

Final Project 1
Code: MGM 496-PMG496
Project Template

Faculty of Management
Midocean University



جامعة ميدأوشن كلية الإدارة

بكالوريوس الإدارة

أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع دراسة تطبيقية على شركة سابك في الدمام المملكة العربية السعودية

لجين محمود الحسن ي

233000770

مشروع تخرج - 1 كلية

الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د . عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول -2026

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة 3

1.1. المقدمة 4

1. 2. مشكلة الدراسة 5

6	2.1.1. فجوات على المستوى النظري
6	2.1.2. فجوات على المستوى التطبيقي
7	3. أهمية الدراسة
7	3.1.1. على المستوى النظري:
7	3.1.2. على المستوى التطبيقي:
8	4.1. أسئلة الدراسة
8	5.1. أهداف الدراسة
8	6.1. فرضيات الدراسة
8	7.1. نموذج الدراسة
9	8.1. منهجية الدراسة
9	9.1. الدراسة الميدانية
9	10.1. مخطط المشروع المقترح

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

1.....

11	2.1. المقدمة
11	2.2. المتغير المستقل
11	3.2. المتغير التابع
11	4.2. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
12	5.2. الخاتمة
13	قائمة المراجع

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تعد المشاريع الصناعية من الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والدولية. ومع تسارع التغيرات الاقتصادية والتقنية، وازدياد درجة التعقيد في بيئة الأعمال، أصبحت المشاريع تواجه مستويات مرتفعة من عدم اليقين والمخاطر المحتملة التي قد تؤثر على مسارها ونتائجها النهائية. ولم يعد نجاح المشروع مقتصرًا على الالتزام بالوقت والتكلفة المحددين، بل أصبح مفهومًا أشمل يتضمن جودة المخرجات، ورضا أصحاب المصلحة، وتحقيق

القيمة المضافة للمؤسسة على المدى الطويل.

وتحظى إدارة المخاطر بأهمية متزايدة في مجال إدارة المشاريع، نظرًا لدورها المحوري في الحد من التأثيرات السلبية للأحداث غير المتوقعة وتعزيز القدرة على التكيف مع المتغيرات. فإدارة المخاطر لا تعني تجنب المخاطر تمامًا، بل تعني التعامل معها بأسلوب منهجي من خلال تحديدها وتحليلها ووضع خطط استجابة فعالة ومتابعة تنفيذها طوال دورة حياة المشروع. وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن المشاريع التي تطبق عمليات إدارة المخاطر بصورة منهجية تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

ورغم توافر معايير وأطر عالمية متقدمة لإدارة المخاطر، إلا أن التطبيق العملي قد يواجه بعض التحديات المتعلقة بضعف التكامل بين عمليات إدارة المخاطر وبقية عمليات إدارة المشروع، أو محدودية استخدام أدوات التحليل الكمي والنوعي في تقييم احتمالية المخاطر وتأثيرها. كما أن بعض المؤسسات قد تتعامل مع المخاطر بصورة تفاعلية بعد وقوعها، بدلاً من اتباع نهج استباقي يركز على التنبؤ والتخطيط المسبق، مما قد يؤثر سلباً على مؤشرات نجاح المشروع.

وفي السياق السعودي، يشهد القطاع الصناعي توسعاً ملحوظاً في تنفيذ المشاريع الكبرى، خاصة في ظل توجهات رؤية المملكة 2030 التي تسعى إلى تعزيز التنويع الاقتصادي ورفع كفاءة الأداء المؤسسي. وتعد شركة سابك في مدينة الدمام من أبرز الشركات الصناعية التي تدير مشاريع استراتيجية ذات طبيعة معقدة، ما يجعل إدارة المخاطر عنصراً حاسماً في ضمان نجاح هذه المشاريع وتحقيق نتائج مستدامة تدعم مكانتها التنافسية.

وانطلاقاً من ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع من خلال دراسة تطبيقية على شركة سابك في الدمام، بهدف قياس مدى إسهام عمليات إدارة المخاطر – المتمثلة في تحديد المخاطر، تحليلها، الاستجابة لها، ومتابعتها – في تحسين مؤشرات نجاح المشاريع، وتقديم توصيات علمية تساهم في تطوير الممارسات الإدارية داخل القطاع الصناعي السعودي.

