

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر المرونة التنظيمية على تقليل مخاطر تعثر المشاريع: دراسة ميدانية في المشاريع الحكومية بمدينة الرياض

أسم الطالب

عبد الرحمن ابراهيم الخربوش

232001362

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1. المقدمة:	4
1.2. مشكلة الدراسة	5
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	6
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	6
1.3. أهمية الدراسة	8
1.3.1. على المستوى النظري:	8
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	9
1.4. أسئلة الدراسة	10
1.5. أهداف الدراسة	10
1.6. فرضيات الدراسة	10
1.7. نموذج الدراسة	10
1.8. منهجية الدراسة	11
1.9. الدراسة الميدانية	11
1.10. مخطط المشروع المقترح	11
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	1
2.1. المقدمة:	13
2.2. المتغير المستقل	13
2.3. المتغير التابع	13
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	13

14.....	2.5. الخاتمة
14.....	قائمة المراجع

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تُعدّ المشاريع الحكومية من الركائز الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز البنية التحتية للدول، إذ تمثل أداة فاعلة لترجمة الخطط الاستراتيجية إلى مخرجات ملموسة تسهم في تحسين جودة الحياة والخدمات العامة، ومع تزايد حجم المشاريع وتعدّد بيئتها التشغيلية، تبرز أهمية إدارة تلك المشاريع بطريقة تضمن تحقيق أهدافها ضمن الإطار الزمني والمالي المحدد، وتقلل من احتمالات التعثر أو الفشل ، ويُعدّ تعثر المشاريع الحكومية من أبرز التحديات التي تواجه أجهزة الدولة، لما يترتب عليه من هدر للموارد وتراجع في الكفاءة المؤسسية وتأخير في تنفيذ الخطط التنموية (العلوان والحياصات، 2022).

تتأثر احتمالية نجاح المشاريع بعوامل متعددة أبرزها مدى قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات، وهو ما يُعرف بمفهوم المرونة التنظيمية (Organizational Flexibility) فالمنظمات التي تمتلك هياكل مرنة وإجراءات سريعة الاستجابة للتغيرات المفاجئة تكون أقدر على معالجة المشكلات واتخاذ قرارات تصحيحية تقلل من المخاطر التشغيلية والإدارية، وأن المرونة التنظيمية أصبحت سمة مميزة للمنظمات المتعلمة القادرة على إدارة بيئاتها الديناميكية، وتحقيق التوازن بين الاستقرار الداخلي والتغير الخارجي (عيسى وآخرون، 2024) .

يُعدّ إدارة المخاطر أحد المحاور الأساسية في علم إدارة المشاريع، إذ تُعنى بتحديد وتقييم ومراقبة العوامل التي قد تؤثر سلبيًا على سير المشروع، وتؤكد الدراسات أن دمج إدارة المخاطر في مراحل المشروع كافة يسهم في

رفع مستوى الجاهزية التنظيمية وتقليل احتمالية التعثر ، كما أن القدرة على الاستجابة المرنة لتلك المخاطر من خلال اتخاذ قرارات استباقية أو تصحيحية تمثل عنصرًا حاسمًا في نجاح المشاريع، لا سيما في البيئات الحكومية التي تتسم بتعدد الأطراف وتعقيد الإجراءات (جبر والشوابكة، 2025).

وقد أظهرت بعض الدراسات الأجنبية أن المرونة التنظيمية تُمكن المؤسسات من التحكم في آثار المخاطر وتحويل التهديدات إلى فرص، إذ تسهم في تعزيز الابتكار والتفاعل السريع مع التغيرات البيئية، مما يقلل من احتمالات فشل المشاريع

(Saeed et al., 2022) كما بينت دراسات أخرى أن تعزيز المرونة التنظيمية ضمن إطار التحول الرقمي والريادة التنظيمية ينعكس إيجابًا على الأداء العام للمشاريع في القطاعات الحكومية والخاصة على حد سواء (Chatterjee & Mariani, 2022)

انطلاقًا مما سبق، يتضح أن العلاقة بين المرونة التنظيمية ومخاطر تعثر المشاريع تمثل أحد المجالات البحثية الحديثة التي لم تحظ بعد بالدراسة الكافية في البيئة العربية، وبخاصة في سياق المشاريع الحكومية بمدينة الرياض، ومن هنا تتبع أهمية هذه الدراسة في سعيها إلى تحليل أثر المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة على تقليل مخاطر تعثر المشاريع الحكومية، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 في الإدارة الفعالة للمشاريع التنموية.

