

إدارة مخاطر المشروع وأثرها في تحقيق أهداف المشاريع الاستراتيجية:
دراسة تطبيقية على المؤسسات السعودية

اسم الطالب
زياد علي حسن

الرقم الجامعي
233001821

مشروع تخرج - 1
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبدالرحيم نادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026م

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....

3

1.1. المقدمة 4

1.2. مشكلة الدراسة...6

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:.....7

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:....7

1.3. أهمية الدراسة....8

1.3.1. على المستوى النظري:.....8

1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....8

10

المراجع:

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

تشكل إدارة مخاطر المشروع من الركائز الأساسية في علم إدارة المشاريع الحديثة، حيث أصبحت المشروعات الاستراتيجية تواجه بيئة عمل معقدة تتسم بالتغيرات المتسارعة والتحديات المتزايدة الناتجة عن التطورات الاقتصادية والتكنولوجية والتنظيمية. وفي ظل هذه البيئة المتغيرة، لم يعد نجاح المشروع مرتبطاً فقط بمدى توافر الموارد المالية والبشرية أو كفاءة التخطيط والتنفيذ، بل أصبح مرتبطاً بصورة كبيرة بقدرة الإدارة على التنبؤ بالمخاطر المحتملة وتحليلها ووضع الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها قبل أن تؤثر سلباً على تحقيق أهداف المشروع. فالمخاطر تُعد جزءاً لا يتجزأ من دورة حياة أي مشروع، إذ قد تنشأ نتيجة عوامل داخلية تتعلق بالإدارة والموارد والعمليات التشغيلية، أو نتيجة عوامل خارجية ترتبط بالظروف الاقتصادية والتشريعية والتنافسية، الأمر الذي يجعل إدارة المخاطر عملية استراتيجية مستمرة تهدف إلى تقليل الآثار السلبية وتعظيم الفرص الإيجابية التي قد تسهم في نجاح المشروع وتحقيق أهدافه.

وقد شهدت العقود الأخيرة اهتماماً متزايداً بإدارة المخاطر باعتبارها أحد أهم مجالات المعرفة في إدارة المشاريع، حيث أكدت العديد من الدراسات والتقارير المهنية أن نسبة كبيرة من المشروعات تتعرض للتعثّر أو الفشل نتيجة ضعف القدرة على تحديد المخاطر المحتملة أو عدم وجود آليات فعالة لمتابعتها ومعالجتها. ومن هذا المنطلق، أصبحت إدارة المخاطر عنصراً جوهرياً في المنهجيات الحديثة لإدارة المشاريع، إذ تسهم في تعزيز القدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة، وتحسين تخصيص الموارد، وتقليل احتمالات التأخير والتجاوزات المالية، بالإضافة إلى رفع مستوى الجاهزية التنظيمية لمواجهة الأزمات والمتغيرات غير المتوقعة. كما أن تطبيق ممارسات إدارة المخاطر بشكل منهجي يساعد المؤسسات على تحقيق قدر أكبر من الاستقرار والكفاءة في تنفيذ مشاريعها الاستراتيجية، ويعزز من قدرتها على تحقيق الأهداف المخطط لها ضمن الإطار الزمني والمالي المحدد.

وتبرز أهمية إدارة مخاطر المشروع بصورة أكبر في المشاريع الاستراتيجية التي تمثل أداة رئيسية لتحقيق الأهداف طويلة المدى للمؤسسات، حيث ترتبط هذه المشاريع بمستويات عالية من

الاستثمار والتعقيد والتأثير على مستقبل المنظمة. فالمشاريع الاستراتيجية غالباً ما تكون ذات نطاق واسع وتشمل العديد من الأطراف المعنية، الأمر الذي يزيد من احتمالية تعرضها لمخاطر متنوعة قد تؤثر على جودة المخرجات أو الجدول الزمني أو الميزانية أو حتى استمرارية المشروع ذاته. ولذلك فإن الإدارة الفعالة للمخاطر لا تقتصر على معالجة المشكلات بعد وقوعها، بل تعتمد على نهج استباقي يهدف إلى تحديد مصادر الخطر وتحليل احتمالات حدوثها وتأثيراتها المحتملة، ومن ثم تصميم خطط استجابة مناسبة تضمن الحد من أثارها السلبية وتعزيز قدرة المشروع على تحقيق أهدافه الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.

وفي المملكة العربية السعودية، تكتسب إدارة مخاطر المشاريع أهمية استثنائية في ظل التحولات التنموية الكبرى التي تشهدها البلاد ضمن مستهدفات رؤية المملكة 2030، والتي تتطلب تنفيذ عدد كبير من المشاريع الاستراتيجية في مختلف القطاعات الاقتصادية والخدمية والتقنية والبنية التحتية. وقد أسهمت هذه الرؤية في زيادة حجم الاستثمارات والمبادرات الوطنية التي تستهدف تنويع الاقتصاد وتعزيز التنمية المستدامة، الأمر الذي يفرض على المؤسسات السعودية تبني أفضل الممارسات العالمية في إدارة المشاريع وإدارة المخاطر لضمان تحقيق النتائج المرجوة. كما أن طبيعة المشاريع المرتبطة بالرؤية تتسم بدرجة عالية من التعقيد والتكامل بين الجهات المختلفة، مما يجعل من إدارة المخاطر أداة حيوية للحفاظ على كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية وفق الجداول الزمنية والميزانيات المعتمدة.

