

عنوان البحث

أثر تطبيق إدارة المخاطر على نجاح المشاريع في المؤسسات
الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض

**The Impact of Risk Management Implementation on
Project Success in SMEs in Riyadh**

إعداد الطالبة/

سمية عبد الرزاق محمد العبد الواحد

233001600

مشروع تخرج - 2

كلية إدارة مشاريع - جامعة ميدأوشن

إشراف/

عبد الرحيم نادر

العام الدراسي:

2026

فهرس المحتويات:

1.1. مقدمة	3
1.2. مشكلة الدراسة:	4
1.3. أهمية الدراسة:	5
الأهمية العملية (التطبيقية):	6
الأهمية العلمية (الأكاديمية):	6
1.4. أسئلة البحث:	7
1.5. أهداف البحث:	7
1.6. فروض البحث:	8
1.7. نموذج البحث:	9
1.8. مكان تطبيق البحث:	11
1.9. منهجية البحث:	13
1.10. المخطط المقترح للمشروع:	15
المراجع:	17
أولاً: المراجع العربية	17
ثانياً: المراجع الإنجليزية	18

مقدمة (Introduction):

تُعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أهم المحركات الاقتصادية في المملكة العربية السعودية، حيث تسهم بصورة كبيرة في دعم الناتج المحلي الإجمالي، وتوفير فرص العمل، وتعزيز الابتكار وريادة الأعمال، كما تحظى باهتمام متزايد ضمن مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 الهادفة إلى تنمية هذا القطاع وزيادة مساهمته في الاقتصاد الوطني. ومع ازدياد المنافسة والتغيرات الاقتصادية والتقنية، أصبحت هذه المؤسسات تواجه العديد من المخاطر التي قد تؤثر في قدرتها على تنفيذ مشاريعها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وتُعد إدارة المخاطر من أهم الممارسات الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسات على التعرف على المخاطر المحتملة وتحليلها ووضع الخطط المناسبة للتعامل معها قبل أن تؤثر في سير المشاريع أو نتائجها. وتشمل إدارة المخاطر مجموعة من العمليات المنظمة التي تبدأ بتحديد المخاطر، ثم تحليلها وتقييمها، يلي ذلك اختيار الاستراتيجيات المناسبة للاستجابة لها، وأخيرًا مراقبتها بشكل مستمر طوال دورة حياة المشروع. وقد أثبتت العديد من الدراسات أن التطبيق المنهجي لإدارة المخاطر يسهم في رفع فرص نجاح المشاريع وتحسين جودة المخرجات وتقليل احتمالية التأخير أو تجاوز التكاليف.

وتواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحديات خاصة تجعل إدارة المخاطر أكثر أهمية، من أبرزها محدودية الموارد المالية، وقلة الخبرات الإدارية، وسرعة التغير في بيئة الأعمال، إضافة إلى المخاطر التشغيلية والمالية والتقنية والتنظيمية. لذلك فإن تطبيق ممارسات فعالة لإدارة المخاطر يمكن أن يساعد هذه المؤسسات على تعزيز قدرتها على الاستمرار وتحقيق أهداف مشاريعها بكفاءة أعلى.

وتأتي هذه الدراسة لبحث أثر تطبيق إدارة المخاطر على نجاح المشاريع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض، من خلال التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر، وقياس علاقتها بمؤشرات نجاح المشاريع مثل الالتزام بالوقت، والميزانية، وجودة التنفيذ، وتحقيق أهداف المشروع، ورضا أصحاب المصلحة. ومن المتوقع أن تسهم نتائج الدراسة في تقديم توصيات عملية تساعد إدارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تعزيز ممارسات إدارة المخاطر بما يرفع من فرص نجاح مشاريعها ويزيد من قدرتها التنافسية في بيئة الأعمال السعودية.

مشكلة الدراسة (Research Problem):

تُعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الركائز الأساسية للاقتصاد الوطني في المملكة العربية السعودية، حيث تؤدي دورًا محوريًا في دعم النمو الاقتصادي، وتوفير فرص العمل، وتعزيز الابتكار، وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030. ومع التوسع المستمر في عدد هذه المؤسسات بمدينة الرياض، أصبحت تنفذ مشاريع متنوعة في مختلف القطاعات، الأمر الذي يجعلها أكثر عرضة لمجموعة واسعة من المخاطر التي قد تؤثر في تحقيق أهدافها ونجاح مشاريعها.

وتتنوع هذه المخاطر بين المخاطر المالية، والتشغيلية، والتنظيمية، والتقنية، ومخاطر الموارد البشرية، بالإضافة إلى التغيرات السريعة في بيئة الأعمال والمنافسة المتزايدة. وتفرض هذه التحديات على المؤسسات ضرورة تبني ممارسات فعالة لإدارة المخاطر، تبدأ بتحديد المخاطر المحتملة، وتحليلها وتقييمها، ثم وضع خطط مناسبة للاستجابة لها، وأخيرًا متابعة تنفيذ تلك الخطط ومراجعتها بصورة مستمرة لضمان الحد من آثارها السلبية.

وعلى الرغم من إدراك العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأهمية إدارة المخاطر، إلا أن مستوى تطبيق ممارساتها يختلف من مؤسسة إلى أخرى، حيث تعتمد بعض المؤسسات على إجراءات غير رسمية أو على الخبرات الشخصية في التعامل مع المخاطر، بينما تفتقر مؤسسات أخرى إلى سياسات وإجراءات واضحة ومنهجية لإدارة المخاطر. وقد ينعكس هذا التفاوت في التطبيق على نجاح المشاريع من حيث الالتزام بالجدول الزمني، والسيطرة على التكاليف، وجودة المخرجات، وتحقيق أهداف المشروع، ورضا أصحاب المصلحة.

