

دور إدارة المخاطر في تعزيز نجاح المشاريع في المنظمات الحديثة

إعداد الطالبة:

ريم داود الخالدي

الرقم الجامعي :

253002532

إشراف :

د/الفیصل عبدالحمید

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

سُرَّةُ الْقُرْآنِ

الحمد لله رب العالمين، الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذي المشرف / د. الفیصل عبد الحمید محمد حسین على ما أولاني من دعمٍ علمي، وتوجيهٍ سديد، ومتابعةٍ مستمرة، كان لها بالغ الأثر في إتمام هذه الدراسة وإخراجها بالصورة المأمولة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الكرام على تفضلهم بقراءة هذه الرسالة وإثرائها بملاحظاتكم العلمية القيمة.

كما أتقدم بالشكر والتقدير لأعضاء هيئة التدريس في برنامج الماجستير، لما قدموه من علمٍ ومعرفةٍ أسهمت في تنمية قدراتي البحثية والعلمية.

و الشكر موصول لوالديَّ العزيزين ، الذين كان لدعمهما ودعائهما المستمر أعظم الأثر في مسيرتي العلمية

كما أتوجه بالشكر لصديق عزيز، كان لدعمه المعنوي وتشجيعه المستمر أثراً في مواصلة هذه الرحلة العلمية وإتمامها

المستخلص :

من خلال بيان مدى إسهام ممارسات إدارة المخاطر في تحسين أداء المشاريع وزيادة فرص نجاحها وتبرز أهمية الدراسة في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المنظمات الحديثة، مما يجعل إدارة المخاطر من أهم الممارسات الإدارية التي تساعد على الحد من الآثار السلبية للمخاطر واستثمار الفرص المتاحة لتحقيق أهداف المشاريع

وتتناول الدراسة مفهوم إدارة المخاطر، ومراحلها، وأهميتها في المنظمات الحديثة، إضافة إلى مفهوم نجاح المشاريع والعوامل المؤثرة فيه، مع بيان العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع. كما تستعرض مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة، وتختبر الفرضيات المتعلقة بأثر إدارة المخاطر في تحقيق نجاح المشاريع وتتوقع الدراسة أن تُظهر النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التطبيق الفعال لإدارة المخاطر ونجاح المشاريع

فهرس المحتويات

شكر وتقدير	٢
المستخلص	٣
فهرس المحتويات	٤
الفصل الاول(المدخل العام للبحث)	٦
مقدمة	٧
مشكلة البحث	٩
اهداف البحث	٩
اهمية البحث	٩
اسألة البحث	٩
فروض البحث	١٠
حدود البحث	١٠
نموذج البحث	١١
الفصل الثاني(الاطار النظري والدراسات السابقة).....	١٢
مقدمه	١٢
المبحث الاول: ادارة المخاطر	١٣
المطلب الاول: تعريف ادارة المخاطر	١٣
المطلب الثاني: اهمية ادارة المخاطر في المنظمات الحديثه	١٥
المبحث الثاني: العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع.....	١٨
المطلب الاول: مفهوم نجاح المشاريع	١٨
المطلب الثاني : معايير نجاح المشاريع.....	٢٠

٣٤	منهج البحث..
٣٤.....	مجتمع البحث..
٣٤.....	عينة البحث..
٣٩.....	اداة البحث..
٤٠	خطوات اعداد البحث..
٤٠.....	محاور البحث..
٤١.....	الفصل الرابع..
٤١.....	مقدمه..
٤١.....	تحليل البيانات..
٤١.....	تحليل بيانات المحور الاول
٤٤.....	المحور الثاني
٤٥.....	المحور الثالث
٤٦.....	المحور الرابع..
٤٧.....	المحور الخامس
٤٨.....	النتائج
٥٢.....	التوصيات
٥٤.....	المراجع
٥٦	الخاتمه
٥٧	الملاحق

الفصل الأول

المدخل العام للبحث

مقدمة:

تشهد الساحة العالمية خلال العقود الأخيرة تحولات متسارعة في شتى المجالات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية، وقد أسفر ذلك عن تصاعد حدة المنافسة بين المنظمات، وفرض عليها تحديات لم يسبق لها مثيل تستلزم قدرًا مرتفعًا من المرونة والقدرة على مواءمة نفسها مع المستجدات المحلية والعالمية. وفي ضوء هذا المناخ المتغير، غدت المشاريع بجميع أنماطها تمثل الوسيلة الجوهرية التي تستند إليها المنظمات من أجل بلوغ أهدافها الاستراتيجية، وتنفيذ برامجها التنموية، وترسيخ قدرتها على الابتكار وصولًا إلى نمو مستدام. غير أن تحقق نجاح هذه المشاريع لم يعد أمرًا مؤكدًا، إذ بات مرهونًا بمجموعة واسعة من العوامل الداخلية والخارجية التي قد تعرقل تنفيذها أو تؤدي إلى تعثرها أو إلى فشلها، وهو ما جعل إدارة المخاطر من أبرز الوظائف الإدارية التي تتزايد بشأها عناية الباحثين والممارسين في ميدان الإدارة وإدارة المشاريع. تتعرض المشاريع الحديثة لعدد من المخاطر التي تختلف من حيث طبيعتها ومستوى تأثيرها؛ فقد تكون مخاطر مالية ناجمة عن ارتفاع التكاليف أو نقص التمويل، أو مخاطر تشغيلية مرتبطة بالموارد البشرية أو العمليات الداخلية، أو مخاطر تقنية تنشأ عن التطورات التكنولوجية المتسارعة، أو مخاطر قانونية وتنظيمية تتصل بالتغيرات في التشريعات والسياسات. فضلاً عن ذلك، توجد مخاطر بيئية وسياسية وأمنية قد تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة في تنفيذ المشروع وتحقيق أهدافه. ومع ازدياد حجم المشاريع وتعقدها، وارتفاع درجة الترابط بين مكوناتها، بات من الضروري أن تعتمد المنظمات مقاربة علمية وممنهجة لإدارة هذه المخاطر بما يكفل تقليل آثارها السلبية، وفي الوقت نفسه تعظيم الاستفادة من الفرص التي قد تترتب عليها.

وتعتبر إدارة المخاطر من الأنشطة الإدارية الشاملة التي تعتمد على التعرف على المخاطر المحتملة، ودراسة أسبابها، وتقييم احتمال وقوعها، وقياس تأثيرها، ومن ثم اختيار الاستراتيجيات الملائمة لمواجهتها، سواء

من خلال تجنبها أو تقليلها أو نقلها أو قبولها، وفقاً لطبيعة المشروع وأهدافه. ولا تقتصر أهمية إدارة المخاطر على التعامل مع الأحداث السلبية فقط، بل تشمل أيضاً دعم اتخاذ القرارات، وتحسين عملية التخطيط، وزيادة كفاءة استخدام الموارد، وتعزيز مستوى الاستعداد لمواجهة الأزمات والطوارئ، مما يسهم في تحقيق الأهداف المنشودة للمشروع ضمن الإطار الزمني والمالي المحدد، مع الحفاظ على جودة النتائج وضمان رضا المعنيين

في السنوات الأخيرة، شهدت المفاهيم والأدوات المتعلقة بإدارة المخاطر تطوراً ملحوظاً، حيث انتقلت من كونها مجرد نشاط للتعامل مع المشكلات بعد حدوثها إلى منهج استباقي يركز على توقع المخاطر قبل وقوعها، وتطوير خطط وإجراءات وقائية للتعامل معها. كما أن المعايير الدولية والنماذج العالمية، مثل معيار ISO 31000 وإطار إدارة المشاريع الذي تصدره PMI، ساعدت في تعزيز مفهوم إدارة المخاطر كجزء لا يتجزأ من نظام الحوكمة والإدارة الاستراتيجية، وأحد العوامل الرئيسية التي تعول عليها المؤسسات لضمان نجاح مشاريعها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية

ومن جهة أخرى، تشير العديد من الدراسات إلى أن نسبة كبيرة من المشاريع التي تواجه التأخير أو تجاوز الميزانيات أو الإخفاق في تحقيق أهدافها تعود إلى ضعف عمليات إدارة المخاطر أو غيابها بالكامل، حيث يؤدي عدم التعرف المبكر على المخاطر أو سوء تقييمها إلى اتخاذ قرارات غير مناسبة، مما ينعكس سلباً على الأداء العام للمشروع. وفي المقابل، أثبتت التجارب العملية أن المنظمات التي تطبق ممارسات فعالة لإدارة المخاطر تتمتع بقدرة أكبر على مواجهة التحديات، والتعامل مع حالات عدم اليقين، وتحقيق معدلات أعلى من النجاح والاستدامة مقارنة بالمنظمات التي لا تمنح هذا الجانب الاهتمام الكافي.

وتبرز أهمية إدارة المخاطر بصورة أكبر في المنظمات الحديثة التي تعمل في بيئات تتسم بالتغير المستمر، نتيجة للتقدم التكنولوجي، والتحول الرقمي، والعولمة، وتقلبات الأسواق، وازدياد توقعات العملاء وأصحاب المصلحة. فهذه المتغيرات تفرض على المنظمات ضرورة تطوير أنظمة متقدمة لإدارة المخاطر تعتمد على البيانات الدقيقة، والتحليل العلمي، والتخطيط الاستراتيجي، بما يسهم في تعزيز قدرتها على التكيف مع المتغيرات، والحفاظ على استمرارية أعمالها، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة وانطلاقاً من هذه المعطيات، فإن دراسة دور إدارة المخاطر في تعزيز نجاح المشاريع تُعد من الموضوعات ذات الأهمية العلمية والعملية، لما لها من أثر مباشر في تحسين كفاءة إدارة المشاريع، ورفع احتمالات نجاحها، وتقليل الخسائر المحتملة، وزيادة قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. كما تسهم هذه الدراسة في توضيح العلاقة بين تطبيق عمليات إدارة المخاطر وبين مؤشرات نجاح المشاريع، مثل

الالتزام بالجدول الزمني، وضبط التكاليف، وتحقيق الجودة المطلوبة، وإدارة الموارد بكفاءة، ورفع مستوى رضا المستفيدين وأصحاب المصلحة

ويهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على مفهوم إدارة المخاطر وأهميتها في بيئة الأعمال المعاصرة، واستعراض أبرز أنواع المخاطر التي تواجه المشاريع في المنظمات الحديثة، وتحليل المراحل الأساسية لعملية إدارة المخاطر، وبيان أثر تطبيقها في تعزيز نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها. كما يسعى إلى استعراض أبرز التحديات التي تواجه المنظمات عند تطبيق إدارة المخاطر، وتقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تطوير ممارسات إدارة المخاطر، بما يدعم نجاح المشاريع ويعزز الأداء المؤسسي في ظل بيئة تتسم بالتغير المستمر والمنافسة المتزايدة

مشكلة البحث:

تتمحور مشكلة البحث حول السؤال الرئيس الآتي: ما دور إدارة المخاطر في تعزيز نجاح المشاريع في المنظمات الحديثة؟ ويتفرع عنه ما يلي من أسئلة: ما مفهوم إدارة المخاطر في المشاريع؟ ما مراحل إدارة المخاطر؟ كيف تساهم إدارة المخاطر في تحقيق نجاح المشاريع؟ ما أبرز التحديات التي تعترض تطبيق إدارة المخاطر في المنظمات؟

أهداف البحث:

- يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية
- التعرف إلى مفهوم إدارة المخاطر
 - توضيح مراحل إدارة المخاطر في المشاريع.
 - بيان أثر إدارة المخاطر في نجاح المشاريع.
 - استعراض التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المخاطر.
 - تقديم توصيات لتعزيز إدارة المخاطر في المنظمات الحديثة

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في:

- إبراز أهمية إدارة المخاطر كأداة لتحقيق النجاح المؤسسي
- مساعدة المديرين في تحسين عمليات اتخاذ القرار
- تعزيز قدرة المنظمات على مواجهة الأزمات.

- دعم استدامة المشاريع وتحقيق أهدافها بكفاءة

اسألة البحث:

السؤال الرئيسي/ ما دور إدارة المخاطر في تعزيز نجاح المشاريع في المنظمات الحديثة؟
ويتفرع من السؤال الرئيسي اسئلة فرعية التي تتمثل فيما يلي:
هل تساهم إدارة المخاطر في تقليل احتمالية فشل المشاريع؟
هل يساعد تحديد المخاطر في المراحل المبكرة على تحسين أداء المشروع؟
ما مدى تأثير التخطيط لإدارة المخاطر على نجاح المشروع؟
هل تؤدي متابعة المخاطر بشكل مستمر إلى تحسين اتخاذ القرارات؟

فروض البحث:

الفرضية الأساسية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع في المنظمات الحديثة

الفرضيات الفرعية

والفروض الفرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد المخاطر ونجاح المشاريع في المنظمات الحديثة

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل وتقييم المخاطر ونجاح المشاريع في المنظمات الحديثة.

