

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

دور إدارة مخاطر المشاريع في تعزيز نجاح المشاريع في المنظمات السعودية

اسم الطالب / مهند سالم ابوغمري
الرقم الجامعي / ٢٥٢٠٠١٧٣١

مشروع تخرج - ١
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

٤	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٤	١,١. المقدمة
٥	١,٢. مشكلة الدراسة
٥	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري
٦	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي
٦	١,٣. أهمية الدراسة
٦	١,٣,١. على المستوى النظري
٦	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي
٧	١,٤. أسئلة الدراسة
٧	١,٥. أهداف الدراسة
٧	١,٦. فرضيات الدراسة
٨	١,٧. نموذج الدراسة
٨	١,٨. منهجية الدراسة
٨	١,٩. الدراسة الميدانية
٩	١,١٠. مخطط المشروع المقترح
	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة ١٠
١٠	٢,١. المقدمة
١١	٢,٢. المتغير المستقل
١١	٢,٣. المتغير التابع
١١	٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
١١	٢,٥. الخاتمة
١٢	قائمة المراجع

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١. المقدمة:

تعد المشاريع من الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وتطوير خدماتها ومنتجاتها، إذ أصبحت المشاريع وسيلة مهمة للتطوير وتحسين الأداء والاستجابة للتغيرات في بيئة العمل. ومع زيادة حجم المشاريع وتعدد أطرافها وتعدد متطلباتها، لم تعد إدارة المشروع مقتصرة على التخطيط والتنفيذ فقط، بل أصبحت تشمل القدرة على التعامل مع حالات عدم التأكد التي قد تؤثر في الوقت والتكلفة والجودة ونطاق العمل. ومن هنا تبرز أهمية إدارة مخاطر المشاريع بوصفها مدخلاً إدارياً يساعد على الاستعداد المبكر للمشكلات المحتملة وتقليل آثارها قبل أن تتحول إلى معوقات حقيقية أمام نجاح المشروع.

يقصد بإدارة مخاطر المشاريع مجموعة من العمليات المنظمة التي تهدف إلى تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها، ثم اختيار الاستجابات المناسبة لها ومتابعة أثر تلك الاستجابات خلال مراحل المشروع. وتؤكد المواصفة الدولية لإدارة المخاطر أن إدارة المخاطر تساعد المنظمات على فهم المخاطر وتحليلها ومعالجتها بصورة متكاملة مع الحوكمة والتخطيط واتخاذ القرار (المنظمة الدولية للمعايير، ٢٠١٨). كما ينظر دليل هيئة المعرفة في إدارة المشاريع إلى إدارة المخاطر باعتبارها أحد المجالات المهمة التي تدعم تحقيق النتائج المتوقعة للمشروع وتساعد فريق المشروع على التعامل مع التهديدات والفرص بطريقة منظمة (معهد إدارة المشاريع، ٢٠٢١).

وترتبط إدارة مخاطر المشاريع بنجاح المشروع من خلال قدرتها على توفير رؤية مسبقة حول مصادر التهديد والفرص، وتحسين جودة القرار الإداري، ورفع مستوى التنسيق بين أصحاب المصلحة. فالمشروع الناجح لا يقاس فقط بإنجازه ضمن الوقت والميزانية، وإنما يقاس كذلك بمدى تحقيقه للقيمة المتوقعة ورضا أصحاب المصلحة عنه. وتشير بعض الدراسات إلى أن قيمة إدارة المخاطر لا تظهر بصورة واحدة في جميع المشاريع، بل تتأثر بطبيعة المشروع وتوقعات أصحاب المصلحة وطريقة استخدام أدوات المخاطر داخل المنظمة (ويلمنس وآخرون، ٢٠١٩).

وعلى الرغم من انتشار مفهوم إدارة المخاطر في الأدبيات الإدارية والمهنية، إلا أن التطبيق العملي له لا يزال يواجه عدداً من التحديات، مثل ضعف توثيق المخاطر، أو تأخر الاستجابة لها،

أو التعامل معها بوصفها إجراءً شكلياً لا يرتبط بالقرارات اليومية للمشروع. كما أوضحت بعض الأدبيات أن إدارة المخاطر قد تسهم في نجاح المشروع عندما ترتبط بسلوك أصحاب المصلحة ومشاركتهم الفعلية، وليس بمجرد وجود نماذج أو قوائم للمخاطر فقط (دي باكر وآخرون، ٢٠١٠).

