Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص

عنوان المشروع

أثر إدارة مخاطر المشاريع على كفاءة تنفيذ المشاريع في شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض

أسم الطالبة

جود مقبل حسين الحرازي

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026/02/25 - الفصل الدراسي الاول

جدول المحتويات

قائمة الأشكال.....3

1.الفصل الأول: الإطار العام للدراسة 4

1.1.المقدمة: 5

1.2.مشكلة الدراسة.....7

1.2.1.فجوات على المستوى النظري 8

1.2.2.فجوات على المستوى التطبيقي.....8

1.3.أهمية الدراسة.....9

1.3.1.على المستوى النظري: 9

1.3.2.على المستوى التطبيقي: 10

1.4.أسئلة الدراسة.....10

1.5.أهداف الدراسة 11

1.6.فرضيات الدراسة.....11

1.7.نموذج الدراسة.....12

1.8.منهجية الدراسة.....12

1.9.الدراسة الميدانية.....13

1.9.1. مجتمع وعينة الدراسة.....14

1.10.مخطط المشروع المقترح 15

2.الفصل الثاني: الدراسات السابقة 16

2.1.المقدمة: 17

2.2.المتغير المستقل.....18

2.3.المتغير التابع.....20

2.4.العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....21

2.5.أنواع مخاطر المشاريع 22

2.6.نماذج إدارة مخاطر المشاريع 23

2.7.مؤشرات قياس كفاءة إدارة المشاريع.....24

2.8.العوامل المؤثرة في كفاءة إدارة المشاريع 24

2.9.تحليل الدراسات السابقة 25

2.10.الخاتمة 26

قائمة المراجع.....28

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الصفحة	رقم الشكل
10	نموذج الدراسة (إعداد الطالبة)	1
11	ملخص منهجية الدراسة (إعداد الطالبة)	2
15	منهجية إدارة المخاطر (مركز إيداع الأوراق المالية (SDC)، (الأردن)	3

١.الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

تُعد إدارة مخاطر المشاريع من الوظائف المركزية في إدارة المشاريع الحديثة، خاصة في ظل بيئات الأعمال التنافسية التي تشهد تقلبات اقتصادية، ضغوطًا تنظيمية، وتطورات تكنولوجية متلاحقة. وقد أصبح التعامل مع المخاطر بشكل منهجي واستراتيجي أحد العوامل الحاسمة لنجاح تنفيذ المشاريع وتحقيق أهدافها ضمن الوقت والتكلفة والجودة المخطط لها. وتعرَّف إدارة مخاطر المشاريع بأنها العملية المنهجية التي تشمل تحديد الأحداث أو الظروف المحتملة غير المؤكدة، وتحليلها، وتقييمها، ووضع استراتيجيات للحد من آثارها السلبية والاستفادة من آثارها الإيجابية على المشروع.

وقد واجهت بعض الشركات الكبرى في السعودية تحديات كبيرة تتطلب تعزيز إجراءات إدارة المخاطر لضمان تنفيذ المشاريع بنجاح. على سبيل المثال، في قطاع الاتصالات، تعمل (Saudi Telecom Company STC) على مواجهة تحديات تغيرات الطلب في السوق والتحولات التقنية السريعة، والتي تتطلب إدارة مخاطر فعّالة ضمن مشاريعها الإستراتيجية لضمان الاستدامة وتحقيق مميزات تنافسية مستدامة. وتُبين تقارير الشركة أن إدارة المخاطر أصبحت جزءًا لا يتجزأ من استراتيجيتها المؤسسية، حيث تساهم في توجيه عملية اتخاذ القرار وتعزيز المرونة التنظيمية في مواجهة المخاطر الناشئة في سوق الاتصالات الديناميكي.

وقد أكدت الدراسات وأطر العمل المعتمدة في إدارة المشاريع على أن تكامل إدارة المخاطر مع تخطيط المشروع ومتابعته يساهمان في تقليل التعثرات، وتحسين تخصيص الموارد، وتوقّع المشكلات قبل حدوثها، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على كفاءة تنفيذ المشاريع ويقلل من المخاطر التشغيلية والمالية. وتتمثل مشكلة الدراسة في ضعف بعض ممارسات إدارة المخاطر في المؤسسات الكبرى، مما يؤدي إلى انخفاض كفاءة تنفيذ المشاريع وزيادة احتمالية تجاوزها للميزانية أو الجدول الزمني المخطط له، وهو ما يستوجب البحث العلمي والتحليل المنهجي لهذه العلاقة.

وتشير أدبيات إدارة المشاريع إلى أن المخاطر هي أحداث أو ظروف غير مؤكدة قد يكون لها تأثير إيجابي أو سلبي على أهداف المشروع من حيث الوقت، والتكلفة، والجودة، ونطاق العمل. وقد عرّف معهد إدارة المشاريع Project Management Institute (PMI) إدارة المخاطر بأنها العملية المنهجية التي

تتضمن تحديد المخاطر، وتحليلها، وتقييمها، ووضع خطط الاستجابة لها، ومراقبتها طوال دورة حياة المشروع. ويؤكد دليل A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) أن إدارة المخاطر تمثل أحد مجالات المعرفة الأساسية في إدارة المشاريع، لما لها من تأثير مباشر على تحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفاعلية.

كما تتعدد مصادر المخاطر التي تواجه المشاريع، فقد تكون مخاطر استراتيجية مرتبطة بتغير توجهات السوق أو دخول منافسين جدد، أو مخاطر تشغيلية ناتجة عن ضعف الموارد أو قصور العمليات الداخلية، أو مخاطر مالية نتيجة تقلبات الأسعار وأسعار الصرف، أو مخاطر تقنية بسبب الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا والأنظمة الرقمية. كما أن التحول الرقمي والابتكار السريع جعلا دورة حياة المنتجات والخدمات أقصر، مما يزيد من احتمالية التعرض لمخاطر عدم التكيف أو التأخر في الاستجابة للتغيرات.

