

**Final Project 1**  
Code: MGM 496-PMG496  
**Project Template**

Faculty of Management  
Midocean University

## عنوان المشروع

أثر إدارة المخاطر التشغيلية على نجاح مشاريع البنية التحتية للاتصالات  
في المملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية.

أسم الطالب

.....

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

## جدول المحتويات

|                              |                                                  |
|------------------------------|--------------------------------------------------|
| 3                            | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة             |
| 4                            | 1.1. المقدمة:                                    |
| 6                            | 1.2. مشكلة الدراسة                               |
| 6                            | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري                  |
| 6                            | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي                |
| 7                            | 1.3. أهمية الدراسة                               |
| 7                            | 1.3.1. على المستوى النظري:                       |
| 7                            | 1.3.2. على المستوى التطبيقي:                     |
| Error! Bookmark not defined. | 1.4. أسئلة الدراسة                               |
| Error! Bookmark not defined. | 1.5. أهداف الدراسة                               |
| Error! Bookmark not defined. | 1.6. فرضيات الدراسة                              |
| Error! Bookmark not defined. | 1.7. نموذج الدراسة                               |
| Error! Bookmark not defined. | 1.8. منهجية الدراسة                              |
| Error! Bookmark not defined. | 1.9. الدراسة الميدانية                           |
| Error! Bookmark not defined. | 1.10. مخطط المشروع المقترح                       |
| 12                           | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة                |
| 13                           | 2.1. المقدمة:                                    |
| 13                           | 2.2. المتغير المستقل                             |
| 13                           | 2.3. المتغير التابع                              |
| 13                           | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع |
| 14                           | 2.5. الخاتمة                                     |
| 14                           | قائمة المراجع                                    |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

يشهد قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية تطورًا ملحوظًا في السنوات الأخيرة، وذلك في ظل التوجه العام نحو التحول الرقمي، ورفع كفاءة البنية التحتية التقنية، وتوسيع نطاق الخدمات الذكية في مختلف القطاعات. وقد أسهمت رؤية المملكة 2030 في تسريع هذا التحول من خلال دعم المبادرات المرتبطة بالاقتصاد الرقمي، وتحفيز الاستثمار في البنية التحتية التقنية، وتوسيع استخدام الأنظمة الرقمية والخدمات المعتمدة على الاتصال عالي الكفاءة. كما أن هذا التوجه لم يعد مقتصرًا على تحسين الخدمات، بل أصبح جزءًا أساسيًا من مسار التنمية الاقتصادية والإدارية في المملكة.

وفي هذا السياق، أصبحت مشاريع البنية التحتية للاتصالات من المشاريع الحيوية التي تعتمد عليها جهات كثيرة في القطاعين العام والخاص، خاصة مع التوسع في شبكات الجيل الخامس، ومشاريع الألياف الضوئية، وربط المدن والمرافق والمنشآت بحلول اتصال أكثر كفاءة واعتمادية. وتتميز هذه المشاريع بأنها ذات طبيعة تقنية وتشغيلية معقدة، لأنها لا تعتمد فقط على التنفيذ الهندسي، بل ترتبط أيضًا بالتخطيط المسبق، وتوفير المواد والمعدات، وجاهزية الأنظمة، وتكامل الأطراف المعنية، وجودة التنفيذ، والقدرة على التشغيل والاستمرارية.

ورغم ما تحقّقه هذه المشاريع من أثر إيجابي على الاقتصاد والخدمات والتنمية الرقمية، إلا أنها تظل معرضة لأنواع متعددة من المخاطر، وعلى وجه الخصوص المخاطر التشغيلية. وتشمل هذه المخاطر تلك المرتبطة بالإجراءات الداخلية، وسلاسل الإمداد، وكفاءة الموارد البشرية، والأنظمة التقنية، والأعطال، وضعف التنسيق، والتأخر في التنفيذ، ومشكلات التكامل بين الأنظمة والمعدات. وفي مشاريع الاتصالات تحديدًا، قد يكون الأثر الناتج عن هذه المخاطر واضحًا في صورة تأخير في التسليم، أو ارتفاع في التكلفة، أو قصور في الجودة، أو ضعف في مستوى الأداء المتوقع بعد التنفيذ.