بناءً على ذلك، يركز هذا البحث على دراسة دور إدارة مخاطر المشاريع في تعزيز نجاح المشاريع في المنظمات السعودية، وذلك من خلال توضيح العلاقة بين إدارة المخاطر كمدخل إداري منظم وبين نجاح المشروع كمخرج تسعى المنظمات إلى تحقيقه. ويأتي اختيار هذا الموضوع بسبب أهميته العملية للمنظمات التي تعمل في بيئات متغيرة، وبسبب الحاجة إلى فهم أفضل لكيفية تحويل إدارة المخاطر من إجراء نظري إلى ممارسة فعلية تساعد على تحسين نتائج المشاريع.

١,٢. مشكلة الدراسة

تواجه كثير من المشاريع تحديات متكررة تؤثر في قدرتها على تحقيق أهدافها، مثل التأخر في الجدول الزمني، وتجاوز التكاليف، وتغير نطاق العمل، وضعف التنسيق بين الأطراف المعنية. وغالباً لا تكون هذه التحديات ناتجة عن سبب واحد، بل ترتبط بمجموعة من المخاطر وحالات عدم التأكد التي تظهر أثناء دورة حياة المشروع. وتزداد المشكلة عندما لا يتم التعامل مع المخاطر بطريقة استباقية ومنظمة، بل يتم انتظار حدوث المشكلة ثم محاولة معالجتها بعد أن تكون قد أثرت في أداء المشروع. لذلك تتمثل مشكلة الدراسة في وجود حاجة إلى فهم دور إدارة مخاطر المشاريع في تعزيز نجاح المشاريع، وبيان مدى مساهمتها في الحد من التعثر وتحسين جودة القرارات المرتبطة بالمشروع.

١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

على الرغم من أن الأدبيات السابقة تناولت إدارة المخاطر باعتبارها أحد مجالات إدارة المشاريع، إلا أن هناك حاجة إلى مزيد من الدراسات التي توضح العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع بصورة أكثر تكاملاً. فبعض الدراسات تركز على الإجراءات الفنية مثل تحديد المخاطر وتحليلها، بينما تشير دراسات أخرى إلى أن نجاح إدارة المخاطر يعتمد كذلك على فهم أصحاب المصلحة وسلوكهم وطريقة إدراكهم للمخاطر (دي باكر وآخرون، ٢٠١٠). كما أن مصادر عدم التأكد في المشاريع لا تقتصر على الأحداث المحتملة فقط، بل تشمل نقص المعلومات والغموض وتعدد مصالح الأطراف وتغير الأولويات خلال مراحل المشروع (أتكينسون وآخرون، ٢٠٠٦). ومن هنا تظهر

فجوة نظرية تتمثل في الحاجة إلى ربط إدارة مخاطر المشاريع بمفهوم نجاح المشروع بصورة تشمل الجوانب الفنية والتنظيمية والسلوكية معاً.

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

على المستوى التطبيقي، قد تمتلك بعض المنظمات نماذج وسجلات للمخاطر، لكنها لا تستخدمها دائماً بشكل فعال في التخطيط والمتابعة واتخاذ القرار. فقد يتم إعداد سجل المخاطر في بداية المشروع ثم لا يتم تحديثه باستمرار، أو يتم تحليل المخاطر دون وجود استجابات واضحة ومسؤوليات محددة. كما قد يؤدي ضعف التواصل بين فريق المشروع وأصحاب المصلحة إلى عدم اكتشاف المخاطر في الوقت المناسب، مما ينعكس على الجدول الزمني والتكلفة وجودة المخرجات. لذلك توجد فجوة تطبيقية تتمثل في الحاجة إلى توضيح كيفية تفعيل إدارة مخاطر المشاريع بوصفها ممارسة مستمرة تساعد المنظمات على رفع فرص نجاح مشاريعها وليس مجرد إجراء إداري شكلي.

وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة السؤال الرئيسي للدراسة على النحو الآتي:

ما دور إدارة مخاطر المشاريع في تعزيز نجاح المشاريع في المنظمات السعودية؟

١,٣. أهمية الدراسة

١,٣,١. على المستوى النظري:

تتمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة في أنها تسهم في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة المشاريع من خلال التركيز على إدارة المخاطر بوصفها عاملاً مؤثراً في نجاح المشاريع. كما تساعد الدراسة في توضيح العلاقة بين متغيرين مهمين هما إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع، مع إبراز الجوانب التي تجعل إدارة المخاطر أكثر ارتباطاً بالقيمة والنتائج المتوقعة. ومن المتوقع أن تقدم الدراسة إطاراً يمكن للباحثين الاستفادة منه في الدراسات اللاحقة، خاصة في البيئة العربية والسعودية التي تحتاج إلى مزيد من الدراسات التطبيقية في مجال إدارة مخاطر المشاريع.

