

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG 496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر ممارسات إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع في شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية

أسم الطالب

محمد عبد الله العكبري

٢٣٢٠٠١٤٨٠

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

٢٩-٠٣-٢٠٢٦ - الفصل الدراسي الأول

جدول المحتويات

٣	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
٤	١,١. المقدمة:.....
٦	١,٢. مشكلة الدراسة.....
٧	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري.....
٧	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي.....
٨	١,٣. أهمية الدراسة.....
٨	١,٣,١. على المستوى النظري:.....
٩	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:.....
١٠	١,٤. أسئلة الدراسة.....
١٠	١,٥. أهداف الدراسة.....
١١	١,٦. فرضيات الدراسة.....
١٢	١,٧. نموذج الدراسة.....
١٣	١,٨. منهجية الدراسة.....
١٤	١,٩. الدراسة الميدانية.....
١٤	١,١٠. مخطط المشروع المقترح.....
١٥	قائمة المراجع.....

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١. المقدمة:

تُعد إدارة مخاطر المشاريع أحد المفاهيم الجوهرية في مجال إدارة المشاريع المعاصر، حيث ازدادت أهميتها في ظل البيئة التنافسية المتسارعة والتغيرات الاقتصادية والتقنية التي تؤثر على المنظمات بشكل مستمر. وتُعرّف إدارة مخاطر المشاريع بأنها العملية المنهجية التي تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على تحقيق أهداف المشروع، وتحليلها، ووضع خطط مناسبة للاستجابة لها، ومراقبتها خلال دورة حياة المشروع. (Project Management Institute [PMI], 2021) وتؤكد الأدبيات أن المخاطر تمثل جزءاً لا يتجزأ من أي مشروع، وأن القدرة على إدارتها بفعالية تُعد عاملاً حاسماً في تحقيق النجاح التنظيمي (Hillson & Murray-Webster, 2017).

وفي قطاع المقاولات على وجه الخصوص، تتسم المشاريع بدرجة عالية من التعقيد نتيجة تعدد الأطراف المعنية، وارتفاع حجم الاستثمارات، وطول فترة التنفيذ، إضافة إلى التأثير بعوامل خارجية مثل تقلبات الأسعار والتشريعات التنظيمية. وتشير الدراسات إلى أن مشاريع البناء تُصنف ضمن أكثر القطاعات تعرضاً للمخاطر مقارنة بالقطاعات الأخرى، مما يجعل إدارة المخاطر ضرورة إدارية وليست خياراً تنظيمياً (Marle & Vidal, 2016). وبالتالي، فإن ضعف تطبيق ممارسات إدارة المخاطر قد يؤدي إلى تأخر المشاريع، أو تجاوز التكاليف المخططة، أو انخفاض جودة التنفيذ.

من ناحية أخرى، يُعد نجاح المشاريع أحد المؤشرات الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات في تقييم أدائها وقدرتها على الاستمرار في السوق. وقد تطور مفهوم نجاح المشروع خلال السنوات الأخيرة ليتجاوز المفهوم التقليدي القائم على مثلث الوقت والتكلفة والجودة، ليشمل أبعاداً إضافية مثل رضا أصحاب المصلحة، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتعزيز القيمة طويلة المدى للمنظمة (Joslin & Müller, 2015) ؛ Serra & Kunc, 2015). ويعكس هذا التطور إدراكاً متزايداً بأن نجاح المشروع لا يقتصر على الالتزام بالقيود الزمنية والمالية فحسب، بل يرتبط أيضاً بمدى تحقيق المشروع لأهدافه التنظيمية والاستراتيجية.