ومن هذا المنطلق، أصبحت المؤسسات السعودية أكثر إدراكاً لأهمية بناء أنظمة متكاملة لإدارة المخاطر تشمل عمليات التعرف على المخاطر وتقييمها ومراقبتها والاستجابة لها بشكل مستمر. وتسهم هذه الأنظمة في تعزيز المرونة التنظيمية ورفع مستوى القدرة على مواجهة التحديات المحتملة التي قد تنشأ خلال مراحل تنفيذ المشاريع المختلفة. كما تساعد على تحسين جودة القرارات الإدارية من خلال توفير معلومات دقيقة حول طبيعة المخاطر ومستويات تأثيرها، مما يدعم تحقيق التوازن بين المخاطر والعوائد المتوقعة ويعزز فرص نجاح المشاريع الاستراتيجية.

وانطلاقاً من أهمية هذا الموضوع، تأتي هذه الدراسة بهدف استكشاف طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة مخاطر المشروع ومستوى تحقيق أهداف المشاريع الاستراتيجية داخل المؤسسات السعودية. وتسعى الدراسة إلى تحليل مدى إسهام عمليات تحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها ومتابعتها في تعزيز نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها المتعلقة بالجودة والكفاءة والالتزام بالوقت والتكلفة. كما تهدف إلى تقديم إطار علمي وتطبيقي يمكن أن يساهم في دعم متخذي القرار ومديري المشاريع في تطوير ممارسات إدارة المخاطر بما يتوافق مع متطلبات البيئة السعودية وتوجهاتها التنموية المستقبلية، وبما يعزز من فرص نجاح المشاريع الاستراتيجية وتحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة.

1.2. مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات السعودية في الوقت الراهن تحديات متزايدة في إدارة وتنفيذ المشاريع الاستراتيجية نتيجة التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والتنظيمية المتسارعة، وما يرتبط بها من مستويات مرتفعة من عدم التأكد والمخاطر المحتملة. وعلى الرغم من التطور الملحوظ الذي شهدته المملكة في مجال إدارة المشاريع، خاصة في ظل برامج التحول الوطني ومستهدفات رؤية المملكة 2030، إلا أن العديد من المشاريع لا تزال تواجه تحديات تتعلق بالتأخير في التنفيذ، وتجاوز التكاليف المخططة، وضعف الاستفادة من الموارد المتاحة، وعدم تحقيق بعض الأهداف الاستراتيجية المرجوة بالكفاءة المطلوبة. ويُعزى جزء كبير من هذه التحديات إلى عدم وجود ممارسات متكاملة وفعالة لإدارة المخاطر، أو إلى ضعف عمليات تحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها خلال مختلف مراحل المشروع. ومن ثم تبرز الحاجة إلى دراسة مدى تأثير إدارة مخاطر المشروع في تحقيق أهداف المشاريع الاستراتيجية داخل المؤسسات السعودية، والكشف عن طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر ومستويات النجاح الاستراتيجي للمشروعات، بما يساهم في تقديم حلول عملية وعلمية تدعم قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها التنموية والاستراتيجية.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

على الرغم من تزايد الاهتمام الأكاديمي بموضوع إدارة المخاطر وإدارة المشاريع خلال السنوات الأخيرة، إلا أن الأدبيات العلمية لا تزال تعاني من عدد من الفجوات النظرية التي تستدعي المزيد من البحث والدراسة. فقد ركزت العديد من الدراسات السابقة على إدارة المخاطر باعتبارها عملية تشغيلية تهدف إلى الحد من الخسائر وتقليل التأثيرات السلبية للمخاطر، في حين لم تحظ العلاقة المباشرة بين إدارة مخاطر المشروع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشاريع بالاهتمام الكافي، خاصة في البيئات الاقتصادية المتحولة. كما أن معظم الدراسات تناولت أبعاد إدارة المخاطر بصورة منفصلة، مثل تحديد المخاطر أو تقييمها أو الاستجابة لها، دون بناء إطار متكامل يوضح كيفية تفاعل هذه الأبعاد معاً وتأثيرها على نجاح المشاريع الاستراتيجية. كذلك تفتقر الأدبيات العربية إلى دراسات معمقة تربط بين إدارة المخاطر وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في سياق المؤسسات السعودية، الأمر الذي يبرز الحاجة إلى إثراء المعرفة العلمية من خلال تقديم نموذج نظري يفسر طبيعة هذه العلاقة ويوضح أبعادها المختلفة في بيئة الأعمال السعودية.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