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في أنها قد تساعد مديري المشاريع وفرق العمل على إدراك أهمية التعامل المبكر مع المخاطر قبل أن تؤثر في تنفيذ المشروع. كما يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في توجيه المنظمات إلى تحسين آليات تحديد المخاطر وتحليلها

ومتابعتهما، وتوزيع المسؤوليات المرتبطة بها، وربطها بقرارات الجدول الزمني والتكلفة والجودة. وتبرز أهمية الدراسة كذلك في أنها تقدم موضوعاً عملياً يمكن أن يفيد المنظمات السعودية في تحسين أداء مشاريعها، وتقليل احتمالات التعثر، وتعزيز فرص تحقيق الأهداف المتفق عليها مع أصحاب المصلحة.

١,٤. أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي: ما دور إدارة مخاطر المشاريع في تعزيز نجاح المشاريع في المنظمات السعودية؟
وتتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة مخاطر المشاريع في المنظمات السعودية؟
٢. كيف يسهم تحديد المخاطر وتحليلها في تحسين فرص نجاح المشاريع؟
٣. ما أثر تخطيط الاستجابة للمخاطر ومتابعتها في الحد من تعثر المشاريع؟
٤. إلى أي مدى تسهم إدارة مخاطر المشاريع في تحسين الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة ورضا أصحاب المصلحة؟

١,٥. أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة مخاطر المشاريع في تعزيز نجاح المشاريع في المنظمات السعودية.
وتسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

١. توضيح مستوى تطبيق ممارسات إدارة مخاطر المشاريع في المنظمات السعودية.
٢. بيان دور تحديد المخاطر وتحليلها في دعم قرارات المشروع وتحسين نتائجه.
٣. التعرف على أثر تخطيط الاستجابة للمخاطر ومتابعتها في تقليل احتمالات التعثر.
٤. إبراز مساهمة إدارة مخاطر المشاريع في تحقيق نجاح المشروع من حيث الوقت والتكلفة والجودة ورضا أصحاب المصلحة.

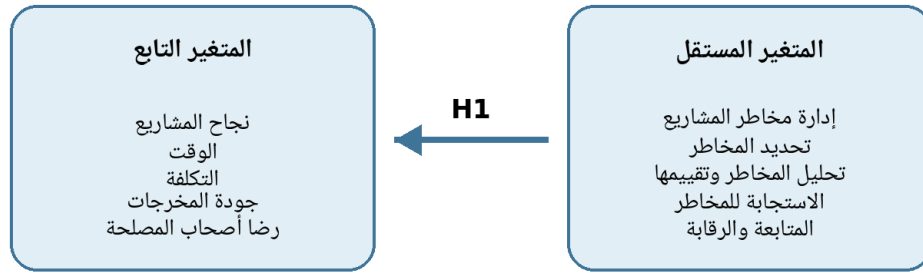
١,٦. فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع في المنظمات السعودية.
- الفرضية الفرعية H1a: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد المخاطر وتحليلها ونجاح المشاريع في المنظمات السعودية.
- الفرضية الفرعية H1b: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الاستجابة للمخاطر ونجاح المشاريع في المنظمات السعودية.
- الفرضية الفرعية H1c: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متابعة المخاطر والرقابة عليها ونجاح المشاريع في المنظمات السعودية.

١,٧. نموذج الدراسة

يعتمد نموذج الدراسة على وجود علاقة بين المتغير المستقل المتمثل في إدارة مخاطر المشاريع، والمتغير التابع المتمثل في نجاح المشاريع. ويقصد بإدارة مخاطر المشاريع في هذه الدراسة مجموعة الممارسات المرتبطة بتحديد المخاطر وتحليلها وتخطيط الاستجابة لها ومتابعتها، بينما يقصد بنجاح المشاريع قدرة المشروع على تحقيق أهدافه ضمن الوقت والتكلفة والجودة المتوقعة، مع تحقيق رضا أصحاب المصلحة. ويوضح الشكل الآتي نموذج الدراسة المقترح:

نموذج الدراسة المقترح



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على أدبيات إدارة المشاريع وإدارة المخاطر

الشكل (١): نموذج الدراسة المقترح

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على أدبيات إدارة المشاريع وإدارة المخاطر.

١,٨. منهجية الدراسة

تعتمد الدراسة المتوقعة على المنهج الوصفي التحليلي، لأنه مناسب لدراسة الظواهر الإدارية كما هي في الواقع، ثم تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة. كما ستستخدم الدراسة المدخل الكمي من خلال جمع البيانات بواسطة استبانة توجه إلى عينة من العاملين في المشاريع أو مديري المشاريع في المنظمات السعودية. ويعد استخدام الاستبانة مناسباً عندما يرغب الباحث في قياس اتجاهات الأفراد وآرائهم حول متغيرات محددة بطريقة منظمة وقابلة للتحليل الإحصائي (سيكاران، ٢٠٠٣).

وسيتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، إضافة إلى اختبار العلاقة أو الأثر بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع. وتساعد هذه المنهجية على تقديم نتائج كمية يمكن تفسيرها وربطها بمشكلة الدراسة وأهدافها، بما ينسجم مع طبيعة موضوع إدارة مخاطر المشاريع في البيئة التنظيمية السعودية.

١,٩. الدراسة الميدانية

يقترح أن يكون التطبيق الميداني لهذه الدراسة على المنظمات السعودية التي تنفذ مشاريع تطويرية أو تشغيلية، سواء في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص، مثل شركات المقاولات، وشركات التصنيع، والجهات الخدمية التي تعتمد على إدارة المشاريع في تنفيذ أعمالها. ويعود اختيار هذا المجال إلى أن هذه المنظمات تواجه عادة مخاطر متعددة مرتبطة بالوقت والتكلفة ونطاق العمل وتغير متطلبات أصحاب المصلحة، مما يجعلها بيئة مناسبة لدراسة أثر إدارة المخاطر في نجاح المشاريع.

ومن المتوقع أن تشمل عينة الدراسة مديري المشاريع، وأعضاء فرق المشاريع، وبعض العاملين المرتبطين بالتخطيط والمتابعة والتنفيذ. وسيساعد اختيار هذه الفئة على الحصول على بيانات مرتبطة بالممارسة الفعلية لإدارة المخاطر داخل المشاريع، وليس مجرد آراء عامة بعيدة عن واقع التنفيذ.

١٠,١. مخطط المشروع المقترح

يقترح أن يتكون المشروع من خمسة فصول رئيسية، بحيث يبدأ بالإطار العام للدراسة، ثم ينتقل إلى الدراسات السابقة، وبعدها منهجية الدراسة، ثم التحليل الإحصائي، وأخيراً مناقشة النتائج والخاتمة. ويكون المخطط المقترح للمشروع على النحو الآتي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة، ويشمل المقدمة، ومشكلة الدراسة، وأهميتها، وأسئلتها، وأهدافها، وفرضياتها، ونموذجها، ومنهجيتها، ومجال التطبيق المقترح.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة، ويشمل عرض الأدبيات المتعلقة بإدارة مخاطر المشاريع، ونجاح المشاريع، والعلاقة بينهما.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة، ويشمل تصميم الدراسة، ومجتمعها وعينتها، وأداة جمع البيانات، وطرق التحليل الإحصائي.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي، ويشمل عرض البيانات وتحليل نتائج الاستبانة واختبار الفرضيات.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة، ويشمل تفسير النتائج، والتوصيات، وحدود الدراسة، ومقترحات الدراسات المستقبلية.

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١. المقدمة:

٢,٢. المتغير المستقل

٢,٣. المتغير التابع

٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

٢,٥. الخاتمة

أتكسون، ر.، كروفورد، ل.، وورد، س. (٢٠٠٦). حالات عدم التأكد الأساسية في المشاريع ونطاق إدارة المشاريع. المجلة الدولية لإدارة المشاريع، ٢٤(٨)، ٦٨٧-٦٩٨.

<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.09.011>

تشابمان، ك.، وورد، س. (٢٠٠٣). إدارة مخاطر المشاريع: العمليات والتقنيات والرؤى (الطبعة الثانية). جون وايلي وأبناؤه.

دي باكر، ك. ف. س.، بونسترا، أ.، وورتمن، ج. س. (٢٠١٠). هل تسهم إدارة المخاطر في نجاح مشاريع تقنية المعلومات؟ تحليل تلوي للأدلة التجريبية. المجلة الدولية لإدارة المشاريع، ٢٨(٥)، ٤٩٣-٥٠٣.

<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.07.002>

هيلسون، د. (٢٠٠٢). توسيع عملية المخاطر لإدارة الفرص. المجلة الدولية لإدارة المشاريع، ٢٠(٣)، ٢٣٥-٢٤٠.

[https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(01\)00074-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(01)00074-6)

المنظمة الدولية للمعايير. (٢٠١٨). ISO 31000:2018 إدارة المخاطر - المبادئ التوجيهية. المنظمة الدولية للمعايير.

معهد إدارة المشاريع. (٢٠٢١). دليل هيئة المعرفة في إدارة المشاريع (دليل PMBOK) (الطبعة السابعة) والمعيار الخاص بإدارة المشاريع. معهد إدارة المشاريع.

ويلمس، ب.، أومن، ج.، ستينغل، ف.، وجيرالدي، ج. (٢٠١٩). خلق القيمة من خلال إدارة مخاطر المشاريع. المجلة الدولية لإدارة المشاريع، ٣٧(٥)، ٧٣١-٧٤٩.

<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.01.007>