

Final Project 1
Code: MGM 496-PMG496
Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع

أثر إدارة مخاطر المشاريع على كفاءة إدارة الموارد في المشروع: دراسة
تطبيقية على مستودعات شركات التشييد والإنشاءات

أسم الطالب

محمد سعيد علي القحطاني

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026

جدول المحتويات

3	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4	1.1. المقدمة:
5	1.2. مشكلة الدراسة
5	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
5	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
6	1.3. أهمية الدراسة
6	1.3.1. على المستوى النظري:
6	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
6	1.4. أسئلة الدراسة
7	1.5. أهداف الدراسة
8	1.6. فرضيات الدراسة
9	1.7. نموذج الدراسة
9	1.8. منهجية الدراسة
10	1.9. الدراسة الميدانية
11	1.10. مخطط المشروع المقترح
12	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
13	2.1. المقدمة:
13	2.2. المتغير المستقل
13	2.3. المتغير التابع
13	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
14	2.5. الخاتمة
15	قائمة المراجع

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تحولات متسارعة فرضت على قطاع التشييد والإنشاءات تحديات تشغيلية غير مسبوقة؛ فنظراً لطبيعة المشاريع الإنشائية وما تتسم به من تعقيد وتداخل في مراحل التنفيذ، أصبحت إدارة هذه المشاريع تواجه حالة مستمرة من عدم اليقين (سيريل وآخرون، 2017). ولم يعد نجاح المشروع مقتصرًا على تسليمه في الموعد المحدد فحسب، بل بات يرتبط طردياً بمدى قدرة المنظمة على تبني فكر إداري استباقي ومستدام للحد من الانحرافات المالية والتشغيلية التي قد تعصف بالمشروع في أي لحظة (الرواشدة والشورة، 2021).

وفي خط الدفاع الأول لمواجهة هذه التقلبات، تبرز "إدارة مخاطر المشاريع" كأداة استراتيجية حتمية قادرة على التنبؤ بالأزمات قبل وقوعها وصياغة سيناريوهات التعامل معها (الرواشدة والشورة، 2021). إن تبني آليات قياسية لتحديد وتقييم ومراقبة المخاطر وفق المنهجيات المعاصرة لم يعد ترفاً إدارياً، بل هو الركيزة الأساسية التي تضمن للمنظمات الإنشائية حماية أصولها وتأمين مسارها التشغيلي والمالي ضد أي اهتزازات مفاجئة في سلاسل الإمداد والتوريد (معهد إدارة المشاريع، 2017).

وعلى الجانب التشغيلي المقابل، تظهر "إدارة الموارد في المشروع" كأحد أهم محددات الكفاءة والإنتاجية، حيث تشكل المواد والمستودعات الإنشائية الكتلة النقدية الأكبر والمحرك الأساسي لمواقع العمل. وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن الاستخدام الأمثل والرشد لهذه الموارد يتطلب دقة عالية في الرقابة والتدقيق (يانج، 2014)؛ إذ إن أي هدر أو تلف في المواد الإنشائية يقود مباشرة إلى عجز يتسبب في توقف خطوط التنفيذ الميدانية، مما يجعل الرقابة على الموارد مقياساً حقيقياً لكفاءة المشروع (معهد إدارة المشاريع، 2017).

وعلى الرغم من الاهتمام البحثي الواسع بكل من المخاطر والموارد كمسارات منفصلة، إلا أن النماذج الإدارية التي تربط أثر استراتيجيات المخاطر بكفاءة الموارد المادية والمخزنية داخل قطاع المقاولات لا تزال تواجه نقصاً واضحاً وفجوة تطبيقية حقيقية تحتاج إلى تشخيص وبحث (المرى وآخرون، 2020). ومن هنا تأتي هذه الدراسة لتبحث في هذا الترابط التشغيلي، مستهدفة قياس حجم الأثر الفعلي والارتباط المباشر الذي تتركه ممارسات إدارة المخاطر في توجيه وتحسين استخدام الموارد وتأمين تدفقها داخل المستودعات الإنشائية.

وتتحدد الغاية الأساسية لهذا البحث في استكشاف ملامح هذا الأثر، وتقديم إطار عملي يساعد مراقبي المخزون وممارسي العمل الإداري في اتخاذ قرارات مدروسة ومبنية على مؤشرات وقائية للتحكم في الفقد والهدر المادي. وسوف يتناول هذا الفصل تفصيل هذه الأبعاد وفق بناء أكاديمي منظم؛ يبدأ ببلورة مشكلة الدراسة وفجواتها النظرية والتطبيقية، مروراً بتحديد أهدافها وأهميتها، وصولاً إلى صياغة التساؤلات البحثية التي تشكل خريطة الطريق للجانب الميداني والتحليلي للدراسة.

1.2. مشكلة الدراسة

تواجه شركات التشييد والإنشاءات تحديات تشغيلية بالغة التعقيد ترتبط بشكل مباشر بإدارة تدفق المواد والرقابة على المخازن، حيث يتسبب غياب الصياغة الاستباقية للمخاطر في حدوث أزمات متكررة مثل نقص المواد الحرجة في مواقيت التنفيذ الفعلي، أو تراكم الفائض التالف الذي يستنزف سيولة المشروع (سيريل وآخرون، 2017). وتتبلور المشكلة في وجود فجوة تنسيقية وتطبيقية بين الخطط الاستراتيجية لإدارة مخاطر المشروع وبين الممارسات التنفيذية لرقابة وإدارة الموارد داخل المستودعات، مما يؤدي إلى هدر مالي وزمني يهدد نجاح المشروع بأكمله. ويمكن تفتيت هذه المشكلة إلى فجوات محددة على النحو التالي:

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

لوحظ وجود ندرة في الدراسات العربية في حدود علم الباحث التي تجمع بين إدارة مخاطر المشاريع وكفاءة إدارة المستودعات والموارد كمنظومة مترابطة؛ حيث ركزت الدراسات السابقة كدراسة (المري وآخرون، 2020) على قياس نجاح المشاريع إجمالاً دون الدخول في تفاصيل الرقابة على المخزون المادي وتأمين تدفقه.

قصور النماذج النظرية الحالية في تفسير كيفية تحويل استراتيجيات التعامل مع المخاطر إلى ممارسات تشغيلية قياسية تسهم في رفع كفاءة الموارد، خاصة عند تطبيقها في بيئة قطاع الإنشاءات بالمملكة العربية السعودية (الرواشدة والشورة، 2021).

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

ميل الكثير من شركات الإنشاءات إلى التعامل اللحظي مع المشكلات المخزنية بعد وقوعها بالفعل (كأزمات تأخر التوريد أو عيوب التخزين) بدلاً من بناء جدار وقائي منبثق من تحليل منهجي للمخاطر قبل حدوثها (معهد إدارة المشاريع، 2017).

وجود تباين وفجوة تطبيقية واضحة في طرق الجرد والرقابة التقليدية، مما يؤدي إلى عدم دقة تقارير الموارد المتاحة أمام إدارة المشروع، وهو ما يرفع من كلفة الهدر غير المحسوب نتيجة للمخاطر غير المرئية (يانج، 2014).

ينتهي هذا الجزء بالسؤال الرئيسي

ما أثر إدارة مخاطر المشاريع على كفاءة إدارة الموارد في المشروع بالتطبيق على مستودعات شركات التشييد والإنشاءات؟

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تكتسب الدراسة أهميتها العلمية من خلال تقديم نموذج بحثي يربط بين متغيرين حيويين، مما يسهم في إثراء مقتنيات المكتبة الأكاديمية لجامعة ميدأوشن ويوفر مرجعاً للباحثين المهتمين بتطوير الفكر الإداري في قطاع المقاولات (المرى وآخرون، 2020).

تسليط الضوء على أبعاد إدارة المخاطر وفق أحدث الأدبيات المهنية الصادرة عن معهد إدارة المشاريع (PMI)، وإعادة صياغتها بما يتناسب مع متطلبات كفاءة إدارة الموارد المادية.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تسعى الدراسة إلى تقديم حلول وتوصيات واقعية تمكن مراقبي المخزون ومسؤولي سلاسل الإمداد من خفض معدلات الهدر والتلف في المواد، وهو ما ينعكس بشكل إيجابي ومباشر على ربط وضبط ميزانيات المشاريع (سيربيل وآخرون، 2017).
توفير أداة قياس عملية تساعد الإدارات التنفيذية ومديري المشاريع في تقييم كفاءة الرقابة الداخلية للمستودعات، وتمكينهم من بناء خطط طوارئ مرنة تضمن تدفق الإمدادات الإنشائية دون توقف أو تعثر.

1.4. أسئلة الدراسة

- سعت هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي: ما أثر إدارة مخاطر المشاريع على كفاءة إدارة الموارد في المشروع بالتطبيق على مستودعات شركات التشييد والإنشاءات؟ ويتفرع من هذا التساؤل المحوري لمجموعة من الأسئلة الفرعية المحددة بناءً على الأدبيات القياسية لكل من معهد إدارة المشاريع (2017) ودراسة الرواشدة والشورة (2021) على النحو التالي:
- ما مستوى تطبيق آليات إدارة مخاطر المشاريع بأبعادها القياسية (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر) في شركات التشييد والإنشاءات محل الدراسة؟
 - ما مستوى كفاءة إدارة الموارد في المشروع (من حيث دقة تدفق المواد، والتحكم في الهدر، وسلامة التخزين) داخل المستودعات التابعة للشركات محل الدراسة؟
 - هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمليات الاستباقية للمخاطر (تحديد وتقييم مخاطر المشاريع) على كفاءة إدارة الموارد المادية في المستودعات الإنشائية؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمليات التنفيذية للمخاطر (الاستجابة للمخاطر ومراقبتها) على كفاءة إدارة الموارد المادية وتدفقها في مواقع التنفيذ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات البحث تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (مثل: سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، وحجم المشاريع)؟

1.5. أهداف الدراسة

تتحدد الغاية الرئيسة لهذه الدراسة في التعرف على أثر إدارة مخاطر المشاريع على كفاءة إدارة الموارد في المشروع بالتطبيق على مستودعات شركات التشييد والإنشاءات، وينبثق من هذا الهدف المحوري مجموعة من الأهداف الفرعية المحددة التي تسعى الدراسة لتحقيقها استناداً إلى أثر إدارة التدفق المخزني (يانج، 2014) وأبعاد المخاطر (معهد إدارة المشاريع، 2017):

- الوقوف على مستوى تطبيق آليات إدارة مخاطر المشاريع بأبعادها المختلفة (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر) في شركات التشييد والإنشاءات محل الدراسة.
- تشخيص مستوى كفاءة إدارة الموارد في المشروع، وتحديد مدى دقة تدفق المواد والتحكم في نسب الهدر والتلف داخل المستودعات الإنشائية.
- قياس حجم الأثر ذي الدلالة الإحصائية لتحديد وتقييم مخاطر المشاريع في رفع كفاءة إدارة الموارد المادية وضمان سلامة تخزينها.
- استكشاف مدى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعمليات الاستجابة للمخاطر ومراقبتها المستمرة في تحسين كفاءة تدفق الموارد المادية في مواقع التنفيذ الفعلي.
- رصد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات البحث والتي قد تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية مثل (سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، وحجم المشاريع)

1.6. فرضيات الدراسة

تأسست هذه الدراسة على مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية الصفرية لغرض اختبارها إحصائياً، والتي تم صياغتها بالاعتماد على الفجوة التطبيقية في قطاع المقاولات الموثقة لدى المرى وآخرون (2020) وسيربيل وآخرون (2017)، وذلك على النحو التالي:

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (أقل من أو يساوي 0.05) لإدارة مخاطر المشاريع بأبعادها مجتمعة (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر) على كفاءة إدارة الموارد في المشروع بالتطبيق على مستودعات شركات التشييد والإنشاءات.

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (أقل من أو يساوي 0.05) لتحديد المخاطر على كفاءة إدارة الموارد في المشروع.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (أقل من أو يساوي 0.05) لتقييم المخاطر على كفاءة إدارة الموارد في المشروع.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (أقل من أو يساوي 0.05) للاستجابة للمخاطر على كفاءة إدارة الموارد في المشروع.
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (أقل من أو يساوي 0.05) لمراقبة المخاطر على كفاءة إدارة الموارد في المشروع.
- **الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (أقل من أو يساوي 0.05) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى كفاءة إدارة الموارد تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، وحجم المشاريع).

1.7. نموذج الدراسة

المتغير المستقل: إدارة مخاطر المشاريع	اتجاه الأثر	المتغير التابع: كفاءة إدارة الموارد في المشروع
تحديد المخاطر	→	دقة تدفق وانتظام الموارد الإنشائية
تقييم المخاطر	→	التحكم في معدلات الهدر والتلف المخزني
الاستجابة للمخاطر	→	سلامة التخزين ورفع كفاءة المساحات
مراقبة المخاطر	→	استمرارية التوريد وتجنب الأزمات التشغيلية

1.8. منهجية الدراسة

استناداً إلى طبيعة الدراسة وأهدافها المتمثلة في قياس أثر إدارة مخاطر المشاريع على كفاءة إدارة الموارد، يعتمد الباحث على المنهجيات والخطوات الميدانية التالية:

- منهج الدراسة: يُعتمد المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الأبحاث الإدارية والميدانية؛ حيث يقوم على وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وجمع البيانات الميدانية حول متغيراتها، ثم تحليلها إحصائياً واختبار الفرضيات للوصول إلى دلالات وتوصيات عملية.
- مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستودعات وإدارة الموارد والمشاريع (مثل: مديري المشاريع، مسؤولي السلامة والمخاطر، أمناء ومراقبي المستودعات، ومسؤولي سلاسل الإمداد) بشركات التشييد والإنشاءات بالمملكة العربية السعودية، وسوف يتم اختيار عينة عشوائية ممثلة من هذا المجتمع لتطبيق أداة الدراسة عليهم.

- أداة الدراسة (جمع البيانات): تُعد الاستبانة الإلكترونية/الميدانية هي الأداة الرئيسة لجمع البيانات المباشرة من عينة الدراسة، حيث تتكون من جزئين أساسيين:

1. الجزء الأول: الخصائص الديموغرافية والوظيفية لشرائح العينة.
2. الجزء الثاني: عبارات قياس أبعاد المتغير المستقل (إدارة المخاطر) والمتغير التابع (كفاءة إدارة الموارد) باستخدام مقياس "ليكرت" الخماسي.

- أساليب التحليل الإحصائي: يتم تحليل البيانات المجمعة إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك عبر إجراء الاختبارات التالية:

1. الإحصاء الوصفي: (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، والتكرارات) لوصف استجابات العينة.
2. اختبارات الصدق والثبات: معامل ألفا كرونباخ (للتأكد من ثبات الاستبانة).
3. إحصاء التحليل والاستدلال:

اختبار تحليل الانحدار البسيط والمتعدد: لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى والفرضيات الفرعية التابعة لها (قياس أثر أبعاد إدارة المخاطر على كفاءة إدارة الموارد).

اختبار (تي) للعينات المستقلة وتحليل التباين الأحادي: لاختبار الفرضية الرئيسة الثانية (فحص الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات العينة التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية).

1.9. الدراسة الميدانية

تتحدد البيئة الميدانية لتطبيق هذه الدراسة في شركات التشييد والإنشاءات بالمملكة العربية السعودية (وتحديداً المستودعات والمخازن الرئيسية ومواقع المشاريع التابعة لها)، وذلك لاعتبارات منهجية وتطبيقية تتمثل في الآتي:

- النطاق الجغرافي: يستهدف البحث تطبيق الدراسة الميدانية على شركات المقاولات والتشييد المصنفة والمشرفة على تنفيذ مشاريع إنشائية بالمملكة، مع التركيز على المقرات والمستودعات الإقليمية الرئيسية.

- الفئة المستهدفة في مكان التطبيق: يتم استهداف الكوادر الإدارية والفنية العاملة في إدارة الموارد والمخاطر بالمواقع والمستودعات، وتحديدًا مديرى المشاريع، مهندسو الموقع، مسؤولو السلامة والمخاطر، وأمناء ومراقبو المستودعات والمخزون.
- مبررات اختيار بيئة التطبيق: يعود اختيار قطاع التشييد والمستودعات الإنشائية محلياً إلى ضخامة حجم الموارد المادية المتداولة فيه، وارتفاع حساسية هذه الموارد للمخاطر التشغيلية وسلاسل الإمداد، مما يجعلها بيئة خصبة وواقعية لقياس أثر إدارة المخاطر على كفاءة الموارد.

مخطط المشروع المقترح

الأسبوع	المرحلة / النشاط التنفيذي	المخرجات المتوقعة
الأسابيع 1-3	إعداد الإطار النظري: مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة وتطوير أداة الدراسة (الاستبانة).	مسودة الإطار النظري والاستبانة الإقليمية.
الأسبوع 4	الصدق الظاهري والتحكيم: عرض الاستبانة على محكمين أكاديميين ومتخصصين لتعديلها.	الاستبانة في صورتها النهائية المقبولة.
الأسابيع 5-8	الدراسة الميدانية: توزيع الاستبانة على عينة شركات التشييد والمستودعات ومتابعة الاستجابات.	تجميع البيانات الميدانية اللازمة.
الأسابيع 9-11	التحليل الإحصائي: إدخال البيانات لبرنامج (SPSS) واختبار الصدق والثبات واختبار الفرضيات.	النتائج الإحصائية والجداول التحليلية.
الأسابيع 12-14	مناقشة النتائج وصياغة التوصيات: تفسير النتائج ومقارنتها بالدراسات السابقة وضع التوصيات.	مسودة مناقشة النتائج والتوصيات.
الأسابيع 15-16	المراجعة النهائية والتنسيق: المراجعة اللغوية وتنسيق المراجع وطباعة التقرير النهائي للتسليم.	النسخة النهائية الكاملة للبحث.

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

- الرواشدة، علاء، والشورة، محمد. (2021). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية. المجلة العربية للنشر العلمي (AJSP)، (12)، 145-125.
- المري، جابر، والعتيبي، بندر، وحمدان، خالد. (2020). إدارة مخاطر المشاريع وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في شركات المقاولات. مجلة الدراسات الإدارية والاقتصادية، 4(2)، 112-88.
- معهد إدارة المشاريع (PMI). (2017). دليل الجسم المعرفي لإدارة المشاريع (دليل PMBOK) (الإصدار السادس). بنسلفانيا، الولايات المتحدة الأمريكية: معهد إدارة المشاريع.
- سيربيل، ألفريدو، فيرادا، إكسيمينا، وروبيو، نيكولاس. (2017). تعزيز الاستخدام الفعال لإدارة المخاطر في مشاريع البناء والتشييد. مجلة الهندسة المدنية والإدارة، 23(7)، 580-572.
- يانج، جون. (2014). إدارة المخاطر التشغيلية وسلاسل الإمداد في بيئات الأعمال المعاصرة. القاهرة: دار الفكر العربي للنشر والتوزيع.
- أبو زينة، طارق. (2022). إدارة سلاسل الإمداد والمخزون في شركات التشييد والإنشاءات. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- البكري، سونيا. (2020). إدارة الموارد اللوجستية وتطبيق تقنيات تقليل الهدر والتلف. القاهرة: دار الفكر العربي.
- الزهراني، عبد الله، والغامدي، سعيد. (2023). واقع تطبيق إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية بالمملكة العربية السعودية وأثرها على كفاءة الموارد المادية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 29(3)، 115-138.
- عبيدات، ذوقان، وأبو السميد، أسامة، وعليان، ربحي. (2021). البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه (الطبعة العشرين). عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.
- مطر، عبد الرحمن. (2022). التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS في العلوم الإدارية والإنسانية. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

