

إدارة مخاطر المشاريع وأثرها على كفاءة الأداء التشغيلي في المنظمات بالمملكة العربية السعودية

اسم الطالب

أسماء الشمري

مشروع تخرج – 1

كلية الإدارة – جامعة ميداوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس / كلية الإدارة – جامعة ميداوشن

التاريخ

2026/06/22 م

جدول المحتويات

1	الغلاف
2	جدول المحتويات
3	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4	1.1 المقدمة
5	1.2 مشكلة الدراسة
6	1.2.1 فجوات على المستوى النظري
7	1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي
8	1.3 أهمية الدراسة
9	1.3.1 على المستوى النظري
10	1.3.2 على المستوى التطبيقي
11	1.4 أسئلة الدراسة
12	1.5 أهداف الدراسة
13	1.6 فرضيات الدراسة
14	1.7 نموذج الدراسة
15	1.8 منهجية الدراسة
16	1.9 الدراسة الميدانية
17	1.10 مخطط المشروع المقترح
18	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
19	2.1 المقدمة
20	2.2 المتغير المستقل (إدارة المخاطر)
21	2.2.1 التخطيط وتحديد المخاطر
22	2.2.2 تحليل وتقييم المخاطر
23	2.3 المتغير التابع (الأداء التشغيلي)
24	2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
25	2.5 الخاتمة وقائمة المراجع

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

إن البيئة الاستثمارية والاقتصادية الحديثة التي تشهدها قطاعات الأعمال في المملكة العربية السعودية تتطلب تبني استراتيجيات متطورة لإدارة وتوجيه المشاريع، لاسيما في ظل الطفرة التنموية الضخمة المصاحبة لخطط التحول الوطني ورؤية المملكة 2030. ويعتبر مفهوم إدارة مخاطر المشاريع واحداً من الركائز الأساسية التي تضمن للمنظمات والمؤسسات القدرة على البقاء والاستمرار والمنافسة، حيث يهدف هذا الإطار المنهجي إلى دراسة المتغيرات المحيطة بالمشاريع وتوقع الأزمات قبل حدوثها لتجنب الفشل المالي والتشغيلي.

يركز هذا الفصل التأسيسي على بناء البنية الهيكلية والبحثية للدراسة من خلال تسليط الضوء على الإطار العام ومكوناته الأساسية، حيث نناقش فيه المبررات والدوافع العلمية والتطبيقية التي جعلت من دراسة إدارة المخاطر ضرورة ملحة للمؤسسات السعودية. يبدأ الفصل بتمهيد موسع يعرض أبعاد المشكلة، ثم ينتقل لتفكيك الفجوات العلمية الملاحظة في البيئة المحلية، وصياغة الأهداف والأسئلة البحثية التي يسعى هذا البحث للإجابة عنها بشكل منهجي دقيق، مع تحديد الفرضيات الإحصائية وصياغة المخطط أو النموذج المفاهيمي المقترح للدراسة.

إن الهدف الاستراتيجي من هذا الفصل هو إعطاء صورة واضحة وشاملة للمشرفين والباحثين حول مسار البحث ومنهجيته المتبعة، وكيفية ربط الأدبيات النظرية بالواقع الميداني والعملي للشركات السعودية، وتوضيح كيفية مساهمة كفاءة التنبؤ والتعامل مع التهديدات البيئية والمالية والبشرية في رفع مستويات الأداء الكلي واستدامة عوائد الأعمال وتجنب الهدر المالي والزمني الذي قد يهدد سلامة المشاريع الاستراتيجية الكبرى.

1.1 المقدمة

تعتبر إدارة مخاطر المشاريع من العلوم الإدارية الحديثة التي تحظى باهتمام متزايد من قبل المنظمات المعاصرة، نظراً لأن المشاريع بطبيعتها تعمل في بيئات ديناميكية تتسم بعدم اليقين والتقلبات المستمرة. وتعرف المخاطر في بيئة المشاريع بأنها أحداث أو ظروف غير مؤكدة في حال حدوثها تؤثر سلباً أو إيجاباً على واحد على الأقل من أهداف المشروع مثل الوقت، أو التكلفة، أو الجودة، أو النطاق العام. ومن هنا، تبرز الحاجة الملحة لتطبيق منهجية علمية منظمة لإدارة هذه المخاطر والحد من أثارها السلبية لتعزيز كفاءة واستدامة المنظمات.