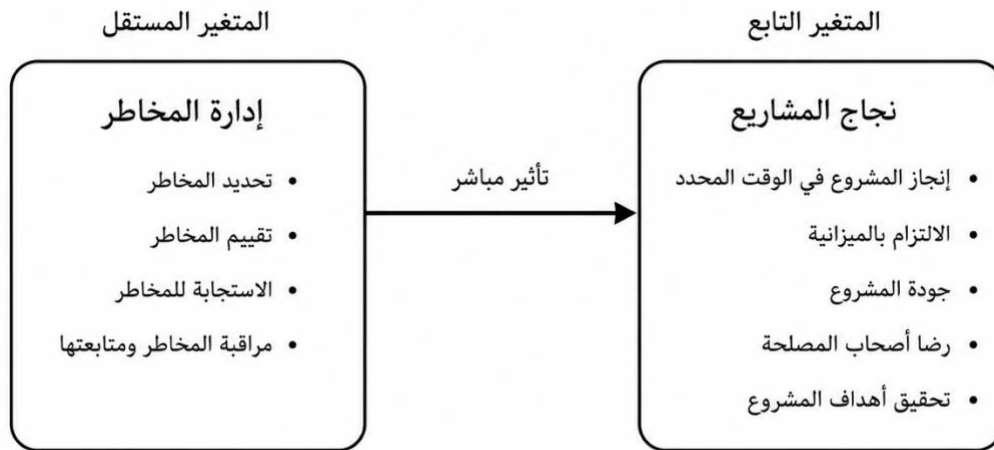
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضع خطط الاستجابة للمخاطر ونجاح المشاريع في المنظمات الحديثة.

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متابعة ورقابة المخاطر ونجاح المشاريع في المنظمات الحديثة.

حدود البحث

- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على بيان دور إدارة المخاطر في تعزيز نجاح المشاريع في المنظمات الحديثة
- الحدود البشرية: أجريت الدراسة على فئة عشوائية من العاملون وايضاً من لهم علاقة بالمشاريع
- الحدود المكانية: المنظمات محل تطبيق الدراسة.
- الحدود الزمنية: تمت هذه الدراسة في شهر يوليو 2026 م

نموذج البحث:



يوضح نموذج الدراسة العلاقة بين متغيري البحث، حيث تمثل إدارة المخاطر المتغير المستقل، بينما يمثل نجاح المشاريع المتغير التابع. ويفترض النموذج أن التطبيق الفعال لإدارة المخاطر من خلال تحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها ومتابعتها يسهم في تعزيز نجاح المشاريع، والذي يقاس بمدى الالتزام بالوقت والميزانية، وجودة المشروع، وتحقيق أهدافه، ورضا أصحاب المصلحة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة :

في ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها المنظمات الحديثة، أصبحت إدارة المخاطر من الممارسات الإدارية المهمة التي تسهم في مواجهة التحديات والتعامل مع حالات عدم التأكد، بما يعزز قدرة المشاريع على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية وانطلاقاً من ذلك، يتناول هذا الإطار النظري مفهوم إدارة المخاطر وأهميتها وعملياتها، إلى جانب توضيح مفهوم نجاح المشاريع والعلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع الحديثة

المبحث الأول: إدارة المخاطر :

المطلب الأول: تعريف إدارة المخاطر لغةً واصطلاحاً

1-تعريف المخاطر لغة :

استخدمت كلمة الخطر في المعاجم العربية بمعاني متنوعة، بما في ذلك الاقتراب من الهلاك أو التعرض لما يُخشى حدوثه. يقال "خاطر بنفسه" مما يعني أنه عرض نفسه للتدمير، كما أن مصطلح الخطر يستخدم للإشارة إلى الوضع الذي يُحتمل أن يحدث فيه ضرر أو خسارة. من هذا يتبين أن الخطر له علاقة بحالة عدم اليقين والنتائج السلبية التي قد تترتب على ذلك، والتي تؤثر على الفرد أو المنظمة

2- تعريف إدارة المخاطر اصطلاحاً:

توجد تعريفات متعددة لإدارة المخاطر في الأدبيات الإدارية، إلا أن كل هذه التعريفات تتفق على كونها عملية إدارية منظمة تهدف إلى التعرف على المخاطر المحتملة وتحليلها وتقييمها، ومن ثم

اختيار الاستراتيجيات الملائمة للتعامل معها، مع ضمان تقليل آثارها السلبية وزيادة فرص تحقيق أهداف المؤسسة

ويعرفها الحيالي (2018) بأنها:

"عملية إدارية مستمرة تتضمن تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها ووضع الخطط المناسبة للحد من آثارها أو تجنبها بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

كما يعرفها العلاق (2016) بأنها:

"منهج إداري يعتمد على التنبؤ بالمخاطر المستقبلية واتخاذ الإجراءات الوقائية والعلاجية المناسبة لتقليل احتمالات حدوثها أو الحد من آثارها.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن استخلاص تعريف إجرائي لإدارة المخاطر بأنها:

مجموعة من العمليات الإدارية المنظمة التي تهدف إلى تحديد المخاطر التي قد تواجه المنظمة، وتحليلها وتقييمها، ثم اختيار الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها بما يضمن استمرارية العمل وتحقيق أهداف المشاريع بكفاءة

ثانيًا: خصائص إدارة المخاطر

تعتبر إدارة المخاطر من الأعمال الإدارية الحديثة التي تتمتع بمجموعة من المميزات التي تجعلها وسيلة فعالة لدعم اتخاذ القرار وضمان النجاح المؤسسي، ومن أهم هذه المميزات:

1- الاستمرارية

إدارة المخاطر ليست مجرد حدث مؤقت، بل هي عملية دائمة تبدأ منذ مرحلة التخطيط للمشروع وتستمر طوال حياته، حيث يتم تعديل المخاطر بصورة دورية بحسب التغيرات الداخلية والخارجية.

2- الشمولية

تشمل إدارة المخاطر كافة أنواع المخاطر التي يمكن أن تواجه المؤسسة، سواء كانت مالية، تشغيلية، استراتيجية، قانونية، أو تقنية، مما يساهم في توفير صورة شاملة للمخاطر.

3- الاعتماد على المعلومات

تستند إدارة المخاطر إلى جميع البيانات الدقيقة وتحليلها باستخدام أساليب علمية، مما يعين الإدارة على اتخاذ قرارات مدعومة بمعلومات موثوقة.

4- المرونة

تتميز إدارة المخاطر بالقدرة على التأقلم مع التغيرات البيئية، الاقتصادية، والتكنولوجية، وتعديل الخطط والإجراءات بما يتماشى مع طبيعة المخاطر الجديدة.

5- دعم اتخاذ القرار

تقدم إدارة المخاطر معلومات تساعد صانعي القرار في اختيار الحلول المناسبة وتقليل مستوى عدم اليقين عند تنفيذ المشاريع.

6- الطابع الوقائي

تحرص إدارة المخاطر على الوقاية قبل ظهور الخطر، من خلال استشراف المخاطر ووضع الخطط المناسبة للحد من آثارها أو منع حدوثها.

وقد أظهرت العديد من الدراسات أن المنظمات التي تعتمد إدارة المخاطر بطريقة منهجية تستطيع مواجهة الأزمات وتحقيق أهدافها بصورة أفضل مقارنة بتلك التي تفتقر إلى هذا النظام الإداري

ثالثاً: أهداف إدارة المخاطر

تتطلع إدارة المخاطر إلى تحقيق جملة من الأهداف التي تساهم في تعزيز كفاءة المؤسسة وضمان نجاح المشاريع، ومن أبرزها

1- حماية ممتلكات المؤسسة

تهتم إدارة المخاطر بحماية الموارد البشرية والمالية والمادية من المخاطر المحتملة.

2- تقليل الأضرار

تهدف إلى تقليل فرص حدوث المخاطر وتخفيف الأثر المالي والإداري عند وقوعها.

3- دعم تحقيق أهداف المؤسسة

تساعد إدارة المخاطر في خلق بيئة مستقرة أكثر تتيح للمؤسسة تنفيذ مشاريعها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

4- تحسين جودة القرارات

توفر المعلومات المتعلقة بالمخاطر للإدارة، مما يعين على اتخاذ قرارات أدق وأكثر فعالية.

5- ضمان استمرارية الأعمال

تساعد إدارة المخاطر في وضع خطط للطوارئ واستمرارية الأعمال، مما يخفف من آثار الأزمات والكوارث.

6- تعزيز الميزة التنافسية

يسهم الإدارة الفعالة للمخاطر في تعزيز أداء المؤسسة وزيادة ثقة المستثمرين والعملاء، مما ينعكس إيجاباً على قدرتها التنافسية.

7- رفع كفاءة استغلال الموارد

تسهم إدارة المخاطر في توجيه الموارد نحو الأنشطة ذات الأولوية وتقليل الفاقد الناتج عن المخاطر غير المتوقعة.

تشير الدراسات الإدارية إلى أن نجاح المشاريع مرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى كفاءة إدارة المخاطر، إذ تؤدي الإدارة الجيدة لها إلى تقليل حالات الفشل، وتحسين الأداء، وزيادة فرص تحقيق الأهداف ضمن الإطار الزمني والميزانية المحددين

المطلب الثاني: أهمية إدارة المخاطر في المنظمات الحديثة

أولاً: أهمية إدارة المخاطر

تعتبر إدارة المخاطر من الأسس الجوهرية التي تعتمد عليها المؤسسات المعاصرة لتحقيق أهدافها والحفاظ على سير عملها، في ظل ما تشهده بيئة الأعمال من تحولات سريعة وتطورات مالية وتقنية وقانونية تفرض على الكيانات مواجهة تحديات وصعوبات متزايدة. فالمخاطر لم تعد مقتصرة على الخسائر المالية فقط، بل أصبحت تشمل المخاطر التشغيلية والاستراتيجية والقانونية والتقنية والبيئية، مما جعل إدارة المخاطر عنصراً أساسياً في جميع مراحل التخطيط والتنفيذ والمراقبة و تظهر أهمية إدارة المخاطر في قدرتها على تمكين المؤسسة من التعرف مبكراً على مصادر التهديد، وتحليل أسبابها، وتقييم مدى أثرها واحتمالية حدوثها، ثم تنفيذ الخطط والإجراءات المناسبة للتعامل معها. وهذا يساعد في تقليل الآثار السلبية للمخاطر ويزيد من قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للأحداث المفاجئة، مما يعزز كفاءتها وفعاليتها في تحقيق الأهداف

كما تسهم إدارة المخاطر في تعزيز الاستقرار المؤسسي من خلال توفير بيئة عمل أكثر جاهزية لمواجهة التحديات المستقبلية، حيث تساعد الجهات الإدارية على الاستعداد المسبق للأزمات ووضع البدائل المناسبة لمعالجتها قبل أن تؤثر في سير العمل. ويؤدي ذلك إلى خفض مستوى عدم اليقين الذي تواجهه الإدارة عند التخطيط للمشاريع أو اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وهو ما ينعكس بشكل إيجابي على أداء المؤسسة

تزداد أهمية إدارة المخاطر في المؤسسات المعاصرة نتيجة للاعتماد المتزايد على التقنية والتحول الرقمي، حيث أصبحت الكيانات تواجه مخاطر إلكترونية وأمنية قد تؤثر على بياناتها وسمعتها واستمرارية نشاطها. لذا، أصبح من الضروري اعتماد سياسات واضحة لإدارة المخاطر تتضمن تحديد المسؤوليات، ووضع آليات للرقابة، وإعداد خطط الطوارئ، ومراجعة المخاطر بشكل دوري لضمان التكيف مع المتغيرات المستمرة.

ومن العناصر المهمة أيضاً أن إدارة المخاطر تساهم في حماية أصول المؤسسة ومواردها المالية والبشرية، إذ تسهم في تقليل الخسائر المحتملة الناتجة عن الحوادث أو الأخطاء أو التقلبات الاقتصادية، كما تعزز من فعالية استغلال الفرص الاستثمارية من خلال الموازنة بين مستوى المخاطر والعوائد المتوقعة و تؤدي إدارة المخاطر دوراً كبيراً في تعزيز ثقة المستثمرين والعملاء والجهات الرقابية

بالمؤسسة، حيث يُظهر وجود نظام فعال لإدارة المخاطر قدرة المؤسسة على التخطيط السليم وإدارة مواردها بكفاءة والتعامل مع الأزمات بفاعلية. وهذا يساهم في تحسين سمعة المؤسسة وزيادة قدرتها على المنافسة وتحقيق الاستدامة على المدى الطويل

ثانيًا: فوائد تطبيق إدارة المخاطر

يقدم تطبيق إدارة المخاطر مجموعة من الفوائد التي تعزز بشكل مباشر كفاءة الأداء داخل المؤسسة ونجاح المشاريع، حيث يساهم في توفير إطار عمل منظم لمعالجة المخاطر المحتملة قبل أن تتحول إلى مشكلات حقيقية. ويعتبر هذا الإطار أحد العناصر الأساسية التي تدعم المنظمات في تحقيق أهدافها مع تقليل حجم الخسائر المحتملة

من أبرز الفوائد المرتبطة بإدارة المخاطر هو تحسين جودة التخطيط، حيث تساعد الإدارة في توقع الأحداث المستقبلية وتحليل السيناريوهات المختلفة وتحديد البدائل المناسبة لمواجهتها. ويساعد ذلك في تقليل عنصر المفاجأة الذي قد يعرقل سير العمل أو يسبب تأخر المشاريع

كما تعمل إدارة المخاطر على زيادة كفاءة استخدام الموارد المالية والبشرية والمادية، وذلك من خلال توجيه الموارد نحو الأنشطة الأكثر أهمية والأقل عرضة للمخاطر، مما يُجنب الهدر الناتج عن القرارات غير المدروسة أو التقديرات الخاطئة للمخاطر

من الفوائد المهمة أيضًا التقليل من الخسائر المالية، إذ تساهم إدارة المخاطر في تقليل تكاليف الأعطال والحوادث والأزمات من خلال تنفيذ الإجراءات الوقائية، وإعداد خطط استجابة فعالة للتعامل مع الحالات الطارئة، مما ينقص من الآثار الاقتصادية السلبية على المؤسسة

تساعد إدارة المخاطر أيضًا في تعزيز الأداء المؤسسي من خلال دعم عمليات الرقابة والمتابعة والتقييم المستدام، حيث يتم فحص المخاطر بشكل دوري للتأكد من فعالية الإجراءات المستخدمة، وإجراء التعديلات المناسبة بناءً على المتغيرات الداخلية والخارجية.