وتتجلى العلاقة بين ممارسات إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع من خلال قدرة الإدارة الفعالة للمخاطر على تقليل حالات عدم اليقين، وتحسين جودة القرارات، وتعزيز القدرة على الاستجابة للتغيرات غير المتوقعة. وقد أظهرت دراسة أجراها (Teller and Kock, 2018) أن وجود ممارسات منهجية لإدارة المخاطر يسهم بشكل إيجابي في تحسين أداء المشاريع وزيادة احتمالية تحقيق أهدافها. كما تشير الأدبيات إلى أن المؤسسات التي تعتمد إطاراً واضحاً لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على التحكم في الانحرافات وتقليل الخسائر المرتبطة بالأحداث غير المتوقعة. (PMI, 2021)

إلا أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة مخاطر المشاريع يختلف باختلاف حجم المنظمة وهيكلها التنظيمي. فالشركات الصغيرة والمتوسطة غالباً ما تواجه تحديات تتعلق بمحدودية الموارد المالية والبشرية، وضعف الأنظمة الرسمية، والاعتماد على الخبرة الشخصية في إدارة المشاريع. (OECD, 2019) وقد يؤدي ذلك إلى انخفاض مستوى النضج المؤسسي في إدارة المخاطر، مما ينعكس على قدرة هذه الشركات في تحقيق النجاح المستدام لمشاريعها. وتؤكد بعض الدراسات أن غياب الإجراءات المنظمةة لإدارة المخاطر يُعد من العوامل الرئيسة وراء تعثر المشاريع في الشركات ذات الموارد المحدودة. (Brustbauer, 2016)

وفي سياق المملكة العربية السعودية، يشهد قطاع المقاولات نمواً ملحوظاً في ظل المشاريع التنموية الكبرى المرتبطة برؤية المملكة ٢٠٣٠، والتي تهدف إلى تعزيز كفاءة تنفيذ المشاريع ورفع جودة الأداء المؤسسي (رؤية المملكة ٢٠٣٠، ٢٠١٦). وتؤدي الشركات الصغيرة والمتوسطة دوراً محورياً في تنفيذ جزء كبير من هذه المشاريع، مما يستدعي تعزيز ممارساتها الإدارية، ومن بينها إدارة مخاطر المشاريع، لضمان تحقيق النتائج المرجوة.

وانطلاقاً من ذلك، تبرز الحاجة إلى دراسة أثر ممارسات إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع في شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، بهدف فهم طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين، وتحديد مدى مساهمة الإدارة الفعالة للمخاطر في تعزيز فرص نجاح المشاريع وتحقيق الأهداف التنظيمية في بيئة عمل تتسم بالتغير وعدم اليقين.

١,٢ . مشكلة الدراسة:

على الرغم من التطور الملحوظ في مفاهيم إدارة مخاطر المشاريع واعتمادها كأحد المعايير الأساسية في إدارة المشاريع الحديثة، إلا أن قطاع المقاولات لا يزال يشهد نسباً مرتفعة من تعثر المشاريع أو تجاوزها للوقت والتكلفة المخططتين. وتشير الأدبيات إلى أن غياب الإدارة المنهجية للمخاطر يُعد من أبرز العوامل المؤدية إلى ضعف أداء المشاريع وعدم تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

(Project Management Institute [PMI], 2021).

كما يؤكد Hillson and Murray-Webster (2017) أن عدم التعامل المنظم مع المخاطر يزيد من احتمالية الانحرافات التشغيلية والمالية، مما يؤثر سلباً على نتائج المشروع. ورغم هذا الاهتمام المتزايد بإدارة المخاطر، فإن مستوى تطبيقها ومدى تأثيرها الفعلي على نجاح المشاريع لا يزال بحاجة إلى مزيد من التحليل، خاصة في سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع المقاولات.

١,٢,١. فجوات على المستوى النظري:

على المستوى النظري، ركزت العديد من الدراسات السابقة على العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع في الشركات الكبرى أو في المشاريع ذات النطاق الاستراتيجي الواسع، حيث تتوفر الموارد والهيكل التنظيمية المتقدمة. (Teller & Kock, 2018) إلا أن هناك نقصًا واضحًا في الدراسات التي تناولت هذه العلاقة في سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة، والتي تختلف في طبيعتها التنظيمية ومستوى نضجها الإداري. كما أن بعض الأدبيات تناولت إدارة المخاطر كمفهوم عام دون تحليل أبعادها التفصيلية مثل تحديد المخاطر، وتحليلها، ووضع خطط الاستجابة، ومتابعتها، ومدى تأثير كل بعد على نجاح المشروع. (Marle & Vidal, 2016) إضافة إلى ذلك، فإن مفهوم نجاح المشروع تطور ليشمل أبعادًا استراتيجية وتنظيمية تتجاوز القيود التقليدية المتعلقة بالوقت والتكلفة والجودة (Serra & Kunc, 2015)، مما يستدعي إعادة فحص العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع في ضوء هذا التطور المفاهيمي. وعليه، لا يزال هناك قصور نظري في بناء إطار متكامل يوضح طبيعة تأثير ممارسات إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع في شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة.