وتشهد المملكة العربية السعودية طفرة اقتصادية وتنموية غير مسبوقة تماشياً مع رؤية 2030، والتي تضمنت إطلاق مشاريع عملاقة وضخمة في مختلف القطاعات الحيوية مثل الخدمات اللوجستية، البنية التحتية، التقنية، والطاقة المتجددة. إن هذا التوسع الهائل في حجم ونوعية المشاريع يفرض على الإدارات التنفيذية تبني أحدث الأنظمة والمنهجيات في إدارة المخاطر، لضمان تسليم المشاريع وفق الجداول الزمنية المحددة وبالميزانيات المرصودة دون هدر للموارد، مما يساهم بشكل مباشر في تحقيق الميزة التنافسية والاستقرار المالي للمؤسسات الوطنية.

وينطلق هذا البحث من ضرورة دراسة أثر تطبيق آليات إدارة المخاطر (تحديد، تحليل، استجابة، ومراقبة) على كفاءة الأداء التشغيلي في المنظمات العاملة في البيئة السعودية. حيث يسعى البحث إلى تقديم إطار معرفي وتطبيقي يساعد الإدارات على فهم كيفية تحويل التهديدات إلى فرص، وكيفية بناء ثقافة مؤسسية مرنة ومقاومة للأزمات، مستنداً إلى الأدبيات العلمية الحديثة والدراسات الميدانية في السوق المحلي للوصول إلى توصيات تساهم في تطوير قطاع الأعمال.

1.2 مشكلة الدراسة

على الرغم من الدعم الحكومي والنمو الاقتصادي المتسارع في البيئة الاستثمارية السعودية، إلا أن العديد من المنظمات والمشاريع ما زالت تواجه تحديات تشغيلية بالغة التعقيد تؤدي في كثير من الأحيان إلى تعثر المشاريع، أو تجاوز الميزانيات المعتمدة، أو التأخر في قنوات التسليم. وتكمن المشكلة الجوهرية في ضعف أو غياب التطبيق المنهجي الشامل لآليات إدارة مخاطر المشاريع، والاعتماد على الحلول التقليدية المؤقتة وردود الأفعال بدلاً من التخطيط الاستباقي، مما ينعكس سلباً وبشكل مباشر على مؤشرات الأداء التشغيلي والإنتاجي للمنظمات. ويمكن تفكيك هذه المشكلة وتلخيصها في عدة أبعاد ونقاط تشغيلية تبرز الخلل الواضح في آليات التعامل مع المخاطر، وهي كالآتي:

نقص الوعي الإداري بأهمية التخطيط الاستباقي للمخاطر: حيث تركز العديد من الشركات على الأرباح السريعة دون تخصيص موارد كافية لبناء وحدات مستقلة لإدارة المخاطر والتنبيه بالأزمات المالية أو التشغيلية الطارئة.

ضعف قنوات التنسيق والتكامل بين إدارة المشاريع والإدارات التشغيلية: مما يؤدي إلى حدوث فجوة في نقل البيانات والمعلومات المتعلقة بالتهديدات المحتملة، وبالتالي تأخر اتخاذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب.

الاعتماد على التقييمات الوصفية التقليدية والمجهودات الفردية: بدلاً من استخدام التقنيات الكمية والرقمية الحديثة والبرمجيات المتخصصة في قياس مستويات الخطر وتأثيرها المالي والزمني على أهداف ومخرجات المشروع.

عدم مرونة خطط الاستجابة اللوجستية والتشغيلية في مواجهة الأزمات: مثل تقلبات أسعار المواد الخام، أو نقص الكفاءات البشرية المؤهلة، أو التغيرات التنظيمية، مما يؤدي إلى توقف العمليات التشغيلية وتراجع الإنتاجية.

1.2.1 فجوات على المستوى النظري

تلاحظ الباحثة من خلال مسح الأدبيات العلمية والمراجع الإدارية العربية وجود نقص واعي في الدراسات والأبحاث المحلية التي تتناول قطاع إدارة مخاطر المشاريع برؤية تكاملية تربطها بمؤشرات الأداء التشغيلي الحديثة في المنظمات السعودية. حيث ركزت أغلب الأدبيات التقليدية على دراسة المخاطر من منظور مالي بحت أو محاسبي، دون الالتفات إلى الأبعاد التشغيلية اللوجستية التي تمثل العصب الحركي اليومي للمشاريع المعاصرة.