1.2. مشكلة الدراسة

تعد إدارة المخاطر من العمليات الجوهرية في إدارة المشاريع، خاصة في البيئات الصناعية التي تتسم بارتفاع درجة التعقيد الفني والتشغيلي، وضخامة الاستثمارات، وتأثيرها بعوامل اقتصادية وتنظيمية وتقنية متعددة. ورغم إدراك المؤسسات لأهمية إدارة المخاطر، إلا أن العديد من المشاريع ما تزال تواجه تحديات تتمثل في تجاوز التكاليف التقديرية، التأخر في الجداول الزمنية، انخفاض جودة المخرجات، أو عدم تحقيق العوائد الاستراتيجية المتوقعة.

وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن قصور تطبيق عمليات إدارة المخاطر – سواء من حيث ضعف تحديد المخاطر المحتملة، أو محدودية التحليل الكمي والنوعي لها، أو غياب خطط الاستجابة الفعالة، أو

ضعف المتابعة المستمرة – يعد من الأسباب الرئيسة وراء تعثر بعض المشاريع. كما أن بعض المؤسسات قد تتبنى إجراءات شكلية لإدارة المخاطر دون دمجها بشكل فعلي ضمن دورة حياة المشروع، مما يقلل من فاعليته
١

وفي القطاع الصناعي السعودي، وبالرغم من التوسع الكبير في المشاريع الاستراتيجية، لا تزال الحاجة قائمة إلى دراسات تطبيقية تقيس العلاقة الفعلية بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع داخل الشركات الكبرى. ومن هنا تنبع مشكلة الدراسة في التساؤل حول مدى تأثير إدارة المخاطر على تحقيق نجاح المشاريع في شركة سابك بمدينة الدمام، ومدى فاعلية تطبيق مراحل إدارة المخاطر في

تحسين مؤشرات الأداء المرتبطة بنجاح المشروع

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت مفهوم إدارة المخاطر ونجاح المشاريع كل على حدة، إلا أن هناك تبايناً واضحاً في تعريف وقياس مفهوم نجاح المشروع، حيث يركز بعض الباحثين على أبعاد الوقت والتكلفة والجودة، في حين يرى آخرون أن النجاح يشمل أبعاداً أوسع مثل رضا أصحاب المصلحة وتحقيق القيمة الاستراتيجية، كما يلاحظ وجود نقص نسبي في الدراسات التي تربط بصورة تحليلية متكاملة بين مراحل إدارة المخاطر كافة (التحديد، التحليل، الاستجابة، المراقبة) وبين مؤشرات نجاح المشاريع بشكل شامل. إضافة إلى ذلك، فإن الأدبيات العربية في هذا المجال ما تزال محدودة، خصوصاً في السياق الصناعي السعودي، مما يبرز فجوة معرفية تستدعي البحث.

2.2.1. فجوات على المستوى التطبيقي

رغم تبني العديد من المؤسسات الصناعية أطرًا رسمية لإدارة المخاطر، إلا أن التطبيق الفعلي قد يواجه تحديات تتعلق بضعف ثقافة إدارة المخاطر داخل فرق العمل، أو نقص التدريب المتخصص، أو محدودية استخدام أدوات التحليل الكمي المتقدمة.

كما أن بعض المشاريع قد لا تعتمد نظامًا متكاملًا لتوثيق المخاطر وتقييم أثرها بعد انتهاء المشروع، مما يقلل من الاستفادة من الدروس المستفادة في المشاريع المستقبلية. وبالتالي، تظهر فجوة تطبيقية تتعلق بمدى انعكاس إدارة المخاطر فعليًا على مؤشرات نجاح المشاريع داخل البيئة الصناعية.

1.3. أهمية الدراسة

تنطلق أهمية هذه الدراسة من الأهمية المتزايدة لإدارة المخاطر كعنصر أساسي في نجاح المشاريع، خاصة في القطاعات الصناعية التي تتطلب دقة عالية في التخطيط والتنفيذ والمتابعة. كما تأتي أهمية الدراسة من كونها تطبيقية على إحدى أكبر الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية، مما يمنحها بعدًا عملياً يعزز من قيمة نتائجها.

1.3.1. على المستوى النظري:

تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العربية في مجال إدارة المشاريع وإدارة المخاطر، من خلال توضيح العلاقة بين المتغيرين ضمن إطار تحليلي متكامل. كما تساعد في توحيد المفاهيم المتعلقة بنجاح المشروع وتطوير نموذج مفاهيمي يمكن الاعتماد عليه في الدراسات المستقبلية.

وتوفر الدراسة أساسًا علميًا يدعم الباحثين في إجراء بحوث لاحقة في السياق الصناعي السعودي، بما يعزز من تراكم المعرفة العلمية في هذا المجال.

2.3.1. على المستوى التطبيقي:

تساعد نتائج الدراسة الإدارات التنفيذية في تحسين ممارسات إدارة المخاطر، وتعزيز عملية اتخاذ القرار المبني على تحليل علمي ومنهجي للمخاطر المحتملة. كما تساهم في تقليل احتمالات التعثر، وتحسين نسب الالتزام بالجدول الزمنية والميزانيات المحددة.

كذلك، تسهم الدراسة في رفع كفاءة تخصيص الموارد، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، ودعم تحقيق أهدافها الاستراتيجية بما يتماشى مع مستهدفات التنمية الوطنيّة

1.4. أسئلة الدراسة

1. ما مدى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في المشاريع الصناعية داخل شركة سابق؟
2. ما أثر عمليات إدارة المخاطر المتمثلة في تحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها ومتابعتها على نجاح المشاريع؟
3. ما أبرز التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المخاطر في المشاريع الصناعية؟
4. إلى أي مدى تسهم إدارة المخاطر في تحسين مؤشرات نجاح المشاريع مثل الالتزام بالوقت والتكلفة وجودة المخرجات؟

1.5. أهداف الدراسة

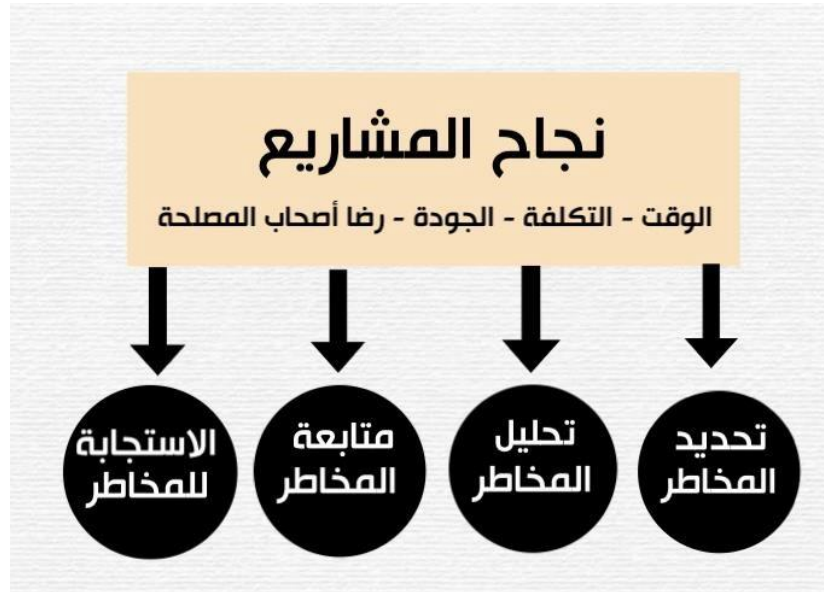
تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والتطبيقية، ومن أهمها:

1. التعرف على مفهوم إدارة المخاطر وأهميتها في إدارة المشاريع الصناعية.
2. تحليل مدى تطبيق عمليات إدارة المخاطر في المشاريع داخل شركة سابق.
3. دراسة العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع من حيث الوقت والتكلفة وجودة النتائج.
4. تحديد التحديات التي قد تواجه تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في المشاريع الصناعية.
5. تقديم مجموعة من التوصيات التي قد تسهم في تحسين ممارسات إدارة المخاطر وتعزيز فرص نجاح المشاريع

1.6. فرضيات الدراسة

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المخاطر ونجاح المشاريع في المؤسسات الصناعية.
2. يسهم تطبيق مراحل إدارة المخاطر (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، الاستجابة للمخاطر، متابعة المخاطر) في تحسين أداء المشاريع.
3. يؤثر مستوى الوعي بإدارة المخاطر لدى فرق العمل على نجاح المشاريع.
4. يؤدي التطبيق الفعال لإدارة المخاطر إلى تقليل احتمالية فشل المشاريع.

