

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.....
٦	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري.....
٦	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	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
١٦	٢,١. المقدمة:.....
١٦	٢,٢. المتغير المستقل.....
١٦	٢,٣. المتغير التابع.....
١٩	٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
٢٣	٢,٥. الخاتمة.....
٢٥	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 المنظمة لإدارة المخاطر يُعد من العوامل الرئيسية 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 المخططين. 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 والهياكل التنظيمية المتقدمة. (Teller & Kock, 2018) إلا أن هناك نقصاً واضحاً 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 أبعاداً 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 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. 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 تحديداً، 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:

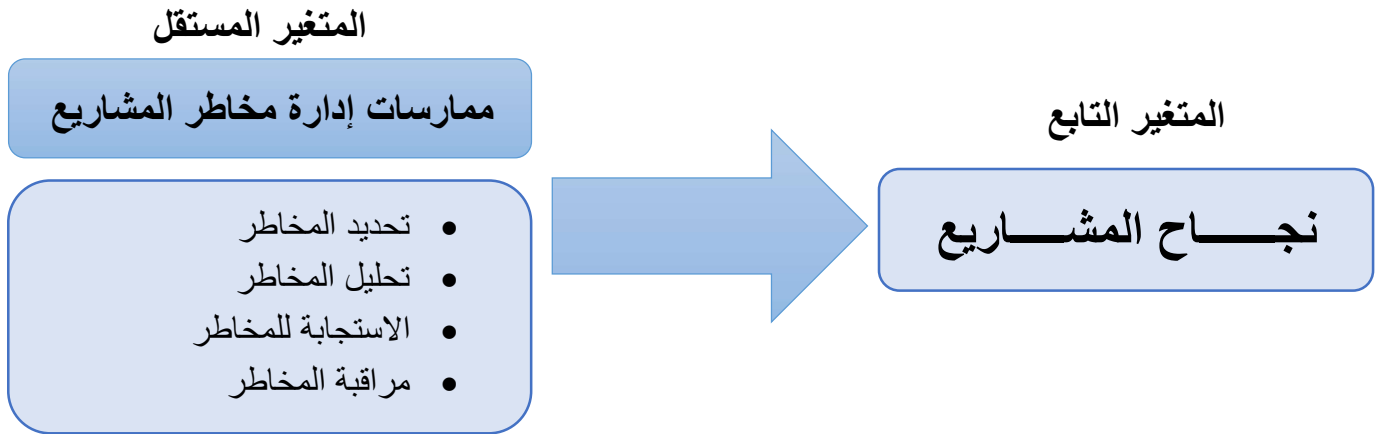
H0₄: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراقبة المخاطر ونجاح المشاريع.

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:

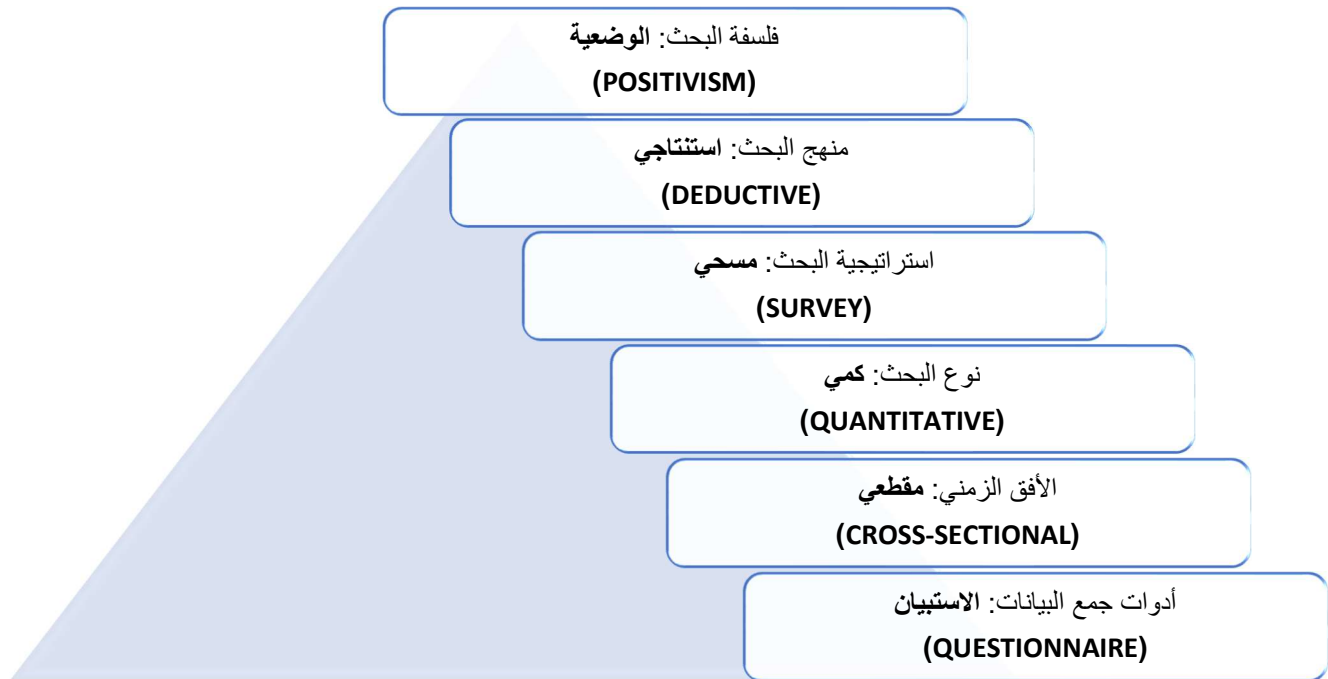
- **المتغير المستقل:** ممارسات إدارة مخاطر المشاريع
(تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر)
 - **المتغير التابع:** نجاح المشاريع
- ويفترض النموذج وجود تأثير مباشر لممارسات إدارة مخاطر المشاريع بأبعادها المختلفة على نجاح المشاريع في شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة.



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.

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١. المقدمة:

يتناول هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، وذلك بهدف بناء أساس علمي يوضح طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع. ويشمل هذا الفصل عرضاً لمفهوم إدارة مخاطر المشاريع وأهم أبعادها، إضافة إلى مفهوم نجاح المشاريع وتطوره، ثم استعراض العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع في ضوء الدراسات السابقة.

كما تبرز أهمية هذا الفصل في كونه يمثل الأساس النظري الذي تستند إليه الدراسة في تفسير العلاقة بين متغيراتها، حيث يسهم في توضيح المفاهيم الرئيسية وصياغتها ضمن إطار علمي متكامل. ويعتمد هذا الفصل على تحليل الأدبيات الحديثة ذات الصلة، بهدف تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة، واستخلاص أهم المؤشرات التي يمكن الاستناد إليها في بناء فرضيات الدراسة.

كما يساعد هذا الفصل في تحديد الفجوات البحثية التي لم يتم تناولها بشكل كافٍ في الأدبيات السابقة، خاصة في سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة، مما يعزز من أهمية الدراسة الحالية ويسهم في توجيهها نحو تقديم إضافة علمية وتطبيقية.

٢,٢. المتغير المستقل: ممارسات إدارة مخاطر المشاريع

تُعد إدارة مخاطر المشاريع من العمليات الأساسية في إدارة المشاريع الحديثة، حيث تهدف إلى التعامل مع حالات عدم اليقين التي قد تؤثر على تحقيق أهداف المشروع. وتعرف إدارة مخاطر المشاريع بأنها عملية منهجية تتضمن تحديد المخاطر المحتملة، وتحليلها، ووضع استراتيجيات مناسبة للاستجابة لها، ومراقبتها بشكل مستمر خلال دورة حياة المشروع. (Project Management Institute [PMI], 2021)

وتتكون ممارسات إدارة مخاطر المشاريع من عدة أبعاد رئيسية، من أبرزها:

- **تحديد المخاطر:** ويشير إلى عملية التعرف على المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشروع.
- **تحليل المخاطر:** ويتضمن تقييم احتمالية حدوث المخاطر وتأثيرها على المشروع.
- **الاستجابة للمخاطر:** وتشمل وضع خطط للتعامل مع المخاطر سواء بتجنبها أو تقليل أثرها.
- **مراقبة المخاطر:** وتتعلق بمتابعة المخاطر وتحديث خطط التعامل معها باستمرار.

وتسهم هذه الممارسات في تقليل حالات عدم اليقين، وتحسين جودة القرارات، وتعزيز قدرة المشروع على مواجهة التحديات. (Hillson & Murray-Webster, 2017) وقد تناولت العديد من الدراسات أهمية ممارسات إدارة مخاطر المشاريع في تحسين أداء المشاريع، حيث أشارت دراسة (Marle & Vidal, 2016) إلى أن تطبيق منهجيات منظمة لإدارة المخاطر يسهم في تقليل التعقيد وتحسين القدرة على التحكم في المشاريع ذات المخاطر العالية، كما يعزز وجود نظام واضح لتحديد وتحليل المخاطر من كفاءة التخطيط واتخاذ القرار.

وتُعد هذه الممارسات من العناصر الحيوية التي تسهم في تعزيز قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات البيئية والتحديات غير المتوقعة، حيث تساعد في تقليل الخسائر المحتملة وتحسين كفاءة استخدام الموارد من خلال التنبؤ بالمخاطر ووضع خطط استباقية للتعامل معها. كما يؤدي التطبيق المنهجي لإدارة المخاطر إلى دعم عملية اتخاذ القرار عبر توفير معلومات دقيقة حول طبيعة المخاطر واحتمالية حدوثها وتأثيرها، مما يمكن الإدارة من اختيار البدائل الأنسب وتقليل درجة عدم اليقين المصاحبة للمشاريع.

كما أن تبني ثقافة تنظيمية قائمة على إدارة المخاطر يسهم في رفع مستوى الوعي لدى العاملين، وتعزيز قدرتهم على التعامل مع الأزمات والتحديات المختلفة، ويشجع على التواصل الفعال وتبادل المعلومات المتعلقة بالمخاطر داخل المنظمة. وينعكس ذلك إيجابياً على أداء المشاريع واستمراريتها، حيث تصبح المنظمة أكثر قدرة على الاستجابة السريعة للمتغيرات. وتزداد أهمية هذه الممارسات بشكل خاص في الشركات الصغيرة والمتوسطة، التي غالباً ما تواجه قيوداً في الموارد المالية والبشرية، مما يجعلها أكثر عرضة للمخاطر، وبالتالي أكثر حاجة إلى تطبيق ممارسات فعّالة لإدارة المخاطر لضمان نجاح مشاريعها.

كما أن التكامل بين مراحل إدارة المخاطر المختلفة، مثل تحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها ومراقبتها، يسهم في بناء نظام إداري متكامل يقلل من احتمالية فشل المشاريع، ويعزز من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، كما يؤدي هذا التكامل إلى تحسين مستوى التنسيق بين فرق العمل المختلفة، مما ينعكس بشكل إيجابي على جودة التنفيذ وتقليل الأخطاء التشغيلية.

٢,٣. المتغير التابع: نجاح المشاريع

يُعد نجاح المشاريع من المفاهيم الأساسية في إدارة المشاريع، ويُستخدم كمؤشر رئيسي لتقييم أداء المشاريع وفعاليتها. وقد كان مفهوم نجاح المشروع في السابق يقتصر على تحقيق أهداف المشروع ضمن حدود الوقت والتكلفة والجودة، إلا أنه تطور ليشمل أبعادًا أوسع مثل رضا أصحاب المصلحة، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتعزيز القيمة طويلة المدى للمنظمة. (Joslin & Müller, 2015)

كما يشير نجاح المشاريع إلى مدى قدرة المشروع على تحقيق النتائج المتوقعة بكفاءة وفعالية، مع مراعاة تحقيق التوازن بين المتطلبات التشغيلية والاستراتيجية. ولم يعد تقييم نجاح المشاريع يقتصر على المؤشرات التقليدية، بل أصبح يشمل أيضًا قدرة المشروع على تحقيق تأثير إيجابي مستدام على مستوى المنظمة وتعزيز موقعها التنافسي في السوق.

وتؤكد الدراسات أن نجاح المشاريع لا يعتمد فقط على جودة التخطيط والتنفيذ، بل يتأثر بشكل كبير بقدرة الإدارة على التعامل مع المخاطر والتغيرات غير المتوقعة، حيث تسهم الإدارة الفعالة للمخاطر في تقليل الانحرافات وتحسين مستوى الأداء العام للمشاريع. (Serra & Kunc, 2015)

كما يُنظر إلى نجاح المشاريع على أنه مفهوم متعدد الأبعاد يجمع بين الجوانب الكمية والنوعية، حيث يشمل الالتزام بالجدول الزمني، وضبط التكاليف، وجودة المخرجات، إضافة إلى تحقيق رضا أصحاب المصلحة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. ويعكس هذا التوجه تطور مفهوم نجاح المشاريع من منظور تقليدي إلى منظور شامل يركز على القيمة المضافة التي يحققها المشروع.

ومن جهة أخرى، فإن تحقيق نجاح المشاريع يتطلب تكامل الجهود بين مختلف الأطراف المعنية بالمشروع، ووجود بيئة تنظيمية داعمة تعزز من كفاءة العمل والتنسيق بين فرق المشروع. كما يساهم وضوح الأهداف والتخطيط الفعال والتواصل المستمر في تعزيز فرص نجاح المشاريع وتحقيق نتائج مستدامة.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن نجاح المشاريع لا يُقاس فقط بتحقيق النتائج المباشرة، بل يمتد ليشمل الأثر طويل المدى الذي يحققه المشروع على مستوى المنظمة، مما يعزز من أهمية تبني ممارسات إدارية متكاملة، وعلى رأسها إدارة مخاطر المشاريع، لضمان تحقيق النجاح في بيئات عمل تتسم بالتغير وعدم اليقين.

كما أن نجاح المشاريع يرتبط بدرجة المرونة التنظيمية التي تمتلكها المؤسسة، حيث تمكن هذه المرونة من التكيف مع المتغيرات السريعة والاستجابة الفعالة للتحديات، مما يساهم في تقليل التأثيرات السلبية وتعزيز فرص تحقيق الأهداف. كما أن استخدام أدوات وتقنيات حديثة في إدارة المشاريع، مثل أنظمة المتابعة والتقييم المستمر، يساعد في تحسين جودة الأداء وضمان تحقيق النتائج المرجوة بكفاءة أعلى.

إضافة إلى ذلك، فإن تقييم نجاح المشاريع يتطلب نظرة شمولية تأخذ في الاعتبار مختلف مراحل المشروع، بدءاً من التخطيط وحتى التنفيذ والإغلاق، حيث يسهم التقييم المستمر في اكتشاف نقاط القوة والضعف، وتطوير الأداء في المشاريع المستقبلية. ويؤدي هذا التوجه إلى تعزيز التعلم التنظيمي وتحسين الممارسات الإدارية، مما يدعم تحقيق النجاح المستدام للمشاريع على المدى الطويل.

٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

تشير الأدبيات إلى وجود علاقة وثيقة بين ممارسات إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع، حيث تسهم الإدارة الفعالة للمخاطر في تقليل حالات عدم اليقين، وتحسين جودة القرارات، وتعزيز القدرة على التحكم في مسار المشروع.

وقد أظهرت العديد من الدراسات أن تطبيق ممارسات منهجية لإدارة المخاطر يؤدي إلى تحسين أداء المشاريع وزيادة احتمالية تحقيق أهدافها. فقد توصلت دراسة (Teller & Kock, 2018) إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع، حيث تساعد إدارة المخاطر على تقليل الانحرافات وتحسين الكفاءة التشغيلية.

كما أشارت دراسة (Brustbauer, 2016) إلى أن ضعف تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في الشركات الصغيرة والمتوسطة يؤدي إلى انخفاض مستوى نجاح المشاريع، نتيجة غياب الأنظمة المنظمة للتعامل مع المخاطر.

وفي السياق نفسه، أكدت دراسة (Marle & Vidal, 2016) أن اعتماد منهجيات متقدمة لإدارة المخاطر يسهم في تحسين جودة التنفيذ وتقليل تأثير المخاطر المعقدة، مما ينعكس إيجابياً على نتائج المشاريع. كما أوضحت دراسة (Joslin & Müller, 2015) أن نجاح المشاريع يرتبط بدرجة تكامل ممارسات الإدارة داخل المشروع، ومن ضمنها إدارة المخاطر، حيث يسهم هذا التكامل في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشاريع.

كما تشير الأدبيات إلى أن العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع لا تقتصر على التأثير المباشر، بل تمتد لتشمل تأثيرات غير مباشرة مثل تحسين جودة التخطيط، وتعزيز التنسيق بين فرق العمل، وتقليل التعارضات التنظيمية. حيث يؤدي وجود إطار واضح لإدارة المخاطر إلى دعم عملية اتخاذ القرار بشكل مستمر، مما ينعكس إيجابياً على مختلف مراحل المشروع.

ومن ناحية أخرى، فإن فعالية هذه العلاقة تعتمد على مستوى نضج ممارسات إدارة المخاطر داخل المنظمة، حيث تكون المنظمات التي تمتلك أنظمة متقدمة في إدارة المخاطر أكثر قدرة على التنبؤ بالمشكلات والتعامل معها بشكل استباقي، مقارنة بالمنظمات التي تعتمد على أساليب تقليدية أو غير منظمة.

كما تلعب البيئة التنظيمية دورًا مهمًا في تعزيز هذه العلاقة، حيث يسهم وجود ثقافة تنظيمية داعم لإدارة المخاطر في تشجيع العاملين على الإبلاغ عن المخاطر المحتملة والتعامل معها بشكل مبكر، مما يقلل من تأثيرها السلبي على نتائج المشاريع.

إضافة إلى ذلك، فإن تأثير ممارسات إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع قد يختلف باختلاف نوع المشروع وحجمه ودرجة تعقيده، حيث تزداد أهمية إدارة المخاطر في المشاريع ذات المخاطر العالية أو التي تتسم بدرجة كبيرة من عدم اليقين، مثل مشاريع قطاع المقاولات.

وبناءً على ما سبق، يمكن التأكيد على أن ممارسات إدارة مخاطر المشاريع تمثل عاملاً حاسماً في تحسين فرص نجاح المشاريع، خاصة في الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تواجه تحديات تتعلق بالموارد وعدم اليقين، مما يجعل من الضروري تبني ممارسات منهجية ومنظمة لإدارة المخاطر لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

وفي ضوء ما تم استعراضه من أدبيات ودراسات سابقة، يتضح وجود أساس نظري يدعم وجود علاقة ذات دلالة بين ممارسات إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع، حيث تشير النتائج المتكررة في الدراسات إلى أن التطبيق المنهجي لإدارة المخاطر يسهم في تحسين أداء المشاريع وتعزيز فرص تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

وانطلاقاً من ذلك، تستند الدراسة الحالية إلى هذه المعطيات النظرية في صياغة فرضياتها، والتي تهدف إلى اختبار طبيعة العلاقة بين أبعاد ممارسات إدارة مخاطر المشاريع، والمتمثلة في تحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها ومراقبتها، وبين نجاح المشاريع في شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

كما تسعى الدراسة إلى التحقق من مدى تأثير كل بعد من أبعاد إدارة المخاطر بشكل منفصل على نجاح المشاريع، بما يسهم في تقديم فهم أكثر عمقاً للعوامل المؤثرة في تحقيق النجاح، ويعزز من إمكانية تقديم توصيات عملية مبنية على نتائج علمية دقيقة تدعم تطوير الممارسات الإدارية في هذا المجال.

جدول (١): ملخص الدراسات السابقة

الباحث والسنة	هدف الدراسة	المنهج	أهم النتائج
Teller & Kock (2018)	دراسة تأثير إدارة المخاطر على نجاح المشاريع	كمي	وجود علاقة إيجابية بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع
Brustbauer (2016)	تحليل إدارة المخاطر في الشركات الصغيرة والمتوسطة	كمي	ضعف تطبيق إدارة المخاطر يؤدي إلى انخفاض نجاح المشاريع
Marle & Vidal (2016)	دراسة إدارة المشاريع عالية المخاطر	تحليلي	تطبيق منهجيات إدارة المخاطر يقلل التعقيد ويحسن الأداء
Joslin & Müller (2015)	العلاقة بين منهجيات إدارة المشاريع والنجاح	كمي	تكامل الممارسات الإدارية يعزز نجاح المشاريع
Serra & Kunc (2015)	تأثير إدارة الفوائد على نجاح المشاريع	كمي	نجاح المشاريع يرتبط بتحقيق القيمة الاستراتيجية

تحليل الدراسات السابقة:

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة وجود اتفاق عام على أهمية ممارسات إدارة مخاطر المشاريع في تحسين أداء المشاريع وزيادة احتمالية نجاحها. حيث أكدت معظم الدراسات وجود علاقة إيجابية بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع.

كما أظهرت الدراسات أن الشركات الصغيرة والمتوسطة تعاني من ضعف في تطبيق إدارة المخاطر، نتيجة محدودية الموارد، وهو ما يؤثر سلبيًا على نجاح المشاريع.

ومن ناحية أخرى، ركزت بعض الدراسات على أهمية استخدام منهجيات متقدمة في إدارة المخاطر، والتي تسهم في تقليل التعقيد وتحسين جودة التنفيذ.

كما أوضحت الدراسات أن نجاح المشاريع لا يقتصر على الوقت والتكلفة والجودة، بل يشمل تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزيز القيمة التنظيمية.

وعلى الرغم من هذا التوافق، إلا أن هناك نقصًا في الدراسات التي تناولت هذه العلاقة في قطاع المقاولات في الشركات الصغيرة والمتوسطة داخل المملكة العربية السعودية، مما يبرز أهمية هذه الدراسة.

كما يمكن ملاحظة أن معظم الدراسات ركزت على العلاقة المباشرة بين ممارسات إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع، إلا أن القليل منها تناول التأثير التفصيلي لكل بعد من أبعاد إدارة المخاطر على حدة، مثل تحديد المخاطر أو تحليلها أو الاستجابة لها. وهذا يشير إلى وجود حاجة لإجراء دراسات أكثر عمقًا لتحليل الأثر النسبي لكل بعد من هذه الأبعاد على نجاح المشاريع.

كما أن العديد من الدراسات السابقة اعتمدت على بيانات تنظيمية مستقرة نسبيًا أو على شركات كبيرة تمتلك أنظمة إدارية متقدمة، في حين أن الشركات الصغيرة والمتوسطة، خاصة في قطاع المقاولات، تعمل في بيئات أكثر تقلبًا وتواجه تحديات أكبر تتعلق بمحدودية الموارد وعدم وضوح الإجراءات التنظيمية.

ومن هذا المنطلق، تكتسب هذه الدراسة أهمية إضافية كونها تركز على قطاع المقاولات في المملكة العربية السعودية، والذي يشهد نموًا متسارعًا في ظل المشاريع التنموية المرتبطة برؤية المملكة ٢٠٣٠، مما يتطلب تطوير ممارسات إدارية فعالة، وعلى رأسها إدارة مخاطر المشاريع، لضمان تحقيق النجاح والاستدامة.

تعليق على الدراسات السابقة وربطها بالدراسة الحالية:

تُظهر الدراسات السابقة وجود اهتمام متزايد بدور إدارة مخاطر المشاريع في تحسين أداء المشاريع، إلا أن هذا الاهتمام يتركز بشكل أكبر في البيئات المتقدمة أو في المشاريع الكبيرة. وفي المقابل، لا تزال هناك حاجة إلى مزيد من الدراسات التي تركز على الشركات الصغيرة والمتوسطة، خاصة في قطاع المقاولات، لفهم التحديات الفعلية التي تواجه هذه الشركات في تطبيق ممارسات إدارة المخاطر.

كما يتضح أن معظم الدراسات أكدت وجود علاقة إيجابية بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع، إلا أن طبيعة هذه العلاقة قد تختلف باختلاف البيئة التنظيمية ومستوى النضج الإداري. ولذلك، تسعى هذه الدراسة إلى اختبار هذه العلاقة في سياق مختلف يتمثل في شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

وعليه، فإن هذه الدراسة تمثل امتدادًا للأدبيات السابقة، وتسهم في سد الفجوة البحثية من خلال تقديم دليل تطبيقي على أهمية ممارسات إدارة مخاطر المشاريع في تحسين نجاح المشاريع في بيئة تتسم بالتحديات وعدم اليقين.

٢,٥. الخاتمة:

تناول هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة، حيث تم استعراض مفهوم ممارسات إدارة مخاطر المشاريع وأبعادها المختلفة، إضافة إلى مفهوم نجاح المشاريع وتطوره من منظور تقليدي إلى منظور شامل يركز على تحقيق القيمة المضافة والاستدامة التنظيمية.

كما تم تحليل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع في ضوء الدراسات السابقة، والتي أظهرت وجود تأثير إيجابي لممارسات إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، من خلال تحسين جودة التخطيط، وتعزيز كفاءة التنفيذ، وتقليل حالات عدم اليقين.

وقد بين الفصل أيضًا وجود فجوات بحثية تتعلق بدراسة هذه العلاقة في سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة، خاصة في قطاع المقاولات داخل المملكة العربية السعودية، مما يعزز من أهمية الدراسة الحالية ودورها في سد هذه الفجوة.

وبناءً على ما سبق، يوفر هذا الفصل أساساً نظرياً متيناً يدعم فرضيات الدراسة، ويُعدّ للانتقال إلى اختبار هذه الفرضيات ميدانياً في الفصل التالي، بما يسهم في تقديم نتائج علمية يمكن الاستفادة منها على المستويين النظري والتطبيقي.

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>