وتبرز أهمية إدارة مخاطر المشاريع في قدرتها على تحويل حالة عدم اليقين إلى فرص يمكن استثمارها، بدلاً من اعتبارها تهديدات فقط. فالإدارة الفعالة للمخاطر لا تقتصر على تجنب الخسائر، بل تمتد إلى تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة من خلال اتخاذ قرارات مدروسة قائمة على تحليل علمي للمخاطر والسيناريوهات المحتملة. ومن خلال التخطيط الاستباقي، تستطيع المنظمة تقليل احتمالية فشل المشروع، وخفض التكاليف غير المتوقعة، وتحسين استخدام الموارد، وضمان الالتزام بالجداول الزمنية المحددة.

كما أن الثقافة التنظيمية تلعب دورًا محوريًا في نجاح إدارة المخاطر، إذ يتطلب الأمر نشر الوعي بأهمية المخاطر بين جميع أعضاء فريق المشروع، وتعزيز الشفافية في الإبلاغ عن المشكلات المحتملة، وتوفير قنوات اتصال فعّالة تتيح سرعة الاستجابة. كذلك يُعد دعم الإدارة العليا عنصرًا حاسمًا في ترسيخ منهجية واضحة لإدارة المخاطر، من خلال تخصيص الموارد اللازمة، وتبني سياسات وإجراءات رسمية، وربط إدارة المخاطر بالاستراتيجية العامة للمنظمة.

وتشير الدراسات الحديثة في مجال إدارة المشاريع إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق منهجيات إدارة المخاطر وارتفاع معدلات نجاح المشاريع، خاصة في القطاعات ذات التنافسية العالية مثل قطاع التقنية، والبناء، والطاقة، والخدمات المالية. فالمشاريع التي تتبنى إطارًا متكاملاً لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات المفاجئة، وأقل عرضة للتعثر أو الإلغاء، مقارنة بالمشاريع التي تفتقر إلى منهجية واضحة في هذا المجال.

وانطلاقًا مما سبق، يتضح أن إدارة مخاطر المشاريع تمثل عنصرًا استراتيجيًا محوريًا في تعزيز كفاءة تنفيذ المشاريع، خاصة في القطاعات التقنية ذات الطبيعة الديناميكية والتنافسية العالية. فتبني منهجية علمية متكاملة لإدارة المخاطر يسهم في تقليل مستويات عدم اليقين، وتحسين جودة القرارات، وضبط الوقت والتكلفة، ورفع مستوى الأداء العام للمشاريع. وعليه، تبرز الحاجة إلى دراسة أثر إدارة مخاطر المشاريع على كفاءة تنفيذها في شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض، بوصفها نموذجًا تطبيقيًا في بيئة تنظيمية تتسم بتسارع التغيرات التقنية وتزايد التحديات التشغيلية.

1.2. مشكلة الدراسة

تُعد إدارة مخاطر المشاريع من العمليات الإدارية الأساسية داخل المؤسسات، لما لها من أثر كبير في حماية المشاريع من المخاطر المحتملة وضمان تحقيق الكفاءة في تنفيذها. وفي هذا السياق، يهدف هذا البحث إلى دراسة واقع إدارة مخاطر المشاريع داخل شركة الاتصالات السعودية (STC) في الرياض، مع التركيز على مدى كفاية الإجراءات المتبعة في التنبؤ بالمخاطر والتعامل معها بفاعلية. وتُعد الشركة من أكبر شركات الاتصالات في المنطقة، حيث تقود العديد من المبادرات والمشاريع التقنية الكبرى المرتبطة بتطوير البنية التحتية الرقمية، وتوسيع شبكات الجيل الخامس، ودعم مستهدفات التحول الرقمي ورؤية المملكة 2030. ومع التوسع المستمر في حجم المشاريع وتعقيد متطلباتها، يزداد مستوى التعقيد والمخاطر المحتملة، الأمر الذي يجعل تطوير منهجيات فعّالة لإدارة المخاطر ضرورة استراتيجية لضمان استمرارية الإنجاز وتعزيز الأداء المؤسسي، بما يسهم في المحافظة على مكانة الشركة التنافسية في سوق الاتصالات السعودي. من خلال فهم العلاقة بين إدارة المخاطر وكفاءة تنفيذ المشاريع، يمكن تقديم رؤى استراتيجية لتحسين السياسات التشغيلية وتعزيز القدرة على التعامل مع التحديات المستقبلية بفاعلية.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تتركز المشكلة النظرية للبحث حول تساؤلات تتعلق بكيفية تأثير إدارة مخاطر المشاريع على كفاءة تنفيذ المشاريع داخل شركة الاتصالات السعودية (STC). يتطلب ذلك فهم المفاهيم الأساسية لإدارة المخاطر، بما في ذلك التعرف على أنواع المخاطر وأساليب التنبؤ والتعامل معها، وكيفية دمج هذه المفاهيم في عمليات إدارة المشاريع. كما يتطلب البحث في الفجوات المعرفية الحالية، مثل نقص الدراسات التي تربط بشكل مباشر بين إدارة المخاطر وكفاءة تنفيذ المشاريع في بيئة شركات الاتصالات الكبرى، مما يبرز الحاجة إلى استكشاف هذه العلاقة بشكل أعمق.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

أما على المستوى التطبيقي، فتتمثل المشكلة في كيفية تطبيق إجراءات إدارة المخاطر بشكل فعّال داخل المشاريع لضمان تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة. يتطلب ذلك دراسة كيفية تأثير هذه الإجراءات على سير العمل، تنظيم الموارد، وتقليل احتمالية حدوث أزمات تؤثر على الأداء. كما يجب تحليل التحديات العملية التي تواجه الشركة في تطبيق منهجيات إدارة المخاطر، وكيفية تطوير حلول استراتيجية للتغلب عليها. بالتالي، يهدف البحث إلى تقديم توصيات عملية للمديرين في (STC) لتعزيز إدارة المخاطر وتحسين كفاءة تنفيذ المشاريع ضمن بيئة عمل متطورة ومعقدة.

