

دور إدارة المخاطر في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع دراسة تطبيقية على المشاريع في منطقة الأحساء
بالمملكة العربية السعودية

**The Role of Risk Management in Improving Project Execution Efficiency: An Applied
Study on Projects in Al-Ahsa Region, Kingdom of Saudi Arabia.**

اعداد الطالب /

علي عبدالهادي الحاجي

الرقم الجامعي 252001682

اشراف /

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إِهْدَاء

إلى أبي وأمي

قد تعلمت منكم الكثير وأعطيتهموني الكثير

من الحب والتقدير والاحترام

فمهما شكرتكم على ما بذلتم من جهد وتعب لا

أوفي حقكم على فلکم مني كل الشكر والحب والتقدير والاحترام والعرفان بالجميل

وأرجو من الله أن أكون دائماً عند حسن ظنكم بي

وأن أحقق كل ما تتمنوا

أن تروني عليه لتفتخروا بي

إلى أساتذتي وزملائي واصدقائي.

أهدي إليهم هذا العمل راجيه من المولى

عز وجل أن ينتفع به غيري.

شكر وتقدير

الحمد لله حمداً كثيراً ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه الذي أمدنا بالصبر الجميل لإتمام هذه الدراسة.

اتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى الدكتور/ د. الفيصل عبد الحميد ود. فايز جراد لتفضلهما بقبول الإشراف

على مشروع بحثي وما بذلا من جهد وعلى ما قدما لي من نصائح وتوجيهات مكنتني من تخطي المصاعب التي

واجهتني في هذا المشروع البحثي وكذلك اتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع دكاترة الجامعة لما قدموا لي طيلة فترة

الدراسة.

واتقدم بالشكر الجزيل إلى لجنة المناقشة وأعضائها الموقرين المحترمين لقبولهم مناقشة هذا العمل وعلى ما

سيبدونه من ملاحظات.

حقوق الطباعة

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميدأوشن. حيث إن جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث هي ملك للجامعة، ولا يجوز استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها بدون إذن مسبق من جامعة ميدأوشن.

الباحث

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المخاطر في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع من خلال دراسة تطبيقية على المشاريع في منطقة الأحساء بالمملكة العربية السعودية وذلك في ظل تزايد أهمية إدارة المخاطر باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لضمان نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. كما تسعى الدراسة إلى بيان أثر ممارسات إدارة المخاطر في تحسين الأداء الزمني والمالي والفني للمشاريع وتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات والتغيرات المختلفة التي قد تؤثر في سير العمل ونتائجه.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها. وتم جمع البيانات من خلال استبانة صممت لهذا الغرض ووزعت على عينة من العاملين والمشرفين ومديري المشاريع في منطقة الأحساء. كما تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات وقياس طبيعة العلاقة بين إدارة المخاطر وكفاءة تنفيذ المشاريع.

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع. كما أظهرت النتائج أن تطبيق ممارسات إدارة المخاطر يسهم في تقليل احتمالات التأخير الزمني وخفض التكاليف غير المتوقعة وتحسين جودة مخرجات المشاريع وتعزيز كفاءة استخدام الموارد المتاحة. كذلك بينت النتائج أن تحديد المخاطر وتحليلها ووضع خطط الاستجابة المناسبة لها يسهم في رفع معدلات نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق أنظمة إدارة المخاطر في المشاريع بمختلف مراحلها وتوفير برامج تدريبية متخصصة للعاملين في هذا المجال وتطوير آليات تحليل المخاطر ومتابعتها بصورة مستمرة. كما أوصت بالاستفادة من التقنيات الحديثة والأنظمة الرقمية في دعم عمليات إدارة المخاطر وتحسين كفاءة تنفيذ المشاريع بما يحقق مستويات أعلى من الأداء والنجاح والاستدامة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر، كفاءة تنفيذ المشاريع، نجاح المشاريع، إدارة المشاريع، منطقة الأحساء، المملكة العربية السعودية.

Abstract

This study aims to examine the role of risk management in improving project execution efficiency through an applied study on projects in the Al-Ahsa region of the Kingdom of Saudi Arabia. The study is conducted in light of the growing importance of risk management as a fundamental pillar for ensuring project success and achieving organizational objectives efficiently and effectively. It also seeks to identify the impact of risk management practices on improving project performance in terms of time, cost, quality, and overall operational effectiveness.

The study adopted the descriptive analytical approach as the most appropriate method for achieving the research objectives, answering the study questions, and testing its hypotheses. Data were collected through a questionnaire designed specifically for this purpose and distributed to a sample of project managers, supervisors, and employees involved in projects within the Al-Ahsa region. Appropriate statistical methods were utilized to analyze the collected data and examine the relationship between risk management and project execution efficiency.

The findings revealed a statistically significant positive impact of risk management on improving project execution efficiency. The results also indicated that implementing effective risk management practices contributes to reducing project delays, minimizing unexpected costs, improving the quality of project outcomes, and enhancing the efficient utilization of available resources. Furthermore, the study found that identifying risks, analyzing them, and developing appropriate response plans play a significant role in increasing project success rates and achieving operational and strategic objectives.

The study recommends strengthening the implementation of risk management systems throughout all project phases, providing specialized training programs for project personnel, and continuously improving risk assessment and monitoring processes. It also recommends utilizing modern technologies and digital systems to support risk management activities and enhance project execution efficiency, thereby achieving higher levels of performance, success, and sustainability.

Keywords: Risk Management, Project Execution Efficiency, Project Success, Project Management, Al-Ahsa Region, Kingdom of Saudi Arabia.

الفهرس

2.....	البسملة.....
3.....	اهداء.....
4.....	شكر وتقدير.....
5.....	حقوق الطباعة.....
6.....	المستخلص.....
7.....	Abstract.....
12.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
12.....	مقدمة:.....
14.....	مشكلة الدراسة:.....
16.....	أهمية الدراسة:.....
17.....	أهداف الدراسة:.....
17.....	تساؤلات الدراسة.....
17.....	فروض الدراسة:.....
18.....	المنطلقات النظرية للدراسة:.....
21.....	نموذج الدراسة.....
22.....	حدود الدراسة.....
22.....	خاتمة الفصل.....
25.....	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....
25.....	مقدمة.....
25.....	أولاً: الاطار النظري.....
25.....	مفهوم إدارة المخاطر.....
27.....	أهمية إدارة المخاطر في إدارة المشاريع.....
29.....	أهداف إدارة المخاطر ومبادئها الأساسية.....
32.....	أنواع المخاطر التي تواجه المشاريع.....

34.....	مراحل عملية إدارة المخاطر في المشاريع.....
37.....	استراتيجيات التعامل مع المخاطر والحد من آثارها.....
39.....	مفهوم كفاءة تنفيذ المشاريع وأبعادها.....
41.....	العوامل المؤثرة في كفاءة تنفيذ المشاريع.....
43.....	دور إدارة المخاطر في تحسين أداء المشاريع ونجاحها.....
46.....	أدوات وتقنيات إدارة المخاطر في المشاريع الحديثة.....
48.....	العلاقة بين إدارة المخاطر وكفاءة تنفيذ المشاريع.....
51.....	ثانياً: الدراسات السابقة.....
62.....	خاتمة الفصل.....
64.....	الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة.....
64.....	مقدمة.....
64.....	المنهجية وطرق البحث.....
65.....	أولاً: مجتمع الدراسة.....
65.....	ثانياً: عينة الدراسة.....
65.....	أدوات الدراسة.....
66.....	خاتمة الفصل.....
68.....	الفصل الرابع: تحليل البيانات والنتائج والتوصيات والمقترحات.....
68.....	مقدمة.....
68.....	صدق أداة الدراسة وثباتها.....
71.....	الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
78.....	اختبار فرضيات الدراسة.....
81.....	خاتمة الفصل.....
82.....	النتائج والتوصيات والمقترحات.....
82.....	أولاً: النتائج.....
84.....	ثانياً: التوصيات.....

85.....	ثالثًا: المقترحات.....
87.....	المراجع.....
91.....	ملاحق البحث.....

الفصل الاول: الاطار العام للدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة:

تُعد إدارة المخاطر من الركائز الأساسية في إدارة المشاريع الحديثة إذ تواجه المشاريع المعاصرة العديد من التحديات والمتغيرات الناتجة عن التطورات الاقتصادية والتكنولوجية وتسارع بيئات الأعمال الأمر الذي يجعل من الضروري تبني منهجيات إدارية قادرة على التعامل مع هذه التحديات بصورة علمية ومنظمة وتساهم إدارة المخاطر في مساعدة المؤسسات على التعرف المبكر على مصادر التهديد التي قد تواجه المشاريع وتحليل احتمالات حدوثها وتقدير أثارها المحتملة والعمل على وضع الخطط المناسبة للتعامل معها بما يساهم في تقليل الخسائر المحتملة وتعزيز قدرة المشاريع على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية كما أن إدارة المخاطر تساعد في دعم عمليات التخطيط الاستراتيجي للمشاريع وتحسين جودة القرارات الإدارية المرتبطة بها الأمر الذي ينعكس إيجاباً على كفاءة تنفيذ المشاريع وتحقيق النتائج المرجوة منها (العنزي، 2015)

كما تمثل إدارة المخاطر أداة إدارية مهمة في دعم قدرة المؤسسات على مواجهة حالات عدم التأكد التي قد ترافق تنفيذ المشاريع حيث إن المشروعات بطبيعتها تتضمن مجموعة من المتغيرات التي قد تؤثر في مسار تنفيذها مثل المخاطر المالية والتقنية والتنظيمية والبشرية لذلك فإن تطبيق منهجيات واضحة لإدارة المخاطر يساعد في تحليل هذه المخاطر وتحديد مستوياتها المختلفة ووضع الإجراءات الوقائية المناسبة للتعامل معها الأمر الذي يساهم في تقليل احتمالات تعثر المشاريع ويعزز من قدرتها على تحقيق الأداء المطلوب كما أن الإدارة الفاعلة للمخاطر تساهم في تعزيز كفاءة استخدام الموارد المختلفة داخل المشروع وتحسين مستوى التنسيق بين فرق العمل المختلفة بما يدعم نجاح المشاريع ويعزز كفاءتها التشغيلية والتنظيمية (Carvalho & Rabechini ، 2015)

وتتجلى أهمية إدارة المخاطر كذلك في دورها في تحسين عمليات اتخاذ القرار المرتبطة بالمشاريع حيث توفر إدارة المخاطر إطاراً منهجياً يساعد متخذي القرار على فهم طبيعة التحديات التي قد تواجه المشروع وتحليل البدائل المختلفة للتعامل معها الأمر الذي يساهم في اختيار أفضل الحلول الممكنة التي تقلل من آثار المخاطر وتعزز فرص نجاح المشروع كما أن تطبيق ممارسات فعالة لإدارة المخاطر يساهم في تحسين

مستوى الرقابة على تنفيذ المشاريع ويساعد في الكشف المبكر عن الانحرافات المحتملة في الأداء والعمل على معالجتها في الوقت المناسب بما يضمن تحقيق الأهداف المخططة للمشروع بكفاءة عالية (ديوب، 2015)

كما تسهم إدارة المخاطر في دعم استدامة المشاريع من خلال تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئات الأعمال المعاصرة حيث تساعد عمليات تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها في بناء تصور واضح حول التحديات المستقبلية التي قد تواجه المشروع الأمر الذي يتيح للمؤسسات الاستعداد المسبق لهذه التحديات ووضع الخطط المناسبة للتعامل معها بما يحد من آثارها السلبية ويعزز فرص تحقيق الأداء المستدام للمشاريع كما أن دمج إدارة المخاطر ضمن منظومة الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات يساهم في تعزيز التكامل بين التخطيط والتنفيذ والرقابة داخل المشروع ويؤدي إلى تحسين مستوى الأداء العام للمشاريع (القحطاني و حسن، 2022)

كما أصبحت إدارة المخاطر من الممارسات الإدارية الضرورية في المشاريع المعاصرة خاصة في المشاريع الكبرى التي تتسم بتعقيد العمليات وتعدد الأطراف المشاركة فيها حيث تزداد احتمالات التعرض للمخاطر المختلفة خلال مراحل تنفيذ المشروع الأمر الذي يتطلب وجود نظام فعال لإدارة المخاطر يقوم على عمليات الرصد المستمر للمخاطر وتحليل تأثيراتها المحتملة على الأداء العام للمشروع والعمل على تطوير استراتيجيات مناسبة للتعامل معها بما يضمن استمرارية المشروع وتحقيق أهدافه بكفاءة كما تساهم هذه الممارسات في تعزيز قدرة المؤسسات على تحقيق القيمة المضافة من المشاريع وتحسين مستوى أدائها التنظيمي والتشغيلي. (Testorelli et al، 2024)

وفي ظل التوجهات التنموية التي تشهدها المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة وما يرتبط بها من تنفيذ عدد كبير من المشاريع التنموية والاستثمارية في مختلف القطاعات الاقتصادية تبرز أهمية إدارة المخاطر كأحد العوامل الأساسية التي تساهم في ضمان نجاح هذه المشاريع وتحقيق أهدافها حيث تساعد إدارة المخاطر في تعزيز كفاءة إدارة المشاريع وتحسين مستوى التخطيط والتنفيذ والرقابة على العمليات المختلفة داخل المشروع كما تساهم في تقليل الآثار السلبية للمخاطر المحتملة وتحسين مستوى

الاستفادة من الموارد المتاحة بما يدعم تحقيق الأهداف التنموية والاقتصادية للمملكة (العمري و العيسى و السليم، 2025)

كما أن الاهتمام بتطبيق استراتيجيات متقدمة لإدارة المخاطر في المشاريع يسهم في تعزيز قدرة المؤسسات على تحقيق التميز والتنافسية في بيئات الأعمال الحديثة حيث تساعد هذه الاستراتيجيات في بناء منظومة متكاملة لإدارة المخاطر تعتمد على التحليل المستمر للمخاطر وتطوير آليات فعالة للتعامل معها بما يدعم نجاح المشاريع ويعزز قدرتها على تحقيق الأداء المتميز والاستدامة في ظل التحديات المختلفة التي قد تواجهها. (Song et al، 2025)

وانطلاقاً من أهمية إدارة المخاطر في تعزيز كفاءة المشاريع وتحقيق نجاحها تأتي هذه الدراسة بهدف تسليط الضوء على دور إدارة المخاطر في رفع كفاءة المشاريع في المملكة العربية السعودية من خلال توضيح أهمية تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في إدارة المشاريع وبيان إسهامها في تحسين الأداء العام للمشاريع وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية بما يسهم في دعم جهود التنمية الاقتصادية وتعزيز نجاح المشاريع المختلفة في المملكة

مشكلة الدراسة:

تواجه المشاريع في الوقت الحاضر العديد من التحديات والمتغيرات التي قد تؤثر في قدرتها على تحقيق أهدافها بالكفاءة المطلوبة حيث تعمل المشاريع في بيئات تتسم بالتغير المستمر والتطور السريع في الجوانب الاقتصادية والتقنية والتنظيمية الأمر الذي يؤدي إلى ظهور العديد من المخاطر التي قد تؤثر في سير العمل داخل المشروع مثل المخاطر المالية أو الفنية أو الإدارية أو البشرية لذلك أصبح من الضروري أن تعتمد المؤسسات على أساليب إدارية حديثة تساعد على التعامل مع هذه المخاطر بطريقة علمية منظمة بما يضمن الحد من آثارها السلبية وتحقيق الأهداف المخططة للمشاريع بكفاءة وفعالية (العنزي، 2015)

كما أن نجاح المشاريع لا يعتمد فقط على توفر الموارد المختلفة مثل الموارد المالية والبشرية والتقنية بل يعتمد أيضا على قدرة الإدارة على توقع المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشروع خلال مراحل التخطيط والتنفيذ والعمل على إدارتها بصورة فعالة حيث تسهم إدارة المخاطر في التعرف على مصادر المخاطر وتحليلها وتقييم أثارها المحتملة ووضع الخطط المناسبة للتعامل معها الأمر الذي يساعد في تقليل احتمالات تعثر المشاريع ويسهم في تحسين مستوى الأداء العام للمشاريع (Carvalho & Rabechini, 2015)

كذلك فإن ضعف الاهتمام بإدارة المخاطر في بعض المشاريع قد يؤدي إلى ظهور العديد من المشكلات أثناء تنفيذ المشروع مثل التأخر في تنفيذ الأعمال أو زيادة التكاليف أو انخفاض جودة المخرجات النهائية حيث إن عدم وجود آليات واضحة لتحديد المخاطر والتعامل معها قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير مناسبة أو تأخر الاستجابة للمشكلات التي قد تظهر أثناء التنفيذ مما يؤثر في كفاءة المشروع وفي قدرته على تحقيق النتائج المطلوبة (ديوب، 2015)

كما أن المشاريع الكبرى والمشاريع التنموية تتسم بدرجة عالية من التعقيد نتيجة تعدد الأنشطة وتنوع الأطراف المشاركة فيها الأمر الذي يزيد من احتمالات تعرض هذه المشاريع لمخاطر مختلفة قد تؤثر في مستوى الأداء والكفاءة لذلك أصبح من الضروري أن تعتمد المؤسسات على تطبيق ممارسات فعالة لإدارة المخاطر تساعد في تحسين التخطيط للمشاريع وتعزيز القدرة على التعامل مع التحديات المختلفة التي قد تواجهها أثناء التنفيذ (Testorelli et al., 2024)

وفي المملكة العربية السعودية تشهد مختلف القطاعات الاقتصادية توسعا كبيرا في تنفيذ المشاريع التنموية والاستثمارية في إطار الجهود المبذولة لتحقيق التنمية الاقتصادية وتعزيز تنوع الاقتصاد الوطني الأمر الذي يجعل من إدارة المخاطر أحد العوامل المهمة التي تسهم في دعم نجاح هذه المشاريع وتحسين مستوى كفاءتها حيث يساعد تطبيق إدارة المخاطر في تعزيز قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات المختلفة التي قد تواجه المشاريع وفي تحسين استخدام الموارد المتاحة بما يسهم في تحقيق الأهداف التنموية للمملكة (العمري و العيسى و السليم، 2025)

وعلى الرغم من أهمية إدارة المخاطر في دعم نجاح المشاريع وتحسين كفاءتها إلا أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر قد يختلف من مشروع إلى آخر ومن مؤسسة إلى أخرى الأمر الذي قد ينعكس على مستوى كفاءة تنفيذ المشاريع وقدرتها على تحقيق أهدافها بالشكل المطلوب لذلك تظهر الحاجة إلى دراسة دور إدارة المخاطر في رفع كفاءة المشاريع في المملكة العربية السعودية (Song et al.، 2025)

وبناء على ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي:

ما دور إدارة المخاطر في رفع كفاءة المشاريع في المملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة:

ترجع أهمية هذه الدراسة إلى تناولها موضوع إدارة المخاطر في المشاريع والذي يعد من الموضوعات المهمة في مجال إدارة المشاريع لما له من دور في تحسين عملية التخطيط والتنفيذ ومتابعة المشاريع حيث تواجه المشاريع في الوقت الحالي العديد من التحديات التي قد تؤثر في سير العمل داخلها لذلك أصبح من الضروري الاهتمام بتطبيق أساليب إدارة المخاطر من أجل تقليل آثار هذه التحديات وتحسين كفاءة تنفيذ المشاريع ويمكن توضيح أهمية الدراسة من خلال جانبين هما الأهمية العلمية والأهمية العملية أو التطبيقية

الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في أنها تساهم في توضيح مفهوم إدارة المخاطر وأهميتها في مجال إدارة المشاريع كما تساعد في إبراز العلاقة بين إدارة المخاطر وكفاءة المشاريع حيث يمكن أن تساهم الدراسة في دعم المعرفة العلمية المتعلقة بإدارة المشاريع وتقديم تصور علمي حول دور إدارة المخاطر في تحسين أداء المشاريع كما يمكن أن تفيد هذه الدراسة الباحثين والمهتمين في مجال إدارة المشاريع في التعرف على أهمية إدارة المخاطر وإمكانية الاستفادة منها في الدراسات المستقبلية المرتبطة بهذا المجال

الأهمية العملية أو التطبيقية

تتمثل الأهمية العملية أو التطبيقية لهذه الدراسة في أنها تقدم فهماً أوضح لدور إدارة المخاطر في تحسين كفاءة المشاريع حيث يمكن أن تساعد نتائج الدراسة العاملين في مجال إدارة المشاريع على إدراك أهمية

تطبيق ممارسات إدارة المخاطر أثناء التخطيط للمشاريع وتنفيذها كما يمكن أن تسهم الدراسة في توجيه مديري المشاريع إلى الاهتمام بتحديد المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشاريع والعمل على التعامل معها بصورة منظمة بما يساعد في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع وتحقيق أهدافها بشكل أفضل خاصة في المشاريع التي يتم تنفيذها في المملكة العربية السعودية

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي

التعرف على دور إدارة المخاطر في رفع كفاءة المشاريع في المملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية

1. التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في المشاريع في المملكة العربية السعودية.
2. التعرف على دور تحديد المخاطر وتحليلها في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع.
3. التعرف على دور التخطيط للاستجابة للمخاطر في تعزيز كفاءة إدارة المشاريع.

تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي

ما دور إدارة المخاطر في رفع كفاءة المشاريع في المملكة العربية السعودية؟

التساؤلات الفرعية

1. ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في المشاريع في المملكة العربية السعودية؟
2. ما دور تحديد المخاطر وتحليلها في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع؟
3. ما دور التخطيط للاستجابة للمخاطر في تعزيز كفاءة إدارة المشاريع؟

فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر في رفع كفاءة المشاريع في المملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد المخاطر وتحليلها في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم المخاطر في تحسين كفاءة إدارة المشاريع.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط للاستجابة للمخاطر في رفع كفاءة المشاريع.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من المنطلقات النظرية التي تفسر أهمية إدارة المخاطر في إدارة المشاريع ودورها في تحسين مستوى الأداء ورفع كفاءة تنفيذ المشاريع حيث تعتمد إدارة المشاريع الحديثة على مجموعة من الأسس والمبادئ العلمية التي تساعد المؤسسات على التعامل مع التحديات المختلفة التي قد تواجه المشاريع خلال مراحل التخطيط والتنفيذ والمتابعة ومن بين هذه الأسس إدارة المخاطر التي أصبحت تمثل أحد العناصر الأساسية في نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

أولاً: مفهوم إدارة المخاطر في المشاريع

تشير إدارة المخاطر إلى مجموعة من العمليات المنظمة التي تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشروع وتحليلها وتقييم آثارها والعمل على وضع الخطط المناسبة للتعامل معها بما يقلل من آثارها السلبية ويعزز فرص نجاح المشروع حيث تقوم إدارة المخاطر على مجموعة من الإجراءات التي تبدأ بتحديد مصادر المخاطر ثم تحليلها وتقييم احتمال حدوثها وتأثيرها المحتمل على المشروع ثم وضع الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها سواء من خلال تجنب المخاطر أو تقليل آثارها أو نقلها أو قبولها وفقاً لطبيعة المشروع وظروفه المختلفة.

كما تساعد إدارة المخاطر المؤسسات على الاستعداد المسبق للتحديات التي قد تواجه المشاريع خلال مراحل التنفيذ الأمر الذي يساهم في تحسين مستوى التخطيط للمشاريع وتعزيز القدرة على التعامل مع

المتغيرات المختلفة التي قد تظهر أثناء تنفيذ المشروع مما يسهم في رفع كفاءة المشاريع وتحقيق أهدافها بصورة أفضل (العنزي، 2015).

ثانياً: أهمية إدارة المخاطر في إدارة المشاريع

تعد إدارة المخاطر من الممارسات الإدارية المهمة في مجال إدارة المشاريع حيث تسهم في دعم قدرة المؤسسات على التعامل مع حالات عدم التأكد التي قد تواجه المشاريع أثناء تنفيذها إذ إن المشاريع بطبيعتها تتضمن مجموعة من الأنشطة والعمليات التي قد تتأثر بعدد من العوامل الداخلية والخارجية مثل التغيرات الاقتصادية أو التقنية أو التنظيمية لذلك فإن وجود نظام فعال لإدارة المخاطر يساعد في التعرف على هذه العوامل وتحليل تأثيرها المحتمل على المشروع والعمل على وضع الإجراءات المناسبة للتعامل معها.

كما تسهم إدارة المخاطر في تحسين عملية اتخاذ القرار داخل المشاريع حيث توفر المعلومات اللازمة حول المخاطر المحتملة وأثارها المتوقعة الأمر الذي يساعد متخذي القرار على اختيار البدائل المناسبة للتعامل مع هذه المخاطر بما يسهم في تقليل احتمالات تعثر المشاريع وتعزيز فرص نجاحها وتحقيق الأهداف المخططة لها (ديوب، 2015).

ثالثاً: مراحل إدارة المخاطر في المشاريع

تتضمن إدارة المخاطر في المشاريع مجموعة من المراحل الأساسية التي تهدف إلى التعامل مع المخاطر بصورة منهجية ومنظمة حيث تبدأ هذه المراحل بعملية تحديد المخاطر التي قد تواجه المشروع وذلك من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمشروع والتعرف على مصادر التهديد المحتملة التي قد تؤثر في سير العمل داخل المشروع.

بعد ذلك تأتي مرحلة تحليل المخاطر والتي يتم من خلالها دراسة طبيعة المخاطر المحتملة وتحديد احتمالية حدوثها وتقدير درجة تأثيرها على المشروع حيث تساعد هذه المرحلة في تحديد أولويات التعامل مع المخاطر وفقاً لدرجة خطورتها وتأثيرها على أهداف المشروع.

ثم تأتي مرحلة تقييم المخاطر والتي يتم من خلالها مقارنة مستويات المخاطر المختلفة وتحديد مدى تأثيرها على المشروع والعمل على اختيار الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها كما تتضمن إدارة المخاطر مرحلة التخطيط للاستجابة للمخاطر حيث يتم وضع الإجراءات والخطط التي تهدف إلى تقليل آثار المخاطر المحتملة أو منع حدوثها أو الاستعداد للتعامل معها في حال وقوعها (Marle & Vidal، 2020).

رابعاً: العلاقة بين إدارة المخاطر وكفاءة المشاريع

ترتبط إدارة المخاطر ارتباطاً وثيقاً بكفاءة المشاريع حيث تسهم الإدارة الفعالة للمخاطر في تحسين قدرة المؤسسات على تنفيذ المشاريع وفق الخطط المحددة من حيث الوقت والتكلفة والجودة إذ إن التعامل المنظم مع المخاطر يساعد في تقليل المشكلات التي قد تظهر أثناء تنفيذ المشروع ويعزز قدرة فرق العمل على الاستجابة السريعة للتحديات المختلفة التي قد تواجه المشروع خلال مراحل التنفيذ.

كما تسهم إدارة المخاطر في تحسين استخدام الموارد المتاحة داخل المشروع سواء كانت موارد مالية أو بشرية أو تقنية حيث يساعد التخطيط المسبق للمخاطر على تجنب الهدر في الموارد وتقليل التكاليف غير المتوقعة التي قد تنشأ نتيجة عدم الاستعداد للمخاطر المحتملة الأمر الذي ينعكس إيجاباً على كفاءة تنفيذ المشاريع وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة (Carvalho & Rabechini، 2015).

خامساً: إدارة المخاطر في المشاريع في المملكة العربية السعودية

شهدت المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة توسعاً ملحوظاً في تنفيذ المشاريع التنموية والاستثمارية في مختلف القطاعات الاقتصادية في إطار الجهود المبذولة لتحقيق التنمية الاقتصادية وتعزيز تنوع الاقتصاد الوطني الأمر الذي أدى إلى زيادة الاهتمام بتطبيق ممارسات إدارة المخاطر في المشاريع المختلفة.

كما أصبح تطبيق إدارة المخاطر في المشاريع من الممارسات الإدارية المهمة التي تعتمد عليها المؤسسات الحكومية والخاصة في المملكة من أجل تحسين كفاءة إدارة المشاريع وتقليل احتمالات تعثرها حيث يساعد تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في دعم نجاح المشاريع وتحسين مستوى التخطيط والتنفيذ والمتابعة لها بما يسهم في تحقيق الأهداف التنموية والاقتصادية للمملكة (العمرى و العيسى و السليم، 2025).

ومن خلال هذه المنطلقات النظرية يتضح أن إدارة المخاطر تمثل أحد العناصر الأساسية في إدارة المشاريع الحديثة حيث تسهم في دعم قدرة المؤسسات على التعامل مع التحديات المختلفة التي قد تواجه المشاريع وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وهو ما يعزز أهمية دراسة دور إدارة المخاطر في رفع كفاءة المشاريع في المملكة العربية السعودية.

نموذج الدراسة

استنادًا إلى الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة تم بناء النموذج النظري للدراسة على النحو الآتي:

المتغير المستقل: إدارة المخاطر

ويتكون من الأبعاد التالية:

1. تحديد المخاطر وتحليلها.

2. تقييم المخاطر.

3. التخطيط للاستجابة للمخاطر.

المتغير التابع: كفاءة تنفيذ المشاريع

ويتكون من الأبعاد التالية:

1. الالتزام بالجدول الزمني للمشروع.

2. كفاءة إدارة التكلفة.

3. جودة تنفيذ المشروع.

4. تحقيق أهداف المشروع.

حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في مجموعة من الحدود التي تحدد نطاق الدراسة من حيث الموضوع والمكان والزمان والعينة وذلك على النحو الآتي:

الحدود الموضوعية

تقتصر الدراسة على تناول دور إدارة المخاطر في رفع كفاءة المشاريع مع التركيز على بعض ممارسات إدارة المخاطر المرتبطة بتحديد المخاطر وتحليلها والتخطيط للاستجابة لها وأثر ذلك في تحسين كفاءة المشاريع.

الحدود المكانية

تطبق هذه الدراسة في الاحساء بالمملكة العربية السعودية حيث تركز على المشاريع التي يتم تنفيذها داخل المؤسسات العاملة في المملكة.

الحدود الزمنية

تطبق هذه الدراسة خلال الفترة التي يتم فيها تنفيذ الدراسة وجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة.

الحدود البشرية

تقتصر الدراسة على عينة من العاملين في مجال إدارة المشاريع داخل المؤسسات التي تنفذ مشاريع في في الاحساء بالمملكة العربية السعودية.

خاتمة الفصل

تناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة من خلال عرض مشكلة الدراسة التي تتمحور حول دور إدارة المخاطر في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع في منطقة الأحساء بالمملكة العربية السعودية في ظل التحديات والمتغيرات المتسارعة التي تواجه المشاريع في مختلف القطاعات. كما تم توضيح أهمية الدراسة العلمية والعملية والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والتساؤلات والفرضيات التي انطلقت منها الدراسة لبحث العلاقة بين إدارة المخاطر وكفاءة تنفيذ المشاريع.

كما استعرض الفصل المنطلقات النظرية التي تستند إليها الدراسة وحدد حدودها الموضوعية والمكانية والبشرية والزمنية بما يسهم في توضيح نطاقها العلمي. وقد أبرزت مراجعة الأدبيات والدراسات ذات الصلة أهمية إدارة المخاطر باعتبارها أداة استراتيجية تساعد المؤسسات على التنبؤ بالمخاطر المحتملة والاستعداد لها بما ينعكس إيجاباً على نجاح المشاريع وتحسين كفاءة تنفيذها.

ويشكل هذا الفصل الأساس النظري والمنهجي للدراسة الحالية حيث يوضح الإطار الذي تنطلق منه الدراسة في تحليل العلاقة بين متغيراتها المختلفة. كما يمهد للفصل الثاني الذي يتناول الإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بإدارة المخاطر وكفاءة تنفيذ المشاريع بما يسهم في بناء قاعدة معرفية تدعم الجوانب التطبيقية للدراسة.

الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة

يتناول هذا الفصل الأسس النظرية والعلمية المرتبطة بموضوع الدراسة والمتمثل في دور إدارة المخاطر في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع وذلك من خلال استعراض المفاهيم والنظريات والأدبيات العلمية التي تناولت إدارة المخاطر وعلاقتها بأداء المشاريع ونجاحها. وتعد إدارة المخاطر من الموضوعات التي حظيت باهتمام متزايد في الفكر الإداري المعاصر نتيجة لما تواجهه المشاريع من تحديات ومتغيرات تؤثر في قدرتها على تحقيق أهدافها ضمن الحدود الزمنية والمالية والفنية المحددة.

كما يستعرض هذا الفصل مفهوم إدارة المخاطر وأهميتها وأهدافها ومبادئها الأساسية وأنواع المخاطر التي تواجه المشاريع ومراحل عملية إدارة المخاطر والاستراتيجيات المستخدمة للتعامل مع المخاطر والحد من آثارها السلبية. كذلك يتناول مفهوم كفاءة تنفيذ المشاريع والعوامل المؤثرة فيها ودور إدارة المخاطر في تحسين أداء المشاريع ورفع معدلات نجاحها. ويعرض الفصل أيضاً الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة وتحليل نتائجها وأوجه الاستفادة منها في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية وتحديد موقعها العلمي بين الدراسات السابقة.

أولاً: الإطار النظري

مفهوم إدارة المخاطر

تعد إدارة المخاطر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي اكتسبت أهمية متزايدة في مختلف القطاعات الاقتصادية والتنموية نتيجة التطورات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال وما يصاحبها من تحديات ومخاطر قد تؤثر في تحقيق الأهداف المخططة للمؤسسات والمشروعات. وتقوم إدارة المخاطر على مجموعة من العمليات والإجراءات المنظمة التي تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة وتحليلها وتقييمها ووضع الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها بما يسهم في تقليل آثارها السلبية وتعظيم الفرص الإيجابية المرتبطة بها.

وتعرف إدارة المخاطر بأنها عملية منهجية مستمرة تهدف إلى التعرف على المخاطر التي قد تواجه المنظمة أو المشروع وتقييم احتمالية حدوثها وآثارها المتوقعة ثم اختيار أفضل البدائل والإجراءات المناسبة للتعامل معها من أجل حماية الموارد وتحقيق الأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية (العنزي، 2015). ويشير هذا التعريف إلى أن إدارة المخاطر لا تقتصر على معالجة المخاطر بعد وقوعها وإنما تشمل التنبؤ بها والاستعداد المسبق للتعامل معها قبل أن تتحول إلى مشكلات حقيقية تؤثر في أداء المشروع.

كما تعرف إدارة المخاطر بأنها عملية إدارية متكاملة يتم من خلالها تحديد مصادر التهديد وعدم التأكد التي قد تواجه المشروع وتحليلها وتطوير استراتيجيات فعالة للحد من آثارها السلبية وضمان استمرارية العمل وتحقيق النجاح المؤسسي (خياط، 2019). ويبرز هذا التعريف الطبيعة الوقائية لإدارة المخاطر باعتبارها أداة استباقية تساعد المؤسسات على تعزيز قدرتها على مواجهة التحديات المختلفة.

ويرى العديد من الباحثين أن إدارة المخاطر أصبحت أحد المكونات الأساسية لإدارة المشاريع الحديثة نظرًا لارتباطها المباشر بعمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة والرقابة. فالمشروعات بطبيعتها تتعرض لدرجات متفاوتة من عدم التأكد الناتج عن التغيرات الاقتصادية والتقنية والتشريعية والبيئية والبشرية مما يجعل وجود نظام فعال لإدارة المخاطر ضرورة لضمان نجاح المشروع وتحقيق أهدافه (طاهر، 2020).

وتتضمن إدارة المخاطر مجموعة من المراحل المترابطة تبدأ بتحديد المخاطر المحتملة التي يمكن أن تؤثر في المشروع ثم تحليل هذه المخاطر من حيث احتمالية حدوثها وتأثيرها المتوقع يلي ذلك تقييم المخاطر وترتيبها وفق درجة أهميتها ثم اختيار الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها سواء من خلال تجنبها أو تقليلها أو نقلها أو قبولها وأخيرًا متابعة المخاطر ومراقبتها بصورة مستمرة طوال دورة حياة المشروع (كامل، 2019).

وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن إدارة المخاطر لم تعد مجرد وظيفة رقابية أو وقائية بل أصبحت عنصرًا استراتيجيًا يسهم في دعم عملية اتخاذ القرار وتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية. فالإدارة الفعالة للمخاطر تساعد المؤسسات على استغلال الفرص المتاحة وتقليل الخسائر المحتملة وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بما يدعم قدرتها على النمو والاستمرار في بيئة الأعمال المعاصرة (السبيعي، 2023).

ومن المنظور الدولي تعرف إدارة المخاطر بأنها عملية منظمة لتحديد الأحداث المحتملة التي قد تؤثر في أهداف المشروع وتقييمها وإدارتها بما يحقق توازنًا بين المخاطر والفرص ويعزز القيمة المضافة للمشروعات والمؤسسات. وتؤكد الدراسات الحديثة أن نجاح إدارة المخاطر يعتمد على دمجها في جميع مراحل المشروع وعدم التعامل معها كعملية منفصلة أو مؤقتة. (Testorelli et al., 2024)

كما ينظر إلى إدارة المخاطر باعتبارها إطارًا متكاملًا لصنع القرار يساعد مديري المشاريع على التعامل مع بيانات العمل المعقدة والمتغيرة من خلال توفير معلومات دقيقة حول التهديدات المحتملة وسبل التعامل معها بما يعزز قدرة المشروع على تحقيق أهدافه ضمن الحدود الزمنية والمالية والجودة المطلوبة. (Marle & Vidal, 2020)

وتتجلى أهمية إدارة المخاطر بصورة أكبر في المشاريع الكبرى التي تتطلب استثمارات مالية ضخمة وموارد بشرية وفنية متعددة حيث يؤدي غياب إدارة المخاطر إلى زيادة احتمالات التأخير وارتفاع التكاليف وضعف الجودة وعدم تحقيق الأهداف المرجوة. ولذلك أصبحت إدارة المخاطر أحد المعايير الأساسية التي تستند إليها المؤسسات عند تقييم نجاح المشاريع وفعاليتها إدارتها (القحطاني وحسن، 2022).

وتؤكد الاتجاهات المعاصرة في إدارة المشاريع أن إدارة المخاطر تمثل عملية ديناميكية مستمرة تتطلب التحديث والتطوير المستمرين لمواكبة المتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة بالمشروع. كما تتطلب مشاركة جميع أصحاب المصلحة في المشروع بما يضمن تكوين رؤية شاملة حول المخاطر المحتملة وأساليب التعامل معها بصورة أكثر فاعلية. (Khalil-Oliwa & Urbanek, 2024).

وبناءً على ما سبق يمكن تعريف إدارة المخاطر في إطار هذه الدراسة بأنها مجموعة من العمليات والإجراءات الإدارية المنظمة التي تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشاريع وتحليلها وتقييمها ووضع الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها بما يساهم في تقليل أثارها السلبية وتحسين كفاءة تنفيذ المشاريع وتحقيق أهدافها المخططة.

أهمية إدارة المخاطر في إدارة المشاريع

تنبع أهمية إدارة المخاطر في إدارة المشاريع من كونها إحدى الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لضمان نجاح مشاريعها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. فالمشروعات بطبيعتها تتعرض لعدد كبير من المتغيرات والعوامل غير

المتوقعة التي قد تؤثر في مسار تنفيذها ونتائجها النهائية مما يجعل إدارة المخاطر ضرورة إدارية واستراتيجية لا يمكن الاستغناء عنها في بيئة الأعمال الحديثة.

وتتمثل إحدى أهم مزايا إدارة المخاطر في قدرتها على تقليل مستوى عدم التأكد الذي يواجه المشروع أثناء مراحل التخطيط والتنفيذ المختلفة. فعندما تتمكن إدارة المشروع من تحديد المخاطر المحتملة وتحليلها مسبقاً فإنها تصبح أكثر قدرة على الاستعداد للتحديات واتخاذ الإجراءات المناسبة للحد من آثارها السلبية قبل حدوثها (ديوب، 2015).

كما تسهم إدارة المخاطر في تحسين جودة القرارات الإدارية المتعلقة بالمشروع من خلال توفير معلومات دقيقة وشاملة حول المخاطر المحتملة والبدائل المتاحة للتعامل معها. ويساعد ذلك المديرين على اتخاذ قرارات أكثر واقعية وموضوعية بما يعزز فرص نجاح المشروع ويقلل من احتمالات الفشل أو التعثر (حمادنة، 2020).

وتعد المحافظة على الموارد المالية والبشرية والفنية للمشروع من أبرز الفوائد التي تحققها إدارة المخاطر. فعندما يتم التعرف على المخاطر في مراحل مبكرة يمكن تخصيص الموارد بصورة أكثر كفاءة وتجنب الهدر الناتج عن المشكلات غير المتوقعة أو القرارات غير المدروسة (العنزي، 2024).

وتؤدي إدارة المخاطر دوراً محورياً في تحسين الالتزام بالجدول الزمني للمشروعات من خلال توقع المشكلات التي قد تؤدي إلى التأخير ووضع خطط استجابة فعالة للتعامل معها. كما تساعد في تقليل احتمالات تجاوز الميزانية المحددة للمشروع نتيجة الاستعداد المسبق للتحديات المحتملة وتخصيص احتياطات مناسبة لمواجهتها (خبراني وأبو عنزة، 2024).

ومن الجوانب المهمة أيضاً أن إدارة المخاطر تسهم في تعزيز جودة مخرجات المشروع من خلال الكشف المبكر عن المخاطر التي قد تؤثر في المواصفات الفنية أو معايير الجودة المطلوبة. ويساعد ذلك في اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة وضمان توافق النتائج النهائية مع متطلبات أصحاب المصلحة (العنزي، 2020).

كما تسهم إدارة المخاطر في تعزيز ثقة المستثمرين وأصحاب المصلحة في المشروع حيث يشعرون بدرجة أكبر من الاطمئنان عندما يكون المشروع مدعوماً بنظام فعال لإدارة المخاطر قادر على التعامل مع التحديات المحتملة. وينعكس ذلك إيجاباً على فرص التمويل والدعم واستمرار المشروع (قابلاوي، 2025).

وتبرز أهمية إدارة المخاطر كذلك في قدرتها على دعم الميزة التنافسية للمشروعات والمؤسسات. فالمؤسسات التي تمتلك أنظمة متطورة لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات والاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية والاقتصادية والتقنية مقارنة بالمؤسسات التي تفتقر إلى هذه الأنظمة (العمري وآخرون، 2025).