كما تساهم إدارة المخاطر في تعزيز استمرارية الأعمال، حيث تضع المنظمات خططًا واضحة للتعامل مع الأزمات والكوارث لضمان استمرار تقديم الخدمات أو الإنتاج حتى في الظروف الاستثنائية، مما يقلل من فرص توقف العمل ويحد من تأثير الأزمات

ومن الفوائد الأخرى زيادة ثقة المستثمرين والعملاء والشركاء، حيث يشعر أصحاب المصلحة بمزيد من الاطمئنان عند التعامل مع منظمة تمتلك نظامًا واضحًا لإدارة المخاطر، مما يساهم في جذب الاستثمارات وتعزيز العلاقات مع العملاء وتحسين السمعة المؤسسية

ثالثًا: دور إدارة المخاطر في دعم اتخاذ القرار

يعتبر اتخاذ القرارات من أبرز الأنشطة الإدارية التي تعتمد عليها جميع الكيانات، حيث يؤثر بشكل ملحوظ في إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. ولهذا السبب، فإن نوعية القرار مرتبطة بشكل كبير بمدى توفر المعلومات الدقيقة حول المخاطر المحتملة والفرص المتاحة، وهي الأمور التي تتولى إدارتها إدارة المخاطر من خلال آلياتها المختلفة

تساعد إدارة المخاطر القيادة العليا في جمع المعلومات ذات الصلة بالمخاطر وتحليلها وتصنيفها بناءً على مستوى تأثيرها واحتمالية حدوثها، ثم تقوم بتقديم النتائج بشكل علمي يجعل من السهل على صانعي القرار اختيار الخيار الأنسب. كما تساهم في تحديد أولويات المخاطر، مما يضمن توجيه الجهود والموارد نحو تلك التي تكون لها التأثير الأكبر على المؤسسة.

تلعب إدارة المخاطر دورًا حيويًا في تعزيز مستوى جودة القرارات الاستراتيجية، حيث تساعد الإدارة في تقييم الآثار المتوقعة لكل قرار قبل تنفيذه، وتحليل النتائج المحتملة، وتحديد الإجراءات الوقائية اللازمة للحد من أي آثار سلبية. تساهم هذه العملية في تقليل احتمالات اتخاذ قرارات عشوائية أو غير مدروسة.

بالإضافة إلى ذلك، تعزز إدارة المخاطر العمليات التشغيلية اليومية من خلال إتاحة معلومات مستمرة حول أداء العمليات التشغيلية، وتحديد نقاط الضعف التي قد تؤثر على سير العمل، واقتراح الحلول المناسبة لمعالجتها، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل الأخطاء و تظهـر أهمية إدارة المخاطر بشكل أكبر في عمليات اتخاذ القرارات أثناء الأزمات، حيث تقدم معلومات دقيقة وسريعة تساعد القادة الإداريين على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت الملائم، مما يقلل من حجم الخسائر ويضمن استمرار الأعمال.

علاوة على ذلك، تساهم إدارة المخاطر في مساعدة الإدارة على تحقيق توازن بين المخاطر والعوائد، إذ لا تقتصر وظيفة إدارة المخاطر على تجنب المخاطر فقط، بل تسعى إلى إدارتها بطريقة تتيح الاستثمار في الفرص وتحقيق أفضل النتائج الممكنة. لهذا السبب، أصبحت إدارة المخاطر واحدة من الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها الكيانات الحديثة لدعم القرارات الاستراتيجية وتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز نجاح المشاريع.

المبحث الثاني: العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع

المطلب الأول: مفهوم نجاح المشاريع

أولاً: مفهوم نجاح المشاريع

يُعد نجاح المشاريع من المفاهيم الرئيسية في علم إدارة المشاريع، وقد حظي باهتمام واسع من الباحثين والإداريين نتيجة ارتباطه المباشر بقدرة المنظمات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والمحافظة على قدرتها التنافسية. وتزداد أهمية هذا المفهوم في الوقت الحاضر بسبب التغيرات الاقتصادية والتقنية المتسارعة، وازدياد حجم الاستثمارات في المشاريع الحكومية والخاصة، الأمر الذي جعل نجاح المشروع معياراً أساسياً للحكم على كفاءة الإدارة وفاعلية التخطيط والتنفيذ.

ولا يقتصر مفهوم نجاح المشاريع على مجرد الانتهاء من تنفيذ المشروع، بل يمتد ليشمل مدى تحقيق المشروع للأهداف التي أنشئ من أجلها، ومدى مساهمته في تحقيق قيمة مضافة للمنظمة والمجتمع وأصحاب المصلحة. فالمشروع الذي ينجز في الوقت المحدد ولكنه لا يحقق احتياجات المستفيدين أو لا يحقق العائد المتوقع لا يمكن اعتباره مشروعاً ناجحاً بالمعنى الشامل، كما أن المشروع الذي يتجاوز الميزانية أو يتأخر في التنفيذ قد يؤثر سلباً في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المستقبلية، حتى وإن حقق بعض النتائج الإيجابية.

ويُنظر إلى نجاح المشاريع على أنه عملية متكاملة تبدأ منذ مرحلة اختيار المشروع وتحديد أهدافه، ثم تمتد إلى مرحلة التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم، وتنتهي بقياس مدى تحقيق النتائج المستهدفة. ومن ثم فإن نجاح المشروع لا يرتبط بمرحلة واحدة، وإنما يعتمد على تكامل جميع المراحل الإدارية، والتنسيق بين مختلف الأطراف المشاركة في تنفيذ المشروع

ويتأثر نجاح المشاريع بعوامل متعددة، منها كفاءة الإدارة، وجودة التخطيط، وتوافر الموارد، وكفاءة فرق العمل، والدعم الذي تقدمه الإدارة العليا، بالإضافة إلى قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية. ولذلك فإن نجاح المشروع لا يعتمد على الجوانب الفنية فقط، بل يشمل أيضاً الجوانب الإدارية والاقتصادية والتنظيمية والاجتماعية التي تؤثر في تحقيق أهداف المشروع

كما يُعد نجاح المشاريع مؤشراً على قدرة المنظمة في استثمار مواردها البشرية والمالية بصورة فعالة، إذ إن المشاريع الناجحة تسهم في زيادة الإنتاجية، وتحسين جودة الخدمات والمنتجات، وتعزيز رضا العملاء، ورفع مستوى الأداء المؤسسي، وتحقيق الاستدامة والنمو. ولهذا أصبحت المنظمات الحديثة تعتمد على مؤشرات علمية لقياس نجاح المشاريع ومتابعة أدائها بصورة مستمرة، بما يساعدها على اكتشاف الانحرافات مبكراً واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة وتتسم المشاريع الناجحة بقدرتها على تحقيق التوازن بين متطلبات الجودة والوقت والتكلفة، مع المحافظة على رضا أصحاب المصلحة والالتزام بالمعايير المهنية والأخلاقية، الأمر الذي يجعل نجاح المشروع نتيجة لتكامل عناصر الإدارة كافة، وليس نتيجة لنجاح جانب واحد فقط ومن جانب آخر، فإن مفهوم نجاح المشاريع تطور بصورة ملحوظة خلال العقود الأخيرة، حيث كان التركيز في السابق ينصب على الانتهاء من المشروع ضمن الوقت المحدد وضمن الميزانية المقررة، بينما أصبح المفهوم في الوقت الحاضر أكثر شمولاً، إذ يشمل تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ورضا العملاء، وتحقيق القيمة المضافة، وإدارة المخاطر، والاستدامة، والابتكار، والقدرة على التكيف مع التغيرات

ويرتبط نجاح المشاريع ارتباطاً وثيقاً بإدارة المخاطر، إذ تسهم الإدارة الفعالة للمخاطر في التعرف المبكر على التهديدات المحتملة، ووضع الخطط المناسبة للتعامل معها، مما يزيد من احتمالية تحقيق أهداف المشروع ويقلل من فرص الفشل أو التعثر. كما تساعد إدارة المخاطر على تحسين جودة التخطيط، وترشيد استخدام الموارد، ودعم عملية اتخاذ القرار في جميع مراحل المشروع

وبناءً على ذلك يمكن القول إن نجاح المشاريع يمثل محصلة مجموعة من العمليات الإدارية والتنظيمية والفنية التي تعمل بصورة متكاملة لتحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفاعلية، مع الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة، وتحقيق رضا أصحاب المصلحة، وتعزيز القيمة التي يقدمها المشروع للمنظمة والمجتمع

المطلب الثاني: معايير نجاح المشاريع:

يُنظر إلى نجاح المشاريع بوصفه من القضايا التي حظيت باهتمام واسع في الفكر الإداري المعاصر؛ ويرجع ذلك إلى تأثيره المباشر في بلوغ أهداف المنظمات، وفي تدعيم قدرتها على الاستمرار والمنافسة. وقد عرف مفهوم نجاح المشاريع تحولاً ملحوظاً خلال العقود الماضية؛ فلم يعد يتمثل في مجرد إتمام المشروع ضمن الإطار الزمني المحدد أو ضمن حدود الميزانية المعتمدة، بل صار يتضمن طيفاً واسعاً من المعايير التي تعبر عن قدرة المشروع على تحقيق أهدافه الاستراتيجية، وعلى إرضاء احتياجات المستفيدين، وعلى توليد قيمة مضافة للمنظمة والمجتمع. وبناءً عليه، غدا نجاح المشروع عملية متكاملة تُقَيَّم عبر عدد من المؤشرات الكمية والنوعية، بما يتيح للإدارة قياس مستوى الأداء وتحديد درجة تحقق الأهداف الموضوعة.

وتتباين معايير نجاح المشاريع تبعاً لطبيعة المشروع والقطاع الذي ينتمي إليه، غير أن أغلب الدراسات الإدارية تشير إلى اتفاقها على وجود مجموعة من المعايير الأساسية التي يمكن الاستناد إليها للحكم على نجاح أي مشروع، وتتمثل هذه المعايير فيما يأتي

أولاً: تحقيق أهداف المشروع

يُنظر إلى تحقيق الأهداف التي أنشئ المشروع من أجلها بوصفه المعيار الأهم لنجاحه، لأن جميع مراحل المشروع تُبنى منذ البداية على أهداف محددة تعمل المنظمة على بلوغها. ويُقاس نجاح المشروع بمدى تمكنه من الوصول إلى النتائج المخطط لها، سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو خدمية أو تنموية. ويتطلب تحقيق هذه الأهداف وجود رؤية واضحة منذ انطلاق المشروع، مع تحديد مؤشرات أداء دقيقة تتيح قياس مستوى الإنجاز بصورة موضوعية. كما يستلزم ذلك توفير متابعة مستمرة لتنفيذ المراحل، وإجراء التعديلات الضرورية عند ظهور أي انحرافات قد يكون لها

تأثير في تحقيق النتائج النهائية. ولا يقتصر تحقيق الأهداف على إتمام تنفيذ المشروع فحسب، بل يتعداه ليشمل تحقيق المنافع المتوقعة منه، وضمان استمرار أثره بعد انتهاء التنفيذ، الأمر الذي يجعل نجاح المشروع مرتبطاً بدرجة إسهامه في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

ثانياً: الالتزام بالوقت المحدد

يُعتبر الوقت من العناصر الأساسية في نجاح المشاريع، حيث يُمثل عاملاً جوهرياً في قياس مدى فاعلية الإدارة وقدرتها على التخطيط والتنظيم. الالتزام بالجدول الزمني يعني إنجاز جميع مراحل المشروع طبقاً للجدول الموضوع مسبقاً دون تأخير يعرقل تحقيق الأهداف أو يؤدي إلى زيادة تكاليف المشروع.

يعتبر التأخير في تنفيذ المشاريع أحد الأسباب الرئيسة وراء فشلها، بسبب الآثار المالية السلبية التي تترتب عليه، وتأخير الاستفادة من المشروع، وانخفاض رضا المستفيدين، وقد يؤدي أيضاً إلى فقدان فرص استثمارية مرتبطة به. لذا تسعى المؤسسات الحديثة إلى وضع جداول زمنية دقيقة ومتابعة تنفيذها بشكل دوري، مع الاعتماد على البرامج والتقنيات الحديثة لمراقبة تقدم العمل والكشف عن أي انحرافات في مراحل مبكرة علاوة على ذلك، يعكس الالتزام بالوقت كفاءة الإدارة في توزيع المهام، واستخدام الموارد بشكل أمثل، وتنسيق العمل بين الفرق، مما يسهم في تعزيز الكفاءة وتحقيق نتائج أفضل.

تمثل النفقات أحد العناصر الأساسية التي تُستخدم لتقييم فعالية المشاريع، حيث تهدف جميع المؤسسات إلى تنفيذ مشاريعها في إطار الميزانية المحددة بدون أي تخلفات مالية تؤثر سلباً على أرباحها أو قدرتها على إدارة مشاريع لاحقة.

ويُعتبر الالتزام بالنفقات ضرورياً ويحتاج إلى إعداد ميزانيات دقيقة من بداية المشروع مع متابعة مستمرة للنفقات ومراقبة استخدام الموارد المالية، مع الحرص على تقليل الهدر مع عدم التأثير على جودة المشروع.