ينتهي هذا الجزء بالسؤال الرئيسي

كيف تؤثر إدارة مخاطر المشاريع على كفاءة تنفيذ المشاريع بشركة الاتصالات السعودية (STC) في الرياض؟

1.3. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من تناولها إدارة مخاطر المشاريع بوصفها عنصرًا استراتيجيًا يسهم في تعزيز قدرة المؤسسات على تحقيق أهداف مشاريعها بكفاءة واستدامة، لا سيما في القطاعات التقنية التي تتطلب مستويات عالية من الدقة والتخطيط والتنفيذ المنهجي. وتبرز قيمة الدراسة من خلال تطبيقها على شركة الاتصالات السعودية (STC) في الرياض، بوصفها إحدى الشركات الرائدة في قطاع الاتصالات، حيث تنفذ مشاريع تقنية واستراتيجية واسعة النطاق تدعم البنية التحتية الرقمية، وترتقي بجودة الخدمات، وتساند التوجهات الوطنية نحو التحول الرقمي. كما تتجلى أهمية الدراسة في تقييم فاعلية الممارسات المعتمدة في تحديد المخاطر وتحليلها وبناء خطط استجابة استباقية لها، بما يحد من آثارها المحتملة ويعزز فرص نجاح المشاريع ويرفع كفاءة تنفيذها في بيئات عمل تتسم بالتعقيد وتعدد التحديات. وتوفر نتائج هذه الدراسة أساسًا معرفيًا وتطبيقيًا يدعم تطوير السياسات والإجراءات المرتبطة بإدارة المخاطر داخل المؤسسات التقنية، ويزود متخذي القرار برؤى منهجية تسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية.

1.3.1. على المستوى النظري

تُسهم هذه الدراسة في تعزيز الرصيد العلمي في مجال إدارة مخاطر المشاريع من خلال تحليل أثرها في كفاءة تنفيذ المشاريع ضمن قطاع الاتصالات. كما تقدم طرحًا علميًا يوضح العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر ومستوى كفاءة التنفيذ في البيئة التنظيمية، من خلال تطبيقها على شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض. ويعزز ذلك الفهم الأكاديمي لدور إدارة المخاطر كأحد العوامل المؤثرة في نجاح تنفيذ المشاريع، إضافة إلى توفير دراسة تطبيقية تثري الأدبيات في السياق السعودي.

1.3.2. على المستوى التطبيقي

تقدم هذه الدراسة نتائج وتوصيات عملية يمكن أن يستفيد منها صناع القرار والإدارة العليا في شركات الاتصالات، بهدف تطوير سياسات وإجراءات أكثر فاعلية في إدارة مخاطر المشاريع بما ينعكس إيجابًا على كفاءة تنفيذها. كما تسهم في دعم اتخاذ قرارات مبنية على تحليل منظم للمخاطر، وتحسين آليات التنبؤ بها والتعامل معها، مما يساعد على تقليل التعثرات، وضبط التكاليف، ورفع جودة التنفيذ، وتعزيز كفاءة أداء المشاريع.

1.4. أسئلة الدراسة

سؤال البحث الرئيسي:

ما أثر إدارة مخاطر المشاريع على كفاءة تنفيذ المشاريع في شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما واقع تطبيق إدارة مخاطر المشاريع في شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض؟
2. ما أبرز التحديات التي تواجه إدارة مخاطر المشاريع أثناء تنفيذ المشاريع التقنية في الشركة؟
3. كيف يمكن تطوير ممارسات إدارة مخاطر المشاريع بما يسهم في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع في الشركة؟

1.5. أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

دراسة أثر إدارة مخاطر المشاريع على كفاءة تنفيذ المشاريع في شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض.

الأهداف الفرعية:

1. التعرف على واقع تطبيق إدارة مخاطر المشاريع في شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض.

2. تحديد التحديات التي تواجه إدارة مخاطر المشاريع أثناء تنفيذ المشاريع التقنية في الشركة.

3. اقتراح سبل تطوير ممارسات إدارة مخاطر المشاريع بما يسهم في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع في الشركة

1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة مخاطر المشاريع وكفاءة تنفيذ المشاريع في شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض، بحيث تؤدي إدارة المخاطر الفعّالة إلى تحسين كفاءة التنفيذ.

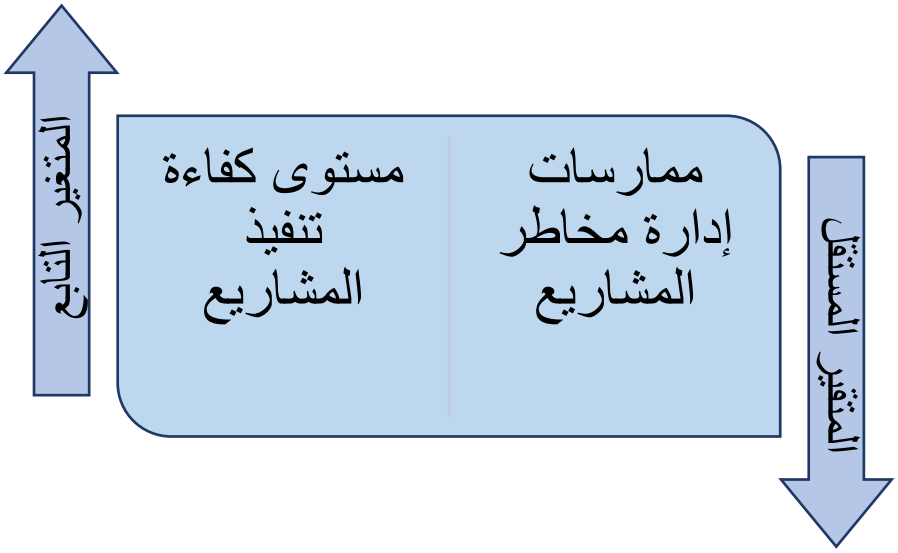
الفرضيات الفرعية:

1. تحسين ممارسات إدارة المخاطر في شركة (STC) يقلل من التأخير في تنفيذ المشاريع.