1.7. نموذج الدراسة



٥

1.8. منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعد من أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات الإدارية والبحثية.

ويهدف هذا المنهج إلى وصف ظاهرة إدارة المخاطر في المشاريع الصناعية وتحليل العلاقة بينها وبين نجاح المشاريع.

وسيتم جمع البيانات من خلال استبانة موجهة إلى العاملين في إدارة المشاريع داخل الشركة، ثم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاستخلاص النتائج وتفسيرها

1.9. الدراسة الميدانية

تستهدف هذه الدراسة التطبيق الميداني داخل شركة سابك في مدينة الدمام، والتي تعد من أكبر الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية. وتتميز سابك بتنفيذ العديد من المشاريع الصناعية الكبرى التي تتطلب مستوى متقدماً من التخطيط والإدارة، مما يجعلها بيئة مناسبة لدراسة أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع. كما يتيح تطبيق الدراسة في هذه الشركة الحصول على بيانات واقعية تسهم في تحليل مدى فعالية ممارسات إدارة المخاطر في بيئة صناعية حقيقية

1.10. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- أهمية الدراسة
- أسئلة البحث
- أهداف البحث

- فرضيات البحث

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

- مفهوم إدارة المخاطر
- مراحل إدارة المخاطر
- مفهوم نجاح المشاريع
- العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

- منهج البحث
- مجتمع وعينة الدراسة
- أدوات جمع البيانات
- أساليب تحليل البيانات

الفصل الرابع: تحليل النتائج ومناقشته

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

1.2. المقدمة:

تعد إدارة المخاطر من الركائز الأساسية في إدارة المشاريع الحديثة، حيث تلعب دوراً محورياً في الحد من التحديات التي قد تواجه المشاريع خلال مراحل تنفيذها المختلفة. ومع تزايد تعقيد المشاريع في القطاع الصناعي، أصبح من الضروري تبني أساليب علمية ومنهجية لإدارة المخاطر، بما يساهم في تحسين كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات.

وتساهم إدارة المخاطر في التعرف المبكر على التهديدات المحتملة، وتحليل آثارها، ووضع الخطط المناسبة للتعامل معها، مما يقلل من احتمالية فشل المشاريع أو تأخرها أو تجاوز تكلفتها المحددة. كما أن تطبيق ممارسات إدارة المخاطر بشكل فعال يعزز من قدرة المؤسسات على اتخاذ قرارات مدروسة قائمة على تحليل علمي دقيق.

وفي هذا السياق، تركز هذه الدراسة على تحليل أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع في شركة سابك، باعتبارها من الشركات الصناعية الرائدة في المملكة العربية السعودية، حيث تمثل بيئة مناسبة لدراسة مدى فاعلية تطبيق ممارسات إدارة المخاطر وانعكاسها على تحقيق نجاح المشاريع.

2.2. المتغير المستقل

(إدارة المخاطر)

تشير إدارة المخاطر إلى مجموعة من العمليات المنهجية التي تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشروع، وتحليلها، ووضع استراتيجيات مناسبة للتعامل معها، بما يساهم في تقليل تأثيرها السلبي على المشروع.

وتتضمن إدارة المخاطر عدة مراحل رئيسية، من أهمها:

- **تحديد المخاطر:** التعرف على جميع المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على المشروع.
- **تحليل المخاطر:** تقييم احتمالية حدوث المخاطر وتأثيرها على أهداف المشروع.

- **الاستجابة للمخاطر:** وضع خطط واستراتيجيات للتعامل مع المخاطر وتقليل آثارها.
- **متابعة المخاطر:** مراقبة المخاطر بشكل مستمر والتأكد من فعالية إجراءات التعامل معها.