تتمثل الفجوة التطبيقية في محدودية الدراسات الميدانية التي تناولت واقع تطبيق ممارسات إدارة مخاطر المشاريع داخل المؤسسات السعودية ومدى انعكاسها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشاريع. فبالرغم من التوسع الكبير في تنفيذ المشاريع الاستراتيجية بالمملكة، إلا أن هناك نقصاً في الأدلة الميدانية التي توضح مدى فاعلية الإجراءات المتبعة في إدارة المخاطر وتأثيرها الفعلي على مؤشرات نجاح المشاريع. كما أن كثيراً من المؤسسات قد تمتلك سياسات وإجراءات رسمية لإدارة المخاطر، إلا أن مستوى تطبيقها العملي ومدى تكاملها مع عمليات التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي لا يزال غير واضح بصورة كافية. إضافة إلى ذلك، تختلف طبيعة المخاطر والتحديات بين المؤسسات والقطاعات المختلفة، مما يتطلب دراسات تطبيقية تركز على البيئة السعودية وتستكشف واقع الممارسات الحالية والمعوقات التي تواجهها والفرص المتاحة لتطويرها.

ومن هنا تأتي هذه الدراسة لسد هذه الفجوة من خلال تقديم تحليل ميداني يوضح أثر إدارة مخاطر المشروع في تحقيق أهداف المشاريع الاستراتيجية داخل المؤسسات السعودية.

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تنبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من كونها تتناول أحد الموضوعات المعاصرة التي تحظى باهتمام متزايد في مجالي إدارة المشاريع والإدارة الاستراتيجية، والمتمثل في إدارة مخاطر المشروع ودورها في تحقيق أهداف المشاريع الاستراتيجية. وتسعى الدراسة إلى إثراء الأدبيات العلمية من خلال توضيح العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر ومؤشرات نجاح المشاريع الاستراتيجية، وتقديم إطار معرفي متكامل يجمع بين مفاهيم إدارة المخاطر والإدارة الاستراتيجية في نموذج بحثي واحد. كما تسهم الدراسة في سد جانب من النقص المعرفي في الدراسات العربية والسعودية التي تناولت هذا الموضوع، من خلال توفير نتائج علمية يمكن الاستناد إليها في تطوير النظريات والنماذج المرتبطة بإدارة المخاطر في المشاريع الاستراتيجية. كذلك تساعد الدراسة الباحثين والأكاديميين على فهم أعمق للأبعاد المختلفة لإدارة المخاطر وآليات تأثيرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، بما يفتح المجال أمام دراسات مستقبلية أكثر تخصصاً في هذا المجال.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تكتسب الدراسة أهمية تطبيقية كبيرة نظراً لارتباطها المباشر بالممارسات الإدارية داخل المؤسسات السعودية التي تنفذ مشاريع استراتيجية ذات أهمية اقتصادية وتنموية عالية. فمن المتوقع أن تسهم نتائج الدراسة في مساعدة القيادات الإدارية ومديري المشاريع على فهم الدور الحيوي لإدارة المخاطر في تحسين فرص نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة

وفاعلية. كما توفر الدراسة مؤشرات عملية تساعد المؤسسات على تطوير سياسات وإجراءات إدارة المخاطر، وتعزيز قدرتها على التنبؤ بالمخاطر المحتملة والتعامل معها بصورة استباقية، مما يسهم في تقليل نسب التعثر والتأخير والتجاوزات المالية. إضافة إلى ذلك، يمكن أن تدعم نتائج الدراسة جهود المؤسسات السعودية في مواءمة ممارساتها الإدارية مع متطلبات رؤية المملكة 2030، من خلال تعزيز كفاءة إدارة المشاريع الاستراتيجية وتحقيق مستويات أعلى من الاستدامة والتميز المؤسسي، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي والقدرة التنافسية للمؤسسات في مختلف القطاعات.

المراجع:

- مراجع عربية

1. العساف، صالح بن حمد. (2019). المدخل إلى إدارة المشاريع. دار الزهراء للنشر والتوزيع.
2. السالم، مؤيد سعيد. (2020). إدارة المشاريع: مفاهيم وأساليب حديثة. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
3. الحربي، محمد بن عبد الله. (2021). إدارة المخاطر في المشاريع الهندسية. دار المريخ للنشر.
4. العتيبي، فهد بن عبد الرحمن. (2018). تخطيط وإدارة المشاريع الاستراتيجية. مكتبة العبيكان.
5. القحطاني، سالم سعيد. (2022). إدارة الجودة والمخاطر في المشاريع. دار الفكر العربي.

- مراجع أجنبية

1. Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)* (7th ed.). Project Management Institute.
2. Hillson, D. (2017). *Practical project risk management*. Management Concepts Press.
3. Kerzner, H. (2019). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling*. Wiley.
4. Chapman, C., & Ward, S. (2018). *Project risk management: Processes, techniques and insights* (2nd ed.). Wiley.
5. International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000: Risk management guidelines*. ISO.