2. تطبيق إجراءات إدارة المخاطر بشكل فعّال يسهم في ضبط التكاليف ورفع جودة تنفيذ المشاريع.

3. تطوير سياسات إدارة المخاطر يعزز قدرة الشركة على مواجهة التحديات التشغيلية والتقنية أثناء تنفيذ المشاريع.

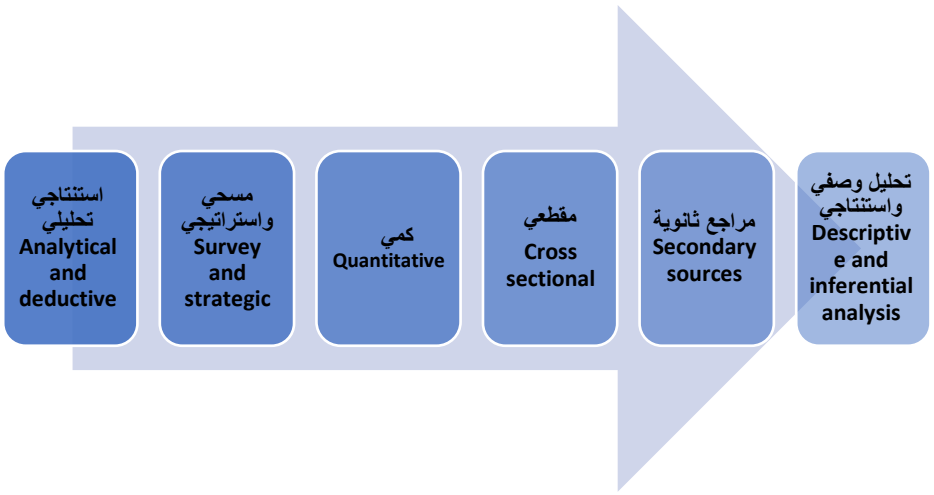
1.7. نموذج الدراسة



الشكل (1): نموذج الدراسة (إعداد الطالبة)

1.8. منهجية الدراسة

- نوع البحث: استنتاجي تحليلي
- تصميم البحث: مسحي واستراتيجي
- نوع البيانات: كمي
- الإطار الزمني: مقطعي
- أدوات جمع البيانات استبيان ومقابلات ومراجع ثانوية
- طرق التحليل: تحليل وصفي واستنتاجي لاختبار الفرضيات



الشكل (2): ملخص منهجية الدراسة (إعداد الطالبة)

1.9. الدراسة الميدانية

تركز الدراسة على بيئة شركة الاتصالات السعودية (STC) في مدينة الرياض، حيث تتيح طبيعة مشاريعها المتنوعة والمعقدة التعرف على أثر إدارة المخاطر على كفاءة تنفيذ المشاريع. ويظهر داخل بيئة العمل التنوع في حجم المشاريع وتعقيدها، ما يوفر فرصة لفهم المخاطر العملية التي تواجه فرق العمل خلال مختلف مراحل تنفيذ المشاريع.

تتضمن الممارسات اليومية لإدارة المخاطر تحديد المخاطر المحتملة، تقييم أثرها، وتطبيق الإجراءات المناسبة للحد من تأثيرها ضمن خطط المشاريع. كما يتضح التنسيق بين فرق العمل المختلفة، وكيفية تعاملهم مع التحديات التشغيلية والتقنية والمالية، ومدى تأثير هذا التعامل على سير المشاريع وتحقيق أهدافها ضمن الجداول الزمنية المحددة.

وتعكس الدراسة طبيعة بيئة المشاريع في (STC)، والآليات المتبعة لضمان تنفيذها بكفاءة وفاعلية ضمن بيئة أعمال معقدة ومتغيرة. كما تعكس الدراسة التحديات الواقعية التي تواجه فرق العمل، وكيفية التكيف معها، مع التركيز على العمليات اليومية وأساليب التعامل مع المخاطر التي تظهر أثناء التنفيذ.

1.9.1. مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارة المشاريع داخل شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض، والذين لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بعمليات تنفيذ المشاريع. أما عينة الدراسة فسيتم اختيارها من هذا المجتمع بطريقة مناسبة لضمان تمثيل الفئات المختلفة ذات العلاقة بإدارة المشاريع والمخاطر، بما يساهم في الحصول على بيانات دقيقة تعكس الواقع الفعلي داخل الشركة.

وسيتم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وذلك لضمان تمثيل جميع أفراد المجتمع بشكل عادل وتقليل التحيز في النتائج. كما سيتم تحديد حجم العينة بما يتناسب مع حجم مجتمع الدراسة، بما يضمن الحصول على نتائج يمكن تعميمها بدرجة مقبولة.

وسيتم أيضًا مراعاة بعض الخصائص الديموغرافية للمشاركين، مثل سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والتخصص، وذلك لتحليل الفروق بين الأفراد وفهم تأثير هذه المتغيرات على نتائج الدراسة.

1.10. مخطط المشروع المقترح

مخطط المشروع المقترح يوضح مراحل البحث والخطوات المتبعة لتحقيق أهداف الدراسة:

1. تحديد المشكلة وأهمية البحث: دراسة واقع إدارة مخاطر المشاريع في شركة (STC) بمدينة الرياض.
2. صياغة أسئلة وأهداف البحث: وضع سؤال البحث الرئيسي والأسئلة الفرعية وتحديد الهدف الرئيسي والأهداف الفرعية.
3. تصميم أدوات جمع البيانات: إعداد الاستبيانات والمقابلات وتحليل المستندات الرسمية.
4. جمع البيانات الميدانية: توزيع الاستبيانات وإجراء المقابلات مع العاملين في إدارة المشاريع.
5. تحليل البيانات: استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة النتائج.
6. مناقشة النتائج: تفسير النتائج وربطها بالإطار النظري للدراسة.
7. تقديم التوصيات: وضع مقترحات عملية لتحسين إدارة مخاطر المشاريع وتعزيز كفاءة التنفيذ.
8. خاتمة البحث: تلخيص النتائج الرئيسة واستنتاجات الدراسة.