وقد تطور مفهوم إدارة المخاطر في الأدبيات الحديثة من كونه إجراءً احترازيًا محدودًا إلى كونه جزءًا أساسيًا من الممارسة الإدارية داخل المشروع. فلم يعد التعامل مع المخاطر يتم فقط عند وقوع المشكلة، بل أصبح من الضروري التعرف على المخاطر المحتملة في مرحلة مبكرة، وتحليلها، وتقدير آثارها، ووضع خطط للتعامل معها، ثم متابعتها بانتظام طوال دورة حياة المشروع. وتؤكد أدبيات إدارة المشاريع أن نجاح المشروع لم يعد يقاس فقط بإنجائه، بل بمدى تحقيقه لأهدافه ضمن الوقت والتكلفة والجودة المطلوبة، وهو ما يجعل إدارة المخاطر عنصرًا مؤثرًا بصورة مباشرة في نجاح المشاريع أو تعثرها.

كما تشير الخبرات التطبيقية في القطاعات المختلفة إلى أن المشاريع التي تُدار فيها المخاطر بشكل منهجي تكون أكثر قدرة على الاستجابة للتحديات، وأفضل في استخدام الموارد، وأقل عرضة للمفاجآت التشغيلية التي تؤثر على نتائجها النهائية. وهذا الأمر يبدو أكثر أهمية في المشاريع ذات الطابع التقني، لأن درجة الترابط بين المكونات الفنية والتشغيلية فيها تكون مرتفعة، وأي خلل بسيط قد يمتد أثره إلى الجدول الزمني أو التكلفة أو جودة المخرجات. ومن هنا، فإن إدارة المخاطر التشغيلية في مشاريع البنية التحتية للاتصالات لا تمثل مجرد جانب تنظيمي، بل تمثل عنصرًا حاسمًا في رفع فرص النجاح وتحقيق الأهداف المخطط لها.

وعلى الرغم من وجود عدد من الدراسات التي تناولت إدارة المخاطر في مجالات مثل الإنشاءات والطاقة والخدمات المالية، فإن الدراسات التي تركز على مشاريع البنية التحتية للاتصالات في المملكة العربية السعودية ما تزال أقل من المتوقع، خاصة في ظل التسارع الكبير الذي يشهده هذا القطاع. كما أن البيئة السعودية لها خصوصيتها من حيث حجم الاستثمار في التحول الرقمي، وتوسع المشاريع المرتبطة بالاتصال والبنية التحتية، وتعدد الجهات المنظمة والمستفيدة، وهو ما يجعل الحاجة قائمة إلى دراسة هذا الموضوع بصورة أكثر تركيزًا وارتباطًا بالسياق المحلي.

وبناءً على ذلك، تأتي هذه الدراسة لتحليل أثر إدارة المخاطر التشغيلية على نجاح مشاريع البنية التحتية للاتصالات في المملكة العربية السعودية، من خلال تناول العلاقة بين الممارسات المرتبطة بإدارة المخاطر التشغيلية وبين مؤشرات نجاح المشروع. كما تسعى الدراسة إلى تقديم معالجة وصفية تحليلية تستند إلى ما ورد وما هو متاح من تقارير ودراسات مرتبطة بقطاع الاتصالات، بهدف الوصول إلى فهم أكثر وضوحًا لهذه العلاقة، وتقديم طرح علمي منظم يمكن البناء عليه في المراحل اللاحقة من مشروع التخرج.