كما تشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق ممارسات إدارة المخاطر ونجاح المشاريع، إلا أن نتائج هذه الدراسات قد تختلف باختلاف طبيعة المؤسسات والبيئة التي أجريت فيها. وفي السياق السعودي، وبخاصة في مدينة الرياض، لا تزال الحاجة قائمة إلى مزيد من الدراسات الميدانية التي تبحث بصورة مباشرة في أثر تطبيق ممارسات إدارة المخاطر على نجاح المشاريع داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بما يساهم في تقديم نتائج تستند إلى واقع بيئة الأعمال المحلية.

وانطلاقًا مما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في وجود حاجة إلى التعرف على مدى تأثير تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في نجاح المشاريع بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض، والكشف عن طبيعة العلاقة بينهما، بما يساعد في تقديم توصيات تساهم في تحسين ممارسات إدارة المخاطر وتعزيز فرص نجاح المشاريع.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في نجاح المشاريع بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض؟

أهمية الدراسة (Significance of the Study):

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوع إدارة المخاطر في ظل بيئة الأعمال الحديثة التي تتسم بسرعة التغير وارتفاع مستوى المنافسة، حيث أصبحت إدارة المخاطر أحد العوامل الرئيسية التي تساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها وتقليل احتمالية تعرض مشاريعها للفشل. كما تزداد أهمية هذا الموضوع بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نظرًا لمحدودية مواردها المالية والبشرية واعتمادها على نجاح مشاريعها في تحقيق الاستمرار والنمو. ومن هذا المنطلق، تكتسب الدراسة أهميتها من خلال الجانبين الآتيين:

أولاً: الأهمية النظرية (Theoretical Significance)

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة المخاطر ونجاح المشاريع، من خلال دراسة العلاقة بين تطبيق ممارسات إدارة المخاطر ونجاح المشاريع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض. كما تساعد في توضيح المفاهيم المرتبطة بإدارة المخاطر، وأبعادها، ودورها في تحسين أداء المشاريع، بما يضيف معرفة علمية يمكن أن يستفيد منها الباحثون وطلبة الدراسات الإدارية في إجراء دراسات مستقبلية تتناول الموضوع من زوايا مختلفة.

وتسعى الدراسة كذلك إلى سد جانب من الفجوة البحثية المتعلقة بدراسة أثر ممارسات إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة داخل المملكة العربية السعودية، لاسيما في مدينة الرياض، حيث ما تزال الدراسات المحلية في هذا المجال محدودة مقارنة بالدراسات الدولية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية (Practical Significance)

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في تقديم نتائج وتوصيات عملية يمكن أن تستفيد منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض، من خلال توضيح أثر تطبيق ممارسات إدارة المخاطر على نجاح المشاريع، بما يساعد إدارات هذه المؤسسات على تطوير سياسات وإجراءات أكثر فاعلية لإدارة المخاطر.

كما يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في دعم متخذي القرار ومديري المشاريع في تحسين عمليات التخطيط واتخاذ القرارات، وتعزيز قدرتهم على التنبؤ بالمخاطر المحتملة والاستعداد لها، مما ينعكس إيجاباً على الالتزام بالجدول الزمني للمشاريع، وضبط التكاليف، وتحسين جودة المخرجات، وتحقيق أهداف المشروع بكفاءة أعلى.

ومن المتوقع أيضاً أن تقدم الدراسة توصيات عملية تسهم في رفع مستوى الوعي بأهمية إدارة المخاطر داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتشجع على تبني ممارسات إدارية أكثر كفاءة، بما يدعم استدامة المشاريع

ويعزز القدرة التنافسية للمؤسسات، ويسهم في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 المتعلقة بتنمية قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

1.4. أسئلة البحث Research Questions :

تسعى هذه الدراسة إلى تقييم أثر تطبيق ممارسات إدارة المخاطر على نجاح المشاريع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض. بناءً على ذلك، تم صياغة أسئلة البحث الرئيسية والفرعية على النحو التالي:

1. ما مدى فعالية ممارسات إدارة المخاطر المطبقة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض؟
يقيس هذا السؤال إدراك القائمين على المشاريع لمدى وجود منهجية واضحة وفعالة لإدارة المخاطر داخل مؤسساتهم.
2. ما مستوى نجاح المشاريع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض؟ يستكشف هذا السؤال حالة نجاح المشاريع الراهنة كما يقيّمها القائمون عليها، من حيث الالتزام بالجدول الزمني، والسيطرة على الميزانية، وجودة التنفيذ.
3. هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق ممارسات إدارة المخاطر على نجاح المشاريع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟ يعد هذا السؤال هو المحور الأساسي للدراسة، حيث يتحرى عما إذا كان للالتزام بأساليب إدارة المخاطر أثر إيجابي ملموس على فرص نجاح المشاريع.
4. ما هي العوامل التنظيمية التي قد تؤثر على العلاقة بين تطبيق إدارة المخاطر ونجاح المشاريع؟ يفحص هذا السؤال ما إذا كانت هناك متغيرات وسيطة أو معدلة (مثل الدعم الإداري، حجم المؤسسة، أو توافر الكوادر المؤهلة) يمكن أن تعزز أو تضعف من أثر إدارة المخاطر على النجاح.
5. ما هي أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض عند تطبيق ممارسات إدارة المخاطر؟ يهدف هذا السؤال إلى استقصاء المعوقات (سواء كانت مالية، تقنية، أو تنظيمية) التي تمنع المؤسسات من تبني ممارسات منهجية لإدارة المخاطر.
6. كيف يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحسين ممارسات إدارة المخاطر لتعزيز أثرها على نجاح المشاريع؟ يهدف هذا السؤال التطبيقي إلى استشراف سبل التحسين والتطوير المقترحة من وجهة نظر المختصين، بما يسهم في تعزيز قدرة هذه المؤسسات على تحقيق مستهدفاتها بنجاح.