وتعد إدارة المخاطر عنصراً أساسياً في تحسين أداء المشاريع، حيث تساعد على تقليل عدم اليقين وتعزيز القدرة على مواجهة التحديات المختلفة

3.2. المتغير التابع

(نجاح المشاريع)

يشير نجاح المشاريع إلى مدى تحقيق المشروع لأهدافه المحددة من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة وجودة المخرجات، بالإضافة إلى تحقيق رضا أصحاب المصلحة.

ويتم قياس نجاح المشاريع من خلال عدة مؤشرات رئيسية، منها:

- **الالتزام بالجدول الزمني:** إنجاز المشروع ضمن الوقت المحدد.
- **الالتزام بالتكلفة:** تنفيذ المشروع دون تجاوز الميزانية المحددة.
- **جودة المخرجات:** تحقيق مستوى عالٍ من الجودة في نتائج المشروع.
- **رضا أصحاب المصلحة:** تحقيق توقعات ورضا الأطراف المعنية بالمشروع.

ويعد نجاح المشاريع مؤشراً مهماً على كفاءة الإدارة داخل المؤسسة، ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

4.2. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة وثيقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع، حيث تسهم الإدارة الفعالة للمخاطر في تقليل التأثيرات السلبية التي قد تواجه المشروع، وتحسين القدرة على تحقيق أهدافه.

فمن خلال تطبيق مراحل إدارة المخاطر بشكل منهجي، يمكن التنبؤ بالمشكلات المحتملة قبل حدوثها، واتخاذ الإجراءات المناسبة لتجنبها أو الحد من آثارها، مما ينعكس إيجابياً على الالتزام بالوقت والتكلفة وجودة الأداء.

كما أن وجود نظام فعال لإدارة المخاطر يساعد على تعزيز كفاءة اتخاذ القرار داخل المشاريع، وتقليل درجة عدم اليقين، مما يؤدي في النهاية إلى رفع مستوى نجاح المشاريع داخل المؤسسات الصناعية

5.2. الخاتمة

خلصت هذه الدراسة إلى أن إدارة المخاطر تمثل عنصراً حيوياً في تحقيق نجاح المشاريع، خاصة في البيئات الصناعية التي تتسم بالتعقيد والتغير المستمر. حيث يسهم التطبيق المنهجي لممارسات إدارة المخاطر في تقليل التحديات المحتملة، وتحسين كفاءة تنفيذ المشاريع، وتعزيز القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

كما أظهرت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين فعالية إدارة المخاطر ومستوى نجاح المشاريع، مما يؤكد أهمية تبني المؤسسات الصناعية لأساليب حديثة في إدارة المخاطر، وتطوير قدرات العاملين في هذا المجال.

وبناءً على ذلك، توصي الدراسة بضرورة تعزيز الوعي بأهمية إدارة المخاطر، وتوفير التدريب المناسب، وتطبيق الأدوات الحديثة التي تسهم في تحسين إدارة المشاريع وتحقيق نتائج مستدامة.

قائمة المراجع

1. Project المعيار العملي لإدارة مخاطر المشاريع. (PMI). (2017). المعهد الدولي لإدارة المشاريع Management1 Institute.
2. العبد الستار، محمد(. 2009). إدارة المشروعات العامة. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
3. إبراهيم، أحمد عبد العال(. 2007). إدارة مشروعات التشييد. دار النشر للجامعات.
4. الهيئة السعودية للمهندسين(. 2022). إدارة المخاطر في المشاريع الهندسية والصناعية في 4. المملكة العربية السعودية. الهيئة السعودية للمهندسين
5. Saudi Basic Industries Corporation (SABIC). (2023). Annual report 2023. SABIC.

- .6 Project Management Institute. (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.). Project Management Institute.**
- .7 Kerzner, H. (2018). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. John Wiley & Sons.
- .8 Hillson, D. (2009). Managing Risk in Projects. Gower Publishing.
- .9 Chapman, C., & Ward, S. (2003). Project Risk Management: Processes, Techniques and Insights. Wiley.
10. Project Management Institute. (2021). *The Standard for Risk Management in Portfolios, Programs, and Projects*. PMI.
11. Aven, Terje, T. (2016). Risk assessment and risk management: Review of recent advances on their foundation. *European Journal of Operational Research*, 253(1), 1–13