

دور إدارة المخاطر في تعزيز نجاح المشاريع

The Role of Risk Management in Enhancing Project Success

اسم الطالب: رشا عبد الرحمن محمد بريكة

الرقم الجامعي: 221001637

مشروع التخرج 1

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

2025

1.1 المقدمة:

تُعد إدارة المخاطر إحدى الركائز الأساسية في علم إدارة المشاريع، وهي عنصر حاسم يحدد قدرة المشروع على الاستمرار والنجاح في بيئة مليئة بالتحديات والتحديات السريعة. فالمشاريع اليوم لا تعمل في سياق ثابت، بل ضمن بيئة ديناميكية تتأثر بعوامل اقتصادية وتكنولوجية وتنظيمية وتشغيلية، مما يجعل القدرة على التنبؤ بالمخاطر وتحليلها والتعامل معها ضرورة استراتيجية وليست خيارًا إضافيًا.

إن نجاح المشاريع التقليدي كان يعتمد على ثلاثة عناصر رئيسية: الوقت، التكلفة، والجودة. إلا أن التطور الكبير في متطلبات الأعمال وسرعة التغيير في الأسواق العالمية أضاف بُعدًا رابعًا بالغ الأهمية، وهو إدارة المخاطر باعتبارها مكونًا جوهريًا يحدد قدرة المشروع على مواجهة الظروف غير المتوقعة والاستمرار في تحقيق أهدافه بكفاءة. وفي هذا السياق، أصبحت إدارة المخاطر تمثل منهجًا شاملاً يساعد مديري المشاريع على:

- تحديد المخاطر المحتملة قبل حدوثها
- تحليل احتمالية وقوعها وتأثيرها
- وضع استراتيجيات فعالة للاستجابة
- مراقبة تنفيذ الإجراءات والسيطرة عليها طوال دورة حياة المشروع

ومع أن الأدبيات العلمية تُبرز دور إدارة المخاطر في رفع معدلات النجاح، إلا أن التطبيق العملي في العديد من المؤسسات — وخاصة في المنطقة العربية — ما يزال يواجه تحديات كبيرة، من أهمها:

- غياب إطار مؤسسي واضح لإدارة المخاطر
- ضعف وعي مديري المشاريع بالأدوات الحديثة
- التركيز على الحلول بعد وقوع المشكلة بدل معالجتها استباقيًا
- محدودية التدريب والتأهيل في هذا المجال
- الضغط التنفيذي الذي يُهمل جوانب التخطيط الاستراتيجي

ومع توسّع المشاريع في السعودية في ظل رؤية 2030 — بما يشمل ذلك من مشاريع إنشائية، تقنية، وتحول رقمي — أصبحت الحاجة ملحة إلى نظام احترافي لإدارة المخاطر ينسجم مع المعايير العالمية مثل:

• PMBOK

• ISO 31000

• PRINCE2

• Agile Risk Management

ومن هنا تبرز أهمية هذا البحث الذي يهدف إلى تقديم تحليل علمي متعمق لكيفية تأثير إدارة المخاطر على نجاح المشاريع داخل المؤسسات السعودية، مع استعراض ممارسات احترافية، ونماذج تحليل، وأدوات تطبيقية تساهم في رفع قدرة المشاريع على تحقيق نتائج مستدامة وموثوقة.

وبذلك، تشكل هذه المقدمة مدخلاً رئيسياً لتأسيس فهم شامل لدور إدارة المخاطر، وبناء إطار بحثي يساعد على سد الفجوة بين النظرية والتطبيق، ويدعم المؤسسات في تبني ممارسات مهنية تعزز قدرة المشاريع على النجاح في بيئة تنافسية ومتغيرة

1.2 مشكلة البحث :

