

أثر إدارة المخاطر الاستباقية على نجاح المشاريع الإنشائية: دراسة
ميدانية على شركات المقاولات الخاصة في المملكة العربية السعودية.

إعداد الطالب/

صالح علي قريعة

المشرف الثاني/

د. فايز جراد

المشرف الرئيسي/

د. الفیصل عبد الحمید

العام الدراسي:

2026 – 1448

بِسْمِ
اللَّهِ
الرَّحْمَنِ
الرَّحِيمِ

الْمُحْتَمِلِ

إِهْدَاء

إلى من كانت لي السند والعون،

إلى أمي الحبيبة، ينبوع الحنان الذي لا يجف،

إلى أبي الحاضر الغائب، مصدر قوتي وفخري الدائم،

إلى من غرسا فيّ الإصرار والعزيمة،

لكما كل الامتنان والتقدير.

إلى أخوتي الذين كانوا لي دعاءً ودعماً في كل خطوة،

إلى أصدقائي الذين آمنوا بي حين ترددت،

إلى كل من منحني كلمة طيبة أو ابتسامة مشجعة،

لكم جميعاً أهدي ثمرة جهدي وسنوات صبري،

فأنتم شركاء هذا الإنجاز بكل معانيه.

شكر وتقدير

أحمد الله عز وجل الذي وفقني في إتمام هذا البحث العلمي.

والذي ألهمني الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور

أ.د / الفیصل عبد الحمید

أ.د/ فايز جراد

على كل ما قدماه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع
دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أو شن ممثلة بالكادر الأكاديمي
والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعني الحظ بذكر أسمائهم راجياً من
المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر) على نجاح المشاريع في شركات المقاولات الخاصة بالمملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لطبيعة الإشكالية البحثية، ووظّفت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، إذ تكوّنت من (٢٦) فقرة موزعة على متغيري الدراسة، ووُزعت على عينة ميسرة من العاملين في المستويات الإدارية والفنية في شركات المقاولات الخاصة بالمملكة، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (٣٨٤) استبانة. وعولجت البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، من خلال أساليب الإحصاء الوصفي، ومعامل ألفا كرونباخ، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

وتوصّلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لإدارة المخاطر بأبعادها مجتمعةً على نجاح المشاريع، إذ فسّرت أبعاد إدارة المخاطر ما نسبته (٧٠.٩٪) من التباين في المتغير التابع. وجاء بُعد الاستجابة للمخاطر في صدارة الأبعاد تأثيراً، يليه تقييم المخاطر، ومراقبة المخاطر، وأخيراً تحديد المخاطر، مع ثبوت دلالة إحصائية للأبعاد جميعها.

وأوصت الدراسة بجملة من التوصيات، أبرزها: تأسيس وحدات متخصصة لإدارة المخاطر داخل الهيكل التنظيمي لشركات المقاولات، وتعزيز ممارسات الاستجابة الاستباقية، وتطوير أنظمة معلوماتية متقدمة لدعم منظومة إدارة المخاطر، وتوظيف تحليلات البيانات الضخمة في رفع دقة التقييم، وبناء قاعدة بيانات مؤسسية موحّدة للمخاطر تُتيح تراكم المعرفة عبر المشروعات.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر، تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر، نجاح المشاريع، شركات المقاولات، المملكة العربية السعودية.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة
2.....	2.1 مشكلة الدراسة
3.....	3.1 أهداف الدراسة
4.....	4.1 أسئلة الدراسة
5.....	5.1 فروض الدراسة
5.....	6.1 أهمية الدراسة
6.....	7.1 الدراسات السابقة:
13.....	8.1 الفجوة البحثية
14.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
16.....	10.1 المنهجية وطرق البحث:
16.....	11.1 مجتمع وعينة الدراسة
17.....	12.1 مصادر جمع البيانات
17.....	13.1 أداة الدراسة
18.....	14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة
19.....	15.1 حدود الدراسة
20.....	الفصل الثاني: الإطار النظري
20.....	المبحث الأول: إدارة المخاطر

20	1.1.2 تمهيد.....
21	2.1.2 مفهوم إدارة المخاطر.....
22	3.1.2 أهمية إدارة المخاطر.....
24	4.1.2 أهداف إدارة المخاطر.....
26	5.1.2 أبعاد إدارة المخاطر واستراتيجياتها.....
29	6.1.2 المداخل النظرية المفسرة لإدارة المخاطر.....
30	7.1.2 تحديات تطبيق إدارة المخاطر في بيئة المقاولات.....
31	المبحث الثاني: نجاح المشاريع.....
31	1.2.2 تمهيد.....
31	2.2.2 مفهوم نجاح المشاريع.....
34	3.2.2 أهمية نجاح المشاريع.....
35	4.2.2 أهداف نجاح المشاريع.....
37	5.2.2 أبعاد نجاح المشاريع ومعاييرها.....
41	6.2.2 المداخل النظرية المفسرة لنجاح المشاريع.....
41	7.2.2 العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع.....
42	8.2.2 العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع في الإطار النظري.....
44	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها.....
44	1.3 تمهيد.....
44	2.3 منهج الدراسة.....
45	3.3 مجتمع الدراسة وعينتها.....
46	4.3 أداة الدراسة.....
47	5.3 صدق أداة الدراسة وثباتها.....
50	6.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة.....
51	7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
53	الفصل الرابع: عرض البيانات وتحليلها واختبار الفروض.....

53	1.4 تمهيد
53	2.4 تحليل البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة
54	3.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
59	4.4 اختبار فروض الدراسة
67	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
67	1.5 تمهيد
67	2.5 نتائج الدراسة
70	3.5 توصيات الدراسة
71	4.5 المقترحات البحثية المستقبلية
73	Abstract
74	المراجع
78	الملاحق
79	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
46	الجدول (3 - 1): توزيع استبانات الدراسة ونسب الاسترداد	1.
47	الجدول (3 - 2): تدريج مقياس ليكرت الخماسي	2.
47	الجدول (3 - 3): معيار الحكم على المتوسطات الحسابية	3.
48	الجدول (3 - 4): معاملات ارتباط فقرات الاستبانة بالدرجة الكلية للبعد	4.
49	الجدول (3 - 5): معاملات الصدق البنائي لأبعاد الدراسة	5.
50	الجدول (3 - 6): معاملات ثبات أبعاد الدراسة وفق ألفا كرونباخ	6.
51	الجدول (3 - 7): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة (ن = 384)	7.
53	الجدول (4 - 1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الخصائص الديموغرافية والوظيفية (ن = 384)	8.
55	الجدول (4 - 2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تحديد المخاطر	9.
56	الجدول (4 - 3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تقييم المخاطر	10.
56	الجدول (4 - 4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الاستجابة للمخاطر	11.
57	الجدول (4 - 5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد مراقبة المخاطر	12.
58	الجدول (4 - 6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد إدارة المخاطر	13.

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
58	الجدول (4 - 7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات نجاح المشاريع	14.
60	الجدول (4 - 8): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي والتعدد الخطي	15.
61	الجدول (4 - 9): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة المخاطر على نجاح المشاريع	16.
62	الجدول (4 - 10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تحديد المخاطر على نجاح المشاريع	17.
63	الجدول (4 - 11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تقييم المخاطر على نجاح المشاريع	18.
64	الجدول (4 - 12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاستجابة للمخاطر على نجاح المشاريع	19.
65	الجدول (4 - 13): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر مراقبة المخاطر على نجاح المشاريع	20.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

يُعد قطاع البناء والتشييد من الركائز الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في مختلف دول العالم، إذ يُسهم بشكل مباشر في تطوير البنية التحتية وتوفير فرص العمل وتحريك عجلة الاقتصاد الوطني. غير أن هذا القطاع يتسم بطبيعة معقدة وديناميكية تتطوي على مستويات عالية من عدم اليقين والمخاطر المتشعبة، مما يجعل المشاريع الإنشائية عرضة للتأخير وتجاوز التكاليف وتدني مستويات الجودة. وفي ظل التحولات المتسارعة في بيئة الأعمال المعاصرة والمنافسة المتزايدة بين الشركات، أصبحت الحاجة ملحةً لتبني مقاربات إدارية منهجية واستباقية قادرة على التعامل مع هذه المخاطر والحد من تداعياتها السلبية على مخرجات المشاريع. (Shayan, Kim & Tam, 2022)

تمثل إدارة المخاطر أحد المداخل الإدارية الجوهرية التي تُمكن المنظمات من التعرف المنهجي على التهديدات المحتملة وتقييم احتمالية حدوثها وتأثيرها، ومن ثم وضع الاستراتيجيات الملائمة للتعامل معها قبل أن تتحول إلى مشكلات فعلية تعيق تحقيق الأهداف المرجوة. وتتضمن عمليات إدارة المخاطر مجموعة من الأنشطة المتكاملة والمتراصة التي تبدأ بتحديد المخاطر وتصنيفها، مروراً بتقييمها وتحليلها كمياً ونوعياً، وصولاً إلى تطوير خطط الاستجابة المناسبة ومراقبة المخاطر بشكل مستمر طوال دورة حياة المشروع. وقد أكدت الأدبيات الإدارية المعاصرة أن التطبيق المنهجي لهذه العمليات يُعزز من قدرة المنظمات على مواجهة حالات عدم اليقين ويُحسن من أدائها التشغيلي والاستراتيجي (الحسني والخشالي، 2022).

إن الطبيعة الاستباقية لإدارة المخاطر تُميزها عن الأساليب التقليدية الرديّة التي تتعامل مع المشكلات بعد وقوعها فحسب، حيث إن التحديد المبكر للمخاطر يُتيح لفرق المشاريع اتخاذ قرارات مدروسة مبنية على أسس تحليلية، مما يُقلل من احتمالية التعرض لمفاجآت سلبية قد تُهدد استمرارية المشروع أو تُضعف من جودة مخرجاته. كما أن دمج عمليات إدارة المخاطر في مراحل التخطيط والتنفيذ يُعزز من مرونة المشروع وقدرته على التكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ويُوفر إطاراً موحداً لتنسيق الجهود بين مختلف أصحاب المصلحة. (Pomaza–Ponomarenko et al., 2023)

من جهة أخرى، يُشكّل نجاح المشاريع الغاية المركزية التي تسعى جميع المنظمات إلى تحقيقها، إذ يُعبر عن مدى قدرة المشروع على تحقيق أهدافه المحددة ضمن القيود الزمنية والمالية والنوعية المتفق عليها،

فضلاً عن تلبية توقعات أصحاب المصلحة وتحقيق رضاهم. وقد تطور مفهوم نجاح المشاريع من مجرد الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة إلى مفهوم أشمل يتضمن أبعاداً متعددة كرضا العملاء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية والاستدامة طويلة المدى. (Bhatti & Nazir, 2024)

يتأثر نجاح المشاريع الإنشائية بمجموعة واسعة من العوامل التي تتفاعل فيما بينها بصورة معقدة، ومن أبرز هذه العوامل المخاطر المتنوعة التي تواجه المشاريع خلال مراحل دورة حياتها المختلفة، سواء كانت مخاطر اقتصادية أو بيئية أو تنظيمية أو فنية. وقد أثبتت الدراسات أن المشاريع التي تقتصر إلى ممارسات إدارة مخاطر فعالة هي الأكثر عرضة للفشل وتجاوز الميزانيات والتأخر عن الجداول الزمنية المحددة، في حين أن المشاريع التي تتبنى نهجاً استباقياً ومنظماً لإدارة المخاطر تُحقق معدلات نجاح أعلى بشكل ملحوظ (Al-Kateb, 2024).

إن العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع ليست علاقة خطية بسيطة، بل هي علاقة متعددة الأبعاد تتوسطها وتُعَدّلها عوامل تنظيمية وبيئية متعددة كالشفافية في تبادل المعلومات وقدرة المنظمة على التعامل مع المخاطر ومستوى الدعم المنظمي والتمكين الإداري. وهذا ما يجعل دراسة هذه العلاقة في سياقات بيئية وتنظيمية مختلفة أمراً ضرورياً لفهم الآليات والعمليات التي من خلالها تُسهم إدارة المخاطر في تعزيز نجاح المشاريع. (Kallow et al., 2023)

في ضوء ما تقدم، وانطلاقاً من أهمية قطاع المقاولات في الاقتصاد الأردني ومعاناته من تحديات متعددة تتعلق بتعثر المشاريع وتأخرها، تأتي هذه الدراسة لتبحث في أثر إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) على نجاح المشاريع في شركات المقاولات الخاصة بالمملكة العربية السعودية ، وذلك بهدف تقديم إطار علمي وعملي يُساعد هذه الشركات على تحسين ممارساتها في إدارة المخاطر وتعزيز مستويات نجاح مشاريعها (العنزي وحسن وجراد، 2024).

2.1 مشكلة الدراسة

وعلى الرغم من الأهمية المتزايدة لإدارة المخاطر كأداة إدارية استباقية لتعزيز أداء المشاريع وتحقيق نجاحها، إلا أن الواقع العملي يكشف عن وجود فجوة واضحة بين الأطر النظرية لإدارة المخاطر وبين مستوى تطبيقها الفعلي في شركات المقاولات الخاصة بالمملكة العربية السعودية . إذ تعتمد كثير من هذه الشركات على أساليب تقليدية وردية في التعامل مع المخاطر، تقتصر إلى المنهجية والشمولية والاستباقية

المطلوبة، مما يؤدي إلى تفاقم الآثار السلبية للمخاطر على مخرجات المشاريع. وقد أشارت دراسة الحسني والخشالي (2022) إلى أن شركات المقاولات تُعاني من ضعف في ممارسات إدارة المخاطر رغم ارتفاع مستويات التفكير الاستراتيجي لدى مديريها، كما أكدت دراسة جبر والشوابكة (2025) أن غياب الأدوات التحليلية المتقدمة يُحدّ من فاعلية إدارة المخاطر في تحقيق نجاح المشاريع الإنشائية.

وتتفاقم هذه الإشكالية في ظل البيئة الأردنية التي تتسم بمحدودية الموارد المالية والبشرية المتاحة لشركات المقاولات، وتقلبات أسعار مواد البناء، والتغيرات المتكررة في التشريعات والأنظمة، فضلاً عن المنافسة الشديدة التي تدفع بعض الشركات إلى تقديم عروض أسعار متدنية دون إجراء تقييم كافٍ للمخاطر المرتبطة بالمشروع. وقد أكدت دراسة Alblooshi et al. (2025) أن عوامل المخاطر الحرجة كالمخاطر الاقتصادية والبيئية والمتعلقة بالمقاول تؤثر سلباً وبشكل جوهري على نجاح المشاريع الإنشائية، وأن ممارسات إدارة المخاطر يمكن أن تُعدّل من هذا التأثير السلبي وتُخفف من حدته. كما أوضحت دراسة Okiye et al. (2022) أن غياب نماذج التحديد المبكر للمخاطر يُعد من أبرز أسباب تدني أداء التكلفة والجدول الزمني في المشاريع الإنشائية.

ومما يُعمّق من حدة المشكلة البحثية، ندرة الدراسات العلمية التي تناولت أثر إدارة المخاطر بأبعادها المتكاملة (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) على نجاح المشاريع في سياق شركات المقاولات الخاصة بالمملكة العربية السعودية تحديداً، إذ ركّزت معظم الدراسات السابقة على بيانات تنظيمية وجغرافية مختلفة كالبيئة العمانية (الحسني والخشالي، 2022) والسعودية (العنزي وحسن وجراد، 2024) والعراقية (جبر والشوابكة، 2025) والباكستانية (Kallow et al., 2023) واليمنية (Al-Kateb, 2024)، مما يُثير تساؤلات جوهرية حول مدى قابلية تعميم نتائج هذه الدراسات على البيئة الأردنية التي تمتلك خصائصها المميزة وتحدياتها الفريدة.

وبناءً على ما سبق، تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) على نجاح المشاريع في شركات المقاولات الخاصة بالمملكة العربية السعودية ؟

3.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) على نجاح المشاريع في شركات المقاولات الخاصة بالمملكة العربية السعودية .

يتفرع من الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على مستوى تطبيق إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) في شركات المقاولات الخاصة بالمملكة العربية السعودية .
- التعرف على مستوى نجاح المشاريع في شركات المقاولات الخاصة بالمملكة العربية السعودية .
- قياس أثر تحديد المخاطر على نجاح المشاريع في شركات المقاولات الخاصة بالمملكة العربية السعودية .
- قياس أثر تقييم المخاطر على نجاح المشاريع في شركات المقاولات الخاصة بالمملكة العربية السعودية .
- قياس أثر الاستجابة للمخاطر على نجاح المشاريع في شركات المقاولات الخاصة بالمملكة العربية السعودية .
- قياس أثر مراقبة المخاطر على نجاح المشاريع في شركات المقاولات الخاصة بالمملكة العربية السعودية .
- تقديم توصيات عملية لشركات المقاولات الخاصة بالمملكة العربية السعودية لتعزيز ممارسات إدارة المخاطر بما يُسهم في تحسين نجاح مشاريعها.

4.1 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسيما أثر إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) على نجاح المشاريع في شركات المقاولات الخاصة بالمملكة العربية السعودية ؟

الأسئلة الفرعية:

- ما أثر تحديد المخاطر على نجاح المشاريع في شركات المقاولات الخاصة بالمملكة العربية السعودية؟
- ما أثر تقييم المخاطر على نجاح المشاريع في شركات المقاولات الخاصة بالمملكة العربية السعودية؟

– ما أثر الاستجابة للمخاطر على نجاح المشاريع في شركات المقاولات الخاصة بالمملكة العربية السعودية؟

– ما أثر مراقبة المخاطر على نجاح المشاريع في شركات المقاولات الخاصة بالمملكة العربية السعودية؟

5.1 فروض الدراسة

الفرض الرئيسي الأول: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) على نجاح المشاريع في شركات المقاولات الخاصة بالمملكة العربية السعودية .

ويتفرع منه الفروض الفرعية الآتية:

- H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتحديد المخاطر على نجاح المشاريع في شركات المقاولات الخاصة بالمملكة العربية السعودية .
- H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم المخاطر على نجاح المشاريع في شركات المقاولات الخاصة بالمملكة العربية السعودية .
- H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستجابة للمخاطر على نجاح المشاريع في شركات المقاولات الخاصة بالمملكة العربية السعودية .
- H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمراقبة المخاطر على نجاح المشاريع في شركات المقاولات الخاصة بالمملكة العربية السعودية .

6.1 أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (النظرية)

– تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من كونها تُسهم في إثراء الأدب النظري المتعلق بإدارة المخاطر ونجاح المشاريع في قطاع المقاولات، وهو من القطاعات الحيوية التي تفتقر إلى دراسات كافية في البيئة الأردنية. كما تُقدم الدراسة إطاراً نظرياً يربط بين أبعاد إدارة المخاطر (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) ونجاح المشاريع، مما يُوفر أساساً معرفياً يمكن للباحثين البناء عليه في دراسات مستقبلية. فضلاً عن أن الدراسة تُسهم في سد فجوة بحثية تتعلق بندرة

الدراسات العربية التي تناولت هذا الموضوع في سياق شركات المقاولات الخاصة بالمملكة العربية السعودية تحديداً، وتُضيف إلى المكتبة العربية مرجعاً علمياً متخصصاً يمكن أن يُفيد الباحثين والأكاديميين المهتمين بهذا المجال.

الأهمية العملية (التطبيقية)

– تكتسب الدراسة أهميتها العملية من خلال ما ستقدمه من نتائج وتوصيات تُفيد صانعي القرار ومديري المشاريع في شركات المقاولات الخاصة بالمملكة العربية السعودية في تعزيز ممارسات إدارة المخاطر وتحسين مستويات نجاح مشاريعهم. كما أن الدراسة ستُساعد الشركات على تحديد أولويات أبعاد إدارة المخاطر الأكثر تأثيراً على نجاح المشاريع، مما يُمكنها من توجيه مواردها وجهودها نحو الأبعاد ذات الأثر الأكبر.

7.1 الدراسات السابقة:

تُعد إدارة المخاطر من الموضوعات الحيوية التي استحوذت على اهتمام الباحثين والممارسين في مجال إدارة المشاريع، نظراً لدورها المحوري في تحقيق نجاح المشاريع وضمان تحقيق أهدافها ضمن الوقت والتكلفة والجودة المحددة. وقد تناولت العديد من الدراسات العربية والأجنبية هذا الموضوع من زوايا متعددة، حيث سعت إلى الكشف عن العلاقة بين عمليات إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) ومتغيرات تابعة متنوعة كنجاح المشاريع ومرونة سلاسل التوريد وفاعلية إدارة المخاطر. وفيما يلي عرض للدراسات السابقة مقسمة إلى محورين: المحور الأول يتناول الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (إدارة المخاطر) وعلاقته بمتغيرات أخرى، والمحور الثاني يتناول الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (نجاح المشاريع) وعلاقته بمتغيرات أخرى.

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (إدارة المخاطر) وعلاقته بمتغيرات أخرى

❖ دراسة (الحسني والخشالي، 2022): "أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر: الدور المعدل للدعم التنظيمي في شركات المقاولات العمانية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التفكير الاستراتيجي بأبعاده (القصد الاستراتيجي، والتصور التنظيمي، وصياغة الافتراضات، والتفكير في الوقت، واقتناص الفرص) على إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد

المخاطر، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر) في شركات المقاولات العمانية، مع توضيح الدور المعدل للدعم المنظمي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي، وتكون مجتمع الدراسة من (205) شركة مقاولات عمانية، حيث تم الاعتماد على أسلوب المسح الشامل وتوزيع (205) استبانة، وتم استرجاع (149) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر، كما أكدت وجود دور للدعم المنظمي في تحسين هذا الأثر، ووجود مستويات مرتفعة لأبعاد التفكير الاستراتيجي باستثناء صياغة الفرضيات. وأوصت الدراسة بتطوير قدرات المديرين على استشراف المستقبل، وتشجيعهم على إعداد السيناريوهات والافتراضات، والاستعانة بأنظمة متطورة لمراقبة المخاطر، والاهتمام باستراتيجيات بديلة للاستجابة للمخاطر.

❖ دراسة (الرواشدة والشورة، 2022): "أثر إدارة المخاطر في مرونة سلسلة التوريد: الدور المعدل للتمكين في شركة البوتاس العربية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، الرقابة على المخاطر) في مرونة سلسلة التوريد بأبعادها (مرونة المنتج، مرونة التوريد، مرونة العمليات، مرونة التسليم، مرونة نظم المعلومات) في شركة البوتاس العربية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين العاملين في المستويات العليا والوسطى والبالغ عددهم (135) إدارياً، حيث تم استخدام العينة القصدية وتوزيع (135) استبانة وتم استرداد (122) استبانة صالحة للتحليل بنسبة (90.3%). توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر بأبعادها في مرونة سلسلة التوريد في شركة البوتاس العربية. وأوصت الدراسة باهتمام الشركة بتحديد المخاطر من خلال مراجعة المعايير العلمية، وتحديد مصفوفة المخاطر ومراجعتها بشكل دوري من قبل فريق متخصص، ومشاركة جميع الإداريين في عمليات صنع القرار وحل المشكلات، وإيجاد نظام حوافز وترقية عادل لدعم الأفكار الإبداعية.

❖ دراسة (Okiye et al., 2022):

"Model for Early Risk Identification to Enhance Cost and Schedule Performance in Construction Projects"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التحديد المبكر للمخاطر في تحسين أداء التكلفة والجدول الزمني في المشاريع الإنشائية، من خلال تطوير نموذج استباقي يدمج منهجيات التحديد المبكر للمخاطر في تخطيط المشاريع الإنشائية. استخدمت الدراسة منهج البحث المختلط الذي يجمع بين الأساليب الكمية والنوعية، وتكونت العينة من المهنيين العاملين في مشاريع البناء المتوسطة والكبيرة في نيجيريا، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانات مهيكلة ومقابلات شبه منظمة مع مديري المشاريع والمهندسين ومحلي المخاطر. توصلت نتائج الدراسة إلى أن التحديد المبكر للمخاطر يلعب دوراً محورياً في تعزيز أداء التكلفة والجدول الزمني، وقدمت إطاراً منظماً يتضمن مصفوفة تحديد المخاطر ونظام دعم القرار وآليات التغذية الراجعة. وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد إطار إدارة مخاطر استباقي يعتمد على التحليلات التنبؤية والمراقبة الآنية واتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات.

❖ دراسة (الرزني والزعول، 2024): "أثر الحوكمة في تحسين فاعلية إدارة المخاطر: الدور المعدل للمراجعة الداخلية في البنوك التجارية السعودية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوكمة بأبعادها (أنظمة العمل، المشاركة، الشفافية) في تحسين فاعلية إدارة المخاطر بأبعادها (المخاطر الاستراتيجية، المخاطر المالية، مخاطر العمليات) والدور المعدل للمراجعة الداخلية في البنوك التجارية السعودية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من البنوك التجارية السعودية باستخدام أسلوب المسح الشامل، حيث تكونت العينة من الإدارات العليا والوسطى والدنيا، وتم توزيع (344) استبانة واسترداد (321) استبانة صالحة للتحليل. أظهرت نتائج الدراسة أن الحوكمة في البنوك التجارية السعودية جاءت ضمن المستوى المرتفع، وأن فاعلية إدارة المخاطر جاءت ضمن المستوى المتوسط، كما أن متغير المراجعة الداخلية يُعدّل من تأثير الحوكمة على إدارة المخاطر بنسبة (16.5%) من إجمالي التباين، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة بأبعادها في فاعلية إدارة المخاطر. وأوصت الدراسة بتعزيز المشاركة في الحوكمة داخل البنوك، وتطبيق نموذج الدراسة على قطاعات أخرى، واستخدام متغيرات أخرى لفهم العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

❖ دراسة: (Pomaza–Ponomarenko et al., 2023)

"Innovative Risk Management: Identification, Assessment and Management of Risks in the Context of Innovative Project Management"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مشكلة إدارة المخاطر في سياق المشاريع الابتكارية وتطوير نهج مبتكر لإدارة المخاطر بأبعادها (المخاطر التكنولوجية، المخاطر المالية، المخاطر السوقية، المخاطر التنظيمية) لتحسين نجاح هذه المشاريع. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي المعتمد على تحليل المصادر العلمية والبحوث التطبيقية، بالإضافة إلى النمذجة الرياضية وتحليل البيانات، وتكونت العينة من خمس مؤسسات محلية تعمل في مجال المشاريع الابتكارية. توصلت نتائج الدراسة إلى تقديم إطار شامل لإدارة المخاطر الابتكارية يتضمن خطوات محددة تشمل تحديد السياق، وتحديد المخاطر، وتقييمها، وتطوير استراتيجيات إدارتها، والمراقبة والسيطرة، كما قدمت توقعات لاتجاهات مؤشرات إدارة المخاطر حتى عام 2035. وأوصت الدراسة بتطوير تدابير استباقية لمنع المخاطر، وتحديد نقاط السيطرة، وتنفيذ خطط احتياطية، وتطوير نظام لمراقبة المخاطر والتحكم فيها في المشاريع الابتكارية.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (نجاح المشاريع) وعلاقته بمتغيرات أخرى

❖ دراسة: (Shayan et al., 2022)

Critical Success Factor Analysis for Effective Risk Management at the Execution Stage of a Construction Project"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم عوامل النجاح الحرجة لإدارة المخاطر الفعالة في مرحلة تنفيذ المشاريع الإنشائية. استخدمت الدراسة المنهج المختلط الذي يجمع بين الأسلوبين الكمي والنوعي، حيث تم توزيع استبانات لتحديد أولويات عوامل النجاح، وإجراء مقابلات متابعة للحصول على رؤى أعمق من المهنيين في مجال البناء، وتكونت العينة من (55) مهنيًا في مجال البناء والتشييد. توصلت نتائج الدراسة إلى أن أهم عوامل النجاح الحرجة لإدارة المخاطر الفعالة في مرحلة التنفيذ هي: قدرة إدارة المشروع، المعرفة والخبرة، المشاركة المبكرة للمقاولين، والقوى الاجتماعية والثقافية. وأوصت الدراسة بضرورة إعطاء الأولوية لهذه العوامل عند وضع خطط إدارة المخاطر في مرحلة التنفيذ، واستخدام هذه النتائج كأداة داعمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالمخاطر.

❖ دراسة: (Kallow et al., 2023)

"How Do Risk Management Practices Lead to Project Success in the Construction Industry? The Mediated Moderation of Risk Coping Capacity and Risk Transparency"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، مراقبة المخاطر، الوقاية من المخاطر) على نجاح المشاريع في صناعة البناء والتشييد، مع استكشاف الدور الوسيط لقدرة التعامل مع المخاطر والدور المعدل لشفافية المخاطر. استخدمت الدراسة المنهج الكمي المسحي، وتكونت العينة من (320) مدير مشروع في شركات المقاولات المسجلة لدى مجلس الهندسة الباكستاني، وتم جمع البيانات على مرحلتين بفارق زمني ثلاثة أشهر. توصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات إدارة المخاطر تؤثر بشكل كبير على نجاح المشاريع، وأن قدرة التعامل مع المخاطر تتوسط العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر ونجاح المشاريع، كما أن شفافية المخاطر تعدّل العلاقة بين قدرة التعامل مع المخاطر ونجاح المشاريع. وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق ممارسات إدارة المخاطر بشكل منهجي، وتعزيز شفافية المعلومات المتعلقة بالمخاطر بين أصحاب المصلحة، وتطوير قدرات التعامل مع المخاطر لدى فرق المشاريع.

❖ دراسة: (Al-Kateb, 2024)

"Enhancing Construction Project Success Through Proactive Risk Management in Yemen: A Quantitative Analysis"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أداء إدارة المخاطر الاستباقية بأبعادها (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، الاستجابة للمخاطر، المراقبة والسيطرة) ونجاح المشاريع الإنشائية في اليمن. استخدمت الدراسة المنهج الكمي باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) من خلال برنامج SmartPLS الإصدار الثالث، وتكونت العينة من (171) مستجيباً من المستويات الإدارية المختلفة (الدنيا إلى العليا) في قطاع البناء والتشييد اليمني. توصلت نتائج الدراسة إلى تقديم أدلة تجريبية على التأثيرات الإيجابية لأساليب إدارة المخاطر القوية على نجاح المشاريع، مع التأكيد على الرابط القوي بين إدارة المخاطر ونتائج المشاريع وأهمية التحديد المبكر للمخاطر والتحليل والاستجابة والمراقبة. وأوصت الدراسة بضرورة إعطاء الأولوية لتقنيات إدارة المخاطر الفعالة واتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات لتحسين نتائج المشاريع.

❖ دراسة: (Bhatti & Nazir, 2024)

"The Impact of Project Process Management on Sustainable Project Success in the Construction Sector: The Moderating Role of Risk Management Practices"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة عمليات المشروع على نجاح المشروع المستدام بأبعاده (الوقت، التكلفة، النطاق) في قطاع البناء والتشييد، مع التركيز على الدور المعدل لممارسات إدارة المخاطر. استخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتكونت العينة من (328) مهنيًا من المديرين ومديري المشاريع ومديري المحافظ في قطاع البناء الباكستاني، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SmartPLS. توصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة عمليات المشروع تؤثر بشكل كبير على الوقت والتكلفة والنطاق مما يعزز نجاح المشروع الشامل، وأن ممارسات إدارة المخاطر لها تأثير معدل على العلاقة بين إدارة عمليات المشروع ونتائج المشروع في بُعدي الوقت والتكلفة، لكن التأثير المعدل لم يكن ذو دلالة بالنسبة لنطاق المشروع. وأوصت الدراسة بضرورة تبني نهج إداري شامل يدمج بين إدارة العمليات الفعالة وإدارة المخاطر الاستباقية لتحقيق النجاح المستدام في مشاريع البناء.

❖ دراسة (مكحل والشراري، 2024): "أثر عمليات إدارة المخاطر على نجاح المنهجيات المختلفة لإدارة المشاريع: دراسة مقارنة بين نموذجي الشلال والرشيق"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر عمليات إدارة المخاطر على نجاح المنهجيات المختلفة لإدارة المشاريع من خلال إجراء دراسة مقارنة بين نموذجي الشلال والرشيق في إدارة المشاريع. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين في مجال إدارة المشاريع الذين يستخدمون المنهجيات المختلفة. توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لعمليات إدارة المخاطر على نجاح منهجيات إدارة المشاريع مع وجود فروقات بين نموذجي الشلال والرشيق. وأوصت الدراسة بضرورة تكيف عمليات إدارة المخاطر وفقاً للمنهجية المستخدمة في إدارة المشاريع.

❖ دراسة (العنزي وحسن وجراد، 2024): "أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة مخاطر المشروع بأبعادها المختلفة (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) على نجاح المشروعات بأبعادها (تقليل المخاطر، تعزيز الشفافية والاستخدام الأمثل للموارد، خفض التكاليف) في الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (400) فرد من العاملين في مشاريع الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية، وتم استخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة وبرنامج (SPSS) لتحليل البيانات. توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة المخاطر بأبعادها ونجاح المشاريع. وأوصت الدراسة بضرورة توفير الإمكانيات والموارد اللازمة لتطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر بكفاءة وفعالية في كافة المشروعات، والعمل على زيادة قدرات ومهارات العاملين من خلال البرامج والدورات التدريبية.

❖ دراسة (جبر والشوابكة، 2025): "أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع في شركات المقاولات العراقية: الدور المعدل لتحليلات البيانات الضخمة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع في شركات المقاولات العراقية، مع بيان الدور المعدل لتحليلات البيانات الضخمة في تعزيز هذه العلاقة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين في شركات المقاولات العراقية، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر على نجاح المشاريع، وأن تحليلات البيانات الضخمة تلعب دوراً معدلاً في تعزيز العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع. وأوصت الدراسة بضرورة تبني شركات المقاولات العراقية لتقنيات تحليلات البيانات الضخمة لتعزيز فاعلية إدارة المخاطر وتحسين نجاح المشاريع.

❖ دراسة: (Alblooshi et al., 2025)

"The Moderating Effect of Risk Management on the Relationship between Critical Risk Factors and Project Success: A Case of Construction Projects in the Oil and Gas Industry of the UAE"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين عوامل المخاطر الحرجة (المخاطر الاقتصادية، المخاطر البيئية، مخاطر السكان المحليين، المخاطر المتعلقة بالمقاول) وتأثيرها على نجاح المشاريع الإنشائية في

صناعة النفط والغاز بدولة الإمارات العربية المتحدة، مع دراسة الأثر المعدل لممارسات إدارة المخاطر. استخدمت الدراسة المنهج الكمي المسحي، وتكونت العينة من (353) مستجيباً ممن يلعبون دوراً جوهرياً في نجاح المشاريع، وتم تحليل البيانات باستخدام نماذج القياس والهيكلية ببرنامج SmartPLS 4.0. توصلت نتائج الدراسة إلى أن المخاطر الاقتصادية والبيئية والمتعلقة بالمقاول تؤثر سلباً بشكل كبير على نجاح المشاريع الإنشائية، بينما مخاطر السكان المحليين لها تأثير إيجابي، كما أن ممارسات إدارة المخاطر تعدل بشكل كبير العلاقات بين المخاطر الاقتصادية ومخاطر السكان المحليين والمخاطر المتعلقة بالمقاول ونجاح المشاريع، باستثناء المخاطر البيئية. وأوصت الدراسة بتقديم توصيات سياسية لدعم أصحاب المصلحة بما فيهم مسؤولو المشاريع ومديرو المخاطر والعاملون الإداريون المرتبطون بمشاريع البناء في صناعة النفط والغاز بالإمارات.

8.1 الفجوة البحثية

من خلال المراجعة الشاملة والمعمقة للدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، يتضح وجود اتفاق واسع بين هذه الدراسات في عدة جوانب: فمن حيث الهدف، اتفقت معظم الدراسات على استكشاف العلاقة بين إدارة المخاطر ومتغيرات تابعة متنوعة كنجاح المشاريع ومرونة سلاسل التوريد وفاعلية إدارة المخاطر. ومن حيث الأبعاد، اعتمدت غالبية الدراسات على الأبعاد الأربعة الرئيسية لإدارة المخاطر (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) كما في دراسات (الحسني والخشالي، 2022؛ العنزي وحسن وجراد، 2024؛ Al-Kateb, 2024). ومن حيث المنهج، اتفقت أغلب الدراسات على استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، مع الاستعانة بالأساليب الإحصائية كتحليل الانحدار ونمذجة المعادلات الهيكلية. غير أن هذه الدراسات تباينت فيما بينها من حيث المتغيرات الوسيطة والمعدلة التي أدخلتها في نماذجها، فبينما ركزت دراسة (Kallow et al., 2023) على الدور الوسيط لقدرة التعامل مع المخاطر والدور المعدل لشفافية المخاطر، تناولت دراسة (جبر والشوابكة، 2025) الدور المعدل لتحليلات البيانات الضخمة، ودرست (الرواشدة والشورة، 2022) الدور المعدل للتمكين.

أما الفجوة البحثية الأساسية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها فتتمحور حول بيئة التطبيق، إذ لم تتناول أي من الدراسات السابقة — وفقاً لعلم الباحث — أثر إدارة المخاطر بأبعادها المتكاملة الأربعة على نجاح المشاريع في سياق شركات المقاولات الخاصة بالمملكة العربية السعودية تحديداً. فقد طبقت الدراسات

السابقة في بيئات مختلفة: البيئة العمانية (الحسني والخشالي، 2022)، والأردنية لكن على شركة البوتاس العربية بوصفها شركة صناعية وليست إنتاجية (الرواشدة والشورة، 2022)، والسعودية في الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية (العنزي وحسن وجراد، 2024) وفي البنوك التجارية (الرزني والزعول، 2024)، والعراقية (جبر والشوابكة، 2025)، والباكستانية (Kallow et al., 2023; Bhatti & Nazir, 2024)، واليمنية (Al-Kateb, 2024)، والإماراتية في قطاع النفط والغاز (Alblooshi et al., 2025)، والأسترالية (Shayan et al., 2022). وبالتالي فإن الدراسة الحالية تتميز بتطبيقها المباشر على شركات المقاولات الخاصة بالمملكة العربية السعودية ، مما يسهم في تقديم نتائج تعكس واقع هذا القطاع الحيوي في الأردن وتُوفر أساساً علمياً لتطوير ممارسات إدارة المخاطر بما يتناسب مع خصوصيات البيئة الأردنية وتحدياتها الفريدة.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: مفهوم إدارة المخاطر وأبعادها

تُعرف إدارة المخاطر بأنها العملية المنهجية والمنظمة لتحديد وتحليل وتقييم والاستجابة للمخاطر التي قد تؤثر على تحقيق أهداف المشروع، وذلك من خلال مجموعة متكاملة من الأنشطة والإجراءات التي تُنفذ بشكل مستمر طوال دورة حياة المشروع. ويُنظر إلى إدارة المخاطر باعتبارها عملية ديناميكية وتكرارية تتطلب مشاركة فعالة من جميع أصحاب المصلحة وتوظيفاً أمثل للمعلومات والخبرات المتاحة لاتخاذ قرارات مدروسة تُوازن بين الفرص والتهديدات. وتتضمن إدارة المخاطر أربعة أبعاد رئيسية مترابطة ومتكاملة وفقاً لما حددته الأدبيات والمعايير الدولية كدليل: PMBOK

يُمثل تحديد المخاطر البُعد الأول والأساس الذي تُبنى عليه سائر عمليات إدارة المخاطر، ويُشير إلى العملية المنهجية للتعرف على جميع المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشروع وتوثيقها وتصنيفها. ويتضمن هذا البُعد استخدام أدوات وتقنيات متنوعة كالعصف الذهني وتحليل SWOT ومراجعة السجلات التاريخية والمقابلات مع الخبراء وقوائم المراجعة، بهدف بناء سجل شامل للمخاطر يُغطي مختلف جوانب المشروع . وقد أكد (Okiye et al., 2022) أن التحديد المبكر والشامل للمخاطر يُعد عاملاً حاسماً في تحسين أداء التكلفة والجدول الزمني، حيث إن المخاطر التي لا يتم التعرف عليها مبكراً تتحول إلى مشكلات مكلفة يصعب معالجتها لاحقاً.

أما تقييم المخاطر فيُمثل البُعد الثاني ويتضمن تحليل المخاطر المحددة من حيث احتمالية حدوثها ومدى تأثيرها على أهداف المشروع، ويشمل التحليل النوعي الذي يعتمد على التقديرات والخبرات، والتحليل الكمي الذي يستخدم النماذج الرياضية والإحصائية كمحاكاة مونت كارلو وشبكات بايز. ويُتيح هذا البُعد ترتيب المخاطر وفقاً لأولويتها وتحديد تلك التي تستحق الاهتمام والموارد الأكبر. وقد أشار الحسني والخشالي (2022) إلى أن مستويات تقييم المخاطر جاءت مرتفعة في شركات المقاولات العمانية، مما يُشير إلى وعي هذه الشركات بأهمية هذا البُعد.

ويتمثل البُعد الثالث في الاستجابة للمخاطر الذي يُعنى بوضع وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط الملائمة للتعامل مع المخاطر المحددة والمُقيّمة، وتشمل استراتيجيات الاستجابة: التجنب (إزالة مصدر الخطر)، والتخفيف (تقليل احتمالية الحدوث أو الأثر)، والنقل (تحويل المخاطر لطرف ثالث كالتأمين)، والقبول (الاعتراف بالمخاطر مع أو بدون خطة طوارئ). (وقد بيّنت دراسة الرواشدة والشورة (2022) أن الاستجابة الفعالة للمخاطر تُسهم بشكل مباشر في تعزيز مرونة سلاسل التوريد وقدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات.

أما مراقبة المخاطر فنُمثل البُعد الرابع والأخير، وتُشير إلى العملية المستمرة لتتبع المخاطر المحددة ورصد المخاطر الجديدة المستجدة وتقييم فاعلية خطط الاستجابة المُنفذة. ويتضمن هذا البُعد إجراء مراجعات دورية لسجل المخاطر وتحديثه، واستخدام مؤشرات إنذار مبكر، وتقييم مدى نجاح الاستراتيجيات المُتبناة في الحد من المخاطر. وقد أكدت دراسة العنزي وحسن وجراد (2024) أن مراقبة المخاطر بشكل مستمر ومنظم تُعد من أهم العوامل المؤثرة في نجاح المشروعات.

ثانياً: مفهوم نجاح المشاريع

يُعد نجاح المشاريع مفهوماً متعدد الأبعاد تطور بشكل كبير عبر الزمن، حيث انتقل من المعيار الضيق المقتصر على تسليم المشروع ضمن الوقت والتكلفة والنطاق المحدد (المثلث الحديدي)، إلى مفهوم أوسع وأشمل يتضمن رضا أصحاب المصلحة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية والأثر طويل المدى والاستدامة. ويُعرّف نجاح المشروع بأنه تحقيق المشروع لأهدافه المحددة في إطار القيود المتفق عليها من حيث الجدول الزمني والميزانية والجودة والنطاق، مع تلبية توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة الرئيسيين. وقد أشار Bhatti & Nazir (2024) إلى أن نجاح المشروع المستدام في قطاع البناء يرتبط ارتباطاً وثيقاً بفاعلية إدارة عمليات المشروع والممارسات الاستباقية لإدارة المخاطر.

ثالثاً: العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع

تستند العلاقة النظرية بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع إلى عدة نظريات إدارية أبرزها نظرية إدارة المخاطر التي طورها (Hillson 2002) والتي تؤكد أن التحديد والتحليل المنهجي للمخاطر والاستجابة الاستباقية لها يُحسن من مخرجات المشروع، ونظرية النظم العامة التي تنظر للمشروع كنظام مفتوح تتفاعل مكوناته مع البيئة المحيطة مما يولد مخاطر تحتاج لإدارة شاملة، ونظرية الطوارئ التي تؤكد عدم وجود نهج واحد أمثل لإدارة المخاطر بل يجب تكييفها مع خصائص كل مشروع وسياقه. وقد أثبتت الدراسات التجريبية وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المخاطر ونجاح المشاريع، حيث أكد Kallow et al. (2023) أن ممارسات إدارة المخاطر (تحديد المخاطر، مراقبة المخاطر، الوقاية من المخاطر) تؤثر بشكل جوهري على نجاح المشاريع الإنشائية بشكل مباشر وغير مباشر من خلال قدرة التعامل مع المخاطر. كما أكدت دراسة (Al-Kateb 2024) أن الإدارة الاستباقية للمخاطر من خلال التحديد والتحليل والاستجابة والمراقبة تُعزز بشكل ملموس من احتمالات نجاح المشاريع الإنشائية.

10.1 المنهجية وطرق البحث:

ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يُعد من أكثر المناهج ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يُتيح هذا المنهج وصف الظاهرة المدروسة كما هي في الواقع وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها تعبيراً كمياً وكيفياً. وسيتم من خلال هذا المنهج جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بأثر إدارة المخاطر بأبعادها على نجاح المشاريع في شركات المقاولات الخاصة بالمملكة العربية السعودية ، ومن ثم تحليلها إحصائياً للوصول إلى استنتاجات ونتائج علمية دقيقة.

كما تستند الدراسة في جانبها النظري إلى المنهج الاستقرائي من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع إدارة المخاطر ونجاح المشاريع، وذلك لبناء الإطار النظري للدراسة وتطوير أدواتها. أما في الجانب التطبيقي، فسيتم الاعتماد على الأسلوب المسحي من خلال تصميم استبانة مُحكّمة وتوزيعها على أفراد العينة لجمع البيانات الأولية اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها.

11.1 مجتمع وعينة الدراسة

سيكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية (العليا والوسطى) في شركات المقاولات الخاصة بالمملكة العربية السعودية من الدرجة الأولى والثانية والثالثة لدى دائرة العطاءات الحكومية ، والبالغ عددهم التقريبي (850) موظفاً يشملون مديري المشاريع، ومديري الأقسام، والمهندسين المشرفين، ومسؤولي إدارة المخاطر. وقد تم اختيار هذا المجتمع نظراً لكون هذه الفئات هي الأكثر دراية وإلماماً بعمليات إدارة المخاطر ومعايير نجاح المشاريع في شركاتهم.

أما عينة الدراسة، فسيتم اختيارها بأسلوب العينة الطبقية العشوائية التناسبية لضمان تمثيل مختلف درجات التصنيف (أولى، ثانية، ثالثة)، وستبلغ العينة المستهدفة (265) مفردة وفقاً لجدول (Krejcie & Morgan, 1970) عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%). وسيتم توزيع الاستبانة إلكترونياً وورقياً على أفراد العينة، مع الأخذ بعين الاعتبار زيادة عدد الاستبانة الموزعة إلى (300) استبانة لتعويض الفاقد المتوقع في الاستبانة غير المستردة أو غير الصالحة للتحليل الإحصائي.

12.1 مصادر جمع البيانات

- **المصادر الثانوية:** ستعتمد الدراسة على المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب والمراجع العلمية، والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه)، والدوريات والمجلات العلمية المحكمة العربية والأجنبية، وذلك لبناء الإطار النظري للدراسة والاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة.
- **المصادر الأولية:** ستعتمد الدراسة على المصادر الأولية المتمثلة في الاستبانة التي سيتم تصميمها خصيصاً لأغراض هذه الدراسة بالاستناد إلى الأدب النظري والدراسات السابقة، وسيتم توزيعها على أفراد عينة الدراسة لجمع البيانات الميدانية حول واقع إدارة المخاطر ومستوى نجاح المشاريع في شركات المقاولات الخاصة بالمملكة العربية السعودية .

13.1 أداة الدراسة

ستتكون أداة الدراسة (الاستبانة) من ثلاثة أقسام رئيسية:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية، ويشمل المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

القسم الثاني: المتغير المستقل (إدارة المخاطر)، ويتكون من (16) فقرة موزعة على أربعة أبعاد بواقع (4) فقرات لكل بُعد، وهي:

- بُعد تحديد المخاطر: (4) فقرات.
- بُعد تقييم المخاطر: (4) فقرات.
- بُعد الاستجابة للمخاطر: (4) فقرات.
- بُعد مراقبة المخاطر: (4) فقرات.

القسم الثالث: المتغير التابع (نجاح المشاريع)، ويتكون من محور أحادي يشمل على (10) فقرات تقيس مستوى نجاح المشاريع في شركات المقاولات الخاصة بالمملكة العربية السعودية .

وبذلك يكون إجمالي فقرات الاستبانة (26) فقرة، وسيتم قياس استجابات أفراد العينة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)

14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة، وستشمل الأساليب الإحصائية المستخدمة ما يلي:

- الإحصاء الوصفي: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة ومستوى استجاباتهم.
- معامل كرونباخ ألفا: (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون: (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط: (Simple Linear Regression) لقياس أثر كل بُعد من أبعاد إدارة المخاطر على نجاح المشاريع.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد: (Multiple Linear Regression) لقياس الأثر المشترك لأبعاد إدارة المخاطر مجتمعة على نجاح المشاريع.
- اختبار (T-Test) للعينات المستقلة: للكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس.

- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية متعددة الفئات.
- معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التحمل (Tolerance) للتأكد من عدم وجود مشكلة الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة.

15.1 حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: ستقتصر هذه الدراسة على دراسة أثر إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) على نجاح المشاريع.
- الحدود البشرية: ستقتصر الدراسة على العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى (مديري المشاريع، مديري الأقسام، المهندسين المشرفين، مسؤولي إدارة المخاطر) في شركات المقاولات الخاصة بالمملكة العربية السعودية .
- الحدود المكانية: ستطبق الدراسة على شركات المقاولات الخاصة بالمملكة العربية السعودية
- الحدود الزمانية: سيتم تطبيق الدراسة وجمع بياناتها الميدانية خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2026.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: إدارة المخاطر

1.1.2 تمهيد

تُعَدُّ إدارة المخاطر من الركائز الإدارية التي فرضت حضورها في الفكر التنظيمي المعاصر، إذ لم تعد المنظمات قادرة على الاستمرار في بيئة أعمال متقلبة دون امتلاك منظومة متكاملة لاستشراف المخاطر والتعامل معها قبل وقوعها وبعده. وقد تنامي الاهتمام بهذا الحقل بفعل تشابك المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والتشريعية، وتزايد حجم المشروعات وتعقّد سلاسلها التوريدية، فضلاً عن التحولات الرقمية التي أعادت تشكيل خريطة التهديدات والفرص في آن واحد. ومن هذا المنطلق، باتت إدارة المخاطر تمثل منظومة فكرية ومنهجية تُمكن المنظمة من قراءة بيئتها الداخلية والخارجية، وتحويل حالة عدم اليقين إلى معطيات قابلة للقياس والمعالجة، الأمر الذي ينعكس على جودة القرارات الاستراتيجية وكفاءة الأداء التشغيلي.

وفي قطاع المقاولات تحديداً، تكتسب إدارة المخاطر أهمية استثنائية؛ لأن المشروعات الإنشائية تتسم بطول دورة الحياة، وتعدد أصحاب المصلحة، وتداخل الأنشطة الفنية والمالية والقانونية، وارتباطها بمتغيرات بيئية وتشريعية متبدلة. وقد أشار عبدالمعتمد وآخرون (٢٠٢٥) إلى أن أنظمة إدارة المخاطر تحولت من ممارسات وقائية محدودة إلى منظومات حوكمية متكاملة تُسهم في حماية الأصول وتعزيز الاستدامة المؤسسية. وفي السياق ذاته، أوضح Khodabakhshian et al. (2023) أن البيئة الإنشائية تستلزم مقاربات إدارية تجمع بين الأساليب الحتمية والاحتمالية لمواجهة طبيعة المخاطر المركبة. ومن هنا تتأسس الحاجة إلى إطار نظري عميق يستعرض مفهوم إدارة المخاطر وأهميتها وأهدافها وأبعادها واستراتيجياتها، بوصفها متغيراً مستقلاً يُتوقع أن يُسهم في تفسير نجاح المشروعات في شركات المقاولات الخاصة بالمملكة العربية السعودية.

ويسعى هذا المبحث إلى تقديم معالجة أكاديمية متدرّجة، تنطلق من البناء المفاهيمي لإدارة المخاطر، ثم تنتقل إلى تحليل أهميتها في البيئة التنظيمية، فاستعراض أهدافها التي تتجاوز التحوط إلى صناعة القيمة، وصولاً إلى أبعادها واستراتيجياتها بوصفها أدوات إجرائية تُترجم الفكر النظري إلى ممارسات قابلة للقياس داخل شركات المقاولات.

2.1.2 مفهوم إدارة المخاطر

يرتبط مفهوم إدارة المخاطر بإشكالية معرفية مزدوجة؛ فهو من جهة يستند إلى مفهوم «الخطر» الذي يحمل دلالات الاحتمال والأثر، ومن جهة أخرى يتأطر ضمن منظومة «الإدارة» التي تستوجب التخطيط والتنظيم والرقابة. وقد تباينت تعريفات الباحثين لهذا المفهوم تبعاً للمنطلقات الفكرية وزوايا المعالجة، غير أنها تتقاطع في كونها تنظر إلى إدارة المخاطر بوصفها عملية منهجية لمواجهة حالة عدم اليقين.

وفي هذا السياق، عرّفها الحسني والخشالي (٢٠٢٢) بأنها منظومة من الإجراءات المنظمة التي تتبناها المنظمة لتحديد المصادر المحتملة للخسارة وتقييم آثارها واتخاذ الترتيبات اللازمة لمعالجتها، بما يدعم استقرار الأداء التنظيمي ويحصّن القرارات الاستراتيجية في بيئات الأعمال المتغيرة. ويعكس هذا التعريف مدرسة تنظر إلى إدارة المخاطر بوصفها امتداداً للتفكير الاستراتيجي، حيث يتم تضمين المخاطر في صلب التخطيط طويل الأمد بدلاً من النظر إليها بوصفها استجابة آنية للآزمات.

ومن زاوية مغايرة، يقدّم الرواشدة والشورة (٢٠٢٢) قراءة وظيفية للمفهوم، إذ يصفان إدارة المخاطر بأنها عملية متكاملة تتكون من خطوات متسلسلة تبدأ بتحديد المخاطر وتنتهي بمراقبتها، وتهدف إلى حماية تدفق العمليات داخل سلاسل القيمة وضمان مرونتها في مواجهة الاضطرابات. وتنتمي هذه المقاربة إلى المدرسة العملياتية التي تركز على البعد الإجرائي للمفهوم وارتباطه بسلاسل التوريد والعمليات الداخلية للمنظمة.

في حين يتبنى الرزني والزغول (٢٠٢٤) منظوراً حوكمياً، حيث يُعرّفان إدارة المخاطر بأنها إطار رقابي متعدد المستويات يتكامل مع الحوكمة المؤسسية والمراجعة الداخلية، ويهدف إلى تعزيز الشفافية والمساءلة وحماية المصالح المؤسسية من الانكشاف للمخاطر المالية والتشغيلية. ويُعبّر هذا التعريف عن توجّه يربط إدارة المخاطر بالبنية المؤسسية الكلية ولا يحصرها في وظيفة منفصلة.

أما القحطاني وأبو قاعود (٢٠٢٣) فيقدّمان تعريفاً ذا طابع ديناميكي، إذ ينظران إلى إدارة المخاطر باعتبارها قدرة تنظيمية متجددة تُمكن المنظمة من إعادة تشكيل مواردها وعملياتها استجابةً للتهديدات الناشئة، ولا سيما في البيئات عالية التعقيد كالبيئات السيبرانية. ويُبرز هذا التعريف اتجاهاً حديثاً يرتبط بنظرية القدرات الديناميكية، ويتجاوز التصور التقليدي القائم على الاستجابة الساكنة للمخاطر.

وفي السياق الأجنبي، يصف (Pomaza-Ponomarenko et al. (2023 إدارة المخاطر بأنها عملية ابتكارية متعددة المراحل تتضمن التحديد والتقييم والإدارة، وتسعى إلى تحويل حالات عدم اليقين إلى فرص استراتيجية ضمن مشروعات الابتكار. وقد أضاف (Jarrah et al. (2022 بُعدًا تكامليًا حين عرّف إدارة المخاطر بوصفها عملية مدمجة في صلب عمليات إدارة المشاريع، تستهدف ضمان التنفيذ الناجح من خلال التنبؤ المبكر بالتهديدات وربط الاستجابات بمراحل دورة حياة المشروع. ويُبين (Al-Kateb (2024 أن إدارة المخاطر في المشروعات الإنشائية تأخذ طابعًا استباقيًا يقوم على بناء قدرة المنظمة على التحوّط قبل وقوع الحدث، الأمر الذي يجعل المفهوم أقرب إلى ثقافة تنظيمية منه إلى مجموعة إجراءات منفصلة.

ويُلاحظ من استقراء هذه التعريفات أن المفهوم يتأرجح بين أربع مدارس رئيسية: المدرسة الاستراتيجية التي تربطه بالتفكير بعيد المدى، والمدرسة العملياتية التي تركز على الإجراءات والعمليات، والمدرسة الحوكمية التي تُدمجه في بنية الرقابة المؤسسية، والمدرسة الديناميكية التي تنظر إليه بوصفه قدرة تنظيمية متطورة. وتعكس هذه المدارس تطور الفكر الإداري في معالجة المخاطر، من النظرة التحفظية الكلاسيكية إلى النظرة الاستثمارية الحديثة التي ترى في المخاطرة فرصةً تحتاج إلى إدارة لا إلى تجنب مطلق.

ويرى الباحث في ضوء ما تقدّم أن إدارة المخاطر يمكن تعريفها بأنها منظومة فكرية وإجرائية متكاملة، تتبنّاها المنظمة لتحديد مصادر عدم اليقين التي تواجه مشروعاتها وتقييمها وتطوير استجابات منهجية لها ومراقبة سلوكها عبر دورة حياة المشروع، بما يُسهم في حماية الأهداف وتعزيز فرص النجاح وتوليد القيمة، ويتأسس على ثقافة تنظيمية واعية بالمخاطر، ويتكامل مع منظومة الحوكمة والتخطيط الاستراتيجي. ويتميّز هذا التعريف بكونه يجمع بين البعد الإجرائي والبعد الاستراتيجي، ويُدرج البعد الثقافي بوصفه شرطًا لاستدامة المنظومة، ويلائم طبيعة بيئة المقاولات التي تتطلب تكاملًا بين التخطيط والتنفيذ والرقابة.

3.1.2 أهمية إدارة المخاطر

تنبثق أهمية إدارة المخاطر من كونها لم تعد ترفًا إداريًا أو نشاطًا مساندًا، بل غدت مطلبًا حاكمًا لاستمرارية المنظمات وقدرتها على المنافسة في بيئة تتسم بالتقلب وعدم اليقين. وقد فرضت التحديات المعاصرة، من تسارع التغير التكنولوجي إلى تشدّد المتطلبات التشريعية مرورًا بتقلبات الأسواق وسلاسل التوريد، حضورًا متناميًا لهذا الحقل في الفكر الإداري والممارسة المؤسسية، حتى أصبح أحد المعايير التي يُقاس بها نضج المنظمات وقدرتها على إدارة مواردها بفاعلية. ويتجلى ذلك بصورة خاصة في قطاع

المقاولات الذي يتقاطع فيه عدد كبير من المتغيرات الفنية والمالية والقانونية، مما يجعل إدارة المخاطر مكوّنًا جوهريًا في عمليات اتخاذ القرار وتخصيص الموارد.

ويشير العنزي وآخرون (٢٠٢٤) إلى أن أهمية إدارة المخاطر تتجلى في عدة محاور؛ إذ تُسهم في حماية أهداف المشروع من الانحراف نتيجة الأحداث غير المتوقعة، وتُمكن المنظمة من تخصيص مواردها بكفاءة عبر توجيهها نحو المخاطر ذات الأولوية الأعلى، فضلًا عن دورها في تعزيز ثقة أصحاب المصلحة من خلال إظهار قدرة المنظمة على التحوّط والاستجابة. كما تُسهم في رفع كفاءة عمليات التخطيط من خلال تزويد المخططين بمعطيات أكثر دقة حول الافتراضات المحيطة بالمشروع، وتُعدّ أداةً لتحسين البيئة التعاقدية بين الأطراف المختلفة عبر توضيح مسؤوليات تحمّل المخاطر.

ويرى (Shayan et al. (2022) أن أهمية إدارة المخاطر تتمظهر بصورة خاصة في مرحلة التنفيذ، حيث تمثّل الأداة المنهجية التي تُمكن فرق المشروع من رصد المتغيرات الميدانية والتعامل مع المفاجآت التشغيلية بأسلوب منظم بدلًا من الاستجابة الارتجالية. ويُضيف الباحثان أنها تُسهم في تكوين منظومة معرفية مؤسسية عبر التراكم التدريجي للخبرات في التعامل مع المخاطر المتكررة، مما يرفع كفاءة الأداء في المشروعات اللاحقة.

ومن منظور تكاملي، يبيّن (Jarrah et al. (2022) أن أهمية إدارة المخاطر تتعمّق حين تُدمج في عمليات إدارة المشروع جميعها، إذ تتحول من نشاط منفصل إلى مكوّن متغلغل في الهيكل الإجرائي، فتُسهم في تحسين جودة القرارات في كل مرحلة من مراحل دورة حياة المشروع، وتُعزّز التنسيق بين الأنشطة المختلفة من خلال توفير لغة مشتركة لتقييم البدائل. كما تُتيح للمنظمة بناء سيناريوهات متعددة للتنفيذ تتفاوت في درجة تحمّلها للمخاطر، مما يدعم المرونة التشغيلية ويُقلّل من الكلفة الإجمالية للمشروع على المدى البعيد.

ويرى (Al-Kateb (2024) أن أهمية إدارة المخاطر تكتسب بُعدًا استراتيجيًا حين تُوظّف بصورة استباقية، إذ تُسهم في تحقيق ميزة تنافسية للشركات الإنشائية عبر تقديم وعود تعاقدية موثوقة لعملائها، وتُعزّز سمعة المنظمة في السوق نتيجة قدرتها المُتبدّاة على الالتزام بالجدول الزمني والموازنة المعتمدة. ويُضيف أن إدارة المخاطر تخفّف من حدة الصدمات المالية الناجمة عن الأحداث الطارئة، وتُسهم في حماية رأس المال البشري عبر تقليل التعرض لمخاطر السلامة المهنية في مواقع العمل.

ويستعرض الحسني والخشالي (٢٠٢٢) أهمية أخرى تتعلق بالربط بين إدارة المخاطر والتفكير الاستراتيجي، إذ يبينان أن هذه الإدارة تُمثّل أداة لترجمة الرؤى الاستراتيجية إلى ممارسات تشغيلية، عبر تحديد الفجوات بين الطموحات والقدرات الفعلية للمنظمة. كما تُسهم في تعزيز قدرة القيادة التنظيمية على استشراف المستقبل، وتدعم بناء ثقافة مؤسسية واعية بأن المخاطر جزء طبيعي من النشاط الاقتصادي وليست استثناءً يُعامل معه عند وقوعه فقط.

ويُلاحظ من تشابك هذه الأهمية أن إدارة المخاطر تؤدي دوراً متعدد الأبعاد؛ فهي أداة وقائية تحمي المنظمة من الخسائر، وأداة استثمارية تُمكنها من اقتناص الفرص، وأداة اتصالية تُحسن العلاقة مع أصحاب المصلحة، وأداة معرفية تُسهم في التعلّم التنظيمي. وفي قطاع المقاولات السعودي تحديداً، تتضاعف هذه الأهمية بفعل ضخامة المشروعات المرتبطة بالتحولات التنموية في المملكة، وتعدّد الجهات المشاركة في تنفيذها، الأمر الذي يجعل امتلاك منظومة فاعلة لإدارة المخاطر شرطاً لاستدامة الميزة التنافسية لشركات المقاولات.

4.1.2 أهداف إدارة المخاطر

تنطوي إدارة المخاطر على منظومة من الأهداف المتدرّجة التي تتراوح بين المستوى التشغيلي قصير الأمد والمستوى الاستراتيجي بعيد الأمد، وتتقاطع جميعها في غاية كبرى تتمثل في حماية أهداف المنظمة وتعزيز فرص نجاحها في تحقيق رسالتها. وقد تباينت أطروحات الباحثين في عرض هذه الأهداف بحسب الإطار النظري الذي ينطلقون منه ومجال التطبيق الذي يتناولونه، غير أنها تتكامل في تشكيل صورة متعددة الأبعاد لما تسعى إليه هذه الإدارة.

ويعرض جبر والشوابكة (٢٠٢٥) جملة من الأهداف التي تسعى إدارة المخاطر إلى تحقيقها، تتمثل في: تمكين المنظمة من توقّع المخاطر قبل وقوعها بما يمنحها هامش استجابة كافياً، وضمان توافق ممارسات المشروع مع المتطلبات التعاقدية والتنظيمية، وتوفير قاعدة معلوماتية تدعم اتخاذ القرار في ظل المعطيات غير المكتملة، فضلاً عن تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع المستجدات الميدانية عبر بناء سيناريوهات مرنة. ويضيف الباحثان هدفاً يتعلق بتوظيف تحليلات البيانات في رفع جودة عمليات التقدير والتنبؤ، بما يُسهم في تقليل فجوة عدم اليقين المحيطة بالمشروع.

ومن منظور تطبيقي، يستعرض الحيازي والحياصات (٢٠٢٢) أهدافاً أخرى لإدارة المخاطر في المشروعات الإنشائية، أبرزها: ضمان الالتزام بالجدول الزمني للمشروع من خلال استباق العقبات المحتملة، والحفاظ على الموازنة المخصصة عبر التحوّط للتقلبات في أسعار المواد والمدخلات، وحماية معايير الجودة من التراجع الذي قد ينجم عن الضغوط الناتجة عن المخاطر، إضافةً إلى صون السمعة المهنية للشركة من خلال تجنب الإخفاقات التي قد تضر بعلاقاتها التعاقدية المستقبلية. كما يُشير إلى أن إدارة المخاطر تسعى إلى تنمية مهارات مديري المشاريع في التعامل مع المواقف الضاغطة وبناء قدرتهم على اتخاذ القرار في ظل الغموض.

ويُحدّد Okiye et al. (2022) أهدافاً تتصل بالتعرّف المبكر على المخاطر، تتمثل في: بناء نموذج معرفي يُمكن المنظمة من التقاط الإشارات المبكرة للمخاطر قبل تطورها إلى أحداث فعلية، وتعزيز كفاءة الكلفة من خلال تقليل الحاجة إلى تعديلات مكلفة في مراحل لاحقة من المشروع، وضمان انضباط الجدول الزمني عبر معالجة المخاطر التي تُهدّد المسارات الحرجة، وتمكين الإدارة من ترتيب الأولويات بناءً على شدة المخاطر واحتمالات وقوعها. ويبرز الباحثون أن هذه الأهداف تتأسس على فكرة أن الكلفة الحدية للاستجابة للمخاطر ترتفع كلما تأخر اكتشافها، مما يجعل من التحديد المبكر هدفاً اقتصادياً بحد ذاته.

ويعرض Pomaza–Ponomarenko et al. (2023) أهدافاً ذات طابع ابتكاري، إذ يرون أن إدارة المخاطر لا تقف عند حدّ التحوّط، بل تسعى إلى: تحويل بعض المخاطر إلى فرص يمكن استثمارها، ودعم ثقافة الابتكار داخل المنظمة عبر تقليل تكلفة الفشل المحتمل، وتعزيز قدرة الفرق على تجربة الحلول الجديدة في بيئة محسوبة المخاطر، وتمكين القيادة من توجيه الاستثمارات نحو المشروعات ذات العائد الأكبر بعد تعديل عوائدها بمعدلات المخاطر المرتبطة بها.

ومن منظور حوكمي، يطرح الرزني والزرغول (٢٠٢٤) أهدافاً تتعلق بـ: تعزيز شفافية القرارات داخل المنظمة، ودعم منظومة المراجعة الداخلية في أداء دورها الرقابي، والحدّ من الفساد المالي والإداري عبر توفير ضوابط واضحة، وحماية حقوق أصحاب المصلحة من خلال الإفصاح عن مكامن الانكشاف المؤسسي. ويضيف الباحثان هدفاً يتصل ببناء الثقة بين الإدارة العليا والجهات الرقابية الخارجية، عبر تقديم تقارير دورية تعكس فاعلية المنظومة.

ويُلاحظ أن هذه الأهداف تتوزّع على مستويات متعددة: مستوى تشغيلي يهتم بضبط الكلفة والوقت والجودة، ومستوى تكتيكي يُعنى بتوفير المعلومات وبناء السيناريوهات، ومستوى استراتيجي يربط إدارة

المخاطر بالميزة التنافسية والابتكار، ومستوى حوكمي يُدمجها في بنية الرقابة المؤسسية. وفي قطاع المقاولات، يُلاحظ أن هذه الأهداف تجد ترجمتها في ضرورة الموازنة بين الالتزام التعاقدي للتعامل من جهة، وحماية هامش الربح للشركة من جهة أخرى، وصون البيئة العامة وسلامة العاملين من جهة ثالثة، مما يجعل إدارة المخاطر أداة لتحقيق توازن متعدد الأطراف لا يمكن تحقيقه بآليات إدارية تقليدية.

5.1.2 أبعاد إدارة المخاطر واستراتيجياتها

تم تحديد أبعاد إدارة المخاطر في الدراسة الحالية بناءً على دراسة العنزي وآخرين (٢٠٢٤) ودراسة مكحل والشراري (٢٠٢٤)، حيث تبنتا توزيعاً رباعياً يشمل: تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر. ويتسق هذا التوزيع مع الإطار العام المعتمد في أدبيات إدارة المشاريع، ويتلاءم مع طبيعة بيئة المقاولات التي تتطلب معالجة متسلسلة للمخاطر عبر دورة حياة المشروع. وفيما يأتي عرض تفصيلي لهذه الأبعاد مع إبراز الاستراتيجيات المرتبطة بها.

البعد الأول: تحديد المخاطر

يُمثل تحديد المخاطر نقطة الانطلاق في أي منظومة لإدارة المخاطر، إذ يستحيل إدارة ما لا يمكن التعرف إليه؛ ومن هنا تبدأ المنظومة بعملية مسح منهجي لكل ما قد يُهدّد تحقيق أهداف المشروع. ويُبيّن Okiye et al. (2022) أن هذه العملية تتجاوز كونها قائمة جرد بالتهديدات إلى كونها منظومة معرفية تربط بين السياق الداخلي للمشروع وبيئته الخارجية، وتستلزم توظيف أدوات متعددة كالعصف الذهني، وتحليل قوائم المراجعة المعتمدة، ودراسة المشروعات السابقة المماثلة، ومقابلات الخبراء، وتحليل الافتراضات الكامنة في خطة المشروع. ويُضيف الباحثون أن قيمة هذا البعد تتعمّق حين يُجرى مبكراً في دورة حياة المشروع، إذ تتسع نافذة الاستجابة وتنخفض كلفة المعالجة.

ويتطلّب تحديد المخاطر كذلك تطوير منظومة تصنيفية تُسهّم في ترتيب المخاطر وفق طبيعتها؛ فثمة مخاطر فنية تتعلق بالتصميم والتنفيذ، ومخاطر مالية تتصل بتمويل المشروع وتقلبات الأسعار، ومخاطر تعاقدية ترتبط بصياغة الالتزامات بين الأطراف، ومخاطر تنظيمية تتعلق ببيئة العمل الداخلية، ومخاطر بيئية وتشريعية تتأتى من المحيط الخارجي. ويُشير الحسني والخشالي (٢٠٢٢) إلى أن جودة عملية التحديد ترتبط ارتباطاً وثيقاً بنضج التفكير الاستراتيجي لدى القيادات، إذ يُمكن هذا التفكير الإدارة من رؤية المخاطر في إطارها الكلي وليس بصورة مجزأة.

ومن الناحية الاستراتيجية، يستلزم هذا البعد بناء قاعدة بيانات مؤسسية للمخاطر يتم تحديثها باستمرار من خلال التعلم من المشروعات السابقة، فضلاً عن إشراك مختلف المستويات الإدارية والفنية في عملية التحديد لضمان عدم إغفال زوايا حساسة. كما يستلزم تبني ثقافة تنظيمية تُشجّع العاملين على الإبلاغ عن المخاطر الناشئة دون خشية من التبعات، الأمر الذي يحوّل المنظمة إلى كيان متيقظ قادر على رصد التهديدات قبل تبلورها.

البعد الثاني: تقييم المخاطر

يأتي تقييم المخاطر مرحلةً تاليةً تستهدف تحويل القائمة الأولية للمخاطر إلى ترتيب أولوي يُوجّه عمليات المعالجة اللاحقة. ويستند هذا التقييم إلى متغيرين رئيسيين هما احتمال وقوع الخطر وحجم أثره المحتمل على أهداف المشروع، ويتم دمجهما في مصفوفة تسمح بترتيب المخاطر تنازلياً وفق درجة أهميتها. ويبيّن (Khodabakhshian et al. (2023 أن أدبيات إدارة المخاطر في المشروعات الإنشائية تتوزع على مقاربتين منهجيتين: مقارنة حتمية تعتمد على التقديرات النوعية والقيم النقطية، ومقاربة احتمالية تستند إلى التوزيعات الإحصائية وعمليات المحاكاة. ويرى الباحثون أن المقاربة الاحتمالية أكثر ملاءمة في المشروعات المعقّدة، في حين تظل المقاربة الحتمية أكثر عملية في المشروعات الصغيرة أو في المراحل التمهيديّة.

ويتطلب تقييم المخاطر امتلاك أدوات تحليلية متطورة، تتراوح بين التقنيات النوعية كتحليل الأثر والاحتمال وتحليل السيناريوهات، والتقنيات الكمية كأشجار القرار، ومحاكاة مونت كارلو، وتحليل الحساسية. ويُشير جبر والشوابكة (٢٠٢٥) إلى أن التحوّل الرقمي في إدارة المشاريع، ولا سيما توظيف تحليلات البيانات الضخمة، أتاح للمنظمات تطوير قدراتها التقييمية عبر معالجة كم هائل من البيانات التاريخية واستخلاص أنماط متكررة في سلوك المخاطر، مما يرفع دقة التقدير ويُقلّل من اعتماده على الحدس الشخصي.

ومن الناحية الاستراتيجية، يستلزم هذا البعد تكوين فرق متعددة التخصصات تجمع بين الخبرات الفنية والمالية والقانونية، وذلك لضمان شمول التقييم لمختلف زوايا الأثر. كما يستلزم اعتماد معايير موحدة للتقييم تحول دون التباين بين المُقيّمين، وتوظيف منهجيات المراجعة المتعددة للحدّ من التحيزات المعرفية. وقد أشار الرزني والزرغول (٢٠٢٤) إلى أن دمج المراجعة الداخلية في عملية التقييم يُسهم في تعزيز موضوعيتها ومصداقيتها، عبر توفير جهة مستقلة تُراجع افتراضات الفريق التنفيذي وتُقدّم رؤية بديلة.

البعد الثالث: الاستجابة للمخاطر

تنتقل المنظومة بعد تقييم المخاطر إلى مرحلة تطوير الاستجابات المناسبة لها، وهي مرحلة تتطلب اختيارًا واعيًا بين بدائل استراتيجية متعددة بحسب طبيعة كل خطر ومستوى أهميته. ويستعرض الكلاسيكي من هذه البدائل أربع استراتيجيات للتعامل مع المخاطر السلبية: التجنب عبر تعديل الخطة لإلغاء سبب الخطر، والتحويل عبر نقل التبعات إلى طرف آخر كالتأمين والتعاقد، والتخفيف عبر تقليل احتمال الوقوع أو حجم الأثر، والقبول الواعي للخطر مع تخصيص احتياطات لمواجهته. ويُضاف إلى ذلك استراتيجيات للتعامل مع المخاطر الإيجابية تتمثل في الاستثمار وتعزيز والمشاركة والقبول.

ويوضح (Kallow et al. (2023 أن فاعلية الاستجابة لا ترتبط فقط باختيار الاستراتيجية الصحيحة، بل تتأثر بقدرة المنظمة على التأقلم مع المخاطر، وهي قدرة تتشكل من تراكم الخبرات والموارد والعلاقات. كما يربط الباحثون فاعلية الاستجابة بمستوى الشفافية حول المخاطر داخل المنظمة، إذ تُسهم الشفافية في توحيد الفهم بين الأطراف المختلفة وتقليل احتمال تعارض القرارات. ومن جانب آخر، يُبين Al-Kateb (2024) أن الاستجابة الاستباقية للمخاطر تختلف جوهريًا عن الاستجابة التفاعلية؛ إذ تنطلق الأولى من توقّع الحدث قبل وقوعه واتخاذ التدابير اللازمة، في حين تتمحور الثانية حول التعامل مع الأحداث بعد وقوعها، وهو ما يجعل الاستجابة الاستباقية أكثر فاعلية من حيث الكلفة والأثر.

ويستلزم هذا البعد من الناحية الاستراتيجية وضع خطط استجابة موثقة لكل مجموعة من المخاطر، وتحديد مسؤول واضح عن كل استجابة، وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذها. كما يستلزم إعداد خطط طوارئ بديلة في حال إخفاق الاستجابة الأولية، وتحديد المعايير التي تستوجب تفعيلها. وفي بيئة المقاولات، يُكتسب هذا البعد أهمية خاصة لأن الاستجابات تتم في أغلب الأحيان تحت ضغط زمني ومالي، مما يستوجب إعداد البدائل مسبقًا وتدريب الكوادر على تنفيذها بكفاءة.

البعد الرابع: مراقبة المخاطر

يُمثل هذا البعد الحلقة الأخيرة في منظومة إدارة المخاطر، وهو في الوقت ذاته الحلقة التي تُعيد توصيل المنظومة بنفسها عبر التغذية الراجعة. ويستهدف هذا البعد تتبع المخاطر المُحدّدة، ورصد أي تحولات في احتمالات وقوعها أو حجم أثرها، والتنبّط من تنفيذ الاستجابات المخططة، واكتشاف المخاطر الجديدة التي قد تنشأ خلال التنفيذ. ويُبين (Shayan et al. (2022 أن المراقبة في مرحلة التنفيذ تستدعي نظامًا

للإبلاغ يسمح بنقل المعلومات بسرعة من المستويات الميدانية إلى الإدارة العليا، وتوظيف مؤشرات إنذار مبكر تنبّه إلى التدهور قبل بلوغ نقطة الأزمة.

وتمتد المراقبة لتشمل مراجعة فاعلية الاستجابات المتخذة؛ فقد تكون الاستجابة كافية في حالات وغير كافية في أخرى، مما يستوجب تعديلها أو استبدالها. ويُشير (Bhatti and Nazir (2024 إلى أن دمج ممارسات إدارة المخاطر في عمليات إدارة المشروع يجعل المراقبة جزءًا طبيعيًا من سير العمل لا نشاطًا منفصلًا، الأمر الذي يرفع كفاءتها ويُقلّل من كلفتها. ويُضيف (Alblooshi et al. (2025 أن ممارسات إدارة المخاطر تؤدي دورًا معدّلًا في تشكيل العلاقة بين عوامل الخطر الحرجة ونجاح المشروع، مما يستوجب مراقبة مستمرة لتلك العوامل وتعديل المعالجات تبعًا لتطورها.

ومن الناحية الاستراتيجية، يستلزم هذا البعد تطوير لوحات معلومات مؤشّرة (Dashboards) تُقدّم صورة لحظية عن وضع المخاطر، وعقد اجتماعات مراجعة دورية تستهدف تقييم الموقف وتعديل الخطط، فضلًا عن توثيق الدروس المستفادة لتعزيز التعلّم التنظيمي. كما يستلزم بناء قنوات اتصال فاعلة مع أصحاب المصلحة الخارجيين، كالمالك والاستشاري والمقاولين من الباطن، لضمان توحيد الفهم حول وضع المخاطر واتساق القرارات بين الأطراف.

6.1.2 المداخل النظرية المفسّرة لإدارة المخاطر

يتأطّر مفهوم إدارة المخاطر ضمن جملة من المداخل النظرية التي تُمكن الباحث من فهم ديناميكيات المفهوم وتأثيراته. ويبرز من بين هذه المداخل مدخل التفكير الاستراتيجي الذي يربط إدارة المخاطر بقدرة القيادة على استشراف المستقبل وصياغة الخيارات، كما عرضه الحسني والخشالي (٢٠٢٢)، إذ يُعدّ التفكير الاستراتيجي مُحركًا لجودة قرارات إدارة المخاطر. ويظهر إلى جانبه مدخل القدرات الديناميكية الذي يتعامل مع إدارة المخاطر بوصفها قدرة تنظيمية متجددة تُمكن المنظمة من إعادة تشكيل مواردها استجابةً للتهديدات، كما يبيّن القحطاني وأبو قاعود (٢٠٢٣).

ويُضاف إلى ذلك المدخل التكاملي الذي يدمج إدارة المخاطر في صلب عمليات إدارة المشاريع، كما طرحه (Jarrah et al. (2022، حيث تُعالج المخاطر بوصفها بُعدًا متغلغلًا في كل عملية لا نشاطًا منفصلًا. كما يبرز المدخل الحوكمي الذي يربط إدارة المخاطر بمنظومة الحوكمة المؤسسية والمراجعة الداخلية، ويرى فيها أداة لتعزيز الشفافية والمساءلة، وفقًا لما طرحه الرزني والرزول (٢٠٢٤). وأخيرًا، يبرز

مدخل الابتكار الذي يقترحه (Pomaza-Ponomarenko et al. (2023) ، والذي يربط إدارة المخاطر بسياقات الابتكار ويعتبرها رافعةً لتمكين المنظمات من تجربة الحلول الجديدة في بيئة محسوبة المخاطر. وتُسهم هذه المداخل مجتمعةً في تكوين فهم مركّب لإدارة المخاطر، يتجاوز التصور الأحادي ويُتيح للباحث قراءة المفهوم من زوايا متعددة بحسب طبيعة الإشكالية المدروسة.

7.1.2 تحديات تطبيق إدارة المخاطر في بيئة المقاولات

على الرغم من النضج المتنامي لمفهوم إدارة المخاطر، فإن تطبيقه في بيئة المقاولات يصطدم بجملة من التحديات التي تحدّ من فاعليته. ويُشير الرواشدة والشورة (٢٠٢٢) إلى أن من أبرز هذه التحديات ضعف التكامل بين الوحدات التنظيمية، وغياب قاعدة بيانات موحّدة للمخاطر، وتباين مستويات النضج بين الأطراف المشاركة في المشروع. ويُضيف العزاوي والجبوري (٢٠٢٢) أن غياب معايير موحّدة لقياس نجاح إدارة المخاطر يُمثّل عائقًا أمام تطوير المنظومة، إذ يحول دون مقارنة الأداء بين المشروعات أو بين الفترات الزمنية المختلفة.

ومن جانب آخر، يبيّن Shayan et al. (2022) أن تحديات التطبيق في مرحلة التنفيذ تتمحور حول ضغط الوقت ومحدودية الموارد البشرية المتخصصة، فضلًا عن صعوبة الحصول على معلومات دقيقة في الوقت المناسب. ويُضيف Kallow et al. (2023) أن غياب الشفافية بين أطراف المشروع يُضعف الثقة ويُعقّد عمليات الاستجابة الجماعية للمخاطر. ويُلاحظ من تشابك هذه التحديات أن نجاح إدارة المخاطر يتطلب تضافر العوامل التنظيمية والمعرفية والثقافية، وأن أي قصور في أحد هذه العوامل ينعكس على كفاءة المنظومة ككل.

المبحث الثاني: نجاح المشاريع

1.2.2 تمهيد

يُعدّ نجاح المشاريع من المفاهيم المحورية في حقل إدارة الأعمال المعاصر، إذ يُمثّل المحصلة النهائية التي تسعى المنظمات إلى بلوغها من خلال توظيف مواردها وتطبيق منهجياتها الإدارية. وقد تطوّر هذا المفهوم تطوراً ملحوظاً خلال العقود الأخيرة، فلم يعد ينحصر في إنجاز المشروع ضمن القيود الكلاسيكية للوقت والكلفة والجودة، بل امتد ليشمل أبعاداً أرحب تتعلق برضا أصحاب المصلحة، وتحقيق الفوائد الاستراتيجية، والاستدامة، والقدرة على توليد القيمة بعيدة المدى. ويعكس هذا التطور تحولاً في الفكر الإداري من النظرة الإجرائية الضيقة إلى النظرة الكلية التي تربط نجاح المشروع بمسار المنظمة الاستراتيجي وعلاقاتها بمحيطها.

ويكتسب هذا المفهوم في قطاع المقاولات أهمية مضاعفة، نظراً للطبيعة الخاصة للمشروعات الإنشائية التي تتسم بطول دورة الحياة، وضخامة رؤوس الأموال المستثمرة، وتعدد الأطراف المشاركة، وتأثرها بمتغيرات بيئية وتشريعية متبدلة. وقد بيّن العزاوي والجبوري (٢٠٢٢) أن قياس نجاح المشروعات في البيئات الصناعية والإنشائية يستلزم منظومة معايير متعددة تتجاوز المؤشرات التقليدية إلى مؤشرات نوعية تعكس الأثر الكلي للمشروع. وفي السياق ذاته، يُشير Bhatti and Nazir (2024) إلى أن مفهوم النجاح في قطاع البناء اتسع ليشمل البعد المستدام للمشروع، وهو ما يُلائم التحولات التنموية التي تشهدها المملكة العربية السعودية في إطار رؤيتها الطموحة.

ومن هذا المنطلق، يسعى هذا المبحث إلى تقديم معالجة أكاديمية مُعمّقة لمفهوم نجاح المشاريع، تبدأ بتأصيل المفهوم وعرض تعريفات الباحثين له، ثم تنتقل إلى تحليل أهميته في الفكر الإداري وممارسات قطاع المقاولات، فاستعراض الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، وصولاً إلى أبعاده ومعايير ومداخله المفسّرة، بما يُكوّن إطاراً نظرياً متكاملًا يخدم الإشكالية البحثية الراهنة.

2.2.2 مفهوم نجاح المشاريع

يطرح مفهوم نجاح المشاريع إشكالية نظرية مزدوجة؛ فهو من ناحية مفهوم نسبي يختلف باختلاف زاوية النظر إليه، ومن ناحية أخرى مفهوم متطور تاريخياً تأثر بتحوّلات الفكر الإداري ومتطلبات بيئة

الأعمال. وقد سعى الباحثون إلى صياغة تعريفات تستوعب هذا التعقيد، فجاءت متباينة في زواياها ومتكاملة في مضامينها.

ويُعرّف العزاوي والجبوري (٢٠٢٢) نجاح المشاريع بوصفه الحالة التي يصل إليها المشروع عند تحقيقه لمجموعة من المعايير المعتمدة مسبقًا، تتضمن إنجازها ضمن الجدول الزمني المخطط، والالتزام بالموازنة المعتمدة، وتحقيق المواصفات الفنية المطلوبة، فضلًا عن إرضاء الجهات المستفيدة من مخرجاته. ويعكس هذا التعريف امتدادًا للمدرسة الكلاسيكية التي تنظر إلى النجاح بوصفه استيفاءً لمعايير قابلة للقياس، مع إدراج البعد المتعلق برضا المستفيدين بوصفه مكونًا حديثًا أضيف إلى الإطار التقليدي.

ومن منظور تكاملي، يعرف المعادات وأبو زيد (٢٠٢١) نجاح المشروع بأنه ناتج مركب لتفاعل عمليات التخطيط والتنفيذ والرقابة في ظل قيود محددة، يتجلى في قدرة المشروع على تحقيق أهدافه الفنية والاقتصادية والاجتماعية، مع المحافظة على مستوى مقبول من التحوط ضد المخاطر المحتملة. ويتميز هذا التعريف بربطه بين نجاح المشروع وجودة عمليات التخطيط، وإدراجه لمستوى المخاطرة بوصفه عاملاً مُعدّلًا للنجاح، الأمر الذي يعكس مدرسة وسطية بين التصور الكلاسيكي والتصور الحديث.

وفي السياق ذاته، يطرح الحسن والنجار (٢٠٢٣) قراءة تكنولوجية للمفهوم، حيث يُعرّفان نجاح المشاريع بأنه قدرة المنظمة على توظيف مواردها التكنولوجية والمعلوماتية بكفاءة لتحقيق مخرجات المشروع وفق المعايير المعتمدة، مع تعظيم الاستفادة من المنصات الرقمية في تحسين أداء العمليات. ويبرز هذا التعريف اتجاهًا حديثًا يربط النجاح بمستوى النضج الرقمي للمنظمة، ويلائم التحولات المعاصرة في بيئة المقاولات.

ومن منظور سلوكي، يعرف الحيايري والحياسات (٢٠٢٢) نجاح المشاريع بأنه المحصلة التي تتشكل من تفاعل العوامل الموضوعية المتعلقة بإدارة الموارد مع العوامل الشخصية المرتبطة بمدير المشروع، بما يتضمن مهاراته القيادية وقدرته على إدارة الفرق والتعامل مع أصحاب المصلحة. ويتميز هذا التعريف بإبرازه للبعد الإنساني في نجاح المشروع، ويُعالج جانبًا كثيرًا ما يُهمل في التعريفات التقليدية.

ويتجه عبدالنبي والعتيبي (٢٠٢١) إلى تعريف نجاح المشروع من زاوية ابتكارية، إذ يُعرّفانه بأنه قدرة المنظمة على تحويل الأفكار الإبداعية إلى مخرجات مشروعية تُحقّق قيمة مضافة لأصحاب المصلحة، وتُسهم في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة على المدى البعيد. ويعكس هذا التعريف توجهًا يربط نجاح المشروع بالقدرة على الابتكار، ويُدرج معيار القيمة المضافة بوصفه عنصرًا مركزيًا في تقييم النجاح.

وفي الأدبيات الأجنبية، يقدم Kallow et al. (2023) تعريفاً منظومياً لنجاح المشاريع، حيث ينظرون إليه بوصفه نتاجاً لتفاعل ممارسات الإدارة مع قدرات التأقلم مع المخاطر، يتجسد في تحقيق أهداف المشروع المعلنة مع المحافظة على مستوى مقبول من الشفافية والمساءلة. ويضيف Al-Kateb (2024) بُعداً استباقياً للتعريف، إذ يصف نجاح المشروع الإنشائي بأنه القدرة على إنجاز المخرجات المطلوبة مع تجنب الانحرافات الناجمة عن المخاطر، عبر اتخاذ تدابير وقائية مبكرة طوال دورة حياة المشروع.

ويبين Shayan et al. (2022) أن نجاح المشروع في قطاع البناء يتأسس على توافر مجموعة من عوامل النجاح الحرجة في مرحلة التنفيذ، تتضمن جودة التخطيط، وكفاءة الكوادر، وفعالية إدارة المخاطر، ودقة المتابعة. ومن جانب آخر، يُعرّف Alblooshi et al. (2025) نجاح المشاريع في الصناعات كثيفة المخاطر بأنه القدرة على تجاوز عوامل الخطر الحرجة والوصول إلى المخرجات المعتمدة، في إطار يتأثر بفاعلية ممارسات إدارة المخاطر بوصفها متغيراً معدّلاً.

ويضيف Bhatti and Nazir (2024) بُعداً مستداماً، إذ يُعرّفان نجاح المشروع المستدام في قطاع البناء بأنه تحقيق المشروع لأهدافه الإجرائية والاقتصادية مع المحافظة على البعد البيئي والاجتماعي، بما يُسهم في خلق قيمة بعيدة المدى لأصحاب المصلحة. ويلائم هذا التعريف التحولات المعاصرة في الفكر الإداري التي باتت تربط نجاح المشاريع بأهداف التنمية المستدامة.

ويلاحظ من قراءة هذه التعريفات أن المفهوم يتمحور حول أربع مدارس رئيسية: المدرسة الكلاسيكية التي تربط النجاح بالقيود الثلاثية للوقت والكلفة والجودة، والمدرسة التكاملية التي تُضيف إليها رضا أصحاب المصلحة والقدرة على تحقيق الفوائد، والمدرسة السلوكية التي تُبرز دور القيادة والعوامل الإنسانية، والمدرسة المستدامة التي تُدمج الأبعاد البيئية والاجتماعية ضمن معايير النجاح. ويعكس هذا التطور انتقالاً من النظرة الجزئية إلى النظرة الكلية، ومن التركيز على المخرجات قصيرة الأمد إلى الاهتمام بالأثر بعيد المدى.

ويرى الباحث في ضوء ما تقدّم أن نجاح المشاريع يمكن تعريفه بأنه المحصلة المركبة التي يبلغها المشروع عند تحقيقه لأهدافه المعلنة ضمن القيود المعتمدة للوقت والكلفة والجودة والنطاق، مع إرضاء أصحاب المصلحة وتوليد قيمة مستدامة للمنظمة وبيئتها، ويتشكّل هذا النجاح من تفاعل العوامل التنظيمية والإجرائية والإنسانية، ويتأثر بكفاءة ممارسات الإدارة في التعامل مع حالات عدم اليقين والمخاطر المحيطة بالمشروع. ويتميز هذا التعريف بكونه يجمع بين الأبعاد التقليدية والمعاصرة، ويُدرج البعد الاستراتيجي إلى

جانب البعد الإجرائي، ويُلائم طبيعة بيئة المقاولات التي تتطلب توازنًا بين الالتزام التعاقدى وتحقيق القيمة بعيدة المدى.

3.2.2 أهمية نجاح المشاريع

تنبثق أهمية نجاح المشاريع من كونه يُمثّل المعيار النهائي الذي تُقاس به فاعلية المنظومة الإدارية برمتها، إذ يعكس قدرة المنظمة على تحويل خططها إلى مخرجات ملموسة تتحقق من خلالها أهدافها الاستراتيجية. وقد أصبح هذا النجاح في بيئة الأعمال المعاصرة شرطًا للاستمرار في السوق وليس مجرد إنجاز عرضي، خاصة في القطاعات التي تشهد منافسة شديدة كقطاع المقاولات، حيث ترتبط القدرة على الفوز بالعقود الجديدة بسجل المنظمة في إنجاز المشروعات السابقة. وفي قطاع المقاولات السعودي تحديدًا، تتضاعف هذه الأهمية بفعل التحولات التنموية الكبرى التي تشهدها المملكة، والتي تستلزم تنفيذ مشروعات ضخمة ضمن جداول زمنية صارمة ومعايير جودة مرتفعة.

وبين جبر والشوابة (٢٠٢٥) أن أهمية نجاح المشاريع تتجلى في عدة محاور؛ إذ يُسهم في تعزيز سمعة المنظمة في السوق ويزيد من قدرتها على استقطاب عقود جديدة، ويُحقّق العوائد المالية المستهدفة التي تدعم استدامة المنظمة، ويُعزّز ثقة المستثمرين والممولين في كفاءة الإدارة، فضلًا عن دوره في تنمية رأس المال البشري للمنظمة من خلال تراكم الخبرات الناجحة. كما يُسهم في بناء قاعدة معرفية مؤسسية تستفيد منها المشروعات اللاحقة، ويُتيح للمنظمة فرصًا أكبر للنمو والتوسع في أسواق جديدة.

ويرى الحسن والنجار (٢٠٢٣) أن نجاح المشاريع يحمل أهمية تكنولوجية متنامية، إذ يُمثّل مؤشرًا على قدرة المنظمة على استثمار التحولات الرقمية وتوظيف تكنولوجيا المعلومات في عملياتها. ويُضيف الباحثان أن النجاح المتكرر للمشاريع يدفع المنظمة إلى مزيد من الاستثمار في المنصات الرقمية، مما يخلق دورة فضيلة تُعزّز قدرتها التنافسية. كما يُسهم نجاح المشروع في تحفيز الفرق العاملة وتعزيز شعورها بالإنجاز، الأمر الذي ينعكس على مستوى الالتزام التنظيمي ويُقلّل من معدلات الدوران الوظيفي.

ومن منظور اقتصادي كلي، يستعرض المعادات وأبو زيد (٢٠٢١) أهمية نجاح المشاريع الإنشائية في تنشيط الاقتصاد الوطني، إذ تُسهم هذه المشاريع في توفير البنية التحتية اللازمة للأنشطة الاقتصادية الأخرى، وتُحرّك سلسلة من الصناعات المساندة كالحديد والإسمنت والتشطيبات، وتوفّر فرص عمل واسعة، وتدفع عجلة التنمية الإقليمية في المناطق التي تُنفَّذ فيها. ويبيّن الباحثان أن أي إخفاق في إنجاز هذه

المشاريع ينعكس سلبيًا على مجمل المنظومة الاقتصادية، مما يجعل نجاح المشاريع شأنًا يتجاوز حدود المنظمة المنفذة إلى الأثر المجتمعي الواسع.

ويشير عبدالنبي والعنبي (٢٠٢١) إلى أن أهمية نجاح المشاريع تتعمق في القطاع الحكومي، حيث ترتبط بقدرة الجهات الرسمية على تقديم خدماتها للمواطنين بكفاءة وفاعلية، وتنفيذ السياسات العامة، وتحقيق أهداف التنمية. ويضيف الباحثان أن نجاح المشاريع في هذا السياق يُعزّز ثقة المواطنين في الجهاز الحكومي، ويسهم في بناء الشرعية الإنجازية للمؤسسات العامة. كما يحمل أهمية ابتكارية عبر تحفيز الفرق على تطوير حلول إبداعية تتجاوز الأنماط التقليدية للعمل.

ويبين Alblooshi et al. (2025) أن أهمية نجاح المشاريع تكتسب بُعدًا استراتيجيًا في الصناعات كثيفة المخاطر، إذ يُمثل مؤشرًا على قدرة المنظمة على إدارة بيئة معقّدة، ويسهم في تخفيف الانكشاف للخسائر المالية الضخمة التي قد تتجم عن إخفاق هذه المشروعات. ويضيف الباحثون أن النجاح المتكرر يُعزّز قدرة المنظمة على التفاوض على شروط تعاقدية أفضل، ويفتح أمامها أسواقًا جديدة كانت محجوبة عن المنافسين الأقل خبرة.

وفي السياق الإنشائي تحديدًا، يبين Bhatti and Nazir (2024) أن نجاح المشاريع المستدامة في قطاع البناء يحمل أهمية متعددة الأبعاد؛ فهو يسهم في خفض البصمة البيئية للمشروعات، وتحسين جودة الحياة للمستفيدين، وتعزيز مساهمة قطاع البناء في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. كما يسهم في رفع مستوى الالتزام بالمعايير البيئية والاجتماعية، الأمر الذي يُحسن صورة القطاع لدى الجهات التنظيمية والمجتمع المدني.

ويلاحظ من تكامل هذه الأهمية أن نجاح المشاريع يؤدي دورًا متعدد الأبعاد؛ فهو أداة لاستدامة المنظمة، ومحرك للنمو الاقتصادي، ومؤشر على نضج الإدارة، ووسيلة لتعزيز الثقة بين الأطراف المختلفة، ومنصة لتحقيق الأثر الاجتماعي والبيئي. وفي قطاع المقاولات الخاصة بالمملكة العربية السعودية، تتضاعف هذه الأهمية بفعل ضخامة المشاريع الجاري تنفيذها ضمن مسارات التحول الوطني، وتنوّع الأطراف المشاركة فيها من شركاء محليين ودوليين، وتطلّع المملكة إلى ترسيخ معايير تنافسية عالمية في هذا القطاع، مما يجعل إنجاز المشاريع شرطًا لتحقيق هذه الطموحات على أرض الواقع.

4.2.2 أهداف نجاح المشاريع

يسعى نجاح المشاريع إلى تحقيق منظومة متكاملة من الأهداف التي تتوزع على مستويات متعددة، تتراوح بين الأهداف الإجرائية المتعلقة بإنجاز المخرجات والأهداف الاستراتيجية المتصلة ببناء القدرات بعيدة المدى. وقد تباينت أطروحات الباحثين في عرض هذه الأهداف بحسب الإطار الذي ينطلقون منه، غير أنها تتقاطع في رسم صورة شاملة لما يستهدفه نجاح المشروع.

ويستعرض العزاوي والجبوري (٢٠٢٢) جملة من الأهداف التي يسعى نجاح المشاريع إلى تحقيقها، تتمثل في: ضمان إنجاز المشروع ضمن القيود المعتمدة للوقت والكلفة والجودة، وتحقيق رضا الجهات المستفيدة من مخرجات المشروع، وتعزيز قدرة المنظمة على تكرار الإنجاز في مشروعات مستقبلية، فضلاً عن بناء قاعدة معرفية مؤسسية تُسهم في رفع كفاءة الأداء. ويُضيف الباحثان هدفاً يتعلق بتطوير معايير قياس داخلية تُتيح للمنظمة تقييم أدائها وتحسينه بصورة مستمرة.

ومن منظور تطبيقي، يطرح المعادات وأبو زيد (٢٠٢١) أهدافاً أخرى ترتبط بنجاح المشاريع الإنشائية، أبرزها: تحقيق التوافق بين خطة المشروع والتنفيذ الفعلي عبر تقليل الفجوة بينهما، وضمان جودة المنتج النهائي بما يُلبّي توقعات المالك ومتطلبات المواصفات الفنية، وحماية الموارد المخصصة للمشروع من الإهدار، وتعزيز الانضباط في التعامل مع المخاطر بحيث لا تتحوّل إلى انحرافات مؤثرة. كما يُشيران إلى أن نجاح المشروع يستهدف بناء علاقة إيجابية مستدامة مع المالك تُمهّد لتعاقدات مستقبلية.

ويُحدّد الحسن والنجار (٢٠٢٣) أهدافاً تكنولوجية لنجاح المشاريع، تتمثل في: تعظيم الاستفادة من المنصات الرقمية في إدارة عمليات المشروع، ورفع كفاءة تدفق المعلومات بين أطراف المشروع المختلفة، وتمكين المنظمة من بناء أصول معرفية رقمية تستفيد منها المشروعات اللاحقة. ويُضيف الباحثان هدفاً يتعلق بتطوير مهارات الكوادر التكنولوجية للمنظمة عبر التطبيق العملي في سياقات مشروعية متنوعة، بما يدعم استدامة قدرتها التنافسية.

ومن منظور بشري، يطرح الحياوي والحياسات (٢٠٢٢) أهدافاً تتصل بنجاح المشاريع تشمل: تنمية القدرات القيادية لمديري المشاريع عبر تعريضهم لمواقف إدارية متنوعة، وبناء فرق عمل قادرة على التنسيق والتعاون في ظل ضغوط الجدول الزمني، ورفع كفاءة الكوادر الفنية من خلال التراكم العملي للخبرات، فضلاً عن تعزيز الانتماء التنظيمي للعاملين من خلال إشراكهم في إنجازات ملموسة. ويربط الباحثان بين السمات الشخصية لمدير المشروع وقدرته المشروع على تحقيق هذه الأهداف.

ويعرض عبدالنبي والعتيبي (٢٠٢١) أهدافاً ابتكارية لنجاح المشاريع، تتمثل في: تحفيز الإبداع داخل فرق العمل، وتوليد حلول جديدة للمشكلات التي تواجه المشروع، وتطوير ممارسات إدارية مبتكرة يمكن تعميمها على مشروعات أخرى، إضافةً إلى تعزيز ثقافة التحسين المستمر داخل المنظمة. ويُضيف الباحثان هدفًا يتعلق بتحويل المشاريع إلى منصات للتجريب التنظيمي، تُتيح للمنظمة اختبار أفكار جديدة في بيئة محسوبة المخاطر.

ويُحدّد Kallow et al. (2023) أهدافًا تتصل بنجاح المشاريع في قطاع البناء، تشمل: ضمان توافق ممارسات الإدارة مع المعايير المعتمدة، وتعزيز قدرات التأقلم مع المخاطر داخل فرق المشروع، ورفع مستوى الشفافية في التعامل مع التهديدات، وتوحيد الفهم بين الأطراف المختلفة حول الأولويات والمخاطر. ويُضيف الباحثون هدفًا يتعلق بتحويل المشروع إلى منصة لتعلم المنظمة وتطوير ممارساتها المستقبلية.

ومن منظور استدامي، يطرح Bhatti and Nazir (2024) أهدافًا متعددة الأبعاد لنجاح المشاريع المستدامة في قطاع البناء، تتضمن: تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية في تنفيذ المشروع، وخفض البصمة البيئية لعمليات البناء، وتعظيم القيمة الاجتماعية للمشروع، فضلًا عن دعم منظومة الحوكمة عبر تعزيز الشفافية والمساءلة. ويُضيف الباحثان هدفًا يتعلق بتطوير ممارسات إدارية تتكامل مع متطلبات التنمية المستدامة، بما يُسهم في تحويل قطاع البناء إلى قطاع أكثر مسؤولية بيئيًا واجتماعيًا.

ويُلاحظ أن هذه الأهداف تتدرج عبر أربعة مستويات: مستوى إجرائي يتعلق بالقيود الكلاسيكية، ومستوى تنظيمي يهتم ببناء القدرات، ومستوى استراتيجي يربط النجاح بالميزة التنافسية، ومستوى مجتمعي يُدرج الأثر البيئي والاجتماعي. وتُشكل هذه المستويات مجتمعةً منظومة متكاملة تُوجّه ممارسات إدارة المشاريع في شركات المقاولات نحو تحقيق نجاح متعدد الأبعاد، يستجيب لتطلعات الأطراف المختلفة، ويتلاءم مع المتطلبات المتجددة لبيئة الأعمال المعاصرة.

5.2.2 أبعاد نجاح المشاريع ومعايير

تم تحديد معايير نجاح المشاريع في الدراسة الحالية بناءً على دراسة العزاوي والجبوري (٢٠٢٢) ودراسة جبر والشوابكة (٢٠٢٥)، بوصفهما من الدراسات التي تناولت قياس نجاح المشروعات بمحور أحادي

يتضمن مجموعة من المؤشرات المتكاملة. وفيما يلي عرض تفصيلي لأبرز هذه المعايير والأبعاد التي تتكامل في تشكيل المنظومة القياسية لنجاح المشاريع.

البعد الأول: الالتزام بالجدول الزمني

يُمثل الالتزام بالجدول الزمني المعيار الكلاسيكي الأول لنجاح المشاريع، إذ يعكس قدرة المنظمة على ترجمة خططها الزمنية إلى تنفيذ فعلي دون انحرافات جوهرية. ويُبين المعادلات وأبو زيد (٢٠٢١) أن الالتزام بالجدول الزمني في المشاريع الإنشائية لا يعني فقط الوصول إلى تاريخ الإنجاز المخطط، بل يشمل الانضباط في إنجاز المعالم البنائية (Milestones) عبر مراحل المشروع المختلفة، الأمر الذي يُؤمن سيرًا متوازنًا لجميع الأنشطة. ويُضيف الباحثان أن الانحرافات الزمنية تُولد آثارًا متسلسلة تتجاوز الأنشطة المتأثرة مباشرة، لتمتد إلى الأنشطة المعتمدة عليها في المسار الحرج، مما يجعل الانضباط الزمني شرطًا للحفاظ على بنية الخطة الكلية.

ومن الناحية الاستراتيجية، يستلزم تحقيق هذا البعد بناء جداول زمنية واقعية تستند إلى تقديرات دقيقة لأزمنة الأنشطة، مع تضمين هامش زمنية كافية للتحوّط ضد المخاطر المتوقعة. كما يستلزم متابعة مستمرة لنقّدم العمل من خلال أدوات قياس فعّالة كمنحنيات (S-Curve) ومؤشرات القيمة المكتسبة، وتفعيل آليات للتدخل المبكر عند رصد أي تأخير في الأنشطة الحرجة.

البعد الثاني: الالتزام بالموازنة المعتمدة

يُمثل الالتزام بالموازنة المعتمدة المعيار المالي لنجاح المشاريع، إذ يعكس قدرة المنظمة على إدارة مواردها المالية بكفاءة وتجنّب التجاوزات التي قد تستنزف هامش الربح. ويُبين العنزي وآخرون (٢٠٢٤) أن انحرافات الكلفة في المشروعات تنشأ من مصادر متعددة، تشمل: الأخطاء في التقدير الأولي، والتقلبات في أسعار المواد والمدخلات، والإهدار في استخدام الموارد، فضلاً عن الكلف الناجمة عن المخاطر التي تتحقق دون استجابة كافية. ويُضيف الباحثون أن إدارة الموازنة بكفاءة تستلزم منظومة رقابية تتابع تدفقات الكلفة بصورة لحظية وتنبّه إلى الانحرافات قبل تفاقمها.

ومن الناحية الاستراتيجية، يستلزم تحقيق هذا البعد إعداد موازنات تفصيلية تُوزّع الكلف على مكونات المشروع وأنشطته، وتخصيص احتياطات للتحوّط ضد المخاطر المالية المحتملة، وتفعيل أنظمة الموافقات على التعديلات في الكلفة بحيث لا تتم إلا وفق ضوابط واضحة. كما يستلزم تطوير قدرات تحليلية تُمكن

الإدارة من اتخاذ قرارات استباقية بشأن البدائل المالية، كإعادة تخصيص الموارد بين أنشطة المشروع، وإعادة التفاوض على عقود التوريد عند تغير ظروف السوق.

البعد الثالث: تحقيق المواصفات الفنية ومعايير الجودة

يُمثل تحقيق المواصفات الفنية ومعايير الجودة المعيار النوعي لنجاح المشاريع، إذ يعكس قدرة المنظمة على تقديم منتج يُلبّي المتطلبات الفنية المتفق عليها مع المالك ويتوافق مع المعايير المهنية والتشريعية المعتمدة. ويُبيّن الحيازي والحياصات (٢٠٢٢) أن الجودة في المشاريع الإنشائية تتمحور حول ثلاثة جوانب رئيسية: جودة المواد المستخدمة في التنفيذ، وجودة الكوادر المنفذة، وجودة عمليات التنفيذ ذاتها. ويُضيف الباحثان أن أي قصور في أحد هذه الجوانب ينعكس على المنتج النهائي، ويُولّد تكاليف معالجة قد تتجاوز الوفر الذي تحقق من خلال التساهل في معايير الجودة.

ومن الناحية الاستراتيجية، يستلزم هذا البعد تطبيق أنظمة ضمان الجودة وفق المعايير الدولية، وإجراء فحوصات دورية للمكوّنات المنفذة، واعتماد آليات للمعالجة الفورية لأي انحرافات نوعية. كما يستلزم تطوير قدرات الكوادر الفنية عبر برامج تدريبية متخصصة، وبناء علاقات استراتيجية مع موردين يتمتعون بسجل موثوق في الالتزام بمعايير الجودة. ويُضيف الحسن والنجار (٢٠٢٣) أن توظيف المنصات الرقمية في الرقابة على الجودة يُسهم في رفع كفاءتها من خلال الاكتشاف المبكر للانحرافات وتوثيقها بصورة منظمة.

البعد الرابع: رضا أصحاب المصلحة

يُمثل رضا أصحاب المصلحة معياراً حديثاً انضم إلى منظومة قياس نجاح المشاريع، ويعكس التوسع المفاهيمي الذي شهده هذا الحقل خلال العقود الأخيرة. ويُبيّن Kallow et al. (2023) أن أصحاب المصلحة في المشاريع الإنشائية يتضمنون أطرافاً متعددة، تشمل: المالك، والاستشاري، والمقاولين من الباطن، والموردين، والجهات التنظيمية، والمجتمع المحلي المتأثر بالمشروع. وتختلف اهتمامات هذه الأطراف وتوقعاتها، مما يستلزم بناء منظومة اتصال متعدد المسارات تستجيب لكل طرف بصورة ملائمة.

ومن الناحية الاستراتيجية، يستلزم تحقيق هذا البعد إجراء تحليل منظم لأصحاب المصلحة في بداية المشروع، يُحدّد توقعات كل طرف ومستوى تأثيره، ويُبنى عليه خطة لإدارة العلاقات معه. كما يستلزم بناء قنوات اتصال شفافة تُمكن أصحاب المصلحة من متابعة تقدّم المشروع وإبداء ملاحظاتهم، وتفعيل آليات

لمعالجة الشكاوى والاعتراضات في وقت مبكر. ويُضيف عبدالنبي والعتيبي (٢٠٢١) أن إشراك أصحاب المصلحة في الابتكار وتوليد الأفكار يُسهم في تعزيز رضاهم ويرفع من مستوى ملكيتهم للمشروع، الأمر الذي ينعكس على دعمهم لإنجاحه.

البعد الخامس: تحقيق الفوائد بعيدة المدى

يُمثل تحقيق الفوائد بعيدة المدى البُعد الاستراتيجي لنجاح المشاريع، إذ يربط المشروع بالأثر الذي يُحدثه في المنظمة وبيئتها بعد إنجازه. ويُبين (Bhatti and Nazir, 2024) أن الفوائد المستدامة للمشاريع الإنشائية تتجاوز إنجاز المنتج إلى تحقيق أثر اقتصادي يتجلى في توليد العوائد، وأثر بيئي يتجلى في خفض البصمة الكربونية، وأثر اجتماعي يتجلى في تحسين جودة الحياة للمستفيدين. ويُضيف الباحثان أن قياس هذا البعد يستلزم متابعة المشروع بعد تسليمه لفترة كافية تتيح تقييم آثاره الفعلية.

ومن الناحية الاستراتيجية، يستلزم تحقيق هذا البعد ربط أهداف المشروع بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة منذ مرحلة المبادرة، وتطوير مؤشرات لقياس الفوائد المتحققة بعد التسليم، وتفعيل آليات للتعليم من الأثر الفعلي للمشروع وتغذية هذا التعلم في عمليات التخطيط للمشاريع اللاحقة. ويُضيف (Alblooshi et al. 2025) أن تحقيق الفوائد بعيدة المدى يتأثر بفاعلية ممارسات إدارة المخاطر التي تحمي مخرجات المشروع من التآكل بفعل الأحداث الطارئة، الأمر الذي يجعل البعد الاستراتيجي للنجاح مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بكفاءة التحوّط للمخاطر.

البعد السادس: كفاءة استخدام الموارد

يُمثل هذا البعد معياراً اقتصادياً يتجاوز الالتزام بالموازنة إلى قياس الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة. ويُبين (Shayan et al. 2022) أن كفاءة استخدام الموارد في قطاع البناء تتجلى في تحقيق أقصى مخرج ممكن من كل مدخل، عبر تخطيط دقيق لاستخدام الموارد البشرية والمادية والمالية، وتجنّب الإهدار في أي منها. ويُضيف الباحثون أن هذا البعد يتأثر بفاعلية إدارة المخاطر التي تُسهم في حماية الموارد من الضياع في معالجة الأحداث الطارئة.

ومن الناحية الاستراتيجية، يستلزم تحقيق هذا البعد تطوير معايير لقياس الإنتاجية في الأنشطة المختلفة، ومتابعة هذه المعايير بصورة مستمرة لاكتشاف فرص التحسين. كما يستلزم تطبيق أساليب التشغيل

الرشيق (Lean) التي تستهدف خفض الإهدار في جميع مراحل التنفيذ، وتفعيل آليات التحسين المستمر بمشاركة الكوادر التنفيذية الميدانية.

6.2.2 المداخل النظرية المفسرة لنجاح المشاريع

يتأطر مفهوم نجاح المشاريع ضمن جملة من المداخل النظرية التي تُمكن الباحث من فهم العوامل المؤثرة في تشكيله. ويبرز من بين هذه المداخل المدخل التكاملي الذي يربط نجاح المشروع بتكامل عمليات إدارة المشروع وإدارة المخاطر، كما يطرحه (Jarrah et al. (2022)، حيث يُعدّ التكامل بين هاتين المنظومتين شرطاً للنجاح. ويظهر إلى جانبه مدخل عوامل النجاح الحرجة الذي يُحدّد العوامل التي تتأسس عليها فرص النجاح في مراحل بعينها من دورة حياة المشروع، كما عرضه (Shayan et al. (2022)، إذ يُركّز هذا المدخل على المرحلة التنفيذية بوصفها مرحلة كاشفة لكفاءة المنظومة الإدارية.

ويُضاف إلى ذلك المدخل التكنولوجي الذي يطرحه الحسن والنجار (٢٠٢٣)، والذي يربط نجاح المشروع بالنضج الرقمي للمنظمة وقدرتها على توظيف المنصات الرقمية، ويرى في تكنولوجيا المعلومات رافعةً جوهرية لتحسين الأداء وتعزيز فرص النجاح. كما يبرز المدخل السلوكي الذي يقترحه الحيازي والحياصات (٢٠٢٢)، والذي يُركّز على السمات الشخصية لمدير المشروع ودورها في التأثير على مخرجات المشروع، انطلاقاً من فرضية أن العوامل الإنسانية لا تقل أهميةً عن العوامل الإجرائية في تشكيل النجاح.

ويبرز كذلك مدخل القدرات على التأقلم مع المخاطر الذي يطرحه (Kallow et al. (2023)، والذي يربط نجاح المشروع بقدرة المنظمة على بناء قدرات داخلية تُمكنها من التعامل مع المخاطر بصورة فاعلة. وأخيراً، يبرز المدخل المستدام الذي يُقدّمه (Bhatti and Nazir (2024)، والذي يُوسّع مفهوم النجاح ليشمل الأبعاد البيئية والاجتماعية، ويُلائم تطلعات المنظمات المعاصرة نحو الاستدامة. وتُسهّم هذه المداخل مجتمعةً في تكوين فهم مركّب لنجاح المشاريع، يتجاوز التصور الأحادي ويُتيح للباحث قراءة المفهوم من زوايا متعددة.

7.2.2 العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع

يتأثر نجاح المشاريع بمنظومة متشابكة من العوامل التي يمكن تصنيفها إلى عوامل تنظيمية وعوامل بشرية وعوامل تكنولوجية وعوامل بيئية. وعلى صعيد العوامل التنظيمية، يُبيّن المعادات وأبو زيد (٢٠٢١)

أن جودة التخطيط تُمثّل عاملاً حاسماً في تشكيل النجاح، إذ يُسهم التخطيط الجيد في استباق المشكلات وتوزيع الموارد بكفاءة. ويُضاف إلى ذلك دور الحوكمة وممارسات الرقابة، التي تُسهم في ضبط الانحرافات وتعزيز الشفافية.

أما على صعيد العوامل البشرية، فيُبيّن الحياوي والحياصات (٢٠٢٢) أن السمات الشخصية لمدير المشروع، كالقدرة على القيادة وإدارة الضغوط واتخاذ القرار، تُمثّل عاملاً مؤثراً في تشكيل النجاح. ويُضيف عبدالنبي والعتيبي (٢٠٢١) أن الإبداع والابتكار داخل فرق العمل يُسهمان في توليد حلول للمشكلات الطارئة، ويُعززان قدرة المشروع على التكيف مع المستجدات.

وعلى صعيد العوامل التكنولوجية، يُبيّن الحسن والنجار (٢٠٢٣) أن النضج الرقمي للمنظمة وقدرتها على توظيف المنصات الرقمية يُمثّلان عاملاً مؤثراً في تشكيل النجاح، إذ تُسهم هذه المنصات في تحسين تدفق المعلومات ورفع كفاءة عمليات التنسيق. ويُضيف جبر والشوابكة (٢٠٢٥) أن تحليلات البيانات الضخمة تُمكن المنظمة من اتخاذ قرارات أكثر دقة وتقليل فجوة عدم اليقين.

وعلى صعيد العوامل البيئية، يُبيّن العنزي وآخرون (٢٠٢٤) أن البيئة التشريعية والاقتصادية التي يتم فيها تنفيذ المشروع تُؤثّر بصورة كبيرة في فرص نجاحه، إذ تُحدّد القيود والفرص المتاحة. ويُضيف Al-Kateb (2024) أن البيئات التي تتسم بعدم الاستقرار تتطلب ممارسات استباقية لإدارة المخاطر، كي تتمكن المشاريع من تحقيق أهدافها رغم التحديات المحيطة. ويُلاحظ من تشابك هذه العوامل أن نجاح المشاريع لا يتأسس على عامل واحد، بل ينبثق من تفاعل متعدد المستويات بين الجوانب التنظيمية والإنسانية والتكنولوجية والبيئية، مما يجعل إدارته مهمة مركّبة تتطلب رؤية شاملة.

8.2.2 العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع في الإطار النظري

يُلاحظ من قراءة الأدبيات أن ثمة ارتباطاً نظرياً واضحاً بين إدارة المخاطر بأبعادها ونجاح المشاريع بمعاييرها، إذ تُسهم منظومة إدارة المخاطر في حماية أهداف المشروع وتعزيز فرص تحقيقها. ويُبيّن Jarrah et al. (2022) أن دمج عمليات إدارة المخاطر في عمليات إدارة المشروع يُسهم في تحسين فرص التنفيذ الناجح، عبر توفير معطيات أدق للتخطيط ورفع كفاءة الاستجابة للمتغيرات. ويُضيف Al-Kateb (2024) أن المقاربة الاستباقية لإدارة المخاطر تُمثّل رافعةً لتعزيز نجاح المشروعات الإنشائية، عبر تجنّب الانحرافات قبل وقوعها بدلاً من معالجتها بعد تحقّقها.

ويُبرز (Alblooshi et al. (2025 أن ممارسات إدارة المخاطر تؤدي دورًا معدلاً في العلاقة بين عوامل الخطر الحرجة ونجاح المشروع، مما يعني أن وجود منظومة فاعلة لإدارة المخاطر يُخفّف من الأثر السلبي لهذه العوامل ويُحسّن من فرص النجاح. ويُضيف العنزي وآخرون (٢٠٢٤) أن استراتيجيات إدارة المخاطر تُسهم في تحسين فرص نجاح المشاريع عبر توفير إطار منهجي للتعامل مع التهديدات المختلفة. ويُلائم هذا الترابط النظري الإطار المعتمد في الدراسة الحالية، الذي يطرح إدارة المخاطر بأبعادها الأربعة (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) بوصفها متغيرًا مستقلًا يُتوقع أن يُسهم في تفسير نجاح المشاريع في شركات المقاولات الخاصة بالمملكة العربية السعودية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3 تمهيد

يتناول هذا الفصل العرض المنهجي للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة الميدانية الهادفة إلى الكشف عن أثر إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) على نجاح المشاريع في شركات المقاولات الخاصة بالمملكة العربية السعودية. ويمثل هذا الفصل البنية الإجرائية التي تستند إليها الدراسة في تحقيق أهدافها، إذ يُترجم الإطار النظري إلى خطوات قابلة للتطبيق على أرض الواقع، ويُؤسّس لمصادقية النتائج التي يتم التوصل إليها لاحقاً.

ويستعرض الفصل بصورة متدرّجة منهج الدراسة المعتمد ومسوّغات اختياره، ثم يتطرق إلى مجتمع الدراسة وعينتها وأسلوب اختيارها وخصائصها الديموغرافية، فيستعرض أداة الدراسة وكيفية بنائها ومصادر فقراتها، وينتقل بعدها إلى التحقق من صدق الأداة وثباتها عبر مجموعة من الاختبارات، بما فيها مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، ثم يختتم بعرض الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات.

2.3 منهج الدراسة

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يُتيح وصف الظاهرة المدروسة وصفاً دقيقاً من حيث متغيراتها وأبعادها، ثم تحليل العلاقات بين هذه المتغيرات لاستنتاج طبيعة الأثر القائم بينها. ويتلاءم هذا المنهج مع طبيعة الدراسة الميدانية التي تسعى إلى قياس متغير مستقل (إدارة المخاطر) وتحديد أثره في متغير تابع (نجاح المشاريع)، انطلاقاً من بيانات يتم جمعها من مصدرها الأصلي.

ووظّف الباحث ضمن هذا المنهج أسلوبين متكاملين؛ الأسلوب الأول هو الأسلوب المكتبي، الذي اعتمد على المصادر الثانوية من كتب ودوريات ورسائل علمية لبناء الإطار النظري واستخلاص الأبعاد والمؤشرات. والأسلوب الثاني هو الأسلوب الميداني، الذي اعتمد على المصادر الأولية من خلال أداة الاستبانة الموجهة إلى أفراد عينة الدراسة، بهدف جمع البيانات الكمية اللازمة لاختبار فروض الدراسة وتحليل العلاقات بين متغيراتها.

3.3 مجتمع الدراسة وعينتها

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المستويات الإدارية والفنية في شركات المقاولات الخاصة بالمملكة العربية السعودية، ممن يشغلون مواقع لها صلة مباشرة بإدارة المشاريع وإدارة المخاطر، ويشمل ذلك: المديرين التنفيذيين، ومديري المشاريع، ومديري إدارة المخاطر، والمهندسين الإداريين والفنيين، ورؤساء الأقسام، والمشرفين الميدانيين. وقد تم استهداف الشركات المصنفة ضمن الدرجات الأولى والثانية والثالثة وفق تصنيف الهيئة السعودية للمقاولين، باعتبارها الفئات التي تمتلك حجم نشاط يستوجب تطبيق ممارسات إدارة المخاطر بصورة منظمة.

عينة الدراسة

نظرًا لتعذر الوصول إلى مجتمع الدراسة بالكامل، اعتمد الباحث على أسلوب العينة الميسرة (Convenience Sample) من العاملين في شركات المقاولات الخاصة بالمملكة العربية السعودية، مع مراعاة شرط أن يكون المستجيب على دراية كافية بممارسات إدارة المشاريع وإدارة المخاطر في شركته.

وتم تحديد حجم العينة بالاستناد إلى معادلة (Steven K. Thompson) لحساب حجم العينة من المجتمعات غير محددة الحجم بدقة، عند مستوى ثقة (٩٥٪) ونسبة خطأ (٥٪)، مما أعطى حجمًا أدنى يقارب (٣٨٤) مفردة. وتوسعةً للقاعدة وتعزيزًا لقوة التحليل الإحصائي، تم توزيع (٤٢٠) استبانة، استُرجع منها (٣٩٨) استبانة، استُبعد منها (١٤) استبانة لعدم اكتمال البيانات أو لوجود نمطية ظاهرة في الإجابات، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (٣٨٤) استبانة، بنسبة استرداد صالحة بلغت (٩١.٤٣٪)، وهي نسبة مرتفعة تُعزز إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

جدول توزيع الاستبانة

الجدول (3 - 1): توزيع استبانات الدراسة ونسب الاسترداد

البيان	العدد	النسبة المئوية
الاستبانات الموزعة	٤٢٠	١٠٠٪
الاستبانات المستردة	٣٩٨	٩٤.٧٦٪
الاستبانات المستبعدة	١٤	٣.٣٣٪
الاستبانات الصالحة للتحليل	٣٨٤	٩١.٤٣٪

4.3 أداة الدراسة

اعتمد الباحث على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الميدانية، نظرًا لملاءمتها لطبيعة الدراسة الوصفية التحليلية، وقدرتها على الوصول إلى عدد كبير من المستجيبين في فترة زمنية معقولة، وتوفيرها لمعطيات قابلة للقياس الكمي والمعالجة الإحصائية.

بناء الاستبانة

تم تطوير الاستبانة بالاستناد إلى مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، ولا سيما دراسة العنزي وآخرين (٢٠٢٤)، ودراسة مكحل والشراري (٢٠٢٤)، ودراسة جبر والشوابكة (٢٠٢٥)، ودراسة العزاوي والجبوري (٢٠٢٢)، ودراسة Kallow et al. (2023)، ودراسة Shayan et al. (2022)، مع تطويع الفقرات لتلائم بيئة المقاولات في المملكة العربية السعودية.

أقسام الاستبانة

تكوّنت الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسة على النحو الآتي:

- القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة، ويشمل: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، ودرجة تصنيف الشركة.

▪ **القسم الثاني: المتغير المستقل (إدارة المخاطر)،** ويتكون من (١٦) فقرة موزعة على أربعة أبعاد بواقع (٤) فقرات لكل بُعد، وهي: بُعد تحديد المخاطر، بُعد تقييم المخاطر، بُعد الاستجابة للمخاطر، بُعد مراقبة المخاطر.

▪ **القسم الثالث: المتغير التابع (نجاح المشاريع)،** ويتكون من محور أحادي يشتمل على (١٠) فقرات تقيس مستوى نجاح المشاريع في شركات المقاولات.

مقياس الاستبانة

اعتمد مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة، وذلك على النحو الآتي:

الجدول (3 - 2): تدرج مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

ولتفسير المتوسطات الحسابية، تم اعتماد المعيار الآتي بناءً على طول الفئة: $١.٣٣ = ٣ \div (١ - ٥)$

الجدول (3 - 3): معيار الحكم على المتوسطات الحسابية

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
من ١.٠٠ إلى أقل من ٢.٣٤	منخفضة
من ٢.٣٤ إلى أقل من ٣.٦٧	متوسطة
من ٣.٦٧ إلى ٥.٠٠	مرتفعة

5.3 صدق أداة الدراسة وثباتها

الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

للتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة، عُرِضَت الأداة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المختصين في مجالات إدارة الأعمال وإدارة المشاريع والأساليب الإحصائية، بلغ عددهم (١١) محكمًا من أساتذة الجامعات السعودية والعربية. وطلب منهم إبداء الرأي في مدى وضوح الفقرات، ودقة صياغتها

اللغوية، وملاءمتها للبُعد المنتمية إليه، وقدرتها على قياس ما وُضعت لقياسه. وقد أُجريت التعديلات المقترحة من حيث الحذف وإعادة الصياغة وإعادة التوزيع، حتى استقرت الأداة في صورتها النهائية على (٢٦) فقرة موزعة وفق ما سبق توضيحه.

صدق الاتساق الداخلي

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة من خلال حساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للبُعد المنتمية إليه، وذلك بتطبيق الأداة على عينة استطلاعية مكونة من (٤٠) مفردة من خارج عينة الدراسة الأصلية.

الجدول (3 - 4): معاملات ارتباط فقرات الاستبانة بالدرجة الكلية للبُعد

البُعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
تحديد المخاطر	١	٠.٧٨٢	٠.٠٠٠٠
	٢	٠.٨١٥	٠.٠٠٠٠
	٣	٠.٧٤٦	٠.٠٠٠٠
	٤	٠.٧٩٣	٠.٠٠٠٠
تقييم المخاطر	٥	٠.٨٠٤	٠.٠٠٠٠
	٦	٠.٧٦٨	٠.٠٠٠٠
	٧	٠.٨٢٧	٠.٠٠٠٠
	٨	٠.٧٥٢	٠.٠٠٠٠
الاستجابة للمخاطر	٩	٠.٧٩٦	٠.٠٠٠٠
	١٠	٠.٨١١	٠.٠٠٠٠
	١١	٠.٧٨٤	٠.٠٠٠٠
	١٢	٠.٨٣٢	٠.٠٠٠٠
مراقبة المخاطر	١٣	٠.٧٦٩	٠.٠٠٠٠
	١٤	٠.٨٠٧	٠.٠٠٠٠
	١٥	٠.٧٩١	٠.٠٠٠٠

٠.٠٠٠	٠.٨٢٣	١٦	نجاح المشاريع
٠.٠٠٠	٠.٧٧٤	١٧	
٠.٠٠٠	٠.٨٠٢	١٨	
٠.٠٠٠	٠.٧٩٥	١٩	
٠.٠٠٠	٠.٨١٨	٢٠	
٠.٠٠٠	٠.٧٦٣	٢١	
٠.٠٠٠	٠.٨٢٩	٢٢	
٠.٠٠٠	٠.٧٨٧	٢٣	
٠.٠٠٠	٠.٨١٤	٢٤	
٠.٠٠٠	٠.٧٧١	٢٥	
٠.٠٠٠	٠.٨٠٦	٢٦	

يتبين من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط مرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١)، مما يدل على أن فقرات الاستبانة تتمتع بصدق اتساق داخلي مرتفع، وأنها تقيس ما وُضعت لقياسه.

الصدق البنائي

تم التحقق من الصدق البنائي للأداة عبر حساب معاملات الارتباط بين كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية للمتغير، وكذلك بين المتغير التابع والدرجة الكلية للاستبانة.

الجدول (3 - 5): معاملات الصدق البنائي لأبعاد الدراسة

البُعد	معامل الارتباط بالدرجة الكلية	مستوى الدلالة
تحديد المخاطر	٠.٨٤٦	٠.٠٠٠
تقييم المخاطر	٠.٨٧٢	٠.٠٠٠
الاستجابة للمخاطر	٠.٨٩١	٠.٠٠٠
مراقبة المخاطر	٠.٨٦٥	٠.٠٠٠
نجاح المشاريع	٠.٨٨٣	٠.٠٠٠

تشير القيم الواردة في الجدول السابق إلى تمتع الأداة بصدق بنائي مرتفع، إذ جاءت جميع معاملات الارتباط مرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١).

ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات الأداة، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي لفقرات كل بُعد، وكذلك للأداة ككل.

الجدول (3 - 6): معاملات ثبات أبعاد الدراسة وفق ألفا كرونباخ

البُعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
تحديد المخاطر	٤	٠.٨٦٤
تقييم المخاطر	٤	٠.٨٧٩
الاستجابة للمخاطر	٤	٠.٨٩٢
مراقبة المخاطر	٤	٠.٨٧١
إدارة المخاطر (الدرجة الكلية)	١٦	٠.٩٢٧
نجاح المشاريع	١٠	٠.٩٠٤
الاستبانة ككل	٢٦	٠.٩٤٦

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الثبات مرتفعة وتجاوز الحد الأدنى المقبول إحصائياً (٠.٧٠)، مما يؤكد تمتع الأداة بمستوى ثبات مرتفع يُتيح الاعتماد على نتائجها.

6.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

أُجري اختبار مصفوفة الارتباط باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) للكشف عن طبيعة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (إدارة المخاطر) والمتغير التابع (نجاح المشاريع)، وللتحقق كذلك من عدم وجود ارتباط ذاتي مرتفع بين الأبعاد المستقلة قد يؤثر سلباً في نتائج التحليل لاحقاً.

الجدول (3 - 7): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة (ن = 384)

المتغير	1	2	3	4	5
(1) تحديد المخاطر	١.٠٠٠				
(2) تقييم المخاطر	**٠.٦٢٤	١.٠٠٠			
(3) الاستجابة للمخاطر	**٠.٥٩٧	**٠.٦٥٨	١.٠٠٠		
(4) مراقبة المخاطر	**٠.٥٧٣	**٠.٦١٢	**٠.٦٤٦	١.٠٠٠	
(5) نجاح المشاريع	**٠.٦٨١	**٠.٧١٤	**٠.٧٣٦	**٠.٦٩٢	١.٠٠٠

** الارتباط دالّ إحصائياً عند مستوى (٠.٠١).

يتبين من مصفوفة الارتباط ما يلي: وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين جميع أبعاد إدارة المخاطر ونجاح المشاريع، إذ تراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٦٨١) و(٠.٧٣٦)، وهي قيم تعكس علاقات قوية تدعم منطقياً اختبار فروض الدراسة. كما يُلاحظ أن معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل ذاتها تراوحت بين (٠.٥٧٣) و(٠.٦٥٨)، وهي قيم متوسطة إلى مرتفعة لا تصل إلى الحد الذي يُثير شبهة التعدد الخطي (Multicollinearity)، الذي يبدأ عادةً عند تجاوز معامل الارتباط قيمة (٠.٨٠)، مما يدعم سلامة بنية النموذج المعتمد للتحليل.

7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمد الباحث في معالجة بيانات الدراسة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في إصداره الحديث، وتم توظيف جملة من الأساليب الإحصائية بما يتلاءم مع طبيعة البيانات وأهداف الدراسة وفروضها، وذلك على النحو الآتي:

- أولاً، أساليب الإحصاء الوصفي، وتشمل التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، إضافةً إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة وأبعادها ومحاورها، وترتيب الفقرات وفق درجة موافقة المستجيبين عليها.
- ثانياً، معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة وأبعادها، والتأكد من تمتعها بدرجة كافية من الموثوقية تُتيح الاعتماد على نتائجها.

- ثالثاً، معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) للتحقق من الصدق البنائي للأداة، وللكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وبناء مصفوفة الارتباط بين الأبعاد.
- رابعاً، اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor – VIF) واختبار التباين المسموح به (Tolerance) للتأكد من خلو نموذج الانحدار من مشكلة التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة.
- خامساً، اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات من خلال قيمتي الالتواء (Skewness) والتفلطح (Kurtosis)، للتحقق من ملائمة البيانات لاستخدام الاختبارات المعلمية.
- سادساً، تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع، وذلك لاختبار الفروض الفرعية للدراسة.
- سابعاً، تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار الأثر المشترك لأبعاد إدارة المخاطر مجتمعةً على نجاح المشاريع، وذلك لاختبار الفرض الرئيس للدراسة.
- ثامناً، اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة وفق المتغيرات الديموغرافية والوظيفية ذات الفئات المتعددة، واختبار (T-Test) للكشف عن الفروق وفق المتغيرات ذات الفئتين عند الحاجة لذلك.
- تاسعاً، استخدام المعاملات المعيارية (Beta) واختبار (F) واختبار (T) ومعامل التحديد (R^2) لتقدير قوة العلاقات وتفسير نسبة التباين في المتغير التابع التي تفسرها المتغيرات المستقلة.

الفصل الرابع: عرض البيانات وتحليلها واختبار الفروض

1.4 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل البيانات الميدانية التي جُمعت بأداة الاستبانة من أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (٣٨٤) مفردة من العاملين في شركات المقاولات الخاصة بالمملكة العربية السعودية. ويستعرض الفصل تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة، ثم التحليل الوصفي لاستجاباتهم على فقرات الاستبانة الخاصة بأبعاد المتغير المستقل (إدارة المخاطر) والمتغير التابع (نجاح المشاريع)، يلي ذلك اختبار فروض الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة.

2.4 تحليل البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

تم تحليل الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة باستخدام التكرارات والنسب المئوية، ويوضح الجدول الآتي توزيع أفراد العينة وفق هذه الخصائص.

الجدول (4 - 1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الخصائص الديموغرافية والوظيفية (ن = ٣٨٤)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٣٤٢	٨٩.١%
	أنثى	٤٢	١٠.٩%
العمر	أقل من ٣٠ سنة	٦٨	١٧.٧%
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	١٤٧	٣٨.٣%
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	١١٢	٢٩.٢%
	٥٠ سنة فأكثر	٥٧	١٤.٨%
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	٤٦	١٢.٠%
	بكالوريوس	٢٤٨	٦٤.٦%
	ماجستير	٧٣	١٩.٠%
	دكتوراه	١٧	٤.٤%

سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٥٤	١٤.١%
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	١٣٢	٣٤.٤%
	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	١٠٦	٢٧.٦%
	١٥ سنة فأكثر	٩٢	٢٣.٩%
المسمى الوظيفي	مدير تنفيذي	٣٨	٩.٩%
	مدير مشروع	١١٤	٢٩.٧%
	مدير إدارة مخاطر	٢٩	٧.٦%
	مهندس / رئيس قسم	١٣٥	٣٥.٢%
	مشرف ميداني	٦٨	١٧.٧%
درجة تصنيف الشركة	الدرجة الأولى	١٥٢	٣٩.٦%
	الدرجة الثانية	١٣٧	٣٥.٧%
	الدرجة الثالثة	٩٥	٢٤.٧%

يتبين من الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (٨٩.١٪)، وهي نسبة تعكس طبيعة قطاع المقاولات في المملكة العربية السعودية التي يغلب عليها الذكور. كما يتركز معظم أفراد العينة في الفئة العمرية من (٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة) بنسبة (٣٨.٣٪)، ويحمل (٦٤.٦٪) منهم شهادة البكالوريوس. وفيما يخص سنوات الخبرة، فقد تجاوزت خبرة (٨٥.٩٪) من المستجيبين خمس سنوات، مما يُعزّز موثوقية إجاباتهم. كما يتضح تنوع المسميات الوظيفية بصورة تُغطي مختلف المستويات الإدارية والفنية، فضلاً عن تمثيل ثلاث درجات من تصنيف الشركات بنسب متقاربة، مما يدعم تمثيلية العينة لمجتمع الدراسة.

3.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب لكل فقرة من فقرات الاستبانة، ولكل بُعد من أبعاد الدراسة، وذلك وفق معيار الحكم المعتمد في الفصل السابق.

التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل (إدارة المخاطر)

البعد الأول: تحديد المخاطر

الجدول (4 - 2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تحديد المخاطر

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١	تعتمد الشركة منهجية واضحة لتحديد المخاطر المحتملة منذ المراحل المبكرة للمشروع.	٤.١٢	٠.٦٨٤	٢	مرتفعة
٢	تستخدم الشركة أدوات متنوعة (قوائم المراجعة، العصف الذهني، مقابلات الخبراء) في تحديد المخاطر.	٤.٠٤	٠.٧٢١	٣	مرتفعة
٣	تُشارك الشركة مختلف المستويات الإدارية والفنية في عملية تحديد المخاطر.	٣.٩٦	٠.٧٤٨	٤	مرتفعة
٤	تحتفظ الشركة بقاعدة بيانات موثقة بالمخاطر المستفادة من المشروعات السابقة.	٤.١٨	٠.٦٥٩		مرتفعة
		٤.٠٧	٠.٦١٢		
المتوسط العام للبُعد					

يتبين من الجدول السابق أن المتوسط العام لبُعد تحديد المخاطر بلغ (٤.٠٧) بانحراف معياري (٠.٦١٢)، وهو ما يعكس درجة موافقة مرتفعة من أفراد العينة على ممارسات تحديد المخاطر في شركاتهم. وقد جاءت الفقرة (٤) المتعلقة بالاحتفاظ بقاعدة بيانات موثقة للمخاطر في المرتبة الأولى، مما يدل على وعي مؤسسي بأهمية التراكم المعرفي.

البعد الثاني: تقييم المخاطر

الجدول (4 - 3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تقييم المخاطر

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١	تعتمد الشركة معايير واضحة لتقييم احتمال وقوع المخاطر وحجم أثرها.	٤.٠١	٠.٧٠٣	٣	مرتفعة
٢	تستخدم الشركة أساليب نوعية وكمية في تقييم المخاطر (كمصفوفة الأثر والاحتمال).	٣.٩٣	٠.٧٦٢	٤	مرتفعة
٣	تُرتَّب الشركة المخاطر تنازلياً وفق درجة أهميتها لتوجيه المعالجات.	٤.١٥	٠.٦٧١	١	مرتفعة
٤	تُشكِّل الشركة فرقاً متعددة التخصصات للقيام بعملية تقييم المخاطر.	٤.٠٨	٠.٦٩٤	٢	مرتفعة
المتوسط العام للبُعد		٤.٠٤	٠.٦٢٥		مرتفعة

يُلاحظ أن المتوسط العام لبُعد تقييم المخاطر بلغ (٤.٠٤) بانحراف معياري (٠.٦٢٥)، بدرجة موافقة مرتفعة، حيث تصدّرت الفقرة المتعلقة بترتيب المخاطر وفق درجة الأهمية المرتبة الأولى.

البعد الثالث: الاستجابة للمخاطر

الجدول (4 - 4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الاستجابة للمخاطر

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١	تختار الشركة استراتيجيات الاستجابة المناسبة لكل نوع من المخاطر (تجنّب، تحويل، تخفيف، قبول).	٤.١٩	٠.٦٤٢	١	مرتفعة

٢	تُعَدُّ الشركة خطط استجابة موثقة مع تحديد المسؤول عن تنفيذ كل استجابة.	٤.٠٧	٠.٦٨٧	٣	مرتفعة
٣	تُخصَّص الشركة احتياطات مالية وزمنية كافية لمواجهة المخاطر المحتملة.	٣.٩٤	٠.٧٥٤	٤	مرتفعة
٤	تتبنى الشركة مقاربة استباقية في الاستجابة للمخاطر بدلاً من الاستجابة بعد الوقوع.	٤.١٢	٠.٦٧٣	٢	مرتفعة
المتوسط العام للبُعد		٤.٠٨	٠.٦٠٧	مرتفعة	

يبلغ المتوسط العام لبُعد الاستجابة للمخاطر (٤.٠٨) بانحراف معياري (٠.٦٠٧)، وهو يعكس امتلاك الشركات استراتيجيات متنوعة للتعامل مع المخاطر، حيث تصدّرت فقرة اختيار استراتيجية الاستجابة المناسبة المرتبة الأولى.

البعد الرابع: مراقبة المخاطر

الجدول (4 - 5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد مراقبة المخاطر

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١	تتابع الشركة بصورة دورية وضع المخاطر المحددة وتُحدّث بياناتها.	٤.٠٢	٠.٧١٦	٣	مرتفعة
٢	تعتمد الشركة مؤشرات إنذار مبكر للكشف عن التدهور في وضع المخاطر.	٣.٨٧	٠.٧٨٢	٤	مرتفعة
٣	تعقد الشركة اجتماعات مراجعة دورية لتقييم فاعلية الاستجابات للمخاطر.	٤.١٤	٠.٦٨١	١	مرتفعة
٤	توثّق الشركة الدروس المستفادة من تطورات المخاطر لتعزيز التعلم التنظيمي.	٤.٠٩	٠.٦٩٥	٢	مرتفعة
المتوسط العام للبُعد		٤.٠٣	٠.٦٣٤	مرتفعة	

يبلغ المتوسط العام لُبُعد مراقبة المخاطر (٤.٠٣) بانحراف معياري (٠.٦٣٤) بدرجة موافقة مرتفعة، حيث جاءت اجتماعات المراجعة الدورية في المرتبة الأولى ضمن ممارسات هذا البُعد.

المتوسط العام للمتغير المستقل (إدارة المخاطر)

الجدول (4 - 6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد إدارة المخاطر

م	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١	تحديد المخاطر	٤.٠٧	٠.٦١٢	٢	مرتفعة
٢	تقييم المخاطر	٤.٠٤	٠.٦٢٥	٣	مرتفعة
٣	الاستجابة للمخاطر	٤.٠٨	٠.٦٠٧	١	مرتفعة
٤	مراقبة المخاطر	٤.٠٣	٠.٦٣٤	٤	مرتفعة
	إدارة المخاطر (الدرجة الكلية)	٤.٠٥	٠.٥٧٨		مرتفعة

يتبين أن المتوسط العام لإدارة المخاطر بلغ (٤.٠٥) بانحراف معياري (٠.٥٧٨) بدرجة موافقة مرتفعة، حيث جاء بُعد الاستجابة للمخاطر في المرتبة الأولى، يليه تحديد المخاطر، ثم تقييم المخاطر، وأخيراً مراقبة المخاطر.

التحليل الوصفي للمتغير التابع (نجاح المشاريع)

الجدول (4 - 7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات نجاح المشاريع

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١	تُتجز المشاريع في الشركة ضمن الجدول الزمني المخطط لها.	٤.٠٦	٠.٧٠٢	٥	مرتفعة
٢	تلتزم الشركة بالموازنة المعتمدة لمشاريعها دون تجاوزات جوهرية.	٣.٩١	٠.٧٤٥	٩	مرتفعة
٣	تُحقّق المشاريع المنفّذة المواصفات الفنية المطلوبة بدرجة عالية من الجودة.	٤.١٦	٠.٦٤٨	٢	مرتفعة

٤	يحظى المالك بمستوى مرتفع من الرضا عن مخرجات المشروع.	٤.١١	٠.٦٧٤	٣	مرتفعة
٥	تتمكّن الشركة من تحقيق العوائد المالية المستهدفة من المشاريع.	٣.٩٥	٠.٧٢٦	٨	مرتفعة
٦	تُسهم المشاريع المنفّذة في تعزيز السمعة المهنية للشركة في السوق.	٤.١٨	٠.٦٣٧	١	مرتفعة
٧	تُحقّق المشاريع توقعات أصحاب المصلحة المختلفين بدرجة مرضية.	٤.٠٢	٠.٧٠٨	٦	مرتفعة
٨	تتميّز المشاريع المنفّذة بكفاءة عالية في استخدام الموارد المتاحة.	٣.٩٨	٠.٧١٩	٧	مرتفعة
٩	تُحقّق المشاريع فوائد مستدامة للشركة بعد إنجازها.	٤.٠٩	٠.٦٨٣	٤	مرتفعة
١٠	تُسهم المشاريع المنفّذة في تطوير القدرات الإدارية والفنية للكوادر العاملة.	٣.٨٨	٠.٧٥٢	١٠	مرتفعة
المتوسط العام للمتغير التابع		٤.٠٣	٠.٥٩٤	مرتفعة	

يتبيّن أن المتوسط العام لنجاح المشاريع بلغ (٤.٠٣) بانحراف معياري (٠.٥٩٤) بدرجة موافقة مرتفعة، حيث جاءت فقرة إسهام المشاريع في تعزيز السمعة المهنية في المرتبة الأولى، فيما جاءت فقرة تطوير القدرات الإدارية والفنية للكوادر في المرتبة الأخيرة، مع بقائها ضمن درجة الموافقة المرتفعة.

4.4 اختبار فروض الدراسة

قبل البدء في اختبار الفروض، تم التحقق من ملاءمة البيانات للتحليل الانحداري عبر اختبار التوزيع الطبيعي ومعامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح به (Tolerance).

الجدول (4 - 8): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي والتعدد الخطي

النُّبْد	الالتواء (Skewness)	التفلطح (Kurtosis)	معامل التباين المسموح (Tolerance)	معامل تضخم التباين (VIF)
تحديد المخاطر	٠.٤٢١-	٠.٣٦٧	٠.٥٤٢	١.٨٤٥
تقييم المخاطر	٠.٣٨٧-	٠.٢٩٤	٠.٤٩٨	٢.٠٠٨
الاستجابة للمخاطر	٠.٤٥٦-	٠.٤١٢	٠.٤٧٣	٢.١١٤
مراقبة المخاطر	٠.٤٠٢-	٠.٣٢٨	٠.٥١٦	١.٩٣٨

تشير القيم الواردة إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، إذ تقع قيم الالتواء والتفلطح ضمن المدى المقبول (± 1)، كما أن قيم VIF أقل من (٥) وقيم Tolerance أكبر من (٠.٢٠)، مما يعني خلو النموذج من مشكلة التعدد الخطي.

اختبار الفرضية الرئيسية

الفرضية الرئيسية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) على نجاح المشاريع في شركات المقاولات الخاصة بالمملكة العربية السعودية".

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد إدارة المخاطر (كعوامل مستقلة) على نجاح المشاريع (كعامل تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

الجدول (4 - 9): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة المخاطر على نجاح المشاريع

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار (B)	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
(Constant)المقدار الثابت	٠.٤٨٧	٢.٩٤٦	**٠.٠٠٣
تحديد المخاطر	٠.٢١٤	٤.٣٢٧	**٠.٠٠٠
تقييم المخاطر	٠.٢٦٨	٥.٠٤٢	**٠.٠٠٠
الاستجابة للمخاطر	٠.٣١٢	٦.١٧٤	**٠.٠٠٠
مراقبة المخاطر	٠.٢٣٧	٤.٦١٩	**٠.٠٠٠
معامل الارتباط = ٠.٨٤٢		معامل التحديد = ٠.٧٠٩	
قيمة الاختبار F = ٢٣٠.٧٦٤		القيمة الاحتمالية = ٠.٠٠٠	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (4 - 9) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائيًا بين أبعاد إدارة المخاطر كمتغيرات مستقلة، ونجاح المشاريع كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها ٠.٧٠٩، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن ٧٠.٩٪ من التباين في نجاح المشاريع في شركات المقاولات الخاصة بالمملكة العربية السعودية يمكن تفسيره من خلال المتغيرات الأربعة المتعلقة بإدارة المخاطر، كما تشير قيمة معامل الارتباط ($R = ٠.٨٤٢$) (إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة).

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد "الاستجابة للمخاطر" هو الأكثر تأثيرًا على نجاح المشاريع، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = ٠.٣١٢$)، وبلغت قيمة T (٦.١٧٤) بدلالة معنوية عالية ($Sig. = ٠.٠٠٠$). ويؤكد ذلك الدور الحاسم الذي تؤديه استراتيجيات الاستجابة الفاعلة، سواء عبر التجنب أو التحويل أو التخفيف أو القبول الواعي، في حماية أهداف المشروع وضمان تحقيق مخرجاته.

كما أظهرت النتائج أن بُعد تقييم المخاطر يُسهم بشكل دال في تفسير التباين في نجاح المشاريع ($B = ٠.٢٦٨$)، مما يعكس أهمية ترتيب المخاطر وفق الأولوية وتوجيه الموارد نحو المخاطر الأعلى أثرًا واحتمالًا. وجاء بُعد مراقبة المخاطر في المرتبة التالية ($B = ٠.٢٣٧$)، الأمر الذي يُبرز أن المتابعة المستمرة للمخاطر وتحديث الاستجابات تُمثل عاملاً حاسماً في حماية المسار التنفيذي للمشروع. كما أظهر

بعد تحديد المخاطر أثرًا دأ إحصائيًا $(B = 0.214)$ ، $Sig. = 0.000$ ، مما يعكس أن التعرف المبكر على المخاطر يُمثل نقطة الانطلاق الأساسية للمنظومة بأكملها. وبناءً على ذلك، تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الرئيسية للدراسة، إذ يتأثر نجاح المشاريع تأثرًا دأ بالأبعاد المختلفة لإدارة المخاطر مجتمعةً.

ويتفرع منها الفروض الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى

“H01: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحديد المخاطر على نجاح المشاريع في شركات المقاولات الخاصة بالمملكة العربية السعودية”.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (4 - 10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تحديد المخاطر على نجاح المشاريع

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباينANOVA				المتغير المستقل	المعاملاتCoefficient				
نجاح المشاريع	معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	تحديد المخاطر	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
	٠.٦٨١	٠.٤٦٤	١	٣٣٠.٧٨٢	٠.٠٠٠		٠.٦٤٧	٠.٠٣٦	٠.٦٨١	١٨.١٨٧	٠.٠٠٠

وللتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير “تحديد المخاطر” باعتباره أحد أبعاد إدارة المخاطر على “نجاح المشاريع”. وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (4 - 10)، حيث بلغ معامل الارتباط $R^2 = 0.681$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد $(R^2) = 0.464$ ، مما يشير إلى أن 46.4% من التباين في نجاح المشاريع يُمكن تفسيره من خلال متغير تحديد المخاطر فقط، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA) ، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت ٣٣٠.٧٨٢ بمستوى دلالة (Sig. = ٠.٠٠٠٠) ، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى (٠.٠٠١) ، مما يعزز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار ، فقد بلغ معامل التأثير $B = ٠.٦٤٧$ ، بقيمة $T = ١٨.١٨٧$ ، وهي أيضًا دالة عند مستوى (Sig. = ٠.٠٠٠٠) ، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في تحديد المخاطر تؤدي إلى زيادة بمقدار ٠.٦٤٧ في مستوى نجاح المشاريع ، ضمن شروط النموذج. وبذلك تُقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتحديد المخاطر على نجاح المشاريع.

الفرضية الفرعية الثانية

“ H_{02} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم المخاطر على نجاح المشاريع في شركات المقاولات الخاصة بالمملكة العربية السعودية.”

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test) ، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (4 - 11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تقييم المخاطر على نجاح المشاريع

المتغير التابع	ملخص النموذج	ANOVA تحليل التباين				المتغير المستقل	المعاملات Coefficient				
نجاح المشاريع	معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	تقييم المخاطر	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
	٠.٧١٤	٠.٥١٠	١	٣٩٧.٥٢٦	٠.٠٠٠		٠.٦٧٩	٠.٠٣٤	٠.٧١٤	١٩.٩٣٨	٠.٠٠٠

وللتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير “تقييم المخاطر” باعتباره أحد أبعاد إدارة المخاطر على “نجاح المشاريع”. وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (4 - 11) ، حيث بلغ معامل الارتباط $R^2 = ٠.٥١٤$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين ، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2)

٥١.٠٠، مما يشير إلى أن ٥١.٠٪ من التباين في نجاح المشاريع يُمكن تفسيره من خلال متغير تقييم المخاطر فقط، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت ٣٩٧.٥٢٦ بمستوى دلالة (Sig. = ٠.٠٠٠٠)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٠١)، مما يعزز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير $B = ٠.٦٧٩$ ، بقيمة $T = ١٩.٩٣٨$ ، وهي أيضاً دالة عند مستوى (Sig. = ٠.٠٠٠٠)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في تقييم المخاطر تؤدي إلى زيادة بمقدار ٠.٦٧٩ في مستوى نجاح المشاريع، ضمن شروط النموذج. وبناءً عليه تُقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتقييم المخاطر على نجاح المشاريع.

الفرضية الفرعية الثالثة

“H03: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستجابة للمخاطر على نجاح المشاريع في شركات المقاولات الخاصة بالمملكة العربية السعودية”.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (4 - 12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاستجابة للمخاطر على نجاح المشاريع

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA				المتغير المستقل	المعاملات Coefficient			
نجاح المشاريع	معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	الاستجابة للمخاطر	B	الخطأ المعياري	Beta	T
	٠.٧٣٦	٠.٥٤٢	١	٤٥٢.١٨٧	٠.٠٠٠٠		٠.٧٢١	٠.٠٣٤	٠.٧٣٦	٢١.٢٦٥
										٠.٠٠٠٠

وللتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير “الاستجابة للمخاطر” باعتبارها أحد أبعاد إدارة المخاطر على “نجاح

المشاريع". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (4 - 12)، حيث بلغ معامل الارتباط $R^2 = 0.736$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.542$ ، مما يشير إلى أن 54.2% من التباين في نجاح المشاريع يُمكن تفسيره من خلال متغير الاستجابة للمخاطر فقط، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت 452.187 بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يعزز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير $B = 0.721$ ، بقيمة $T = 21.265$ ، وهي أيضاً دالة عند مستوى (Sig. = 0.000)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في الاستجابة للمخاطر تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.721 في مستوى نجاح المشاريع، ضمن شروط النموذج. وبذلك تُقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية للاستجابة للمخاطر على نجاح المشاريع.

الفرضية الفرعية الرابعة

“H04: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمراقبة المخاطر على نجاح المشاريع في شركات المقاولات الخاصة بالمملكة العربية السعودية”.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (4 - 13): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر مراقبة المخاطر على نجاح المشاريع

المعاملات Coefficient					المتغير المستقل	تحليل التباين ANOVA				ملخص النموذج	المتغير التابع
Sig. t	T	Beta	الخطأ المعياري	B	مراقبة المخاطر	Sig. F	F المحسوبة	درجة الحرية df	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط r	نجاح المشاريع
0.000	18.742	0.692	0.035	0.648		0.000	351.243	1	0.479	0.692	

وللتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير "مراقبة المخاطر" باعتبارها أحد أبعاد إدارة المخاطر على "نجاح المشاريع". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (4 - 13)، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.692$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد $(R^2) = 0.479$ ، مما يشير إلى أن 47.9% من التباين في نجاح المشاريع يُمكن تفسيره من خلال متغير مراقبة المخاطر فقط، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت 351.243 بمستوى دلالة = Sig. 0.000، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، مما يعزز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير $B = 0.648$ ، بقيمة $T = 18.742$ ، وهي أيضًا دالة عند مستوى = Sig. 0.000، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في مراقبة المخاطر تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.648 في مستوى نجاح المشاريع، ضمن شروط النموذج. وبناءً عليه تُقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي تؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمراقبة المخاطر على نجاح المشاريع.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

يستعرض هذا الفصل أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية التي جمعت من أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (٣٨٤) مفردة من العاملين في شركات المقاولات الخاصة بالمملكة العربية السعودية، ويُقدّم تفسيرًا علميًا لهذه النتائج مع ربطها بالإطار النظري وأطروحات الدراسات السابقة ذات الصلة، ثم يختتم بمجموعة من التوصيات العملية الموجهة إلى الشركات والجهات المعنية، فضلًا عن المقترحات البحثية المستقبلية.

2.5 نتائج الدراسة

كشفت نتائج التحليل الوصفي عن أن المستوى العام لتطبيق إدارة المخاطر في شركات المقاولات الخاصة بالمملكة العربية السعودية جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٥)، وهو ما يُفسّر بتنامي الوعي المؤسسي بأهمية إدارة المخاطر بوصفها متطلبًا حاكمًا للاستمرارية في بيئة المقاولات التي تتسم بتعدد المشروعات وتعدد أصحاب المصلحة، إضافةً إلى الضغوط التنظيمية المرتبطة بالتحويلات التنموية التي تشهدها المملكة، التي فرضت على الشركات تطوير ممارساتها للتعامل مع المخاطر بصورة منهجية. وتتسق هذه النتيجة مع ما طرحه الحسني والخشالي (٢٠٢٢) من ارتباط بين النضج في إدارة المخاطر وتطور التفكير الاستراتيجي داخل شركات المقاولات، كما تتقاطع مع توجّه القحطاني وأبو قاعد (٢٠٢٣) الذي يربط إدارة المخاطر بالقدرات الديناميكية للمنظمات.

وأظهرت النتائج تصدر بُعد الاستجابة للمخاطر لقائمة الأبعاد بمتوسط (٤.٠٨)، وهو ما يمكن تفسيره بأن مرحلة الاستجابة هي المرحلة الأكثر ظهورًا في الممارسة الإدارية اليومية، إذ تتجسد فيها قرارات التعامل مع المخاطر بصورة ملموسة عبر استراتيجيات التجنّب والتحويل والتخفيف والقبول، مما يجعلها الأكثر استحوادًا على اهتمام القيادات التنفيذية. وتلتقي هذه القراءة مع ما طرحه Al-Kateb (2024) حول أهمية المقاربة الاستباقية للاستجابة، وما بيّنه Kallow et al. (2023) من ارتباط فاعلية الاستجابة بقدرات التأقلم مع المخاطر. وفي المقابل جاء بُعد مراقبة المخاطر في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٤.٠٣)، وهو ما يُعزى إلى أن المراقبة عملية ممتدة وغير مكتملة الأدوات في كثير من شركات المقاولات، إذ تستلزم منظومات

معلوماتية متطورة ولوحات معلومات لحظية لا تتوافر بالقدر الكافي، وهو ما أشار إليه Shayan et al. (2022) عند الحديث عن تحديات المراقبة في مرحلة التنفيذ.

وفيما يتعلق بالمتغير التابع، فقد أظهرت النتائج أن المستوى العام لنجاح المشاريع جاء مرتفعاً بمتوسط (٤.٠٣)، وهو ما يعكس تحقق مكونات النجاح في شركات المقاولات بدرجة ملموسة، ويُفسّر بتراكم الخبرة المؤسسية لدى هذه الشركات وامتلاكها لكوادر مؤهلة وأنظمة عمل ناضجة، فضلاً عن الضغط التنافسي الذي يدفع باتجاه تحسين الأداء. وتتسق هذه القراءة مع ما طرحه العزاوي والجبوري (٢٠٢٢) حول تطور معايير نجاح المشروعات في البيئات الصناعية والإنشائية. كما جاءت فقرة إسهام المشاريع في تعزيز السمعة المهنية في المرتبة الأولى، مما يدل على أن السمعة باتت من أبرز مخرجات النجاح في قطاع المقاولات، نظراً لارتباطها بفرص التعاقد المستقبلية، وهو ما يتلاءم مع ما أكدته Bhatti and Nazir (2024) من ربط نجاح المشروع بالقيمة المستدامة بعيدة المدى.

وكشفت نتائج اختبار الفرضية الرئيسة عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها الأربعة مجتمعةً على نجاح المشاريع، إذ بلغ معامل التحديد (٠.٧٠٩)، مما يعني أن إدارة المخاطر تُفسّر ما نسبته (٧٠.٩٪) من التباين في نجاح المشاريع. ويُعزى هذا الأثر القوي إلى الطبيعة التكاملية لمنظومة إدارة المخاطر التي تنطلق من التعرف على التهديدات وتصل إلى مراقبة الاستجابات، فتُغطّي بذلك دورة حياة المشروع بأكملها وتُحصّن مساره من الانحرافات المحتملة. وتتقاطع هذه القراءة مع المنطق النظري الذي طرحه Jarrah et al. (2022) حول تكامل عمليات إدارة المخاطر مع عمليات إدارة المشروع، كما تتسق مع ما طرحه العنزي وآخرون (٢٠٢٤) من ربط استراتيجيات إدارة المخاطر بنجاح المشروعات في الشركات الخاصة، وما بيّنه Alblooshi et al. (2025) من دور لممارسات إدارة المخاطر في التأثير على العلاقة بين عوامل الخطر الحرجة ونجاح المشروع.

وعلى مستوى الأبعاد الفردية، تبيّن أن بُعد الاستجابة للمخاطر هو الأكثر تأثيراً في نجاح المشاريع، حيث بلغ معامل تأثيره (٠.٧٢١) في الانحدار البسيط و(٠.٣١٢) في الانحدار المتعدد، وهو ما يمكن تفسيره بأن الاستجابة تُمثّل اللحظة الحاسمة التي تتجلى فيها قيمة المنظومة بأكملها؛ فلا قيمة لتحديد وتقييم دقيقين إن لم تُتبع باستجابة فاعلة وفي الوقت المناسب، ولذا فإن جودة الاستجابة تنعكس مباشرةً على المخرجات النهائية للمشروع. وتتسق هذه النتيجة مع ما طرحه Al-Kateb (2024) حول الأثر الاستراتيجي للاستجابة الاستباقية على نجاح المشروعات الإنشائية، وما بيّنه Kallow et al. (2023) من ربط بين

قدرات التأقلم مع المخاطر والمخرجات النهائية للمشروع، وما أكده (Bhatti and Nazir 2024) من الدور المعدل لممارسات إدارة المخاطر في تعزيز نجاح المشاريع المستدامة.

وجاء بُعد تقييم المخاطر في المرتبة الثانية من حيث الأثر بمعامل (٠.٦٧٩) في الانحدار البسيط، ويُفسّر ذلك بأن جودة التقييم تُحدّد كفاءة توزيع الموارد على المخاطر المختلفة، فالشركات التي تمتلك أدوات تقييم متطورة تتمكّن من توجيه استثماراتها الوقائية نحو المخاطر الأعلى أولوية، مما يُحقّق فاعلية أكبر بتكلفة أقل. وتتقاطع هذه القراءة مع ما عرضه (Khodabakhshian et al. (2023 حول تكامل المقاربات الحتمية والاحتمالية في تقييم المخاطر الإنشائية، ومع ما طرحه جبر والشوابكة (٢٠٢٥) حول دور تحليلات البيانات الضخمة في رفع كفاءة التقييم.

وحلّ بُعد مراقبة المخاطر في المرتبة الثالثة بمعامل تأثير بلغ (٠.٦٤٨)، وهو ما يُعزى إلى أن المراقبة تؤدي دور الحلقة الراجعة التي تُغذّي المنظومة بالمعطيات الجديدة وتُتيح تعديل المسار قبل تفاقم الانحرافات، الأمر الذي يحمي أهداف المشروع من التدهور التراكمي. ويتسق هذا التفسير مع ما طرحه (Shayan et al. (2022 حول أهمية المتابعة في مرحلة التنفيذ، وما بيّنه (Bhatti and Nazir 2024) من تكامل المراقبة مع عمليات الإدارة بصورة عضوية.

وجاء بُعد تحديد المخاطر في المرتبة الرابعة من حيث قوة الأثر بمعامل (٠.٦٤٧)، مع بقاءه ضمن مستوى الدلالة المعتمد. ويُفسّر هذا الترتيب بأن التحديد، رغم كونه نقطة الانطلاق الضرورية للمنظومة، يُمثّل خطوة تمهيدية لا تترجم وحدها إلى أثر مباشر على المخرجات، إذ تتشكّل القيمة الفعلية في الخطوات اللاحقة من تقييم واستجابة ومراقبة. ويتقاطع هذا التفسير مع ما طرحه (Okiye et al. (2022 حول قيمة التحديد المبكر بوصفه مدخلاً لتعزيز كفاءة الكلفة والجدول الزمني، ومع ما بيّنه الحسني والخشالي (٢٠٢٢) من ارتباط جودة التحديد بنضج التفكير الاستراتيجي للقيادات.

وتقدّم هذه النتائج مجتمعةً قراءة منسجمة مع التوجه النظري السائد في أدبيات إدارة المشاريع الذي يربط إدارة المخاطر بصفاتها متغيّراً مستقلاً بنجاح المشاريع بصفاتها متغيّراً تابعاً، وتتسق مع مسار الدراسات السابقة التي تناولت هذه العلاقة في بيئات متنوعة، ولا سيما دراسة مكحل والشراري (٢٠٢٤) في مقارنتها بين منهجيات إدارة المشاريع، ودراسة العنزي وآخرين (٢٠٢٤) في معالجتها لاستراتيجيات إدارة المخاطر، ودراسة جبر والشوابكة (٢٠٢٥) في تناولها لشركات المقاولات. كما تتسجم مع ما طرحه (Pomaza-Ponomarenko et al. (2023 حول الطابع الابتكاري لإدارة المخاطر، ومع المنظور التكاملي الذي

يُقدّمه (Jarrah et al. (2022) حول دمج إدارة المخاطر في عمليات إدارة المشروع، مما يُعزّز موثوقية النتائج وقابليتها للتعميم على بيئات مماثلة.

3.5 توصيات الدراسة

في ضوء ما تم التوصل إليه، تُقدّم الدراسة جملة من التوصيات العملية الموجهة إلى شركات المقاولات الخاصة بالمملكة العربية السعودية والجهات المعنية بقطاع المقاولات، وذلك على النحو الآتي:

- تأسيس وحدات متخصصة لإدارة المخاطر داخل الهيكل التنظيمي لشركات المقاولات، تتمتع باستقلالية وظيفية وترتبط بالإدارة العليا مباشرة، لضمان فاعلية ممارساتها وموضوعية تقاريرها.
- تطوير دليل مؤسسي مكتوب لإدارة المخاطر يُحدّد السياسات والإجراءات والأدوار والمسؤوليات، ويُعمّم على جميع المستويات الإدارية والفنية، بما يُسهم في توحيد الفهم وضبط الممارسات.
- الاستثمار في الكوادر البشرية المتخصصة في إدارة المخاطر، من خلال استقطاب الكفاءات المؤهلة وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة، وتشجيع الحصول على الشهادات المهنية الدولية في هذا المجال.
- تعزيز ممارسات الاستجابة الاستباقية للمخاطر بدلاً من الاكتفاء بالاستجابات التفاعلية، من خلال إعداد خطط استجابة موثقة لكل فئة من المخاطر وتخصيص احتياطات كافية مالية وزمنية للتعامل معها.
- تطوير أنظمة معلوماتية متقدمة لدعم منظومة إدارة المخاطر، تشمل لوحات معلومات لحظية ومؤشرات إنذار مبكر، تُتيح للقيادات متابعة وضع المخاطر بصورة آنية واتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات.
- توظيف تحليلات البيانات الضخمة وتقنيات الذكاء الاصطناعي في عمليات تقييم المخاطر، بهدف رفع دقة التقدير وتقليل اعتماده على الحدس الشخصي.
- إنشاء قاعدة بيانات مؤسسية موحّدة للمخاطر تتراكم عبر المشروعات المختلفة، وتُتاح للفرق المعنية بصورة منظمة لتغذية عمليات التخطيط في المشروعات اللاحقة.
- تعزيز التكامل بين منظومة إدارة المخاطر ومنظومة الحوكمة والمراجعة الداخلية، بما يدعم شفافية الممارسات ويُحصّن من التحيّزات.
- إيلاء بُعد مراقبة المخاطر اهتمامًا مضاعفًا من خلال تفعيل الاجتماعات الدورية للمراجعة، وتطوير مؤشرات إنذار مبكر، وتوثيق الدروس المستفادة بصورة منظمة.

- بناء شراكات استراتيجية بين شركات المقاولات والجهات الأكاديمية المتخصصة، لتطوير ممارسات إدارة المخاطر في القطاع وتبادل الخبرات بين الممارسة الميدانية والبحث العلمي.
- تعزيز ثقافة الإبلاغ عن المخاطر داخل الشركات، عبر تشجيع العاملين على رفع التقارير حول المخاطر الناشئة دون خشية من التبعات، بما يُحوّل المنظمة إلى كيان يقظ قادر على رصد التهديدات المبكرة.
- إدراج معايير النجاح متعددة الأبعاد ضمن منظومة قياس الأداء في شركات المقاولات، بحيث لا تقتصر على القيود الكلاسيكية للوقت والكلفة والجودة، بل تشمل رضا أصحاب المصلحة والاستدامة وتحقيق الفوائد بعيدة المدى.
- توعية أصحاب المصلحة الخارجيين، كالمالكين والاستشاريين، بأهمية إدارة المخاطر، وإشراكهم في الممارسات المتعلقة بها، بما يدعم التعاون متعدد الأطراف في مواجهة التهديدات.
- وضع أطر تعاقدية واضحة لتوزيع المخاطر بين الأطراف المشاركة في المشروع، بما يُقلّل من النزاعات التعاقدية ويُعزّز فاعلية الاستجابات الجماعية.
- إصدار تقارير دورية شفافة عن وضع المخاطر في المشروعات الرئيسية، تُعرض على الإدارة العليا وأصحاب المصلحة المعنيين، لتعزيز ثقافة المساءلة والشفافية في القطاع.

4.5 المقترحات البحثية المستقبلية

تفتح هذه الدراسة الباب أمام عدد من المسارات البحثية اللاحقة التي يُقترح تناولها في دراسات قادمة، ومنها:

- إجراء دراسات مماثلة في قطاعات أخرى غير المقاولات، كقطاع الصناعة والخدمات والصحة، بما يُتيح إجراء مقارنات قطاعية للممارسات.
- توظيف متغيرات وسيطة أو معدلة في العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع، كالقدرات الديناميكية، أو النضج الرقمي، أو الثقافة التنظيمية.
- إجراء دراسات نوعية معمّقة تعتمد على المقابلات وتحليل الحالات الدراسية، بهدف الكشف عن أبعاد لا تظهر في الدراسات الكمية.
- توسيع نطاق الدراسة جغرافيًا ليشمل دول الخليج العربي، بما يُتيح إجراء مقارنات بين البيئات المختلفة.

- دراسة العلاقة بين إدارة المخاطر وأبعاد أخرى لنجاح المشاريع لم تُتناول في الدراسة الحالية، كالاستدامة البيئية والأثر الاجتماعي.
- تناول دور التحول الرقمي وتقنيات الذكاء الاصطناعي في تعزيز فاعلية ممارسات إدارة المخاطر في شركات المقاولات.

Abstract

This study aimed to examine the impact of risk management, with its dimensions (risk identification, risk assessment, risk response, and risk monitoring), on project success in private contracting companies in the Kingdom of Saudi Arabia. The study adopted the descriptive-analytical approach as the most appropriate method for the nature of the research problem. A questionnaire was employed as the principal data collection instrument, comprising (26) items distributed across the study variables, and administered to a convenience sample of administrative and technical employees in private contracting companies across the Kingdom. The number of valid questionnaires for analysis reached (384). Data were statistically processed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), through descriptive statistics, Cronbach's alpha coefficient, Pearson correlation coefficient, and simple and multiple linear regression analyses.

The study concluded that there is a statistically significant impact at the level ($\alpha \leq 0.05$) of risk management, with its combined dimensions, on project success, as the dimensions of risk management explained (70.9%) of the variance in the dependent variable. The dimension of risk response ranked first in terms of impact, followed by risk assessment, then risk monitoring, and finally risk identification, with statistical significance established for all dimensions.

The study put forward several recommendations, most notably: establishing specialized risk management units within the organizational structure of contracting companies, enhancing proactive response practices, developing advanced information systems to support the risk management framework, employing big data analytics to improve assessment accuracy, and building a unified corporate risk database that enables knowledge accumulation across projects.

Keywords: Risk Management, Risk Identification, Risk Assessment, Risk Response, Risk Monitoring, Project Success, Contracting Companies, Kingdom of Saudi Arabia.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- جبر، هيثم عمار، و الشوابكة، روان عودة خلف. (2025). أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع في شركات المقاولات العراقية: الدور المعدل لتحليلات البيانات الضخمة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان الأهلية، السلط. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1611658>
- الحسن، هنادي إبراهيم أحمد، و النجار، فايز جمعة صالح. (2023). تكنولوجيا المعلومات وأثرها في نجاح المشاريع: الدور الوسيط للمنصات الرقمية في الشركات الإنشائية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1462449>
- الحسني، عبدالله بن حمود بن محمد، و الخشالي، شاكر جار الله محمود. (2022). أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر: الدور المعدل للدعم المنظمي في شركات المقاولات العمانية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1264921>
- الحسني، عبدالله بن حمود بن محمد، و الخشالي، شاكر جار الله محمود. (2022). أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر: الدور المعدل للدعم المنظمي في شركات المقاولات العمانية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1264921>
- الحيارى، أحمد غالب عبدالحليم، و الحياصات، إياد بشير عبدالكريم. (2022). أثر السمات الشخصية لمدراء المشاريع على نجاح المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في مدينة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من
<http://search.mandumah.com/Record/1302078>
- الرزني، رائد محمد فالح، و الزغول، عمرو محمد. (2024). أثر الحوكمة في تحسين فاعلية إدارة المخاطر: الدور المعدل للمراجعة الداخلية في البنوك التجارية السعودية (رسالة ماجستير غير منشورة).

<http://search.mandumah.com/Record/1580079>

- الرواشدة، ينال عاطف سلام، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2022). أثر إدارة المخاطر في مرونة سلسلة التوريد: الدور المعدل للتمكين في شركة البوتاس العربية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1329066>

- عبدالمعتمد، أحمد بدوي محمد، شهوان، تامر محمد حسن، و حجازي، جمال طاهر أبو الفتوح. (2025). أثر نظام إدارة المخاطر على مخاطر السلامة الجوية بالمطارات الدولية: دراسة تطبيقية على مطار القاهرة الدولي (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة الزقازيق، الزقازيق. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1638839>

- عبدالنبي، هدى أحمد إبراهيم، و العتيبي، حصة ذياب مرزوق. (2021). علاقة الابتكار والإبداع في نجاح إدارة المشاريع: تطبيق على وكالة التوطين بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. المجلة الدولية للتنمية، مج10، ع1 ، 11 - 28. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1472277>

- العزاوي، ضياء شكر محمود، و الجبوري، علاء أحمد حسن عبید. (2022). قياس مستوى معايير نجاح إدارة المشاريع: دراسة استطلاعية في مصنع المحاليل الوريدية في محافظة نينوى. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج18، ع57 ، 100 - 116. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1282723>

- العنزي، عزيزة خلف، حسن، الفیصل عبدالحمید محمد، و جراد، فايز علي. (2024). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية. المجلة العربية للنشر العلمي، ع71 ، 300 - 329. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1547123>

- العنزي، عزيزة خلف، حسن، الفیصل عبدالحمید محمد، و جراد، فايز علي. (2024). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية. المجلة العربية للنشر العلمي، ع71 ، 300 - 329. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1547123>

- القحطاني، محمد عبدالهادي ظافر العرجي، و أبو قاعود، غازي رسمي عايد. (2023). أثر القدرات الديناميكية في إدارة المخاطر السيبرانية: المرونة الاستراتيجية متغيراً وسيطاً: دراسة تطبيقية في وزارة الداخلية في دولة قطر (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1363729>
- المعادات، هديل محمد حديثه، و أبو زيد، محمد خير سليم. (2021). تأثير تخطيط المشروع على نجاح المشاريع الإنشائية: الدور المعدل لمستوى المخاطرة: دراسة تطبيقية في شركات مشاريع الإنشاءات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1302868>
- مكحل، لميس عاهد إبراهيم، و الشراري، حاكم ضيف الله. (2024). أثر عمليات إدارة المخاطر على نجاح المنهجيات المختلفة لإدارة المشاريع: دراسة مقارنة بين نموذجي الشلال والرشيق (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان الأهلية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1590365>

المراجع الأجنبية

- Alblooshi, M., Hilmi, M. F., Ahmed, G., & Abudaqa, A. (2025). The Moderating Effect of Risk Management on the Relationship between Critical Risk Factors and Project Success: A Case of Construction Projects in the Oil and Gas Industry of the UAE. *Journal of Mines, Metals & Fuels*, 73(7)
- Al-Kateb, F. M. A. (2024). Enhancing construction project success through proactive risk management in Yemen: A quantitative analysis. *AFEBI Management and Business Review*, 9(1), 23-35
- Al-Kateb, F. M. A. (2024). Enhancing construction project success through proactive risk management in Yemen: A quantitative analysis. *AFEBI Management and Business Review*, 9(1), 23-35
- Bhatti, M. A. A., & Nazir, M. U. (2024). The Impact of Project Process Management on Sustainable Project Success in the Construction Sector: The Moderating Role of Risk Management Practices. *Bulletin of Business and Economics (BBE)*, 13(2), 1065-1072.
- Bhatti, M. A. A., & Nazir, M. U. (2024). The Impact of Project Process Management on Sustainable Project Success in the Construction Sector: The Moderating Role of Risk Management Practices. *Bulletin of Business and Economics (BBE)*, 13(2), 1065-1072.
- Jarrah, M. A., Baker, J., & Altarawneh, I. (2022). Toward successful project implementation: Integration between project management processes and project risk management. *Problems and Perspectives in Management*, 20(3), 258
- Kallow, M. A., Bodla, A. A., Ejaz, A., & Ishaq, M. R. (2023). How do risk management practices lead to project success in the construction industry? The mediated moderation of

risk coping capacity and risk transparency. *International Journal of Construction Management*, 23(16), 2779-2787.

- Kallow, M. A., Bodla, A. A., Ejaz, A., & Ishaq, M. R. (2023). How do risk management practices lead to project success in the construction industry? The mediated moderation of risk coping capacity and risk transparency. *International Journal of Construction Management*, 23(16), 2779-2787.
- Khodabakhshian, A., Puolitaival, T., & Kestle, L. (2023). Deterministic and probabilistic risk management approaches in construction projects: A systematic literature review and comparative analysis. *Buildings*, 13(5), 1312.
- Okiye, S. E., Ohakawa, T. C., & Nwokediegwu, Z. S. (2022). Model for early risk identification to enhance cost and schedule performance in construction projects. *IRE Journals*, 5(11), 78-95
- Pomaza-Ponomarenko, A., Kryvova, S., Hordieiev, A., Hanzuk, A., & Halunko, O. (2023). Innovative risk management: identification, assessment and management of risks in the context of innovative project management. *Economic Affairs (New Delhi)*, 68(4), 2263-2275.
- Shayan, S., Pyung Kim, K., & Tam, V. W. (2022). Critical success factor analysis for effective risk management at the execution stage of a construction project. *International Journal of Construction Management*, 22(3), 379-386.
- Shayan, S., Pyung Kim, K., & Tam, V. W. (2022). Critical success factor analysis for effective risk management at the execution stage of a construction project. *International Journal of Construction Management*, 22(3), 379-386.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر إدارة المخاطر الاستباقية على نجاح المشاريع الإنشائية: دراسة ميدانية على شركات المقاولات الخاصة في المملكة العربية السعودية.

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

□ أنثى

1- النوع الاجتماعي □ ذكر

□ من 30 - 40 سنة

2- العمر □ 30 سنة فأقل

□ من 50 سنة فأكثر

□ 40 - 50 سنة

□ بكالوريوس

3- المؤهل العلمي □ دبلوم

□ دكتوراه

□ ماجستير

□ من 5 - 10 سنوات

4- سنوات الخبرة □ 5 سنوات فأقل

□ أكثر من 15 سنة

□ من 10 - 15 سنة

□ مدير مشروع

5- المسمى الوظيفي □ مدير تنفيذي

□ مهندس / رئيس قسم

□ مدير إدارة مخاطر

□ مشرف ميداني

6- درجة تصنيف الشركة

□ الدرجة الثانية

□ الدرجة الأولى

□ الدرجة الثالثة

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: المخاطر الاستباقية، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
تحديد المخاطر					
تعتمد الشركة منهجية واضحة لتحديد المخاطر المحتملة منذ المراحل المبكرة للمشروع.					
تستخدم الشركة أدوات متنوعة (قوائم المراجعة، العصف الذهني، مقابلات الخبراء) في تحديد المخاطر.					
تشرك الشركة مختلف المستويات الإدارية والفنية في عملية تحديد المخاطر.					
تحتفظ الشركة بقاعدة بيانات موثقة بالمخاطر المستفادة من المشروعات السابقة.					
تقييم المخاطر					
تعتمد الشركة معايير واضحة لتقييم احتمال وقوع المخاطر وحجم أثرها.					
تستخدم الشركة أساليب نوعية وكمية في تقييم المخاطر (كمصفوفة الأثر والاحتمال).					
ترتب الشركة المخاطر تنازلياً وفق درجة أهميتها لتوجيه المعالجات.					
تشكل الشركة فرقاً متعددة التخصصات للقيام بعملية تقييم المخاطر.					
الاستجابة للمخاطر					

المعارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					تختار الشركة استراتيجيات الاستجابة المناسبة لكل نوع من المخاطر (تجنب، تحويل، تخفيف، قبول).
					تعد الشركة خطط استجابة موثقة مع تحديد المسؤول عن تنفيذ كل استجابة.
					تخصص الشركة احتياطات مالية وزمنية كافية لمواجهة المخاطر المحتملة.
					تتبنى الشركة مقارنة استباقية في الاستجابة للمخاطر بدلاً من الاستجابة بعد الوقوع.
مراقبة المخاطر					
					تتابع الشركة بصورة دورية وضع المخاطر المحددة وتحديث بياناتها.
					تعتمد الشركة مؤشرات إنذار مبكر للكشف عن التدهور في وضع المخاطر.
					تعقد الشركة اجتماعات مراجعة دورية لتقييم فاعلية الاستجابات للمخاطر.
					توثق الشركة الدروس المستفادة من تطورات المخاطر لتعزيز التعلم التنظيمي.

✿ المحور الثاني: نجاح المشاريع الإنشائية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
تُنجز المشاريع في الشركة ضمن الجدول الزمني المخطط لها.					
تلتزم الشركة بالموازنة المعتمدة لمشاريعها دون تجاوزات جوهرية.					
تُحقّق المشاريع المنفّذة المواصفات الفنية المطلوبة بدرجة عالية من الجودة.					
يحظى المالك بمستوى مرتفع من الرضا عن مخرجات المشروع.					
تتمكّن الشركة من تحقيق العوائد المالية المستهدفة من المشاريع.					
تُساهم المشاريع المنفّذة في تعزيز السمعة المهنية للشركة في السوق.					
تُحقّق المشاريع توقعات أصحاب المصلحة المختلفين بدرجة مرضية.					
تتميّز المشاريع المنفّذة بكفاءة عالية في استخدام الموارد المتاحة.					
تُحقّق المشاريع فوائد مستدامة للشركة بعد إنجازها.					
تُساهم المشاريع المنفّذة في تطوير القدرات الإدارية والفنية للكوادر العاملة.					

مع خالص التقدير والاحترام

Mid Ocean University

College of Management

Department of risk management



**The Impact of Proactive Risk Management on the
Success of Construction Projects: A Field Study on
Private Contracting Companies in the Kingdom of
Saudi Arabia"**

Prepared by:

Saleh Ali Qurayah

**Main supervisor/
Dr. Al-Faisal Abdelhamid**

**Second supervisor/
Dr. Fayez Jarad**

2026 – 1448