1.2. مشكلة الدراسة

على الرغم من الاهتمام المتزايد الذي حظيت به إدارة المشاريع في القطاع الحكومي خلال السنوات الأخيرة، لا تزال ظاهرة تعثر المشاريع تشكل تحديًا مؤسسيًا متكررًا في العديد من الجهات الحكومية، خصوصًا في ظل

التغيرات الاقتصادية والتنظيمية المتسارعة التي تشهدها المملكة العربية السعودية، وتُعزى هذه الظاهرة في كثير من الأحيان إلى ضعف المرونة في الهياكل التنظيمية والإجراءات الإدارية، وعدم القدرة على التكيف مع المتغيرات الطارئة أثناء مراحل التنفيذ. ومن ثم، يبرز التساؤل حول مدى قدرة المرونة التنظيمية، باعتبارها أحد مكونات الكفاءة المؤسسية، على الحدّ من مخاطر التعثر وضمان استدامة المشاريع الحكومية بمدينة الرياض.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تُظهر مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة وجود اهتمام متنامٍ بمفهوم المرونة التنظيمية ودوره في تعزيز الأداء المؤسسي، إلا أن معظم الدراسات ركّزت على علاقته بالتميز المؤسسي أو الابتكار أو الرقابة الإدارية، دون التطرق المباشر إلى أثره في تقليل مخاطر تعثر المشاريع (عيسى وآخرون، 2024).

كما أن بعض الدراسات تناولت إدارة المخاطر بوصفها عملية مستقلة تهدف إلى الحد من التهديدات دون الربط المنهجي بينها وبين المرونة التنظيمية كإطار موجه للاستجابة الديناميكية (فاضل، 2023).

وتُظهر الأدبيات الأجنبية كذلك فجوة نظرية تتمثل في غياب النماذج التكاملية التي توضح كيف يمكن للمرونة التنظيمية أن تعمل كمتغير تفسيري يحد من تأثير المخاطر التشغيلية أو البيئية على نجاح المشاريع، رغم أن بعض الدراسات مثل (Saeed et al., 2022؛ Puriwat & Hoonsopon, 2022) قد أشارت إلى علاقة إيجابية بين المرونة وأداء المحافظ المشروعية دون تفصيل كافٍ للآليات الداخلية المؤدية إلى خفض التعثر.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على الرغم من الجهود الكبيرة التي تبذلها المملكة العربية السعودية في تطوير إدارة المشاريع الحكومية ضمن برامج التحول الوطني ورؤية 2030، إلا أن الواقع العملي لا يزال يُظهر تحديات متكررة تتعلق بتعثر أو تأخر تنفيذ عدد من المشاريع الحكومية في مدينة الرياض، ويُعزى ذلك إلى مجموعة من العوامل التنظيمية والإدارية

أبرزها جمود الهياكل الإدارية وضعف التنسيق الأفقي والعمودي بين الإدارات، إضافةً إلى محدودية الصلاحيات الممنوحة لفرق العمل في اتخاذ القرارات الفورية عند ظهور المخاطر التشغيلية أو الفنية. هذه العوامل تُشير إلى ضعف في تطبيق مفهوم المرونة التنظيمية داخل بيئة العمل الحكومية (جازية وآخرون، 2021).

و تُظهر الممارسات الإدارية في العديد من المشاريع الحكومية غياب آليات واضحة لتبني التفكير المرن أو الإدارة الرشيقة (Agile Management)، إذ لا تزال غالبية المشاريع تتبع أساليب تقليدية صارمة في التخطيط والتنفيذ، مما يجعلها أقل قدرة على التكيف مع التغيرات المفاجئة في الميزانية أو المواصفات الفنية أو الإطار الزمني (مكل والشراي، 2024).

كما أن ضعف ثقافة إدارة المخاطر في بعض الإدارات الحكومية يؤدي إلى اقتصار التعامل مع المخاطر على "رد الفعل" بدلاً من "الاستجابة الاستباقية"، وهو ما يقلل من فعالية أنظمة الإنذار المبكر ويزيد من فرص التعثر المالي أو الزمني، وتشير دراسات ميدانية حديثة إلى أن وجود هيكل تنظيمي مرن وآليات اتصال فعالة يسهم في رفع جاهزية الفرق للتعامل مع المواقف غير المتوقعة وتحقيق معدلات أعلى من النجاح (جبر والشوابكة، 2025).

وبالتالي، يمكن تلخيص الفجوة التطبيقية الواقعية في أن المرونة التنظيمية لم تُترجم بعد إلى ممارسات إدارية فعالة داخل مشاريع القطاع الحكومي، رغم إدراك أهميتها النظرية، كما أن ضعف التكامل بين أنظمة إدارة المخاطر والمرونة التنظيمية يحدّ من قدرة الجهات الحكومية على تقليل احتمالية التعثر وتحسين الأداء التنفيذي للمشاريع.

وبناءً على ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر المرونة التنظيمية على تقليل مخاطر تعثر المشاريع الحكومية بمدينة الرياض؟

1.3. أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول موضوعًا حيويًا يجمع بين بُعدين مؤسسيين على درجة عالية من الأهمية، هما المرونة التنظيمية ومخاطر تعثر المشاريع، وهما عنصران يرتبطان ارتباطًا وثيقًا بقدرة المؤسسات الحكومية على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وفي ظل ما تشهده المشاريع الحكومية بمدينة الرياض من توسع في حجمها وتشابك في إدارتها وتنوع في متطلباتها، تبرز الحاجة إلى دراسات علمية معمقة تسهم في فهم كيف يمكن للمرونة التنظيمية أن تكون أداة فعالة في مواجهة المخاطر التشغيلية والمالية والفنية التي قد تعرقل سير المشاريع وتؤدي إلى تعثرها أو تأخرها عن التنفيذ.

1.3.1. على المستوى النظري:

- ☞ تسهم هذه الدراسة في توسيع الفهم العلمي لمفهوم المرونة التنظيمية ودورها كعامل حاسم في نجاح المشاريع من خلال قدرتها على التكيف مع التغيرات غير المتوقعة.
- ☞ تُعد الدراسة إضافة نوعية للأدبيات الأكاديمية، إذ تقدم منظورًا جديدًا يربط بين إدارة المخاطر والمرونة التنظيمية، ويعيد صياغة العلاقة بين الاستقرار المؤسسي والتغير البيئي.
- ☞ تقدم الدراسة إطارًا فكريًا متكاملًا يمكن أن يُستفاد منه في تطوير النماذج النظرية الخاصة بإدارة المشاريع في القطاعات الحكومية.
- ☞ تفتح آفاقًا جديدة للباحثين المهتمين بموضوعات الإدارة العامة وإدارة المشاريع نحو دراسة المرونة التنظيمية كأداة استراتيجية قادرة على دعم استمرارية المشاريع وتحقيق أهدافها.

تمثل الدراسة إضافة علمية تسدّ نقصًا واضحًا في الدراسات العربية التي تناولت موضوع المرونة التنظيمية في القطاع الحكومي تحديدًا، وهو ما يعزز القيمة الأكاديمية للبحث ويسهم في إثراء المعرفة النظرية في هذا المجال.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- تمكّن نتائج الدراسة القيادات الإدارية في المشاريع الحكومية من فهم أهمية تطبيق مبادئ المرونة التنظيمية لتحسين القدرة على مواجهة الأزمات والمخاطر أثناء مراحل التنفيذ.
- تساعد الجهات الحكومية في تطوير هياكل تنظيمية أكثر مرونة تتيح اتخاذ قرارات سريعة ومستنيرة في مواجهة التغيرات أو العقبات غير المتوقعة.
- توفر الدراسة أساسًا عمليًا لتصميم سياسات واستراتيجيات أكثر كفاءة في إدارة المخاطر والحد من احتمالية التعثر في المشاريع الكبرى بمدينة الرياض.
- تسهم في رفع كفاءة الأداء التنفيذي للمشاريع الحكومية من خلال تشجيع تطبيق الأساليب الإدارية المرنة وتفعيل فرق العمل متعددة التخصصات.
- تمكّن متخذي القرار من تحويل مفهوم المرونة التنظيمية من إطار نظري إلى ممارسة فعلية تُترجم على أرض الواقع عبر تحسين التنسيق، وتسريع الإجراءات، وزيادة القدرة على التكيف المؤسسي.
- تدعم هذه الدراسة جهود الدولة في تحقيق رؤية المملكة 2030 التي تركز على رفع كفاءة الإنفاق الحكومي وضمان جودة التنفيذ في المشاريع التنموية، عبر بناء جهاز إداري قادر على الاستجابة السريعة والتخطيط المرن.

