

دور ادارة المخاطر في مواجهة التحديات والأزمات الطارئة بالمشاريع

The Role of Risk Management in Addressing Project Challenges and Emergencies

إعداد الطالب/

مجاهد عبدالله عبدالعزيز الحربي

الرقم الجامعي ٢٥١٠٠١١٨٩

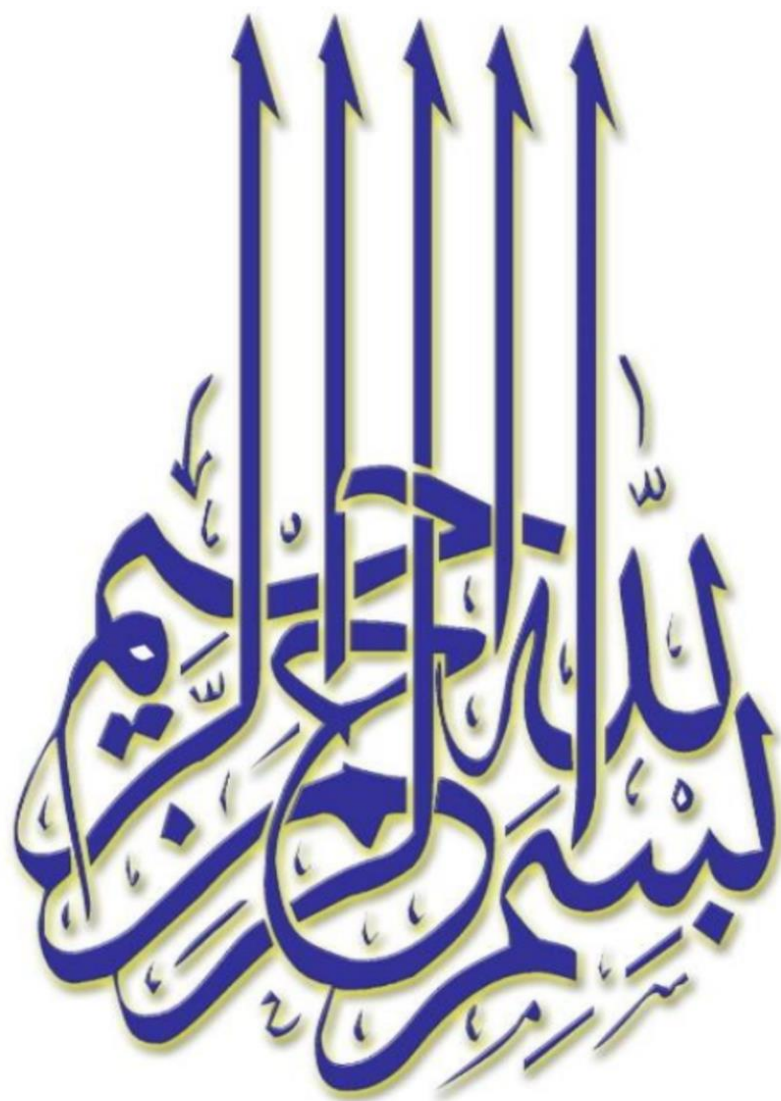
إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥



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/ الفيصـل عبد الحميد والدكتور/ فايز جراد
لتفضلـهما 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 الدكتورة الفاضلة رئيسة لجنة المناقشة وأعضائها الموقرين
المحترمين لقبولهم مناقشة هذا العمل وعلى ما سيبدونه من ملاحظات.

المستخلص (بالعربي)

تهدف هذه الدراسة إلى بيان دور إدارة المخاطر في مواجهة التحديات والأزمات الطارئة بالمشاريع من خلال تحليل مدى إسهام تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر في تعزيز قدرة المشاريع على الصمود والتكيف مع الأزمات. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على استبانة تم توزيعها على عينة من العاملين في قطاعات المشاريع المختلفة بهدف قياس وعيهم بممارسات إدارة المخاطر ومدى تأثيرها على أداء المشاريع أثناء الطوارئ.

وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق إدارة المخاطر يسهم بشكل واضح في تحسين استجابة المشاريع للأزمات ويقلل من حدة الخسائر التشغيلية والمالية الناتجة عنها. كما تبين أن المؤسسات التي تمتلك خططا مسبقة لإدارة المخاطر تحقق استمرارية أكبر في أنشطتها أثناء الأزمات مقارنة بالمؤسسات التي تقتصر إلى تلك الخطط. وأكدت النتائج أن إدارة المخاطر تسهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الوقاية والاستعداد المبكر مما يرفع من مستوى المرونة التنظيمية ويعزز من فرص النجاح بعد الأزمات.

وخلصت الدراسة إلى أن إدارة المخاطر أصبحت عنصرا أساسيا في ضمان استدامة المشاريع في بيئات العمل الحديثة التي تتسم بالتقلب والتحديات المستمرة. وأوصت بضرورة دمج إدارة المخاطر ضمن الخطط الاستراتيجية للمشاريع ونفعيل دور القيادات الإدارية في دعم هذا المجال من خلال توفير التدريب والموارد اللازمة. كما أوصت بتطوير أنظمة تقنية لرصد وتحليل المخاطر بشكل دوري لضمان الجاهزية الدائمة لمواجهة الأزمات المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر - الأزمات الطارئة - التحديات التنظيمية - استدامة

المشاريع - التخطيط المسبق - المرونة المؤسسية

المستخلص (بالانجليزي)

Abstract

This study aims to clarify the role of risk management in addressing challenges and emergency crises in projects by analyzing the extent to which the application of risk management strategies contributes to enhancing the resilience and adaptability of projects during crises. The study employed a descriptive–analytical methodology, using a questionnaire distributed to a sample of employees working in various project sectors to measure their awareness of risk management practices and their impact on project performance during emergencies.

The findings revealed that the implementation of risk management significantly improves project responsiveness to crises and reduces the severity of operational and financial losses. The results also showed that organizations with pre-established risk management plans achieve greater continuity in their operations during crises compared to those lacking such plans. Furthermore, the study confirmed that risk management contributes to building an organizational culture based on prevention and early preparedness, thereby increasing organizational flexibility and enhancing the likelihood of success after crises.

The study concluded that risk management has become an essential element in ensuring project sustainability within modern business environments characterized by volatility and continuous challenges. It recommended integrating risk management into project strategic plans and strengthening the role of administrative leadership in supporting this field through adequate training and resource allocation. The study also recommended developing technological systems for continuous risk monitoring and analysis to ensure ongoing readiness for future crises.

Keywords: Risk Management – Emergency Crises – Organizational Challenges – Project Sustainability – Proactive Planning – Organizational Resilience

جدول المحتويات

البسطة.....	٢
اهداء.....	٣
شكر وتقدير.....	٣
المستخلص (بالعربي).....	٥
الفصل الأول: الاطار العام للدراسة.....	١٠
مقدمة:.....	١٠
مشكلة الدراسة:.....	١٢
أهمية الدراسة:.....	١٤
أهداف الدراسة:.....	١٥
تساؤلات الدراسة.....	١٥
فروض الدراسة:.....	١٥
المنطلقات النظرية للدراسة:.....	١٦
حدود الدراسة.....	٢٠
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....	٢٣
أولاً: الإطار النظري.....	٢٣
مفهوم إدارة المخاطر.....	٢٣
أهداف إدارة المخاطر.....	٢٤
أهمية إدارة المخاطر.....	٢٥
تأثير إدارة المخاطر على استدامة المشاريع بعد الأزمات.....	٢٦
العلاقة بين إدارة المخاطر والوقاية من الأزمات المستقبلية.....	٢٧
دور إدارة المخاطر في بناء ثقافة تنظيمية قادرة على مواجهة التحديات.....	٢٨

٢٩	إدارة المخاطر ودعم اتخاذ القرار في الأزمات
٢٩	تأثير إدارة المخاطر على نجاح المشاريع أثناء الأزمات
٣٠	أهمية التخطيط المسبق لإدارة المخاطر في مواجهة الطوارئ
٣١	ثانياً: الدراسات السابقة
٤٢	الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة
٤٢	المنهجية وطرق البحث:
٤٤	مجتمع وعينة الدراسة
٤٥	أساليب تحليل البيانات
٤٦	أدوات الدراسة:
٤٦	صدق أداة الدراسة وثباتها
٥٠	الأساليب الإحصائية المستخدمة
٥٧	اختبار فرضيات الدراسة
٥٨	النتائج والتوصيات
٥٨	أولاً: النتائج
٥٩	ثانياً: التوصيات
٦٠	قائمة المراجع
٦٧	ملاحق البحث

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة:

يشهد العالم في السنوات الأخيرة نهضة شاملة وغير مسبقة في مختلف القطاعات الاقتصادية والتنموية وذلك في إطار تنفيذ رؤية التي تهدف إلى تنويع مصادر الدخل وتعزيز الاستثمارات المحلية والأجنبية وتحقيق التنمية المستدامة. وتشتمل هذه النهضة على إطلاق مشاريع كبرى وبنى تحتية ضخمة في مجالات الطاقة المتجددة والنقل والصناعة والسياحة والتقنية والخدمات اللوجستية وغيرها من القطاعات الحيوية وهو ما جعل بيئة المشاريع بيئة ديناميكية ومعقدة تتسم بسرعة التغير وتعدد الأطراف المعنية وتداخل المصالح والأهداف.

وتبرز في ظل هذه البيئة المعقدة ضرورة تبني إدارة المخاطر كأحد المكونات الأساسية لنجاح المشاريع إذ تمثل إدارة المخاطر منهجًا علميًا ومنظمًا يهدف إلى تحديد التهديدات المحتملة قبل وقوعها وتحليل تأثيرها على المشروع ووضع الاستراتيجيات والخطط اللازمة للتعامل معها بفعالية. وتعمل هذه الإدارة على تقليل احتمالية وقوع الأزمات أو الحد من آثارها السلبية في حال حدوثها بما يضمن استمرارية العمل وتحقيق الأهداف ضمن الوقت المحدد والميزانية المعتمدة.

وتعتمد فعالية إدارة المخاطر على تبني منهج استباقي يعتمد على جمع وتحليل البيانات من مختلف المصادر وعلى استخدام تقنيات التنبؤ والنمذجة لمحاكاة السيناريوهات المحتملة ووضع خطط مرنة يمكن تعديلها وفقًا لمستجدات الوضع. ويشمل ذلك إعداد أنظمة إنذار مبكر لرصد مؤشرات الخطر وتشكيل فرق عمل متخصصة لإدارة الأزمات وإجراء تدريبات دورية على خطط الطوارئ لضمان جاهزية جميع الأطراف.

وتتضاعف أهمية هذه الإدارة في المشاريع الكبرى نظراً لحجم الاستثمارات الموجهة إليها وطبيعة الشراكات التي تجمع بين جهات محلية وعالمية حيث إن أي توقف أو تأخير أو إخفاق في التنفيذ قد يترتب عليه خسائر مالية ضخمة ويؤثر سلباً على السمعة المؤسسية. وتعمل إدارة المخاطر الفعّالة على تقليل هذه المخاطر وعلى تعزيز ثقة المستثمرين وأصحاب المصلحة في قدرة المشاريع على الاستمرار وتحقيق أهدافها.

وتشكل الثقافة المؤسسية الداعمة لإدارة المخاطر أحد العوامل الحاسمة في نجاحها إذ يتطلب الأمر وعياً شاملاً من جميع الموظفين بمختلف مستوياتهم بأهمية المشاركة في رصد المخاطر والإبلاغ عنها والتعاون في وضع الحلول وتنفيذها بالإضافة إلى دعم القيادات العليا لهذه الثقافة من خلال توفير الموارد اللازمة وتبني أحدث التقنيات مثل تحليل البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي وتقنيات البلوك تشين التي تسهم في رفع كفاءة أنظمة إدارة المخاطر وتدقيق العمليات بشكل لحظي.

وتؤكد التجارب العملية أن المشاريع التي تطبق أسس إدارة المخاطر بشكل منهجي تكون أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات الطارئة والتعامل مع الأزمات بكفاءة. وخلال جائحة كوفيد-١٩ على سبيل المثال واجهت مشاريع عديدة تحديات حادة تمثلت في تعطل سلاسل الإمداد وتوقف بعض الأعمال الميدانية وتقييد حركة العمالة إلا أن المشاريع التي امتلكت خططاً بديلة واضحة وأنظمة للتواصل الفعّال بين فرق العمل وآليات لاتخاذ القرارات السريعة استطاعت تقليص آثار الأزمة على جداولها الزمنية وميزانياتها بل إن بعضها نجح في تحويل هذه الظروف الصعبة إلى فرص لإعادة هندسة العمليات وتعزيز الابتكار في أساليب التنفيذ.

وتبرز مشاريع البنية التحتية العملاقة كأمثلة حية على الحاجة الملحة لإدارة مخاطر متكاملة نظراً لضخامة حجمها وتنوع مجالاتها وتعدد الأطراف المحلية والدولية المشاركة فيها. وتتعامل

هذه المشاريع مع طيف واسع من المخاطر بدءًا من التحديات البيئية والجغرافية مرورًا بالمتغيرات الاقتصادية والسياسية وصولًا إلى المخاطر التقنية والتنظيمية. وتستند هذه المشاريع إلى أنظمة مراقبة وتحليل متقدمة وتنفذ تقييمات دورية للمخاطر وتحديث خططها باستمرار لضمان مواءمتها للتغيرات السريعة في بيئة العمل. كما تعتمد على التعاون الوثيق مع الخبراء المحليين والعالميين لضمان أعلى مستويات المرونة والجاهزية لمواجهة أي طارئ وهو ما يجعلها نماذج يحتذى بها في دمج إدارة المخاطر ضمن التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي للمشاريع الوطنية.

مشكلة الدراسة:

تشهد الدول في السنوات الاخيرة انطلاقة تنمية شاملة تتجسد في مشاريع كبرى واستثمارات ضخمة تهدف الى تحقيق اهداف رؤية لتي تسعى الى تنويع مصادر الدخل وتعزيز تنافسية الاقتصاد الوطني ورفع جودة الحياة. وتشمل هذه المشاريع مجالات متعددة مثل الطاقة والنقل والبنية التحتية والسياحة والتقنية والخدمات اللوجستية الامر الذي جعل بيئة العمل في هذه المشاريع بيئة ديناميكية متسارعة التغير ومعقدة التركيب حيث تتداخل فيها عوامل محلية واقليمية ودولية تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على مسار التنفيذ ونتائج المشروع.

وتزداد هذه التعقيدات مع تنوع الشركاء والمستثمرين والمقاولين والاستشاريين وتعدد الجهات الحكومية والخاصة المعنية مما يفرض متطلبات عالية من حيث التنسيق والتخطيط والرقابة ويجعل اي خطأ او تأخير او سوء تقدير للمخاطر قادرا على احداث تأثيرات كبيرة على التكلفة والجودة والمدة الزمنية للمشروع. كما ان المشاريع الكبرى غالبا ما تتطلب فترات تنفيذ طويلة وهو ما يزيد من احتمالية تعرضها لتقلبات في الاسواق العالمية وتغير في السياسات

الاقتصادية وتبدلات في الانظمة والتشريعات اضافة الى مخاطر طبيعية مثل الكوارث البيئية او الاحداث المناخية القاسية التي قد تعطل مراحل التنفيذ.

ويضاف الى ذلك ان سرعة التطورات التقنية في مجالات التصميم والانشاء والتشغيل قد تفرض على المشاريع تحديات جديدة حيث تصبح بعض التقنيات او الانظمة المستخدمة قديمة قبل اكتمال التنفيذ مما يتطلب مرونة عالية في التكيف مع المستجدات. وفي الوقت نفسه تظل المخاطر الامنية واللوجستية عاملا مؤثرا خاصة في المشاريع التي تمتد على مساحات واسعة او تعتمد على سلاسل امداد عالمية الامر الذي يستدعي وضع خطط بديلة متكاملة لضمان استمرارية العمل في حال حدوث اي ازمة.

ورغم ان العديد من المشاريع بدأت في تبني ممارسات ادارة المخاطر الا ان الواقع العملي يكشف في بعض الحالات عن وجود فجوات في التطبيق مثل الاكتفاء بالاجراءات التقليدية في تقييم المخاطر او غياب الربط المباشر بين خطط ادارة المخاطر والخطط الاستراتيجية للمشروع او ضعف قدرة فرق العمل على الاستجابة السريعة في حالات الازمات الطارئة. وقد يؤدي هذا القصور الى تضخيم اثر الازمات على المشروع وزيادة التكاليف وتراجع معدلات الانجاز واحيانا فقدان الثقة من قبل الشركاء والمستثمرين.

ومن هذا المنطلق تصبح الحاجة ملحة الى دراسة تركز على تحليل دور ادارة المخاطر في مواجهة التحديات والازمات الطارئة للمشاريع وبيان مدى فعاليتها في حماية هذه المشاريع وضمان استمراريته وتحقيق اهدافها في ظل بيئة عمل تتسم بعدم اليقين وكثرة المتغيرات.

ومما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور إدارة المخاطر في مواجهة التحديات والأزمات الطارئة للمشاريع ؟

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية

تتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من كونها تسلط الضوء على موضوع حيوي ومعاصر وهو دور إدارة المخاطر في مواجهة التحديات والازمات الطارئة التي قد تعترض تنفيذ المشاريع حيث يعد هذا المجال من أكثر المجالات التي تحظى باهتمام الباحثين والخبراء نظراً لارتباطه المباشر بتحقيق أهداف المشاريع وضمان استدامتها. وتساهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة العلمية من خلال تقديم إطار تحليلي شامل يوضح العلاقة بين الممارسات الفعالة لإدارة المخاطر وبين القدرة على التكيف مع المتغيرات المفاجئة. كما توفر الدراسة أدلة وأمثلة من الواقع يمكن أن تمثل مرجعاً للباحثين الذين يرغبون في إجراء دراسات مماثلة في بيئات عمل مشابهة وتمدد المكتبة العربية بدراسة متخصصة تربط بين الأدبيات النظرية والممارسات التطبيقية في سياق المشاريع الكبرى. وتكتسب الدراسة بعداً إضافياً من حيث أنها تدمج بين مفاهيم الإدارة الاستراتيجية وإدارة المشاريع وإدارة الازمات وهو ما يعزز الفهم المتكامل لدور إدارة المخاطر كأداة متعددة الوظائف.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

تتجلى الأهمية التطبيقية للدراسة في قدرتها على تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق من قبل مديري المشاريع وصناع القرار في المؤسسات الحكومية والخاصة حيث يمكن لنتائج هذه الدراسة أن تساعد على تطوير سياسات وإجراءات أكثر فاعلية في رصد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها. كما يمكن أن تساهم في رفع كفاءة الأنظمة الحالية لإدارة المخاطر من خلال اقتراح آليات أكثر مرونة وتكاملاً مع خطط الطوارئ. وتوفر هذه الدراسة إطاراً يمكن أن تعتمد عليه الجهات المنفذة للمشاريع الكبرى من أجل تعزيز جاهزيتها لمواجهة الازمات وتقليل الآثار

السلبية الناتجة عنها مع الحفاظ على التوازن بين تحقيق اهداف المشروع والالتزام بالجدول الزمنية والميزانية المحددة. كما يمكن ان تكون مخرجات الدراسة اداة لدعم التدريب والتأهيل للكوادر الوطنية في مجال ادارة المخاطر وهو ما ينعكس على رفع مستوى الاداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية للمشاريع في الاسواق الاقليمية والعالمية.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي

تحليل دور إدارة المخاطر في مواجهة التحديات والأزمات الطارئة للمشاريع.

الأهداف الفرعية

١. التعرف على أنواع المخاطر والتحديات الطارئة التي تواجه المشاريع
٢. دراسة الممارسات والأساليب المستخدمة في إدارة المخاطر داخل المشاريع.
٣. تحديد آليات وأساليب مواجهة الأزمات الطارئة في المشاريع.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي

ما دور إدارة المخاطر في مواجهة التحديات والأزمات الطارئة للمشاريع ؟

الأسئلة الفرعية

١. ما أنواع المخاطر والتحديات الطارئة التي تواجه المشاريع ؟
٢. ما الممارسات والأساليب المستخدمة في إدارة المخاطر ؟
٣. ما الآليات والأساليب المعتمدة لمواجهة الأزمات الطارئة ؟

فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة بين تطبيق إدارة المخاطر وقدرة المشاريع على مواجهة التحديات والأزمات الطارئة.

الفرضيات الفرعية

١. توجد علاقة ذات دلالة بين التعرف على أنواع المخاطر والتحديات الطارئة وبين فعالية مواجهة الأزمات الطارئة في المشاريع.

٢. توجد علاقة ذات دلالة بين الممارسات والأساليب المستخدمة في إدارة المخاطر وبين القدرة على تقليل تأثير التحديات في المشاريع.

٣. توجد علاقة ذات دلالة بين آليات مواجهة الأزمات الطارئة وبين استمرارية المشاريع وتحقيق أهدافها

المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من المرتكزات الفكرية والمفاهيم الأساسية التي تشكل الإطار النظري لفهم موضوع إدارة المخاطر ودورها في مواجهة التحديات والأزمات الطارئة للمشاريع. ويعد هذا الإطار النظري حجر الأساس الذي تستند إليه التحليلات والمناقشات حيث يربط بين المفاهيم العلمية والممارسات العملية ويتيح للباحث فهماً أعمق للعلاقات والتفاعلات بين عناصر الموضوع.

أولاً: مفهوم إدارة المخاطر

تعد إدارة المخاطر أحد المكونات الجوهرية في علم إدارة المشاريع وهي عملية منظمة تهدف إلى التعرف على المخاطر التي قد تعترض طريق المشروع وتقييم احتمال وقوعها وتحليل آثارها المحتملة ثم تصميم وتنفيذ استراتيجيات لمعالجتها أو الحد من تأثيرها السلبي. وتتميز

إدارة المخاطر بكونها عملية مستمرة ومتكاملة مع جميع مراحل المشروع بدءاً من التخطيط وحتى الإغلاق وهي لا تقتصر على التعامل مع الأزمات بعد وقوعها بل تمتد لتشمل العمل الاستباقي على منع حدوثها أو الحد من فرص وقوعها.

وتشمل إدارة المخاطر عدة أنشطة مترابطة تبدأ بمرحلة تحديد المخاطر والتي يتم فيها استخدام أدوات وأساليب مثل جلسات العصف الذهني وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات ومراجعة المشاريع السابقة لاستخلاص الدروس المستفادة. ثم تأتي مرحلة التقييم والتحليل التي يتم فيها تقدير احتمالية وقوع كل خطر وحجم أثره على المشروع سواء كان هذا الأثر مالياً أو زمنياً أو تشغيلياً أو يتعلق بالجودة. وبعد ذلك يتم وضع خطط الاستجابة التي قد تتضمن تجنب الخطر أو تقليله أو تحويله إلى طرف آخر أو تقبله مع الاستعداد للتعامل معه عند حدوثه. وأخيراً تأتي مرحلة المراقبة والمراجعة المستمرة التي تهدف إلى متابعة المخاطر القائمة ورصد المخاطر الجديدة وتحديث الخطط بما يتناسب مع المستجدات.

ثانياً: مفهوم الأزمات الطارئة

الأزمات الطارئة هي أحداث مفاجئة وغير متوقعة تهدد تحقيق أهداف المشروع وقد تؤدي إلى تعطيله أو تغيير مساره بشكل جذري إذا لم يتم التعامل معها بسرعة وكفاءة. وتتسم هذه الأزمات بعدة خصائص أساسية أهمها عنصر المفاجأة وضيق الوقت المتاح لاتخاذ القرار والحاجة إلى استجابات فورية وفعالة إضافة إلى إمكانية تأثيرها على عدة جوانب في وقت واحد مثل التمويل والموارد البشرية وسلاسل الإمداد والجودة والسمعة المؤسسية.

وقد تتنوع الأزمات الطارئة من حيث طبيعتها ومصادرها فقد تكون ناتجة عن كوارث طبيعية كالسيول والزلازل والعواصف الرملية أو عن أزمات صحية مثل الأوبئة والأمراض المعدية أو عن أحداث اقتصادية كالانقلابات الحادة في أسعار المواد الخام أو أسعار الصرف أو عن

أزمات تقنية مثل انهيار الأنظمة المعلوماتية أو فشل المعدات أو عن أزمات تنظيمية وإدارية كالنزاعات بين الشركاء أو الإضرابات العمالية. وفي جميع الحالات تمثل هذه الأزمات اختبارات حقيقية لمدى جاهزية المشروع وقدرته على الصمود.

وتتطلب إدارة الأزمات الطارئة وجود خطط طوارئ معدة مسبقاً وفريق إدارة أزمات مدرب يمتلك مهارات التحليل السريع واتخاذ القرار في ظروف الغموض بالإضافة إلى أنظمة اتصال فعالة تضمن تدفق المعلومات بشكل سلس ودقيق بين جميع الأطراف المعنية. كما يتعين أن تكون هناك آليات لتقييم الموقف بشكل مستمر أثناء الأزمة وتعديل الخطط حسب تطورات الأحداث.

ثالثاً: العلاقة بين إدارة المخاطر وإدارة الأزمات

تقوم العلاقة بين إدارة المخاطر وإدارة الأزمات على مبدأ التكامل فإدارة المخاطر تعمل بشكل استباقي وقائي يهدف إلى منع وقوع الأزمات أو على الأقل الحد من احتمالية حدوثها وتقليل آثارها إذا وقعت بينما تركز إدارة الأزمات على التعامل مع الحدث بعد وقوعه والعمل على السيطرة عليه واستعادة الوضع الطبيعي في أسرع وقت ممكن. ويمكن القول إن إدارة المخاطر تمثل خط الدفاع الأول بينما تمثل إدارة الأزمات خط الدفاع الثاني الذي يتم تفعيله عندما تتجاوز الأحداث قدرة الإجراءات الوقائية على الاحتواء.

فعندما تتم إدارة المخاطر بكفاءة فإن ذلك يقلل من عدد الأزمات التي يتعين التعامل معها ويجعل الأزمات التي تقع أقل حدة وأكثر قابلية للسيطرة. وفي المقابل فإن الخبرات المكتسبة من إدارة الأزمات الفعلية توفر تغذية راجعة ثمينة تساعد في تحسين عمليات إدارة المخاطر من خلال تحديث قوائم المخاطر وتطوير خطط الاستجابة وتحسين آليات المراقبة. هذا التفاعل المستمر بين المجالين يخلق بيئة عمل أكثر مرونة وقابلية للتكيف مع الظروف المتغيرة.

رابعاً: أنواع المخاطر في المشاريع

تتعرض المشاريع لأنواع متعددة من المخاطر يمكن تصنيفها بطرق مختلفة إلا أن أحد التصنيفات الشائعة يقسمها إلى مخاطر داخلية ومخاطر خارجية. وتشمل المخاطر الداخلية تلك التي تنشأ من داخل المشروع أو المنظمة المنفذة له مثل ضعف التخطيط ونقص الكفاءات وسوء إدارة الموارد والتأخير في جداول العمل وأخطاء التصميم أو التنفيذ. وهذه المخاطر يمكن السيطرة عليها بدرجة أكبر لأنها ترتبط بعوامل داخل نطاق تحكم إدارة المشروع.

أما المخاطر الخارجية فهي تلك التي تأتي من خارج حدود المشروع ويصعب التحكم فيها بشكل مباشر مثل التغيرات في البيئة الاقتصادية أو السياسية أو القانونية والكوارث الطبيعية والمنافسة في السوق والتطورات التكنولوجية المفاجئة والتغيرات في تفضيلات العملاء أو المستخدمين النهائيين. وغالباً ما تكون هذه المخاطر أكثر صعوبة في التنبؤ وتتطلب خططاً بديلة عالية المرونة.

وإضافة إلى هذا التصنيف يمكن النظر إلى المخاطر من زاوية أخرى مثل تقسيمها إلى مخاطر استراتيجية ترتبط بالقرارات بعيدة المدى للمشروع ومخاطر تشغيلية تتعلق بالعمليات اليومية ومخاطر مالية تتعلق بالتمويل والتدفقات النقدية ومخاطر تتعلق بالامتثال للأنظمة والقوانين ومخاطر تتعلق بالصحة والسلامة المهنية. إن فهم هذا التنوع في المخاطر يساعد إدارة المشروع على وضع خطط شاملة تغطي مختلف الجوانب.

خامساً: الأطر النظرية لإدارة المخاطر

لقد طورت الأدبيات الإدارية عدداً من الأطر والنماذج النظرية التي تساعد على تنظيم عملية إدارة المخاطر ومن أبرزها الإطار التنبؤي الذي يعتمد على جمع وتحليل البيانات التاريخية والحالية للتنبؤ بالمخاطر المحتملة في المستقبل ويشمل ذلك استخدام النماذج الإحصائية

وأدوات المحاكاة وتحليل الاتجاهات. وهناك أيضا إطار التخطيط للطوارئ الذي يركز على وضع خطط بديلة لكل نشاط أو مرحلة في المشروع بحيث يمكن التحول إليها بسرعة عند حدوث أي خلل أو أزمة.

كما يبرز إطار إدارة المخاطر الشاملة الذي يقوم على دمج عملية إدارة المخاطر في جميع أنشطة وأقسام المنظمة بحيث تصبح مسؤولية جماعية وليست مقتصرة على قسم أو فريق محدد. ويتميز هذا الإطار بمرونته وقدرته على التكيف مع بيئات العمل المتغيرة إضافة إلى اعتماده على ثقافة مؤسسية واعية بالمخاطر تدعم مشاركة جميع العاملين في رصدها والتعامل معها.

حدود الدراسة

تلتزم هذه الدراسة بمجموعة من الحدود التي تحدد نطاقها وإطارها العام وذلك لضمان تركيز البحث وتحقيق أهدافه بدقة ووضوح وتتمثل هذه الحدود فيما يلي:

أولاً: الحدود المكانية

تتضمن هذه الدراسة على المشاريع المنفذة بمختلف قطاعاتها الاقتصادية والخدمية والتنموية حيث يمثل هذا الإطار الجغرافي البيئة التي يتم فيها تطبيق ممارسات إدارة المخاطر ومواجهة التحديات والأزمات الطارئة. ويتيح هذا التحديد دراسة الظاهرة بما يعكس خصائص البيئة ومتطلباتها.

ثانياً: الحدود الزمانية

تغطي هذه الدراسة السنوات الماضية حيث يتم جمع البيانات وتحليلها بناءً على المعلومات المتاحة خلال هذا العام بما يعكس الواقع الحالي لممارسات إدارة المخاطر في المشاريع وقدرتها على التعامل مع التحديات والأزمات الطارئة في هذه المرحلة الزمنية.

ثالثاً: الحدود الموضوعية

تركز هذه الدراسة على موضوع دور إدارة المخاطر في مواجهة التحديات والأزمات الطارئة للمشاريع وذلك من خلال تناول ثلاثة محاور أساسية هي: تحديد أنواع المخاطر والتحديات التي تواجه المشاريع دراسة الممارسات والأساليب المستخدمة في إدارة هذه المخاطر واستعراض الآليات المعتمدة لمواجهة الأزمات الطارئة. ولا تتناول الدراسة بالتفصيل الجوانب الفنية أو الهندسية البحتة للمشاريع وإنما تركز على البعد الإداري والتنظيمي لإدارة المخاطر.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

مفهوم إدارة المخاطر

يعد مفهوم إدارة المخاطر من المفاهيم الحديثة التي اكتسبت أهمية كبيرة في بيئة الأعمال والمشروعات الحديثة إذ تهدف إلى التعرف المسبق على التهديدات المحتملة التي يمكن أن تعيق تحقيق أهداف المشروع ووضع الخطط المناسبة للحد من آثارها. وتقوم إدارة المخاطر على مجموعة من الإجراءات المنظمةة التي تشمل تحديد مصادر الخطر وتحليل احتمالية وقوعه وتقدير نتائجه ثم تطوير الاستراتيجيات الكفيلة بتقليل تأثيره أو تجنبه كلياً. وتعمل المؤسسات من خلال تطبيق إدارة المخاطر على حماية مواردها البشرية والمادية وتحسين استقرارها التشغيلي وضمان استمرارية أنشطتها في مختلف الظروف. وتبرز أهمية هذا المفهوم في المشاريع الكبرى التي تتعرض لمستويات عالية من التعقيد والتغيير المستمر والتي تتطلب أنظمة فعالة قادرة على التنبؤ بالمخاطر والتعامل معها بشكل استباقي. وقد تطورت إدارة المخاطر من كونها نشاطاً فرعياً ضمن الإدارة العامة إلى نظام متكامل يدمج بين التخطيط والتحليل والتنفيذ والمراجعة مما جعلها أحد عناصر النجاح الأساسية في أي مشروع (زيدان، ٢٠١٣).

وتقوم إدارة المخاطر على مبدأ أساسي يتمثل في أن الخطر لا يمكن القضاء عليه بشكل كامل بل يمكن فقط تقليله والسيطرة عليه من خلال التخطيط المسبق والتصرف السريع والواعي عند وقوعه. ويعد هذا المفهوم مرشداً عملياً للمديرين والمخططين في المشاريع بحيث يمكنهم من اتخاذ قرارات مستنيرة قائمة على تحليل واقعي للبيئة المحيطة بالمشروع. وتساعد إدارة المخاطر في تعزيز القدرة التنظيمية على التعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية مثل التقلبات الاقتصادية أو التغيرات التشريعية أو الأزمات الصحية والبيئية. وتمثل عملية إدارة المخاطر حلقة مستمرة تبدأ بتحديد الخطر ثم تقييمه وتحليله وانتهاءً بمتابعته ومراجعته لضمان فاعلية الإجراءات المتخذة ضده. وتزداد فعالية إدارة المخاطر كلما كانت مدعومة بثقافة مؤسسية

تشجع على الشفافية وتبادل المعلومات والتعاون بين جميع الأطراف المعنية بالمشروع (العثمان، ٢٠١٧).

ويركز مفهوم إدارة المخاطر أيضا على ضرورة إدماجها في جميع مراحل دورة حياة المشروع بدءا من مرحلة التخطيط وحتى مرحلة الإغلاق إذ أن تجاهلها في أي مرحلة قد يؤدي إلى مضاعفة الخسائر أو تعطل الإنجاز. وتعمل المؤسسات الناجحة على بناء أنظمة متكاملة لإدارة المخاطر تتضمن سياسات مكتوبة وإجراءات تفصيلية وآليات رقابية دقيقة تضمن سرعة اكتشاف أي انحراف أو تهديد محتمل. كما تسعى هذه المؤسسات إلى تطوير مهارات العاملين في مجال التقييم والتحليل والتخطيط للطوارئ من خلال التدريب المستمر وبناء فرق متخصصة في رصد المخاطر ومتابعتها. ويشكل الوعي القيادي بأهمية إدارة المخاطر عاملا حاسما في نجاحها إذ يترتب على دعم القيادة توفير الموارد المالية والبشرية والتقنية اللازمة لتطبيقها بكفاءة (العزري، ٢٠١١).

وتسهم إدارة المخاطر في تحقيق ميزة تنافسية للمشاريع من خلال رفع مستوى الجاهزية لمواجهة الأزمات وتوفير بيئة عمل مستقرة تساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. وتساعد على تحسين ثقة أصحاب المصلحة والمستثمرين في قدرة المشروع على الصمود أمام التحديات وتقليل الانحرافات في الوقت والتكلفة والجودة. ويؤدي تطبيق هذا المفهوم إلى تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام من خلال تعزيز الشفافية وتحسين عملية اتخاذ القرار وزيادة مرونة الهياكل التنظيمية. وتؤكد الدراسات الحديثة أن المشاريع التي تعتمد إدارة مخاطر فعالة تحقق نسب نجاح أعلى مقارنة بالمشاريع التي تفتقر إلى أنظمة واضحة لإدارة المخاطر مما يثبت أن هذا المجال لم يعد خيارا تنظيميا بل ضرورة استراتيجية لضمان الاستدامة في بيئة أعمال تتسم بعدم اليقين (بوداود، ٢٠٢١).

أهداف إدارة المخاطر

تهدف إدارة المخاطر إلى تحقيق مجموعة من الغايات التي تضمن حماية المشروع واستمراريته وتحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية إذ تعمل على تقليل احتمالية وقوع المخاطر وتقليل آثارها في حال حدوثها. وتسعى الإدارة الفعالة للمخاطر إلى التعرف على مصادر التهديدات التي قد

تواجه المشروع سواء كانت مالية أو تشغيلية أو تنظيمية والعمل على وضع استراتيجيات استباقية لمواجهتها قبل أن تتحول إلى أزمات حقيقية. وتساعد هذه الأهداف في بناء نظام إداري مرن يمكنه التكيف مع التغيرات المفاجئة في بيئة العمل وضمان استقرار الأداء. ويعد من أبرز أهداف إدارة المخاطر أيضا ضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بما يسهم في تقليل الخسائر وتحسين كفاءة الإنفاق وتعزيز جودة المخرجات النهائية للمشروع. كما تهدف إلى تحسين عملية اتخاذ القرار من خلال تزويد الإدارة العليا بالمعلومات الدقيقة حول طبيعة المخاطر واحتمالاتها وتأثيرها على الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (العمرى وآخرون، ٢٠٢٥).

وتهدف إدارة المخاطر كذلك إلى رفع درجة الوعي المؤسسي تجاه التحديات المحتملة وتعزيز ثقافة الوقاية بدلا من الاكتفاء بردود الفعل بعد وقوع الأزمات. وتعمل على تحقيق التوازن بين المخاطرة والعائد بحيث لا تتخذ الإدارة قرارات متهورة قد تعرض المشروع للخطر ولا قرارات مفرطة في الحذر تؤدي إلى ضياع الفرص. وتسهم إدارة المخاطر في تطوير القدرة التنظيمية على التعامل مع حالات عدم اليقين التي تميز بيئة المشاريع المعاصرة من خلال تبني منهجيات تحليل دقيقة وتوظيف أدوات تقنية حديثة في جمع البيانات والتنبؤ بالمستقبل. كما تشمل أهدافها إنشاء آليات للرقابة الدورية ومتابعة الأداء لضمان فاعلية خطط إدارة المخاطر واستمرار توافقها مع التغيرات المحيطة بالمشروع (عبدلي، ٢٠١١).

أهمية إدارة المخاطر

تعد إدارة المخاطر من الركائز الأساسية التي تقوم عليها استدامة المشاريع في ظل بيئة أعمال تتسم بالتقلب وعدم الاستقرار إذ تمثل وسيلة منهجية لحماية الاستثمارات وضمان تحقيق الأهداف بأقل قدر من الخسائر. وتكمن أهميتها في قدرتها على كشف المخاطر المحتملة قبل وقوعها مما يمنح الإدارة الوقت الكافي للتخطيط واتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة. وتساعد إدارة المخاطر في حماية سمعة المؤسسة والمحافظة على ثقة الشركاء والمستثمرين من خلال إظهار مستوى عالٍ من الانضباط والجاهزية لمواجهة الأزمات. كما أن تطبيقها يسهم في تحسين كفاءة استخدام الموارد المالية والبشرية والتقنية ويقلل من فرص الهدر أو سوء التقدير

الذي قد يؤدي إلى تعثر المشروع أو توقفه. وتنعكس أهمية إدارة المخاطر أيضا في دعمها المستمر لاتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال توفير بيانات دقيقة وتحليلات علمية تساعد في توجيه السياسات المستقبلية (سالم وآخرون، ٢٠١٦).

وتبرز أهمية إدارة المخاطر كذلك في كونها تمثل الإطار الذي من خلاله يمكن للمشاريع تحقيق المرونة والقدرة على الصمود في مواجهة التحديات غير المتوقعة. وتسهم في تقليل الانحرافات في الوقت والتكلفة والجودة مما يرفع من كفاءة الأداء العام ويزيد من فرص نجاح المشروع. وتساعد على بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الوقاية والتخطيط المسبق والاستجابة السريعة للأزمات بما يعزز من فعالية النظام الإداري ككل. كما تتيح إدارة المخاطر إمكانية التعلم المستمر من التجارب السابقة وتحويل الأزمات إلى فرص للتطوير والابتكار. ولهذا أصبحت إدارة المخاطر من المتطلبات الأساسية لأي مشروع يسعى إلى تحقيق النمو والاستدامة في بيئة تنافسية عالمية تتغير بسرعة (العزاوي، ٢٠١٨).

تأثير إدارة المخاطر على استدامة المشاريع بعد الأزمات

يسهم تطبيق إدارة المخاطر بفعالية في تعزيز استدامة المشاريع بعد تجاوز الأزمات من خلال قدرتها على إعادة بناء التوازن التنظيمي وضمان استمرار العمليات الحيوية دون توقف. وتعمل إدارة المخاطر على تحديد نقاط الضعف التي كشفتها الأزمة وتحليل أسبابها بهدف تطوير الإجراءات التصحيحية التي تمنع تكرارها مستقبلا. ويؤدي ذلك إلى رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز جاهزية الفرق العاملة للتعامل مع الظروف الطارئة في المستقبل. كما تساعد إدارة المخاطر في توجيه الموارد المتاحة بشكل مدروس لتحقيق أقصى استفادة ممكنة بعد مرحلة التعافي من الأزمات مما يسهم في تقليل الخسائر وتحسين فرص النمو. وتظهر فاعلية إدارة المخاطر في قدرتها على خلق بيئة تنظيمية مرنة قادرة على التكيف مع المتغيرات والتحديات التي تطرأ بعد الأزمات الكبرى (نعمة وسلوى، ٢٠١٧).

وتؤثر إدارة المخاطر إيجابا على استدامة المشاريع من خلال تحويل التجارب الصعبة إلى فرص تطوير عبر مراجعة الدروس المستفادة ووضع آليات جديدة للمتابعة والرقابة. وتساعد على بناء ثقافة مؤسسية قائمة على التعلم المستمر من الأزمات بدلا من الاكتفاء بمعالجتها

وقتها. ويؤدي هذا التوجه إلى رفع مستوى النضج الإداري للمؤسسة وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية رغم تقلبات البيئة الخارجية. وتتيح إدارة المخاطر للمشاريع تطوير خطط بديلة تضمن استمرارية النشاط في حال حدوث أزمات مشابهة مما يقلل من فترة التعطل ويزيد من ثقة المستثمرين وأصحاب المصلحة. كما تسهم في تحسين الشفافية وتدعيم التواصل الداخلي والخارجي أثناء وبعد الأزمات وهو ما يمثل عاملاً محورياً في تحقيق الاستدامة التشغيلية والمالية للمشاريع (بكوش، ٢٠٢٢).

العلاقة بين إدارة المخاطر والوقاية من الأزمات المستقبلية

ترتبط إدارة المخاطر ارتباطاً وثيقاً بعمليات الوقاية من الأزمات المستقبلية إذ تشكل خط الدفاع الأول ضد الأحداث المفاجئة التي قد تهدد استقرار المشاريع. وتعمل من خلال منهجياتها الاستباقية على تحديد العوامل التي يمكن أن تتطور إلى أزمات في المستقبل ووضع الإجراءات الكفيلة بتجنبها أو الحد من آثارها. ويساعد هذا النهج الوقائي على تقليل احتمالية حدوث الأزمات وتقوية قدرة المنظمة على التعامل مع أي اضطرابات محتملة. كما تقوم إدارة المخاطر برصد المؤشرات المبكرة للخطر وتحليل الاتجاهات البيئية والتقنية والاقتصادية التي قد تؤثر في مسار المشروع مما يجعلها أداة فعالة للتنبؤ بالمخاطر وتحييدها قبل أن تتفاقم. وتعتبر هذه العملية جوهرية في تعزيز الاستقرار الاستراتيجي للمؤسسة وتحسين قدرتها على تحقيق النمو في المدى الطويل (العنزي، ٢٠١٥).

وتسهم العلاقة بين إدارة المخاطر والوقاية من الأزمات في بناء ثقافة مؤسسية قائمة على التفكير الاستباقي والاستعداد الدائم للطوارئ. وتساعد على ترسيخ مبدأ أن الوقاية أكثر فعالية وأقل تكلفة من المعالجة إذ تتيح للمؤسسات وضع خطط طوارئ مرنة ومحدثة باستمرار لمواجهة مختلف السيناريوهات المستقبلية. كما تدعم إدارة المخاطر عملية اتخاذ القرار في الظروف غير المؤكدة من خلال تزويد الإدارة بالمعلومات الدقيقة والتقييمات الكمية والنوعية للمخاطر المحتملة. ويؤدي هذا التكامل بين الوقاية والتخطيط إلى تقوية قدرة المؤسسة على الصمود وتحقيق استدامتها في وجه المتغيرات السريعة. ولهذا فإن إدارة المخاطر لا تقتصر

على حماية المشروع من الأزمات الآنية بل تمتد لتشكل أداة استراتيجية تضمن الاستقرار والأمان للمشاريع في المستقبل (القحطاني وحسن، ٢٠٢٢).

دور إدارة المخاطر في بناء ثقافة تنظيمية قادرة على مواجهة التحديات

يسهم تطبيق إدارة المخاطر في ترسيخ ثقافة تنظيمية واعية وقادرة على مواجهة التحديات والأزمات بفعالية إذ تعمل على غرس مفاهيم الوقاية والاستعداد المبكر في سلوك الأفراد داخل المؤسسة. وتقوم إدارة المخاطر من خلال برامجها وإجراءاتها على تشجيع الموظفين على التفكير التحليلي والبحث عن الأسباب الجذرية للمشكلات بدلا من الاكتفاء بردود الفعل السريعة. ويساعد هذا التوجه على بناء ثقافة مؤسسية قائمة على المسؤولية الجماعية والتعاون في التعامل مع المخاطر المحتملة. كما تخلق إدارة المخاطر بيئة عمل تدعم الشفافية في تبادل المعلومات والتقارير حول المخاطر دون خوف أو تردد وهو ما يسهم في سرعة الاستجابة واتخاذ القرار المناسب عند حدوث الأزمات. وتعد هذه الثقافة التنظيمية أحد العوامل الأساسية التي تحدد مدى نجاح المشروع في تجاوز التحديات الداخلية والخارجية (الحربي، ٢٠١٨).

وتعزز إدارة المخاطر روح الانتماء والمسؤولية لدى العاملين من خلال إشراكهم في مراحل تحليل المخاطر ووضع الخطط الوقائية وهو ما يولد لديهم شعورا بالمشاركة في حماية المؤسسة وتحقيق أهدافها. كما تعمل على نشر قيم الثقة والتعاون بين المستويات الإدارية المختلفة مما ينعكس إيجابا على الأداء العام. وتسهم في تحويل التجارب السابقة للمؤسسة إلى مصدر تعلم مستمر من خلال تحليل النجاحات والإخفاقات التي واجهتها أثناء الأزمات. ويؤدي هذا النهج إلى تكوين ثقافة تنظيمية ديناميكية تتعامل مع المخاطر باعتبارها فرصا للتحسين وليست مجرد تهديدات. ومن ثم تصبح إدارة المخاطر أداة لتطوير الفكر المؤسسي وتحسين السلوك التنظيمي بما يضمن جاهزية المؤسسة الدائمة للتعامل مع مختلف التحديات (الشمري، ٢٠٢٠).

إدارة المخاطر ودعم اتخاذ القرار في الأزمات

تلعب إدارة المخاطر دوراً محورياً في دعم عملية اتخاذ القرار أثناء الأزمات من خلال تزويد متخذي القرار بالمعلومات الدقيقة والتحليلات الموضوعية المتعلقة بطبيعة الخطر وتأثيره على المشروع. وتساعد في تقييم البدائل المتاحة واختيار الخيار الأنسب الذي يحقق أقل خسارة ممكنة وأعلى درجة من الاستقرار. كما تسهم إدارة المخاطر في تنظيم عملية جمع البيانات وتحليلها ضمن إطار زمني قصير يراعي سرعة الاستجابة المطلوبة في الظروف الحرجة. ويتيح ذلك للقيادة الإدارية اتخاذ قرارات مبنية على أسس علمية بدلاً من الاعتماد على الحدس أو ردود الفعل العاطفية. وتعمل إدارة المخاطر أيضاً على توضيح الأولويات خلال الأزمة وتحديد الموارد الحرجة التي يجب حمايتها لضمان استمرار العمليات الأساسية للمشروع (الفيفي، ٢٠١٩).

وتدعم إدارة المخاطر عملية اتخاذ القرار من خلال تطوير سيناريوهات محتملة للأزمات وتقدير نتائج كل خيار قبل تنفيذه مما يساعد الإدارة على تقليل درجة عدم اليقين في المواقف المعقدة. كما توفر أدوات كمية ونوعية مثل تحليل الاحتمالات ومصفوفات المخاطر التي تساهم في تقييم الموقف بدقة أكبر. وتؤدي هذه الممارسات إلى تعزيز الثقة في قرارات القيادة وتسهيل التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة أثناء الأزمات. ويساعد وجود نظام فعال لإدارة المخاطر على اتخاذ قرارات سريعة دون الإخلال بالدقة أو الجودة مما يساهم في حماية المشروع وتقليل آثاره السلبية. ومن ثم يمكن القول إن إدارة المخاطر تشكل الأساس العلمي والمنهجي لأي عملية ناجحة لاتخاذ القرار في ظل الأزمات والتحديات المفاجئة (الخالدي، ٢٠٢١).

تأثير إدارة المخاطر على نجاح المشاريع أثناء الأزمات

يساهم تطبيق إدارة المخاطر بشكل منهجي في تعزيز فرص نجاح المشاريع أثناء الأزمات من خلال تمكين فرق العمل من التعامل بمرونة مع المواقف غير المتوقعة واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب. وتعمل إدارة المخاطر على تقليل مستوى عدم اليقين الذي يصاحب الأزمات عبر تحديد نقاط الضعف في المشروع وتحليل مصادر الخطر وتقدير

احتمالية وقوعها مما يساعد في توجيه الجهود نحو الإجراءات الأكثر أهمية. كما تؤدي إلى تحسين استخدام الموارد المتاحة وتجنب الهدر الناتج عن القرارات الارتجالية أثناء الظروف الطارئة. وتتيح إدارة المخاطر وجود خطط بديلة جاهزة للتنفيذ مما يقلل من تأثير الاضطرابات المفاجئة ويحافظ على استمرارية الأنشطة الحيوية للمشروع. ويؤكد العديد من الباحثين أن المشاريع التي تطبق نظم إدارة مخاطر فعالة تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية مقارنة بتلك التي تفقر إلى هذه الممارسات (الدليمي، ٢٠١٨).

وتظهر أهمية إدارة المخاطر في الأزمات من خلال دورها في تعزيز التنسيق بين فرق المشروع وتوضيح الأدوار والمسؤوليات أثناء تنفيذ خطط الطوارئ مما يقلل من الفوضى التنظيمية ويسرع الاستجابة للأحداث. كما تساهم في دعم الاتصال الداخلي الفعال وتبادل المعلومات الدقيقة حول طبيعة الأزمة وحجم تأثيرها على الأنشطة المختلفة للمشروع. وتساعد أيضا في رفع مستوى الثقة بين القيادة والعاملين من خلال وضوح الإجراءات والسياسات المتبعة في التعامل مع المخاطر. وتنعكس هذه الممارسات في تحسين الأداء العام واستقرار بيئة العمل رغم التحديات المفاجئة. ومن ثم يمكن القول إن إدارة المخاطر تمثل أحد العوامل الحاسمة التي تحدد مدى نجاح المشروع في تجاوز الأزمات والحفاظ على مكانته التنافسية في السوق (العواني، ٢٠٢٠).

أهمية التخطيط المسبق لإدارة المخاطر في مواجهة الطوارئ

يعد التخطيط المسبق لإدارة المخاطر من أهم الممارسات التي تضمن استعداد المؤسسة لمواجهة الطوارئ بكفاءة إذ يتيح وضع سيناريوهات محتملة للأزمات وتحديد الإجراءات التي يجب اتخاذها قبل وقوعها. ويساعد هذا النوع من التخطيط على بناء نظام إنذار مبكر يمكن من رصد الإشارات الأولى للمخاطر والاستجابة السريعة لها قبل أن تتحول إلى أزمة تهدد استقرار المشروع. كما يضمن التخطيط المسبق توزيع الأدوار والمسؤوليات بوضوح بين أعضاء الفريق مما يقلل من التردد والارتباك عند التعامل مع المواقف الحرجة. ويؤدي وجود خطة مسبقة إلى تقليل الوقت المستغرق في اتخاذ القرار أثناء الأزمات وبالتالي تقليل الخسائر

المالية والتشغيلية. وتتمثل أهمية هذا التخطيط أيضا في كونه يوفر رؤية شاملة للمخاطر المحتملة ويتيح ترتيب أولويات التعامل معها وفق درجة تأثيرها (العنزي، ٢٠١٦).

ويساعد التخطيط المسبق لإدارة المخاطر على تعزيز مرونة المنظمة من خلال اختبار الخطط بشكل دوري وتحديثها بناء على الخبرات السابقة والتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية. كما يسهم في تحسين التنسيق بين الإدارات المختلفة أثناء الأزمات ويضمن توافر الموارد الضرورية لتنفيذ خطط الطوارئ بكفاءة. ويعد هذا التخطيط أداة استراتيجية تدعم استمرارية العمل وتحافظ على السمعة المؤسسية من خلال تقليل الارتباك وضمان سرعة العودة إلى الوضع الطبيعي بعد الأزمة. ويؤكد الخبراء أن المؤسسات التي تمتلك خططا استباقية لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على الصمود في مواجهة الكوارث والأحداث المفاجئة مقارنة بتلك التي تعتمد على الحلول العشوائية والقرارات الفورية. ولهذا فإن التخطيط المسبق يمثل أساسا لبناء نظام إدارة مخاطر ناجح يمكنه حماية المشاريع وضمان استدامتها في بيئة مليئة بالتحديات (الطويل، ٢٠١٩).

ثانيا: الدراسات السابقة

دراسة (عبرين، ٢٠١٧)

عنوان الدراسة: تقييم ممارسات إدارة المخاطر: دراسة عن صناعة البناء والتشييد

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات إدارة المخاطر في قطاع صناعة البناء والتشييد من خلال تحليل الإجراءات والأساليب المعتمدة لدى الشركات العاملة في هذا المجال وتقييم مدى توافقها مع المعايير العالمية في إدارة المخاطر. كما سعت الدراسة إلى تحديد أوجه القصور في تطبيق هذه الممارسات واقتراح الحلول التي تسهم في رفع كفاءة إدارة المخاطر بما يتلاءم مع طبيعة المشاريع في قطاع البناء.

وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق إدارة المخاطر في هذا القطاع ما زال يواجه العديد من التحديات أبرزها محدودية الوعي المؤسسي بأهمية التخطيط الاستباقي للمخاطر وضعف استخدام الأدوات الحديثة في التنبؤ بالمخاطر والسيطرة عليها. كما أظهرت النتائج أن بعض الشركات تعتمد أساليب تقليدية لا تتماشى مع المتغيرات السريعة في بيئة العمل. وأوصت الدراسة بضرورة تبني منهجيات متطورة في إدارة المخاطر تعتمد على التقنيات الحديثة وتكثيف برامج التدريب والتأهيل للعاملين في هذا المجال إضافة إلى تعزيز ثقافة إدارة المخاطر على مستوى القيادات العليا في الشركات بما يساهم في تقليل الخسائر وتحسين الأداء العام للمشاريع.

دراسة (العمري وآخرون، ٢٠٢٥)

عنوان الدراسة: أثر تطوير استراتيجيات متقدمة لإدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريع التكنولوجيا والابتكار (دراسة حالة: مركز الملك عبد الله المالي - مدينة الرياض)

هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر تطوير وتطبيق استراتيجيات متقدمة في مجال إدارة المخاطر على تعزيز الميزة التنافسية للمشاريع القائمة على التكنولوجيا والابتكار مع التركيز على دراسة حالة مركز الملك عبد الله المالي بمدينة الرياض. كما سعت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين كفاءة إدارة المخاطر وقدرة المشروع على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال.

وتوصلت الدراسة إلى أن اعتماد استراتيجيات إدارة مخاطر متقدمة تشمل التقييم المستمر للمخاطر واستخدام أدوات تحليلية وتقنية حديثة ساهم بشكل ملحوظ في رفع قدرة المشروع على المنافسة وسرّع من عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية وخفّض من معدلات التعرض للمخاطر

التشغيلية والمالية. كما أظهرت النتائج أن وجود فريق متخصص في إدارة المخاطر يعد من العوامل الحاسمة في تحقيق هذه النتائج.

وأوصت الدراسة بضرورة نشر هذه الممارسات المتقدمة في باقي المشاريع المماثلة وتشجيع المؤسسات على الاستثمار في بناء فرق متخصصة في إدارة المخاطر وتبني سياسات تركز على الابتكار المستدام بما يضمن تعزيز القدرة التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية.

دراسة (سعودي، ٢٠٢٠)

عنوان الدراسة: إدارة المخاطر وثقافة الأزمات: دراسة لرؤى عينة من شباب جامعة الإسكندرية
هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى وعي شباب جامعة الإسكندرية بمفاهيم إدارة المخاطر وثقافة الأزمات وتحليل كيفية إدراكهم لآليات التعامل مع الأزمات في السياق الجامعي والمجتمعي إضافة إلى تحديد مدى استعدادهم للمشاركة في مواجهة الأزمات المستقبلية.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك فجوة واضحة في المعرفة النظرية والعملية بمفاهيم إدارة المخاطر لدى شريحة كبيرة من الطلاب وأن مستوى الثقافة الخاصة بإدارة الأزمات يحتاج إلى دعم من خلال البرامج التدريبية والأنشطة التوعوية. كما كشفت النتائج عن وجود علاقة بين مستوى الثقافة العامة للطلاب وقدرتهم على التفاعل الإيجابي مع الأزمات حيث أظهر الطلاب الأكثر اطلاعًا وتدريبًا استعدادًا أفضل للتعامل مع المواقف الطارئة.

وأوصت الدراسة بضرورة إدماج مفاهيم إدارة المخاطر والأزمات في المناهج الجامعية وتنظيم دورات وورش عمل عملية لتعزيز المهارات المرتبطة بالتعامل مع الأزمات إضافة إلى تشجيع المبادرات الطلابية التي تعزز الوعي المجتمعي بهذا المجال.

دراسة (العثمان، ٢٠١٧)

عنوان الدراسة: أثر إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية على الأداء - دراسة ميدانية في الأمانة العامة للأوقاف وزارة الأوقاف - دولة الكويت

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية على مستوى الأداء العام في المشاريع التي تنفذها الأمانة العامة للأوقاف في دولة الكويت. كما سعت إلى تحديد مدى فاعلية ممارسات إدارة المخاطر في تحسين جودة التنفيذ وتقليل التكاليف وضمان الالتزام بالجدول الزمنية المحددة.

وتوصلت الدراسة إلى أن وجود نظام متكامل لإدارة المخاطر يسهم بصورة مباشرة في تحسين الأداء حيث يقلل من المشكلات غير المتوقعة أثناء التنفيذ ويزيد من القدرة على التحكم في الانحرافات التي قد تطرأ على نطاق المشروع أو تكلفته أو مدته الزمنية. كما بينت النتائج أن نقص التخطيط المسبق للمخاطر يمثل أحد أبرز أسباب التعثر في المشاريع الإنشائية.

وأوصت الدراسة بضرورة دمج إدارة المخاطر كعنصر أساسي في التخطيط الاستراتيجي للمشاريع وإنشاء وحدات متخصصة في هذا المجال داخل المؤسسات الحكومية إضافة إلى تدريب الكوادر الفنية والإدارية على أحدث الأساليب والأدوات المستخدمة في تحليل المخاطر ومراقبتها.

دراسة (نعمة وسلوى، ٢٠١٧)

عنوان الدراسة: تحليل مخاطر المشروعات على وفق نظام إدارة المشاريع الاحترافية - دراسة حالة في شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل المخاطر التي تواجه المشاريع الإنشائية وفق معايير نظام إدارة المشاريع الاحترافية (PMP) وذلك من خلال دراسة حالة لشركة المنصور العامة للمقاولات

الإنشائية. وسعت الدراسة إلى تصنيف المخاطر إلى فئات رئيسية مثل المخاطر المالية والمخاطر الفنية والمخاطر المتعلقة بالموارد البشرية والمخاطر البيئية والقانونية.

وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق منهجية الـ(PMP) في تحليل المخاطر يساعد بشكل كبير في تحديد مصادر الخطر بدقة ووضع استراتيجيات فعّالة للتعامل معها قبل أن تتحول إلى أزمات. كما أوضحت النتائج أن غياب إدارة المخاطر بالشكل المنهجي يزيد من احتمالية تجاوز التكاليف وتأخر الإنجاز وضعف جودة المخرجات.

وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد إطار عمل إدارة المخاطر المبني على معايير الـ(PMP) في جميع المشاريع وتحديث قوائم المخاطر باستمرار خلال دورة حياة المشروع إضافة إلى إشراك جميع الأطراف المعنية في عملية تحليل المخاطر لضمان شمولية التقييم ودقة المعالجة.

دراسة (حمادة واخرون، ٢٠١٢)

عنوان الدراسة: إدارة مخاطر مرحلة التشييد لمشاريع التشييد في سورية

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة طبيعة المخاطر التي تواجه مشاريع التشييد في مرحلة التنفيذ بسورية وتحليل أثر هذه المخاطر على الأداء العام للمشاريع. كما ركزت على تحديد العوامل الأكثر تأثيراً في نجاح أو فشل المشاريع خلال مرحلة التشييد مثل المخاطر المرتبطة بالتصميم أو الإمدادات أو القوى العاملة أو الظروف البيئية.

وتوصلت الدراسة إلى أن مرحلة التشييد تعتبر من أكثر المراحل عرضة للمخاطر وأن غالبية هذه المخاطر يمكن التنبؤ بها وإدارتها إذا تم تطبيق إجراءات وقائية مناسبة منذ المراحل الأولى للتخطيط. كما أظهرت النتائج أن غياب التنسيق بين الأطراف المختلفة للمشروع يعد أحد الأسباب الرئيسة لارتفاع معدلات المخاطر في هذه المرحلة.

وأوصت الدراسة بضرورة وضع خطط متكاملة لإدارة المخاطر منذ بداية المشروع مع إعطاء اهتمام خاص لمخاطر مرحلة التشييد وتبني برامج تدريبية لفرق العمل لرفع الوعي بالمخاطر المحتملة وطرق التعامل معها إضافة إلى تعزيز دور الإشراف والمتابعة لضمان جودة التنفيذ وتقليل احتمالات التعثر.

دراسة (خياط، ٢٠١١)

عنوان الدراسة: استخدام مبادئ إدارة المخاطر في مشاريع المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي بحلب

هدفت هذه الدراسة إلى بحث كيفية تطبيق مبادئ إدارة المخاطر في المشاريع التي تنفذها المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في مدينة حلب مع التركيز على مراحل التخطيط والتنفيذ والمتابعة. كما تناولت الدراسة تحليل أنواع المخاطر التي تواجه هذه المشاريع سواء كانت فنية أو مالية أو تنظيمية ومدى قدرة المؤسسة على التعامل معها.

وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ إدارة المخاطر بشكل منهجي ساعد على تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع وتقليل الأعطال والانقطاعات غير المتوقعة في الخدمات. كما أظهرت أن غياب بعض الإجراءات الوقائية أدى في حالات معينة إلى ارتفاع تكاليف الصيانة أو تأخير تسليم المشاريع.

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير سياسات مؤسسية واضحة لإدارة المخاطر وإدراج التدريب المستمر للعاملين في هذا المجال إضافة إلى الاستفادة من التجارب الناجحة في المؤسسات المماثلة لتطوير الأداء.

دراسة (سالم واخرون، ٢٠١٦)

عنوان الدراسة: إدارة المخاطر المؤثرة على تنفيذ مشاريع الأبنية المدرسية

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد وتحليل المخاطر التي تؤثر على تنفيذ مشاريع الأبنية المدرسية مع التركيز على الجوانب الفنية والمالية والإدارية لهذه المشاريع. كما سعت إلى وضع منهجية تساعد في تقليل هذه المخاطر وضمان تسليم المشاريع بجودة عالية وفي الوقت المحدد. وتوصلت الدراسة إلى أن أبرز المخاطر المؤثرة تشمل ضعف التخطيط المسبق وتأخر توفير التمويل اللازم ونقص الكفاءات الفنية إضافة إلى العوامل البيئية والمناخية. كما أوضحت أن غياب آليات واضحة لمتابعة المشاريع يزيد من احتمالية التعرض لهذه المخاطر. وأوصت الدراسة بضرورة وضع خطة متكاملة لإدارة المخاطر في المشاريع التعليمية وإشراك جميع الأطراف المعنية في عملية التخطيط والتنفيذ واستخدام التقنيات الحديثة في المراقبة والتحكم بالمشاريع لضمان تقليل الانحرافات.

دراسة (عبدلي، ٢٠١١)

عنوان الدراسة: دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة

الإسمنت ومشتقاته SCIS سعيدة

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور وأهمية إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية من خلال دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته في مدينة سعيدة بالجزائر. وركزت على كيفية تعامل المؤسسة مع المخاطر التشغيلية والمالية ومدى جاهزيتها لمواجهتها.

وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسة تطبق بعض ممارسات إدارة المخاطر إلا أن هذه الممارسات تفتقر إلى التكامل والتنظيم مما يجعلها أقل فاعلية في مواجهة الأزمات المحتملة. كما أظهرت النتائج أن معظم العاملين يفتقرون للتدريب الكافي في مجال إدارة المخاطر. وأوصت الدراسة بضرورة إنشاء وحدة متخصصة لإدارة المخاطر داخل المؤسسة وتطوير سياسات واضحة لإدارة المخاطر وزيادة الاستثمار في تدريب الموارد البشرية على أحدث الأساليب والممارسات.

دراسة (العزري، ٢٠١١)

عنوان الدراسة: إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية - مواضيع عامة وتحليل المخاطر في المشاريع الإنشائية الحكومية في سلطنة عمان

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على المفاهيم العامة لإدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية مع تطبيق عملي على تحليل المخاطر في المشاريع الحكومية بسلطنة عمان. كما تناولت الدراسة تقييم فعالية الأساليب المستخدمة في التعامل مع المخاطر ومدى توافقها مع المعايير الدولية.

وتوصلت الدراسة إلى أن المشاريع الإنشائية الحكومية تواجه مجموعة متنوعة من المخاطر أبرزها التأخير في الإنجاز وزيادة التكاليف ونقص المواد أو العمالة إضافة إلى التحديات البيئية. وأظهرت النتائج أن وجود خطة واضحة لإدارة المخاطر يقلل من الآثار السلبية لهذه العوامل.

وأوصت الدراسة بضرورة دمج إدارة المخاطر ضمن دورة حياة المشروع منذ مرحلة التخطيط وتبني أدوات تحليل متطورة وإشراك الأطراف المعنية كافة في تحديد المخاطر ووضع استراتيجيات للتعامل معها.

التعقيب على الدراسات السابقة

على الرغم من قيمة الدراسات السابقة في استعراض متغيرات الدراسة الحالية إلا أنها لم تتطرق الى تسليط الضوء على دور ادارة المخاطر في مواجهة التحديات والأزمات الطارئة للمشاريع وهو ما يمثل فجوة بين مما يستلزم المزيد من البحث والدراسة عنها وهو ما سيتناوله الباحث لمحاولة سد هذه الفجوة .

أولاً: أوجه التشابه

تتفق معظم الدراسات السابقة على أن إدارة المخاطر تمثل ركيزة أساسية لضمان نجاح المشاريع وتقليل احتمالات الفشل أو التعثر حيث أشارت جميعها إلى أن وجود نظام متكامل لتحديد المخاطر وتحليلها ووضع استراتيجيات لمعالجتها يسهم في تحسين الأداء العام وضبط الانحرافات في الوقت والتكلفة والجودة. كما أظهرت الدراسات اتفاقاً على أهمية دمج إدارة المخاطر في جميع مراحل دورة حياة المشروع وأكدت على الدور الحاسم للتخطيط الاستباقي والتدريب المستمر للكوادر في مواجهة التحديات.

ثانياً: أوجه الاختلاف

رغم هذا الاتفاق فإن الدراسات السابقة اختلفت في نطاقها التطبيقي وبيئتها البحثية حيث ركزت بعض الدراسات على المشاريع الإنشائية (مثل دراسات العثمان العزري نعمة) بينما تناولت أخرى مشاريع البنية التحتية أو التعليمية أو الصناعية. كما تفاوتت الدراسات في أدوات التحليل فبعضها استخدم منهج دراسة الحالة بينما اعتمد البعض الآخر على التحليل

الإحصائي أو النماذج المعيارية مثل إدارة المشاريع الاحترافية (PMP). إضافة إلى ذلك اختلفت الدراسات في مستوى التعمق حيث ركزت بعض الأبحاث على حصر وتصنيف المخاطر بينما سعى البعض الآخر إلى قياس أثرها الكمي على الأداء.

ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تتميز الدراسة الحالية بأنها تسعى إلى تقديم معالجة لدور إدارة المخاطر في مواجهة التحديات والأزمات الطارئة التي تواجه المشاريع مع التركيز على استكشاف هذا الدور في سياق أوسع يشمل الجوانب الاستراتيجية والتشغيلية وليس فقط الفنية أو المالية. كما تتميز بأنها ستعتمد على إطار منهجي يجمع بين التحليل الوصفي والإحصائي لآراء الممارسين ما يمنح نتائجها قوة تفسيرية وعملية أكبر. إضافة إلى ذلك فإن الدراسة تسعى إلى الربط بين إدارة المخاطر والاستجابة الفعّالة للأزمات الطارئة وهو بعد لم يحظ بالتركيز الكافي في معظم الدراسات السابقة التي غالباً ما اكتفت بدراسة المخاطر في الظروف الاعتيادية.

الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

المنهجية وطرق البحث:

أولاً: منهج البحث المستخدم

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الإطار المنهجي الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية المعقدة التي تتداخل فيها الأبعاد النظرية والتطبيقية حيث يهدف هذا المنهج إلى جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث كما هي في الواقع الفعلي ثم تحليلها بطريقة علمية منظمة من أجل الوصول إلى استنتاجات يمكن البناء عليها لتوضيح العلاقات بين المتغيرات محل الدراسة.

ويتميز المنهج الوصفي التحليلي بقدرته على تقديم صورة شاملة ودقيقة عن الظاهرة المدروسة إذ لا يقتصر دوره على وصفها فقط وإنما يتجاوز ذلك إلى تفسير أسبابها وتحليل أبعادها وعرض العلاقات والارتباطات التي تربط بين عناصرها. وفي سياق هذه الدراسة يتم استخدام هذا المنهج لفهم طبيعة دور إدارة المخاطر في المشاريع وتحليل كيفية مساهمتها في مواجهة التحديات والأزمات الطارئة واستعراض الأساليب والممارسات التي يتم تبنيها في هذا المجال.

ويعتمد هذا المنهج على عدة خطوات متسلسلة تبدأ بتحديد المشكلة البحثية وصياغة الأسئلة التي يسعى البحث للإجابة عنها مروراً بجمع البيانات من مصادرها المختلفة سواء كانت أولية أو ثانوية ثم تنظيم هذه البيانات ومعالجتها إحصائياً أو تحليلياً وانتهاءً بعرض النتائج ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة. كما يتيح هذا المنهج إمكانية المقارنة بين الممارسات القائمة والمعايير العلمية العالمية مما يساعد في تقديم توصيات مبنية على أسس علمية.

ولأن موضوع البحث يتطلب دراسة الظاهرة في بيئتها الحقيقية دون التلاعب في متغيراتها فإن المنهج الوصفي التحليلي يعتبر الأنسب من بين المناهج العلمية الأخرى إذ يتيح للباحث جمع أكبر قدر من المعلومات الدقيقة حول ممارسات إدارة المخاطر في المشاريع وفهم تأثير هذه الممارسات على قدرة المشاريع على التعامل مع الأزمات والتحديات مع مراعاة الخصائص الفريدة لكل مشروع والاختلافات بين القطاعات المختلفة.

ثانيًا: نوع الدراسة وطبيعتها

تُعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية الميدانية التي تهدف إلى تقديم صورة واقعية وشاملة عن الظاهرة محل البحث والمتمثلة في دور إدارة المخاطر في مواجهة التحديات والأزمات الطارئة للمشاريع. وتستند الدراسات الوصفية إلى رصد الظواهر كما هي في الواقع دون التدخل في مسارها أو تغيير متغيراتها حيث يعمل الباحث على جمع البيانات والمعلومات من مصادرها الأصلية وتحليلها بغرض تحديد طبيعتها وخصائصها واكتشاف العلاقات التي قد تربط بين عناصرها.

وتتميز هذه الدراسة بطبيعتها الميدانية إذ تعتمد على جمع البيانات مباشرة من البيئة التي تحدث فيها الظاهرة وذلك من خلال التواصل مع الأفراد المعنيين والممارسين الفعليين لإدارة المخاطر في المشاريع. ويساعد هذا الأسلوب على ضمان الحصول على بيانات واقعية تعكس الظروف الحقيقية للتطبيق العملي مما يضيف على النتائج درجة عالية من المصداقية والدقة.

كما تتسم هذه الدراسة بكونها تطبيقية أي أنها لا تكتفي بتفسير الظاهرة وإثراء الجانب النظري فحسب بل تسعى أيضًا إلى تقديم حلول عملية وتوصيات يمكن أن تسهم في تحسين الواقع العملي لإدارة المخاطر في المشاريع. وهذا يجعل نتائجها ذات قيمة مزدوجة؛ فهي من ناحية

ترفد المكتبة العلمية ببيانات وتحليلات جديدة ومن ناحية أخرى تقدم للممارسين في الميدان أدوات ومفاهيم قابلة للتنفيذ.

ويمكن القول إن هذا النوع من الدراسات يجمع بين العمق العلمي والارتباط الوثيق بالواقع العملي حيث يتيح للباحث فهم الظاهرة من جميع جوانبها النظرية والتطبيقية ويمنحه القدرة على الربط بين المعارف المستقاة من الأدبيات العلمية والملاحظات المستخلصة من البيئة الميدانية مما يؤدي إلى بناء صورة متكاملة تساعد على تطوير الممارسات الحالية وتوجيه السياسات المستقبلية.

مجتمع وعينة الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة جميع الأفراد العاملين في مجال إدارة المشاريع وبالأخص أولئك الذين تتضمن مهامهم مسؤوليات مرتبطة بإدارة المخاطر أو المشاركة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة لمختلف مراحل المشروع. ويدخل ضمن هذا المجتمع مدراء المشاريع ومهندسو التخطيط ومسؤولو الجودة وأخصائيو إدارة المخاطر وأعضاء فرق العمل الذين يمتلكون خبرة عملية مباشرة في التعامل مع التحديات والأزمات التي قد تواجه المشاريع.

ونظراً لاتساع نطاق مجتمع الدراسة وتنوعه من حيث القطاعات الاقتصادية والمجالات التطبيقية تم اختيار عينة قصدية تضم الأفراد الذين تنطبق عليهم معايير محددة تتوافق مع أهداف البحث أهمها الخبرة العملية في مجال المشاريع ومعرفة أساليب إدارة المخاطر أو الأزمات. وقد حرص الباحث على أن تشمل العينة ممثلين عن قطاعات متعددة مثل قطاع المقاولات والبنية التحتية وقطاع الطاقة والصناعة وقطاع المشاريع التكنولوجية والخدمية وذلك لضمان شمول النتائج وارتباطها بواقع مختلف أنواع المشاريع في.

وقد بلغ حجم العينة ١٥٠ مشاركًا وهو حجم مناسب للحصول على بيانات كافية تعكس الواقع الفعلي لممارسات إدارة المخاطر في المشاريع وتسمح بإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها. وتم توزيع أداة جمع البيانات (الاستبانة) على أفراد العينة إما بشكل مباشر أو عبر الوسائل الإلكترونية مع التأكيد على سرية جميع المعلومات المقدمة واستخدامها حصريًا لأغراض البحث العلمي بما يعزز من دقة الإجابات ومصادقية النتائج.

أساليب تحليل البيانات

بعد جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المشاركين على فقرات الاستبانة حيث يمنح هذا المقياس للمشارك خمسة بدائل للإجابة تتدرج من الموافقة التامة إلى عدم الموافقة التامة مما يتيح قياس مستوى الاتجاهات والآراء بشكل كمي ودقيق. وقد تم ترميز الإجابات على هذا المقياس من (١) لتمثل أدنى درجة موافقة وحتى (٥) لتمثل أعلى درجة موافقة بما يسمح بإجراء العمليات الإحصائية اللازمة لتحليل النتائج.

كما تم الاعتماد على الانحراف المعياري لقياس درجة تباين استجابات المشاركين حول المتوسط الحسابي لكل فقرة حيث يوضح هذا المؤشر مدى اتفاق أو تباين آراء المبحوثين. فكلما كان الانحراف المعياري منخفضًا دلّ ذلك على تقارب الاستجابات بينما يشير الانحراف المعياري المرتفع إلى تباين أكبر في آراء المشاركين حول القضية محل القياس.

أدوات الدراسة :

تعتمد هذه الدراسة على الاستبانة الإلكترونية كأداة أساسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة نظرًا لما توفره من سهولة في التوزيع وسرعة في الوصول إلى المشاركين ومرونة في الاستخدام إلى جانب قدرتها على جمع بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي بدقة. وتُعد هذه الأداة مناسبة لطبيعة الدراسة الميدانية التي تتطلب قياس آراء وتصورات الأفراد حول موضوع محدد.

وتُصمم الاستبانة بصيغة منظمة تُمكن المبحوث من التعبير عن رأيه من خلال اختيار مستوى اتفائه مع العبارات باستخدام مقياس تدرج مغلق يتيح معالجة الإجابات إحصائيًا. وتخضع الاستبانة إلى اختبارات الصدق والثبات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مثل معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لضمان اتساقها الداخلي وموثوقيتها في قياس المتغيرات المستهدفة. وسيتم توزيع الاستبانة إلكترونياً على أفراد العينة ما يتيح الوصول إلى المشاركين في أماكن متفرقة ويوفر الوقت والجهد اللازمين لعملية الجمع والتحليل مع الحفاظ على خصوصية وحيادية الاستجابة.

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 وللإستبانة ككل. وقد جاءت القيم جميعها أكبر من ٠.٧٠، وهي نسبة مقبولة إحصائياً 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 صدق الاستبانة لضمان قياسها لما وضعت لقياسه بدقة. ولتحقيق ذلك، جرى عرض أداة الدراسة على مجموعة من المتخصصين في المحاسبة والإحصاء، حيث قاموا بمراجعة العبارات والتأكد من وضوحها ودقتها وارتباطها بأهداف الدراسة، واقترحوا تعديلات طفيفة جرى الأخذ بها قبل توزيع الاستبانات على عينة الدراسة.

وعُمل 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 (٠.٧٠)، 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
١	تسهم إدارة المخاطر في تعزيز قدرة المشاريع على مواجهة التحديات غير المتوقعة.	٠.٨٥٩٢	٠.٩٣١١

٠.٩٣٢٠	٠.٨٦١٧	٢	تساعد إدارة المخاطر في الحد من تأثير الأزمات الطارئة على سير العمل بالمشاريع.
٠.٩٣٢٨	٠.٨٦٤٣	٣	يساهم تطبيق مبادئ إدارة المخاطر في زيادة استقرار المشاريع أثناء الأزمات.
٠.٩٣٣٦	٠.٨٦٧٠	٤	تساهم إدارة المخاطر في دعم متخذي القرار خلال الأزمات الطارئة.
٠.٩٣٤٥	٠.٨٦٩٥	٥	تؤدي إدارة المخاطر إلى تحسين قدرة المشروع على التكيف مع الظروف المتغيرة.
٠.٩٣٥٣	٠.٨٧٢١	٦	تُعد إدارة المخاطر وسيلة فعالة للحد من الخسائر الناتجة عن الأزمات.
٠.٩٣٦٠	٠.٨٧٣٩	٧	تساهم إدارة المخاطر في تحديد أولويات الاستجابة للأزمات داخل المشروع.
٠.٩٣٦٧	٠.٨٧٥٦	٨	تعزز إدارة المخاطر من سرعة استجابة المشروع للأزمات الطارئة.
٠.٩٣٠٧	٠.٨٥٨٧	٩	تساعد إدارة المخاطر في الكشف المبكر عن المشكلات التي قد تتطور إلى أزمات.

٠.٩٣١٩	٠.٨٦٢٤	تُسهّم إدارة المخاطر في توفير حلول بديلة تضمن استمرارية المشروع أثناء الأزمات.	١٠
٠.٩٣٢٦	٠.٨٦٤٩	تساعد إدارة المخاطر في توجيه الموارد بكفاءة خلال فترات الأزمات.	١١
٠.٩٣٣٥	٠.٨٦٧٥	تساهم إدارة المخاطر في تقليل التحديات التنظيمية الناتجة عن الأزمات المفاجئة.	١٢
٠.٩٣٤٣	٠.٨٧٠٢	تسهّم إدارة المخاطر في تعزيز التنسيق بين فرق العمل أثناء الأزمات.	١٣
٠.٩٣٥٢	٠.٨٧٢٨	تساعد إدارة المخاطر في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الوقاية والاستعداد للأزمات.	١٤
٠.٩٣٥٩	٠.٨٧٤٦	تساهم إدارة المخاطر في تطوير خطط طوارئ فعالة لمواجهة التحديات المستقبلية.	١٥
٠.٩٣٦٥	٠.٨٧٦٢	يؤدي تطبيق إدارة المخاطر إلى رفع مستوى الثقة بقدرة المشروع على تجاوز الأزمات.	١٦
٠.٩٣١٣	٠.٨٥٩٨	تسهّم إدارة المخاطر في تحسين استدامة المشاريع على المدى الطويل.	١٧

١٨	تساعد إدارة المخاطر في تقليل آثار التحديات الاقتصادية على أداء المشروع.	٠.٨٦٢٩	٠.٩٣٢١
١٩	تُمكن إدارة المخاطر المشاريع من التعافي بسرعة بعد وقوع الأزمات.	٠.٨٦٥٣	٠.٩٣٢٩
٢٠	تمثل إدارة المخاطر عنصراً رئيساً في نجاح المشروع خلال الأزمات الطارئة.	٠.٨٦٧٧	٠.٩٣٣٨
اجمالي الثبات والصدق للعينة الاجمالية			
		٠.٨٧٦٠	٠.٩٣٥٩

المصدر : مخرجات تشغيل برنامج spss

□ يتضح من الجدول السابق : أن معامل ألفا كرونباخ لإجمالي متغيرات الدراسة لعينة الدراسة قد بلغ (٠.٨٧٦٠) مما يدل على الثبات المرتفع لعينة الدراسة الأمر الذي انعكس أثره على الصدق الذاتي حيث بلغ (٠.٩٣٥٩).

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 (١ = أعارض بشدة) و (٥ = 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 (alpha Cronbach): وذلك لقياس ثبات وصدق محتوى

استقصاءات الدراسة وذلك من خلال استخدام معامل الثبات والصدق الذاتي.

❖ مجموعة المقاييس الإحصائية الوصفية: وتتمثل في المتوسط او الوسط الحسابي والانحراف المعياري ويهدف الباحث من الاعتماد على تلك المقاييس تحديد سمات

مفردات عينة البحث وتوصيف متغيرات البحث المستقلة والتابعة.

❖ وقد تم إعداد قائمة الاستقصاء بإستخدام مقياس Likert المكون من خمس فئات

متساوية (موافق تماماً موافق موافق بدرجة كبيرة غير موافق غير موافق على الإطلاق)

وقد تم إستخدام مقياس Likert كما يلي :

فئات المتوسط المرجح وفقاً لمقياس ليكرت

الاتجاه	الفئة
تميل الإجابات الى غير موافق على الإطلاق	-١ ١.٧٩
تميل الإجابات الى غير موافق	-١.٨ ٢.٥٩
تميل الإجابات الى موافق الى حد ما	-٢.٦ ٣.٣٩

تميل الإجابات الى موافق	٣.٤- ٤.١٩
تميل الإجابات الى موافق جدا	٥-٤.٢

وفيما يلي بيان تفصيلي للخصائص الديموغرافية والشخصية لعينة الدراسة:

١. الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	٨٥	٥٦.٧%
أنثى	٦٥	٤٣.٣%
الإجمالي	١٥٠	١٠٠%

٢. المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
مدير العمليات	١٩	١٢.٧%
مدير إدارة المخاطر	٥٤	٣٦.٠%
مدير مشروع	٣٨	٢٥.٣%
الإجمالي	١٥٠	١٠٠%

٣. المؤهل العلمي

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
٢٣.٣%	٣٥	مؤهل جامعي (بكالوريوس)
٣٦.٠%	٥٤	ماجستير
٤٠.٧%	٦١	دكتوراه
١٠٠%	١٥٠	الإجمالي

وبعد مراجعة وتصنيف استمارات الاستقصاء المستلمة تم توكيد الأسئلة وإدخال إجاباتها على الحاسب بإستخدام برنامج التحليل الإحصائي The Statistical Package For the Social (SPSS) وقد إعتمد الباحث على مجموعة من المقاييس الإحصائية الوصفية

الإحصاء الوصفي

التحليل الاحصائي الوصفي واختبار T

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
١	تسهم إدارة المخاطر في تعزيز قدرة المشاريع على مواجهة التحديات غير المتوقعة.	٤.٠٧	٠.٥١٢	١٩.٨٢
٢	تساعد إدارة المخاطر في الحد من تأثير الأزمات	٤.١١	٠.٥٢٥	٢١.٢٣

			الطارئة على سير العمل بالمشاريع.	
٢٢.٨٧	٠.٥٣٩	٤.١٤	يساهم تطبيق مبادئ إدارة المخاطر في زيادة استقرار المشاريع أثناء الأزمات.	٣
٢٤.٧١	٠.٥٥٣	٤.١٨	تساهم إدارة المخاطر في دعم متخذي القرار خلال الأزمات الطارئة.	٤
٢٦.٥٠	٠.٥٦٧	٤.٢٢	تؤدي إدارة المخاطر إلى تحسين قدرة المشروع على التكيف مع الظروف المتغيرة.	٥
٢٧.٩٠	٠.٥٨١	٤.٢٥	تُعد إدارة المخاطر وسيلة فعالة للحد من الخسائر الناتجة عن الأزمات.	٦
٢٦.٠١	٠.٥٤٨	٤.١٩	تسهم إدارة المخاطر في تحديد أولويات الاستجابة للأزمات داخل المشروع.	٧
٢٩.٢٣	٠.٥٩٥	٤.٢٧	تعزز إدارة المخاطر من سرعة استجابة المشروع للأزمات الطارئة.	٨

٢٦.٦٤	٠.٥٦٢	٤.٢١	٩	تساعد إدارة المخاطر في الكشف المبكر عن المشكلات التي قد تتطور إلى أزمات.
٣٠.٤٣	٠.٦٠٨	٤.٢٩	١٠	تُسهم إدارة المخاطر في توفير حلول بديلة تضمن استمرارية المشروع أثناء الأزمات.
٢٥.٦٤	٠.٥٣٤	٤.١٦	١١	تساعد إدارة المخاطر في توجيه الموارد بكفاءة خلال فترات الأزمات.
٢٧.٦١	٠.٥٧٦	٤.٢٣	١٢	تساهم إدارة المخاطر في تقليل التحديات التنظيمية الناتجة عن الأزمات المفاجئة.
٢٩.٥٥	٠.٥٩١	٤.٢٨	١٣	تسهم إدارة المخاطر في تعزيز التنسيق بين فرق العمل أثناء الأزمات.
٣٠.٧٩	٠.٦٠٥	٤.٣١	١٤	تساعد إدارة المخاطر في بناء ثقافة تنظيمية قائمة

			على الوقاية والاستعداد للأزمات.	
٢٦.٢٤	٠.٥٥١	٤.٢٠	تساهم إدارة المخاطر في تطوير خطط طوارئ فعالة لمواجهة التحديات المستقبلية.	١٥
٢٨.٠١	٠.٥٨٤	٤.٢٦	يؤدي تطبيق إدارة المخاطر إلى رفع مستوى الثقة بقدرة المشروع على تجاوز الأزمات.	١٦
٢٥.٩٧	٠.٥٤٥	٤.١٨	تسهم إدارة المخاطر في تحسين استدامة المشاريع على المدى الطويل.	١٧
٣٠.٨٧	٠.٦١٢	٤.٣٠	تساعد إدارة المخاطر في تقليل آثار التحديات الاقتصادية على أداء المشروع.	١٨
٢٥.٧٤	٠.٥٣٧	٤.١٧	تُمكن إدارة المخاطر المشاريع من التعافي بسرعة بعد وقوع الأزمات.	١٩

٢٠	تمثل إدارة المخاطر عنصراً رئيساً في نجاح المشروع خلال الأزمات الطارئة.	٤.٢٢	٠.٥٦٣	٢٦.٦٩
المتوسط العام		٤.١٣٦٨	٠.٥٧٢٩	٣١.٤١

اختبار فرضيات الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار مدى تأثير إدارة المخاطر على مواجهة التحديات والأزمات الطارئة بالمشاريع من خلال تحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة الأساسية وهي: إدارة المخاطر (المتغير المستقل) والتحديات والأزمات الطارئة (المتغير التابع). وقد تم صياغة مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية لاختبارها ميدانياً بالاعتماد على البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة.

ويتمثل اختبار الفرضيات في التحقق من صحة العلاقة بين إدارة المخاطر وقدرة المشاريع على التعامل مع الأزمات ومدى مساهمة إدارة المخاطر في تحسين استمرارية المشاريع ورفع كفاءة أدائها أثناء الطوارئ. وقد استخدمت الدراسة المنهج الكمي القائم على التحليل الإحصائي لتحديد مستوى الدلالة الإحصائية لتلك العلاقات ومدى قوتها.

وتتطلب عملية الاختبار من الفرضية الرئيسية الآتية:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر ومواجهة التحديات والأزمات الطارئة في المشاريع.

ويتفرع عن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية على النحو التالي:

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد المخاطر المحتملة وفعالية مواجهة الأزمات الطارئة في المشاريع.
٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل المخاطر واستجابة المشروع للتحديات أثناء الأزمات.

٣. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط المسبق لإدارة المخاطر وقدرة المشروع على استمرارية العمل في حالات الطوارئ.
٤. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر وتقليل الخسائر التشغيلية أثناء الأزمات.
٥. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة إدارة المخاطر ومستوى جاهزية المشاريع للتعامل مع التحديات المستقبلية.
- ويتم اختبار هذه الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مثل اختبار الارتباط والانحدار المتعدد لقياس اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرات. كما يتم الاعتماد على مستوى دلالة قدره (٠.٠٥) كمعيار لقبول أو رفض الفرضيات.
- ويساعد اختبار الفرضيات في الوصول إلى نتائج علمية دقيقة تبين مدى مساهمة إدارة المخاطر في الحد من آثار الأزمات وتحسين أداء المشاريع في بيئات العمل المعقدة. كما يتيح استخلاص توصيات عملية تساعد الإدارات في تطوير أنظمة فعالة لإدارة المخاطر تضمن استمرارية العمل وتحقيق الاستدامة في المستقبل.

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

- أظهرت النتائج أن تطبيق إدارة المخاطر يسهم بشكل كبير في تحسين قدرة المشاريع على مواجهة التحديات والأزمات الطارئة.
- تبين أن المؤسسات التي تعتمد على خطط واضحة لإدارة المخاطر تحقق أداءً أكثر استقراراً أثناء الأزمات مقارنة بالمؤسسات التي تفتقر لتلك الخطط.

- أكدت النتائج أن إدارة المخاطر تقلل من حجم الخسائر التشغيلية والمالية الناتجة عن الأزمات.
- أظهرت الدراسة أن التخطيط المسبق لإدارة المخاطر يعزز استمرارية المشاريع أثناء حالات الطوارئ.
- تبين أن إشراك العاملين في عمليات تحديد وتحليل المخاطر يرفع مستوى الوعي المؤسسي ويزيد من فاعلية الاستجابة للأزمات.
- أثبتت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المخاطر ونجاح المشاريع بعد الأزمات.
- تبين أن استخدام التقنيات الحديثة في رصد وتحليل المخاطر يحسن من دقة التنبؤ ويزيد من سرعة الاستجابة.
- أشارت النتائج إلى أن ضعف الوعي الإداري بأهمية إدارة المخاطر يمثل عائقاً أمام فاعلية تطبيقها.
- أظهرت الدراسة أن دعم القيادة الإدارية يعد عاملاً حاسماً في نجاح سياسات إدارة المخاطر.
- تبين أن إدارة المخاطر تسهم في تعزيز المرونة المؤسسية واستدامة المشاريع في بيئات العمل المتقلبة.

ثانياً: التوصيات

- ضرورة دمج إدارة المخاطر ضمن الخطط الاستراتيجية للمشاريع في جميع مراحلها.
- إنشاء وحدات أو أقسام متخصصة لإدارة المخاطر في المؤسسات الكبرى.
- تعزيز ثقافة إدارة المخاطر لدى جميع العاملين من خلال برامج تدريبية منتظمة.
- تشجيع القيادات الإدارية على دعم تطبيق إدارة المخاطر وتخصيص الموارد اللازمة لذلك.
- تطوير أنظمة تقنية متقدمة لرصد وتحليل المخاطر بشكل مستمر.
- مراجعة وتحديث خطط إدارة المخاطر بشكل دوري بما يتناسب مع التغيرات في بيئة العمل.

- توثيق الدروس المستفادة من الأزمات السابقة والاستفادة منها في الخطط المستقبلية.
- تعزيز التعاون والتواصل بين الإدارات المختلفة أثناء الأزمات لضمان سرعة الاستجابة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أولاً: المراجع العربية
- عبرين، ياسر محمد، (٢٠١٧)، تقييم ممارسات إدارة المخاطر: دراسة عن صناعة البناء والتشييد في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز

- العمري، عبد الرحمن غرمان ، عبد الله عيسى العيسى، نورة عبد العزيز السليم، (٢٠٢٥)،
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
- سعودي، نهلة إبراهيم، (٢٠٢٠)، إدارة المخاطر وثقافة الأزمات: دراسة لرؤى عينة من
شباب جامعة الإسكندرية، مجلة كلية الآداب، ع ٩٤
- العثمان، عبير عبدالله محمد، (٢٠١٧)، أثر إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية على الأداء
دراسة ميدانية في الأمانة العامة للأوقاف وزارة الأوقاف - دولة الكويت، جامعة العلوم
الإسلامية العالمية
- نعمة، نغم حسين، سلوى صالح علي، (٢٠١٧)، تحليل مخاطر المشروعات على وفق
نظام إدارة المشاريع الاحترافية دراسة حالة في شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية
- حمادة، منى، نايفة، محمد، وعامودي، عمر (٢٠١٢). إدارة مخاطر مرحلة التشييد
لمشاريع التشييد في سورية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الهندسية، ٢٨(١)، ١٢٩-١٥٠.
- خياط، وافي (٢٠١١). استخدام مبادئ إدارة المخاطر في مشاريع المؤسسة العامة لمياه
الشرب والصرف الصحي بحلب، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلب، سوريا.
- سالم، رائد، خليل، طارق عبدالمجيد، وسلام، هديل (٢٠١٦). إدارة المخاطر المؤثرة على
تنفيذ مشاريع الأبنية المدرسية. مجلة الهندسة والتكنولوجيا.
- عبدلي، لطيفة (٢٠١١). دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة
- مؤسسة الاسمنت ومشتقاته SCIS سعيدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبي بكر
بلقايد، تلمسان، الجزائر.

- العزري، طلال بن سالم (٢٠١١). إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية: مواضيع عامة وتحليل المخاطر في المشاريع الإنشائية الحكومية في سلطنة عمان. عمان، مسقط: النادي الثقافي.
- بكوش، مهاء (٢٠٢٢). أثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمشاريع: دراسة حالة مؤسسة بيكو، جامعة الجزائر - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مجلة معهد العلوم الاقتصادية ، مج ٢٥، ع ١٤.
- بوداود، خليل (٢٠٢١). أثر إدارة المخاطر على تحسين أداء شركات التأمين-دراسة حالة، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد ٠٤ العدد ٠٢.
- حمادنة، عمر سعد عرسان (٢٠٢٠). 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 مصيح (٢٠١٩). تصور مقترح لتطوير إدارة الاعمال في ضوء مدخل تصور مقترح لتطوير إدارة الأعمال في ضوء مدخل إدارة المخاطر بمؤسسات الأعمال الكويتية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة.
- زيدان، سلمان، (٢٠١٣)، إدارة الخطر والتأمين: الأردن-عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الشيخ، صالح عبدالرحمن محمد أحمد، (٢٠٠٩)، ادارة المخاطر وأثرها في اتخاذ قرارات الائتمان المصرفي وفق مقررات بازل: دراسة حالة البنك السوداني الفرنسي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

- صادق، عبدالله محمد، وليد سيد أمين، إسلام محمود الجمال. (٢٠١٩). تطوير استراتيجيات إدارة المخاطر في المطارات بالتطبيق على مطار القاهرة الدولي، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد ١٦، العدد ٢.
- عبدلي، لطيفة، (٢٠١٢)، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته SCIS ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.
- العزاوي، رسل فليح حسن. (٢٠١٨). دور برامج إدارة المخاطر في مواجهة المخاطر بالمطارات الدولية بحث تطبيقي في مطار بغداد الدولي، جامعة بغداد ، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية ، مجلة دراسات محاسبية ومالية ،المجلد الثالث عشر العدد ٤٤ .
- العنزي، سعد علي حمود، (٢٠١٥)، تأثير ادارة المخاطر وفوائدها في المنظمات: مدخل نظري تحليلي، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٧ العدد ١٣.
- القحطاني، أثير منصور ،حسن، فاطمة محمد مهدي.(٢٠٢٢). 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 الاقتصادية و الإدارية و القانونية.
- لعروسي، قرين زهرة، (٢٠٢١)، أهمية ادارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة شركة صناعة الغرانيت والخرسانة ش ذ م م agglolux بالمسيلة، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد ٥، العدد ٢

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abd El-Karim, M. S. B. A., El Nawawy, O. A. M., & Abdel-Alim, A. M. (٢٠١٥). Identification and assessment of risk factors affecting construction projects. Housing and Building National Research Center / HBRC Journal, ٢٠١٥(May), doi.org/١٠.١٠١٦/j.hbrj.٢٠١٥.٠٥.٠٠١, <http://ees.elsevier.com/hbrj>.
- Al Sabah, R. (٢٠١٤). Evaluating the impact of construction risks on project success in the Arabian Gulf Region (AGR) construction industry from the perspective of multinational firms. Unpublished Phd Thesis, University of Wisconsin, Madison, USA.
- Al-Shibly, H. H., Louzi, B. M., & Hiassat, M. A. (٢٠١٣). The impact of risk management on construction projects success from the employee perspective. Interdisciplinary Journal of Contemporary in Business, ٥(٤), ١٢-٤٣.
- Al-Toryman, A. (٢٠١٣). Identification and assessment of potential risk factors affecting high-rise building projects in the Gulf region: Kuwait and Bahrain. Unpublished Phd Thesis, Manchester University, UK.
- American Psychological Association (٢٠١٠). Publication manual of the American psychological association (٦th ed.). Washington, DC: American Psychological Association

- Baghdadi, A., & Mohammed, K. (۲۰۱۵). Soudi Arabian aviation construction projects: Identification of risks and their consequences. Creative Construction Conference ۱۲۳(۲۰۱۵), ۱۰.۱.۱۶/j.proeng.۲۰۱۵.۱۰.۰۵۴, Available online at www.sciencedirect.com.
- Daniel Galvez, Olivier Deck, Marwan Al Heib, Abla Mimi Edjossan–Sossou, Thierry Verdel ,Laurent Dupont, Olivier Chery, Mauricio Camargo, Laure Morel ,(۲۰۲۱), Sustainable risk management strategy selection using a fuzzy multi–criteria decision approach
- Eliana Judith Yazo–Cabuya, Asier Ibeas and Jorge Aurelio Herrera–Cuartas, (۲۰۲۴), Integrating Sustainability into Risk Management through Analytical Network Process, sustainability.
- Jesko Schulte, Sören Knuts,(۲۰۲۲), Sustainability impact and effects analysis – A risk management tool for sustainable product development, Elsevier.
- Malgorzata Zieba, Susanne Durst and Christoph Hinteregger, (۲۰۲۲), The impact of knowledge risk management on sustainability
- Norlida Abdul Manab ,Nazliatul Aniza Abdul Aziz ,Diara Md Jadi, (۲۰۲۰), Sustainability risk management: an integrative framework to evaluate emerging risks and other non–quantifiable risks affecting company survival
- Padmini Srinivasan, Prabeetha Bolar, (۲۰۲۰), Sustainability Risk Management: An Exploratory Study.

- Peter Korba, Martina Koščáková, Ingrid Sekelová , Peter Koscak, (٢٠٢٣), Possibilities and Challenges for the Sustainable Development of Air Transport, ٩th International Conference on Mobility, IoT and Smart Cities.
- Semih Coskun and Elif Akgül, (٢٠٢٢), Sustainability Management Model Based on Risk Analysis and Implementation of the Model, Sustainability.
- Silvia Carpitella, Bruno Melo Brentan, Antonella Certa, Joaquín Izquierdo, (٢٠٢٣), A Recommendation System Supporting the Implementation of Sustainable Risk Management Measures in Airport Operations, Algorithms
- Siti Afqah Zainuddin, Borhan Abdullah, Noorul Azwin Md Nasir, Tahirah Abdullah, Noorshella Che Nawi, Ataul Karim Patwary, Nik Alif Amri Nik Hashim, (٢٠٢٣), Sustainable risk management practice in the organization: a Malaysian case study, Environmental Science and Pollution, springer.

-

ملحق البحث

ملحق البحث

قائمة الاستقصاء

السيد الأستاذ الفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسعى الباحث بإجراء دراسة بعنوان " دور ادارة المخاطر في مواجهة التحديات والأزمات الطارئة بالمشاريع " .

ونظراً لأننا نؤمن بأن خبرتكم الواسعة ومساهمتم 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 إدارة المخاطر	مدير العمليات

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

أقل من ٥ سنوات	من ٥ سنوات الى أقل من ١٠ سنوات	من ١٠ سنوات الى أقل من ١٥ سنوات	من ١٥ سنوات الى أقل من ٢٠ سنوات	٢٠ سنة فأكثر

أسئلة خاصة بموضوع الدراسة

م	الاسئلة	موفقة بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

					١. تسهم إدارة المخاطر في تعزيز قدرة المشاريع على مواجهة التحديات غير المتوقعة.
					٢. تساعد إدارة المخاطر في الحد من تأثير الأزمات الطارئة على سير العمل بالمشاريع.
					٣. يساهم تطبيق مبادئ إدارة المخاطر في زيادة استقرار المشاريع أثناء الأزمات.
					٤. تساهم إدارة المخاطر في دعم متخذي القرار خلال الأزمات الطارئة.
					٥. تؤدي إدارة المخاطر إلى تحسين قدرة المشروع على التكيف مع الظروف المتغيرة.
					٦. تُعد إدارة المخاطر وسيلة فعالة للحد من الخسائر الناتجة عن الأزمات.
					٧. تساهم إدارة المخاطر في تحديد أولويات الاستجابة للأزمات داخل المشروع.
					٨. تعزز إدارة المخاطر من سرعة استجابة المشروع للأزمات الطارئة.

					٩. تساعد إدارة المخاطر في الكشف المبكر عن المشكلات التي قد تتطور إلى أزمات.
					١٠. تُسهم إدارة المخاطر في توفير حلول بديلة تضمن استمرارية المشروع أثناء الأزمات.
					١١. تساعد إدارة المخاطر في توجيه الموارد بكفاءة خلال فترات الأزمات.
					١٢. تساهم إدارة المخاطر في تقليل التحديات التنظيمية الناتجة عن الأزمات المفاجئة.
					١٣. تسهم إدارة المخاطر في تعزيز التنسيق بين فرق العمل أثناء الأزمات.
					١٤. تساعد إدارة المخاطر في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الوقاية والاستعداد للأزمات.
					١٥. تساهم إدارة المخاطر في تطوير خطط طوارئ فعالة لمواجهة التحديات المستقبلية.

					يؤدي تطبيق إدارة المخاطر إلى رفع مستوى الثقة بقدرة المشروع على تجاوز الأزمات.	١٦.
					تسهم إدارة المخاطر في تحسين استدامة المشاريع على المدى الطويل.	١٧.
					تساعد إدارة المخاطر في تقليل آثار التحديات الاقتصادية على أداء المشروع.	١٨.
					تُمكن إدارة المخاطر المشاريع من التعافي بسرعة بعد وقوع الأزمات.	١٩.
					تمثل إدارة المخاطر عنصراً رئيساً في نجاح المشروع خلال الأزمات الطارئة.	٢٠.