على الرغم من التطور الكبير الذي شهده مجال إدارة المشاريع واعتماد العديد من المؤسسات لمعايير عالمية متقدمة، إلا أن الفجوة بين المعرفة النظرية والتطبيق العملي لإدارة المخاطر ما تزال واسعة، خصوصاً في البيئة العربية والسعودية. فالكثير من المشاريع تستمر في مواجهة تحديات متكررة مثل التأخير وتجاوز التكاليف وضعف جودة المخرجات، وهي مشكلات ترتبط بشكل مباشر بضعف إدارة المخاطر أو غيابها عن دورة حياة المشروع. وتشير تقارير عالمية إلى أن نسبة كبيرة من المشاريع — في مختلف القطاعات — تواجه إخفاقاً أو انخفاضاً في الأداء نتيجة عدم التعامل الجيد مع المخاطر. كما تؤكد الدراسات أن المشكلات الناتجة عن غياب إدارة المخاطر لا تظهر بشكل فجائي، بل تكون نتيجة تراكمية لعد عوامل

2.1.1 العوامل التراكمية المؤثرة على كفاءة إدارة المخاطر

2.1.1.1 غياب ثقافة مؤسسية تدعم تقييم المخاطر بشكل منهجي

الكثير من المؤسسات تُركّز على التنفيذ السريع دون منح الوقت اللازم لعمليات التقييم والتحليل، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات مبنية على الحدس وليس على أسس علمية.

2.1.1.2 ضعف التأهيل المهني لمديري المشاريع

فالكثير من المديرين يفتقرون إلى المهارات المتقدمة لإدارة المخاطر أو لا يستخدمون الأدوات المتاحة بطريقة صحيحة، مما يؤدي إلى تجاهل مؤشرات تحذيرية مبكرة.

2.1.1.3 عدم دمج إدارة المخاطر في مراحل المشروع الأساسية

في العديد من المشاريع، تُطبّق إدارة المخاطر كإجراء ثانوي أو تجميلي بدلاً من أن تكون جزءاً أصيلاً من التخطيط والتنفيذ والمتابعة.

2.1.1.4 التعامل بردود الفعل بدلاً من الإجراءات الاستباقية

حيث تنتظر بعض المؤسسات حدوث المشكلة ثم تبدأ في التعامل معها، مما يؤدي إلى خسائر أكبر وتداعيات أكثر تعقيداً.

2.1.1.5 ضعف استخدام الأدوات التحليلية الحديثة

مثل مصفوفات التحليل، النماذج الاحتمالية، وأنظمة التنبؤ بالمخاطر.

1.2.2 مشكلة البحث الأساسية

بناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة البحث في الآتي:

«وجود ضعف واضح في تطبيق إدارة المخاطر داخل المؤسسات، وما يترتب على ذلك من تأثير سلبي على معدلات نجاح المشاريع، خصوصاً في السياق السعودي».

وينبع هذا الإشكال من تحديات تنظيمية وفنية وثقافية تؤثر على قدرة المشاريع في التعامل مع المخاطر بفاعلية، مما يؤدي إلى:

- تأخر إنجاز المشاريع
- ارتفاع التكاليف فوق الميزانية المعتمدة
- انخفاض جودة المخرجات النهائية
- ضعف رضا العملاء وأصحاب المصلحة
- تكرار الأخطاء في مشاريع متعددة داخل المؤسسة

1.2.3 السؤال الرئيسي للبحث

ينطلق هذا البحث من سؤال محوري يسعى للإجابة عنه بشكل علمي:

كيف تساهم ممارسات إدارة المخاطر في تعزيز نجاح المشاريع داخل المؤسسات في المملكة العربية السعودية؟

1.3 أهمية البحث

1.3.1 الأهمية النظرية

تتمثل الأهمية النظرية للبحث في عدة نقاط رئيسية، أهمها:

1. يساهم البحث في تعزيز الإطار الأكاديمي المتعلق بإدارة المخاطر، من خلال تحليل العلاقة المباشرة بين تطبيق إدارة المخاطر ونجاح المشاريع في البيئات التنظيمية المختلفة.
2. يساهم في سد فجوة معرفية واضحة في الأدبيات العربية، نظرًا لقلّة الدراسات التي تربط بين مستويات نضج إدارة المخاطر وبين نتائج المشاريع في السياق السعودي.
3. يدعم تطوير نموذج نظري متكامل يمكن استخدامه في الدراسات المستقبلية، ويعتمد على أحدث الأدوات والمفاهيم العلمية في إدارة المخاطر وفق منهجيات عالمية مثل: PMBOK – PRINCE2 – ISO 31000
4. يساعد في إثراء المحتوى العلمي العربي عبر تقديم دراسة أكاديمية تجمع بين التحليل المفاهيمي والتطبيق الواقعي، مما يعزز مرجعية الباحثين في هذا المجال.
5. يبرز أهمية دمج إدارة المخاطر ضمن منهجيات إدارة المشاريع الحديثة مثل المشاريع المرنة (Agile) ، مما يفتح الباب أمام دراسات مستقبلية أوسع.

1.3.2 الأهمية التطبيقية

تظهر الأهمية التطبيقية للبحث من خلال نتائجه التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسات ومديرو المشاريع بشكل مباشر، وذلك عبر:

1. تمكين المؤسسات من اتخاذ قرارات أفضل تعتمد على تحليل علمي للمخاطر وليس على الحدس أو التجارب الفردية.
2. توفير إطار عملي قابل للتطبيق يساعد على تحسين فعالية إدارة المخاطر في جميع مراحل المشروع، من مرحلة التخطيط إلى التنفيذ والمتابعة.
3. الإسهام في خفض نسب الفشل وتأخر المشاريع من خلال تعزيز الممارسات الوقائية والاستباقية، مما ينعكس على جودة الأداء العام.
4. دعم المؤسسات في بناء ثقافة تنظيمية واعية بالمخاطر تعتمد على الشفافية، التقييم المستمر، والمراجعة الدورية للمخاطر المحتملة.
5. تحسين قدرة المؤسسات في المملكة على التكيف مع تحديات المشاريع الكبرى ضمن رؤية 2030 التي تعتمد بشكل كبير على المشاريع التقنية والإنشائية والتحول الرقمي.
6. تقديم إطار عملي يساعد على دمج إدارة المخاطر ضمن خطط المشاريع اليومية عبر أدوات تحليل معروفة مثل:

SWOT – PESTLE – Matrix Probability & Impact

الخلاصة

تجمع أهمية البحث بين البعد الأكاديمي والتطبيقي، مما يجعله مرجعاً مفيداً للباحثين والممارسين على حدٍ سواء، ويسهم في تطوير ممارسات إدارة المخاطر داخل المؤسسات السعودية بما يعزز القدرة على تحقيق النجاح والاستدامة في المشاريع.

1.4 قائمة المراجع الأولية

وفق تنسيق APA

- Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). PMI.
- Hillson, D. (2017). *Practical project risk management: The ATOM methodology* (2nd ed.). Management Concepts Press.
- Kerzner, H. (2019). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (12th ed.). Wiley.
- Chapman, C., & Ward, S. (2011). *How to manage project risk: A guide for professionals*. Routledge.
- Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of risk management: Understanding, evaluating and implementing effective risk management*. Kogan Page.
- Cooper, D. F., Grey, S., Raymond, G., & Walker, P. (2014). *Project risk management guidelines: Managing risk in large projects and complex procurements*. Wiley

الفصل الثاني: تطوير عناصر البحث

2.1 جدول المحتويات (Table of Contents)