علاوة على ذلك، فإن معظم النماذج والأطر النظرية المتوفرة في هذا العلم هي نماذج غربية تم تطويرها لتناسب بيئات اقتصادية وثقافية تختلف بشكل جوهري عن طبيعة وخصوصية السوق الخليجي والسعودي بشكل خاص. هذا الاختلاف والخصوصية التنظيمية تخلق فجوة نظرية واضحة تستدعي ضرورة بناء أطر مفاهيمية محلية تتماشى مع سرعة التحول التنظيمي والرقمنة وحجم المشاريع الكبرى المصاحبة لرؤية المملكة 2030، وهو ما يسعى هذا البحث للمساهمة في سده وإثرائه.

وتبرز الفجوة النظرية أيضاً في قلة الأبحاث التي تناولت دور المتغيرات الوسيطة أو المعدلة كالثقافة التنظيمية والمرونة الإدارية في تعزيز العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء. لذا، فإن هذا البحث يأتي ليقدم إضافة علمية متميزة تساهم في سد هذا النقص المعرفي ويوفر مرجعاً أكاديمياً رصيناً للباحثين والطلاب المهتمين بتطوير الفكر الإداري والتشغيلي في الجامعات والمراكز البحثية الوطنية المستقلة.

1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي

على الصعيد التطبيقي والميداني، يلاحظ وجود تباين كبير وقصور واضح في مستويات نضج إدارة المخاطر بين الشركات العملاقة (مثل أرامكو وسابك) والشركات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تمثل الشريحة الأكبر من قطاع الأعمال في المملكة العربية السعودية. حيث تعاني هذه المنشآت المتوسطة من ضعف البنية التحتية اللوجستية والتقنية اللازمة لتطبيق معايير إدارة المخاطر العالمية مثل (ISO 31000) أو دليل (PMBOK).

وتتجلى الفجوة التطبيقية في ندرة الكوادر البشرية الوطنية المؤهلة والمتخصصة في تحليل المخاطر التشغيلية، والاعتماد الكبير على المكاتب الاستشارية الخارجية، مما يؤدي إلى صياغة خطط استجابة نظرية جامدة لا تتوافق مع الواقع اليومي الفعلي للمشروع. كما يلاحظ غياب المراقبة المستمرة للمخاطر بعد مرحلة التخطيط الأولي، حيث يتم التعامل مع وثيقة المخاطر كمتطلب ورقي روتيني للاعتماد فقط دون تفعيلها كأداة حية لتوجيه الأداء التشغيلي اليومي.

إن هذه الفجوات التطبيقية تسببت في زيادة نسب تعثر بعض المشاريع وهدر الوقت والموارد، مما يؤكد الحاجة الماسة إلى دراسة ميدانية تشخص هذا الواقع بدقة وتقديم حلولاً عملية نابعة من بيئة الأعمال المحلية وموجهة لمديري المشاريع والمسؤولين التنفيذيين لمساعدتهم على رفع مستويات الكفاءة والجاهزية لمواجهة التقلبات التشغيلية المعقدة.

1.3 أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهمية بالغة بالنظر إلى التوقيت الحالي الذي تمر به البيئة الاقتصادية السعودية، حيث تقود المملكة حراكاً تنموياً عالمياً يتطلب أعلى درجات الكفاءة الإدارية والتشغيلية لضمان نجاح المشاريع الاستراتيجية. وتبرز أهمية البحث في كونه يقدم دليلاً علمياً وإطاراً تطبيقياً يساعد المنظمات والمؤسسات على الانتقال من الأسلوب التقليدي القائم على معالجة الأزمات بعد وقوعها إلى الأسلوب العلمي الحديث القائم على التنبؤ والوقاية وإدارة التهديدات بوعي واستباقية.

ويمكن تفصيل أهمية هذه الدراسة من خلال محورين رئيسيين، حيث يركز المحور الأول على الأبعاد المعرفية والنظرية التي تخدم المجتمع الأكاديمي، بينما يركز المحور الثاني على الأبعاد التطبيقية والعملية التي تخدم قطاعات الأعمال والمديرين والجهات التنظيمية والحكومية في المملكة، وذلك على النحو المبين في الصفحات التالية بالتفصيل والتوضيح الأكاديمي الشامل.