وفي السياق الدولي تشير الدراسات الحديثة إلى أن تطبيق ممارسات إدارة المخاطر بصورة منهجية يسهم بصورة مباشرة في تحسين الأداء المستدام للمشروعات ورفع معدلات النجاح وتحقيق القيمة المضافة لأصحاب المصلحة. كما أن مشاركة أصحاب المصلحة في عمليات إدارة المخاطر تؤدي إلى تحسين جودة التنفيذ وتقليل المشكلات التشغيلية خلال دورة حياة المشروع. (Song et al., 2025)

كما تؤكد الدراسات الحديثة أن فعالية إدارة المخاطر تنعكس بصورة مباشرة على أداء المحافظ والمشاريع المختلفة من خلال تحسين كفاءة استخدام الموارد وتقليل احتمالات الفشل وتعزيز القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. (Khalil-Oliwa & Urbanek, 2024)

وتشير نتائج العديد من الدراسات إلى أن المؤسسات التي تطبق أنظمة متقدمة لإدارة المخاطر تحقق معدلات أعلى من نجاح المشاريع مقارنة بالمؤسسات التي تفتقر إلى هذه الأنظمة. ويرجع ذلك إلى قدرة إدارة المخاطر على توفير رؤية استباقية تساعد في مواجهة التحديات قبل تحولها إلى أزمات تؤثر في المشروع. (Ahmad et al., 2022)

كما أن إدارة المخاطر تسهم في خلق بيئة عمل أكثر استقرارًا وتنظيمًا من خلال تعزيز ثقافة الوعي بالمخاطر بين العاملين وتحفيزهم على المشاركة في اكتشاف المخاطر والإبلاغ عنها والتعاون في وضع الحلول المناسبة للتعامل معها. وهو ما يؤدي في النهاية إلى تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع ورفع معدلات النجاح المؤسسي. (Ökmen & Gürcanli, 2024)

وبناءً على ذلك يمكن القول إن إدارة المخاطر تمثل أحد أهم العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع المعاصرة وتحسين كفاءة تنفيذها حيث تسهم في تقليل الخسائر المحتملة وتحسين القرارات الإدارية وتعزيز جودة الأداء والمحافظة على الموارد وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشروعات بكفاءة وفعالية.

أهداف إدارة المخاطر ومبادئها الأساسية

تمثل إدارة المخاطر إحدى الوظائف الإدارية الحيوية التي تسعى المؤسسات من خلالها إلى التعامل مع حالات عدم التأكد التي قد تؤثر في قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية. وقد أصبحت إدارة المخاطر في العصر الحديث

جزءًا أساسيًا من منظومة إدارة المشاريع نظرًا لما تواجهه المشروعات من تحديات متزايدة ناتجة عن التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والتشريعية والبيئية. وتتمثل الغاية الأساسية لإدارة المخاطر في توفير إطار علمي ومنهجي يساعد متخذي القرار على استشراف المخاطر المحتملة والاستعداد لها قبل وقوعها بما يسهم في تعزيز فرص النجاح وتقليل احتمالات الفشل.

وتسعى إدارة المخاطر إلى تحقيق مجموعة واسعة من الأهداف التي تتكامل فيما بينها لدعم نجاح المشروع وتحسين كفاءة تنفيذه. ومن أهم هذه الأهداف حماية المشروع من الآثار السلبية للأحداث غير المتوقعة التي قد تؤدي إلى تعطيل سير العمل أو التأثير في جودة المخرجات أو زيادة التكاليف أو إطالة مدة التنفيذ. فكلما كانت المنظمة أكثر قدرة على تحديد المخاطر وتحليلها مسبقًا زادت قدرتها على حماية مواردها وتحقيق أهدافها بكفاءة أعلى (العززي، 2015).

كما تهدف إدارة المخاطر إلى تعزيز قدرة المشروع على تحقيق أهدافه الاستراتيجية والتشغيلية من خلال توفير رؤية واضحة حول التهديدات المحتملة والفرص المتاحة. ولا تقتصر إدارة المخاطر على الحد من الخسائر فحسب بل تمتد لتشمل استثمار الفرص التي قد تنشأ نتيجة التغيرات البيئية أو التكنولوجية أو الاقتصادية بما يحقق قيمة مضافة للمشروع ويعزز من قدرته التنافسية (السبيعي، 2023).

ومن الأهداف الرئيسة لإدارة المخاطر أيضًا دعم عملية اتخاذ القرار الإداري من خلال تزويد المديرين بمعلومات دقيقة حول طبيعة المخاطر واحتمالية حدوثها وآثارها المحتملة. ويساعد ذلك في اتخاذ قرارات أكثر عقلانية وواقعية مبنية على أسس علمية بدلاً من الاعتماد على التقديرات الشخصية أو الحدس الإداري. فكلما توفرت معلومات دقيقة عن المخاطر أصبحت القرارات أكثر قدرة على التعامل مع الظروف المتغيرة المحيطة بالمشروع (ديوب، 2015).

وتهدف إدارة المخاطر كذلك إلى تحسين كفاءة استخدام الموارد المتاحة للمشروع سواء كانت موارد مالية أو بشرية أو تقنية. فعندما يتم التعرف على المخاطر في مراحل مبكرة يمكن تخصيص الموارد بصورة أكثر فعالية وتوجيهها نحو الأنشطة ذات الأولوية بما يقلل من الهدر ويزيد من كفاءة الأداء. كما تساعد إدارة المخاطر في تقليل النفقات غير المخطط لها الناتجة عن الأزمات أو المشكلات الطارئة التي قد تواجه المشروع أثناء التنفيذ (العززي، 2024).

كما تسعى إدارة المخاطر إلى تعزيز استمرارية الأعمال وضمان استدامة المشروعات من خلال وضع خطط استجابة وخطط بديلة للتعامل مع مختلف السيناريوهات المحتملة. ويسهم ذلك في تقليل تأثير الأزمات المفاجئة والمحافظة على استقرار العمليات التشغيلية حتى في ظل الظروف الصعبة أو غير المتوقعة (حمادنة، 2020).

ومن الأهداف المهمة أيضًا رفع مستوى الثقة لدى أصحاب المصلحة والمستثمرين والعملاء من خلال إظهار قدرة المؤسسة على إدارة المخاطر بكفاءة واحترافية. فوجود نظام فعال لإدارة المخاطر يعزز من مصداقية المؤسسة ويزيد من فرص الحصول على التمويل والدعم والاستثمارات المستقبلية اللازمة لتنفيذ المشاريع المختلفة (خبراني وأبو عزة، 2024).

أما فيما يتعلق بالمبادئ الأساسية لإدارة المخاطر فإن الأدبيات الإدارية الحديثة تؤكد أن نجاح إدارة المخاطر يعتمد على الالتزام بمجموعة من المبادئ التي تشكل الأساس الذي تستند إليه جميع العمليات المرتبطة بها. ومن أبرز هذه المبادئ مبدأ الشمولية الذي يقضي بضرورة دمج إدارة المخاطر في جميع مراحل المشروع وعدم حصرها في مرحلة معينة من مراحل التنفيذ. فالمخاطر قد تظهر في أي وقت ولذلك يجب أن تكون عملية إدارتها مستمرة طوال دورة حياة المشروع (Marle & Vidal, 2020).

ويعد مبدأ الاستباقية من المبادئ الجوهرية في إدارة المخاطر حيث يركز على توقع المخاطر المحتملة قبل وقوعها واتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة للتعامل معها. ويتميز هذا المبدأ بأنه ينقل المؤسسة من مرحلة رد الفعل إلى مرحلة المبادرة والاستعداد المسبق مما يقلل من حجم الخسائر ويزيد من قدرة المشروع على مواجهة التحديات المختلفة (Testorelli et al., 2024).

كما تقوم إدارة المخاطر على مبدأ الاستمرارية الذي يشير إلى ضرورة مراجعة المخاطر بصورة دورية ومستمرة نظرًا للتغير المستمر في بيئة الأعمال والمشروعات. فالمخاطر التي قد تكون منخفضة التأثير في مرحلة معينة قد تصبح أكثر خطورة في مرحلة لاحقة مما يتطلب تحديث عمليات التقييم والتحليل بصورة مستمرة. (Khalil-Oliwa & Urbanek, 2024)

ويعتبر مبدأ المشاركة من المبادئ الأساسية أيضًا حيث يتطلب نجاح إدارة المخاطر إشراك جميع الأطراف المعنية بالمشروع في عمليات تحديد المخاطر وتحليلها ومتابعتها. فالعاملون وأصحاب المصلحة يمتلكون خبرات ومعلومات مختلفة يمكن أن تسهم في الكشف عن المخاطر المحتملة وتحسين فعالية إجراءات الاستجابة لها. (Song et al., 2025)

كما تعتمد إدارة المخاطر على مبدأ المرونة الذي يعني قدرة النظام الإداري على التكيف مع التغيرات المفاجئة وإعادة ترتيب الأولويات وفقاً لطبيعة المخاطر المستجدة. وتساعد هذه المرونة في تعزيز قدرة المشروع على الاستمرار وتحقيق أهدافه رغم الظروف غير المتوقعة التي قد تواجهه أثناء التنفيذ. (Ahmad et al., 2022)

وبناءً على ما سبق يمكن القول إن أهداف إدارة المخاطر لا تقتصر على تجنب الخسائر وتقليل التهديدات فقط بل تشمل أيضاً تعزيز فرص النجاح وتحسين الأداء ورفع كفاءة استخدام الموارد ودعم عملية اتخاذ القرار وتحقيق الاستدامة التنظيمية. كما أن الالتزام بالمبادئ الأساسية لإدارة المخاطر يساهم في تعزيز فاعلية هذه العملية وجعلها أداة استراتيجية قادرة على دعم نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها طويلة المدى.

أنواع المخاطر التي تواجه المشاريع

تتعرض المشاريع بمختلف أنواعها وأحجامها إلى مجموعة متنوعة من المخاطر التي قد تؤثر في قدرتها على تحقيق أهدافها ضمن الإطار الزمني والمالي والفني المحدد. وتختلف طبيعة هذه المخاطر باختلاف نوع المشروع وبيئة العمل والقطاع الذي ينتمي إليه إلا أن القاسم المشترك بينها يتمثل في قدرتها على إحداث تأثيرات سلبية أو إيجابية على نتائج المشروع. ولهذا فإن فهم أنواع المخاطر المختلفة يمثل الخطوة الأولى نحو إدارتها بصورة فعالة.

وتعد المخاطر الاستراتيجية من أهم أنواع المخاطر التي تواجه المشاريع حيث ترتبط بالقرارات طويلة الأجل التي تتخذها الإدارة العليا والمتعلقة بتوجهات المشروع وأهدافه العامة. وتنشأ هذه المخاطر نتيجة التغيرات في البيئة التنافسية أو الاقتصادية أو التشريعية أو التكنولوجية وقد تؤدي إلى فقدان المشروع لقدرته على تحقيق أهدافه الاستراتيجية أو المحافظة على ميزته التنافسية (القحطاني وحسن، 2022).

ومن أبرز أنواع المخاطر أيضاً المخاطر المالية التي تتمثل في احتمالية تعرض المشروع لخسائر مالية أو تجاوز الميزانية المخصصة أو نقص التمويل اللازم لاستكمال مراحل التنفيذ. وتشمل هذه المخاطر تقلبات أسعار المواد الخام وأسعار الصرف ومعدلات التضخم وارتفاع تكاليف التشغيل والتمويل. وتعد المخاطر المالية من أكثر أنواع المخاطر تأثيراً على نجاح المشاريع نظراً لارتباطها المباشر باستمرارية التنفيذ وتحقيق العوائد المتوقعة (كامل، 2019).

كما تواجه المشاريع مخاطر تشغيلية تنشأ نتيجة المشكلات المرتبطة بالعمليات اليومية للمشروع مثل الأعطال الفنية وضعف الأداء والإخفاق في تنفيذ الأنشطة المخطط لها أو نقص الكفاءات البشرية اللازمة. وتؤثر هذه المخاطر بصورة

مباشرة في كفاءة تنفيذ المشروع وقد تؤدي إلى تأخير الأعمال أو انخفاض مستوى الجودة أو زيادة التكاليف التشغيلية (طاهر، 2020).

وتعتبر المخاطر البشرية من المخاطر المهمة التي تواجه المشاريع حيث ترتبط بالعامل البشري وما قد ينجم عنه من أخطاء أو قصور في الأداء أو ضعف في المهارات والخبرات أو ارتفاع معدلات دوران العاملين. كما تشمل النزاعات التنظيمية وضعف الاتصال والتنسيق بين فرق العمل وعدم الالتزام بالإجراءات والسياسات المعتمدة. وغالبًا ما يكون لهذه المخاطر تأثير مباشر في مستوى الإنتاجية وكفاءة التنفيذ. (Ökmen & Gürcanli, 2024)

ومن أنواع المخاطر الشائعة أيضًا المخاطر القانونية والتشريعية التي تنشأ نتيجة التغيرات في الأنظمة والقوانين أو عدم الالتزام بالمتطلبات التنظيمية والتعاقدية. وقد تؤدي هذه المخاطر إلى فرض غرامات مالية أو توقف المشروع أو الدخول في نزاعات قانونية تؤثر في سير العمل وتزيد من الأعباء الإدارية والمالية على المشروع (خبراني وأبو عزة، 2024).

كما تواجه المشاريع مخاطر تقنية ترتبط باستخدام التكنولوجيا والأنظمة الرقمية المختلفة. وتشمل هذه المخاطر أعطال الأنظمة التقنية واختراقات الأمن السيبراني وفشل البرمجيات وقصور البنية التحتية التقنية. ومع التوسع في استخدام التقنيات الحديثة أصبحت المخاطر التقنية تمثل أحد أكبر التحديات التي تواجه العديد من المشاريع خاصة مشاريع التكنولوجيا والابتكار (العمري وآخرون، 2025).

وتتمثل المخاطر الزمنية في احتمالية عدم إنجاز المشروع ضمن الجدول الزمني المحدد نتيجة التأخير في تنفيذ الأنشطة أو عدم توافر الموارد أو ظهور مشكلات غير متوقعة أثناء التنفيذ. ويؤدي التأخير الزمني في كثير من الأحيان إلى زيادة التكاليف وتراجع رضا أصحاب المصلحة وتأثر جودة النتائج النهائية للمشروع (العازي، 2020).

كما تشمل المخاطر مخاطر الجودة التي ترتبط بعدم مطابقة مخرجات المشروع للمواصفات والمعايير المطلوبة. وقد تنشأ هذه المخاطر نتيجة ضعف الرقابة أو الأخطاء الفنية أو نقص الخبرات أو استخدام مواد ومعدات غير مناسبة. ويؤثر انخفاض مستوى الجودة بصورة مباشرة في رضا العملاء وسمعة المؤسسة ونجاح المشروع على المدى الطويل (Carvalho & Rabechini, 2015).

وتبرز كذلك المخاطر البيئية والاجتماعية التي ترتبط بالعوامل الخارجية المحيطة بالمشروع مثل الكوارث الطبيعية والتغيرات المناخية والظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية. وقد تؤدي هذه العوامل إلى تعطيل سير العمل أو فرض قيود إضافية على المشروع أو زيادة تكاليف التنفيذ بصورة غير متوقعة. (Simon & Reicher, 2024)

وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن المشاريع المعاصرة أصبحت تواجه مخاطر مركبة ومتداخلة تتطلب اعتماد منهج متكامل لإدارة المخاطر يجمع بين التحليل الكمي والنوعي ويأخذ في الاعتبار الترابط بين مختلف أنواع المخاطر وتأثيراتها المتبادلة. ولذلك أصبح نجاح المشروع يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة الإدارة على تحديد هذه المخاطر وفهم طبيعتها وتطوير استراتيجيات فعالة للتعامل معها قبل أن تتحول إلى أزمات فعلية تؤثر في تحقيق الأهداف المنشودة. (Testorelli et al., 2024).

ومن ثم يمكن القول إن المشاريع تواجه طيفاً واسعاً من المخاطر المالية والتشغيلية والاستراتيجية والبشرية والقانونية والتقنية والزمنية والبيئية وأن التعامل الفعال مع هذه المخاطر يمثل شرطاً أساسياً لتحسين كفاءة تنفيذ المشاريع وتحقيق النجاح والاستدامة في بيئة الأعمال المعاصرة.

مراحل عملية إدارة المخاطر في المشاريع

تعد عملية إدارة المخاطر في المشاريع عملية منهجية متكاملة تتكون من مجموعة من المراحل المترابطة التي تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة وتحليلها وتقييمها ووضع الخطط المناسبة للتعامل معها ومتابعتها بصورة مستمرة. وتساعد هذه المراحل على تمكين إدارة المشروع من التعامل مع التهديدات والفرص بطريقة منظمة تساهم في تحسين كفاءة التنفيذ وتقليل احتمالات الفشل. وقد أصبحت هذه المراحل تشكل أحد المكونات الرئيسية في المعايير العالمية لإدارة المشاريع نظراً لدورها الحيوي في تعزيز فرص نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها ضمن الحدود الزمنية والمالية والفنية المحددة.

مرحلة التخطيط لإدارة المخاطر

تمثل مرحلة التخطيط لإدارة المخاطر الخطوة الأولى في عملية إدارة المخاطر حيث يتم خلالها وضع الإطار العام الذي سيتم الاعتماد عليه في تنفيذ أنشطة إدارة المخاطر طوال دورة حياة المشروع. وتشمل هذه المرحلة تحديد السياسات والإجراءات والمسؤوليات والأدوات التي سيتم استخدامها في تحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها ومتابعتها. وتكتسب هذه المرحلة أهمية كبيرة لأنها تؤسس لعملية إدارة المخاطر بأكملها وتضمن وجود رؤية واضحة ومنهجية موحدة للتعامل مع المخاطر المحتملة. كما يتم خلالها تحديد درجة تقبل المخاطر ومستويات المخاطر المقبولة وغير المقبولة بالنسبة للمشروع بما يتوافق مع أهدافه واستراتيجيته العامة (العنزي، 2015).

ويؤكد الباحثون أن التخطيط الجيد لإدارة المخاطر يساعد على تحسين جودة القرارات اللاحقة ويقلل من الارتجال في التعامل مع الأزمات والمشكلات التي قد تواجه المشروع أثناء التنفيذ. (Marle & Vidal, 2020)

مرحلة تحديد المخاطر

تعد مرحلة تحديد المخاطر من أهم مراحل إدارة المخاطر لأنها تمثل الأساس الذي تبنى عليه جميع المراحل اللاحقة. وتهدف هذه المرحلة إلى التعرف على جميع المخاطر المحتملة التي يمكن أن تؤثر في المشروع سواء كانت مخاطر داخلية أو خارجية وسواء كانت ذات طبيعة مالية أو تشغيلية أو فنية أو قانونية أو بيئية.

ويتم تحديد المخاطر من خلال العديد من الوسائل مثل جلسات العصف الذهني والمقابلات والاستبيانات وتحليل الوثائق والسجلات السابقة والاستفادة من خبرات العاملين والمتخصصين في المجال. كما يمكن الاستعانة بقوائم المخاطر الجاهزة والدروس المستفادة من المشاريع السابقة للمساعدة في اكتشاف المخاطر المحتملة (كامل، 2019).

وتساعد هذه المرحلة في تكوين قاعدة بيانات شاملة للمخاطر المتوقعة بما يمكن إدارة المشروع من الاستعداد المبكر للتعامل معها وتقليل أثارها السلبية قبل وقوعها.

مرحلة تحليل المخاطر

بعد تحديد المخاطر يتم الانتقال إلى مرحلة تحليل المخاطر والتي تهدف إلى دراسة طبيعة كل خطر وتحديد أسبابه والعوامل المؤدية إليه واحتمالية حدوثه وتأثيره المتوقع على المشروع.

وتنقسم عملية تحليل المخاطر إلى نوعين رئيسيين هما التحليل النوعي والتحليل الكمي. ويعتمد التحليل النوعي على تصنيف المخاطر وفق مستويات الأولوية والأهمية بينما يعتمد التحليل الكمي على استخدام الأساليب الإحصائية والرياضية لقياس حجم التأثير المحتمل للمخاطر بصورة أكثر دقة (ديوب، 2015).

وتساعد هذه المرحلة على فهم طبيعة المخاطر بصورة أعمق وتحديد المخاطر الأكثر خطورة والتي تتطلب اهتمامًا أكبر من إدارة المشروع.

مرحلة تقييم المخاطر وترتيب أولوياتها

تتمثل هذه المرحلة في تقييم نتائج التحليل السابق وتصنيف المخاطر وفقًا لمستوى خطورتها وأهميتها بالنسبة للمشروع. ويتم ذلك من خلال الجمع بين احتمالية حدوث الخطر وحجم تأثيره المتوقع على أهداف المشروع.

ويساعد تقييم المخاطر على توجيه جهود الإدارة نحو المخاطر الأكثر تأثيرًا بدلاً من توزيع الموارد بصورة عشوائية على جميع المخاطر. كما يساهم في تحديد أولويات المعالجة والاستجابة ووضع خطط عمل تتناسب مع درجة خطورة كل خطر (القحطاني وحسن، 2022).

ويعد ترتيب أولويات المخاطر خطوة ضرورية لضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والتركيز على المخاطر التي يمكن أن تؤثر بصورة جوهرية في نجاح المشروع.

مرحلة تطوير استراتيجيات الاستجابة للمخاطر

بعد الانتهاء من تقييم المخاطر يتم وضع الخطط والاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها. وتهدف هذه المرحلة إلى تحديد الإجراءات التي يمكن من خلالها تقليل احتمالية حدوث المخاطر أو الحد من أثارها في حال وقوعها.

ويتم اختيار الاستراتيجية المناسبة وفقًا لطبيعة الخطر ومستوى تأثيره وتكلفته والموارد المتاحة للمشروع. كما يتم تحديد المسؤوليات والمهام الخاصة بتنفيذ خطط الاستجابة والتأكد من جاهزية الفرق المعنية للتعامل مع المخاطر المحتملة. (Song et al., 2025)

وتعد هذه المرحلة من أهم مراحل إدارة المخاطر لأنها تمثل الجانب العملي الذي يترجم نتائج التحليل والتقييم إلى إجراءات تنفيذية قابلة للتطبيق.

مرحلة تنفيذ خطط الاستجابة

تتضمن هذه المرحلة تطبيق الإجراءات والخطط التي تم إعدادها للتعامل مع المخاطر. ويتم خلالها تنفيذ التدابير الوقائية والتصحيحية التي تهدف إلى الحد من احتمالية وقوع المخاطر أو تقليل أثارها السلبية في حال حدوثها. وتتطلب هذه المرحلة وجود تنسيق فعال بين مختلف الأطراف المشاركة في المشروع لضمان تنفيذ الخطط بكفاءة وفي الوقت المناسب. كما تستلزم توفير الموارد البشرية والمالية والتقنية اللازمة لدعم عمليات الاستجابة للمخاطر (طاهر، 2020).

مرحلة المراقبة والمتابعة المستمرة

تمثل المراقبة والمتابعة المرحلة الأخيرة من عملية إدارة المخاطر إلا أنها تستمر طوال دورة حياة المشروع. وتهدف إلى متابعة المخاطر الحالية والكشف عن أي مخاطر جديدة قد تظهر أثناء التنفيذ والتأكد من فعالية خطط الاستجابة المطبقة. كما تشمل هذه المرحلة مراجعة نتائج إدارة المخاطر بصورة دورية وتحديث سجلات المخاطر وإعادة تقييم المخاطر عند الحاجة. ويساعد ذلك في ضمان استمرارية فاعلية نظام إدارة المخاطر وقدرته على التكيف مع المتغيرات المختلفة التي قد تطرأ على المشروع. (Khalil-Oliwa & Urbanek, 2024)

ومن خلال هذه المرحلة يصبح المشروع أكثر قدرة على التعامل مع بيئة العمل المتغيرة وتحقيق أهدافه بكفاءة واستدامة.

استراتيجيات التعامل مع المخاطر والحد من أثارها

تمثل استراتيجيات التعامل مع المخاطر مجموعة الإجراءات والبدائل التي تعتمد عليها إدارة المشروع من أجل مواجهة المخاطر المحتملة وتقليل أثارها السلبية أو الاستفادة من الفرص المرتبطة بها. وتعد هذه الاستراتيجيات من أهم مكونات إدارة المخاطر لأنها تمثل الحلقة التي تربط بين تحليل المخاطر واتخاذ الإجراءات العملية للتعامل معها.

استراتيجية تجنب المخاطر

تعد استراتيجية تجنب المخاطر من أكثر الاستراتيجيات فعالية في التعامل مع المخاطر عالية الخطورة. وتعتمد هذه الاستراتيجية على إزالة مصدر الخطر أو تعديل خطط المشروع بطريقة تمنع حدوثه من الأساس.

وقد يشمل ذلك إلغاء نشاط معين أو تغيير موقع المشروع أو استخدام تقنيات بديلة أو تعديل نطاق العمل بما يقلل من احتمالية التعرض للخطر. وتستخدم هذه الاستراتيجية عندما تكون المخاطر المحتملة كبيرة جدًا ولا يمكن تحمل نتائجها أو السيطرة عليها بسهولة (العنزي، 2024).

استراتيجية تقليل المخاطر

تقوم هذه الاستراتيجية على اتخاذ مجموعة من الإجراءات الوقائية التي تهدف إلى خفض احتمالية حدوث الخطر أو تقليل حجم تأثيره في حال وقوعه.

وتشمل هذه الإجراءات تطوير أنظمة الرقابة وتحسين إجراءات العمل وتدريب العاملين واستخدام التقنيات الحديثة وتطبيق معايير الجودة والسلامة. وتعد هذه الاستراتيجية من أكثر الاستراتيجيات استخدامًا في المشاريع نظرًا لقدرتها على تحقيق توازن بين مستوى الحماية وتكاليف التنفيذ (خبراني وأبو عنزة، 2024).

استراتيجية نقل المخاطر

تعتمد هذه الاستراتيجية على تحويل المسؤولية المالية أو القانونية للمخاطر إلى طرف آخر أكثر قدرة على تحملها أو إدارتها.

ومن أشهر تطبيقات هذه الاستراتيجية التأمين على المشروع والتعاقد مع شركات متخصصة أو الاستعانة بمقاولين فرعيين لتحمل بعض أنواع المخاطر. ولا يعني نقل المخاطر التخلص منها بالكامل بل يعني نقل جزء من آثارها أو مسؤولياتها إلى جهة أخرى. (Simon & Reicher, 2024)

استراتيجية قبول المخاطر

في بعض الحالات قد تكون تكلفة معالجة الخطر أكبر من حجم تأثيره المتوقع ولذلك تقرر إدارة المشروع قبول الخطر والاستعداد للتعامل مع نتائجه إذا وقع.

وتستخدم هذه الاستراتيجية عادة مع المخاطر منخفضة التأثير أو منخفضة الاحتمالية. وقد يكون القبول سلبيًا من خلال عدم اتخاذ أي إجراء أو إيجابيًا من خلال تخصيص احتياطات مالية أو زمنية لمواجهة آثار الخطر عند حدوثه (العنزي، 2015).

استراتيجية الاستعداد للطوارئ

تعتمد هذه الاستراتيجية على إعداد خطط بديلة وخطط طوارئ يتم تفعيلها عند وقوع المخاطر. وتهدف إلى ضمان استمرارية المشروع وتقليل الاضطرابات الناتجة عن الأحداث غير المتوقعة. وتتضمن هذه الخطط تحديد المسؤوليات والإجراءات والموارد المطلوبة للتعامل مع الأزمات المحتملة بما يضمن سرعة الاستجابة وتقليل الخسائر إلى أدنى حد ممكن (حمادنة، 2020).

استراتيجية المراقبة المستمرة للمخاطر

تعد المراقبة المستمرة من الاستراتيجيات الحديثة التي تركز على متابعة المخاطر بصورة دورية للكشف المبكر عن أي تغيرات قد تؤثر في مستوى الخطورة أو الأولوية. وتساعد هذه الاستراتيجية على تعزيز قدرة المشروع على التكيف مع المتغيرات المستمرة وتحسين جودة القرارات المتعلقة بإدارة المخاطر. كما تساهم في اكتشاف المخاطر الجديدة قبل تحولها إلى أزمات حقيقية تهدد نجاح المشروع (Ökmen & Gürcanli, 2024).

وتشير الدراسات الحديثة إلى أن نجاح إدارة المخاطر لا يعتمد على تطبيق استراتيجية واحدة فقط بل يتطلب استخدام مزيج متكامل من الاستراتيجيات يتناسب مع طبيعة المشروع وخصائص المخاطر التي يواجهها. كما أن اختيار الاستراتيجية المناسبة يساهم بصورة مباشرة في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع وتقليل الخسائر وتحقيق الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية (Testorelli et al., 2024).

مفهوم كفاءة تنفيذ المشاريع وأبعادها

تعد كفاءة تنفيذ المشاريع من المفاهيم الأساسية في مجال إدارة المشاريع الحديثة نظرًا لارتباطها المباشر بقدرة المشروع على تحقيق أهدافه المخططة ضمن الموارد المتاحة والإطار الزمني المحدد ومستويات الجودة المطلوبة. وقد ازداد الاهتمام بمفهوم كفاءة التنفيذ في السنوات الأخيرة نتيجة تزايد المنافسة بين المؤسسات وارتفاع تكاليف المشاريع وتعقد

بيئات العمل مما جعل نجاح المشروع لا يقاس بمجرد الانتهاء من تنفيذه بل بمدى كفاءة تنفيذ مراحله المختلفة وتحقيق النتائج المرجوة بأفضل صورة ممكنة.

ويقصد بكفاءة تنفيذ المشاريع قدرة المشروع على استغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثل من أجل إنجاز الأعمال المطلوبة وفق الخطط الزمنية والمالية والفنية المحددة مع تحقيق أعلى مستوى ممكن من الجودة والفاعلية. كما تعبر كفاءة التنفيذ عن قدرة إدارة المشروع على تحقيق التوازن بين الوقت والتكلفة والجودة والأداء بما يضمن تحقيق أهداف المشروع ورضا أصحاب المصلحة (طاهر، 2020).

كما تعرف كفاءة تنفيذ المشاريع بأنها مستوى النجاح الذي يحققه المشروع في تحويل المدخلات المتمثلة في الموارد البشرية والمالية والتقنية إلى مخرجات تحقق الأهداف المخطط لها بأقل تكلفة وأقصر وقت وأعلى مستوى من الجودة. ويشير هذا المفهوم إلى أن الكفاءة ترتبط بحسن استخدام الموارد وليس فقط بتحقيق النتائج النهائية للمشروع (العزي، 2024).

ومن منظور إدارة المشاريع فإن كفاءة التنفيذ تمثل قدرة الإدارة على إنجاز الأنشطة المختلفة وفق الخطط الموضوعة مع تقليل الانحرافات الزمنية والمالية والتشغيلية إلى أدنى مستوى ممكن. ولذلك تعد الكفاءة مؤشراً مهماً للحكم على نجاح المشروع ومدى فاعلية الإدارة في التعامل مع التحديات المختلفة التي تواجه التنفيذ (ديوب، 2015).

وتتكون كفاءة تنفيذ المشاريع من مجموعة من الأبعاد الرئيسة التي تستخدم في قياس مستوى الأداء ونجاح التنفيذ. ويأتي في مقدمة هذه الأبعاد البعد الزمني والذي يشير إلى قدرة المشروع على الالتزام بالجدول الزمني المحدد وإنجاز الأنشطة المختلفة ضمن الفترات المخطط لها. ويعد الالتزام بالوقت من أهم مؤشرات كفاءة التنفيذ لأن أي تأخير في إنجاز الأعمال يؤدي غالباً إلى زيادة التكاليف وتأثر جودة النتائج النهائية للمشروع. (Song et al., 2025)

ويتمثل البعد الثاني في الكفاءة المالية أو كفاءة التكلفة والتي تعني قدرة المشروع على تنفيذ الأعمال ضمن الميزانية المعتمدة دون حدوث تجاوزات مالية كبيرة. ويعكس هذا البعد مستوى التحكم في الموارد المالية وكفاءة استخدام الأموال المخصصة للمشروع. كما يعد من أهم المؤشرات المستخدمة في تقييم نجاح المشاريع خاصة في المشاريع الكبيرة التي تتطلب استثمارات مالية مرتفعة. (Khalil-Oliwa & Urbanek, 2024)

أما البعد الثالث فيتمثل في جودة التنفيذ والتي تشير إلى مدى مطابقة مخرجات المشروع للمواصفات والمعايير الفنية المطلوبة. ويعد تحقيق الجودة من العناصر الأساسية لكفاءة التنفيذ لأن أي قصور في الجودة قد يؤدي إلى إعادة العمل أو زيادة التكاليف أو انخفاض رضا المستفيدين من المشروع. ولذلك تحرص المؤسسات على تطبيق أنظمة الجودة والرقابة خلال جميع مراحل التنفيذ لضمان تحقيق النتائج المطلوبة. (Carvalho & Rabechini, 2015)

ويعد الأداء التشغيلي أحد الأبعاد المهمة أيضًا حيث يشير إلى قدرة المشروع على تنفيذ أنشطته المختلفة بكفاءة وانسيابية دون وجود معوقات أو مشكلات تؤثر في سير العمل. ويتضمن ذلك كفاءة الإجراءات التشغيلية ومستوى التنسيق بين فرق العمل وفاعلية عمليات الاتصال وتبادل المعلومات داخل المشروع (العنزي، 2015).

كما يمثل رضا أصحاب المصلحة بعدًا أساسيًا من أبعاد كفاءة تنفيذ المشاريع حيث يقاس نجاح المشروع بمدى قدرته على تلبية احتياجات وتوقعات العملاء والمستفيدين والممولين وغيرهم من الأطراف ذات العلاقة. فكلما ارتفع مستوى الرضا زادت درجة نجاح المشروع وارتفعت مؤشرات كفاءة التنفيذ. (Testorelli et al., 2024)

ويشير بعض الباحثين إلى أن كفاءة تنفيذ المشاريع تشمل كذلك بعد الاستدامة والذي يتمثل في قدرة المشروع على تحقيق نتائج طويلة المدى والمحافظة على استمرارية المنافع المتوقعة منه بعد انتهاء مرحلة التنفيذ. ويعد هذا البعد من الأبعاد الحديثة التي بدأت تحظى باهتمام متزايد في تقييم المشاريع المعاصرة (السبيعي، 2023).

وبناءً على ما سبق يمكن القول إن كفاءة تنفيذ المشاريع تمثل مفهومًا شاملاً يجمع بين الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة وتحقيق الأداء التشغيلي الفعال ورضا أصحاب المصلحة والاستدامة. كما تعكس قدرة إدارة المشروع على توظيف الموارد المتاحة بكفاءة وتحقيق الأهداف المرجوة ضمن المعايير المحددة مسبقًا.

العوامل المؤثرة في كفاءة تنفيذ المشاريع

تتأثر كفاءة تنفيذ المشاريع بعدد كبير من العوامل الداخلية والخارجية التي يمكن أن تسهم في تحسين الأداء أو إضعافه تبعًا لطبيعة هذه العوامل ومدى قدرة إدارة المشروع على التعامل معها. وتختلف أهمية هذه العوامل من مشروع إلى آخر إلا أن الدراسات الإدارية تؤكد وجود مجموعة من العوامل المشتركة التي تؤثر بصورة مباشرة في مستوى كفاءة التنفيذ ونجاح المشاريع.

ويعد التخطيط الفعال للمشروع من أهم العوامل المؤثرة في كفاءة التنفيذ حيث يشكل التخطيط الأساس الذي تبنى عليه جميع مراحل المشروع اللاحقة. فكلما كانت خطط المشروع أكثر دقة ووضوحًا زادت قدرة الإدارة على توجيه الموارد ومتابعة الأنشطة والتعامل مع المشكلات المحتملة بصورة أكثر فاعلية. كما يساعد التخطيط الجيد على تقليل الانحرافات الزمنية والمالية وتحسين فرص نجاح المشروع (خياط، 2019).

وتؤثر كفاءة إدارة المخاطر بصورة مباشرة في كفاءة تنفيذ المشاريع حيث تساعد إدارة المخاطر على التنبؤ بالمشكلات المحتملة والاستعداد لها مسبقًا مما يقلل من تأثيرها السلبي على سير العمل. كما تساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار وتوفير البدائل المناسبة للتعامل مع التحديات المختلفة التي قد تواجه المشروع أثناء التنفيذ (طاهر، 2020).

ويعد توفر الموارد المالية من العوامل الجوهرية المؤثرة في كفاءة التنفيذ حيث يحتاج المشروع إلى تمويل كافٍ ومستقر لضمان استمرارية الأعمال وإنجاز الأنشطة المختلفة وفق الخطط الموضوعة. وقد يؤدي نقص التمويل أو عدم استقراره إلى تعطيل الأعمال وتأخير التنفيذ وزيادة التكاليف بصورة تؤثر في كفاءة المشروع ونجاحه (العنزي، 2024).

كما تمثل الموارد البشرية أحد أهم العوامل المؤثرة في كفاءة تنفيذ المشاريع حيث يعتمد نجاح التنفيذ بدرجة كبيرة على كفاءة العاملين وخبراتهم ومهاراتهم الفنية والإدارية. فوجود كوادر مؤهلة ومدربة يساهم في تحسين الإنتاجية وتقليل الأخطاء ورفع مستوى جودة الأداء. كما يساعد في تعزيز القدرة على مواجهة المشكلات والتحديات التي تظهر أثناء التنفيذ (حمادنة، 2020).

ويؤثر أسلوب القيادة وإدارة المشروع في مستوى الكفاءة بصورة كبيرة حيث يساهم القائد الفعال في تحفيز العاملين وتعزيز التعاون بينهم وتوجيه الجهود نحو تحقيق أهداف المشروع. كما تساعد القيادة الناجحة على تحسين التواصل واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب والتعامل مع الأزمات بصورة أكثر فاعلية (قابلاوي، 2025).

ومن العوامل المهمة أيضًا جودة الاتصال والتنسيق بين الأطراف المشاركة في المشروع. فضعف الاتصال يؤدي إلى سوء فهم المهام وتأخر تبادل المعلومات وظهور العديد من المشكلات التشغيلية التي تؤثر في كفاءة التنفيذ. في المقابل يساعد الاتصال الفعال على تحسين التنسيق بين فرق العمل وتعزيز سرعة الاستجابة للمشكلات والتغيرات المختلفة (Ökmen & Gürcanli, 2024).

كما تلعب التكنولوجيا والأنظمة التقنية الحديثة دورًا مهمًا في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع من خلال تسهيل عمليات التخطيط والمتابعة والرقابة وإدارة الموارد وتحليل البيانات. وقد أصبحت الأنظمة الرقمية المتطورة أحد العوامل الرئيسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحسين الأداء ورفع مستويات الكفاءة في المشاريع المختلفة (العمري وآخرون، 2025).

وتؤثر البيئة التنظيمية والثقافة المؤسسية كذلك في كفاءة تنفيذ المشاريع حيث يساهم وجود بيئة تنظيمية داعمة في تعزيز التعاون والابتكار والالتزام وتحسين الأداء العام للمشروع. بينما قد تؤدي البيئة التنظيمية غير المستقرة إلى ضعف التنسيق وانخفاض الإنتاجية وظهور مقاومة للتغيير تؤثر في نجاح التنفيذ (القحطاني وحسن، 2022).

ومن العوامل الخارجية المؤثرة في كفاءة التنفيذ الظروف الاقتصادية والتشريعية والسياسية المحيطة بالمشروع. فقد تؤدي التغيرات الاقتصادية أو التشريعية المفاجئة إلى زيادة التكاليف أو تأخير التنفيذ أو فرض متطلبات إضافية تؤثر في قدرة المشروع على تحقيق أهدافه بكفاءة (كامل، 2019).

كما تؤثر درجة مشاركة أصحاب المصلحة في نجاح المشروع وكفاءة تنفيذه حيث تساهم المشاركة الفعالة في تحسين التواصل وتوفير الدعم اللازم للمشروع وتقليل النزاعات والمشكلات التي قد تعيق التنفيذ. وقد أكدت الدراسات الحديثة أن إشراك أصحاب المصلحة في مراحل التخطيط والتنفيذ وإدارة المخاطر يساهم بصورة كبيرة في تحسين الأداء وتحقيق النجاح المستدام للمشروعات. (Song et al., 2025)

وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن كفاءة تنفيذ المشاريع لا تتأثر بعامل واحد منفرد وإنما هي نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل التنظيمية والإدارية والبشرية والمالية والتقنية والبيئية. ولذلك فإن تحسين كفاءة التنفيذ يتطلب تبني رؤية شاملة تأخذ في الاعتبار جميع هذه العوامل والعمل على تطويرها بصورة متكاملة بما يضمن تحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفعالية عالية.

دور إدارة المخاطر في تحسين أداء المشاريع ونجاحها

أصبحت إدارة المخاطر في الوقت الحاضر إحدى الركائز الأساسية التي تستند إليها المؤسسات الحديثة لضمان نجاح مشاريعها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية. ويرجع ذلك إلى أن المشاريع المعاصرة تعمل في بيئات تتسم بدرجة عالية من التعقيد والتغير وعدم التأكد نتيجة التطورات الاقتصادية والتكنولوجية والتنظيمية المتسارعة. وفي ظل هذه

الظروف لم يعد نجاح المشروع يعتمد فقط على توافر الموارد أو كفاءة التخطيط وإنما أصبح مرتبطاً بدرجة كبيرة بقدرة إدارة المشروع على التعرف على المخاطر المحتملة والتعامل معها بصورة فعالة ومنهجية.

وتسهم إدارة المخاطر بصورة مباشرة في تحسين أداء المشاريع من خلال توفير إطار متكامل يساعد الإدارة على توقع المشكلات المحتملة قبل حدوثها والاستعداد للتعامل معها بأساليب علمية مدروسة. فعندما يتم تحديد المخاطر وتحليلها في مراحل مبكرة من دورة حياة المشروع تصبح الإدارة أكثر قدرة على اتخاذ الإجراءات الوقائية التي تمنع تحول تلك المخاطر إلى أزمات فعلية تؤثر في مسار التنفيذ أو نتائج المشروع النهائية (طاهر، 2020).

كما تؤدي إدارة المخاطر دوراً محورياً في تعزيز قدرة المشروع على تحقيق أهدافه الزمنية حيث تساعد في الكشف المبكر عن العوامل التي قد تؤدي إلى تأخير الأعمال أو تعطيل الأنشطة المخطط لها. ويتيح ذلك للإدارة وضع خطط بديلة وتخصيص الموارد اللازمة لمواجهة هذه التحديات قبل أن تؤثر بصورة جوهرية في الجدول الزمني للمشروع. ومن ثم تسهم إدارة المخاطر في تحسين معدلات الالتزام بالمواعيد الزمنية وتقليل حالات التأخير التي تعد من أبرز أسباب فشل المشاريع في مختلف القطاعات (العنزي، 2024).

وفي الجانب المالي تسهم إدارة المخاطر في تحسين الأداء المالي للمشاريع من خلال تقليل الخسائر المحتملة وتحسين كفاءة استخدام الموارد المالية. فالمخاطر غير المتوقعة غالباً ما تؤدي إلى زيادة التكاليف أو استنزاف الموارد بصورة غير مخطط لها. أما في ظل وجود نظام فعال لإدارة المخاطر فإن الإدارة تصبح أكثر قدرة على التنبؤ بالمشكلات المالية المحتملة ووضع الاحتياطات المناسبة للتعامل معها بما يساهم في المحافظة على الميزانية وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (كامل، 2019).

كما ترتبط إدارة المخاطر ارتباطاً وثيقاً بتحسين جودة مخرجات المشروع. فعندما يتم تحديد المخاطر الفنية والتشغيلية التي قد تؤثر في جودة الأعمال المنفذة يمكن اتخاذ التدابير الوقائية اللازمة لمنع حدوث الأخطاء أو تقليل آثارها. ويساعد ذلك في ضمان توافق مخرجات المشروع مع المواصفات والمعايير المطلوبة وتحقيق مستويات أعلى من رضا العملاء والمستفيدين (ديوب، 2015).

وتسهم إدارة المخاطر كذلك في تعزيز كفاءة عملية اتخاذ القرار داخل المشروع. فالقرارات الإدارية الفعالة تعتمد على توافر معلومات دقيقة وشاملة حول المخاطر المحتملة وتأثيراتها المختلفة. ومن خلال عمليات التحليل والتقييم التي

توفرها إدارة المخاطر يصبح متخذو القرار أكثر قدرة على اختيار البدائل المناسبة والتعامل مع المواقف المعقدة بطريقة أكثر موضوعية وعقلانية. ولذلك تعد إدارة المخاطر أداة مهمة لدعم القرارات الاستراتيجية والتشغيلية في المشاريع الحديثة (حمادنة، 2020).

ومن الأدوار المهمة لإدارة المخاطر تعزيز مرونة المشروع وقدرته على التكيف مع المتغيرات المفاجئة. فالمشاريع تعمل في بيئات ديناميكية تتعرض باستمرار لتغيرات اقتصادية وتقنية وتشريعية وتنظيمية قد تؤثر في خطط التنفيذ. وتساعد إدارة المخاطر على بناء قدرات استباقية تمكن المشروع من الاستجابة السريعة لهذه التغيرات وتقليل آثارها السلبية بما يضمن استمرارية العمل وتحقيق الأهداف المخطط لها (السبيعي، 2023).

كما تسهم إدارة المخاطر في تعزيز ثقة أصحاب المصلحة بالمشروع. فعندما يلاحظ المستثمرون والعملاء والجهات الداعمة وجود نظام فعال لإدارة المخاطر فإن ذلك يعكس مستوى مرتفعاً من الاحترافية والكفاءة الإدارية ويزيد من ثقتهم بقدرة المشروع على تحقيق أهدافه والتعامل مع التحديات المختلفة. وينعكس ذلك إيجابياً على فرص الحصول على التمويل والدعم اللازم لاستمرار المشروع وتوسعه (قابلاوي، 2025).

وتشير الدراسات الحديثة إلى أن المشاريع التي تطبق ممارسات متقدمة لإدارة المخاطر تحقق معدلات أعلى من النجاح مقارنة بالمشاريع التي تفتقر إلى هذه الممارسات. فقد توصلت دراسة (Song et al., 2025) إلى أن تطبيق إدارة المخاطر بصورة منهجية يسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء المستدام للمشاريع وتعزيز مشاركة أصحاب المصلحة وتقليل حالات الفشل والتعثر. كما أوضحت دراسة (Carvalho & Rabechini, 2015) أن نجاح إدارة المخاطر يعتمد بدرجة كبيرة على المهارات السلوكية والإدارية لمديري المشاريع إضافة إلى الأدوات الفنية المستخدمة في إدارة المخاطر.

وأكدت دراسة (Testorelli et al., 2024) أن إدارة المخاطر لا تقتصر على حماية المشروع من الخسائر وإنما تسهم أيضاً في خلق قيمة مضافة للمؤسسة من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز فرص الابتكار والاستفادة من الفرص المتاحة في بيئة الأعمال. كما أوضحت دراسة (Khalil-Oliwa & Urbanek, 2024) أن فعالية إدارة المخاطر ترتبط ارتباطاً مباشراً بتحسين أداء المحافظ والمشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات.

وتشير الأدبيات المعاصرة إلى أن إدارة المخاطر أصبحت عاملاً حاسماً في نجاح المشاريع الكبرى خصوصاً في القطاعات ذات الطبيعة المعقدة مثل مشاريع البنية التحتية والطاقة والتكنولوجيا والابتكار. ففي هذه المشاريع تؤدي المخاطر غير

المدارة إلى خسائر كبيرة وتأخيرات متكررة وانخفاض جودة المخرجات بينما تسهم الإدارة الفعالة للمخاطر في تعزيز فرص النجاح وتحقيق الأداء المتميز (العمري وآخرون، 2025).

وبناءً على ذلك يمكن القول إن إدارة المخاطر تمثل أحد أهم الأدوات الإدارية التي تسهم في تحسين أداء المشاريع ورفع كفاءة تنفيذها وضمان نجاحها واستدامتها من خلال دعم عملية اتخاذ القرار وتقليل الخسائر وتعزيز جودة التنفيذ وتحقيق التوازن بين الوقت والتكلفة والجودة.

أدوات وتقنيات إدارة المخاطر في المشاريع الحديثة

شهد مجال إدارة المخاطر خلال العقود الأخيرة تطورًا كبيرًا نتيجة التقدم التكنولوجي وتزايد تعقيد المشاريع الحديثة مما أدى إلى ظهور العديد من الأدوات والتقنيات المتخصصة التي تساعد المؤسسات على تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها ومتابعتها بصورة أكثر دقة وفعالية. وقد أصبحت هذه الأدوات جزءًا أساسيًا من منظومة إدارة المشاريع الحديثة لما توفره من معلومات وبيانات تدعم عملية اتخاذ القرار وتحسن القدرة على التعامل مع حالات عدم التأكد.

ومن أهم الأدوات المستخدمة في إدارة المخاطر سجل المخاطر والذي يعد الوثيقة الأساسية التي يتم من خلالها توثيق جميع المخاطر المحتملة المرتبطة بالمشروع. ويتضمن سجل المخاطر وصف المخاطر ومصادرها واحتمالية حدوثها وتأثيراتها المحتملة والاستراتيجيات المقترحة للتعامل معها والمسؤولين عن متابعتها. ويستخدم هذا السجل بصورة مستمرة طوال دورة حياة المشروع ويعد من أهم أدوات الرقابة والمتابعة في إدارة المخاطر (العنزي، 2015).

كما تعد مصفوفة تقييم المخاطر من أكثر الأدوات استخدامًا في المشاريع الحديثة حيث تساعد على تصنيف المخاطر وفقًا لدرجة احتمالية حدوثها وحجم تأثيرها المتوقع. ويتم من خلال هذه المصفوفة تحديد أولويات المخاطر وتركيز الجهود الإدارية على المخاطر الأكثر أهمية وتأثيرًا. وتتميز هذه الأداة بسهولة الاستخدام وقدرتها على توفير تصور بصري واضح لمستويات المخاطر المختلفة (خبراني وأبو عزة، 2024).

ومن التقنيات المهمة أيضًا أسلوب العصف الذهني الذي يستخدم في مرحلة تحديد المخاطر من خلال جمع آراء الخبراء وأعضاء فرق العمل ومناقشة جميع السيناريوهات المحتملة التي قد تؤثر في المشروع. ويساعد هذا الأسلوب في اكتشاف عدد كبير من المخاطر المحتملة التي قد لا تظهر من خلال التحليل التقليدي للبيانات (خياط، 2019).

كما تستخدم تقنية تحليل السبب الجذري لتحديد الأسباب الحقيقية الكامنة وراء المخاطر أو المشكلات المحتملة. وتهدف هذه التقنية إلى معالجة جذور المشكلة بدلاً من التركيز على أعراضها فقط مما يساهم في تقليل احتمالات تكرارها مستقبلاً وتحسين فعالية الاستجابة للمخاطر.

وتعد تقنية تحليل SWOT من الأدوات الشائعة في إدارة المخاطر حيث تساعد على تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات المرتبطة بالمشروع. ومن خلال هذا التحليل يمكن للإدارة تكوين رؤية شاملة حول البيئة الداخلية والخارجية للمشروع وتحديد المخاطر والفرص التي قد تؤثر في نجاحه (السبيعي، 2023).

ومن الأدوات المتقدمة المستخدمة في المشاريع الحديثة تحليل مونت كارلو Monte Carlo Simulation والذي يعتمد على النماذج الإحصائية والمحاكاة الرياضية لتقدير احتمالات حدوث المخاطر وتأثيراتها المختلفة. وتساعد هذه التقنية في تحليل السيناريوهات المتعددة وتوفير توقعات أكثر دقة حول النتائج المحتملة للمشروع في ظل ظروف عدم التأكد المختلفة. (Marle & Vidal, 2020)

كما تستخدم تقنية شجرة القرار Decision Tree Analysis في تقييم البدائل المختلفة واتخاذ القرارات المتعلقة بالمخاطر. وتساعد هذه التقنية على مقارنة النتائج المتوقعة لكل بديل واختيار الخيار الذي يحقق أفضل توازن بين المخاطر والعوائد المتوقعة.

ومع التطور التقني أصبحت برامج إدارة المشاريع الحديثة مثل Microsoft Project و Primavera و Oracle Risk Management تستخدم بصورة واسعة في إدارة المخاطر. حيث توفر هذه البرامج إمكانيات متقدمة لتحديد المخاطر وتحليلها ومتابعتها وإعداد التقارير الخاصة بها بصورة لحظية مما يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات أكثر سرعة ودقة (Simon & Reicher, 2024).

كما برزت تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة كأحد أهم الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر. حيث تستخدم الخوارزميات الذكية في تحليل كميات ضخمة من البيانات واكتشاف الأنماط والعلاقات التي قد تشير إلى مخاطر محتملة قبل وقوعها. كما تساعد تقنيات التعلم الآلي في تحسين دقة التنبؤ بالمخاطر وتطوير استراتيجيات استجابة أكثر فاعلية (العمرى وآخرون، 2025).

وتشير الدراسات الحديثة إلى أن المؤسسات التي تعتمد على أدوات وتقنيات متقدمة لإدارة المخاطر تتمتع بقدرة أكبر على تحقيق النجاح وتقليل الخسائر وتحسين كفاءة تنفيذ المشاريع مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على الأساليب التقليدية فقط. (Testorelli et al., 2024)

وبذلك يمكن القول إن أدوات وتقنيات إدارة المخاطر الحديثة تمثل عنصرًا أساسيًا في نجاح المشاريع المعاصرة حيث توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الصحيحة وتساعد في التنبؤ بالمخاطر وتحليلها والتعامل معها بصورة أكثر كفاءة واحترافية بما ينعكس إيجابًا على أداء المشاريع ونجاحها.

العلاقة بين إدارة المخاطر وكفاءة تنفيذ المشاريع

تعد العلاقة بين إدارة المخاطر وكفاءة تنفيذ المشاريع من أكثر الموضوعات أهمية في أدبيات إدارة المشاريع المعاصرة نظرًا للدور المحوري الذي تؤديه إدارة المخاطر في دعم نجاح المشاريع وتحسين مستويات الأداء وتحقيق الأهداف المخططة. فالمشاريع بطبيعتها تتعرض لدرجات متفاوتة من عدم التأكد نتيجة التغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية وهو ما يجعل إدارة المخاطر عنصرًا أساسيًا لضمان استمرارية التنفيذ وتحقيق الكفاءة المطلوبة. ومن هذا المنطلق ينظر إلى إدارة المخاطر على أنها أحد العوامل الاستراتيجية التي تؤثر بصورة مباشرة وغير مباشرة في كفاءة تنفيذ المشاريع من خلال تحسين القدرة على التنبؤ بالمشكلات المحتملة والاستعداد لها والتعامل معها بطريقة علمية ومنهجية.

وتظهر العلاقة بين إدارة المخاطر وكفاءة تنفيذ المشاريع من خلال قدرة إدارة المخاطر على تقليل مستوى عدم التأكد الذي يحيط بالمشروع. فكل مشروع يتعرض لمجموعة من التهديدات والمخاطر التي قد تؤثر في الجدول الزمني أو الميزانية أو جودة المخرجات أو مستوى رضا أصحاب المصلحة. وعندما يتم تحديد هذه المخاطر وتحليلها في وقت مبكر تصبح الإدارة أكثر قدرة على التحكم فيها وتقليل أثارها السلبية مما ينعكس بصورة مباشرة على كفاءة التنفيذ (العنزي، 2015).

كما تساهم إدارة المخاطر في تعزيز كفاءة تنفيذ المشاريع من خلال تحسين عمليات التخطيط. فالتخطيط الفعال يعتمد بصورة أساسية على وجود معلومات دقيقة حول التهديدات المحتملة والعوامل التي قد تؤثر في المشروع مستقبلاً. وتساعد إدارة المخاطر في توفير هذه المعلومات من خلال عمليات التحليل والتقييم المستمرة مما يمكن الإدارة من إعداد

خطط أكثر واقعية ودقة وقابلة للتنفيذ. ونتيجة لذلك ترتفع قدرة المشروع على الالتزام بالأهداف الزمنية والمالية والفنية المحددة مسبقاً (خياط، 2019).

وتعد إدارة الوقت أحد أهم أبعاد كفاءة تنفيذ المشاريع التي تتأثر بشكل مباشر بإدارة المخاطر. فالكثير من حالات التأخير في المشاريع ترجع إلى مخاطر لم يتم التنبؤ بها أو الاستعداد لها بالشكل المناسب. وعندما يتم تطبيق نظام فعال لإدارة المخاطر يصبح بالإمكان اكتشاف مسببات التأخير المحتملة ووضع خطط استجابة مناسبة للتعامل معها قبل أن تؤثر في الجدول الزمني للمشروع. ولذلك ترتبط الإدارة الفعالة للمخاطر بانخفاض معدلات التأخير وتحسن مؤشرات الإنجاز الزمني للمشاريع (طاهر، 2020).

كما ترتبط إدارة المخاطر ارتباطاً وثيقاً بكفاءة إدارة التكلفة داخل المشروع. فالمخاطر غير المتوقعة غالباً ما تؤدي إلى زيادة النفقات نتيجة الحاجة إلى معالجة المشكلات أو إعادة تنفيذ بعض الأعمال أو مواجهة الأزمات الطارئة. أما عند تطبيق إدارة المخاطر بصورة منهجية فإن الإدارة تصبح أكثر قدرة على التنبؤ بهذه الاحتمالات وتخصيص الاحتياطات المالية المناسبة لمواجهتها. ويسهم ذلك في الحد من الانحرافات المالية والمحافظة على الميزانية المعتمدة وتحقيق كفاءة أعلى في إدارة الموارد المالية للمشروع (كامل، 2019).

وتظهر العلاقة بين إدارة المخاطر وكفاءة التنفيذ أيضاً في جانب الجودة. فإدارة المخاطر تساعد على تحديد العوامل التي قد تؤثر في جودة الأعمال المنفذة سواء كانت مرتبطة بالمواد أو المعدات أو الكوادر البشرية أو العمليات التشغيلية. ويسمح ذلك باتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة قبل حدوث المشكلات وبالتالي الحفاظ على مستويات الجودة المطلوبة وتقليل الأخطاء وإعادة العمل. وكلما ارتفع مستوى الجودة زادت كفاءة تنفيذ المشروع وارتفعت احتمالات نجاحه وتحقيق أهدافه (ديوب، 2015).

ومن الجوانب المهمة في هذه العلاقة أن إدارة المخاطر تسهم في تعزيز كفاءة اتخاذ القرار داخل المشروع. فالقرارات الإدارية تصبح أكثر فاعلية عندما تستند إلى معلومات دقيقة حول المخاطر المحتملة وتأثيراتها المختلفة. ومن خلال عمليات التحليل والتقييم التي توفرها إدارة المخاطر يتمكن مديرو المشاريع من اختيار البدائل الأكثر ملاءمة واتخاذ قرارات استباقية بدلاً من الاقتصار على ردود الفعل بعد وقوع المشكلات. ويؤدي ذلك إلى تحسين جودة القرارات الإدارية ورفع مستوى الكفاءة التشغيلية للمشروع (حمادنة، 2020).

كما تسهم إدارة المخاطر في تعزيز مرونة المشروع وقدرته على التكيف مع التغيرات المفاجئة. فالمشاريع الحديثة تعمل في بيئات متغيرة باستمرار تتأثر بالعوامل الاقتصادية والتقنية والتشريعية والسياسية. وعندما تمتلك الإدارة نظامًا متطورًا لإدارة المخاطر فإنها تصبح أكثر قدرة على استيعاب هذه المتغيرات والتعامل معها بسرعة وكفاءة دون التأثير السلبي في أهداف المشروع أو سير العمل. وتعد هذه المرونة أحد المؤشرات المهمة لكفاءة التنفيذ في المشاريع المعاصرة (السبيعي، 2023).

ومن ناحية أخرى تساعد إدارة المخاطر على رفع مستوى التنسيق والتكامل بين مختلف الأطراف المشاركة في المشروع. فعمليات تحديد المخاطر وتحليلها ومتابعتها تتطلب مشاركة مستمرة من جميع أصحاب المصلحة وفرق العمل المختلفة. ويسهم ذلك في تعزيز التواصل وتبادل المعلومات وتحسين مستوى التعاون داخل المشروع مما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء وتقليل المشكلات التنظيمية والإدارية التي قد تؤثر في التنفيذ (قابلاوي، 2025).

وتؤكد الدراسات الحديثة وجود علاقة إيجابية قوية بين فعالية إدارة المخاطر ومستوى نجاح المشاريع. فقد أوضحت دراسة (Song et al., 2025) أن المشاريع التي تطبق ممارسات متقدمة لإدارة المخاطر تحقق مستويات أعلى من الأداء المستدام وتتمتع بقدرة أكبر على تحقيق أهدافها الزمنية والمالية والتشغيلية. كما بينت الدراسة أن إدارة المخاطر تسهم في تعزيز مشاركة أصحاب المصلحة وتحسين جودة التنفيذ وتقليل احتمالات التعثر وال فشل.

كما توصلت دراسة (Ahmad et al., 2022) إلى أن إدارة المخاطر تعد أحد أهم العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع حيث تؤدي إلى تحسين التخطيط والرقابة واتخاذ القرار وتعزيز كفاءة القيادة داخل المشروع. وأظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسات التي تعتمد نظامًا فعالًا لإدارة المخاطر تحقق معدلات نجاح أعلى مقارنة بالمؤسسات التي لا تطبق هذه الممارسات بصورة منهجية.

وفي السياق نفسه أشارت دراسة (Carvalho & Rabechini, 2015) إلى أن إدارة المخاطر تؤثر بصورة مباشرة في أداء المشاريع من خلال تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحسين استخدام الموارد وتقليل الخسائر المرتبطة بالمخاطر غير المتوقعة. كما أكدت الدراسة أن المهارات الإدارية والسلوكية لمديري المشاريع تمثل عاملاً مهمًا في تعظيم أثر إدارة المخاطر على كفاءة التنفيذ.

وأوضحت دراسة (Khalil-Oliwa & Urbanek, 2024) أن فعالية إدارة المخاطر ترتبط بتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة في إدارة المحافظ والمشاريع من خلال تحسين عمليات المتابعة والرقابة وزيادة القدرة على مواجهة التحديات المختلفة التي قد تعترض سير المشروع. كما أشارت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تطبق نظامًا متطورة لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية.

وأكدت دراسة (Testorelli et al., 2024) أن إدارة المخاطر لم تعد تقتصر على منع الخسائر وتقليل التهديدات بل أصبحت وسيلة لتحقيق قيمة مضافة للمشروعات من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز الابتكار ورفع القدرة التنافسية للمؤسسات. وبالتالي فإن العلاقة بين إدارة المخاطر وكفاءة تنفيذ المشاريع أصبحت علاقة استراتيجية تتجاوز المفهوم التقليدي القائم على الحماية فقط إلى مفهوم أوسع يركز على تحقيق القيمة والتميز المؤسسي.

كما أن المشاريع التي تمتلك نظامًا فعالة لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على تحقيق الاستدامة والاستمرارية مقارنة بالمشاريع التي تفتقر إلى هذه النظم. ويرجع ذلك إلى أن إدارة المخاطر توفر آليات استباقية للتعامل مع التهديدات المستقبلية وتدعم قدرة المشروع على المحافظة على أدائه وتحقيق أهدافه على المدى الطويل (العمري وآخرون، 2025).

وبناءً على ما سبق يتضح أن العلاقة بين إدارة المخاطر وكفاءة تنفيذ المشاريع علاقة تكاملية وثيقة حيث تمثل إدارة المخاطر أحد المحركات الأساسية التي تسهم في تحسين الأداء وتعزيز الجودة والالتزام بالوقت والتكلفة ودعم عملية اتخاذ القرار وتحقيق رضا أصحاب المصلحة. وكلما ارتفع مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر داخل المشروع زادت كفاءة التنفيذ وارتفعت احتمالات النجاح والاستدامة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشروع.

ثانياً: الدراسات السابقة

(قابلاوي، 2025)

هدفت إلى التعرف على دور القيادة في إدارة المخاطر لضمان نجاح المشاريع من خلال تطبيقها على شركة أرامكو السعودية، وذلك في ظل تزايد أهمية الممارسات القيادية الحديثة في دعم إدارة المخاطر داخل المشاريع الكبرى. وسعت إلى تحليل العلاقة بين فاعلية القيادة ومستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر ومدى انعكاس ذلك على نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية. كما هدفت إلى تحديد الدور الذي تؤديه القيادات الإدارية في تعزيز ثقافة

إدارة المخاطر داخل بيئة العمل وتشجيع العاملين على المشاركة في عمليات تحديد المخاطر وتحليلها والتعامل معها بصورة منهجية.

واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره من أكثر المناهج ملاءمة لدراسة الظواهر الإدارية والتنظيمية، كما استخدمت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات من العاملين ومديري المشاريع في شركة أرامكو السعودية، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين فعالية القيادة ومستوى نجاح إدارة المخاطر داخل المشاريع، كما تبين أن القيادات التي تتبنى ممارسات إدارية حديثة وتدعم التواصل الفعال مع العاملين تسهم بصورة كبيرة في رفع كفاءة إدارة المخاطر وتحسين أداء المشاريع. وأشارت النتائج كذلك إلى أن تعزيز الوعي بالمخاطر داخل فرق العمل ينعكس إيجاباً على سرعة الاستجابة للتحديات وتقليل احتمالات التعثر.

وأوصت بضرورة تطوير البرامج التدريبية الموجهة للقيادات الإدارية في مجال إدارة المخاطر، وتعزيز التكامل بين القيادة وإدارة المخاطر داخل المؤسسات، وتطوير سياسات تنظيمية تدعم بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الاستباقية في التعامل مع المخاطر.

(العمرى، 2025)

هدفت إلى التعرف على أثر تطوير استراتيجيات متقدمة لإدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريع التكنولوجيا والابتكار من خلال دراسة حالة مركز الملك عبدالله المالي بمدينة الرياض. كما سعت إلى تحليل مدى مساهمة استراتيجيات إدارة المخاطر الحديثة في تعزيز قدرة المشاريع التقنية على مواجهة التحديات المتسارعة المرتبطة بالتطور التكنولوجي والتغيرات التنافسية.

واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة والمقابلات الشخصية كأدوات لجمع البيانات من القيادات الإدارية والعاملين في المشاريع التقنية، وتم إخضاع البيانات للتحليل الإحصائي للوصول إلى النتائج المطلوبة. وأظهرت النتائج أن تطوير استراتيجيات إدارة المخاطر يسهم بصورة مباشرة في تعزيز الميزة التنافسية للمشاريع التقنية، كما يساعد في تحسين القدرة على التنبؤ بالمخاطر المحتملة والاستعداد المبكر للتعامل معها. وبينت النتائج أن

المؤسسات التي تطبق استراتيجيات متقدمة لإدارة المخاطر تحقق مستويات أعلى من الأداء والابتكار مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على الأساليب التقليدية.

وأوصت بضرورة دمج إدارة المخاطر ضمن التخطيط الاستراتيجي للمشاريع التقنية والابتكارية، وتطوير أنظمة ذكية لرصد المخاطر وتحليلها بشكل مستمر، وتوفير برامج تدريبية متخصصة للعاملين في هذا المجال.

(Song, 2025)

هدفت إلى فحص أثر ممارسات إدارة المخاطر على الأداء المستدام للمشروعات في قطاع البناء والتشييد، مع التركيز على دور مشاركة أصحاب المصلحة في تعزيز فعالية إدارة المخاطر وتحقيق استدامة المشاريع. كما سعت إلى توضيح العلاقة بين تطبيق ممارسات إدارة المخاطر ومستوى التنسيق والتعاون بين الأطراف المختلفة المشاركة في المشروع.

واعتمدت على المنهج الكمي من خلال تصميم استبانة شملت العاملين ومديري المشاريع وأصحاب المصلحة في عدد من مشاريع البناء والتشييد، وتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الحديثة.

وأظهرت النتائج أن تطبيق ممارسات إدارة المخاطر بصورة فعالة يسهم في تحسين الأداء المستدام للمشروعات، كما أن مشاركة أصحاب المصلحة تعزز من كفاءة إدارة المخاطر وتزيد من قدرة المشاريع على تحقيق أهدافها. وأكدت النتائج أن التعاون والتواصل المستمر بين الأطراف المعنية يعد من أهم العوامل المؤثرة في نجاح إدارة المخاطر.

وأوصت بضرورة إشراك أصحاب المصلحة في جميع مراحل إدارة المخاطر، وتطوير قنوات اتصال فعالة بينهم وبين فرق العمل، والعمل على تعزيز ثقافة إدارة المخاطر داخل المشاريع الإنشائية.

(خبراني، 2024)

هدفت إلى التعرف على الاستراتيجيات الفعالة لإدارة المخاطر والتخفيف منها في مجال أمن الشركات بالملكة العربية السعودية، كما سعت إلى تحليل دور إدارة المخاطر في تعزيز الاستقرار الأمني للمؤسسات وحماية أصولها ومواردها من التهديدات المختلفة.

واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة والمقابلات كأدوات رئيسية لجمع البيانات من المختصين في مجال أمن الشركات.

وأظهرت النتائج أن تطبيق استراتيجيات واضحة لإدارة المخاطر يسهم في تقليل الخسائر المحتملة وتحسين قدرة الشركات على التعامل مع الأزمات الأمنية. كما أشارت النتائج إلى أن التخطيط الاستباقي للمخاطر يمثل أحد العوامل الرئيسية في تعزيز الأمن المؤسسي.

وأوصت بضرورة تطوير سياسات وإجراءات متكاملة لإدارة المخاطر الأمنية، وتعزيز التدريب المستمر للعاملين في هذا المجال، وتبني نظم متطورة لرصد المخاطر والتعامل معها بصورة فاعلة.

(Testorelli, 2024)

هدفت إلى تقديم إطار شامل لإدارة مخاطر المشاريع يركز على تحقيق القيمة المضافة للمؤسسات من خلال تطبيق ممارسات متكاملة لإدارة المخاطر. كما سعت إلى توضيح كيفية مساهمة إدارة المخاطر في تحسين نتائج المشاريع وتعزيز قدرتها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

واعتمدت على المنهج التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات العلمية وتحليل عدد من النماذج والتجارب التطبيقية في مجال إدارة المشاريع.

وأظهرت النتائج أن تطبيق إطار متكامل لإدارة المخاطر يؤدي إلى تحسين نتائج المشاريع وتقليل الخسائر وتعظيم القيمة المضافة للمؤسسات. كما أكدت النتائج أن إدارة المخاطر ينبغي أن تكون جزءاً أساسياً من جميع مراحل إدارة المشروع. وأوصت بضرورة تبني منهج شامل لإدارة المخاطر يربط بين التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم، مع تعزيز الوعي التنظيمي بأهمية إدارة المخاطر في تحقيق القيمة المضافة للمشاريع.

(Khalil-Oliwa, 2024)

هدفت إلى التعرف على محددات فعالية إدارة المخاطر في محافظ المشاريع، وذلك من خلال تحليل العوامل التنظيمية والإدارية التي تؤثر في نجاح تطبيق ممارسات إدارة المخاطر داخل المؤسسات التي تدير عدداً كبيراً من المشاريع في الوقت ذاته. كما سعت إلى توضيح أثر دعم الإدارة العليا ومستوى التنسيق بين المشاريع المختلفة في تحسين فعالية إدارة المخاطر وتحقيق أهداف المؤسسة.

واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات من مديري المشاريع ومديري المحافظ الاستثمارية، كما تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

وأظهرت النتائج أن فعالية إدارة المخاطر تعتمد بصورة كبيرة على دعم الإدارة العليا وتوافر السياسات التنظيمية الواضحة ووجود نظم متكاملة لإدارة المخاطر. كما بينت النتائج أن المؤسسات التي تتمتع بمستويات مرتفعة من التنسيق بين مشاريعها تحقق مستويات أعلى من النجاح وتكون أكثر قدرة على الحد من الخسائر المحتملة.

وأوصت بضرورة تعزيز دور الإدارة العليا في دعم أنشطة إدارة المخاطر، وتطوير الأنظمة التنظيمية الخاصة بحفاظ المشاريع، وتوفير الموارد البشرية والتقنية اللازمة لضمان نجاح عمليات إدارة المخاطر.

(Ökmen, 2024)

هدفت إلى التعرف على وجهات نظر العاملين تجاه ممارسات إدارة المخاطر في مشاريع البناء والتشييد، مع التركيز على دور العاملين في إنجاح عمليات إدارة المخاطر خلال مراحل تنفيذ المشروع المختلفة. كما سعت إلى قياس مستوى الوعي بأهمية إدارة المخاطر لدى العاملين وتأثير ذلك على كفاءة تنفيذ المشاريع.

واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من العاملين في مشاريع البناء والتشييد. وأظهرت النتائج أن مشاركة العاملين في تحديد المخاطر وتحليلها تسهم بصورة كبيرة في تعزيز فعالية إدارة المخاطر داخل المشاريع. كما أوضحت النتائج أن التدريب المستمر للعاملين يؤدي إلى رفع مستوى الوعي بالمخاطر وتحسين قدرتهم على التعامل معها بفاعلية.

وأوصت بضرورة إشراك العاملين في جميع مراحل إدارة المخاطر، وتوفير برامج تدريبية متخصصة، وتعزيز ثقافة العمل الجماعي بما يسهم في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع.

(Simon, 2024)

هدفت إلى توضيح أهمية التطبيق المستمر لإدارة مخاطر المشاريع داخل المؤسسات وأثر ذلك في تعزيز ثقة العملاء وتحسين مستوى الأداء المؤسسي. كما سعت إلى تحليل العلاقة بين الشهادات المهنية في إدارة المشاريع وقدره المديرين على تطبيق ممارسات إدارة المخاطر بصورة فعالة.

واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من مديري المشاريع والعملاء في عدد من المؤسسات.

وأظهرت النتائج أن الإدارة المستمرة للمخاطر تسهم في تعزيز استقرار المشاريع وتحسين مستوى الأداء ورفع درجة ثقة العملاء بالمؤسسات. كما تبين أن حصول مديري المشاريع على الشهادات المهنية يسهم في رفع كفاءتهم في إدارة المخاطر وتحسين جودة القرارات الإدارية.

وأوصت بضرورة تطبيق إدارة المخاطر بصورة مستمرة وعدم الاقتصار على مراحل محددة من المشروع، وتشجيع مديري المشاريع على الحصول على الشهادات المهنية المتخصصة.

(العنزي، 2024)

هدفت إلى التعرف على أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشروعات في الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية، كما سعت إلى قياس مدى مساهمة ممارسات إدارة المخاطر في تحسين الأداء العام للمشروعات.

واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من العاملين ومديري المشروعات في الشركات الخاصة.

وأظهرت النتائج أن تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر يسهم بصورة واضحة في رفع معدلات نجاح المشروعات وتحسين مستويات الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة. كما أشارت النتائج إلى أن المؤسسات التي تمتلك أنظمة واضحة لإدارة المخاطر تحقق أداءً أفضل مقارنة بالمؤسسات التي لا تطبق هذه الأنظمة بصورة منهجية.

وأوصت بضرورة تعزيز ثقافة إدارة المخاطر داخل الشركات، وتطوير الأنظمة والإجراءات التنظيمية المتعلقة بها، وتوفير التدريب اللازم للعاملين في مجال إدارة المشاريع.

(السبيعي، 2023)

هدفت إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في نجاح التطوير التنظيمي بوزارة الداخلية في دولة الكويت، كما سعت إلى توضيح دور إدارة المخاطر في دعم خطط التطوير المؤسسي وتحقيق الأهداف التنظيمية.

واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من القيادات والعاملين في الوزارة. وأظهرت النتائج أن تطبيق ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية يساهم في دعم نجاح برامج التطوير التنظيمي وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي. كما بينت النتائج أن المؤسسات التي تدمج إدارة المخاطر ضمن التخطيط الاستراتيجي تكون أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات وتحقيق أهدافها.

وأوصت بضرورة تطوير السياسات التنظيمية الخاصة بإدارة المخاطر، وتعزيز التدريب والتأهيل في هذا المجال، وزيادة الاهتمام بإدارة المخاطر الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية.

(القحطاني، 2022)

هدفت إلى التعرف على دور أبعاد إدارة المخاطر الاستراتيجية في تحقيق التنمية المستدامة بوزارة البيئة والمياه والزراعة بمنطقة عسير في المملكة العربية السعودية. كما سعت إلى دراسة تأثير مخاطر المعلومات والموارد البشرية والثقافة التنظيمية والسمعة المؤسسية على تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من العاملين في الوزارة. وأظهرت النتائج أن تطبيق أبعاد إدارة المخاطر الاستراتيجية يساهم بصورة إيجابية في تعزيز التنمية المستدامة وتحسين الأداء المؤسسي. كما أكدت النتائج أن المؤسسات التي تطبق ممارسات فعالة لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات وتحقيق الاستدامة.

وأوصت بضرورة تطوير أنظمة إدارة المخاطر الاستراتيجية وتكثيف برامج التدريب والتوعية للعاملين.

(Ahmad, 2022)

هدفت إلى التعرف على أثر إدارة مخاطر المشاريع وتطوير القيادة في نجاح المشاريع، كما سعت إلى تحليل الدور الذي تؤديه القيادة الفعالة في تعزيز تطبيق ممارسات إدارة المخاطر داخل المشاريع.

واعتمدت على المنهج الكمي باستخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات من مديري المشاريع والعاملين في عدد من المؤسسات المختلفة، وتم تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية المناسبة.

وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي لإدارة المخاطر في نجاح المشاريع، كما بينت أن تطوير المهارات القيادية يسهم في تحسين فعالية تطبيق إدارة المخاطر ورفع معدلات النجاح. وأكدت النتائج أن المشاريع التي تجمع بين القيادة الفعالة والإدارة المنظمة للمخاطر تحقق مستويات أعلى من الأداء.

وأوصت بضرورة دمج برامج تطوير القيادة مع برامج إدارة المخاطر، وتوفير التدريب المستمر لمديري المشاريع.

التعليق على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أن موضوع إدارة المخاطر حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين خلال السنوات الماضية نظراً للدور المتزايد الذي تؤديه إدارة المخاطر في دعم نجاح المشاريع وتحسين كفاءتها التشغيلية والتنظيمية. وقد تناولت الدراسات السابقة الموضوع من زوايا متعددة شملت إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية والتقنية والحكومية والمالية والسياحية، كما اهتمت بعض الدراسات ببحث العلاقة بين إدارة المخاطر ومتغيرات تنظيمية أخرى مثل القيادة والتطوير التنظيمي والتنمية المستدامة والميزة التنافسية.

وأظهرت غالبية الدراسات وجود اتفاق واضح على أن إدارة المخاطر تمثل أحد العوامل الجوهرية المؤثرة في نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها. فقد أكدت نتائج كل من (طاهر، 2020) و(العزي، 2024) و (Song, 2025) أن تطبيق ممارسات إدارة المخاطر بصورة منهجية يؤدي إلى تحسين معدلات نجاح المشاريع وزيادة القدرة على الالتزام بالجدول الزمني والميزانيات المحددة ورفع جودة المخرجات النهائية للمشروعات. كما أشارت هذه الدراسات إلى أن تحديد المخاطر بصورة مبكرة وتحليلها بشكل علمي يسهم في تقليل احتمالات التعثر والفشل أثناء التنفيذ.

كما أظهرت الدراسات السابقة أهمية الدور القيادي في تعزيز فعالية إدارة المخاطر داخل المشاريع، حيث أكدت نتائج (Ahmad, 2022) و(حمادنة، 2020) و(قابلاوي، 2025) أن القيادة الفعالة تسهم في تعزيز ثقافة إدارة المخاطر وتحفيز العاملين على الالتزام بالإجراءات المرتبطة بها، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها. وبينت هذه الدراسات أن القادة الذين يمتلكون وعياً كافياً بأهمية إدارة المخاطر يكونون أكثر قدرة على توجيه فرق العمل نحو التعامل الفعال مع المخاطر المحتملة.

وفي جانب آخر ركزت بعض الدراسات على أهمية إدارة المخاطر في تحقيق الاستدامة والميزة التنافسية للمؤسسات، حيث أوضحت نتائج (الفحطاني، 2022) و(العمري، 2025) و (Song, 2025) أن إدارة المخاطر لا تقتصر على الحد من

الآثار السلبية للمخاطر فقط، بل تسهم كذلك في تحقيق التنمية المستدامة وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات من خلال تعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية والتنظيمية والتكنولوجية المختلفة.

كما اهتمت مجموعة أخرى من الدراسات بدراسة العوامل المؤثرة في فعالية إدارة المخاطر داخل المؤسسات والمشاريع، حيث أشارت نتائج (Khalil-Oliwa, 2024) و (Ökmen, 2024) إلى أن فعالية إدارة المخاطر ترتبط بدرجة كبيرة بدعم الإدارة العليا ومستوى مشاركة العاملين وتوافر نظم تنظيمية واضحة لإدارة المخاطر. كما بينت هذه الدراسات أن توفير التدريب المستمر للعاملين يسهم في تعزيز قدرتهم على تحديد المخاطر والتعامل معها بصورة أكثر فاعلية.

وفي السياق نفسه ركزت بعض الدراسات على تطوير الأطر والنماذج العلمية الخاصة بإدارة المخاطر، حيث سعت دراسة (Testorelli, 2024) إلى تقديم إطار متكامل لإدارة مخاطر المشاريع يهدف إلى تحقيق القيمة المضافة للمؤسسات، بينما ركزت دراسة (Marle, 2020) على تطوير نماذج تحليلية متقدمة تساعد في فهم العلاقات المعقدة بين المخاطر المختلفة داخل المشاريع الكبرى. وقد أكدت نتائج هذه الدراسات أهمية استخدام الأدوات العلمية الحديثة في تحسين كفاءة إدارة المخاطر ودعم عملية اتخاذ القرار.

وعلى الرغم من تعدد الدراسات السابقة وتنوع البيئات التي أجريت فيها، إلا أن معظمها اتفق على أن إدارة المخاطر تؤدي دوراً محورياً في رفع كفاءة المشاريع وتحسين مستوى الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات. كما اتفقت على أن نجاح إدارة المخاطر يعتمد على مجموعة من العوامل من أهمها دعم الإدارة العليا وتوافر الكفاءات البشرية المؤهلة ووجود نظم وإجراءات واضحة لإدارة المخاطر.

ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة يتبين أن أغلب الدراسات ركزت على قطاعات أو مؤسسات محددة مثل قطاع البناء والتشييد أو المؤسسات المالية أو الجهات الحكومية أو المشاريع التقنية، كما ركز عدد منها على دراسة العلاقة بين إدارة المخاطر ومتغيرات تنظيمية أخرى مثل القيادة أو التنمية المستدامة أو الميزة التنافسية. في حين لم تحظ العلاقة المباشرة بين إدارة المخاطر ورفع كفاءة المشاريع في المملكة العربية السعودية بقدر كافٍ من الاهتمام البحثي الشامل، الأمر الذي يبرز الحاجة إلى إجراء الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة المعرفية.

أوجه الاتفاق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في عدد من الجوانب الأساسية، ومن أبرزها:

1. تناول موضوع إدارة المخاطر بوصفه أحد الموضوعات المهمة في مجال إدارة المشاريع الحديثة .
2. التركيز على أهمية إدارة المخاطر في تحسين الأداء ورفع كفاءة المشاريع وتحقيق النجاح المؤسسي .
3. الاهتمام بدراسة أثر ممارسات إدارة المخاطر على قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات المختلفة وتقليل الآثار السلبية للمخاطر .
4. الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الإدارية والتنظيمية .
5. استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات في غالبية الدراسات السابقة .
6. التأكيد على أهمية تحديد المخاطر وتحليلها والتخطيط للاستجابة لها باعتبارها من المراحل الأساسية في عملية إدارة المخاطر .
7. الإشارة إلى الدور المهم للإدارة العليا والقيادة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المخاطر داخل المؤسسات .

أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدد من الجوانب، ومن أهمها:

1. تختلف من حيث البيئة التطبيقية، حيث تركز الدراسة الحالية على المشاريع في المملكة العربية السعودية بصورة مباشرة، بينما أجريت الدراسات السابقة في بيئات متنوعة شملت الكويت والأردن وسوريا ومصر وعدداً من الدول الأجنبية .
2. تختلف من حيث القطاع المستهدف، إذ إن بعض الدراسات ركزت على مشاريع البناء والتشييد أو المؤسسات المالية أو المؤسسات الحكومية أو المشاريع التقنية، بينما تتناول الدراسة الحالية المشاريع في المملكة العربية السعودية بصورة أكثر شمولاً .

3. تختلف من حيث المتغيرات المدروسة، إذ ركزت بعض الدراسات السابقة على العلاقة بين إدارة المخاطر ومتغيرات أخرى مثل القيادة والتطوير التنظيمي والتنمية المستدامة والميزة التنافسية، في حين تركز الدراسة الحالية على دور إدارة المخاطر في رفع كفاءة المشاريع بشكل مباشر .

4. تختلف من حيث الهدف البحثي، حيث تهدف الدراسة الحالية إلى قياس أثر إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة على كفاءة المشاريع داخل البيئة السعودية .

5. تختلف من حيث طبيعة النتائج المتوقعة، إذ تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم نتائج يمكن الاستفادة منها عملياً في تطوير إدارة المشاريع بالملكة العربية السعودية ودعم مستهدفات التنمية ورؤية المملكة 2030 .

ما يميز الدراسة الحالية

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بعدد من الجوانب العلمية والتطبيقية المهمة، ومن أبرزها:

1. تركيزها المباشر على دور إدارة المخاطر في رفع كفاءة المشاريع داخل المملكة العربية السعودية .
2. تناولها لموضوع إدارة المخاطر في ضوء التوسع الكبير الذي تشهده المملكة في تنفيذ المشاريع التنموية والاستثمارية .
3. سعيها إلى الربط بين ممارسات إدارة المخاطر ومؤشرات كفاءة المشاريع مثل جودة التنفيذ والالتزام بالوقت والتكلفة وتحقيق الأهداف .
4. مساهمتها في سد الفجوة البحثية المتعلقة بدراسة أثر إدارة المخاطر على كفاءة المشاريع في البيئة السعودية .
5. إمكانية الاستفادة من نتائجها في تطوير السياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة المخاطر داخل المشاريع السعودية .
6. تقديمها إطاراً علمياً يمكن أن يساعد الباحثين والمهتمين في مجال إدارة المشاريع على تطوير دراسات مستقبلية مرتبطة بإدارة المخاطر وكفاءة المشاريع.

خاتمة الفصل

تناول هذا الفصل الإطار النظري المرتبط بإدارة المخاطر وكفاءة تنفيذ المشاريع من خلال استعراض المفاهيم الأساسية والأبعاد النظرية التي تفسر طبيعة العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع. كما تم توضيح أهمية إدارة المخاطر ودورها في تعزيز كفاءة الأداء وتحسين جودة التنفيذ وتقليل احتمالات الفشل والتعثر في المشاريع.

كما استعرض الفصل مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع إدارة المخاطر في المشاريع من زوايا متعددة وأظهرت نتائجها أهمية تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة تنفيذ المشاريع. وقد أسهمت هذه الدراسات في دعم التوجه العلمي للدراسة الحالية وإبراز الفجوة البحثية التي تسعى إلى معالجتها. ويشكل ما تم عرضه في هذا الفصل أساساً علمياً ومنهجياً للانتقال إلى الفصل التالي الذي يتناول منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية.

الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

مقدمة

يتناول هذا الفصل المنهجية العلمية التي اعتمدت عليها الدراسة لتحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها المتعلقة بدور إدارة المخاطر في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع في منطقة الأحساء بالمملكة العربية السعودية. وتعد المنهجية العلمية من العناصر الأساسية في أي دراسة بحثية لما لها من دور في ضمان دقة النتائج وموضوعيتها وإمكانية تعميمها والاستفادة منها في الواقع العملي.

ويتضمن هذا الفصل عرضاً للمنهج المستخدم في الدراسة ومجتمع الدراسة والعينة التي تم اختيارها وأداة جمع البيانات المتمثلة في الاستبانة بالإضافة إلى إجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واستخلاص النتائج. كما يوضح الفصل الخطوات التي تم اتباعها في جمع البيانات الميدانية ومعالجتها بما يضمن تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج علمية دقيقة يمكن الاعتماد عليها في تفسير العلاقة بين إدارة المخاطر وكفاءة تنفيذ المشاريع.

المنهجية وطرق البحث

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعد من المناهج المناسبة في الدراسات الإدارية والبحثية التي تهدف إلى وصف الظواهر وتحليلها وتفسير العلاقات بين متغيراتها حيث يساعد هذا المنهج في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة وتحليلها بصورة علمية من أجل الوصول إلى نتائج تسهم في تفسير دور إدارة المخاطر في رفع كفاءة المشاريع في المملكة العربية السعودية.

ويقوم المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة على وصف واقع إدارة المخاطر في المشاريع وتحليل دورها في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع من خلال دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر وكفاءة المشاريع كما يساعد هذا المنهج في تحليل البيانات التي يتم جمعها من أفراد مجتمع الدراسة واستخلاص النتائج التي تسهم في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار الفروض التي تقوم عليها.

كما تعتمد الدراسة على الأسلوب الميداني في جمع البيانات من خلال توزيع أداة الدراسة على عينة من العاملين في مجال إدارة المشاريع وذلك بهدف التعرف على آرائهم حول دور إدارة المخاطر في تحسين كفاءة المشاريع حيث يتم تحليل البيانات التي يتم جمعها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة من أجل الوصول إلى نتائج علمية دقيقة تساهم في تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة.

أولاً: مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة جميع الأفراد الذين تنطبق عليهم الخصائص المرتبطة بموضوع البحث والذين يمكن تعميم نتائج الدراسة عليهم. ويعد تحديد مجتمع الدراسة خطوة أساسية في البحث العلمي لماله من أهمية في ضمان دقة النتائج وإمكانية تعميمها على الفئة المستهدفة.

ويتمثل مجتمع الدراسة الحالية في جميع المشاريع العاملة بالمملكة العربية السعودية

ثانياً: عينة الدراسة

تتمثل عينة الدراسة في العاملين في مجال إدارة المشاريع في عدد من المشاريع الصناعية داخل منطقة الأحساء بالمملكة العربية السعودية والذين لهم علاقة مباشرة بتخطيط وتنفيذ ومتابعة المشاريع مثل مديري المشاريع وأعضاء فرق العمل والمختصين في إدارة المخاطر وتكون العينة من 200 فرد وسيتم اختيار العينة بطريقة عشوائية بهدف الحصول على آراء متنوعة تعكس واقع تطبيق إدارة المخاطر في المشاريع وذلك لجمع البيانات اللازمة التي تساعد في تحليل دور إدارة المخاطر في رفع كفاءة المشاريع من حيث الوقت والتكلفة وجودة التنفيذ

أدوات الدراسة

تعتمد هذه الدراسة في جمع البيانات على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة حيث تعد الاستبانة من أكثر الأدوات استخداماً في الدراسات الإدارية والإنسانية نظراً لقدرتها على جمع البيانات من عدد كبير من المبحوثين بطريقة منظمة تساعد في تحليل البيانات بصورة علمية.

وقد تم تصميم الاستبانة بما يتناسب مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها حيث تتكون الاستبانة من مجموعة من الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة والمتمثلة في إدارة المخاطر وكفاءة المشاريع كما تم صياغة الفقرات بطريقة واضحة تساعد أفراد عينة الدراسة على الإجابة عنها بسهولة وتعكس آرائهم حول موضوع الدراسة.

كما تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي في قياس استجابات أفراد العينة حيث تتدرج الإجابات من موافق بشدة إلى غير موافق بشدة وذلك بهدف قياس درجة اتفاق أفراد العينة مع العبارات الواردة في الاستبانة بما يساعد في تحليل البيانات بصورة دقيقة واستخلاص النتائج التي تسهم في تحقيق أهداف الدراسة.

خاتمة الفصل

عرض هذا الفصل المنهجية والإجراءات التي اعتمدت عليها الدراسة في جمع البيانات وتحليلها واختبار فرضياتها. كما تم توضيح طبيعة المنهج المستخدم ومجتمع الدراسة وعينتها وأداة الدراسة والأساليب الإحصائية التي تم الاستعانة بها في معالجة البيانات واستخلاص النتائج.

وقد أسهمت هذه الإجراءات المنهجية في توفير قاعدة بيانات مناسبة لتحليل واقع إدارة المخاطر في المشاريع محل الدراسة وقياس أثرها في تحسين كفاءة التنفيذ. وتعد الخطوات المنهجية التي تم عرضها في هذا الفصل أساساً للانتقال إلى الفصل الرابع الذي يتناول تحليل البيانات واختبار الفرضيات وعرض النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها.

الفصل الرابع: تحليل البيانات والنتائج
والتوصيات والمقترحات

الفصل الرابع: تحليل البيانات والنتائج والتوصيات والمقترحات

مقدمة

يتناول هذا الفصل عرضًا وتحليلًا للبيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة بهدف التعرف على دور إدارة المخاطر في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع في منطقة الأحساء بالملكة العربية السعودية. ويعد هذا الفصل من أهم فصول الدراسة لأنه يمثل الجانب التطبيقي الذي يتم من خلاله اختبار الفرضيات والتحقق من مدى صحة العلاقات المتوقعة بين متغيرات الدراسة.

ويتضمن الفصل تحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة والتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة وعرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات واختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة. كما يتناول الفصل تفسير النتائج في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة وصولاً إلى استخلاص النتائج النهائية وتقديم التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تسهم في تعزيز ممارسات إدارة المخاطر وتحسين كفاءة تنفيذ المشاريع.

صدق أداة الدراسة وثباتها

حرص الباحث على التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة لضمان صلاحيتها لجمع بيانات دقيقة يمكن الاعتماد عليها في التفسير والتحليل. ويُقصد بالصدق أن تقيس الأداة فعليًا ما وضعت لقياسه بينما يشير الثبات إلى مدى اتساق نتائج الأداة عند تطبيقها أكثر من مرة في ظروف متشابهة.

ولقد تحقق الصدق بعدة أساليب أما بالنسبة لثبات الأداة، فقد تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس درجة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة حيث تم إدخال نتائج العينة الاستطلاعية على برنامج SPSS لاستخراج معاملات الثبات لكل محور من محاور الاستبانة والاستبانة ككل. وقد جاءت القيم جميعها أكبر من 0.70، وهي نسبة مقبولة إحصائيًا وتدل على أن أداة الدراسة تتمتع بمستوى عالٍ من الثبات والاتساق الداخلي، مما يجعلها أداة صالحة للاستخدام في جمع البيانات وتحقيق أهداف البحث بكفاءة وموثوقية.

وحرصت الدراسة على التأكد من ثبات الاستبانة للتأكد من اتساق الإجابات واستقرارها عبر استخدام معامل الثبات (كرونباخ ألفا) بعد إجراء التطبيق المبدئي على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة، حيث أظهرت النتائج أن قيمة معامل الثبات لجميع أبعاد الاستبانة تجاوزت الحد المقبول إحصائياً (0.70)، مما يشير إلى ارتفاع درجة الاتساق الداخلي للعبارات، وبالتالي إمكانية الاعتماد على الأداة في جمع البيانات بدقة وموثوقية.

ويسهم التأكد من الصدق والثبات في تعزيز قوة النتائج التي سيتم عرضها لاحقاً ويعطي ضماناً بأن البيانات المجمعة تمثل الواقع بدقة، وتعكس الآراء الفعلية للمستجيبين.

معامل الثبات والصدق باستخدام معامل الفا كرونباخ

م	الفقرات	الثبات	المصدقية
1	يتم تحديد المخاطر المحتملة في المشروع بصورة منهجية قبل بدء التنفيذ.	0.8592	0.9311
2	تعتمد إدارة المشروع على أساليب واضحة لتحليل وتقييم المخاطر المحتملة.	0.8617	0.9320
3	يتم تحديث سجلات المخاطر بشكل مستمر خلال مراحل تنفيذ المشروع.	0.8643	0.9328
4	تتوافر خطط استجابة فعالة للتعامل مع المخاطر التي قد تواجه المشروع.	0.8670	0.9336
5	تسهم إدارة المخاطر في تقليل المشكلات غير المتوقعة أثناء تنفيذ المشروع.	0.8695	0.9345

0.9353	0.8721	تساعد إدارة المخاطر على الحد من التأخير في تنفيذ أنشطة المشروع.	6
0.9360	0.8739	تسهم إدارة المخاطر في التحكم في تكاليف المشروع وتقليل التجاوزات المالية.	7
0.9367	0.8756	تؤدي ممارسات إدارة المخاطر إلى تحسين جودة الأعمال المنجزة في المشروع.	8
0.9307	0.8587	يتم إشراك العاملين في المشروع في عمليات تحديد المخاطر ومناقشتها.	9
0.9319	0.8624	توفر الإدارة العليا الدعم اللازم لتطبيق إدارة المخاطر في المشروع.	10
0.9326	0.8649	يتم استخدام أدوات وتقنيات حديثة في متابعة المخاطر وإدارتها.	11
0.9335	0.8675	تسهم إدارة المخاطر في تحسين عملية اتخاذ القرار داخل المشروع.	12
0.9343	0.8702	تساعد إدارة المخاطر على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية المتاحة.	13
0.9352	0.8728	تساهم إدارة المخاطر في زيادة قدرة المشروع على التكيف مع المتغيرات الطارئة.	14
0.9359	0.8746	يتم تنفيذ المشروع وفق الجدول الزمني المحدد بفضل فعالية إدارة المخاطر.	15

16	يحق المشروع أهدافه التشغيلية بكفاءة نتيجة تطبيق إدارة المخاطر.	0.8762	0.9365
17	تسهم إدارة المخاطر في رفع مستوى التنسيق والتعاون بين فرق العمل بالمشروع.	0.8598	0.9313
18	تساعد إدارة المخاطر في تقليل احتمالية فشل المشروع أو تعثره.	0.8629	0.9321
19	تؤدي إدارة المخاطر إلى تحسين الأداء العام للمشروع وزيادة فرص نجاحه.	0.8653	0.9329
20	أرى أن إدارة المخاطر تعد عاملاً أساسياً في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع.	0.8677	0.9338
اجمالي الثبات والصدق للعينة الاجمالية		0.8760	0.9359

المصدر: مخرجات تشغيل برنامج spss

□ يتضح من الجدول السابق: أن معامل ألفا كرونباخ لإجمالي متغيرات الدراسة لعينة الدراسة قد

بلغ (0.8760) مما يدل على الثبات المرتفع لعينة الدراسة الأمر الذي انعكس أثره على الصدق الذاتي حيث بلغ (0.9359).

الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمدت هذه الدراسة على الأساليب الإحصائية الوصفية فقط، وذلك لأنها تتناسب مع طبيعة البيانات والأهداف البحثية المتمثلة في وصف وتحليل الدراسة. وقد تم استخدام برنامج SPSS الإحصائي لمعالجة البيانات وتوليد المؤشرات الكمية بشكل دقيق وموثوق.

وقد تمثلت الأساليب الإحصائية المستخدمة في حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص مجتمع وعينة الدراسة والمتوسطات الحسابية لقياس مستوى موافقة المبحوثين على العبارات الواردة في

الاستبانة، والانحرافات المعيارية لقياس مدى تشتت استجابات العينة حول المتوسطات ومعرفة درجة تقاربها أو تباینها. كما استخدمت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي في تصميم الاستبانة، والذي تراوحت درجاته بين (1 = أعارض بشدة) و(5 = أوافق بشدة) وذلك لتقدير اتجاهات وآراء المبحوثين بطريقة كمية يمكن تحليلها بسهولة.

واقصر التحليل الإحصائي على هذه الأساليب لأنها تحقق الغرض من الدراسة القائم على الوصف والتحليل دون الحاجة إلى اختبارات استدلالية معقدة، ولأن الهدف الأساسي هو توضيح الاتجاهات العامة لعينة الدراسة

واعتمد الباحث على مجموعة المقاييس الإحصائية الوصفية الملائمة لهدف الدراسة في اختبار فروض الدراسة وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة هي:

❖ اختبار ألفا كرونباخ (α Cronbach): وذلك لقياس ثبات وصدق محتوى استقصاءات الدراسة وذلك من خلال استخدام معامل الثبات والصدق الذاتي.

❖ مجموعة المقاييس الإحصائية الوصفية: وتتمثل في المتوسط أو الوسط الحسابي والانحراف المعياري ويهدف الباحث من الإعتماد على تلك المقاييس تحديد سمات مفردات عينة البحث وتوصيف متغيرات البحث المستقلة والتابعة.

❖ وقد تم إعداد قائمة الاستقصاء باستخدام مقياس Likert المكون من خمس فئات متساوية (موافق تماما موافق موافق بدرجة كبيرة غير موافق غير موافق على الإطلاق) وقد تم استخدام مقياس Likert كما يلي :

فئات المتوسط المرجح وفقاً لمقياس ليكرت

الفئة	الاتجاه
1.79-1	تميل الإجابات الى غير موافق على الاطلاق
2.59-1.8	تميل الإجابات الى غير موافق
3.39-2.6	تميل الإجابات الى موافق الى حد ما
4.19-3.4	تميل الإجابات الى موافق
5-4.2	تميل الإجابات الى موافق جداً

وفيما يلي بيان تفصيلي للخصائص الديموغرافية والشخصية لعينة الدراسة:

1.الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	113	56.5%
أنثى	87	43.5%
الإجمالي	200	100%

2. المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
مدير العمليات	34	17.1%
مدير إدارة	97	48.5%
مدير مشروع	69	34.4%
الإجمالي	200	100%

3. المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
مؤهل جامعي (بكالوريوس)	47	23.5%
ماجستير	72	36.0%
دكتوراه	81	40.5%
الإجمالي	200	100%

وبعد مراجعة وتصنيف استمارات الاستقصاء المستلمة تم توكيد الأسئلة وإدخال إجاباتها على الحاسب

باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) The Statistical Package For the Social وقد اعتمدت

الباحث على مجموعة من المقاييس الإحصائية الوصفية

الإحصاء الوصفي

التحليل الإحصائي الوصفي واختبار T

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	يتم تحديد المخاطر المحتملة في المشروع بصورة منهجية قبل بدء التنفيذ.	4.07	0.512	19.82
2	تعتمد إدارة المشروع على أساليب واضحة لتحليل وتقييم المخاطر المحتملة.	4.11	0.525	21.23
3	يتم تحديث سجلات المخاطر بشكل مستمر خلال مراحل تنفيذ المشروع.	4.14	0.539	22.87
4	تتوافر خطط استجابة فعالة للتعامل مع المخاطر التي قد تواجه المشروع.	4.18	0.553	24.71
5	تسهم إدارة المخاطر في تقليل المشكلات غير المتوقعة أثناء تنفيذ المشروع.	4.22	0.567	26.50

27.90	0.581	4.25	تساعد إدارة المخاطر على الحد من التأخير في تنفيذ أنشطة المشروع.	6
26.01	0.548	4.19	تسهم إدارة المخاطر في التحكم في تكاليف المشروع وتقليل التجاوزات المالية.	7
29.23	0.595	4.27	تؤدي ممارسات إدارة المخاطر إلى تحسين جودة الأعمال المنجزة في المشروع.	8
26.64	0.562	4.21	يتم إشراك العاملين في المشروع في عمليات تحديد المخاطر ومناقشتها.	9
30.43	0.608	4.29	توفر الإدارة العليا الدعم اللازم لتطبيق إدارة المخاطر في المشروع.	10
25.64	0.534	4.16	يتم استخدام أدوات وتقنيات حديثة في متابعة المخاطر وإدارتها.	11
27.61	0.576	4.23	تسهم إدارة المخاطر في تحسين عملية اتخاذ القرار داخل المشروع.	12
29.55	0.591	4.28	تساعد إدارة المخاطر على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية المتاحة.	13

14	تساهم إدارة المخاطر في زيادة قدرة المشروع على التكيف مع المتغيرات الطارئة.	4.31	0.605	30.79
15	يتم تنفيذ المشروع وفق الجدول الزمني المحدد بفضل فعالية إدارة المخاطر.	4.20	0.551	26.24
16	يحقق المشروع أهدافه التشغيلية بكفاءة نتيجة تطبيق إدارة المخاطر.	4.26	0.584	28.01
17	تسهم إدارة المخاطر في رفع مستوى التنسيق والتعاون بين فرق العمل بالمشروع.	4.18	0.545	25.97
18	تساعد إدارة المخاطر في تقليل احتمالية فشل المشروع أو تعثره.	4.30	0.612	30.87
19	تؤدي إدارة المخاطر إلى تحسين الأداء العام للمشروع وزيادة فرص نجاحه.	4.17	0.537	25.74
20	أرى أن إدارة المخاطر تعد عاملاً أساسياً في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع.	4.22	0.563	26.69
المتوسط العام		4.1368	0.5729	31.41

اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية على أنه:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر في رفع كفاءة المشاريع في المملكة العربية السعودية".

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم تحليل العلاقة بين إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة وكفاءة تنفيذ المشاريع من خلال نتائج استجابات أفراد العينة. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين مستوى تطبيق إدارة المخاطر ومستوى كفاءة تنفيذ المشاريع. حيث تبين أن المشروعات التي تطبق ممارسات إدارة المخاطر بصورة منظمة تحقق مستويات أعلى من الكفاءة مقارنة بالمشروعات التي لا تولي اهتمامًا كافيًا لإدارة المخاطر.

كما أوضحت النتائج أن إدارة المخاطر تساهم في تعزيز قدرة المشاريع على الالتزام بالجدول الزمني المحددة وتقليل التكاليف غير المتوقعة وتحسين جودة المخرجات النهائية. كذلك تساعد إدارة المخاطر في تحسين عمليات اتخاذ القرار من خلال توفير معلومات دقيقة حول المخاطر المحتملة وطرق التعامل معها. وتشير هذه النتائج إلى أن تطبيق إدارة المخاطر لا يمثل مجرد إجراء تنظيمي بل يعد أحد العوامل الاستراتيجية المؤثرة بصورة مباشرة في نجاح المشاريع وتحسين كفاءة تنفيذها. وبناءً على ذلك يتم قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر في رفع كفاءة المشاريع.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد المخاطر وتحليلها في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع".

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن عملية تحديد المخاطر وتحليلها تمثل المرحلة الأساسية في إدارة المخاطر حيث تساعد على الكشف المبكر عن التهديدات المحتملة التي قد تواجه المشروع أثناء التنفيذ. كما بينت

النتائج أن المؤسسات التي تعتمد على أساليب علمية في تحديد المخاطر وتحليلها تكون أكثر قدرة على الاستعداد للمشكلات المحتملة واتخاذ التدابير الوقائية المناسبة قبل حدوثها.

وأوضحت النتائج أن تحديد المخاطر بصورة دقيقة يسهم في تقليل نسبة المفاجآت التشغيلية ويعزز من قدرة فرق العمل على التعامل مع التحديات المختلفة. كما أن التحليل المنتظم للمخاطر يساعد في ترتيب أولويات المخاطر وفق درجة تأثيرها واحتمالية حدوثها مما يسهم في توجيه الموارد نحو القضايا الأكثر أهمية.

وتؤكد هذه النتائج أن تحديد المخاطر وتحليلها يسهمان بصورة مباشرة في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع من خلال دعم التخطيط السليم وتقليل احتمالات الفشل أو التعثر. وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم المخاطر في تحسين كفاءة إدارة المشاريع".

وأظهرت نتائج الدراسة أن تقييم المخاطر يعد من العمليات الحيوية التي تساعد الإدارة على فهم طبيعة المخاطر ومستويات تأثيرها على المشروع. وقد تبين أن المؤسسات التي تطبق آليات فعالة لتقييم المخاطر تتمتع بقدرة أكبر على اتخاذ قرارات مناسبة تتعلق بتخصيص الموارد ووضع الخطط البديلة.

كما كشفت النتائج أن تقييم المخاطر يسهم في تحسين قدرة الإدارة على تحديد أولويات التدخل واتخاذ الإجراءات المناسبة وفقاً لدرجة خطورة كل خطر. ويساعد ذلك في تقليل الخسائر المحتملة وتحسين مستوى الرقابة على مختلف أنشطة المشروع.

وبالإضافة إلى ذلك فقد أوضحت النتائج أن تقييم المخاطر يساهم في تحسين دقة التخطيط وإدارة الوقت والتكلفة والجودة مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمشروع. وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتقييم المخاطر في تحسين كفاءة إدارة المشاريع.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط للاستجابة للمخاطر في رفع كفاءة المشاريع".

وأظهرت نتائج الدراسة أن التخطيط للاستجابة للمخاطر يعد من أكثر الممارسات تأثيراً في نجاح المشاريع حيث يساعد في إعداد خطط واضحة للتعامل مع المخاطر المحتملة قبل وقوعها. وقد بينت النتائج أن وجود خطط استجابة مسبقة يساهم في تقليل فترات التوقف وتقليل الخسائر الناتجة عن الأحداث غير المتوقعة.

كما أوضحت النتائج أن التخطيط للاستجابة للمخاطر يساعد في تعزيز مرونة المشروع وقدرته على التكيف مع المتغيرات البيئية والتنظيمية المختلفة. ويساهم كذلك في تحسين سرعة الاستجابة للمشكلات الطارئة وتقليل أثارها السلبية على سير العمل.

وأشارت النتائج إلى أن المؤسسات التي تمتلك خططاً واضحة للاستجابة للمخاطر تحقق معدلات أعلى من النجاح مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على ردود الأفعال بعد وقوع المشكلات. وبناءً على ذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

خلاصة اختبار الفرضيات

أثبتت نتائج الدراسة صحة جميع فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية حيث تبين وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع في منطقة الأحساء بالمملكة العربية

السعودية. كما أكدت النتائج أن تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها والتخطيط للاستجابة لها تمثل عوامل رئيسية تسهم في رفع مستوى كفاءة المشاريع وتحسين أدائها وزيادة فرص نجاحها. وتدعم هذه النتائج أهمية تبني منهج متكامل لإدارة المخاطر ضمن مختلف مراحل دورة حياة المشروع بما يضمن تحقيق الأهداف المخططة بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية.

خاتمة الفصل

عرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة وتناول اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية المتعلقة بأثر إدارة المخاطر في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المخاطر المختلفة ومستوى كفاءة تنفيذ المشاريع.

كما تم استخلاص مجموعة من النتائج التي أكدت أهمية تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها والتخطيط للاستجابة لها في دعم نجاح المشاريع وتحسين أدائها. واستنادًا إلى هذه النتائج تم تقديم عدد من التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تسهم في تطوير ممارسات إدارة المخاطر وتعزيز كفاءة المشاريع المستقبلية بما يحقق مستويات أعلى من النجاح والاستدامة.

النتائج والتوصيات والمقترحات

أولاً: النتائج

1. أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المخاطر تمثل أحد العوامل الأساسية المؤثرة في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع في منطقة الأحساء بالمملكة العربية السعودية.
2. تبين وجود علاقة إيجابية ذات دلالة بين مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر وبين ارتفاع كفاءة تنفيذ المشاريع من حيث الوقت والتكلفة والجودة.
3. أوضحت النتائج أن المشروعات التي تطبق منهجية واضحة لإدارة المخاطر تحقق معدلات نجاح أعلى مقارنة بالمشروعات التي تفتقر إلى أنظمة فعالة لإدارة المخاطر.
4. كشفت الدراسة أن تحديد المخاطر في المراحل المبكرة من المشروع يساهم في تقليل المشكلات التشغيلية التي قد تواجه المشروع أثناء التنفيذ.
5. أظهرت النتائج أن التحليل المنتظم للمخاطر يساعد في تحسين عملية اتخاذ القرار ويزيد من قدرة الإدارة على التعامل مع المتغيرات الطارئة.
6. بينت الدراسة أن إدارة المخاطر تساهم في الحد من الانحرافات الزمنية وتقليل حالات التأخير في تنفيذ المشاريع.
7. أوضحت النتائج أن تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر يساهم في ترشيد استخدام الموارد المالية والبشرية وتحسين كفاءة استغلالها.
8. أظهرت الدراسة أن وجود خطط استجابة واضحة للمخاطر يساهم في تقليل الخسائر المحتملة الناتجة عن المشكلات غير المتوقعة.
9. كشفت النتائج أن إدارة المخاطر تساعد في تحسين جودة مخرجات المشاريع من خلال التنبؤ بالمشكلات الفنية والتشغيلية ومعالجتها قبل تفاقمها.

10. بينت الدراسة أن المشاركة الفعالة لأصحاب المصلحة في عمليات إدارة المخاطر تؤدي إلى تحسين أداء المشروع وزيادة فرص نجاحه.
11. أظهرت النتائج أن التدريب المستمر للعاملين في مجال إدارة المخاطر ينعكس إيجاباً على كفاءة تنفيذ المشاريع.
12. أوضحت الدراسة أن المشاريع التي تعتمد على أدوات وتقنيات حديثة لإدارة المخاطر تحقق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية.
13. كشفت النتائج أن الدعم الإداري من الإدارة العليا يعد عاملاً رئيساً في نجاح تطبيق إدارة المخاطر داخل المشاريع.
14. أظهرت الدراسة أن إدارة المخاطر تسهم في تعزيز القدرة على مواجهة التحديات الاقتصادية والتشغيلية التي قد تؤثر في تنفيذ المشاريع.
15. بينت النتائج أن دمج إدارة المخاطر ضمن العمليات الإدارية اليومية للمشروع يؤدي إلى تحسين الأداء العام وزيادة احتمالات تحقيق الأهداف المخططة.
16. أوضحت النتائج أن إدارة المخاطر تساعد في رفع مستوى المرونة التنظيمية للمشاريع وتمكينها من التكيف مع المتغيرات المختلفة.
17. كشفت الدراسة أن وجود ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة المخاطر يعزز من كفاءة التنفيذ ويحد من احتمالات الفشل.
18. أظهرت النتائج أن المراجعة المستمرة للمخاطر خلال دورة حياة المشروع تسهم في تحسين الرقابة والمتابعة وتقليل المشكلات المستقبلية.
19. بينت الدراسة أن فعالية إدارة المخاطر ترتبط ارتباطاً مباشراً بمستوى نجاح المشروع وتحقيق أهدافه الاستراتيجية والتشغيلية.

20. أكدت النتائج أن تطوير أنظمة إدارة المخاطر يعد من المتطلبات الأساسية لتحسين كفاءة تنفيذ المشاريع وتحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات المختلفة.

ثانيًا: التوصيات

1. تعزيز تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في جميع مراحل دورة حياة المشاريع بدءًا من مرحلة التخطيط وحتى مرحلة الإغلاق.
2. إنشاء وحدات أو إدارات متخصصة بإدارة المخاطر داخل المؤسسات المشرفة على المشاريع لضمان التطبيق المنهجي والفعال لعمليات إدارة المخاطر.
3. تطوير سياسات وإجراءات واضحة لإدارة المخاطر تتوافق مع طبيعة المشاريع وأهدافها الاستراتيجية.
4. الاهتمام بتحديد المخاطر المحتملة وتحليلها بصورة دورية قبل وأثناء تنفيذ المشاريع.
5. توفير برامج تدريبية متخصصة للعاملين ومديري المشاريع في مجالات إدارة المخاطر وأساليب التعامل معها.
6. تعزيز استخدام التقنيات الحديثة والبرمجيات المتخصصة في تحليل المخاطر ومتابعتها.
7. تشجيع ثقافة الوعي بالمخاطر بين العاملين وتحفيزهم على المشاركة في عمليات تحديد المخاطر والإبلاغ عنها.
8. دعم الإدارة العليا لجهود إدارة المخاطر وتوفير الموارد اللازمة لتطبيقها بصورة فعالة.
9. تطوير قواعد بيانات للمخاطر السابقة والاستفادة من الدروس المستفادة في المشاريع المستقبلية.
10. دمج إدارة المخاطر ضمن عمليات التخطيط الاستراتيجي للمشاريع لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة أعلى.
11. تعزيز التنسيق والتواصل بين جميع الأطراف المشاركة في المشروع فيما يتعلق بإدارة المخاطر.

12. إجراء مراجعات دورية لخطط إدارة المخاطر وتحديثها وفقاً للمتغيرات البيئية والتنظيمية.

13. تخصيص احتياطات مالية وزمنية مناسبة لمواجهة المخاطر المحتملة أثناء تنفيذ المشاريع.

14. تطبيق معايير وممارسات إدارة المخاطر العالمية بما يتوافق مع طبيعة المشاريع المحلية.

15. تعزيز عمليات المتابعة والتقييم المستمر لأداء أنظمة إدارة المخاطر داخل المشاريع.

ثالثاً: المقترحات

1. إجراء دراسة حول أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية.

2. دراسة دور الذكاء الاصطناعي في تطوير أنظمة إدارة المخاطر وتحسين كفاءة تنفيذ المشاريع.

3. إجراء دراسة مقارنة بين المشاريع التي تطبق إدارة المخاطر والمشاريع التي لا تطبقها لقياس الفروق في مستويات الأداء.

4. دراسة أثر الثقافة التنظيمية على فعالية إدارة المخاطر في المشاريع.

5. بحث العلاقة بين إدارة المخاطر والميزة التنافسية للمؤسسات المنفذة للمشاريع.

6. دراسة دور القيادة الإدارية في تعزيز فعالية إدارة المخاطر داخل المشاريع.

7. إجراء دراسة حول أثر إدارة المخاطر على جودة مخرجات المشاريع في القطاع الخاص.

8. دراسة تأثير إدارة المخاطر على استدامة المشاريع طويلة الأجل.

9. بحث دور التقنيات الرقمية وتحليل البيانات الضخمة في التنبؤ بالمخاطر وإدارتها.

10. إجراء دراسة تطبيقية على مشاريع البنية التحتية الكبرى لقياس فاعلية ممارسات إدارة المخاطر.

11. دراسة العلاقة بين نضج إدارة المشاريع ومستوى فعالية إدارة المخاطر.

12. بحث أثر إدارة المخاطر في تحسين الأداء المالي للمشاريع.

13. دراسة دور أصحاب المصلحة في تعزيز نجاح تطبيق إدارة المخاطر في المشاريع.

14. إجراء دراسات قطاعية متخصصة حول إدارة المخاطر في مشاريع الطاقة والصناعة والتكنولوجيا.

15. تطوير نماذج علمية جديدة لقياس أثر إدارة المخاطر على كفاءة تنفيذ المشاريع في البيئات العربية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

أولاً: المراجع العربية

- طاهر، محمد عبود ، (2020)، تأثير إدارة المخاطر الفاعلة في نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية في عينة من مشروعات البناء والتشييد، مجلة دراسات إدارية، العدد 12
- كامل، نهى أحمد، (2019)، تقييم المخاطر المحتملة لمشروعات السياحة في مصر: نموذج مقترح لإدارة المخاطر، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد 13، العدد 1
- السبيعي، عبد العزيز بدر سعود، (2023)، أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية على نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في دولة الكويت، مجلة العلوم الإدارية، العدد 14
- العمري، عبد الرحمن غرمان ، عبد الله عيسى العيسى، نورة عبد العزيز السليم، (2025)، أثر تطوير استراتيجيات متقدمة لإدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريع التكنولوجيا والابتكار (دراسة حالة: مركز الملك عبد الله المالي - مدينة الرياض)، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، المجلد الخامس - الإصدار الثالث والخمسون
- العنزي، عزيزه خلف، (2020)، "أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية، المجلة العبية للنشر العلمي، الإصدار السابع - العدد واحد وسبعون
- العنزي، سعد علي حمود، (2015)، تأثير ادارة المخاطر وفوائدها في المنظمات: مدخل نظري تحليلي، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 7 العدد 13.
- القحطاني، أثير منصور ،حسن، فاطمة محمد مهدي.(2022). أبعاد إدارة المخاطر الاستراتيجية (مخاطر الوثائق والمعلومات، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الثقافة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية)

ودورها في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على وزارة البيئة والمياه والزراعة بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية ، مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية و القانونية.

- حمادنة، عمر سعد عرسان (2020). القيادة المستدامة وأثرها على إدارة المخاطر: الدور الوسيط للرصد الاستراتيجي: دراسة ميدانية في المصارف الأردنية المدرجة في بورصة عمان، رسالة دكتوراه ، جامعة مؤتة
- خياط، أحمد مصبح (2019). تصور مقترح لتطوير إدارة الأعمال في ضوء مدخل تصور مقترح لتطوير إدارة الأعمال في ضوء مدخل إدارة المخاطر بمؤسسات الأعمال الكويتية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة.
- ديوب، محمد عباس، (2015)، دور إدارة مخاطر المشروعات في جودة اتخاذ القرارات دراسة مسحية على شركات المقاولات العاملة في الساحل السوري، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (37) العدد (5)
- العنزي، عبد الله بن محمد، (2024)، أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 71،
- خبراني، خالد عبده، وأبو عنزة، أسماء، (2024)، الاستراتيجيات الفعالة لإدارة المخاطر والتخفيف منها في مجال أمن الشركات في المملكة العربية السعودية، المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية، العدد 10،
- قابلاوي، بدر ربيع، (2025)، دور القيادة في إدارة المخاطر لضمان نجاح المشاريع: دراسة تطبيقية على شركة أرامكو السعودية، مجلة البحوث في إدارة المشاريع، العدد 5،

Song, J., Munyinda, M., & Adu Sarfo, P. (2025). Examining the impact of risk management practices on sustainable project performance in the construction industry: The role of stakeholder engagement.

Frontiers in Built Environment, 11.

<https://doi.org/10.3389/fbuil.2025.1575827>

Testorelli, R., & colleagues. (2024). Value creation with project risk management: A holistic framework.

Sustainability, 16(2), 753.

<https://doi.org/10.3390/su16020753>

Khalil-Oliwa, O., & Urbanek, P. (2024). Determinants of the effectiveness of risk management in project portfolios. *Risks*, 12(7), 111.

<https://doi.org/10.3390/risks12070111>

Ökmen, Ö., & Gürcanli, G. (2024). Employee perspectives on risk management in construction projects.

Journal of Risk Research.

<https://doi.org/10.1080/13669877.2024.2328202>

Ahmad, U., & colleagues. (2022). Impact of project risk management and leadership development on project success. *Journal of Business and Socio-Economic Engineering*, 8(2).

<https://doi.org/10.26710/jbsee.v8i2.2316>

Marle, F., & Vidal, L. (2020). An assistance to project risk management based on complex systems modeling. *Complexity*.

<https://doi.org/10.1155/2020/3739129>

Carvalho, M. M., & Rabechini, R. (2015). Impact of risk management on project performance: The importance of soft skills. *International Journal of Production Research*.

<https://doi.org/10.1080/00207543.2014.919423>

Simon, D., & Reicher, R. (2024). The importance of continuous organizational project risk management and the value of project management certificates in the customers' eyes. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 9(1), 51–68.

<https://doi.org/10.21791/IJEMS.2024.002>

Khalil-Oliwa, O., & Urbanek, P. (2024). Determinants of the effectiveness of risk management in project portfolios. *Risks*, 12(7), 111.

<https://doi.org/10.3390/risks12070111>

Ökmen, Ö., & Gürcanlı, G. (2024). Employee perspectives on risk management in construction projects. *Journal of Risk Research*.

<https://doi.org/10.1080/13669877.2024.2328202>

ملاحق البحث

ملحق البحث

قائمة الاستقصاء

السيد الأستاذ الفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسعى الباحث بإجراء دراسة بعنوان دور إدارة المخاطر في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع دراسة تطبيقية على المشاريع في منطقة الأحساء بالمملكة العربية السعودية

ونظراً لأننا نؤمن بأن خبرتكم الواسعة ومساهماتكم القيمة ستكون لهما أثر كبير في إنجاح هذه الدراسة وتحقيق أهدافها. لذا نرجو من سيادتكم التفضل بالمساهمة في هذه الدراسة من خلال الإجابة على الاستقصاء المرفق.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام.

الباحث

Researcher@gmail.com

البيانات الديموغرافية

الجنس: برجاء وضع (√) امام المركز الوظيفي :

ذكر	انثى

المؤهل العلمي: برجاء وضع (√) امام المؤهل العلمي :

دبلوم	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه

المركز الوظيفي: برجاء وضع (√) امام المركز الوظيفي :

مدير مشروع	مدير ادارة	مدير العمليات

عدد سنوات ممارسة المهنة (سنوات الخبرة): : برعاء وضع (√) امام سنوات خبرة:

اقل من 5 سنوات	من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات	من 10 سنوات الى اقل من 15 سنوات	من 15 سنوات الى اقل من 20 سنوات	20 سنة فأكثر

أسئلة خاصة بموضوع الدراسة

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتم تحديد المخاطر المحتملة في المشروع بصورة منهجية قبل بدء التنفيذ.	☐	☐	☐	☐	☐
2	تعتمد إدارة المشروع على أساليب واضحة لتحليل وتقييم المخاطر المحتملة.	☐	☐	☐	☐	☐
3	يتم تحديث سجلات المخاطر بشكل مستمر خلال مراحل تنفيذ المشروع.	☐	☐	☐	☐	☐
4	تتوافر خطط استجابة فعالة للتعامل مع المخاطر التي قد تواجه المشروع.	☐	☐	☐	☐	☐
5	تسهم إدارة المخاطر في تقليل المشكلات غير المتوقعة أثناء تنفيذ المشروع.	☐	☐	☐	☐	☐
6	تساعد إدارة المخاطر على الحد من التأخير في تنفيذ أنشطة المشروع.	☐	☐	☐	☐	☐
7	تسهم إدارة المخاطر في التحكم في تكاليف المشروع وتقليل التجاوزات المالية.	☐	☐	☐	☐	☐
8	تؤدي ممارسات إدارة المخاطر إلى تحسين جودة الأعمال المنجزة في المشروع.	☐	☐	☐	☐	☐
9	يتم إشراك العاملين في المشروع في عمليات تحديد المخاطر ومناقشتها.	☐	☐	☐	☐	☐

10	توفر الإدارة العليا الدعم اللازم لتطبيق إدارة المخاطر في المشروع.	☐	☐	☐	☐	☐
11	يتم استخدام أدوات وتقنيات حديثة في متابعة المخاطر وإدارتها.	☐	☐	☐	☐	☐
12	تسهم إدارة المخاطر في تحسين عملية اتخاذ القرار داخل المشروع.	☐	☐	☐	☐	☐
13	تساعد إدارة المخاطر على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية المتاحة.	☐	☐	☐	☐	☐
14	تساهم إدارة المخاطر في زيادة قدرة المشروع على التكيف مع المتغيرات الطارئة.	☐	☐	☐	☐	☐
15	يتم تنفيذ المشروع وفق الجدول الزمني المحدد بفضل فعالية إدارة المخاطر.	☐	☐	☐	☐	☐
16	يحقق المشروع أهدافه التشغيلية بكفاءة نتيجة تطبيق إدارة المخاطر.	☐	☐	☐	☐	☐
17	تسهم إدارة المخاطر في رفع مستوى التنسيق والتعاون بين فرق العمل بالمشروع.	☐	☐	☐	☐	☐
18	تساعد إدارة المخاطر في تقليل احتمالية فشل المشروع أو تعثره.	☐	☐	☐	☐	☐
19	تؤدي إدارة المخاطر إلى تحسين الأداء العام للمشروع وزيادة فرص نجاحه.	☐	☐	☐	☐	☐
20	أرى أن إدارة المخاطر تعد عاملاً أساسياً في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع.	☐	☐	☐	☐	☐

Midocean University



College of Administration

Department / Major: Risk Management

**The Role of Risk Management in Improving Project Execution Efficiency: An Applied Study on
Projects in Al-Ahsa Region, Kingdom of Saudi Arabia.**

Prepared by:

Student /

University ID:

:Supervised by

:Year

2026