كذلك، يساعد التخطيط المالي المدروس على التكيف مع التغيرات الاقتصادية وتقلبات أسعار المواد والخدمات، مما يقلل من خطر حدوث زيادات غير متوقعة في النفقات، ويضمن الحفاظ على الاستقرار المالي للمشروع.

ولا يشير تقليل النفقات إلى تقليل جودة المشروع، بل يعني الحصول على أفضل نتائج ممكنة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، والذي يُعرف بالكفاءة الاقتصادية في إدارة المشاريع.

رابعاً: ضمان الجودة المطلوبة

تُعتبر الجودة أحد أهم مقاييس نجاح المشاريع، حيث تعكس مدى توافق نتائج المشروع مع المعايير التي تم الاتفاق عليها سلفاً، ومدى قدرتها على تلبية متطلبات المستفيدين في العصر الحالي، أصبحت الجودة عنصراً أساسياً لا يمكن تجاهله في تقييم نجاح المشاريع، خاصة مع المنافسة الشديدة بين المؤسسات وارتفاع توقعات العملاء والمستفيدين كما أن تحقيق الجودة يتطلب تنفيذ أنظمة رقابة فعالة خلال جميع مراحل المشروع، بدءاً من مرحلة التخطيط والتصميم، وصولاً إلى التنفيذ والمتابعة والتقييم، مما يكفل اكتشاف الأخطاء ومعالجتها قبل تسليم المشروع ويساهم الالتزام بمعايير الجودة في تقليل تكاليف الصيانة والإصلاح في المستقبل، ويعزز من عمر المشروع ويقوي سمعة المؤسسة وثقة عملائها.

خامساً: رضا المعنيين

أصبح رضا أصحاب العلاقة أحد أبرز المؤشرات الحديثة التي تُستخدم في قياس نجاح المشاريع، ويشمل ذلك العملاء والمستفيدين والمستثمرين والموظفين والجهات الحكومية وجميع الأطراف المتأثرة بالمشروع.

يتحقق رضا المعنيين عندما يتمكن المشروع من مواكبة توقعاتهم وتوفير المنافع التي كانوا يرغبون فيها، وذلك مع الالتزام بالشفافية وجودة الأداء والتواصل الفعال طوال مراحل المشروع كما أن الحفاظ على رضا المعنيين يساهم في تعزيز سمعة المؤسسة وفتح آفاق جديدة لنجاح مشاريعها المستقبلية، ويضمن الاستدامة في علاقتها بالمجتمع والجهات المساندة.

سادساً: تحقيق القيمة المضافة والاستدامة

لم يعد نجاح المشاريع يُقاس فقط من خلال النتائج المباشرة، بل أصبح يُقيم أيضاً بناءً على ما تحققه من قيمة مضافة للمؤسسة والمجتمع على المدى البعيد. تكمن القيمة المضافة في زيادة الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات وزيادة كفاءة استخدام الموارد وتحقيق النمو الاقتصادي والمساهمة في التنمية المستدامة

كما أصبح من الضروري أن تأخذ المشاريع في الحسبان الجوانب البيئية والاجتماعية والاقتصادية، وأن تساهم في المحافظة على الموارد وتحقيق التنمية للأجيال القادمة، مما جعل الاستدامة أحد المعايير الأساسية لنجاح المشاريع في الفكر الإداري المعاصر

المطلب الثاني: العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع

تعتبر إدارة المخاطر أحد العناصر الأساسية المرتبطة بإدارة المشاريع المعاصرة، حيث أصبحت جزءاً حيوياً خلال كافة مراحل دورة حياة المشروع، بدءاً من مرحلة تحديد الفكرة والتخطيط، مروراً بمرحلة التنفيذ، وصولاً إلى مرحلة الإغلاق والتقييم. يعود ذلك إلى أن المشاريع، بطبيعتها، تواجه مجموعة من التحديات والتغيرات التي قد تؤثر على تحقيق أهدافها، سواء كانت تلك المخاطر تتعلق بالجانب المالي أو التشغيلي أو الفني أو القانوني أو التنظيمي أو البيئي. ومن هنا، نشأت الحاجة لتبني نهج علمي للتعامل مع هذه المخاطر، بهدف تقليل آثارها السلبية وتعزيز قدرة المشروع على بلوغ أهدافه بكفاءة وفاعلية

لا تقتصر إدارة المخاطر فقط على مواجهة التحديات بعد حدوثها، بل تعتمد أيضاً على استشراف المخاطر المحتملة وتحليلها وتقييم تأثيراتها، بالإضافة إلى وضع استراتيجيات وقائية وعلاجية مناسبة لمعالجتها قبل أن تتطور إلى أزمات تهدد نجاح المشروع. كما أنها تمكن الإدارة من الحصول على معلومات دقيقة، مما يسهل اتخاذ قرارات أكثر فاعلية، وتحسين استخدام الموارد، وزيادة قدرة المشروع على التكيف مع التغيرات المتعددة

أثبتت الخبرات الإدارية الحديثة أن المشاريع التي تتبنى منهجية واضحة في إدارة المخاطر تسجل معدلات نجاح أعلى من تلك التي تهمل هذا الجانب، حيث يسهم التطبيق المنهجي لإدارة المخاطر في تقليل حالات الفشل، وتحسين الأداء، وزيادة كفاءة التنفيذ، وتحقيق الأهداف المحددة ضمن الأطر الزمنية والمالية المطلوبة

أولاً: أثر إدارة المخاطر في نجاح المشاريع

تؤثر إدارة المخاطر بشكل مباشر على نجاح المشاريع، نظرًا لأنها الأداة التي تمكن الإدارة من التعرف على مصادر المخاطر قبل حدوثها، وتقييم احتمالية وقوعها، وفحص آثارها المحتملة، ثم

اتخاذ أفضل الإجراءات للتعامل معها. يساعد ذلك في تقليل المفاجآت التي قد تظهر أثناء تنفيذ المشروع، ويعطي الإدارة القدرة على التحضير مسبقًا لمختلف السيناريوهات الممكنة تتجلى أهمية إدارة المخاطر في أنها تخفض من درجة الغموض الذي يحيط بالمشروع، حيث تعتمد على جمع المعلومات وفحص البيانات الخاصة بالبيئة الداخلية والخارجية، مما يعين في توقع الأحداث المستقبلية واتخاذ الخطوات اللازمة قبل أن تؤثر على سير العمل. وهذا يؤدي إلى تعزيز فرص المشروع في بلوغ أهدافه بما يتماشى مع الخطط المحددة، مع تقليص فرص الانحراف عن المسار المطلوب

كما أن إدارة المخاطر تعزز من مستوى الانضباط الإداري داخل المشروع، حيث تساعد في توضيح المسؤوليات، ووضع آليات للرصد والمتابعة، وتوزيع المهام بين أعضاء الفريق بطريقة تحقق التنسيق والتكامل، مما ينعكس إيجابًا على فاعلية الأداء وسرعة الإنجاز ومن النقاط الهامة أيضًا أن إدارة المخاطر تساهم في استثمار الفرص التي قد تنشأ خلال تنفيذ المشروع، إذ لا تقتصر مهمتها على مواجهة المخاطر فقط، بل تشمل أيضًا تحليل الفرص الإيجابية التي يمكن أن تساهم في تحسين الأداء، أو تقليل التكاليف، أو رفع جودة النتائج. وبالتالي، فإن إدارة المخاطر تصبح وسيلة لدعم النجاح وتحقيق القيمة المضافة، بدلاً من مجرد أداة لتجنب الخسائر

تؤدي إدارة المخاطر أيضًا دورًا محوريًا في تعزيز قدرة المشروع على البقاء في مواجهة المتغيرات الاقتصادية والتقنية والتنظيمية، إذ توفر خطط بديلة وإجراءات احتياطية تعين الإدارة على التعامل مع الظروف الطارئة دون التأثير السلبي الكبير على سير المشروع. وهذا يساهم في تقليل احتمالات فشل المشروع، وزيادة فرص الوصول إلى النتائج المرجوة، وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة في كفاءة المنظمة في إدارة مشاريعها لذا يمكن الاستنتاج أن العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع هي علاقة تفاعلية، حيث يمثل نجاح المشروع أحد الأهداف الأساسية التي تسعى إدارة المخاطر لتحقيقها من خلال تقليل المخاطر، واستثمار الفرص، وتحسين جودة التخطيط والتنفيذ

ثانيًا: دور إدارة المخاطر في تحسين أداء المشاريع

يعتبر تعزيز الأداء من الأهداف الرئيسية التي تسعى لتحقيقها جميع المؤسسات، وتلعب إدارة المخاطر دورًا أساسيًا في الوصول إلى هذا الهدف عبر دعم الأنشطة الإدارية والفنية التي يقوم عليها المشروع. يساعد نظام فعال لإدارة المخاطر الإدارة في التعرف على نقاط الضعف ومعالجتها قبل

أن تتحول إلى مشكلات تؤثر على كفاءة التنفيذ أو جودة النتائج تبدأ عملية تعزيز الأداء من مرحلة التخطيط، حيث تساهم إدارة المخاطر في تحديد التحديات المحتملة ووضع خطط عملية لمواجهتها، مما يؤدي إلى إعداد جداول زمنية أكثر دقة، وتقدير تكاليف أفضل، وتوزيع أكثر فاعلية للموارد البشرية والمالية. كما أنها تساعد في تحديد الأولويات وترتيب الأنشطة وفقاً لأهميتها وتأثيرها في نجاح المشروع خلال مرحلة التنفيذ، تقوم إدارة المخاطر بمراقبة سير العمل بشكل منتظم، ورصد أي انحرافات عن الخطة المحددة، وتحليل أسبابها، واقتراح التدابير التصحيحية المناسبة. وهذا يساعد على تقليل الأخطاء، وتقليل الفاقد في الموارد، وتحسين جودة الأداء في كافة مراحل المشروع

تساهم إدارة المخاطر أيضاً في تعزيز ثقافة التعاون داخل المشروع، من خلال تشجيع التواصل الدائم بين أعضاء الفريق، وتبادل المعلومات المتعلقة بالمخاطر، والمشاركة في وضع الحلول المناسبة. وهذا يؤدي إلى زيادة مستوى التعاون، وتعزيز سرعة الرد على المشاكل، وتحسين جودة القرارات الإدارية.

كما تعمل إدارة المخاطر على تعزيز الأداء المؤسسي من خلال تزويد الإدارة العليا بمعلومات دقيقة حول مستوى تقدم المشروع، ومدى تحقيق الأهداف، والمخاطر المحتملة التي قد تؤثر على النتائج المستقبلية، مما يساعد في اتخاذ قرارات أكثر كفاءة وفاعلية. كما تساهم المراجعة المستمرة للمخاطر في تطوير أساليب العمل وتحسين الإجراءات التنظيمية، مما يؤدي إلى تحقيق مستويات أرفع من الجودة والإنتاجية

ويظهر تأثير إدارة المخاطر في تحسين الأداء أيضاً من خلال تعزيز التعلم التنظيمي، حيث تستفيد المؤسسات من الخبرات المتراكمة والدروس المستفادة من المشاريع السابقة، وتعمل على تطبيقها في المشاريع المستقبلية لتفادي الأخطاء وزيادة كفاءة التنفيذ. وهكذا تصبح إدارة المخاطر أداة للتطوير المستمر بدلاً من مجرد وسيلة لمعالجة المشكلات عند حدوثها

ثالثاً: أهمية دمج إدارة المخاطر في إدارة المشاريع

أصبح إدماج إدارة المخاطر ضمن إدارة المشاريع من الأساسيات التي تعتمد عليها المؤسسات العصرية لتعزيز النجاح والاستمرار، وذلك نتيجة لتعقيد بيئة الأعمال وزيادة حجم التحديات التي تواجه المشاريع في مجالات متعددة. يتمثل إدماج إدارة المخاطر في جعل عمليات التعرف على المخاطر وتحليلها والاستجابة لها جزءًا من كافة مراحل المشروع، بدلاً من أن تكون فعلاً مستقلاً يحدث عند ظهور المشاكل فقط.

يساهم هذا الإدماج في بناء ثقافة تنظيمية تركز على الاستعدادات المسبقة للمخاطر، مما يجعل كافة العاملين يدركون أهمية التخطيط الوقائي، ويزداد قدرتهم على التعرف على المخاطر المحتملة والإبلاغ عنها في الوقت المناسب. كما يعزز التنسيق بين الإدارات المختلفة ويضمن أن تكون قرارات المشروع مستندة إلى بيانات دقيقة وشاملة.

من أبرز مزايا إدماج إدارة المخاطر في إدارة المشاريع هو تحقيق الترابط بين عناصر المشروع المختلفة، مثل التخطيط وإدارة الوقت والتكلفة والجودة والموارد البشرية والمشتريات والاتصالات. يصبح مما سبق أن المخاطر جزءًا من جميع الإجراءات الإدارية، وليس مجرد فعل مستقل.

أيضاً، يساهم هذا الإدماج في تحسين فعالية استخدام الموارد، حيث يمكن للإدارة تخصيص القدرات البشرية والمالية تجاه الأنشطة الأهم، مع الحد من الفاقد الناتج عن سوء التخطيط أو ضعف التحضير للمخاطر. ويساعد كذلك في رفع جودة التنفيذ من خلال مراجعة الخطط بصورة دورية، وضمان تماشيها مع التغيرات التي قد تظهر خلال فترة تنفيذ المشروع.