هذه الأسئلة صيغت بطريقة تغطي جميع جوانب مشكلة البحث، بدءاً من التحقق من واقع ممارسات إدارة المخاطر إلى فهم طبيعة تأثيرها والعوامل المؤثرة فيها، وصولاً إلى تقديم حلول عملية. ومن خلال الإجابة عن هذه الأسئلة،

ستتكون صورة شاملة عن الدور الذي تلعبه إدارة المخاطر في تحسين نسب نجاح المشاريع ضمن سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض.

1.5. أهداف البحث Research Objectives :

انطلاقاً من أسئلة البحث أعلاه، تم تحديد أهداف واضحة يسعى هذا البحث إلى تحقيقها. يمكن تلخيص أهداف البحث فيما يلي:

1. تحديد مستوى فعالية ممارسات إدارة المخاطر الحالية: وذلك من خلال تقييم مدى كفاءة العمليات المتبعة في تحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
2. قياس مستوى نجاح المشاريع في المؤسسات المستهدفة: بهدف تكوين قاعدة بيانات ومعلومات حول أداء المشاريع الحالي من حيث الالتزام بالجدول الزمني، والميزانية، وجودة المخرجات.
3. اختبار العلاقة التأثيرية بين ممارسات إدارة المخاطر ونجاح المشاريع: أي إثبات ما إذا كان هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق هذه الممارسات على رفع نسب نجاح المشاريع، مع قياس قوة هذه العلاقة واتجاهها.
4. تحليل دور العوامل التنظيمية في التأثير على نجاح المشاريع: تشير الأدبيات الحديثة إلى أن أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع قد يتعزز أو يتأثر بوجود عوامل تنظيمية أخرى، مثل دعم الإدارة العليا، وتوفر الموارد البشرية والتقنية، وهي متغيرات ثبت ارتباطها الإيجابي بنتائج إدارة المخاطر في عدة دراسات (مثل: Project Management Institute, 2021; Hopkin, 2024).
5. رصد وتحليل أبرز التحديات والمعوقات: تحديد التحديات المالية والتقنية والتنظيمية التي تواجه مديري المشاريع بمدينة الرياض عند سعيهم لتطبيق ممارسات إدارة المخاطر.
6. تقديم توصيات عملية لتحسين ممارسات إدارة المخاطر: وذلك بناءً على النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة، بهدف تقديم خارطة طريق للمؤسسات لتعزيز الاستفادة من إدارة المخاطر في ضمان استدامة ونجاح مشاريعها.

هذه الأهداف مجتمعة تهدف إلى سد الفجوة المعرفية حول كيفية مساهمة إدارة المخاطر في رفع فرص نجاح المشاريع داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض. كما أنها توفر إطاراً مرجعياً لصناع القرار لتقييم ما إذا كانت الممارسات الحالية تحقق النتائج المرجوة، أم تتطلب إعادة هيكلة وتطوير وفق أساليب منهجية حديثة.

1.6. فروض البحث (Research Hypotheses):

للوصول إلى أهداف البحث والإجابة على أسئلته، تم صياغة فرضيات بحثية مبنية على خلفية نظرية ودراسات سابقة. الفرضيات تمثل توقعات الباحث حول نتائج الدراسة، وهي كالتالي:

الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق ممارسات إدارة المخاطر على نجاح المشاريع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض. – تفترض هذه الفرضية أن المؤسسات التي تتبنى منهجية منظمة لإدارة المخاطر ستحقق نسب نجاح أعلى في مشاريعها (من حيث الوقت، التكلفة، والجودة) مقارنة بالمؤسسات التي تفتقر لهذه الممارسات.

فرضية فرعية 1: يساهم التحديد المبكر والدقيق للمخاطر في تعزيز قدرة المؤسسة على السيطرة على ميزانية المشروع ومنع تجاوزها. – ترتبط هذه الفرضية بجودة التخطيط الاستباقي، حيث تشير دراسات سابقة إلى أن التعرف على المخاطر المالية في مراحل مبكرة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بضبط التكاليف. (Hopkin, 2024)

فرضية فرعية 2: تؤدي استراتيجيات الاستجابة للمخاطر (التجنب، التقليل، النقل، أو القبول) إلى تحسين الالتزام بالجدول الزمني للمشاريع. – أي أن اختيار الاستراتيجية المناسبة لكل نوع من المخاطر سيقول من احتمالية حدوث تأخيرات تشغيلية، مما ينعكس إيجاباً على تسليم المشروع في موعده المحدد. (Hillson, 2021)

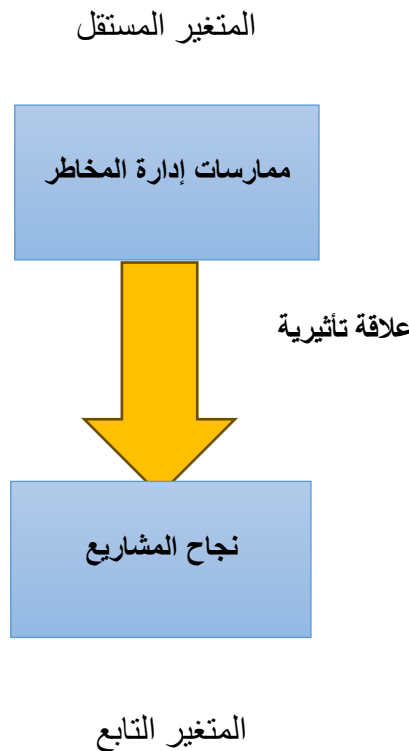
فرضية فرعية 3: تؤدي المراقبة المستمرة للمخاطر خلال دورة حياة المشروع إلى زيادة جودة المخرجات ورضا أصحاب المصلحة. – هذه الفرضية تربط بين المتابعة الدورية وتصحيح المسار وبين تحقيق أهداف المشروع النهائية، مما يضمن تلبية توقعات المعنيين. (Zwikaël & Meredith, 2021)