1.4. أسئلة الدراسة

1.5. أهداف الدراسة

1.6. فرضيات الدراسة

1.7. نموذج الدراسة

1.8. منهجية الدراسة

1.9. الدراسة الميدانية

1.10. مخطط المشروع المقترح

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

- فاضل، حسن. (2023). إدارة المخاطر في المشاريع واستراتيجيات الاستجابة. مجلة دفاتر قانونية، ع24، 169، 203. - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1409023>
- العلوان، شذى علي موسى، و الحياصات، إياد بشير عبدالكريم. (2022). أثر إدارة المخاطر على جودة المشاريع الإنشائية الهندسية: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية الهندسية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1303038>
- مكحل، لميس عاهد إبراهيم، و الشراري، حاكم ضيف الله. (2024). أثر عمليات إدارة المخاطر على نجاح المنهجيات المختلفة لإدارة المشاريع: دراسة مقارنة بين نموذجي الشلال والرشيق (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان الأهلية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1590365>
- جبر، هيثم عمار، و الشوابكة، روان عودة خلف. (2025). أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع في شركات المقاولات العراقية: الدور المعدل لتحليلات البيانات الضخمة (رسالة ماجستير غير منشورة).

منشورة). جامعة عمان الأهلية، السلط. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1611658>

- حسان، شيماء سليمان شافعي. (2021). المخاطر التي تواجه المشروعات الصغيرة في الجمعيات الأهلية. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، ع24 ، 351 - 382. مسترجع

من <http://search.mandumah.com/Record/1182014>

- جازيه، عبدالله محمد، وهب، سوسن عبدالفتاح، و رفاعي، ممدوح عبدالعزيز محمد. (2021). أثر الرقابة التنظيمية على المرونة التنظيمية: دراسة ميدانية على البنوك الحكومية بمصر. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع4 ، 25 - 38. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1206811>

- على، بدوي منتصر حسن، رفاعي، ممدوح عبدالعزيز محمد، و محمد، عنايات إبراهيم محمد. (2022). أثر المرونة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة مقارنة على قطاع البنوك في مصر. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع2 ، 73 - 91. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1372916>

- الفياض، عمر عبدالعزيز خليل، و أبو جمعة، محمود حسين. (2024). أثر المرونة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية: الدور الوسيط للريادة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1485885>

- عيسى، محمود محمد محمود، البنا، طلعت أسعد عبد الحميد، و العادل، لمياء. (2024). أثر المرونة التنظيمية على تحقيق التميز الإداري: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات المصرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج15، ع3 ، 726 - 760. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1553397>

- Saeed, M. A., Tabassum, H., Zahid, M. M., Jiao, Y., & Nauman, S. (2022). Organizational flexibility and project portfolio performance: The roles of environmental uncertainty and innovation capability. *Engineering Management Journal*, 34(2), 249–264.
- Chatterjee, S., & Mariani, M. (2022). Exploring the influence of exploitative and explorative digital transformation on organization flexibility and competitiveness. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 71, 13616–13626.
- Puriwat, W., & Hoonsopon, D. (2022). Cultivating product innovation performance through creativity: the impact of organizational agility and flexibility under technological turbulence. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 33(4), 741–762.

- Tiwari, P. A. (2023, January). Moderating Role of Project Flexibility on Senior Management Commitment and Project Risks in Achieving Project Success in Financial Services. In International Conference on Data Management, Analytics & Innovation (pp. 627–646). Singapore: Springer Nature Singapore