

جامعة ميد أوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة مشاريع

أثر إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع في الشركات السعودية

أسم الطالب

خالد أحمد عبدربه غبان

الرقم الجامعي: 233000050

مشروع تخرج (١)

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشين

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميد أوشن

تاريخ التسليم - 24/06/2026 الفصل الدراسي : الثالث

جدول المحتويات

٤	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
٥	1.1 المقدمة:
٦	1.2 مشكلة الدراسة:
٦	1.2.1 فجوات على المستوى النظري:
٦	1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي:
٧	1.3 أهمية الدراسة:
٧	1.3.1 على المستوى النظري:
٧	1.3.2 على المستوى التطبيقي:
٧	1.4 أسئلة البحث:
٧	سؤال البحث الرئيسي:
٨	مبررات صياغة الأسئلة:
٨	1.5 أهداف البحث:
٨	الهدف الرئيسي :
٨	الاهداف الفرعية:
٨	1.6 فرضيات البحث:
٨	الفرضية الرئيسية:
٩	الفرضيات الفرعية:
٩	الفرضيات الصفرية المقابلة:
٩	تفسير الفرضيات :
١٠	1.7 نموذج البحث:
١١	1.8 مكان التطبيق المقترح والدراسة الميدانية:
١١	المكان المقترح:
١١	مجتمع الدراسة:
١١	عينة الدراسة:
١١	حدود الدراسة المقترحة:

١١	ميررات اختيار مكان الدراسة:
١٢	1.9 منهجية البحث المتوقعة:
١٢	المنهج العام:
١٢	نوع البحث واختيار المنهج الكمي:
١٢	فلسفة البحث:
١٢	مدخل البحث:
١٢	استراتيجية البحث:
١٢	الأفق الزمني:
١٢	أداة جمع البيانات:
١٣	صدق الأداة وثباتها:
١٣	إجراءات جمع البيانات:
١٣	أساليب تحليل البيانات:
١٣	الاعتبارات الأخلاقية:
١٤	1.10 المخطط المقترح للمشروع:
١٥	قائمة المراجع

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

تُعد إدارة مخاطر المشاريع من الموضوعات الأساسية في إدارة المشاريع الحديثة؛ لأنها تساعد المنظمات على تحديد الأحداث غير المؤكدة التي قد تؤثر في أهداف المشروع، وتحليل احتمالية حدوثها وأثرها، ثم اختيار الاستجابة المناسبة قبل تحولها إلى مشكلات فعلية. وتؤكد أدبيات إدارة المشاريع أن إدارة المخاطر ليست نشاطاً منفصلاً عن المشروع بل هي عملية مستمرة تبدأ من مرحلة التخطيط وتستمر أثناء التنفيذ والرقابة حتى إغلاق المشروع (معهد إدارة المشاريع، 2021).

وتعمل المشاريع في بيئات متغيرة تتأثر بعوامل متعددة، مثل الوقت والتكلفة والجودة والموارد والأنظمة والتغيرات الاقتصادية والتقنية. لذلك فإن ضعف إدارة المخاطر قد يؤدي إلى تأخير الجدول الزمني، أو تجاوز الميزانية، أو انخفاض جودة المخرجات، أو عدم رضا أصحاب المصلحة. وفي المقابل يسهم تطبيق منهجية واضحة لإدارة المخاطر في تحسين قدرة مدير المشروع على اتخاذ قرارات مبنية على معلومات وتقليل المفاجآت أثناء التنفيذ ورفع فرص تحقيق أهداف المشروع (كيرزرنر، 2022).

وفي المملكة العربية السعودية، تشهد الشركات توسعاً ملحوظاً في تنفيذ المشاريع ضمن قطاعات متعددة، مثل الإنشاءات، والطاقة، والتقنية، والخدمات، والتحول الرقمي، وذلك في ظل توجهات رؤية المملكة 2030. ومع اتساع حجم المشاريع وتنوع أصحاب المصلحة، تزداد الحاجة إلى ممارسات إدارية تساعد على التعامل مع المخاطر المرتبطة بالتوريد، وتغير المتطلبات، والتنسيق بين الفرق، وتوافر الموارد، والالتزام بالمتطلبات التنظيمية.

وتتمثل إدارة المخاطر في مجموعة من الممارسات المنظمة التي تشمل تحديد المخاطر، وتحليلها، وتقييمها، وتخطيط الاستجابات المناسبة لها، ثم مراقبتها بشكل مستمر. وتشير الأدبيات إلى أن هذه الممارسات تساعد في تعزيز الجاهزية وتقليل الآثار السلبية للمخاطر كما يمكن أن تحول بعض حالات عدم اليقين إلى فرص لتحسين الأداء إذا تمت إدارتها بصورة علمية (هيلسون، 2017؛ المنظمة الدولية للمعايير، 2018).