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

أما على المستوى التطبيقي، فإن الشركات الصغيرة والمتوسطة غالبًا ما تواجه تحديات تتعلق بمحدودية الموارد المالية والبشرية، وضعف الأنظمة الرسمية، والاعتماد على الخبرة الشخصية في إدارة المشاريع (OECD, 2019). وقد يؤدي ذلك إلى انخفاض مستوى النضج المؤسسي في إدارة المخاطر، مما ينعكس على قدرة هذه الشركات في تحقيق النجاح المستدام لمشاريعها. كما تشير بعض الدراسات إلى أن ضعف تطبيق أنظمة إدارة المخاطر في الشركات الصغيرة يرتبط بارتفاع معدلات الفشل أو انخفاض الكفاءة التشغيلية (Brustbauer, 2016) وفي قطاع المقاولات السعودي تحديدًا، ومع تزايد حجم المشاريع وتعقيدها، تبرز الحاجة إلى فهم مدى التزام شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة بتطبيق ممارسات إدارة مخاطر المشاريع، ومدى انعكاس ذلك على مستوى نجاح مشاريعها. إلا أن الدراسات الميدانية في هذا السياق لا تزال محدودة، مما يبرز فجوة تطبيقية تستدعي البحث.

في ضوء ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر ممارسات إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع في شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية؟

١,٣. أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من تناولها لموضوع إدارة مخاطر المشاريع باعتباره أحد المحاور الرئيسية في إدارة المشاريع المعاصرة، ومن ارتباطه المباشر بنجاح المشاريع في قطاع المقاولات، لا سيما في الشركات الصغيرة والمتوسطة. ومع تزايد تعقيد بيئة الأعمال وتنامي مستوى عدم اليقين، أصبحت الحاجة ملحة لفهم طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر ونتائج المشاريع بصورة أكثر عمقاً، سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية.

١,٣,١. على المستوى النظري:

تتمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة في مساهمتها في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع، من خلال دراسة العلاقة بينهما في سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع المقاولات، وهو سياق لم يحظَ باهتمام كافٍ في الدراسات السابقة. فمعظم الأدبيات ركزت على الشركات الكبيرة أو على مشاريع ذات طابع استراتيجي واسع، في حين أن طبيعة الشركات الصغيرة والمتوسطة تختلف من حيث الموارد، والهيكل التنظيمي، ومستوى النضج الإداري.

كما تسهم هذه الدراسة في توضيح الأبعاد المختلفة لممارسات إدارة مخاطر المشاريع، مثل تحديد المخاطر، وتحليلها، والاستجابة لها، ومتابعتها، وربطها بأبعاد نجاح المشروع الحديثة التي لا تقتصر على الوقت والتكلفة والجودة، بل تمتد لتشمل رضا أصحاب المصلحة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. ومن خلال هذا الربط، تقدم الدراسة إطاراً نظرياً يمكن أن يدعم تطوير نماذج تفسيرية أكثر شمولاً للعلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع.

إضافة إلى ذلك، فإن نتائج هذه الدراسة قد تسهم في سد الفجوة النظرية المتعلقة بمدى ملائمة ممارسات إدارة المخاطر في بيئة الشركات الصغيرة والمتوسطة، مما يعزز فهم الباحثين لطبيعة التحديات التي تواجه هذا النوع من الشركات في إدارة مشاريعها بكفاءة وفعالية.

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

على المستوى التطبيقي، تبرز أهمية هذه الدراسة في تقديم نتائج يمكن أن تفيد مديري المشاريع وصناع القرار في شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، من خلال توضيح مدى تأثير ممارسات إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع. ومن شأن هذه النتائج أن تساعد الإدارات التنفيذية على تقييم مستوى تطبيقها الحالي لإدارة المخاطر، وتحديد نقاط القوة والقصور في أنظمتها وإجراءاتها.

كما يمكن أن تسهم الدراسة في توجيه الشركات نحو تبني ممارسات أكثر تنظيمًا ومنهجية في إدارة المخاطر، بما يعزز قدرتها على تقليل الانحرافات في الوقت والتكلفة، وتحسين جودة التنفيذ، وزيادة فرص نجاح المشاريع في بيئة تنافسية متغيرة. إضافة إلى ذلك، قد توفر نتائج الدراسة أساسًا عمليًا يمكن الاستفادة منه في تصميم برامج تدريبية أو سياسات داخلية تهدف إلى رفع مستوى النضج المؤسسي في إدارة المخاطر.

وعلى مستوى أوسع، يمكن أن تسهم الدراسة في دعم الجهود الوطنية الرامية إلى تعزيز كفاءة تنفيذ المشاريع في قطاع المقاولات، من خلال توفير أدلة علمية تساعد في تحسين الممارسات الإدارية داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة، مما ينعكس إيجابًا على الأداء العام للقطاع.

١,٤ . أسئلة الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة والسؤال الرئيسي، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تعكس أبعاد العلاقة بين ممارسات إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع في شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، وذلك على النحو التالي:

١. ما مدى تطبيق ممارسات إدارة مخاطر المشاريع في شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية؟

٢. ما مستوى نجاح المشاريع في شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية؟

٣. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع في هذه الشركات؟

٤. ما أثر ممارسات إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع في شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة؟

٥. ما أكثر أبعاد ممارسات إدارة مخاطر المشاريع تأثيرًا على نجاح المشاريع؟

١,٥ . أهداف الدراسة

في ضوء أسئلة الدراسة، تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، وذلك على النحو التالي:

١. التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة مخاطر المشاريع في شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية .

٢. قياس مستوى نجاح المشاريع في شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة .

٣. تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع .

٤. تحديد أثر ممارسات إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع .

٥. تحديد الأبعاد الأكثر تأثيرًا من ممارسات إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع.

١,٦. فرضيات الدراسة

في ضوء أهداف الدراسة، تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع في شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع في شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الفرعية الأولى:

H0₁: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد المخاطر ونجاح المشاريع.

H1₁: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد المخاطر ونجاح المشاريع .

الفرضية الفرعية الثانية:

H0₂: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل المخاطر ونجاح المشاريع.

H1₂: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل المخاطر ونجاح المشاريع .

الفرضية الفرعية الثالثة:

H0₃: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستجابة للمخاطر ونجاح المشاريع.

H1₃: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستجابة للمخاطر ونجاح المشاريع .

الفرضية الفرعية الرابعة:

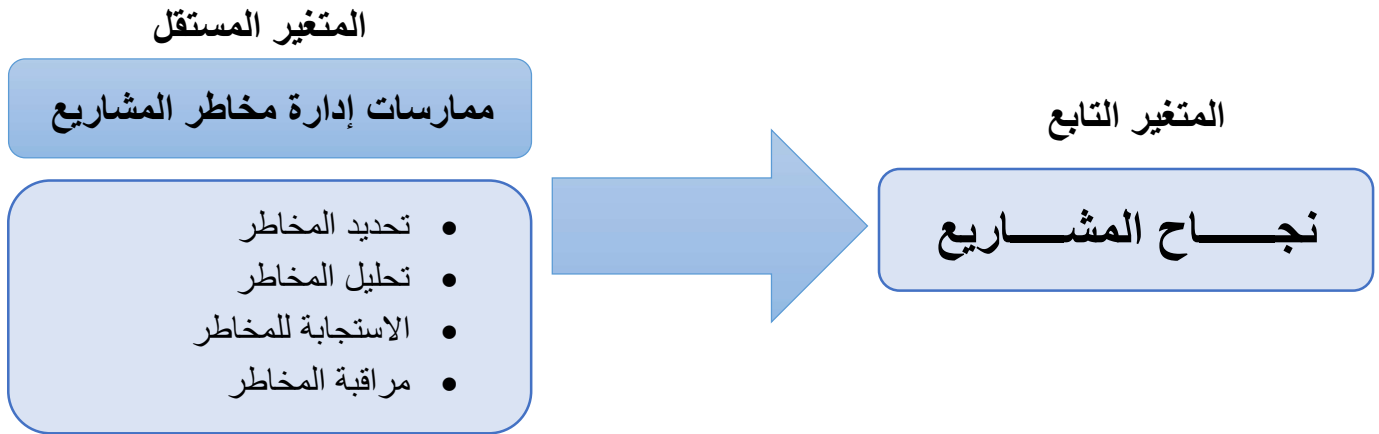
H0₄: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراقبة المخاطر ونجاح المشاريع.

H1₄: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراقبة المخاطر ونجاح المشاريع .

١,٧. نموذج الدراسة

يعتمد نموذج الدراسة على وجود علاقة تأثير بين متغير مستقل ومتغير تابع، وذلك كما يلي:

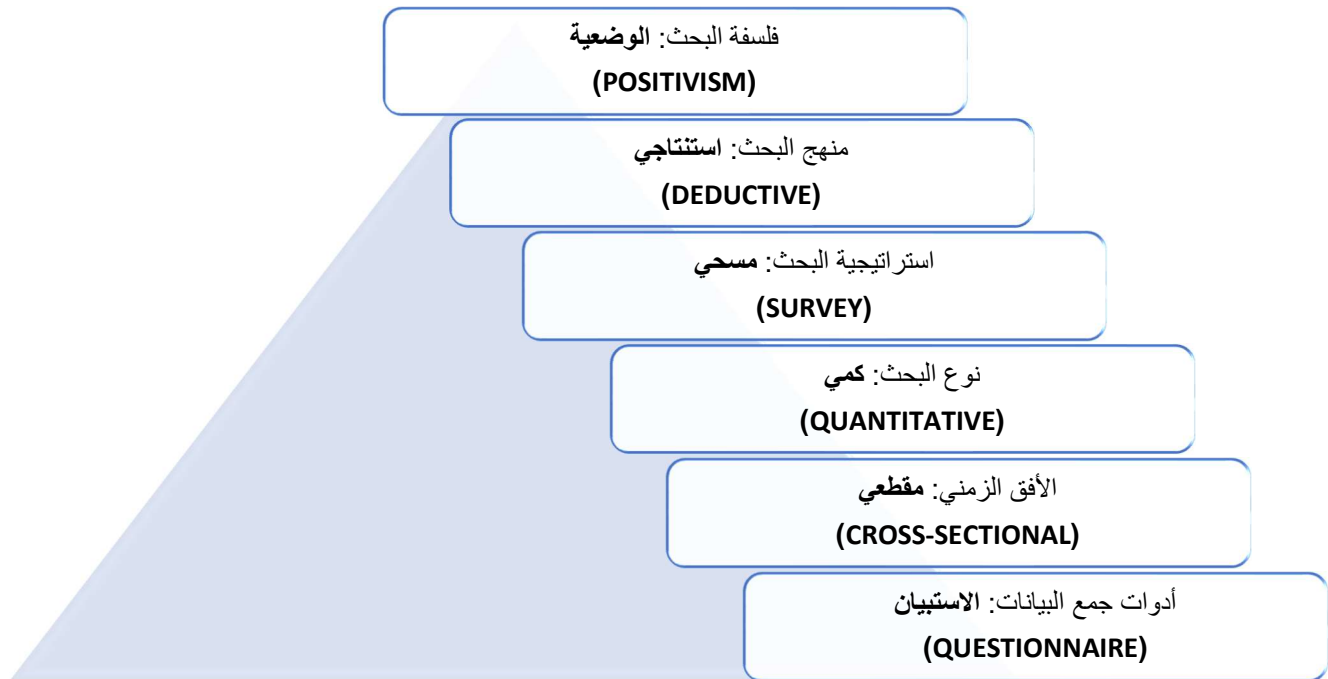
- **المتغير المستقل:** ممارسات إدارة مخاطر المشاريع
(تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر)
 - **المتغير التابع:** نجاح المشاريع
- ويفترض النموذج وجود تأثير مباشر لممارسات إدارة مخاطر المشاريع بأبعادها المختلفة على نجاح المشاريع في شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة.



شكل ١: نموذج الدراسة المقترح

١,٨. منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الكمي (Quantitative Research) ، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع. كما تعتمد الدراسة على المنهج الاستنتاجي (Deductive Approach) ، حيث يتم اختبار الفرضيات المستمدة من الإطار النظري من خلال جمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وسيتم جمع البيانات من خلال استبانة يتم توزيعها على عينة من العاملين في شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض، بهدف تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة.



شكل ٢: نموذج منهجية البحث

١,٩. الدراسة الميدانية

سيتم إجراء الدراسة الميدانية على شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وذلك نظرًا لما تشهده المدينة من نمو متسارع في قطاع المشاريع الإنشائية والتطويرية، مما يجعلها بيئة مناسبة لدراسة ممارسات إدارة مخاطر المشاريع. وسيتم استهداف العاملين في هذه الشركات ممن لديهم علاقة بإدارة المشاريع أو المشاركة في تنفيذها، مثل مديري المشاريع، والمهندسين، والمشرفين، وذلك بهدف جمع بيانات واقعية تعكس مستوى تطبيق ممارسات إدارة مخاطر المشاريع ومدى تأثيرها على نجاح المشاريع.

١,١٠. مخطط المشروع المقترح

يتكون هذا البحث من خمسة فصول رئيسية، يتم تنظيمها على النحو التالي:

• الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يشمل المقدمة، ومشكلة الدراسة، والفجوات البحثية، وأهمية الدراسة، إضافة إلى أسئلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها، ونموذج الدراسة، ومنهجيتها، والدراسة الميدانية .

• الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول المفاهيم الأساسية لإدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع، ويعرض النماذج والنظريات المرتبطة، مع تحليل الدراسات السابقة ذات الصلة .

• الفصل الثالث: منهجية البحث

يوضح منهجية الدراسة بشكل تفصيلي، بما يشمل الفلسفة والمنهج والاستراتيجية، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأدوات جمع البيانات وأساليب تحليلها .

• الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

يعرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات واختبار الفرضيات، مع بيان طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة .

• الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن تفسير النتائج، واستخلاص الاستنتاجات، وتقديم التوصيات والمقترحات المستقبلية.

قائمة المراجع:

- Brustbauer, J. (2016). Enterprise risk management in SMEs: Towards a structural model. *Journal of Risk Finance*, 17(1), 70–85.
- Hillson, D., & Murray-Webster, R. (2017). *Understanding and managing risk attitude* (3rd ed.). Routledge.
- Joslin, R., & Müller, R. (2015). Relationships between a project management methodology and project success in different project governance contexts. *International Journal of Project Management*, 33(6), 1377–1392.
- Marle, F., & Vidal, L.-A. (2016). *Managing complex, high-risk projects: A guide to basic and advanced project management*. Springer.
- OECD. (2019). *SME and entrepreneurship outlook 2019*. OECD Publishing.
<https://doi.org/10.1787/34907e9c-en>
- Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). Project Management Institute.
- Serra, C. E. M., & Kunc, M. (2015). Benefits realisation management and its influence on project success and on the execution of business strategies. *International Journal of Project Management*, 33(1), 53–66.
- Teller, J., & Kock, A. (2018). An empirical investigation on how portfolio risk management influences project portfolio success. *International Journal of Project Management*, 36(2), 287–302.
- رؤية المملكة العربية السعودية (2016). رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ .
<https://www.vision2030.gov.sa>