فرضية فرعية 4: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع تُعزى للمتغيرات الديموغرافية أو التنظيمية (مثل حجم المؤسسة أو سنوات خبرة مدير المشروع). – تختبر هذه الفرضية ما إذا كان تأثير إدارة المخاطر على النجاح هو تأثير عام وشامل ينطبق على مختلف المؤسسات والكوادر دون اختلافات جوهريّة. (Alotaibi & Alshammari, 2023)

سيتم اختبار هذه الفروض باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة للتأكد من صحتها أو نفيها. صياغة هذه الفرضيات تأخذ بعين الاعتبار نتائج دراسات سابقة في مجالات إدارة المشاريع والمخاطر، حيث وجدت معظمها ارتباطات إيجابية قوية بين الممارسات الفعالة لإدارة المخاطر ونجاح تنفيذ المشاريع (Ahmed et al., 2022; Kerzner, 2022). وبناءً على نتائج الاختبارات الإحصائية، سيتم قبول الفرضيات أو رفضها مع تفسير الأسباب المحتملة لكل حالة.

1.7. نموذج البحث (Research Model):

يوضح نموذج البحث المقترح العلاقات المفترضة بين المتغيرات الرئيسية في الدراسة. في هذا النموذج، تُعتبر "ممارسات إدارة المخاطر" المتغير المستقل (المؤثر) الرئيسي، بينما يُعد "نجاح المشاريع" المتغير التابع (الناتج) الذي نسعى لقياس أثر ممارسات إدارة المخاطر عليه. يُبين النموذج أن هناك أثراً إيجابياً متوقعاً لتطبيق إدارة المخاطر على نجاح المشاريع؛ بمعنى أنه كلما زادت فاعلية ممارسات إدارة المخاطر (تحديداً، تحليلاً، واستجابةً)، تحسنت مؤشرات نجاح المشاريع (الوقت، التكلفة، الجودة). شكل رقم (1) أدناه يُبرز هذه العلاقة بشكل مبسط:



شكل 1: نموذج البحث المفترض الذي يربط بين ممارسات إدارة المخاطر (المتغير المستقل) ونجاح المشاريع (المتغير التابع). يفترض النموذج أن زيادة فعالية ممارسات إدارة المخاطر تؤدي إلى تحسين ملموس في مؤشرات نجاح المشاريع بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وكما يتضح من النموذج، يمكن توسيع الإطار النظري بإضافة متغيرات وسيطة محتملة (على سبيل المثال: دعم الإدارة العليا أو كفاءة الكوادر البشرية) بناءً على ما أشارت إليه أدبيات البحث الحديثة (Ahmed et al., 2022)، بحيث تؤثر هذه العوامل على قوة العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع. ولكن لغرض تبسيط الدراسة، يركز النموذج الحالي على العلاقة المباشرة بين ممارسات إدارة المخاطر (بأبعادها المختلفة) ونجاح المشاريع. سيتم اختبار هذا النموذج باستخدام التحليل الإحصائي للتحقق من صحته في سياق المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة بمدينة الرياض. إذا ما أسفرت النتائج عن وجود علاقة إيجابية قوية، فإن ذلك سيدعم النموذج النظري ويفسر أهمية الاستثمار في إدارة المخاطر كاستراتيجية لرفع كفاءة المشاريع. وفي حال عدم ثبوت العلاقة أو ضعفها، فسيتم تحليل الأسباب وطرح تفسيرات ممكنة تتعلق بمستوى نضج الممارسات الإدارية أو عوامل أخرى في بيئة الأعمال قد تؤثر على هذه الديناميكية.

1.8. مكان تطبيق البحث (Place of Implementation / Study Setting):

مدينة الرياض هي النطاق الجغرافي لهذه الدراسة، حيث يتم التركيز على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) العاملة في قطاعات متنوعة بمدينة الرياض. نظراً للطبيعة الاقتصادية المتسارعة للرياض بصفتها مركزاً حيوياً للأعمال في المملكة العربية السعودية، فإن فهم سياق هذه المؤسسات وخصائصها التشغيلية يعد أمراً جوهرياً لضمان تفسير النتائج بدقة وموضوعية. تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الرياض بكونها المحرك الأساسي للنمو الاقتصادي، حيث تسعى جاهدة لتعزيز حصتها السوقية في بيئة تنافسية عالية تتطلب مرونة إدارية وقدرة على إدارة المخاطر بفعالية. (Monsha'at, 2024) تعتمد هذه المؤسسات على هيكل إداري مدمج يجمع بين سرعة اتخاذ القرار والحاجة إلى تبني أنظمة إدارية متطورة لضمان استدامة نموها.

الهيكل التنظيمي للمؤسسات المستهدفة: تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الرياض هيكلًا تنظيميًا يتسم بالديناميكية والمرونة، وهو هيكل يهدف إلى تعزيز سرعة الاستجابة لمتغيرات السوق السعودي. يتألف هذا الهيكل عادةً من مستوى إداري عليا (الإدارة العامة)، يليه مستوى تشغيلي يتضمن إدارات رئيسية مثل: إدارة المشاريع، إدارة العمليات والإنتاج، إدارة الموارد البشرية، والمالية. ومن اللافت في هذه المؤسسات أن "إدارة المشاريع" تشكل المركز العصبي للهيكل، حيث تتداخل صلاحياتها مع إدارات أخرى لضمان سير العمل وفق جداول زمنية محددة. يبلغ حجم القوة العاملة في هذه المؤسسات - وفقاً لنطاق دراستنا - ما بين (20 إلى 250) موظفاً، يتنوعون بين كفاءات فنية متخصصة، ومهندسين ذوي خبرة تقنية، وإداريين يشرفون على سير العمليات. وتعمل هذه المؤسسات وفق ثقافة تنظيمية تركز على "التكيف السريع"؛ حيث يتم تمكين فرق العمل من اتخاذ قرارات ميدانية لضمان استمرارية المشاريع ومواجهة أي معوقات طارئة.

تكامل ممارسات إدارة المخاطر في الهيكل التنظيمي: على الرغم من تفاوت مستويات النضج الإداري، إلا أن هناك توجهاً متزايداً في المؤسسات المستهدفة لدمج وظيفة "إدارة المخاطر" ضمن الهيكل التنظيمي، إما كإدارة مستقلة في المؤسسات الأكبر حجماً، أو كمسؤولية ملقاة على عاتق مديري المشاريع في المؤسسات الأصغر. هذا التوجه يعكس وعياً متنامياً بأن نجاح المشروع ليس مجرد إنجاز تقني، بل هو نتيجة لإدارة منظمة لبيئة العمل وتحدياتها. وتشير الممارسات الحالية إلى أن دمج إدارة المخاطر في صميم الهيكل التنظيمي يساعد في تقليل

الغموض التشغيلي، ويخلق قنوات تواصل فعالة بين مختلف الإدارات (مثل الإدارة المالية وإدارة العمليات)، مما يضمن عدم تضارب الأهداف عند مواجهة مخاطر معينة. إن وجود هذا التنسيق الهيكلي يعد شرطاً جوهرياً لنجاح استراتيجيات إدارة المخاطر؛ إذ يتيح للمؤسسة رصد المخاطر من زوايا متعددة قبل تفاقم آثارها.

تحديات الهيكل والتطور الإداري: تشير الملاحظات الأولية والتحليلات الإدارية إلى أن الهيكل التنظيمية لهذه المؤسسات تواجه تحدياً يتمثل في "مركزية القرار" أحياناً، وهو ما قد يؤخر الاستجابة للمخاطر في المشاريع المعقدة. كما أن التوسع السريع في سوق الرياض يتطلب من هذه المؤسسات مراجعة هياكلها بشكل دوري لتضمين ممارسات إدارية أكثر منهجية، مثل تفعيل "سجلات المخاطر (Risk Registers)" كأداة إدارية معتمدة يرجع إليها الموظفون في كافة المستويات. إن الانتقال من الهيكل التقليدي إلى هيكل "مرن قائم على المخاطر (Risk-Based Structure)" سيعزز من قدرة هذه المؤسسات على تحقيق مستهدفات رؤية السعودية 2030، حيث تبرز الحاجة إلى تمكين الكوادر الوطنية بأدوات إدارة المخاطر التي ترفع من كفاءة الأداء المؤسسي. وبناءً على ذلك، تهدف هذه الدراسة إلى تقديم تحليل دقيق لكيفية تفعيل هذا الهيكل التنظيمي ليكون أداة فاعلة في مواجهة المخاطر وضمان نجاح المشاريع في بيئة الأعمال السعودية.

واقع ممارسات إدارة المخاطر في المؤسسات: تدرك الإدارات في هذه المؤسسات أهمية المخاطر، إلا أن تطبيقها لممارسات إدارة المخاطر يتفاوت من مؤسسة لأخرى. تتنوع الأساليب المتبعة بين إجراءات تقليدية تعتمد على الخبرة الشخصية للمديرين في التعامل مع الأزمات، وبين ممارسات منظمة تشمل تحديد المخاطر، تحليلها، ووضع خطط استجابة استباقية. ومع ذلك، تشير الملاحظات الأولية إلى وجود فجوة في استخدام المنهجيات العلمية الحديثة لإدارة المخاطر، حيث لا تزال العديد من هذه المؤسسات بحاجة إلى تعزيز أدوات التحليل النوعي والكمي للمخاطر المرتبطة بالمشاريع. وقد أثبتت دراسات حديثة في المملكة أن تبني أطر عمل واضحة لإدارة المخاطر يساهم بشكل مباشر في تحسين استقرار المشاريع وتقليل التكاليف (Badawi et al., 2024).

سياق البحث وأهميته: تأتي أهمية إجراء البحث في هذا القطاع بمدينة الرياض كونه يمثل نموذجاً للمؤسسات الطموحة التي تسعى للتماشي مع مستهدفات رؤية السعودية 2030، والتي تضع تعزيز إنتاجية واستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن أولوياتها الاستراتيجية (Vision 2030, n.d.). إن التركيز على بيئة العمل في الرياض يسلط الضوء على تحديات حقيقية، مثل تقلبات الأسواق، متطلبات التمويل، والمعايير التنظيمية المتزايدة، وهي تحديات لا يمكن تجاوزها دون الاستثمار في ممارسات إدارية رصينة، وفي مقدمتها إدارة المخاطر. إن الطبيعة الديناميكية للأعمال في الرياض تجعل من الضروري للمؤسسات الانتقال من "إدارة الأزمات" إلى "إدارة المخاطر الاستباقية" لتعزيز قدرتها التنافسية.

بشكل عام، تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الرياض بيئة غنية لدراسة أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع؛ نظراً لتوافر كافة العناصر المساعدة: مشاريع متنوعة، هيكل إداري قادر على التغيير، وحاجة مستمرة للنمو المستدام. إن تحليل نتائج الدراسة في هذا السياق سيتيح فهماً أعمق لكيفية تطوير استراتيجيات إدارة المخاطر لتكون جزءاً لا يتجزأ من ثقافة العمل، مما يعزز فرص نجاح المشاريع ويرفع من كفاءة الأداء الكلي لهذه المؤسسات في السوق المحلي والإقليمي.

1.9. منهجية البحث (Research Methodology):

تعتمد هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها والإجابة على أسئلتها. وفيما يلي تفصيل لأهم جوانب منهجية البحث:

تصميم البحث: تم تصميم البحث كدراسة حالة تطبيقية في مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض، تجمع بين الوصف الكمي والتحليل النوعي بشكل رئيسي. استخدم المنهج الوصفي لتحليل واقع ممارسات إدارة المخاطر ومستوى نجاح المشاريع في هذه المؤسسات، فيما استخدم المنهج التحليلي لاختبار فرضيات العلاقة التآثرية بين متغيرات الدراسة. هذا التصميم المزدوج (وصفي/تحليلي) يعد من الأساليب المنهجية المعتمدة في أبحاث إدارة المشاريع، حيث يتيح للباحث تشخيص الظواهر وقياس المتغيرات إحصائياً في آن واحد. (Zwikael & Meredith, 2021)

مجتمع البحث وعينته: يتكون مجتمع البحث من العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض، ممن لديهم صلة مباشرة بعمليات إدارة المشاريع (مديرو مشاريع، مهندسون، إداريون، وفنيون). ونظراً لطبيعة مجتمع الدراسة الممتد، تم اعتماد أسلوب العينة القصدية التي تتناسب مع أهداف البحث. بلغ عدد الاستبانات الموزعة (120) استبانة، تم استرجاع (100) منها بنسبة استجابة قدرها (83.3%). وبعد عمليات التدقيق، كانت الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (95) استبانة. تُعد هذه العينة ممثلة للقطاع المستهدف وتتيح مؤشرات يعتد بها حول العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع، مع مراعاة التنوع في الفئات الوظيفية والأقسام المعنية بالمشاريع لضمان شمولية النتائج

أداة جمع البيانات: اعتمدت الدراسة على الاستبانة (Questionnaire) كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية. تم تصميم استبانة محكمة خصيصاً لهذا البحث، وتضمنت ثلاثة أجزاء رئيسية تعكس أبعاد الدراسة:

1. **البيانات الديموغرافية والوظيفية:** وتشمل أسئلة حول العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، وحجم المشاريع التي يديرها الموظف. تهدف هذه البيانات إلى وصف خصائص عينة الدراسة ودراسة الفروق في تصورات المبحوثين تجاه إدارة المخاطر.

2. **محور ممارسات إدارة المخاطر (المتغير المستقل):** ويشمل مجموعة من العبارات لقياس مدى تطبيق عمليات إدارة المخاطر في المؤسسات المستهدفة من وجهة نظر العاملين. تضمنت العبارات محاور فرعية مثل: عمليات تحديد المخاطر، تحليل المخاطر (كمي ونوعي)، استراتيجيات الاستجابة للمخاطر، والمراقبة المستمرة للمخاطر خلال دورة حياة المشروع. بلغ عدد عبارات هذا المحور (15) عبارة.

3. **محور نجاح المشاريع (المتغير التابع):** ويشمل عبارات تقيس مستوى نجاح المشاريع بناءً على الأبعاد الأساسية لـ "مثلث إدارة المشاريع"، وهي: الالتزام بالجدول الزمني، الالتزام بالميزانية المحددة، الجودة الفنية للمخرجات، ومدى تحقيق أهداف المشروع ورضا أصحاب المصلحة. بلغ عدد عبارات هذا المحور (12) عبارة.

اعتمدت جميع عبارات المحور الثاني والثالث على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)، حيث $1 =$ غير موافق بشدة، $5 =$ موافق بشدة). وهذا المقياس يساعد في تحويل الآراء النوعية إلى بيانات كمية دقيقة قابلة للتحليل الإحصائي.

تم عرض مسودة الاستبانة على مجموعة من المحكمين (أكاديميين ومتخصصين في إدارة المشاريع) لضمان صدق المحتوى (Content Validity)، حيث أبدوا ملاحظات تم على ضوءها تعديل صياغة بعض العبارات لضمان دقتها وشموليتها. كما تم حساب ثبات الأداة (Reliability) باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) على عينة استطلاعية مكونة من 30 استبانة؛ حيث حصل المحور الخاص بإدارة المخاطر على معامل ثبات $(\alpha = 0.87)$ ، ومحور نجاح المشاريع على $(\alpha = 0.90)$ ، مما يشير إلى تمتع الأداة بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي، وقابلية الاعتماد على نتائجها في التحليل النهائي.

طرق جمع البيانات: قام الباحث بتوزيع الاستبانات ورقياً وإلكترونياً (عبر منصات الاستبانة الموثوقة الموجهة لمسؤولي المشاريع) لضمان الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المبحوثين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالرياض. تم التنسيق مع إدارات الشركات لتيسير عملية التوزيع بما لا يعطل سير العمليات التشغيلية. كما تم التأكيد على سرية الإجابات وأنها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، مع ضمان عدم الكشف عن هوية المؤسسات أو الأفراد، بهدف تشجيع المشاركين على الإجابة بصدق وموضوعية دون تحفظات.