وعليه تسعى هذه الدراسة إلى بحث أثر إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع في الشركات السعودية، من خلال توضيح العلاقة بين تطبيق ممارسات إدارة المخاطر وبين مؤشرات نجاح المشروع، مثل الالتزام بالوقت، وضبط التكلفة، وتحقيق الجودة، ورضا أصحاب المصلحة.

1.2 مشكلة الدراسة:

على الرغم من تزايد اهتمام الشركات السعودية بإدارة المشاريع إلا أن بعض المشاريع لا تزال تواجه تحديات تؤثر في نجاحها مثل التأخر عن الجدول الزمني أو تجاوز الميزانية أو ضعف جودة المخرجات أو عدم تحقيق توقعات أصحاب المصلحة. وقد ترتبط هذه التحديات بضعف تطبيق ممارسات إدارة المخاطر أو عدم وجود منهجية واضحة للتعامل مع المخاطر منذ مرحلة التخطيط وحتى إغلاق المشروع (هوبكن ، 2018).

وتبرز مشكلة الدراسة في أن نجاح المشروع لا يعتمد فقط على توفر الموارد أو وضوح الخطة بل يتأثر بدرجة كبيرة بقدرة الشركة على توقع المخاطر والتعامل معها قبل حدوثها أو أثناء حدوثها. فالمشروع الذي لا يمتلك سجلاً للمخاطر أو خطة استجابة مناسبة يكون أكثر عرضة للقرارات العشوائية وردود الفعل المتأخرة مما قد يؤثر في الوقت والتكلفة والجودة ورضا أصحاب المصلحة.

1.2.1 فجوات على المستوى النظري:

تظهر الفجوة النظرية في الحاجة إلى مزيد من الدراسات التي تربط بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع في بيئة الشركات السعودية تحديداً إذ إن كثيراً من الأدبيات تناولت إدارة المخاطر في سياقات عامة أو في بيئات دولية مختلفة بينما تحتاج البيئة المحلية إلى دراسات توضح طبيعة هذه العلاقة في ضوء خصائص السوق السعودي وتنوع قطاعاته.

1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي:

تتمثل الفجوة التطبيقية في تفاوت مستوى تطبيق إدارة المخاطر بين الشركات السعودية فقد توجد شركات تمتلك سياسات واضحة وسجلات للمخاطر وخطط استجابة بينما تعتمد شركات أخرى على الخبرة الشخصية وردود الفعل بعد وقوع المشكلة. وهذا التفاوت قد ينعكس على نتائج المشاريع ومستوى نجاحها مما يبرر الحاجة إلى دراسة أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع في الواقع العملي للشركات السعودية.

وبناءً على ما سبق تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي:

ما أثر إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع في الشركات السعودية؟

1.3 أهمية الدراسة:

1.3.1 على المستوى النظري:

تتبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من كونها تسهم في إثراء المعرفة العلمية في مجال إدارة المشاريع وبخاصة فيما يتعلق بإدارة المخاطر وأثرها على نجاح المشروع. كما تساعد الدراسة في توضيح العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر ومؤشرات نجاح المشروع مثل الوقت والتكلفة والجودة ورضا أصحاب المصلحة بما يفتح المجال أمام دراسات مستقبلية أكثر تخصصاً في البيئة السعودية (معهد إدارة المشاريع، 2021 ؛ كيرزner، 2022).

1.3.2 على المستوى التطبيقي:

تظهر الأهمية التطبيقية للدراسة في إمكانية استفادة الشركات السعودية ومديري المشاريع من نتائجها في تحسين طرق تحديد المخاطر وتحليلها ومتابعتها. كما يمكن أن تساعد الدراسة في تعزيز ثقافة التخطيط المسبق للمخاطر وتقليل الهدر في الوقت والتكلفة ورفع جودة مخرجات المشاريع ودعم قدرة الشركات على تحقيق أهدافها بكفاءة أعلى. كما يمكن أن يستفيد متخذو القرار من نتائج الدراسة في تطوير سياسات داخلية أكثر وضوحاً لإدارة المخاطر وربطها بمؤشرات الأداء ونجاح المشاريع (المنظمة الدولية للمعايير، 2018 ؛ هيلسون، 2017).

1.4 أسئلة البحث:

سؤال البحث الرئيسي:

ما أثر إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع في الشركات السعودية؟

أسئلة البحث الفرعية:

- ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة مخاطر المشاريع في الشركات السعودية؟
- ما مستوى نجاح المشاريع في الشركات السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
- ما أثر تحديد مخاطر المشروع على نجاح المشاريع في الشركات السعودية؟
- ما أثر تحليل مخاطر المشروع على نجاح المشاريع في الشركات السعودية؟
- ما أثر تخطيط الاستجابة للمخاطر على نجاح المشاريع في الشركات السعودية؟
- ما أثر مراقبة المخاطر ومراجعتها على نجاح المشاريع في الشركات السعودية؟

• هل توجد فروق في تقديرات أفراد العينة لمستوى إدارة المخاطر ونجاح المشاريع تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية والوظيفية مثل القطاع والخبرة والمسمى الوظيفي؟

مبررات صياغة الأسئلة:

صيغت الأسئلة بطريقة مباشرة ومحددة وربطت كل سؤال فرعي ببعد من أبعاد المتغير المستقل أو بالمتغير التابع . ويساعد هذا الترابط على تحويل الأسئلة إلى أهداف قابلة للتحقيق ثم إلى فرضيات يمكن اختبارها إحصائياً . كما أن الأسئلة قابلة للقياس من خلال إستبانة موجهة إلى العاملين في إدارة وتنفيذ المشاريع ويمكن الإجابة عنها في حدود الوقت والموارد المتاحة للدراسة.

1.5 أهداف البحث:

الهدف الرئيسي :

التعرف إلى أثر إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع في الشركات السعودية ، وبيان مدى إسهام ممارسات تحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها ومراقبتها في تحسين نتائج المشاريع.

الاهداف الفرعية:

- قياس مستوى تطبيق إدارة مخاطر المشاريع في الشركات السعودية.
- التعرف إلى مستوى نجاح المشاريع في الشركات السعودية.
- قياس أثر تحديد المخاطر على نجاح المشاريع.
- قياس أثر تحليل المخاطر على نجاح المشاريع.
- قياس أثر تخطيط الاستجابة للمخاطر على نجاح المشاريع.
- قياس أثر مراقبة المخاطر ومراجعتها على نجاح المشاريع.
- اختبار الفروق في استجابات أفراد العينة وفق خصائصهم الديموغرافية والوظيفية.
- تقديم توصيات عملية تساعد الشركات السعودية على تطوير ممارسات إدارة المخاطر ورفع احتمالية نجاح المشاريع.
- توفير أساس علمي يمكن الاستفادة منه في أبحاث لاحقة تتناول إدارة المخاطر ونجاح المشاريع.

1.6 فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة مخاطر المشاريع بأبعادها مجتمعة على نجاح المشاريع في الشركات السعودية.

الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد المخاطر على نجاح المشاريع في الشركات السعودية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل المخاطر على نجاح المشاريع في الشركات السعودية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الاستجابة للمخاطر على نجاح المشاريع في الشركات السعودية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمراقبة المخاطر ومراجعتها على نجاح المشاريع في الشركات السعودية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لمستوى إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع تعزى إلى بعض المتغيرات الديموغرافية والوظيفية.

الفرضيات الصفرية المقابلة:

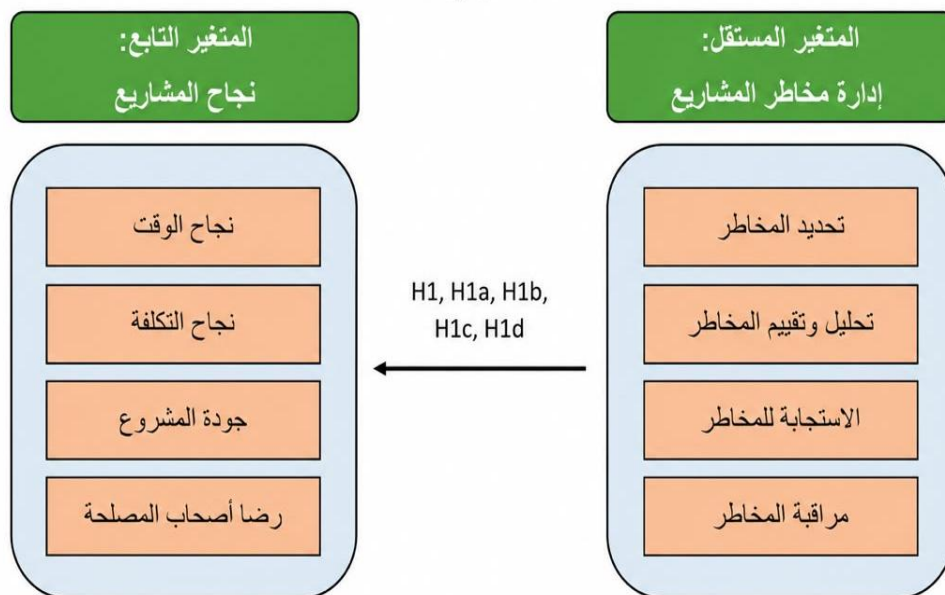
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة مخاطر المشاريع بأبعادها مجتمعة على نجاح المشاريع في الشركات السعودية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد المخاطر على نجاح المشاريع.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل المخاطر على نجاح المشاريع.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الاستجابة للمخاطر على نجاح المشاريع.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمراقبة المخاطر ومراجعتها على نجاح المشاريع.

تفسير الفرضيات :

تفترض الدراسة أن زيادة مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر يرافقها تحسن في مؤشرات نجاح المشروع .
وتُختبر هذه العلاقة باستخدام بيانات كمية، بحيث تُقاس قوة العلاقة واتجاهها، ثم يُحدد ما إذا كان الأثر دالاً إحصائياً وفق مستوى الدلالة الذي سيعتمده الباحث.

1.7 نموذج البحث:

شكل ١: نموذج البحث



تم التصميم بواسطة الباحث (٢٠٢٦م).

1.8 مكان التطبيق المقترح والدراسة الميدانية:

المكان المقترح:

تُقترح الدراسة الميدانية في الشركات العاملة داخل المملكة العربية السعودية، دون حصرها في شركة واحدة، وذلك بما يتوافق مع عنوان البحث ورغبته في تناول الشركات السعودية بصورة عامة. ويمكن أن تشمل العينة شركات من قطاعات المقاولات والصناعة وتقنية المعلومات والخدمات والطاقة وغيرها من القطاعات التي تنفذ مشاريع بصورة منتظمة.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين الذين ترتبط وظائفهم بإدارة المشاريع أو تنفيذها أو مراقبتها، مثل مديري المشاريع، ومديري المخاطر، وأعضاء فرق المشاريع، وموظفي مكاتب إدارة المشاريع، والمهندسين والمشرفين وأصحاب الوظائف الإدارية ذات العلاقة.

عينة الدراسة:

يُقترح استخدام عينة ميسرة أو عينة قصدية من الأفراد الذين لديهم خبرة فعلية في المشاريع. ويحدد الحجم النهائي للعينة وفق مدى الوصول إلى المشاركين واستجابتهم، على أن يكون العدد مناسباً لإجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات. ويُفضل توزيع الاستبانة على أكثر من قطاع لرفع درجة تمثيل النتائج وعدم ربطها ببيئة تنظيمية واحدة.

حدود الدراسة المقترحة:

- الحدود الموضوعية: إدارة مخاطر المشاريع وأثرها على نجاح المشاريع.
- الحدود المكانية: الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية.
- الحدود البشرية: العاملون في إدارة وتنفيذ ومتابعة المشاريع.
- الحدود الزمنية: الفترة التي سيتم خلالها توزيع الاستبانة وجمع البيانات في الفصل الدراسي الحالي.

مبررات اختيار مكان الدراسة:

يرتبط المكان المقترح مباشرة بموضوع البحث، ويتيح الوصول إلى أفراد لديهم معرفة عملية بالمخاطر ونجاح المشاريع. كما أن تنوع الشركات والقطاعات يساعد على تمثيل الظاهرة بصورة أفضل، مع ضرورة الالتزام بسرية البيانات والحصول على موافقة المشاركين وعدم جمع معلومات شخصية غير لازمة.

1.9 منهجية البحث المتوقعة:

المنهج العام:

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي؛ إذ يصف مستوى تطبيق إدارة مخاطر المشاريع ومستوى نجاح المشاريع، ثم يحلل العلاقات والأثر بين المتغيرات. ويُعد هذا المنهج مناسباً لطبيعة الدراسة لأنها تسعى إلى اختبار فرضيات وقياس علاقات باستخدام بيانات ميدانية.

نوع البحث واختيار المنهج الكمي:

تُصنف الدراسة بوصفها دراسة كمية؛ لأنها تعتمد على جمع بيانات رقمية منظمة من خلال استبانة، ثم تحليلها إحصائياً لاختبار الفرضيات وتحديد اتجاه العلاقات وقوتها. ويساعد المنهج الكمي على المقارنة بين استجابات المشاركين وتقديم نتائج قابلة للتلخيص والتفسير.

فلسفة البحث:

تتوافق الدراسة مع الفلسفة الوضعية؛ لأنها تتعامل مع متغيرات قابلة للقياس، وتفترض إمكانية فحص العلاقات بينها بصورة موضوعية من خلال البيانات والتحليل الإحصائي، بدلاً من الاعتماد على التفسير الشخصي وحده.

مدخل البحث:

يعتمد البحث المدخل الاستنباطي، حيث يبدأ من فرضيات مشتقة من مشكلة الدراسة ونموذجها، ثم يجمع البيانات اللازمة لاختبار هذه الفرضيات وتحديد قبولها أو رفضها وفق النتائج.

استراتيجية البحث:

تُستخدم استراتيجية المسح الميداني من خلال استبانة إلكترونية أو ورقية. وتناسب هذه الاستراتيجية الحاجة إلى جمع بيانات موحدة من عدد من الأفراد العاملين في شركات وقطاعات مختلفة خلال مدة زمنية محددة.

الأفق الزمني:

الدراسة مقطعية، أي إن البيانات ستُجمع خلال فترة زمنية واحدة، وليس على فترات متعددة. وهذا الاختيار مناسب لطبيعة مشروع التخرج والوقت المتاح لإنجازه.

أداة جمع البيانات:

تكون الاستبانة الأداة الرئيسة لجمع البيانات، وتقسم بصورة مبدئية إلى ثلاثة أجزاء: الجزء الأول للبيانات الديموغرافية والوظيفية، والجزء الثاني لعبارات إدارة مخاطر المشاريع بأبعادها، والجزء الثالث لعبارات نجاح المشاريع. ويمكن استخدام مقياس ليكرت الخماسي من «>> لا أوافق بشدة» إلى «<< أوافق بشدة».

صدق الأداة وثباتها:

يُتحقق من الصدق الظاهري وصدق المحتوى بعرض الاستبانة على عدد من المحكمين المختصين في إدارة المشاريع أو مناهج البحث. وبعد جمع البيانات، يُقاس الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ للتأكد من اتساق عبارات كل محور.

إجراءات جمع البيانات:

- إعداد الاستبانة وربط عباراتها بأسئلة البحث وأهدافه وفرضياته.
- عرض الاستبانة على المحكمين وتعديلها وفق الملاحظات.
- تحديد الفئة المستهدفة وقنوات الوصول إليها.
- توزيع الاستبانة مع توضيح هدف الدراسة وسرية البيانات.
- مراجعة الاستجابات واستبعاد الاستبانات غير المكتملة أو غير الصالحة.
- ترميز البيانات وإدخالها إلى برنامج التحليل الإحصائي.

أساليب تحليل البيانات:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد العينة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى المتغيرات.
- معامل ارتباط بيرسون لقياس اتجاه وقوة العلاقات.
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار أثر أبعاد إدارة المخاطر على نجاح المشاريع.
- اختبارات (أو تحليل التباين عند الحاجة لاختبار الفروق وفق المتغيرات الديموغرافية).
- معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.

الاعتبارات الأخلاقية:

تكون المشاركة طوعية ، ويُوضح للمشارك هدف البحث، وتُحفظ سرية الإجابات ، ولا تُجمع أسماء الأفراد أو بيانات تسمح بالتعرف إليهم، وتستخدم النتائج لأغراض أكاديمية فقط.

1.10 المخطط المقترح للمشروع:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة

قائمة المراجع

Hillson, D. (2017). Practical Project Risk Management: The ATOM Methodology (3rd ed.). Management Concepts.

Hopkin, P. (2018). Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management (5th ed.). Kogan Page.

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

Kerzner, H. (2022). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling (13th ed.). Wiley.

Project Management Institute. (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) (7th ed.). Project Management Institute.

رؤية المملكة العربية السعودية. (2016). رؤية المملكة العربية السعودية. 2030.

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

Project Management Institute. (2019). The standard for risk management in portfolios, programs, and projects. Project Management Institute.

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

Hillson, D. (2009). Managing risk in projects. Gower Publishing.

Raz, T., Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2002). Risk management, project success, and technological uncertainty. R&D Management, 32(2), 101–109.

de Bakker, K., Boonstra, A., & Wortmann, H. (2010). Does risk management contribute to IT project success? A meta-analysis of empirical evidence.

International Journal of Project Management, 28(5), 493–503.

Zwikael, O., & Ahn, M. (2011). The effectiveness of risk management: An analysis of project risk planning across industries and countries. Risk Analysis, 31(1), 25–37.