## 1.2. مشكلة الدراسة:

تشهد مشاريع البنية التحتية للاتصالات في المملكة العربية السعودية توسعًا ملحوظًا في ظل التحول الرقمي وزيادة الاعتماد على الخدمات التقنية، إلا أن هذه المشاريع تواجه في الوقت نفسه عددًا من المخاطر التشغيلية المرتبطة بالإجراءات الداخلية، والأنظمة، والموارد البشرية، وسلاسل الإمداد، والتنسيق بين الأطراف المنفذة. ومع أن إدارة المخاطر التشغيلية تُعد عاملاً مهماً في دعم نجاح المشاريع، فإن فهم تأثيرها في مشاريع البنية التحتية للاتصالات داخل السياق السعودي ما يزال غير واضح بالشكل الكافي، خصوصًا في ظل محدودية الدراسات التي تناولت هذا القطاع بصورة مباشرة، وهو ما يبرز الحاجة إلى دراسة هذه العلاقة بصورة أكثر تحديدًا وتحليلًا.

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

ركزت كثير من الدراسات السابقة على العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع في قطاعات مثل الإنشاءات والطاقة والخدمات المالية، في حين أن عدد الدراسات التي تناولت أثر إدارة المخاطر التشغيلية على نجاح مشاريع البنية التحتية للاتصالات ما يزال محدودًا، خاصة في البيئة السعودية. كما أن بعض الدراسات تناولت إدارة المخاطر بصورة عامة دون التركيز على المخاطر التشغيلية بوصفها عنصرًا مستقلًا يؤثر بشكل مباشر في نجاح المشروع.

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

على المستوى العملي، تعتمد مشاريع البنية التحتية للاتصالات في المملكة على جاهزية تشغيلية عالية وتنسيق مستمر بين الموارد التقنية والبشرية والتنظيمية، إلا أن أي قصور في تحديد المخاطر التشغيلية أو تحليلها أو متابعتها قد يؤدي إلى تأخر التنفيذ أو زيادة التكاليف أو ضعف جودة المخرجات. لذلك، فإن الحاجة العملية ما تزال قائمة لفهم الكيفية التي يمكن من خلالها إدارة المخاطر التشغيلية أن تدعم نجاح هذه المشاريع في البيئة السعودية

وبناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

إلى أي مدى تؤثر إدارة المخاطر التشغيلية على نجاح مشاريع البنية التحتية للاتصالات في المملكة العربية السعودية؟

### 1.3. أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من جانبين رئيسيين، أحدهما نظري والآخر عملي. فمن الناحية النظرية، تسهم الدراسة في إثراء الجانب المعرفي المرتبط بإدارة المخاطر التشغيلية في مجال من المجالات الحديثة والحيوية، وهو مجال مشاريع البنية التحتية للاتصالات، كما أنها تقدم معالجة مرتبطة بالسياق السعودي، وهو ما يمنحها قيمة إضافية، لأن كثيرًا من الدراسات المتاحة تتناول بيانات أو قطاعات مختلفة لا تعكس بالضرورة طبيعة التحديات والفرص الموجودة في المملكة.

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

وتتجلى الأهمية النظرية أيضًا في أن الدراسة تربط بين متغيرين مهمين في الإدارة الحديثة، وهما إدارة المخاطر التشغيلية ونجاح المشاريع، وتحاول تحليل العلاقة بينهما في ضوء قطاع يعتمد بدرجة كبيرة على الجاهزية الفنية والتشغيلية. كما يمكن أن تشكل هذه الدراسة مرجعًا أوليًا لطلاب وباحثين آخرين يرغبون في التوسع مستقبلاً في موضوعات فرعية مثل مخاطر سلاسل الإمداد، أو مخاطر التحول الرقمي، أو مخاطر تشغيل مشاريع الاتصالات الذكية.

#### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما من الناحية التطبيقية، فإن هذه الدراسة قد تفيد مديري المشاريع والعاملين في قطاع الاتصالات من خلال إبراز أهمية التعامل المبكر والمنهجي مع المخاطر التشغيلية، وعدم الاكتفاء برد الفعل عند ظهور المشكلات، كما تساعد نتائجها المتوقعة في دعم الوعي بأن نجاح المشروع لا يعتمد فقط على توفر الميزانية أو التقنية، بل يعتمد أيضًا على وجود إدارة مخاطر فعالة تقلل احتمالات التعثر وتحسن استخدام الموارد وتدعم جودة التنفيذ. وتزداد الأهمية العملية لهذه الدراسة في ظل التوسع الكبير في المشاريع الرقمية داخل المملكة، لأن أي تحسين في إدارة المخاطر داخل مشاريع البنية التحتية للاتصالات قد ينعكس بصورة مباشرة على جودة الخدمات، وكفاءة التشغيل، وموثوقية الأنظمة، واستدامة النتائج. ولهذا فإن الدراسة لا تخدم الجانب الأكاديمي فقط، بل يمكن أن تكون ذات فائدة تطبيقية للجهات التي تعمل على تخطيط وتنفيذ وتشغيل مشاريع الاتصالات في السعودية.

#### 1.4 أسئلة الدراسة

تنطلق هذه الدراسة من سؤال رئيس يسعى إلى فهم العلاقة بين إدارة المخاطر التشغيلية ونجاح مشاريع البنية التحتية للاتصالات في المملكة العربية السعودية، في ضوء التوسع المتزايد في هذا القطاع وأهمية رفع كفاءة تنفيذ مشاريعه ويتمثل السؤال الرئيس للدراسة في الآتي: إلى أي مدى تؤثر إدارة المخاطر التشغيلية على نجاح مشاريع البنية التحتية للاتصالات في المملكة العربية السعودية؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية، وهي كما يأتي :

- ما أبرز المخاطر التشغيلية التي تواجه مشاريع البنية التحتية للاتصالات في المملكة العربية السعودية؟
- إلى أي مدى يتم تطبيق ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية في هذه المشاريع؟
- ما مستوى نجاح مشاريع البنية التحتية للاتصالات في ضوء مؤشرات الوقت والتكلفة والجودة؟
- هل توجد علاقة بين إدارة المخاطر التشغيلية ونجاح مشاريع البنية التحتية للاتصالات؟
- ما الأبعاد الأكثر تأثيراً من أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية في نجاح هذه المشاريع؟

#### 1.5 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدارة المخاطر التشغيلية على نجاح مشاريع البنية التحتية للاتصالات في المملكة العربية السعودية، من خلال دراسة العلاقة بين مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية وبين مؤشرات نجاح المشروع .  
ويتفرع عن هذا الهدف العام عدد من الأهداف الفرعية، وهي :

- التعرف على أبرز المخاطر التشغيلية التي تواجه مشاريع البنية التحتية للاتصالات في المملكة العربية السعودية .
- تحديد مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية في المشاريع محل الدراسة .
- قياس مستوى نجاح مشاريع البنية التحتية للاتصالات من حيث الوقت والتكلفة والجودة .
- تحليل العلاقة بين إدارة المخاطر التشغيلية ونجاح مشاريع البنية التحتية للاتصالات .

- تقديم تصور علمي يمكن أن يفيد الباحثين والمهتمين بموضوع إدارة المخاطر في قطاع الاتصالات .

#### 1.6 فرضيات الدراسة

استنادًا إلى طبيعة الدراسة وأهدافها، يمكن صياغة فرضية رئيسة تعبر عن العلاقة المتوقعة بين متغيرات البحث، إلى جانب عدد من الفرضيات الفرعية التي ترتبط بأبعاد المتغير المستقل.

وتتمثل الفرضية الرئيسية في الآتي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر التشغيلية ونجاح مشاريع البنية التحتية للاتصالات في المملكة العربية السعودية.

أما الفرضيات الفرعية، فتتمثل في الآتي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد المخاطر التشغيلية ونجاح مشاريع البنية التحتية للاتصالات.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل المخاطر التشغيلية ونجاح مشاريع البنية التحتية للاتصالات.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستجابة للمخاطر التشغيلية ونجاح مشاريع البنية التحتية للاتصالات.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متابعة المخاطر التشغيلية ونجاح مشاريع البنية التحتية للاتصالات.