جانب آخر مهم هو أن دمج إدارة المخاطر يعزز ثقة المستثمرين والعملاء والجهات الرقابية في قدرة المنظمة على إدارة مشاريعها بكفاءة، إذ يوضح وجود نظام إداري متكامل يستند إلى التخطيط العلمي والاستعداد المسبق لمواجهة التحديات. وهذا بدوره يساهم في تعزيز السمعة المؤسسية وزيادة فرص الحصول على مشاريع جديدة، وتقوية القدرة التنافسية للمنظمة.

علاوة على ذلك، يساهم إدماج إدارة المخاطر في تحقيق الاستدامة، لأنه يساعد المؤسسات على الحفاظ على ديمومة أعمالها والتكيف مع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، وتقليل الأضرار الناتجة عن الأزمات والكوارث. كما يوفر قاعدة معلومات تدعم تطوير الخطط المستقبلية وتحسين مستوى الأداء في المشاريع القادمة، مما يجعل إدارة المخاطر ضرورية لتحقيق النجاح المؤسسي على المدى الطويل.

استناداً إلى ما سبق، يتبين أن دمج إدارة المخاطر في إدارة المشاريع لم يعد خياراً تنظيمياً، بل أصبح ضرورة استراتيجية تفرضها طبيعة بيئة الأعمال الحديثة، لما يحققه من فوائد تتمثل في تعزيز كفاءة

الأداء، وتحسين جودة التنفيذ، وتقليل الخسائر، وتقوية القدرة على تحقيق أهداف المشروع في الوقت المحدد، وضمن الميزانية المقررة، وبالمستوى المطلوب من الجودة، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على نجاح المشاريع واستمراريتها

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى

قبلاوي، بدر رشاد، وأبو الطاهر، روضة أيمن (2025). دور القيادة في إدارة المخاطر لضمان نجاح المشاريع في شركة النفط العربية الأمريكية (أرامكو) في المملكة العربية السعودية من 2022م إلى 2024م. مجلة إدارة المخاطر والأزمات، 6(1)، 26-44.)

نبذة عن الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة في تعزيز ممارسات إدارة المخاطر وأثر ذلك في نجاح المشاريع داخل شركة أرامكو السعودية، باعتبارها من أكبر الشركات الوطنية التي تعتمد على إدارة المشاريع في تنفيذ خططها الاستراتيجية. وانطلقت الدراسة من أهمية القيادة في التعامل مع المخاطر التي تواجه المشاريع الكبرى، خاصة في ظل بيئة الأعمال المتغيرة والتحديات التشغيلية والتنظيمية المرتبطة بتنفيذ المشاريع الضخمة.

اعتمد الباحثان على المنهج النوعي، من خلال إجراء مقابلات متعمقة مع عينة من العاملين والقادة في شركة أرامكو السعودية، بهدف استكشاف العلاقة بين نمطي القيادة التحويلية والتعاملية وبين كفاءة إدارة المخاطر وتحقيق نجاح المشاريع. كما ركزت الدراسة على تحليل الممارسات القيادية التي تسهم في تحسين القدرة على التنبؤ بالمخاطر والاستجابة لها، وتعزيز مرونة المنظمة في مواجهة التحديات المختلفة، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

نتائج الدراسة:

- وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وفعالية إدارة المخاطر.
- إسهام القيادة الفعالة في تعزيز مرونة المنظمة وتقليل آثار المخاطر على المشاريع.
- وجود تأثير مباشر لإدارة المخاطر في زيادة فرص نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها.
- أكدت الدراسة أهمية دمج إدارة المخاطر ضمن الممارسات القيادية لضمان استدامة نجاح المشاريع.

الدراسة الثانية

أحمد، أيمن إبراهيم عبدالله (2026). أثر إدارة المخاطر على جودة المشاريع الهندسية: المشاريع الهندسية في المملكة العربية السعودية نموذجًا. مجلة إدارة المخاطر والأزمات، 7(1)، 37-59.) نبذة عن الدراسة:

هدفت الدراسة إلى قياس أثر تطبيق إدارة المخاطر في تحسين جودة المشاريع الهندسية بالمملكة العربية السعودية، من خلال دراسة واقع تطبيق عمليات إدارة المخاطر في عدد من المشاريع الهندسية، وقياس مدى مساهمة تلك العمليات في تحسين جودة الأداء ورفع كفاءة تنفيذ المشاريع. وانطلقت الدراسة من فرضية أن نجاح المشاريع الهندسية لا يعتمد فقط على التخطيط والتنفيذ، وإنما يتطلب وجود نظام متكامل لإدارة المخاطر في جميع مراحل المشروع.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من العاملين في قطاع المشاريع الهندسية. كما تناولت الدراسة جميع مراحل إدارة المخاطر، بدءًا من التخطيط للمخاطر وتحديداتها وتحليلها، مرورًا بوضع خطط الاستجابة، وانتهاءً بمتابعة المخاطر والرقابة عليها، وذلك بهدف قياس أثر كل مرحلة في جودة المشروع.

نتائج الدراسة:

- وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لجميع مراحل إدارة المخاطر على جودة المشاريع الهندسية.
- أسهم التخطيط المبكر للمخاطر في تقليل المشكلات التشغيلية أثناء التنفيذ.
- أدى تطبيق عمليات تحليل المخاطر والاستجابة لها إلى تحسين جودة الأداء وتقليل احتمالية تعثر المشاريع.
- أوصت الدراسة بتبني منهج مؤسسي متكامل لإدارة المخاطر في المشاريع الهندسية داخل المملكة.

الدراسة الثالثة

محمد، شعيب (2015). Risk Management in Construction Industry in Saudi Arabia: A Contractor's Perspective. رسالة ماجستير، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، المملكة العربية السعودية.)

نبذة عن الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة المخاطر في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المقاولين، وذلك في ظل التوسع الكبير الذي يشهده قطاع الإنشاءات والمشروعات التنموية. وانطلقت الدراسة من أهمية إدارة المخاطر بوصفها أحد العناصر الأساسية في نجاح المشاريع، حيث تسهم في الحد من الخسائر المحتملة وتحسين القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة خلال مراحل تنفيذ المشروع.

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بمراجعة شاملة للأدبيات المتعلقة بإدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية، ثم صمم استبانة ووزعها على مقاولين مصنفين من الدرجة الأولى والثانية والثالثة في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية. وركزت الدراسة على تحديد أنواع المخاطر التي تواجه المقاولين، وأساليب تقييمها، والإجراءات الوقائية المستخدمة للتعامل معها، إضافة إلى قياس مستوى الوعي بأهمية إدارة المخاطر داخل شركات المقاولات.

نتائج الدراسة:

- أوضحت الدراسة أن معظم شركات المقاولات السعودية تطبق إدارة المخاطر بدرجات متفاوتة.
- وجود قصور في وجود متخصصين في إدارة المخاطر داخل بعض الشركات.
- اعتماد المقاولين على أساليب مناسبة في تقييم المخاطر والحد من آثارها.
- أكدت الدراسة أن التطبيق المنهجي لإدارة المخاطر يسهم في رفع فرص نجاح المشاريع وتقليل التأخير والخسائر المحتملة.

الدراسة الرابعة

المطيري، أحمد (2021). Exploring the Impact of Project Management .رسالة ماجستير، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، المملكة العربية السعودية.)

نبذة عن الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في تحسين أداء المشاريع الإنشائية بالمملكة العربية السعودية، وقياس مدى مساهمة هذه المكاتب في رفع معدلات نجاح المشاريع من خلال تطوير ممارسات التخطيط والمتابعة وإدارة المخاطر. وتناولت الدراسة مفهوم مكتب إدارة المشاريع بوصفه أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعد المنظمات على توحيد إجراءات إدارة المشاريع وتحسين كفاءة التنفيذ.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من العاملين في مجال إدارة المشاريع والمقاولات، كما شملت الدراسة مراجعة موسعة للأدبيات المتعلقة بوظائف مكاتب إدارة المشاريع ومؤشرات نجاح المشاريع. وركزت الدراسة على تحليل العلاقة بين وظائف مكتب إدارة المشاريع، ومنها إدارة المخاطر وإدارة المعرفة والرقابة على المشاريع، وبين مؤشرات نجاح المشروع المتمثلة في الوقت والتكلفة والجودة ورضا أصحاب المصلحة.

نتائج الدراسة:

- وجود أثر إيجابي لمكاتب إدارة المشاريع في تحسين أداء المشاريع.
- أظهرت النتائج أن إدارة المخاطر تعد من أكثر الوظائف التي تؤثر في نجاح المشاريع.
- ساهمت مكاتب إدارة المشاريع في تحسين عمليات المتابعة والرقابة وتقليل المشكلات أثناء التنفيذ.
- أوصت الدراسة بتوسيع تطبيق مكاتب إدارة المشاريع في المؤسسات السعودية لما لها من دور في رفع كفاءة إدارة المشاريع وتحقيق أهدافها.

الدراسة الخامسة

النّهاس، يامن (2021). Fuzzy Based Modeling for Cost Overrun Risk in Saudi Arabia's Construction Industry. رسالة ماجستير، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، المملكة العربية السعودية.

نبذة عن الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج علمي يعتمد على المنطق الضبابي (Fuzzy Logic) للتنبؤ بمخاطر تجاوز تكاليف المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية، وذلك في ضوء التحديات التي تواجه المشاريع نتيجة الزيادة غير المتوقعة في التكاليف وتأثيرها المباشر في نجاح المشروع. وانطلقت الدراسة من أهمية تطوير أدوات كمية حديثة تساعد مديري المشاريع على التنبؤ بالمخاطر المالية واتخاذ الإجراءات الوقائية قبل وقوعها.

اعتمد الباحث على المنهج التطبيقي، حيث قام بتحليل مجموعة من العوامل المؤثرة في تجاوز تكاليف المشاريع، ثم استخدم تقنيات النمذجة الضبابية لتقدير احتمالية حدوث المخاطر ومستوى تأثيرها على المشروع. كما تناولت الدراسة عدداً من العوامل المتعلقة بالتخطيط، وإدارة الموارد، والتغيرات في نطاق المشروع، وظروف السوق، بهدف بناء نموذج يساعد متخذي القرار في تحسين إدارة المخاطر المالية.

نتائج الدراسة:

- أثبت النموذج المقترح كفاءة عالية في التنبؤ بمخاطر تجاوز التكاليف.
- أوضحت الدراسة أن الإدارة المبكرة للمخاطر المالية تقلل من احتمالية تعثر المشاريع.
- أكدت النتائج أهمية استخدام الأساليب الكمية الحديثة في تحليل المخاطر ودعم اتخاذ القرار.
- أوصت الدراسة بتطبيق النماذج الذكية في إدارة المشاريع السعودية، خاصة في المشاريع الإنشائية الكبرى، لتعزيز فرص نجاحها وتحقيق أهدافها.

ما يميز الدراسات السابقة

- تتسم الدراسات السابقة بمجموعة من الخصائص التي تعزز قيمتها العلمية وارتباطها بموضوع البحث الحالي، ويمكن إجمالها فيما يأتي
- تناولت موضوع إدارة المخاطر من جوانب متعددة، مثل القيادة، والمشاريع الهندسية، وقطاع المقاولات، ومكاتب إدارة المشاريع، وإدارة المخاطر المالية، مما وفر رؤية شاملة لمفهوم إدارة المخاطر وتطبيقاته في بيئات مختلفة
 - أجريت جميع الدراسات داخل المملكة العربية السعودية، واعتمدت على بيانات عمل ومشروعات سعودية، الأمر الذي يجعل نتائجها أكثر ملاءمة للواقع المحلي.
 - اعتمدت على مناهج علمية معتمدة، كالمناهج الوصفية والتحليلية والتطبيقية، واستخدمت أدوات بحث مناسبة مثل الاستبانة والمقابلات وتحليل البيانات، مما عزز موثوقية نتائجها.
 - ركزت على دراسة أثر إدارة المخاطر في رفع كفاءة المشاريع وتحسين جودة الأداء وتقليل التأخير والتكاليف، وهو ما يتوافق مع أهداف الدراسة الحالية.
 - اتسمت معظم الدراسات بجدثة النشر، مما يعكس اهتمام الباحثين المتزايد بإدارة المخاطر في ظل التوسع في المشاريع التنموية بالمملكة، وخاصة في إطار مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030

•

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في العديد من الجوانب العلمية والمنهجية، ومن أبرزها:
- تكوين خلفية علمية متكاملة حول مفهوم إدارة المخاطر وأهميتها ودورها في نجاح المشاريع
- تحديد المتغيرات الرئيسة للدراسة، والمتمثلة في إدارة المخاطر باعتبارها المتغير المستقل، ونجاح المشاريع باعتباره المتغير التابع
- الاستفادة من الأطر النظرية والمفاهيم التي تناولتها الدراسات في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية.
- التعرف على المناهج العلمية وأدوات جمع البيانات المناسبة، مما ساعد في اختيار المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة بوصفهما الأنسب لطبيعة البحث.
- الاستفادة من مؤشرات قياس نجاح المشاريع، مثل الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة وتحقيق أهداف المشروع ورضا أصحاب المصلحة.
- الاسترشاد بنتائج الدراسات السابقة عند تفسير نتائج الدراسة الحالية ومقارنتها بها، بما يسهم في تعزيز مصداقية النتائج.
- المساعدة في تحديد الفجوة البحثية، حيث ركزت معظم الدراسات على قطاعات محددة كالمقاولات والمشاريع الهندسية، بينما تسعى الدراسة الحالية إلى تناول دور إدارة المخاطر في تعزيز نجاح المشاريع في المنظمات الحديثة بصورة أكثر شمولاً، بما يشمل مختلف أنواع المنظمات والمشروعات