الأساليب الإحصائية للتحليل :بعد جمع الاستبانات والتحقق من اكتمال البيانات، تم ترميزها وإدخالها في برنامج SPSS الإصدار 26 (للتحليل الإحصائي). وقد شملت أساليب التحليل ما يلي:

- **الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics)** لحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى ممارسات إدارة المخاطر ومستوى نجاح المشاريع في المؤسسات المستهدفة. فمثلاً، تم حساب المتوسط العام لإجابات محور إدارة المخاطر لتحديد مدى التزام المؤسسات بالمنهجيات العلمية (حيث أن متوسطاً أعلى من 3 يشير إلى تقييم إيجابي أو وجود تطبيق مقبول للممارسات).
- **اختبار معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)** لقياس قوة واتجاه العلاقة بين مستوى تطبيق إدارة المخاطر (كمتغير مستقل) ونجاح المشاريع (كمتغير تابع) بشكل أولي. هذا الاختبار يساعد في فحص الفرضية الرئيسية للتحقق من وجود علاقة طردية معنوية بين المتغيرين.
- **الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)** لاختبار الفرضية الرئيسية بشكل أدق وتحديد مقدار التأثير (Coefficient) لإدارة المخاطر على نجاح المشاريع. سيتم اعتبار إدارة المخاطر متغيراً مستقلاً ونجاح المشاريع متغيراً تابعاً، مع حساب معادلة الانحدار وقيمة معامل التحديد (R^2) لمعرفة نسبة التباين في نجاح المشاريع التي تفسرها ممارسات إدارة المخاطر.
- **اختبارات (T-test) و (ANOVA)** للتحقق من الفرضية الفرعية الرابعة المتعلقة بالفروق الديموغرافية والوظيفية. سيتم استخدام اختبار **T-test** لمقارنة متوسطات المجموعات الثنائية (مثل الجنس)، واختبار تحليل التباين الأحادي **ANOVA** لمقارنة متوسطات أكثر من مجموعتين (مثل سنوات الخبرة أو المؤهل العلمي) فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة.
- **اختبار الانحدار المتعدد (Multiple Regression)** في حال وجود مؤشرات إلى تأثير مشترك لعدة عناصر من إدارة المخاطر (مثل: تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، والاستجابة لها) على نجاح المشاريع، سيتم استخدام الانحدار المتعدد لإدخال هذه العناصر في نموذج تنبؤ واحد لقياس أيها أكثر إسهاماً في التنبؤ بنجاح المشاريع.

تم تحديد مستوى المعنوية الإحصائية عند ($\alpha = 0.05$) لكافة الاختبارات الإحصائية. أي أن الفرضيات تعتبر مدعومة بالبيانات إذا كانت قيمة (**p-value**) أقل من 0.05، مما يشير إلى أن النتائج ذات دلالة إحصائية وليست ناتجة عن الصدفة. أما إذا تجاوزت قيمة **p-value** حاجز 0.05، فسيتم رفض الفرضية المعنوية أو عدم ثبوت صحتها إحصائياً.

الاعتبارات الأخلاقية في البحث: لقد التزمت الدراسة بكافة الضوابط والمعايير الأخلاقية المتبعة في البحث العلمي الميداني، إدراكاً من الباحث لأهمية حماية حقوق المبحوثين وسلامة البيانات. وفيما يلي تفصيل لهذه الاعتبارات:

- **الموافقة المستنيرة والموافقة الإدارية:** تم الحصول على موافقة خطية رسمية من إدارات المؤسسات المستهدفة لإجراء الدراسة الميدانية. وقد تضمنت الاستبانة في صدرها مقدمة توضيحية تشرح هدف البحث، وتؤكد للمشاركين أن مشاركتهم طوعية بالكامل، مع منحهم الحق الكامل في الانسحاب من المشاركة في أي مرحلة من مراحل تعبئة البيانات دون أي تبعات أو ضغوط.
- **سرية البيانات وخصوصية المشاركين:** لضمان أعلى درجات الخصوصية، تم اعتماد مبدأ "عدم تحديد الهوية (Anonymity)"؛ حيث لم تتضمن الاستبانة أي حقول تطلب معلومات تعريفية شخصية (كالأسماء، أو أرقام الهوية، أو البريد الإلكتروني الوظيفي). وقد تم استخدام الأكواد الرقمية في معالجة البيانات وتحليلها لضمان فصل النتائج الإحصائية عن أي بيانات قد تؤدي إلى كشف هوية المبحوث أو المؤسسة التي ينتمي إليها.
- **الأمانة العلمية وسلامة النتائج:** تعهد الباحث بالالتزام بمبادئ الأمانة العلمية في معالجة البيانات، حيث سيتم عرض النتائج كما وردت من المبحوثين دون أي تحيز أو تلاعب، مع الالتزام بالحياد التام عند تفسير العلاقات الإحصائية بين متغيرات الدراسة.
- **التغذية الراجعة والمسؤولية المجتمعية:** إيماناً من الباحث بدور البحث في تقديم قيمة مضافة، سيتم إعداد ملخص تنفيذي (Executive Summary) يتضمن أبرز النتائج والتوصيات المنهجية، ومشاركته مع إدارات المؤسسات المشاركة. تهدف هذه الخطوة إلى تقديم تغذية راجعة تساهم في تطوير ممارسات إدارة المخاطر لديهم، وهو ما يعزز من المسؤولية المجتمعية للبحث العلمي وتطبيقه العملي.

1.10. المخطط المقترح للمشروع (Project Timeline / Research Schedule):

لتنفيذ هذا البحث بصورة منظمة وضمن إطار زمني محدد، تم إعداد خطة زمنية تفصيلية (Gantt Chart) توضح المراحل المختلفة للمشروع البحثي. يهدف هذا المخطط إلى ضمان سير العمل بشكل متسلسل وتفاذي التأخير، وتأمين التزام الباحث بالمعايير الأكاديمية والجدول الزمني المعتمد لدى الجامعة. فيما يلي عرض للمراحل الرئيسية للمشروع:

1. **المرحلة الأولى: تأطير المشكلة والبناء النظري:** تضمنت هذه المرحلة بلورة مشكلة البحث، صياغة الأسئلة والفرضيات، بالإضافة إلى المسح المكتبي الشامل لأدبيات إدارة المخاطر ونجاح المشاريع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. تم إنجاز هذه المرحلة خلال الشهر الأول من بدء المشروع، حيث جرى وضع حجر الأساس للدراسة.

2. **المرحلة الثانية: تصميم الأداة والحصول على الموافقات:** في هذه المرحلة، تم بناء الاستبانة وتحكيمها من قبل خبراء متخصصين في إدارة المشاريع، مع الحصول على الموافقات الرسمية من المؤسسات المستهدفة في مدينة الرياض للوصول إلى عينة الدراسة. اكتملت هذه المرحلة بنهاية الشهر الثاني.
3. **المرحلة الثالثة: جمع البيانات الميدانية:** تضمنت توزيع الاستبانات وتنسيق عمليات جمع البيانات من المبحوثين في بيئات العمل المختلفة. استغرقت هذه العملية أربعة أسابيع، وبحلول منتصف الشهر الثالث تم الانتهاء من جمع البيانات وتفريغها إلكترونياً وتجهيزها للمعالجة الإحصائية.
4. **المرحلة الرابعة: التحليل الإحصائي للبيانات:** تم خلال هذه المرحلة استخدام برنامج **SPSS** لإجراء التحليلات الإحصائية الوصفية والاستدلالية، واختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية. اكتملت هذه المرحلة بنهاية الشهر الرابع، متضمنة إعداد الجداول والرسوم البيانية التي تعكس النتائج بدقة.
5. **المرحلة الخامسة: تحليل النتائج والمناقشة:** خُصصت هذه المرحلة لصياغة فصل النتائج وتفسيرها في ضوء الدراسات السابقة والإطار النظري، مع ربط مخرجات التحليل بالواقع الفعلي للمؤسسات في مدينة الرياض. امتدت هذه المرحلة طوال الشهر الخامس لضمان العمق التحليلي والربط المنطقي بين النتائج والفرضيات.
6. **المرحلة السادسة: التوصيات والمراجعة النهائية:** تم فيها إعداد الفصل الختامي الذي يطرح الاستنتاجات والتوصيات العملية، إلى جانب إجراء عمليات التدقيق اللغوي والتنسيق الأكاديمي الشامل وفق دليل جامعة Mid-Ocean. أنجزت هذه المرحلة بنهاية الشهر السادس، متوجةً بتسليم المسودة النهائية للمشرف.
7. **المرحلة السابعة: عرض النتائج ومناقشتها:** وهي مرحلة الدفاع عن الأطروحة أمام لجنة المناقشة، حيث يتم تقديم عرض تقديمي يبرز مساهمات الدراسة العلمية والعملية والإجابة على استفسارات اللجنة. من خلال هذا المخطط، تم مراعاة ترك فترات زمنية احتياطية لمواجهة أي تحديات لوجستية أو إحصائية محتملة. وقد ساهم الالتزام بهذا الجدول في ضمان جودة العمل البحثي، حيث أتاح وقتاً كافياً للمراجعة والتدقيق، وهو ما يعزز في نهاية المطاف من مصداقية النتائج وموثوقيتها العلمية، ويقدم إضافة معرفية رصينة للمكتبة العربية في مجال إدارة المشاريع.

قائمة المراجع (References)

أولاً: المراجع العربية

الجمعية السعودية لإدارة المشاريع. (2022). إدارة المخاطر في المشاريع: المبادئ والتطبيقات. الرياض، المملكة العربية السعودية.

الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت). (2024). تقرير حالة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. الرياض، المملكة العربية السعودية. [/https://monshaat.gov.sa](https://monshaat.gov.sa)

وزارة الاقتصاد والتخطيط. (2023). تقرير أداء الاقتصاد السعودي ورؤية المملكة 2030. الرياض، المملكة العربية السعودية. <https://mep.gov.sa/ar>

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Hillson, D. (2021). *The risk management handbook: A practical guide to managing the multiple dimensions of risk* (2nd ed.). Kogan Page. <https://www.koganpage.com/risk-compliance/the-risk-management-handbook->
- Kerzner, H. (2022). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (13th ed.). Wiley. <https://www.wiley.com>
- Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). Project Management Institute. <https://www.pmi.org/standards/pmbok>
- Project Management Institute. (2021). *The standard for project management*. Project Management Institute.
- Hopkin, P. (2024). *Fundamentals of risk management: Understanding, evaluating and implementing effective risk management* (7th ed.). Kogan Page.
- ISO. (2018). *ISO 31000:2018 Risk management—Guidelines*. International Organization for Standardization.

مراجع علمية (Journal Articles)

- Ahmed, R., Tahir, M., & Khan, S. (2022). The impact of risk management practices on project success: Evidence from small and medium enterprises. *International Journal of Project Management*, 40(5), 455–469.
- Alotaibi, F., & Alshammari, A. (2023). Risk management practices and project performance in Saudi SMEs. *Journal of Entrepreneurship and Business*, 11(2), 67–84.
- Zwikael, O., & Meredith, J. R. (2021). Evaluating the effectiveness of project risk management on project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(6), 1250–1268.