#### 1.7 نموذج الدراسة

يقوم نموذج الدراسة على متغير مستقل يتمثل في إدارة المخاطر التشغيلية، ومتغير تابع يتمثل في نجاح مشاريع البنية التحتية للاتصالات، بحيث تفترض الدراسة أن مستوى نجاح المشروع يتأثر بدرجة تطبيق ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية داخل بيئة المشروع.

ويتكون المتغير المستقل من أربعة أبعاد رئيسة هي: تحديد المخاطر التشغيلية، وتحليل المخاطر التشغيلية، والاستجابة للمخاطر التشغيلية، ومتابعة المخاطر التشغيلية.

أما المتغير التابع، فيقاس من خلال مؤشرات نجاح المشروع، وهي: الالتزام بالوقت، والالتزام بالتكلفة، وتحقيق الجودة المطلوبة.

ويمكن عرض نموذج الدراسة بصورة مبسطة كما يأتي:

إدارة المخاطر التشغيلية ← نجاح مشاريع البنية التحتية للاتصالات [ file:23 ]

أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية:

- تحديد المخاطر.
- تحليل المخاطر.
- الاستجابة للمخاطر.
- متابعة المخاطر.

مؤشرات نجاح المشروع:

- الوقت.
- التكلفة.
- الجودة.

## 1.8 منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لأنه يُعد من أكثر المناهج ملاءمة لدراسة الموضوعات الإدارية التي تهدف إلى وصف الظاهرة وتحليل العلاقات بين متغيراتها، كما أنه يتناسب مع طبيعة موضوع الدراسة الحالي.

ويتيح هذا المنهج تناول واقع إدارة المخاطر التشغيلية في مشاريع البنية التحتية للاتصالات، ثم تحليل أثرها في نجاح هذه المشاريع من خلال الاستفادة من الأدبيات والدراسات السابقة والبيانات المتاحة.

## 1.9 الدراسة الميدانية

يُقترح أن تركز الدراسة الميدانية على قطاع مشاريع البنية التحتية للاتصالات في المملكة العربية السعودية، وبخاصة المشاريع التي تنفذها شركات الاتصالات أو الجهات المرتبطة بتنفيذ شبكات الألياف الضوئية، والأبراج، والبنية الفنية الداعمة للخدمات الرقمية. ويمكن أن تشمل الدراسة الميدانية العاملين في هذه المشاريع، مثل مديري المشاريع، والمهندسين، والمشرفين، والمنسقين، باعتبارهم الأكثر قدرة على تقييم واقع المخاطر التشغيلية وتأثيرها في نجاح المشروع.

#### 1.10 مخطط المشروع المقترح

يقترح أن يتكون المشروع من الفصول الرئيسية الآتية، بما ينسجم مع الهيكل المعتمد في نموذج الجامعة.

- الفصل الأول: الإطار العام للدراسة، ويشمل المقدمة، مشكلة الدراسة، أهمية الدراسة، أسئلة الدراسة، أهداف الدراسة، فرضيات الدراسة، نموذج الدراسة، منهجية الدراسة، الدراسة الميدانية، ومخطط المشروع المقترح.
- الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري، ويتناول المفاهيم المرتبطة بإدارة المخاطر التشغيلية ونجاح المشاريع والعلاقة بينهما.
- الفصل الثالث: منهجية الدراسة، ويتضمن التعريفات الإجرائية، وتصميم البحث، ومجتمع الدراسة، والعينة، وطرق جمع البيانات، وأنواعها، وإجراءات التحليل الإحصائي.
- الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج، ويعرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار فرضياتها .
- الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات وحدود الدراسة، ويتضمن النتائج النهائية والتوصيات والمقترحات المستقبلية

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

## 2.2. المتغير المستقل

## 2.3. المتغير التابع

## 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

## 2.5. الخاتمة

### قائمة المراجع الأولية:

- Project Management Institute. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*.
- Hopkin, P. *Fundamentals of Risk Management*.
- Studies on project risk management and project success in large-scale projects.
- Literature on digital transformation and infrastructure development in Saudi Arabia.
- Sector-specific studies related to telecommunications in Saudi Arabia.

