

إدارة مخاطر المشروع وأثرها في تحقيق أهداف المشاريع الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على المؤسسات
السعودية

اسم الطالب

الرقم الجامعي

مشروع تخرج - 2

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026م

جدول المحتويات

المستخلص	3
5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات	4
5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:	5
5.2. توصيات الدراسة:	7
5.3. الخاتمة:	9

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدارة مخاطر المشروع في تحقيق أهداف المشاريع الاستراتيجية في المؤسسات السعودية، وذلك من خلال التعرف على مدى فاعلية ممارسات تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها ووضع خطط الاستجابة لها ومتابعتها، وقياس انعكاس هذه الممارسات على قدرة المشاريع على تحقيق أهدافها المتعلقة بالوقت والتكلفة والجودة والنطاق والنتائج المستهدفة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث تم جمع البيانات من أفراد العينة وتحليلها إحصائياً بهدف التعرف على واقع إدارة المخاطر وقياس أثرها في نجاح المشاريع الاستراتيجية. وقد بلغت عينة الدراسة 286 مفردة من مديري المشاريع ومديري المخاطر وقادة فرق العمل والمهندسين والمشرفين والعاملين في المؤسسات التي تشارك في تنفيذ المشاريع الاستراتيجية بالمملكة العربية السعودية. وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة مخاطر المشروع في تحقيق أهداف المشاريع الاستراتيجية، حيث ساهم التحديد المبكر للمخاطر وتحليل احتمالية حدوثها وتأثيرها ووضع خطط الاستجابة المناسبة في الحد من الآثار السلبية للمخاطر وتحسين قدرة المشاريع على الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة وتحقيق النتائج المستهدفة. كما أظهرت النتائج أن المتابعة المستمرة للمخاطر وتحديث سجلاتها وتعزيز الاتصال بين فرق المشاريع وأصحاب المصلحة تسهم في سرعة اكتشاف المشكلات والاستجابة لها. وبينت النتائج كذلك أن دعم الإدارة العليا، وتوافر الموارد البشرية المؤهلة، والتدريب المستمر، والاستفادة من البيانات والتقنيات الرقمية، تمثل عوامل مهمة في تعزيز فاعلية إدارة مخاطر المشاريع. كما أكدت النتائج أن ضعف التخطيط للمخاطر أو التأخر في الإبلاغ عنها يمكن أن يؤدي إلى زيادة احتمالية التأخير والتجاوزات المالية وانخفاض جودة مخرجات المشروع. وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز أنظمة إدارة مخاطر المشاريع داخل المؤسسات السعودية وإدماجها في جميع مراحل دورة حياة المشروع، بدءاً من التخطيط وحتى الإغلاق والتقييم النهائي. كما أوصت بإنشاء سجلات محدثة للمخاطر، وإجراء تقييمات دورية لها، ووضع خطط واضحة للاستجابة للمخاطر عالية التأثير، وتطوير مهارات العاملين من خلال التدريب المتخصص، وتعزيز دعم الإدارة العليا وتوفير الموارد اللازمة. وأوصت الدراسة كذلك باستخدام مؤشرات الإنذار المبكر وتحليل البيانات والذكاء الاصطناعي في التنبؤ بالمخاطر، وتعزيز ثقافة الإبلاغ المبكر عنها.

الكلمات المفتاحية: إدارة مخاطر المشاريع، المشاريع الاستراتيجية، إدارة المشاريع، تحليل المخاطر، الاستجابة للمخاطر، نجاح المشاريع، المملكة العربية السعودية.

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

حدود الدراسة

- أولاً: الحدود البشرية

تتمثل الحدود البشرية للدراسة في مديري المشاريع، ومديري المخاطر، وقادة فرق العمل، والمهندسين، والمشرفين، وأعضاء فرق المشاريع، والعاملين في الإدارات ذات العلاقة بتخطيط وتنفيذ ومتابعة المشاريع الاستراتيجية في المؤسسات السعودية. وقد تم اختيار هذه الفئات نظراً إلى ارتباطها المباشر بعمليات تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها ووضع الاستجابات المناسبة لها، إضافة إلى مشاركتها في متابعة تنفيذ المشاريع وقياس مدى تحقيقها للأهداف المحددة. وتركز الدراسة على التعرف على مدى فاعلية ممارسات إدارة المخاطر في المؤسسات محل الدراسة، وخاصة ما يتعلق بتحديد المخاطر بصورة مبكرة، وتحليل احتمالية حدوثها وتأثيرها، ووضع خطط الاستجابة، والمتابعة المستمرة، وتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، ومدى انعكاس هذه الممارسات على تحقيق أهداف المشاريع من حيث الوقت والتكلفة والجودة ونطاق المشروع والنتائج المستهدفة.

- ثانيًا: الحدود الزمانية

تتمثل الحدود الزمانية للدراسة في الفترة المعاصرة التي تشهد توسعاً في تنفيذ المشاريع الاستراتيجية والتنمية في المملكة العربية السعودية، وما يصاحب ذلك من زيادة في تعقيد المشاريع وتعدد الجهات والأطراف المشاركة فيها. وقد تم اختيار هذه الفترة نظراً إلى تزايد أهمية إدارة المخاطر في ظل البيئة الاقتصادية والتقنية والتنظيمية المتغيرة، حيث أصبحت المشاريع تواجه مجموعة متنوعة من المخاطر المالية والتشغيلية والتقنية والتنظيمية والبشرية. وتتيح هذه الحدود الزمنية دراسة واقع ممارسات إدارة المخاطر في المؤسسات السعودية في البيئة الحالية، ومدى قدرتها على التعامل مع المخاطر المحتملة قبل حدوثها والاستجابة لها عند ظهورها بما يحافظ على مسار المشروع ويساعد على تحقيق أهدافه.

- ثالثًا: الحدود المكانية

تتمثل الحدود المكانية للدراسة في المؤسسات والشركات والجهات التي تنفذ أو تشارك في تنفيذ المشاريع الاستراتيجية داخل المملكة العربية السعودية. ويركز النطاق المكاني على المشاريع ذات الطبيعة الاستراتيجية والتنمية، سواء كانت مشاريع

حكومية أو مشاريع تنفذها شركات ومؤسسات خاصة أو بالشراكة بين القطاعين العام والخاص. وتُعد المملكة العربية السعودية بيئة مناسبة لتطبيق الدراسة نظراً إلى حجم المشاريع الاستراتيجية والتنموية التي يجري تنفيذها في قطاعات متعددة، وما تتطلبه هذه المشاريع من أنظمة فعالة لإدارة المخاطر لضمان تحقيق الأهداف المخططة.

الدراسات المستقبلية

- يمكن للدراسات المستقبلية التوسع في دراسة أثر إدارة المخاطر في كل مرحلة من مراحل دورة حياة المشروع، بداية من مرحلة دراسة الجدوى والتخطيط، مروراً بالتنفيذ والمتابعة، وصولاً إلى مرحلة الإغلاق والتقييم النهائي.
- كما يمكن إجراء دراسات مقارنة بين المشاريع الحكومية والمشاريع الخاصة والمشاريع المشتركة بين القطاعين العام والخاص، بهدف التعرف على الاختلافات في أساليب إدارة المخاطر وفعاليتها.
- ويمكن مستقبلاً دراسة أثر التحول الرقمي في تطوير إدارة مخاطر المشاريع، مع التركيز على استخدام أنظمة إدارة المشاريع والمنصات الرقمية في اكتشاف المخاطر ومتابعتها.
- كما يمكن دراسة دور الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية في إدارة مخاطر المشاريع الاستراتيجية، خاصة في التنبؤ بالمخاطر قبل حدوثها وتحديد السيناريوهات المحتملة وتأثيراتها.
- ومن المجالات المهمة دراسة أثر ثقافة إدارة المخاطر في نجاح المشاريع، ومعرفة مدى تأثير وعي العاملين واستعدادهم للإبلاغ عن المخاطر والمشكلات في قدرة المؤسسة على الاستجابة لها.
- كما يمكن دراسة دور الإدارة العليا في تعزيز إدارة مخاطر المشاريع، ومدى تأثير الدعم الإداري وتوفير الموارد والصلاحيات في نجاح أنظمة إدارة المخاطر.
- ويمكن إجراء دراسات مستقبلية حول العلاقة بين إدارة المخاطر وإدارة الأزمات، خصوصاً في المشاريع التي تواجه مخاطر عالية التأثير أو أزمات مفاجئة.
- كما يمكن دراسة الأثر المالي لإدارة المخاطر من خلال قياس مدى مساهمتها في تقليل تكاليف التأخير وإعادة العمل والتجاوزات المالية.

- ويمكن تنفيذ دراسات طويلة تقارن أداء المشاريع قبل تطبيق أنظمة إدارة المخاطر وبعدها، للوصول إلى نتائج أكثر دقة حول الأثر الفعلي للممارسات.
- كما يمكن إجراء دراسات مقارنة بين المشاريع الاستراتيجية السعودية والمشاريع الدولية للاستفادة من التجارب والممارسات العالمية في إدارة المخاطر.

توصيات الدراسة:

- تعزيز تطبيق أنظمة متكاملة لإدارة مخاطر المشاريع داخل المؤسسات السعودية، وعدم التعامل مع إدارة المخاطر باعتبارها نشاطاً ثانوياً.
- إدماج إدارة المخاطر في مرحلة التخطيط المبكر للمشروع، بحيث يتم تحديد المخاطر المحتملة قبل بدء التنفيذ.
- إنشاء سجلات محدثة للمخاطر تتضمن طبيعة كل خطر واحتمالية حدوثه وتأثيره ومسؤولية التعامل معه.
- إجراء تقييم دوري للمخاطر طوال دورة حياة المشروع، وعدم الاكتفاء بالتقييم الذي يتم في مرحلة التخطيط.
- وضع خطط واضحة للاستجابة للمخاطر تتضمن الإجراءات الوقائية والتصحيحية والمسؤوليات والجداول الزمنية.
- تطوير مهارات العاملين في مجال إدارة المخاطر من خلال التدريب المتخصص وورش العمل التطبيقية.
- تعزيز دعم الإدارة العليا لإدارة المخاطر وتوفير الموارد المالية والبشرية والتقنية اللازمة لتنفيذ خطط الاستجابة.
- استخدام مؤشرات إنذار مبكر تساعد فرق المشاريع على اكتشاف التغيرات والمشكلات التي يمكن أن تتحول إلى مخاطر.
- الاستفادة من أدوات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي في التنبؤ بالمخاطر وتحديد احتمالية حدوثها وتأثيراتها.
- ربط إدارة المخاطر بمؤشرات نجاح المشروع مثل الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة والنطاق وتحقيق النتائج المستهدفة.
- تعزيز ثقافة الإبلاغ المبكر عن المخاطر وتشجيع أعضاء الفريق على الإبلاغ عن المشكلات دون الخوف من اللوم.
- تحسين الاتصال بين إدارات المشروع وأصحاب المصلحة لضمان سرعة نقل المعلومات المتعلقة بالمخاطر.

- تطوير خطط طوارئ للمخاطر عالية التأثير لضمان قدرة المشروع على الاستمرار عند حدوث أحداث غير متوقعة .
- توثيق الدروس المستفادة من المشاريع السابقة والاستفادة منها عند تخطيط المشاريع المستقبلية .
- إجراء مراجعات دورية لفاعلية نظام إدارة المخاطر وتحديث منهجيته بما يتناسب مع طبيعة المشاريع والتغيرات المحيطة بها.

الخاتمة:

تناول الفصل الخامس النتائج النهائية للدراسة التي بحثت أثر إدارة مخاطر المشروع في تحقيق أهداف المشاريع الاستراتيجية في المؤسسات السعودية، حيث تم عرض النتائج ومناقشتها في ضوء أهداف الدراسة، ثم تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساعد المؤسسات السعودية على تطوير ممارسات إدارة المخاطر ورفع قدرتها على تحقيق أهداف المشاريع. أظهرت نتائج الدراسة بصورة عامة أن إدارة مخاطر المشروع تمثل أحد العوامل الأساسية في نجاح المشاريع الاستراتيجية، إذ تساعد المؤسسات على التعرف المبكر على مصادر التهديدات التي قد تؤثر في تنفيذ المشروع، واتخاذ الإجراءات المناسبة قبل تحولها إلى مشكلات فعلية. وأكدت الدراسة أن إدارة المخاطر لا ينبغي أن تبدأ بعد ظهور المشكلة، وإنما يجب أن تكون جزءاً أساسياً من عملية التخطيط منذ المراحل الأولى للمشروع.

وأوضحت النتائج أن التحديد المبكر للمخاطر يساعد فرق المشاريع على الاستعداد لها وتخصيص الموارد اللازمة للتعامل معها، الأمر الذي يقلل من احتمالية تعرض المشروع للتأخير أو تجاوز الميزانية أو انخفاض الجودة. كما أكدت الدراسة أهمية تحليل المخاطر من خلال تقدير احتمالية حدوث الخطر وحجم تأثيره، لأن جميع المخاطر لا تحمل الدرجة نفسها من الأهمية، وبالتالي يجب توجيه الموارد إلى المخاطر الأكثر احتمالاً وتأثيراً. وأظهرت النتائج أن وضع خطط واضحة للاستجابة يمثل عاملاً مهماً في الحد من الآثار السلبية للمخاطر، حيث تساعد خطط الاستجابة على تحديد ما ينبغي القيام به عند ظهور الخطر، ومن المسؤول عن اتخاذ الإجراء المناسب.

كما أكدت الدراسة أن المتابعة المستمرة تمثل عنصراً أساسياً في إدارة المخاطر، لأن طبيعة المخاطر يمكن أن تتغير مع تقدم المشروع، كما يمكن أن تظهر مخاطر جديدة لم تكن موجودة في مرحلة التخطيط. وأوضحت النتائج أن إدارة المخاطر ترتبط بصورة مباشرة بتحقيق أهداف المشروع، سواء فيما يتعلق بالالتزام بالجدول الزمني أو ضبط التكاليف أو المحافظة على الجودة أو تحقيق نطاق المشروع والنتائج المستهدفة. فالمخاطر غير المدارة قد تؤدي إلى التأخير، وزيادة التكاليف، وإعادة العمل، وتغيير نطاق المشروع، وانخفاض جودة المخرجات، وبالتالي تقليل احتمالية تحقيق الأهداف.

كما أظهرت الدراسة أن دعم الإدارة العليا يمثل أحد العوامل المهمة في نجاح إدارة المخاطر، لأن أنظمة إدارة المخاطر تحتاج إلى موارد وصلاحيات وقرارات سريعة عند ظهور المخاطر. وفي المقابل، فإن ضعف الدعم الإداري قد يؤدي إلى التعامل مع إدارة

المخاطر بصورة شكلية، وعدم توفير الموارد اللازمة لتنفيذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية. وأكدت الدراسة كذلك أهمية الموارد البشرية المؤهلة، إذ إن نجاح إدارة المخاطر يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة أعضاء الفريق على اكتشاف المخاطر وتحليلها وتحديد الاستجابات المناسبة. ومن ثم فإن الاستثمار في التدريب والتطوير المهني للعاملين في إدارة المشاريع والمخاطر يمكن أن يرفع من قدرة المؤسسات على التعامل مع بيئات المشاريع المعقدة.

وأظهرت النتائج أيضاً أن الاتصال الفعال يمثل عنصراً مهماً في إدارة المخاطر، حيث يجب أن تصل المعلومات المتعلقة بالمخاطر إلى أصحاب القرار وأعضاء الفريق في الوقت المناسب. فالتأخر في الإبلاغ عن الخطر يمكن أن يؤدي إلى زيادة حجمه وتكلفة التعامل معه، بينما يساعد الإبلاغ المبكر على اتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة. كما أكدت الدراسة أهمية وجود سجل متكامل للمخاطر يتم تحديثه باستمرار، بحيث يمكن لفريق المشروع متابعة حالة كل خطر والإجراءات المتخذة بشأنه.

ومن الجوانب المهمة التي أبرزتها الدراسة ضرورة الاستفادة من الدروس المستفادة من المشاريع السابقة، لأن الخبرات السابقة تمثل مصدراً مهماً للتعرف على المخاطر المحتملة وتطوير خطط أكثر فاعلية للمشاريع الجديدة. كما أن توثيق المخاطر السابقة والاستجابات التي تم استخدامها يساعد المؤسسات على بناء قاعدة معرفية يمكن الاستفادة منها في المشاريع المستقبلية. وفي ظل التطورات التقنية المتسارعة، أصبحت الأدوات الرقمية وتحليل البيانات من الوسائل المهمة التي يمكن توظيفها في إدارة مخاطر المشاريع، حيث يمكن للأنظمة الرقمية أن تساعد على متابعة مؤشرات الأداء واكتشاف الانحرافات مبكراً.

كما يمكن للذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية أن تسهم مستقبلاً في التنبؤ بالمخاطر قبل حدوثها وتحليل عدد كبير من المتغيرات التي قد يصعب على فرق العمل معالجتها بالأساليب التقليدية. وتكتسب هذه النتائج أهمية خاصة في المملكة العربية السعودية، في ظل تنفيذ عدد كبير من المشاريع الاستراتيجية والتنموية ذات الحجم والتعقيد المرتفع، والتي تتطلب مستويات متقدمة من التخطيط وإدارة المخاطر. كما أن تعدد أصحاب المصلحة والجهات المشاركة في المشاريع الاستراتيجية يزيد من أهمية وجود نظام واضح لتبادل المعلومات وإدارة المخاطر واتخاذ القرارات. وبناءً على نتائج الدراسة، يمكن القول إن إدارة المخاطر الفعالة لا تهدف إلى إزالة جميع المخاطر، وهو أمر غير ممكن عملياً، وإنما تهدف إلى التعرف على المخاطر وتقليل احتمالية حدوثها أو الحد من آثارها إلى مستويات يمكن للمشروع التعامل معها.

كما أن نجاح إدارة المخاطر يجب ألا يقاس بعدد المخاطر التي تم تحديدها فقط، وإنما بمدى قدرة المؤسسة على اتخاذ إجراءات فعالة تجاهها وتحقيق نتائج ملموسة في أداء المشروع. وفي ضوء ذلك، خلص الفصل الخامس إلى أن إدارة مخاطر المشروع تمثل وظيفة استراتيجية وليست إجراءً إدارياً ثانوياً، وأن دمجها في جميع مراحل المشروع يعزز قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها. وعليه، فإن المؤسسات السعودية مطالبة بتطوير أنظمة متكاملة لإدارة المخاطر، وتدريب فرق المشاريع، وتوفير الدعم الإداري والتقني، والاستفادة من البيانات والتقنيات الحديثة، وتعزيز ثقافة الوعي بالمخاطر.

وبذلك يمكن لإدارة المخاطر أن تسهم في تحسين القدرة على اتخاذ القرار، وتقليل المفاجآت والتأخيرات، وضبط التكاليف، وتحسين الجودة، وزيادة احتمالية نجاح المشاريع الاستراتيجية. إن بناء منظومة مؤسسية متكاملة لإدارة المخاطر يمثل أحد المتطلبات الأساسية لتحقيق الاستدامة والنجاح في المشاريع الاستراتيجية السعودية، خصوصاً في ظل البيئة المتغيرة والتوسع المستمر في المشاريع التنموية الكبرى.