٢.الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

تُعد إدارة مخاطر المشاريع من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الكبرى لضمان كفاءة تنفيذ مشاريعها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، خصوصًا في القطاعات التي تتسم بالتطور السريع والتعقيد مثل قطاع الاتصالات. وفي هذا الإطار، تواجه شركة الاتصالات السعودية (STC) مجموعة من التحديات المرتبطة بتغيرات السوق والتطورات التقنية المتسارعة، مما يزيد من أهمية تبني ممارسات فعالة لإدارة المخاطر، نظرًا لدورها في تقليل الآثار السلبية المحتملة وتعزيز القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

ومع تزايد الاعتماد على المشاريع كوسيلة رئيسية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، أصبحت إدارة المخاطر عنصرًا أساسيًا لا يمكن الاستغناء عنه، خاصة في البيئات التي تتسم بعدم الاستقرار والتعقيد. فلم يعد نجاح المشاريع يعتمد فقط على جودة التخطيط، بل أصبح مرتبطًا بقدرة المنظمة على التنبؤ بالمخاطر المحتملة والتعامل معها بفعالية، مما يسهم في تقليل التعثرات وزيادة فرص نجاح المشاريع.

وتكمن أهمية إدارة مخاطر المشاريع في دورها في تقليل مستويات عدم اليقين خلال مراحل تنفيذ المشروع، من خلال تحديد التهديدات المحتملة قبل وقوعها، ووضع خطط استجابة مناسبة لها، مما يساعد على تحسين جودة القرارات الإدارية عبر توفير معلومات دقيقة حول طبيعة المخاطر وتأثيراتها المحتملة.

كما تسهم إدارة المخاطر في تعزيز التخطيط الاستباقي داخل المؤسسات، من خلال إعداد سيناريوهات متعددة للتعامل مع الظروف غير المتوقعة، مما يقلل من عنصر المفاجأة أثناء التنفيذ، ويعزز من جاهزية فرق العمل في مواجهة التحديات.

ومع التطور التقني المتسارع والتحول الرقمي في قطاع الاتصالات، ازدادت المخاطر المرتبطة بالمشاريع سواء كانت تقنية أو تشغيلية أو مالية، مما يتطلب تبني منهجيات حديثة لإدارة المخاطر تعتمد على التحليل المستمر واستخدام الأدوات الرقمية الحديثة.

وفي هذا السياق، تبرز أهمية الربط بين إدارة مخاطر المشاريع وكفاءة تنفيذ المشاريع، حيث إن الإدارة الفعالة للمخاطر تسهم في تقليل الانحرافات عن الخطط الزمنية والميزانيات، وتحسين جودة المخرجات، مما ينعكس إيجابًا على الأداء العام للمشاريع.

كما أن المؤسسات التي تطبق ممارسات متقدمة في إدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على تحقيق التوازن بين الوقت والتكلفة والجودة، بينما يؤدي ضعف تطبيق إدارة المخاطر إلى زيادة احتمالية التأخير وارتفاع التكاليف وانخفاض جودة التنفيذ.

وانطلاقًا من ذلك، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل ومراجعة الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين إدارة مخاطر المشاريع وكفاءة تنفيذ المشاريع، من خلال استعراض أبرز النتائج العلمية ومناقشة أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، إضافة إلى تحديد الفجوات البحثية في هذا المجال، خاصة في قطاع الاتصالات وبالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية (STC)، بما يسهم في دعم الدراسة الحالية وتفسير العلاقة بين المتغيرين بشكل أدق.

2.2. المتغير المستقل: إدارة مخاطر المشاريع

تُعد إدارة مخاطر المشاريع عملية منهجية تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشروع، وتحليلها، وتقييم تأثيرها، ووضع خطط مناسبة للتعامل معها. وتكمن أهمية إدارة المخاطر في قدرتها على تقليل حالات عدم اليقين، وتحسين عملية اتخاذ القرار، مما ينعكس إيجابًا على أداء المشروع ونتائجه.

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أهمية إدارة مخاطر المشاريع في تحسين أداء المشاريع، حيث بيّنت دراسة (Rabechini & Carvalho, 2013) أن تطبيق ممارسات فعّالة لإدارة المخاطر يسهم في تقليل التعثرات وزيادة فرص نجاح المشاريع. كما أوضحت دراسة (Zwikael & Globerson, 2006) أن وجود منهجية واضحة لإدارة المخاطر يعزز من كفاءة التخطيط والتنفيذ داخل المشاريع.

وفي سياق شركة الاتصالات السعودية(STC) ، تزداد أهمية إدارة المخاطر نظرًا لطبيعة المشاريع التقنية المعقدة التي تنفذها الشركة، والتي تتطلب التعامل مع تحديات مستمرة مثل التطور التكنولوجي السريع وتغيرات السوق، مما يجعل إدارة المخاطر عنصرًا أساسيًا في نجاح المشاريع.

كما تتضمن إدارة مخاطر المشاريع مجموعة من المراحل الأساسية التي تساعد في التعامل مع المخاطر بشكل منهجي، وتشمل هذه المراحل: تحديد المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشروع، وتحليل هذه المخاطر من حيث الاحتمالية والتأثير، ثم تقييمها لتحديد درجة خطورتها، وبعد ذلك وضع خطط الاستجابة المناسبة سواء بالتجنب أو التخفيف أو التحويل أو القبول.

كما تستخدم المؤسسات عددًا من الأدوات والأساليب في إدارة المخاطر، مثل تحليل SWOT الذي يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، بالإضافة إلى مصفوفة المخاطر التي تُستخدم لتصنيف المخاطر حسب درجة تأثيرها واحتمالية حدوثها، مما يسهم في تحسين عملية اتخاذ القرار داخل المشاريع.