إن تقديم هذا البحث في هذا الوقت يساهم في دعم المبادرات الوطنية الهادفة إلى ترشيد الإنفاق، ورفع كفاءة الأداء الحكومي والخاص، وتحقيق التنمية المستدامة، حيث إن حماية المشاريع من الفشل والتعثر تعني بالضرورة حماية للاقتصاد الوطني وتأميناً للموارد المالية والبشرية المستثمرة في هذه المشاريع العملاقة، مما يعزز مكانة المملكة كوجهة استثمارية عالمية آمنة ومستقرة.

1.3.1 على المستوى النظري

الإسهام الجاد في إثراء وتطوير الأدبيات الإدارية العربية المتخصصة في مجالات إدارة مخاطر المشاريع وكفاءة الأداء التشغيلي اللوجستي بالمنظمات.

تقديم إطار نظري ومفاهيمي معاصر يربط بين عمليات إدارة المخاطر الأربعة (تحديد، تحليل، استجابة، مراقبة) ومؤشرات الكفاءة الإنتاجية والتشغيلية.

سد الفجوة المعرفية القائمة في المكتبة العربية والمحلية فيما يتعلق بدراسات إدارة المخاطر التشغيلية الموجهة خصيصاً للبيئة الاقتصادية السعودية.

توفير قاعدة بيانات ومرجع أكاديمي منهجي رصين يُمكن الباحثين والطلاب مستقبلاً من إجراء دراسات كمية وتجريبية مقارنة في نفس المجال الإداري.

المساهمة في بناء ونمذجة نماذج تفسيرية جديدة تشرح كيفية تأثير الثقافة التنظيمية المرنة كعامل مساعد في إنجاح وتفعيل خطط إدارة المخاطر.

تسليط الضوء على المعايير العالمية لإدارة المخاطر (مثل ISO 31000) وكيفية مواءمتها نظرياً مع المتطلبات التنظيمية والتشريعية في قطاع الأعمال المحلي.

إبراز دور التحول الرقمي والتقنيات اللوجستية الحديثة كأدوات تدعم الأطر النظرية للتنبؤ بالمخاطر وقياس أثرها على جودة ومخرجات المشاريع الحيوية.

إثبات العلاقة السببية والارتباطية بين الاستباقية الإدارية والحد من الهدر الزمني والمالي في إدارة المشاريع من منظور الفكر الإداري الحديث.

1.3.2 على المستوى التطبيقي

تمكين المديرين التنفيذيين ومديري المشاريع في المنظمات السعودية من تصميم وبناء استراتيجيات وأنظمة فعالة وديناميكية لإدارة المخاطر والتهديدات الطارئة. تقديم توصيات ومبادرات عملية قابلة للتطبيق الفوري في مجالات التخطيط التشغيلي، النقل، التخزين، التوزيع، وإدارة الموارد البشرية والمالية للمشاريع. دعم ومواكبة استراتيجيات التحول الوطني لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 في مجالات رفع كفاءة الإنفاق وتحقيق الاستدامة التشغيلية والاقتصادية. مساعدة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في تحديد أولويات الاستثمار وبناء وحدات لإدارة المخاطر تتناسب مع حجم إمكاناتها التشغيلية والمالية المتاحة. تزويد صناع القرار والجهات الحكومية والرقابية ببيانات ومؤشرات ميدانية حول أبرز التحديات والمخاطر التي تواجه قطاع الأعمال لتطوير الأنظمة الداعمة. رفع مستوى الوعي المجتمعي والمؤسسي بأهمية المسؤولية المجتمعية والسلامة المهنية كأجزاء لا تتجزأ من منظومة إدارة المخاطر الشاملة بالمشاريع. تعزيز كفاءة وجاهزية سلاسل الإمداد والمنظومات اللوجستية في الشركات الوطنية لمواجهة الأزمات الجيوسياسية والتقلبات المفاجئة في الأسواق العالمية. توفير دليل إرشادي للشركات يوضح كيفية خفض التكاليف التشغيلية غير الضرورية وتحسين جودة المخرجات من خلال التحكم في الأخطاء والتهديدات اللوجستية.