الفصل الثالث

منهجية البحث

منهج البحث :

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يهدف إلى وصف واقع إدارة المخاطر في المنظمات الحديثة، وتحليل دورها في تعزيز نجاح المشاريع، والكشف عن العلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها بأسلوب علمي

ويُعد المنهج الوصفي التحليلي من أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات الإدارية؛ لأنه يساعد على وصف الظاهرة محل الدراسة كما هي في الواقع، وتحليلها للوصول إلى نتائج علمية تسهم في تفسيرها واقتراح الحلول المناسبة

مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين في المنظمات الحديثة بالمملكة العربية السعودية ممن ترتبط طبيعة أعمالهم بإدارة المشاريع وإدارة المخاطر

عينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في المنظمات الحديثة بالمملكة العربية السعودية الذين يشاركون في إدارة المشاريع أو تنفيذها،

المتغير	العبارة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	15	73.7%
الجنس	انثى	42	26.3%
العمر	20-25	18	31.6%
	25-30	16	28.1%
	30-35	14	15.8%
	35-40	9	24.6%

المتغير	العبارة	العدد	النسبة المئوية
---------	---------	-------	----------------

29.8%	17	دبلوم	المؤهل العلمي
61.4%	35	بكالوريوس	
3.5%	2	ماجستير	
3.5%.	2	دكتوراه	
33.3%	19	اقل من سنه	
29.8%	17.	1-5	سنوات الخبرة
10.5%	6	6-10	
26.3%	15.	اكثر من 10	

33.3%	19	موظف	المسمى الوظيفي
10.5%	6	مدير	
10.5%	5	مشرف	
8.8%	5	رئيس قسم	
40.0%	18	أخرى	

24.6%	14	شركة	جهة العمل
19.3%	11	جامعة او مؤسسة	
17.5%	10	وزارة	
15.8%	9	هيئة حكوميه	
	13	اخرى	
49.1%	28	قطاع حكومي	القطاع
28.1%	16	قطاع خاص	
7%	4	قطاع مستقل	
	9	أخرى	

عدد المشاريع التي شاركت فيها	لم أشارك في أي مشروع	34	59.6%
	من 1 - 3	14	24.6%
	4-7	5	8.8%
	أكثر من 8	4	7%

توضح الجداول أعلاها نسب المشاركين في الاستبيان وتوضح بيئة عملهم وقطاعهم

أداة البحث/

لجمع البيانات وتحقيق أهداف البحث، تم اختيار أسلوب الاستبيان كأداة أساسية، وذلك لسهولة التطبيق وانخفاض التكلفة ودقة النتائج وتنوع البيانات. كما خضع الاستبيان لاختبار تجريبي على عينة صغيرة من المشاركين قبل توزيعه على نطاق واسع، وذلك لضمان فعالية الاستبيان و موثوقية النتائج. وبعد جمع البيانات تم تحليلها و استخراج النتائج باستخدام برنامج SPSS. (الزعيبي، 2023).

خطوات اعداد أداة البحث

-تحديد محاور الاستبانة بما يتوافق مع أهداف الدراسة ومتغيراتها، حيث اشتملت الاستبانة على محور البيانات الديموغرافية للمبحوثين، ومحور إدارة المخاطر (المتغير المستقل)، ومحور نجاح المشاريع (المتغير التابع)

-صياغة فقرات الاستبانة بصورة واضحة ومباشرة، مع مراعاة ارتباطها بأهداف الدراسة وأسئلتها، واعتماد مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة

-عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس والمتخصصين في إدارة الأعمال وإدارة المشاريع؛ للتحقق من سلامة الصياغة اللغوية ومدى ملائمة الفقرات لقياس متغيرات الدراسة، وإجراء التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظاتهم

اختبار صدق وثبات الاستبانة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة؛ للتأكد من صلاحية الأداة للتطبيق الميداني، وقد تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات، ومعاملات الارتباط للتحقق من صدق الاتساق الداخلي

محاور الدراسة:

- المحور الأول: تحديد المخاطر يتكون من ٥ عبارات
- المحور الثاني : تقييم وتحليل المخاطر ويتكون من ٥ عبارات
- المحور الثالث: الاستجابة للمخاطر ويتكون من ٥ عبارات
- المحور الرابع : متابعة ومراقبة المخاطر ويتكون من ٥ عبارات
- المحور الخامس: نجاح المشاريع ويتكون من ٥ عبارات

بعد ذلك تمت صياغة عبارة أداة البحث في صورتها الاولى ومراجعتها وتحديد النسب المتوقعة والنسب التي كانت عليها ، بالإضافة الى عرضها على عدة اشخاص لتقييمها ونقدها

الفصل الرابع

تحليل البيانات والنتائج والتوصيات والاقتراحات

مقدمة:

يستعرض هذا الفصل النتائج المستخلصة من التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها عبر الاستبيان، وذلك للإجابة على التساؤلات المطروحة في الدراسة. وكذلك يستعرض اختبار فرضيات البحث. كما

يستعرض عدد من النتائج وتقديم بعض التوصيات والمقترحات.

أولاً : تحديد المخاطر
تم تحليل المحور الأول بناءً على مايلي
جدول ٢

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى	الترتبة
تحرص المنظمة على تحديد المخاطر المحتملة قبل بدء المشروع	4.61	0.70	92.28%	مرتفع جداً	1
يتم استخدام أدوات وأساليب منهجية لتحديد المخاطر	4.51	0.76	90.18%	مرتفع جداً	2
تشارك جميع الأطراف المعنية في عملية تحديد المخاطر	4.19	0.93	83.86%	مرتفع	3
يتم توثيق المخاطر المحتملة في سجل خاص بالمشروع	4.14	0.95	82.72%	مرتفع	4
يتم تحديث قائمة المخاطر عند ظهور مستجدات	4.04	0.97	80.70%	مرتفع	5

تحليل نتائج عبارات محور إدارة المخاطر

يتضح من نتائج الجدول أن جميع عبارات محور تحديد المخاطر حصلت على متوسطات حسابية مرتفعة، حيث تراوحت بين (4.04 – 4.61)، كما تراوحت الأوزان النسبية بين (80.70% – 92.28%)، وهو ما يشير إلى ارتفاع مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة على ممارسات تحديد المخاطر في المنظمات محل الدراسة

وجاءت العبارة "تحرص المنظمة على تحديد المخاطر المحتملة قبل بدء المشروع" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (4.61)، وانحراف معياري (0.70)، ووزن نسبي (92.28%)، وبمستوى مرتفع جداً، مما يدل على أن المنظمات تولي اهتماماً كبيراً بتحديد المخاطر قبل البدء في تنفيذ المشاريع، وهو ما يعكس أهمية التخطيط المسبق في تعزيز فرص نجاح المشروع

وجاءت في المرتبة الثانية العبارة "يتم استخدام أدوات وأساليب منهجية لتحديد المخاطر"، بمتوسط حسابي (4.51)، وانحراف معياري (0.76)، ووزن نسبي (90.18%)، وبمستوى مرتفع جداً، مما يشير إلى اعتماد المنظمات على أساليب علمية ومنهجية في تحديد المخاطر المحتملة، الأمر الذي يساهم في تحسين جودة القرارات وتقليل الآثار السلبية للمخاطر

أما العبارة "تشارك جميع الأطراف المعنية في عملية تحديد المخاطر" فقد جاءت في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (4.19)، وانحراف معياري (0.93)، ووزن نسبي (83.86%)، وبمستوى مرتفع، مما يعكس وجود تعاون بين أصحاب العلاقة في عملية تحديد المخاطر، مع وجود تفاوت نسبي في آراء أفراد العينة حول مستوى هذه المشاركة

في حين جاءت العبارة "يتم توثيق المخاطر المحتملة في سجل خاص بالمشروع" في المرتبة الرابعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.14)، والانحراف المعياري (0.95)، والوزن النسبي (82.72%)، وبمستوى مرتفع، وهو ما يدل على اهتمام المنظمات بتوثيق المخاطر المحتملة، بما يسهل متابعتها وإدارتها خلال مراحل تنفيذ المشروع

وجاءت العبارة "يتم تحديث قائمة المخاطر عند ظهور مستجدات" في المرتبة الخامسة والأخيرة، بمتوسط حسابي (4.04)، وانحراف معياري (0.97)، ووزن نسبي (80.70%)، وبمستوى مرتفع، مما يشير إلى أن المنظمات تقوم بتحديث قوائم المخاطر بصورة مستمرة، إلا أن هذه الممارسة جاءت بدرجة أقل مقارنة ببقية العبارات

وبصفة عامة، تؤكد النتائج أن المنظمات الحديثة تهتم بتطبيق ممارسات تحديد المخاطر بدرجة مرتفعة، من خلال تحديد المخاطر قبل بدء المشروع، واستخدام الأساليب المنهجية، وإشراك الأطراف المعنية، وتوثيق المخاطر وتحديثها بصورة مستمرة، وهو ما يعزز قدرة المنظمة على مواجهة المخاطر ويدعم نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها.

الجدول ٣

المحور الثاني : تقييم وتحليل المخاطر

العبارة	عدد الاستجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى	الرتبة
	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة					
تقوم المنظمة بتقييم احتمالية حدوث المخاطر	31	21	2	3	0	4.39	0.87	87.72%	مرتفع	1
يتم تحليل تأثير المخاطر على أهداف المشروع	31	24	2	0	0	4.51	0.65	90.18%	مرتفع جدًا	2
يتم ترتيب المخاطر حسب درجة أهميتها	32	21	3	1	0	4.46	0.74	89.30%	مرتفع جدًا	3
تعتمد الإدارة بيانات دقيقة في تحليل المخاطر	29	20	6	0	1	4.32	0.89	86.32%	مرتفع	4
يتم مراجعة نتائج تحليل المخاطر بشكل دوري	30	20	5	2	0	4.32	0.84	86.32%	مرتفع	5
المتوسط العام للمحور						4.40	0.80	87.57%	مرتفع جدًا	-

يتضح من نتائج الجدول أن أفراد عينة الدراسة أبدوا مستوى مرتفعًا جدًا من الموافقة على عبارات محور تحليل وتقييم المخاطر، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.32-4.51)، بينما تراوحت الأوزان النسبية بين (86.32%-90.18%)، وبلغ المتوسط العام للمحور (4.40) بوزن نسبي (87.57%)، مما يشير إلى اهتمام المنظمات بتطبيق ممارسات تحليل وتقييم المخاطر بصورة فعالة، بما يسهم في دعم نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها. يتضح من نتائج الجدول أن أفراد عينة الدراسة أبدوا مستوى مرتفعًا جدًا من الموافقة على عبارات محور تحليل وتقييم المخاطر، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.32-4.51)، بينما تراوحت الأوزان النسبية بين (86.32%-90.18%)، وبلغ المتوسط العام للمحور (4.40) بوزن نسبي (87.57%)، مما يشير إلى اهتمام المنظمات بتطبيق ممارسات تحليل وتقييم المخاطر بصورة فعالة، بما يسهم في دعم نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها

المحور الثالث

الترتبة	المستوى	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الاستجابات					العبارة
					أوافق بشدة	لا أوافق بشدة	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
1	مرتفع جداً	88.60%	0.87	4.41	0	2	6	16	33	تمتلك المنظمة خططاً واضحة للتعامل مع المخاطر
2	مرتفع جداً	88.60%	0.94	4.43	0	3	4	16	34	يتم تنفيذ إجراءات وقائية للحد من آثار المخاطر
3	مرتفع جداً	88.60%	0.89	4.46	0	2	4	14	36	يتم تخصيص الموارد اللازمة لمعالجة المخاطر
4	مرتفع جداً	88.60%	0.96	4.43	0	3	5	15	34	يتم تعديل خطط المشروع عند ظهور مخاطر جديدة
5	مرتفع جداً	87.72%	0.92	4.39	0	0	5	20	32	تسهم سرعة الاستجابة للمخاطر في الحد من الخسائر
-	مرتفع جداً	88.42%	0.81	4.42						المتوسط العام للمحور

يتضح من نتائج الجدول أن أفراد عينة الدراسة أبدوا درجة مرتفعة جداً من الموافقة على عبارات محور الاستجابة للمخاطر، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.39-4.46)، بينما تراوحت الأوزان النسبية بين (87.72%-89.12%)، وهو ما يعكس اهتمام المنظمات بتطبيق إجراءات فعالة للاستجابة للمخاطر والحد من آثارها.

وجاءت العبارة "يتم تخصيص الموارد اللازمة لمعالجة المخاطر" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.46) ووزن نسبي (89.12%)، تلتها عبارتا "يتم تنفيذ إجراءات وقائية للحد من آثار المخاطر" و"يتم تعديل خطط المشروع عند ظهور مخاطر جديدة" بمتوسط حسابي (4.43) لكل منهما. كما جاءت عبارة "تمتلك المنظمة خططاً واضحة للتعامل مع المخاطر" بمتوسط حسابي (4.41)، في حين احتلت عبارة "تسهم سرعة الاستجابة للمخاطر في الحد من الخسائر" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.39)، إلا أنها حافظت على مستوى مرتفع جداً من الموافقة وبوجه عام، تشير النتائج إلى أن المنظمات محل الدراسة تمتلك ممارسات فعالة في الاستجابة للمخاطر، من خلال إعداد الخطط الوقائية، وتخصيص الموارد، وتحديث خطط المشاريع، بما يسهم في تقليل الآثار السلبية للمخاطر وتعزيز نجاح المشاريع.