لفصل الأول: الإطار العام للبحث

1. المقدمة
2. مشكلة البحث
3. أهمية البحث
4. قائمة المراجع الأولية
5. الفصل الثاني: العناصر التأسيسية للبحث العلمي
 - 2.1 جدول المحتويات
 - 2.2 أهداف البحث
 - 2.3 أسئلة البحث
 - 2.4 فرضيات البحث
 - 2.5 نموذج البحث المقترح
 - 2.6 منهجية البحث
 - 2.7 مجتمع وعينة الدراسة
 - 2.8 مكان ونطاق تطبيق المشروع
 - 2.9 الخطة الزمنية والمخطط المقترح
 - 2.10 قائمة المراجع

2.2 أهداف البحث (Research Objectives)

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم تحليل معمق للدور الذي تلعبه إدارة المخاطر في تحقيق نجاح المشاريع. وتتوزع الأهداف إلى:

2.2.1 أهداف رئيسية:

1. تحليل التأثير المباشر وغير المباشر لممارسات إدارة المخاطر على مؤشرات نجاح المشاريع مثل الوقت والتكلفة والجودة.
2. تعريف وقياس مدى نضج إدارة المخاطر داخل المؤسسات السعودية عبر مستويات مختلفة من التخطيط والتنفيذ والرقابة.

2.2.2 أهداف فرعية (تفصيلية):

3. دراسة مدى التزام مديري المشاريع بتطبيق منهجيات إدارة المخاطر في جميع مراحل المشروع.
4. تقييم فعالية أدوات تحليل المخاطر (مثل SWOT ، PESTLE ، Probability-Impact Matrix) داخل المشاريع.
5. تحليل العوامل المؤسسية المؤثرة على نجاح إدارة المخاطر مثل الهيكل الإداري والثقافة التنظيمية.
6. تقديم إطار تطبيقي واقعي يساعد المؤسسات على دمج إدارة المخاطر في إدارة المشاريع اليومية.
7. استكشاف الفروقات بين القطاعات المختلفة (التقنية، الإنشاءات، الخدمات) في مستوى تبني إدارة المخاطر.

2.3 أسئلة البحث (Research Questions)

2.3.1 السؤال الرئيس:

كيف تساهم ممارسات إدارة المخاطر في تعزيز نجاح المشاريع داخل المؤسسات في المملكة العربية السعودية ؟

2.3.2 الأسئلة الفرعية:

1. ما مستوى وعي مديري المشاريع بأهمية تطبيق إدارة المخاطر؟
2. ما العوامل التي تؤثر على جودة وفعالية إدارة المخاطر؟
3. أي مراحل المشروع تتأثر بشكل أكبر بضعف أو قوة إدارة المخاطر؟
4. كيف يؤثر استخدام أدوات تحليل المخاطر على التخطيط المستقبلي للمشروع؟
5. ما العلاقة بين إدارة المخاطر والالتزام بالميزانية والوقت والجودة؟
6. كيف يمكن تطوير إطار موحد لإدارة المخاطر يناسب المشاريع في السياق السعودي؟

2.4 فرضيات البحث (Research Hypotheses)

لتحقيق تحليل إحصائي فعال سيتم اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: (H1)

هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المخاطر ونجاح المشاريع.

الفرضية الثانية: (H2)

كلما زاد وعي مديري المشاريع بأهمية المخاطر، ارتفعت نسبة نجاح المشروع.

الفرضية الثالثة: (H3)

استخدام أدوات تحليل وتقييم المخاطر يساهم في خفض معدل المشكلات خلال تنفيذ المشروع.

الفرضية الرابعة: (H4)

دمج إدارة المخاطر في مرحلة التخطيط يرفع جودة المشروع ويقلل تجاوز الميزانية

الفرضية الخامسة: (H5)

تأثير إدارة المخاطر على نجاح المشاريع يختلف حسب نوع القطاع (تقني – إنشائي – خدمي).

يبين تطبيق إدارة المخاطر ونجاح المشاريع.

2.5 نموذج البحث المقترح (Proposed Research Model)

يمثل هذا النموذج العلاقة بين إدارة المخاطر (Risk Management) كمتغير مستقل، ونجاح المشاريع (Project Success) كمتغير تابع.

2.5.1 المتغيرات المستقلة:

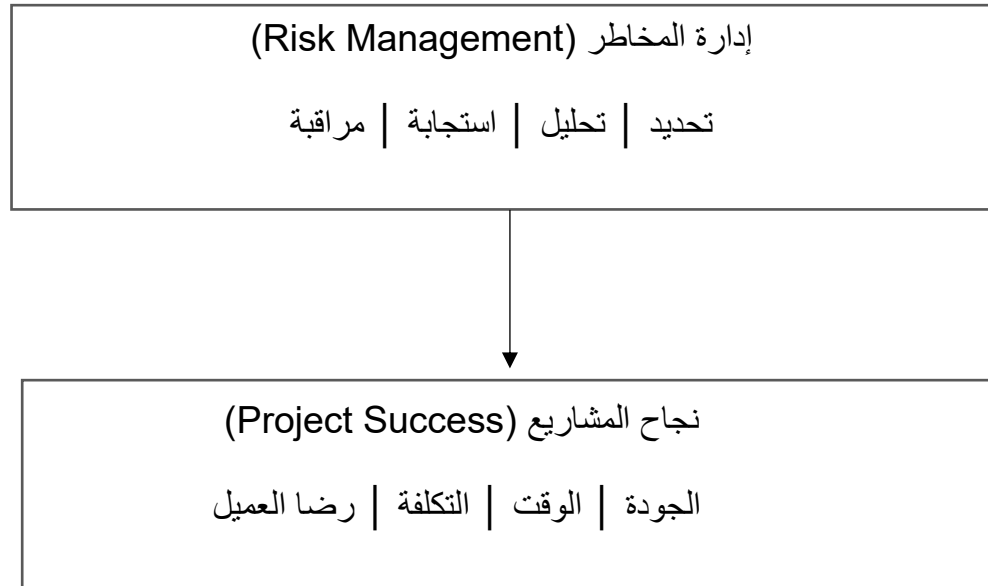
- تحديد المخاطر (Risk Identification)
- تحليل المخاطر (Risk Analysis)
- الاستجابة للمخاطر (Risk Response)
- مراقبة المخاطر (Risk Monitoring)

2.5.2 المتغير التابع:

- نجاح المشروع ويُقاس عبر:
- الالتزام بالوقت
- الالتزام بالميزانية
- تحقيق الجودة المطلوبة
- رضا العملاء

العلاقة المتوقعة:

كلما تحسنت عمليات إدارة المخاطر، ارتفعت معدلات نجاح المشاريع.



2.6 منهجية البحث (Research Methodology)

2.6.1 نوع المنهج:

المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب لدراسة تأثير متغير على آخر وتفسير العلاقات بينهما.

2.6.2 طرق جمع البيانات:

1. استبيان ميداني موجّه لمديري المشاريع، يحتوي على محاور (المخاطر – النجاح – العوامل المؤسسية).
2. مقابلات شخصية مع 5-10 مديري مشاريع للحصول على بيانات نوعية.
3. تحليل وثائق وتقارير المشاريع السابقة في المؤسسات المشاركة.

2.6.3 أدوات البحث:

- برنامج SPSS للتحليل الإحصائي
- مصفوفة الاحتمالية والتأثير (Probability & Impact Matrix)
- تحليل الارتباط والانحدار (Correlation & Regression)

2.7 مجتمع وعينة الدراسة (Population & Sample)

2.7.1 مجتمع الدراسة:

جميع العاملين في قطاع إدارة المشاريع في السعودية، من مديري المشاريع إلى أعضاء الفرق.

2.7.2 العينة:

عينة عشوائية طبقية تتراوح بين 50 إلى 100 فرد من قطاعات مختلفة.