الشكل (3): منهجية إدارة المخاطر (مركز إيداع الأوراق المالية (SDC)، الأردن)

2.3. المتغير التابع: كفاءة تنفيذ المشاريع

تُشير كفاءة تنفيذ المشاريع إلى مدى قدرة المشروع على تحقيق أهدافه ضمن الإطار الزمني المحدد ووفق الميزانية المقررة، مع الحفاظ على مستوى الجودة المطلوب. وتُعد كفاءة التنفيذ مؤشرًا رئيسيًا على نجاح المشروع، حيث تعكس مدى فعالية التخطيط والتنظيم وإدارة الموارد.

وقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية كفاءة تنفيذ المشاريع، حيث أشارت دراسة (Su & Khallaf, 2022) إلى أن كفاءة التنفيذ ترتبط بقدرة المنظمة على التعامل مع التحديات والمخاطر المختلفة أثناء تنفيذ المشروع. كما بيّن معهد إدارة المشاريع (PMI, 2021) أن المشاريع التي تُدار بشكل منهجي تحقق نتائج أفضل من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة.

وفي شركة الاتصالات السعودية(STC) ، تُقاس كفاءة تنفيذ المشاريع من خلال مدى الالتزام بالجداول الزمنية المحددة، وضبط التكاليف، وتحقيق جودة المخرجات المطلوبة. ونظرًا لحجم المشاريع التي تنفذها الشركة وتنوعها، فإن أي خلل في التنفيذ قد يؤدي إلى تأخير أو زيادة في التكاليف أو انخفاض في جودة الخدمات المقدمة، لذلك تهتم الشركة برفع مستوى كفاءة التنفيذ بشكل مستمر.

كما يمكن قياس كفاءة تنفيذ المشاريع من خلال مجموعة من المؤشرات الرئيسية، من أهمها الالتزام بالجدول الزمني المحدد للمشروع، والقدرة على التحكم في التكاليف ومنع تجاوز الميزانية، بالإضافة إلى تحقيق الجودة المطلوبة في المخرجات النهائية.

كما تشمل كفاءة التنفيذ أيضًا مدى استخدام الموارد بشكل فعّال، وقدرة فرق العمل على التنسيق فيما بينها، وسرعة الاستجابة للتغيرات أو المشكلات التي قد تحدث أثناء تنفيذ المشروع. وكلما ارتفعت هذه المؤشرات، دلّ ذلك على ارتفاع مستوى كفاءة تنفيذ المشروع.

2.4. العلاقة بين إدارة مخاطر المشاريع وكفاءة تنفيذ المشاريع

تتناول هذه الدراسة العلاقة بين إدارة مخاطر المشاريع (المتغير المستقل) وكفاءة تنفيذ المشاريع (المتغير التابع)، حيث تشير الأدبيات السابقة إلى وجود علاقة إيجابية مباشرة بينهما، إذ إن تطبيق ممارسات فعّالة لإدارة المخاطر يسهم في تحسين مستوى كفاءة تنفيذ المشاريع بشكل ملحوظ.

فعندما تقوم المنظمة بتحديد المخاطر المحتملة وتحليلها بشكل مبكر ووضع خطط استجابة مناسبة، فإن ذلك يقلل من احتمالية حدوث المشكلات أثناء التنفيذ، مثل التأخير في الجداول الزمنية أو تجاوز التكاليف أو انخفاض جودة المخرجات. وبالتالي، فإن إدارة المخاطر تساعد على ضبط سير المشروع وتحسين القدرة على الالتزام بخططه المحددة مسبقًا.

وفي هذا السياق، تُعد شركة الاتصالات السعودية (STC) مثالًا على المؤسسات التي تعتمد على مشاريع تقنية واستراتيجية معقدة، حيث يؤدي تطبيق إدارة مخاطر فعّالة إلى تعزيز قدرة الشركة على التعامل مع التحديات التشغيلية والتقنية، مما ينعكس بشكل مباشر على رفع كفاءة تنفيذ المشاريع وتحقيق أهدافها بكفاءة أعلى.

كما أوضحت الدراسات السابقة مثل (Rabechini & Carvalho, 2013) و (Fazly et a, 2024) أن المشاريع التي تطبق إدارة مخاطر منهجية تكون أكثر قدرة على النجاح مقارنة بالمشاريع التي لا تعتمد هذا النهج، مما يؤكد أن العلاقة بين المتغيرين علاقة تكاملية، حيث تؤثر إدارة المخاطر بشكل إيجابي على كفاءة التنفيذ من خلال تقليل الانحرافات وتحسين الأداء العام للمشاريع.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن تحسين ممارسات إدارة مخاطر المشاريع يؤدي إلى رفع كفاءة تنفيذ المشاريع بشكل مباشر، خصوصًا في البيئات المعقدة مثل قطاع الاتصالات الذي تعمل فيه شركة (STC).

2.5. أنواع مخاطر المشاريع

تتنوع المخاطر التي قد تواجه المشاريع إلى عدة أنواع رئيسية، تختلف حسب مصدرها وطبيعتها وتأثيرها على المشروع. ومن أبرز هذه الأنواع:

- المخاطر الاستراتيجية: وهي المخاطر المرتبطة بتغيرات السوق أو المنافسة أو القرارات الاستراتيجية طويلة المدى.
- المخاطر التشغيلية: وتشمل المشكلات الناتجة عن ضعف العمليات الداخلية أو نقص الموارد أو الأخطاء البشرية أثناء التنفيذ.
- المخاطر المالية: وتتمثل في تقلب التكاليف أو تجاوز الميزانيات المحددة أو نقص التمويل.
- المخاطر التقنية: وترتبط باستخدام الأنظمة والتقنيات الحديثة، مثل الأعطال التقنية أو فشل الأنظمة أو ضعف البنية التحتية الرقمية.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه الأنواع من المخاطر لا تعمل بشكل منفصل، بل قد تتداخل فيما بينها، حيث يمكن أن يؤدي حدوث خطر تقني إلى ظهور مخاطر مالية أو تشغيلية، مما يزيد من تعقيد إدارة المشروع لذلك، فإن التعامل مع المخاطر يتطلب نظرة شمولية تأخذ بعين الاعتبار جميع أنواع المخاطر والعلاقات بينها، لضمان وضع استجابات فعّالة ومتكاملة.

2.6. نماذج إدارة مخاطر المشاريع

تعتمد إدارة مخاطر المشاريع على عدد من النماذج والمعايير العالمية التي تساعد المؤسسات على تطبيق إدارة المخاطر بشكل منظم وفعّال. ومن أهم هذه النماذج:

نموذج (PMBOK) وهو من النماذج الصادرة عن معهد إدارة المشاريع(PMI) ، ويقدم إطارًا شاملًا لإدارة المخاطر يتضمن مراحل تحديد وتحليل وتقييم والاستجابة للمخاطر.

معيار :ISO 31000 وهو معيار دولي يركز على مبادئ إدارة المخاطر وتطبيقها في مختلف أنواع المؤسسات، حيث يوفر إرشادات تساعد في تحسين عملية اتخاذ القرار وتقليل عدم اليقين.

وتكمن أهمية هذه النماذج في توحيد منهجية التعامل مع المخاطر داخل المؤسسات، مما يسهم في تحسين مستوى التنظيم وتقليل العشوائية في اتخاذ القرارات. كما تساعد هذه النماذج في بناء قاعدة معرفية يمكن الرجوع إليها في المشاريع المستقبلية، الأمر الذي يعزز من التعلم المؤسسي ويرفع من كفاءة إدارة المشاريع على المدى الطويل.

2.7. مؤشرات قياس كفاءة إدارة المشاريع

يمكن قياس كفاءة إدارة المشاريع من خلال مجموعة من المؤشرات التي تعكس مستوى الأداء الفعلي للمشروع، ومن أبرز هذه المؤشرات:

- الالتزام بالجدول الزمني: ويقاس بمدى قدرة المشروع على الانتهاء في الوقت المحدد دون تأخير.
- الالتزام بالميزانية: ويعكس قدرة المشروع على عدم تجاوز التكاليف المخططة مسبقًا.
- جودة المخرجات: وتقاس بمدى مطابقة نتائج المشروع للمعايير والمواصفات المطلوبة.
- كفاءة استخدام الموارد: وتشمل مدى الاستفادة المثلى من الموارد البشرية والمادية المتاحة.
- رضا أصحاب المصلحة: ويعكس مدى رضا العملاء أو الجهات المستفيدة من نتائج المشروع.

وتُعد هذه المؤشرات أدوات مهمة تساعد في تقييم أداء المشاريع وتحسين عملية إدارة المشاريع بشكل مستمر، مما يسهم في رفع مستوى الكفاءة العامة للمشاريع وتحقيق أهدافها بكفاءة أعلى.

2.8. العوامل المؤثرة في كفاءة إدارة المشاريع

تتأثر كفاءة إدارة المشاريع بعدة عوامل تنظيمية وإدارية وتقنية تحدد مدى نجاح المشروع في تحقيق أهدافه ضمن الوقت والتكلفة والجودة، وتختلف هذه العوامل حسب طبيعة المشروع وحجمه ودرجة تعقيده. ومن أبرزها دعم الإدارة العليا الذي يسهم في توفير الموارد وتسريع اتخاذ القرار، وكفاءة الموارد البشرية التي تؤثر على جودة وسرعة التنفيذ، إضافة إلى وضوح نطاق وأهداف المشروع الذي يقلل من الانحرافات أثناء العمل.

كما تشمل العوامل أنظمة الاتصال والتنسيق بين فرق العمل التي تحسن تدفق المعلومات وتقلل الأخطاء، واستخدام التقنيات الحديثة في إدارة المشاريع التي ترفع كفاءة التخطيط والمتابعة واتخاذ القرار. كذلك يُعد التعامل الاستباقي مع المخاطر من العوامل المهمة، حيث يساعد على التنبؤ بالمشكلات ومعالجتها قبل حدوثها مما يعزز كفاءة تنفيذ المشاريع بشكل عام.

2.9. تحليل الدراسات السابقة

تُظهر الدراسات السابقة التي تناولت إدارة مخاطر المشاريع وكفاءة تنفيذ المشاريع وجود اهتمام واضح ببيان دور إدارة المخاطر في تحسين أداء المشاريع بشكل عام، حيث اتفقت معظم الدراسات على أن تطبيق ممارسات فعّالة لإدارة المخاطر يسهم في تقليل المشكلات أثناء التنفيذ وتحسين الالتزام بالوقت والتكلفة وجودة المخرجات.

كما تشير دراسة (Rabechini & Carvalho, 2013) إلى أن وجود ممارسات منظمة لإدارة المخاطر يرتبط بشكل إيجابي مع نجاح المشاريع من خلال تعزيز القدرة على التعامل مع المشكلات قبل حدوثها. وفي السياق نفسه، أوضحت دراسة (Su & Khallaf, 2022) أن المشاريع التي تعتمد على منهجية واضحة في إدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها مقارنة بالمشاريع التي لا تطبق هذه المنهجية بشكل منتظم، بينما بينت دراسة (Fazly et al., 2024) أن ضعف تطبيق إدارة المخاطر يؤدي إلى زيادة احتمالية حدوث تأخيرات وارتفاع التكاليف، مما يؤثر على كفاءة تنفيذ المشاريع.

ويلاحظ من خلال الدراسات السابقة وجود اتفاق عام على أهمية إدارة المخاطر، رغم اختلاف البيئات والمنهجيات التي طُبقت فيها، كما يظهر وجود تباين في تركيزها بين الجوانب التنظيمية والإدارية وبين الأدوات والنماذج المستخدمة في تحليل المخاطر، وهو ما يعكس اختلاف طبيعة المشاريع والقطاعات محل الدراسة.

كما تؤكد الدراسات أن تطبيق إدارة المخاطر بشكل منهجي يسهم في تحسين قدرة المؤسسات على التعامل مع التحديات وتقليل حالات عدم اليقين أثناء تنفيذ المشاريع، بما ينعكس على رفع مستوى الانضباط في التنفيذ وتحسين جودة النتائج النهائية.

وبناءً على ما سبق، يتضح أن إدارة مخاطر المشاريع تُعد عنصرًا أساسيًا في دعم نجاح المشاريع وتحسين كفاءتها، من خلال دورها في تعزيز الاستقرار أثناء التنفيذ والحد من الانحرافات المحتملة في الوقت والتكلفة والجودة.

2.10. الخاتمة

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر إدارة مخاطر المشاريع على كفاءة تنفيذ المشاريع في شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض، من خلال تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر ومستوى كفاءة التنفيذ داخل المشاريع التقنية والاستراتيجية. وقد ركزت الدراسة على توضيح دور إدارة المخاطر في دعم نجاح المشاريع وتحسين أدائها العام.

وقد أظهرت نتائج التحليل أن إدارة مخاطر المشاريع تُعد عنصرًا أساسيًا في رفع كفاءة التنفيذ، خاصة في البيئات المعقدة مثل قطاع الاتصالات، حيث تتعدد التحديات التقنية والتشغيلية وتزداد سرعة التغيرات في متطلبات العمل. وهذا يجعل وجود منهجية واضحة لإدارة المخاطر أمرًا مهمًا لضمان استقرار سير المشاريع.

كما تبين أن كفاءة تنفيذ المشاريع تتحسن كلما كان هناك تطبيق فعّال لممارسات إدارة المخاطر، مثل تحديد المخاطر وتحليلها ووضع خطط استجابة مناسبة، مما يساعد على تقليل الانحرافات أثناء التنفيذ وتحسين الالتزام بالجداول الزمنية والميزانيات وجودة المخرجات.

وفي سياق شركة الاتصالات السعودية(STC) ، فإن طبيعة المشاريع الكبيرة والمتنوعة التي تنفذها الشركة تجعل إدارة المخاطر عنصرًا مهمًا في دعم نجاح المشاريع، خصوصًا مع ارتباطها بمشاريع التحول الرقمي والتوسع التقني، والتي تتطلب متابعة مستمرة للمخاطر المحتملة والتعامل معها بشكل استباقي.

كما أن إدارة المخاطر لا تقتصر على مرحلة محددة من المشروع، بل هي عملية مستمرة تبدأ من التخطيط وتستمر خلال جميع مراحل التنفيذ، مما يسهم في تحسين التنسيق بين فرق العمل ورفع مستوى الجاهزية للتعامل مع التحديات المختلفة.

كما تسهم إدارة المخاطر في دعم عملية اتخاذ القرار داخل المشاريع من خلال تقليل حالة عدم اليقين وتوفير رؤية أوضح حول التحديات المحتملة، مما يساعد على اختيار الحلول الأنسب أثناء التنفيذ.

وبناءً على ما تم عرضه، يتضح أن تحسين ممارسات إدارة المخاطر ينعكس بشكل مباشر على رفع كفاءة تنفيذ المشاريع، من خلال تحسين الأداء العام وتقليل المشكلات التشغيلية وزيادة القدرة على تحقيق أهداف المشروع بكفاءة أعلى.

وفي الختام، تؤكد هذه الدراسة أن إدارة مخاطر المشاريع تمثل عنصرًا محوريًا في نجاح المشاريع داخل شركة الاتصالات السعودية (STC)، وأن تطويرها بشكل مستمر يساهم في تعزيز كفاءة التنفيذ ورفع جودة المشاريع وتحقيق الاستقرار في الأداء.

قائمة المراجع

International Organization for Standardization. (2018). ISO 31000: Risk management — Guidelines. ISO.

Kerzner, H. (2017). Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling. Wiley.

Project Management Institute. (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide) (7th ed.). PMI.

Rabechini Junior, R., & Carvalho, M. M. (2013). Understanding the impact of project risk management on project performance: An empirical study. Journal of Technology Management & Innovation, 8(S1), 6–20.

Su, G., & Khallaf, R. (2022). Research on the influence of risk on project performance: A systematic review. Sustainability, 14(11), 6412.

Zwikael, O., & Globerson, S. (2006). From critical success factors to critical success processes. International Journal of Production Research, 44(17), 3433–3453.

de Bakker, K., Boonstra, A., & Wortmann, H. (2010). Does risk management contribute to IT project success? International Journal of Project Management, 28(6), 493–505.

Chapman, C., & Ward, S. (2011). How to manage project opportunity and risk. Wiley.

Hillson, D. (2017). The risk management handbook. Kogan Page.

Turner, J. R. (2014). Handbook of project-based management. McGraw-Hill.

Pinto, J. K. (2016). Project management: Achieving competitive advantage. Pearson.

الحارثي، محمد. (2020). إدارة مخاطر المشاريع وأثرها على نجاح المشاريع في المؤسسات الكبرى. المجلة العربية للإدارة, 40(2), 115–132.

الزهراني، أحمد. (2021). دور إدارة المخاطر في تحسين أداء المشاريع التقنية. مجلة الدراسات الإدارية, 15(1), 77–92.

شركة الاتصالات السعودية. (2023). التقرير السنوي. الرياض، المملكة العربية السعودية.

هيئة الاتصالات والفضاء والتقنية. (2023). تقرير سوق الاتصالات وتقنية المعلومات في المملكة العربية السعودية. الرياض، المملكة العربية السعودية.

Fazly, R., Raees, N., Shafi, M. Q., et al. (2024). Impact of project planning and project risk management on project success. Journal of Humanities, Social and Management Sciences, 5(2).