المحور الرابع :

الرتبة	المستوى	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الاستجابات					العبارة
					لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
1	مرتفع جداً	90.18%	0.69	4.51	1	0	4	17	35	تتم متابعة المخاطر طوال دورة حياة المشروع
4	مرتفع جداً	87.72%	0.74	4.39	0	1	5	22	29	يتم تقييم فعالية إجراءات إدارة المخاطر بشكل مستمر
5	مرتفع جداً	86.32%	0.88	4.32	0	2	5	20	29	تستخدم المنظمة مؤشرات لقياس مستوى الخطر
3	مرتفع جداً	87.02%	0.79	4.35	0	2	4	23	28	يتم إعداد تقارير دورية عن المخاطر للإدارة
2	مرتفع جداً	89.47%	0.63	4.47	0	0	4	22	31	تستفيد المنظمة من الدروس المستفادة لتحسين إدارة المخاطر مستقبلاً
-	مرتفع جداً	88.14%	0.75	4.41						المتوسط العام للمحور

يتضح من نتائج الجدول أن أفراد عينة الدراسة أظهروا مستوى مرتفعاً جداً من الموافقة على عبارات محور متابعة ومراقبة المخاطر، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.32-4.51)، بينما تراوحت الأوزان النسبية بين (86.32%-90.18%)، وبلغ المتوسط العام للمحور (4.41) بوزن نسبي (88.14%)، مما يعكس اهتمام المنظمات بمتابعة المخاطر بصورة مستمرة خلال جميع مراحل المشروع، وتقييم فعالية إجراءات إدارتها بشكل دوري.

وقد جاءت عبارة "تتم متابعة المخاطر طوال دورة حياة المشروع" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.51) ووزن نسبي (90.18%)، مما يدل على حرص المنظمات على الاستمرار في مراقبة المخاطر منذ بداية المشروع وحتى انتهائه. كما جاءت عبارة "تستفيد المنظمة من الدروس المستفادة لتحسين إدارة المخاطر مستقبلاً" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.47)، وهو ما يشير إلى اهتمام المنظمات بتطوير ممارساتها من خلال الاستفادة من الخبرات السابقة.

في المقابل، جاءت عبارة "تستخدم المنظمة مؤشرات لقياس مستوى الخطر" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.32) ووزن نسبي (86.32%)، إلا أنها لا تزال ضمن المستوى المرتفع جداً، مما يؤكد أن استخدام مؤشرات قياس المخاطر يعد من الممارسات المطبقة في المنظمات، وإن كان بدرجة أقل مقارنة ببقية العبارات.

وبصفة عامة، تشير النتائج إلى أن المنظمات الحديثة تحرص على متابعة المخاطر وتقييمها بصورة دورية، وإعداد التقارير اللازمة بشأنها، والاستفادة من الدروس المستفادة في تحسين إدارة المخاطر، الأمر الذي يساهم في رفع كفاءة إدارة المشاريع وزيادة فرص نجاحها.

المحور الخامس :

العبارة	متوسط الحسابي	لاتحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى	الرتبة
يتم تنفيذ المشاريع ضمن ميزانية معتمدة.	4.37	0.79	87.37%	مرتفع جدًا	4
تسهم إدارة المخاطر في تحسين جودة مخرجات المشروع.	4.40	0.86	88.07%	مرتفع جدًا	3
تحقق المشاريع رضا أصحاب المصلحة.	4.35	0.85	87.02%	مرتفع جدًا	5
تزيد إدارة المخاطر من فرص نجاح المشروع.	4.35	0.83	87.02%	مرتفع جدًا	5
تسهم إدارة المخاطر في تحسين الأداء العام للمنظمة.	4.47	0.63	89.47%	مرتفع جدًا	1
المتوسط العام للمحور	4.39	0.79	87.79%	مرتفع جدًا	—

النتائج :

فيما يلي تحليل شامل ومفصل لجميع نتائج الجداول، بصياغة أكاديمية مناسبة لإدراجها في الفصل الرابع (تحليل نتائج الدراسة).

التحليل العام لنتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المخاطر في تعزيز نجاح المشاريع في المنظمات الحديثة، وذلك من خلال تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبانة، والتي شملت: تحديد المخاطر، وتحليل وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، ومتابعة ومراقبة المخاطر، بالإضافة إلى محور نجاح المشاريع. وقد أظهرت النتائج أن جميع المحاور حققت متوسطات حسابية مرتفعة جداً، حيث تراوحت المتوسطات بين (4.30-4.42)، بينما تراوحت الأوزان النسبية بين (85.95%-88.28%)، مما يعكس إدراك أفراد العينة لأهمية تطبيق إدارة المخاطر ودورها في تحقيق نجاح المشاريع.

أولاً: نتائج محور تحديد المخاطر

أظهرت نتائج هذا المحور أن المتوسط العام بلغ (4.30)، بوزن نسبي (85.95%)، وهو ما يشير إلى أن أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة جداً على أن المنظمات تهتم بعملية تحديد المخاطر قبل وأثناء تنفيذ المشاريع. وجاءت العبارة "تحرص المنظمة على تحديد المخاطر المحتملة قبل بدء المشروع" في المرتبة الأولى، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.61)، ووزنها النسبي (92.28%)، وهو أعلى متوسط بين جميع عبارات المحور، مما يدل على أن المنظمات أصبحت تدرك أهمية التخطيط الاستباقي وتوقع المخاطر قبل البدء في تنفيذ المشروع، بما يساهم في تقليل احتمالية حدوث المشكلات أثناء التنفيذ.

كما جاءت عبارة "يتم استخدام أدوات وأساليب منهجية لتحديد المخاطر" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.51)، وهو ما يؤكد اعتماد المنظمات على أساليب علمية ومنهجية في عملية تحديد المخاطر، مثل الاجتماعات، وتحليل الخبرات السابقة، وقوائم التحقق وغيرها من الأدوات الحديثة.

أما عبارة "تشارك جميع الأطراف المعنية في عملية تحديد المخاطر" فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط (4.19)، مما يعكس وجود اهتمام بمشاركة أصحاب المصلحة في تحديد المخاطر، إلا أن درجة المشاركة تختلف من منظمة إلى أخرى.

كما أظهرت النتائج أن عبارة "يتم توثيق المخاطر المحتملة في سجل خاص بالمشروع" جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط (4.14)، مما يشير إلى اهتمام المنظمات بتوثيق المخاطر؛ لضمان سهولة متابعتها خلال مراحل المشروع.

وجاءت عبارة "يتم تحديث قائمة المخاطر عند ظهور مستجدات" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (4.04)، إلا أنها بقيت ضمن المستوى المرتفع، مما يدل على أن المنظمات تقوم بتحديث سجلات المخاطر بصورة مستمرة، وإن كان ذلك بدرجة أقل مقارنة ببقية الممارسات.

وتشير هذه النتائج بصورة عامة إلى أن المنظمات الحديثة أصبحت تعتمد على ممارسات فعالة في تحديد المخاطر، وهو ما يمثل الخطوة الأولى والأساسية في نجاح عملية إدارة المخاطر.

ثانيًا: نتائج محور تحليل وتقييم المخاطر

حقق هذا المحور متوسطًا عامًا بلغ (4.40)، ووزنًا نسبيًا (87.57%)، وهو ما يعكس ارتفاع مستوى تطبيق عمليات تحليل وتقييم المخاطر داخل المنظمات.

وقد جاءت عبارة "يتم ترتيب المخاطر حسب درجة أهميتها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.51)، مما يدل على أن المنظمات لا تكتفي بتحديد المخاطر، وإنما تقوم بترتيبها وفق مستوى الخطورة والأولوية، الأمر الذي يساعد في توجيه الجهود والموارد نحو المخاطر الأكثر تأثيرًا.

كما جاءت عبارة "يتم تحليل تأثير المخاطر على أهداف المشروع" في المرتبة الثانية بمتوسط (4.51)، وهو ما يؤكد اهتمام المنظمات بقياس أثر المخاطر على الوقت والتكلفة والجودة ونطاق المشروع.

في حين جاءت عبارة "تقوم المنظمة بتقييم احتمالية حدوث المخاطر" في المرتبة الثالثة بمتوسط (4.42)، مما يشير إلى اعتماد المنظمات على تقييم احتمالية وقوع المخاطر قبل اتخاذ الإجراءات المناسبة.

أما عبارة "يتم مراجعة نتائج تحليل المخاطر بشكل دوري" فقد جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط (4.39)، وهو ما يعكس اهتمام المنظمات بتحديث نتائج التحليل بصورة مستمرة.

وجاءت عبارة "تعتمد الإدارة بيانات دقيقة في تحليل المخاطر" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (4.32)، إلا أنها بقيت ضمن المستوى المرتفع جدًا، مما يؤكد أهمية توفر المعلومات الدقيقة لدعم عملية تحليل المخاطر واتخاذ القرارات المناسبة. وتؤكد هذه النتائج أن المنظمات تعتمد بصورة كبيرة على التحليل العلمي للمخاطر، مما يساعد في اتخاذ قرارات أكثر كفاءة وفعالية.

ثالثًا: نتائج محور الاستجابة للمخاطر

بلغ المتوسط العام لهذا المحور (4.42)، بينما بلغ الوزن النسبي (88.28%)، وهو أعلى متوسط بين محاور إدارة المخاطر، مما يدل على اهتمام المنظمات بوضع وتنفيذ خطط فعالة للاستجابة للمخاطر.

وجاءت عبارة "يتم تخصيص الموارد اللازمة لمعالجة المخاطر" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.46)، وهو ما يدل على أن المنظمات توفر الموارد المالية والبشرية والتقنية اللازمة لمعالجة المخاطر عند حدوثها.

كما جاءت عبارة "يتم تنفيذ إجراءات وقائية للحد من آثار المخاطر" و*** "يتم تعديل خطط المشروع عند ظهور مخاطر جديدة"*** في المرتبة الثانية، مما يعكس مرونة المنظمات في التعامل مع المتغيرات واتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة.

أما عبارة "تمتلك المنظمة خططًا واضحة للتعامل مع المخاطر" فقد جاءت في المرتبة الرابعة، وهو ما يدل على وجود خطط استجابة مسبقة لمعظم المخاطر المحتملة.

في حين جاءت عبارة "تسهم سرعة الاستجابة للمخاطر في الحد من الخسائر" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (4.39)، إلا أنها حافظت على مستوى مرتفع جدًا، وهو ما يعكس إدراك المنظمات لأهمية سرعة الاستجابة في تقليل الآثار السلبية للمخاطر. وتشير هذه النتائج إلى أن المنظمات لا تكتفي بتحديد وتحليل المخاطر، وإنما تعمل على تنفيذ إجراءات عملية فعالة للتعامل معها والحد من آثارها.

رابعًا: نتائج محور متابعة ومراقبة المخاطر

أظهرت النتائج أن المتوسط العام لهذا المحور بلغ (4.41)، ووزنه النسبي (88.14%)، مما يعكس اهتمام المنظمات بمتابعة المخاطر طوال دورة حياة المشروع.

وجاءت عبارة "تتم متابعة المخاطر طوال دورة حياة المشروع" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.51)، وهو ما يدل على أن متابعة المخاطر لا تقتصر على مرحلة معينة، وإنما تستمر حتى انتهاء المشروع.

كما جاءت عبارة "تستفيد المنظمة من الدروس المستفادة لتحسين إدارة المخاطر مستقبلاً" في المرتبة الثانية، مما يعكس حرص المنظمات على التعلم من المشاريع السابقة وتحسين ممارسات إدارة المخاطر.

في حين جاءت عبارة "يتم إعداد تقارير دورية عن المخاطر للإدارة" في المرتبة الثالثة، وهو ما يشير إلى أهمية التقارير الدورية في دعم عملية اتخاذ القرار.

كما أظهرت النتائج اهتمام المنظمات بتقييم فعالية إجراءات إدارة المخاطر بصورة مستمرة.

أما عبارة "تستخدم المنظمة مؤشرات لقياس مستوى الخطر" فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (4.32)، إلا أنها بقيت ضمن المستوى المرتفع جداً، مما يدل على اعتماد المنظمات على مؤشرات الأداء في متابعة المخاطر وقياسها.

وتوضح هذه النتائج أن عملية إدارة المخاطر لا تنتهي عند تنفيذ الإجراءات، بل تستمر من خلال المراقبة والتقييم والتحسين المستمر.

خامساً: نتائج محور نجاح المشاريع

أظهرت نتائج هذا المحور متوسطاً عاماً بلغ (4.39)، ووزناً نسبياً (87.79%)، وهو ما يدل على اتفاق أفراد العينة بدرجة مرتفعة جداً على أن إدارة المخاطر تسهم بصورة مباشرة في نجاح المشاريع.

وقد جاءت عبارة "تسهم إدارة المخاطر في تحسين الأداء العام للمنظمة" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.47)، مما يدل على أن إدارة المخاطر لا تنعكس آثارها على المشروع فقط، وإنما تمتد إلى تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام.

كما جاءت عبارة "تسهم إدارة المخاطر في تحسين جودة مخرجات المشروع" في المرتبة الثانية بمتوسط (4.40)، مما يشير إلى أن تطبيق إدارة المخاطر يساعد على رفع جودة المخرجات وتقليل الأخطاء.

وجاءت عبارة "يتم تنفيذ المشاريع ضمن ميزانية معتمدة" في المرتبة الثالثة بمتوسط (4.37)، وهو ما يعكس دور إدارة المخاطر في السيطرة على التكاليف وتقليل الانحرافات المالية.