تتضمن:

- 30% من قطاع المقاولات
- 30% من قطاع التقنية
- 20% من قطاع الخدمات
- 20% من القطاع الحكومي

2.8 مكان ونطاق تطبيق المشروع (Scope & Location)

سيتم تطبيق الدراسة في مشاريع مختلفة داخل المملكة العربية السعودية، تشمل:

- مشاريع البنية التحتية
- المشاريع التقنية
- مشاريع التحول الرقمي
- مشاريع شركات خاصة
- مشاريع قطاعات حكومية

النطاق:

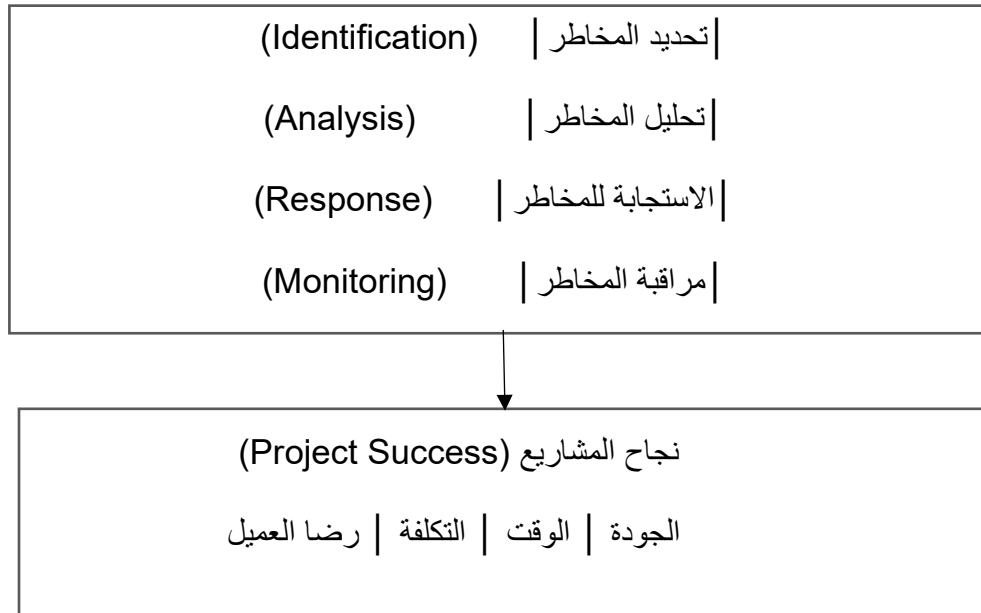
- نطاق زمني: مشاريع نُفذت خلال آخر 3 سنوات
- نطاق موضوعي: إدارة المخاطر وتأثيرها على النجاح
- نطاق جغرافي: السعودية (الرياض – جدة – الدمام)

2.9 الخطة الزمنية والمخطط المقترح (Project Timeline)

2.9.1 مخطط زمني مقترح:

- الأسبوع 1-2: مراجعة الأدبيات السابقة
- الأسبوع 3-4: تصميم الاستبيان والمقابلات
- الأسبوع 5-6: جمع البيانات
- الأسبوع 7-8: تحليل البيانات إحصائيًا
- الأسبوع 9: كتابة النتائج
- الأسبوع 10: إعداد التوصيات والخاتمة
- الأسبوع 11: مراجعة كاملة
- الأسبوع 12: تسليم المشروع النهائي

2.8 مخطط المشروع (Framework Diagram)



2.9 قائمة المراجع (References)

- Project Management Institute. (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.). PMI.
- Hillson, D. (2017). Practical project risk management: The ATOM methodology (2nd ed.). Management Concepts Press.
- Kerzner, H. (2019). Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling (12th ed.). Wiley.
- Chapman, C., & Ward, S. (2011). How to manage project risk: A guide for professionals. Routledge.
- Hopkin, P. (2018). Fundamentals of risk management. Kogan Page.
- Cooper, D. F., Grey, S., Raymond, G., & Walker, P. (2014). Project risk management guidelines: Managing risk in large projects and complex procurements. Wiley.