أما عبارتا "تحقق المشاريع رضا أصحاب المصلحة" و "تزيد إدارة المخاطر من فرص نجاح المشروع" فقد جاءتا في المرتبة الأخيرة بمتوسط (4.35)، إلا أنهما بقيتا ضمن المستوى المرتفع جداً، مما يدل على أن إدارة المخاطر تؤدي دوراً كبيراً في تحقيق رضا أصحاب المصلحة وتعزيز فرص نجاح المشاريع.

الاستنتاج العام للدراسة

تشير النتائج الإجمالية إلى وجود دور إيجابي وفعال لإدارة المخاطر في تعزيز نجاح المشاريع داخل المنظمات الحديثة، حيث حققت جميع محاور إدارة المخاطر مستويات مرتفعة جداً، وهو ما يعكس اهتمام المنظمات بتطبيق عمليات تحديد المخاطر، وتحليلها، والاستجابة لها، ومتابعتها بصورة منهجية. كما أظهرت النتائج أن نجاح المشاريع يتأثر بصورة مباشرة بمدى كفاءة تطبيق إدارة المخاطر، إذ تسهم في تحسين جودة المخرجات، والالتزام بالميزانية والوقت، ورفع مستوى رضا أصحاب المصلحة، وتعزيز الأداء العام للمنظمة.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن نتائج الدراسة تؤيد فرضيتها الرئيسية، وتؤكد أن التطبيق الفعال لإدارة المخاطر يمثل أحد أهم العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع في المنظمات الحديثة، وأن تعزيز ممارسات إدارة المخاطر يسهم في زيادة قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة.

التوصيات /

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم التوصيات الآتية
1. تعزيز ثقافة إدارة المخاطر داخل المنظمات، من خلال نشر الوعي بأهميتها بين جميع العاملين، وبيان دورها في رفع كفاءة الأداء وتحقيق نجاح المشاريع.
 2. الاهتمام بتحديد المخاطر في المراحل المبكرة للمشروع، ووضع آليات واضحة لتحديد وتحليلها قبل البدء في التنفيذ؛ للحد من الآثار السلبية التي قد تواجه المشروع.
 3. الاعتماد على أساليب وأدوات علمية حديثة في تحليل وتقييم المخاطر، بما يسهم في تحسين دقة التنبؤ بالمخاطر واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها.
 4. تطوير خطط استجابة فعالة للمخاطر تتضمن إجراءات وقائية وعلاجية، مع تخصيص الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ تلك الخطط بكفاءة.
 5. تعزيز مشاركة جميع أصحاب المصلحة في عمليات تحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها، بما يضمن شمولية عملية إدارة المخاطر والاستفادة من مختلف الخبرات.
 6. تحديث سجل المخاطر بصورة دورية، ومراجعتها باستمرار في ضوء المستجدات التي قد تطرأ على المشروع، لضمان سرعة التعامل مع المخاطر الجديدة.
 7. تعزيز عمليات المتابعة والرقابة المستمرة على المخاطر طوال دورة حياة المشروع، مع إعداد تقارير دورية للإدارة تتضمن مستوى المخاطر والإجراءات المتخذة لمعالجتها.
 8. الاستفادة من الدروس المستفادة بعد انتهاء المشاريع، وتوثيقها وتوظيفها في تطوير سياسات وإجراءات إدارة المخاطر في المشاريع المستقبلية.
 9. توفير برامج تدريبية متخصصة للعاملين ومديري المشاريع في مجال إدارة المخاطر، بما يسهم في تنمية مهاراتهم وقدرتهم على التعامل مع المخاطر بكفاءة وفاعلية.
 10. دمج إدارة المخاطر ضمن الاستراتيجية المؤسسية للمنظمة، وربطها بعمليات التخطيط واتخاذ القرار؛ لما لها من أثر إيجابي في تحسين جودة المشاريع، والالتزام بالميزانية والجدول الزمني، وتحقيق رضا أصحاب المصلحة، وتعزيز الأداء العام للمنظمة.

-
11. الاستفادة من التقنيات الحديثة والتحول الرقمي في إدارة المخاطر، مثل أنظمة تحليل البيانات ولوحات المتابعة الذكية، بما يساهم في سرعة اكتشاف المخاطر ومراقبتها واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.
12. إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول إدارة المخاطر في قطاعات مختلفة، ودراسة أثرها على متغيرات أخرى مثل الأداء المؤسسي، والابتكار، والاستدامة، والتحول الرقمي، بما يساهم في إثراء الأدبيات العلمية في هذا المجال.

- أبو قحف، عبد السلام. (2015). إدارة المخاطر والتأمين. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية
- ابن منظور، محمد بن مكرم. (1414هـ). لسان العرب (ط3). بيروت، لبنان: دار صادر.
- الحياي، وليد ناجي. (2018). إدارة المخاطر. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الطائي، يوسف حجيم، والعلاق، بشير عباس. (2010). إدارة المخاطر. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- العلاق، بشير عباس. (2016). الإدارة الحديثة. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية.
- أبو النصر، مدحت محمد. (2017). إدارة المخاطر والأزمات. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر
- البكري، ثامر ياسر. (2019). إدارة المخاطر في منظمات الأعمال. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع
- الحربي، محمد بن عوض. (2021). إدارة المشاريع: المفاهيم والأساليب الحديثة. الرياض: مكتبة الرشد
- الخضير، محسن أحمد. (2018). إدارة المخاطر. القاهرة: مجموعة النيل العربية
- الدباغ، محمود أحمد. (2018). إدارة المشاريع. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع
- السلمي، علي. (2015). إدارة المشروعات. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر
- الشريف، عبدالعزيز محمد. (2020). إدارة المشاريع الاحترافية. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية
- العامري، صالح مهدي، والغالي، طاهر محسن. (2020). الإدارة والأعمال. عمان: دار وائل للنشر
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية. (2021). إدارة المخاطر المؤسسية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية
- المعهد العربي للتخطيط. (2022). إدارة المخاطر في المؤسسات الحكومية. الكويت: المعهد العربي للتخطيط.

المراجع الاجنبية:

- Hillson, D. (2017). *The Risk Management Handbook*. London: Kogan Page.
- Kerzner, H. (2022). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (13th ed.). Wiley.
- PMI (Project Management Institute). (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). Project Management Institute.
- ISO. (2018). *ISO 31000:2018 Risk Management – Guidelines*. Geneva: International Organization for Standardization.
- Chapman, C., & Ward, S. (2019). *How to Manage Project Opportunity and Risk* (4th ed.). Wiley.
- Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of Risk Management* (5th ed.). Kogan Page.

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وفي ختام هذا البحث الذي تناول "دور إدارة المخاطر في تعزيز نجاح المشاريع في المنظمات الحديثة"، يتضح أن إدارة المخاطر أصبحت من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق أهدافها وضمان نجاح مشاريعها في ظل بيئة الأعمال المتغيرة وما يصاحبها من تحديات ومخاطر متزايدة. فلم تعد إدارة المخاطر تقتصر على التعامل مع المشكلات بعد وقوعها، بل أصبحت عملية إدارية متكاملة تبدأ بتحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها، ثم وضع الخطط المناسبة للاستجابة لها، ومتابعتها بصورة مستمرة بما يسهم في الحد من آثارها السلبية وتعظيم الفرص المتاحة

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المنظمات محل الدراسة تولي اهتماماً كبيراً بتطبيق ممارسات إدارة المخاطر في مختلف مراحل المشروع، حيث جاءت جميع محاور الدراسة بدرجة موافقة مرتفعة مما يؤكد أن تطبيق إدارة المخاطر يسهم في تحسين جودة مخرجات المشاريع، والالتزام بالميزانية والجدول الزمني، ورفع مستوى رضا أصحاب المصلحة، وتحسين الأداء العام للمنظمة، وهو ما يعزز فرص نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

كما أكدت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين تطبيق إدارة المخاطر ونجاح المشاريع، الأمر الذي يعكس أهمية دمج إدارة المخاطر ضمن العمليات الإدارية والاستراتيجية للمنظمات، والعمل على تطوير ممارساتها بصورة مستمرة، من خلال توفير الكفاءات المؤهلة، واستخدام الأساليب العلمية والتقنيات الحديثة، وتعزيز ثقافة الوعي بالمخاطر بين العاملين

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة، فإن الاهتمام بإدارة المخاطر لم يعد خياراً، بل أصبح ضرورة استراتيجية تفرضها طبيعة بيئة العمل الحديثة، لما لها من دور في دعم استمرارية المشاريع، وتعزيز القدرة على مواجهة التحديات، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، بما ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء وتحقيق التنمية المؤسسية المستدامة

وفي الختام، يأمل الباحث أن تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة المخاطر، وأن تمثل مرجعاً يستفيد منه الباحثون ومتخذو القرار ومديرو المشاريع، وأن تفتح

المجال أمام دراسات مستقبلية تتناول موضوع إدارة المخاطر وعلاقتها بمتغيرات تنظيمية وإدارية أخرى، بما يسهم في تطوير الممارسات الإدارية وتعزيز نجاح المشاريع في مختلف القطاعات.

الملاحق:

استبانة بعنوان:

دور إدارة المخاطر في تعزيز نجاح المشاريع في المنظمات الحديثة

عزيزي المشارك/عزيزتي المشاركة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع البيانات اللازمة لإتمام بحث علمي بعنوان "دور إدارة المخاطر في تعزيز نجاح المشاريع في المنظمات الحديثة"، وذلك استكمالاً لمتطلبات البحث العلمي.

نأمل منكم التكرم بالإجابة عن جميع العبارات بدقة وموضوعية، علماً بأن جميع

البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة

شاكرين لكم حسن تعاونكم

عبارات الاستبانة

المحور الأول: تحديد المخاطر

م	العبرة
1	تحرص المنظمة على تحديد المخاطر المحتملة قبل بدء المشروع
2	يتم استخدام أدوات وأساليب منهجية لتحديد المخاطر
3	تشارك جميع الأطراف المعنية في عملية تحديد المخاطر
4	يتم توثيق المخاطر المحتملة في سجل خاص بالمشروع
5	يتم تحديث قائمة المخاطر عند ظهور مستجدات

المحور الثاني: تحليل وتقييم المخاطر

م	العبرة
1	تقوم المنظمة بتقييم احتمالية حدوث المخاطر
2	يتم تحليل تأثير المخاطر على أهداف المشروع
3	يتم ترتيب المخاطر حسب درجة أهميتها
4	تعتمد الإدارة بيانات دقيقة في تحليل المخاطر
5	يتم مراجعة نتائج تحليل المخاطر بشكل دوري

المحور الثالث: الاستجابة للمخاطر

م	العبرة
1	تمتلك المنظمة خطاً واضحة للتعامل مع المخاطر
2	يتم تنفيذ إجراءات وقائية للحد من آثار المخاطر
3	يتم تخصيص الموارد اللازمة لمعالجة المخاطر
4	يتم تعديل خطط المشروع عند ظهور مخاطر جديدة
5	تسهم سرعة الاستجابة للمخاطر في الحد من الخسائر

المحور الرابع: متابعة ومراقبة المخاطر

م	العبارة
1	تتم متابعة المخاطر طوال دورة حياة المشروع
2	يتم تقييم فعالية إجراءات إدارة المخاطر بشكل مستمر
3	تستخدم المنظمة مؤشرات لقياس مستوى الخطر
4	يتم إعداد تقارير دورية عن المخاطر للإدارة
5	تستفيد المنظمة من الدروس المستفادة لتحسين إدارة المخاطر مستقبلاً

المحور الخامس: نجاح المشاريع

م	العبارة
1	يتم تنفيذ المشاريع ضمن ميزانية معتمدة
2	تسهم إدارة المخاطر في تحسين جودة مخرجات المشروع
3	تحقق المشاريع رضا أصحاب المصلحة
4	تزيد إدارة المخاطر من فرص نجاح المشروع
5	تسهم إدارة المخاطر في تحسين الأداء العام للمنظمة

مقياس الإجابة

يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب.

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

ثانيًا: الجداول الخاصة بمحاور الدراسة

نتائج محور تحديد المخاطر

- المتوسط العام = 4.30
- الوزن النسبي = 85.95%
- المستوى = مرتفع جدًا

نتائج محور تحليل وتقييم المخاطر

- المتوسط العام = 4.40

• الوزن النسبي = 87.57%

• المستوى = مرتفع جدًا

نتائج محور الاستجابة للمخاطر

• المتوسط العام = 4.42

• الوزن النسبي = 88.28%

• المستوى = مرتفع جدًا

نتائج محور متابعة ومراقبة المخاطر

• المتوسط العام = 4.41

• الوزن النسبي = 88.14%

• المستوى = مرتفع جدًا

نتائج محور نجاح المشاريع

• المتوسط العام = 4.39

• الوزن النسبي = 87.79%

• المستوى = مرتفع جدًا

ثالثًا: ملخص النتائج الإحصائية

يتبين من نتائج التحليل الإحصائي أن جميع محاور الدراسة حققت متوسطات حسابية مرتفعة جدًا، حيث تراوحت المتوسطات بين (4.30-4.42)، كما تراوحت الأوزان النسبية بين (85.95%-88.28%)، وهو ما يعكس اتفاق أفراد عينة الدراسة على أهمية تطبيق إدارة المخاطر في جميع مراحل المشروع، بدءًا من تحديد المخاطر وتحليلها، مرورًا بالاستجابة لها ومتابعتها، وانتهاءً بدورها في تعزيز نجاح المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي. وتشير هذه النتائج إلى وجود دور إيجابي وفعال لإدارة المخاطر في رفع فرص نجاح المشاريع داخل المنظمات الحديثة، بما يدعم تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية