

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

إستراتيجيات إدارة مخاطر المشاريع وأثرها على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمات

أسم الطالب
سعد سرحان الاسمري

المادة / مشروع نهائي ١ (final project 1)

إشراف
د. عبد الرحيم نادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي العاشر
التاريخ- الفصل الدراسي
١٤٤٧ هـ - ٢٠٢٦ م

جدول المحتويات

٣	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٤	١,١. المقدمة:
٩	١,٢. مشكلة الدراسة
٩	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري
٩	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي
١٠	١,٣. أهمية الدراسة
١٠	١,٣,١. على المستوى النظري:
١٠	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:
١١	١,٤. أسئلة الدراسة
١١	١,٥. أهداف الدراسة
١٢	١,٦. فرضيات الدراسة
١٢	١,٧. نموذج الدراسة
١٣	١,٨. منهجية الدراسة
١٣	١,٩. الدراسة الميدانية
١٥	١,١٠. مخطط المشروع المقترح
	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
١	
	٧
١٨	٢,١. المقدمة:
٢٠	٢,٢. المتغير المستقل
٢٠	٢,٣. المتغير التابع
٢١	٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
٢١	٢,٥. الخاتمة
٢٣	قائمة المراجع

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١ . المقدمة:

تواجه المنظمات المعاصرة في القرن الحادي والعشرين بيئة أعمال ديناميكية ومتسارعة التغير، تتسم بالغموض وعدم اليقين نتيجة التحولات التكنولوجية والاقتصادية المستمرة. في ظل هذه التنافسية الشديدة، تسعى المنظمات جاهدة صياغة وتطبيق أهداف إستراتيجية واضحة تضمن لها البقاء والاستدامة والنمو على المدى الطويل، وتعتبر هذه الأهداف الإستراتيجية بمثابة البوصلة الموجهة لكافة الأنشطة والعمليات التشغيلية، حيث تسعى الإدارات العليا إلى تحويل الرؤى المستقبلية إلى إنجازات ملموسة تعزز القيمة السوقية للمنظمة وميزتها التنافسية (الزبيدي، ٢٠١٨).

تعيش المنظمات الحديثة في بيئة أعمال شديدة التنافسية والديناميكية، حيث تتسارع التغيرات التكنولوجية، والاقتصادية، والجيوسياسية بدرجة غير مسبوقة. وفي ظل هذه التقلبات المستمرة، أصبحت المنظمات تعتمد على "المشاريع" كأداة رئيسية لتنفيذ خططها التحولية وتحقيق رؤيتها المستقبلية. ولم تعد المشاريع مجرد مجالات تنشيطية أو تشغيلية محددة بوقت وتكلفة، بل أصبحت المحرك الأساسي لخلق القيمة التنافسية وضمان البقاء المؤسسي (Kerzner, 2017).

تُشكل المشاريع الجسر الذي يعبر بالمنظمات من وضعها الحالي إلى الوضع المستقبلي المنشود؛ إذ يتم التعبير عن الأهداف الإستراتيجية من خلال مجموعة من المشاريع والبرامج والمحافظ (Portfolios) ومع ذلك، فإن الطبيعة المتأصلة للمشاريع تفرض عدم اليقين (Uncertainty) والتغير المستمر، مما يجعل النجاح الميداني للمشاريع دالة مباشرة لمقدار التوافق والتناغم بين التخطيط الإستراتيجي للمنظمة وآليات التنفيذ الميدانية (Project Management Institute [PMI], 2021).

لكي تتمكن المنظمات من ترجمة أهدافها الإستراتيجية العليا إلى واقع فعلي، فإنها تعتمد بشكل أساسي على إدارات البرامج والمشاريع كأدوات تنفيذية حيوية. فالخطط الإستراتيجية تظل حبراً على ورق ما لم يتم تفكيكها إلى مبادرات ومشاريع محددة بنطاق وزمن وتكلفة. ومع ذلك، فإن طبيعة المشاريع المعقدة والفريدة تجعلها بطبيعتها بيئة خصبة للمفاجآت والتحديات غير المتوقعة، مما يعني أن نجاح المنظمة في تحقيق تطلعاتها الكبرى يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى نجاح وكفاءة إدارة هذه المشاريع التكتيكية (أبو فاره، ٢٠١٩).

تلازم "المخاطر" كافة مراحل دورة حياة المشروع، وتُعرف خطر المشروع بأنه حدث أو ظرف غير مؤكد، إذا وقع، فإنه يترك أثراً إيجابياً أو سلبياً على واحد أو أكثر من أهداف المشروع مثل الوقت، والتكلفة، والجودة، ونظراً لأن الفشل في إدارة هذه المخاطر قد يؤدي إلى انهيار المشاريع أو تعثرها مالياً وزمنياً، فقد برزت الحاجة الملحة إلى تبني مفهوم "إدارة مخاطر المشاريع" كعملية منظمة تهدف إلى تحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها، لتحويل التهديدات إلى فرص وتقليل احتمالات الفشل (Kerzner, 2017).

تتعرض المشاريع أثناء دورة حياتها لمجموعة متنوعة من المخاطر التي قد تعيق تقدمها أو تحرفها عن مسارها المخطط له. وتتنوع هذه المخاطر بين تشغيلية، ومالية، وتقنية، وسوقية، وتنظيمية. وعندما تُترك هذه المخاطر دون معالجة أو إدارة منهجية، فإنها تتسبب في تجاوز الميزانيات، وتأخير الجداول الزمنية، وتدني جودة المخرجات، وهو ما ينعكس سلباً وبشكل مباشر على تحقيق الأهداف الإستراتيجية التي أنشئ المشروع من أجلها في الأساس (Hillson, 2019).

تتعدد الإستراتيجيات التي تتبناها المنظمات للتعامل مع مخاطر المشاريع بناءً على طبيعة الخطر وحجم أثره؛ وتتراوح هذه الإستراتيجيات بين تجنب المخاطر عبر تعديل خطة المشروع، أو نقل المخاطر إلى أطراف خارجية كشركات التأمين، أو التخفيف لتقليل الاحتمالية أو الأثر،

وصولاً إلى قبول المخاطر والتعامل مع تبعاتها كما أن اختيار الإستراتيجية المناسبة لا يعتمد فقط على حدس مدير المشروع، بل يتطلب إطاراً حوكمياً متكاملًا يربط بين شهية المنظمة للمخاطر وطبيعة الموارد المتاحة لها (Hopkin, 2018).

لم تعد إدارة المخاطر تقتصر على المفهوم التقليدي القائم على حصر الخسائر والتعامل السلبي مع الأزمات بعد وقوعها؛ بل تطورت لتصبح ممارسة هيكلية واستباقية تبدأ من المراحل الأولى لتأسيس المشروع. وتتضمن إدارة مخاطر المشاريع الحديثة عمليات التحديد الشامل للمخاطر، والتحليل الكيفي والكمي لها، واستجابة المخاطر المناسبة، والرقابة المستمرة، مما يمنح المنظمة رؤية مبكرة للتهديدات والفرص المحتملة. (Chapman & Ward, 2011)

تعتمد إدارة مخاطر المشاريع الفعالة على مصفوفة متكاملة من الإستراتيجيات التي تتعامل مع كل من "التهديدات" و"الفرص". فبالنسبة للمخاطر السلبية، تتراوح الإستراتيجيات بين التجنب (Avoidance)، والتخفيف (Mitigation)، والنقل (Transfer)، والقبول (Acceptance). أما بالنسبة للمخاطر الإيجابية (الفرص)، فتسعى المنظمات إلى الاستغلال (Exploit)، والمشاركة (Share)، والتعزيز (Enhance)، مما يحول التحديات إلى مزايا تنافسية يدعم الموقف الإستراتيجي للمؤسسة. (PMI, 2021)

تُعبّر الأهداف الإستراتيجية عن غايات طويلة الأمد تسعى المنظمة للوصول إليها لضمان النمو والاستدامة والربحية وتعزيز الحصة السوقية. وتتجسد هذه الأهداف عادة من خلال نماذج متكاملة مثل "بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard)"، التي تقيس النجاح عبر أربعة أبعاد أساسية: البعد المالي، بعد العملاء، العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو. ويُقاس نجاح أي إستراتيجية بقدرتها على تحقيق التوازن بين هذه الأبعاد (Kaplan & Norton, 2004).

تتجلى العلاقة الأثرية بين إستراتيجيات إدارة مخاطر المشاريع والأهداف الإستراتيجية من خلال تعزيز إمكانية التنبؤ بالأداء وتحسين كفاءة استخدام الموارد. عندما تنجح المنظمة في تطبيق

إستراتيجيات مخاطر مرنة، فإنها تحمي استثماراتها الرأسمالية، وتضمن تسليم المخرجات التي تدعم الميزة التنافسية في الوقت المحدد، مما يؤدي مباشرة إلى حماية الأهداف الإستراتيجية من التعثر أو الانهيار. (Aon, 2020)

في نهاية المطاف، لا تقتصر فوائد إستراتيجيات إدارة مخاطر المشاريع على تأمين نجاح المشروع بشكل معزول، بل تمتد لتكون الركيزة الأساسية لحماية المحفظة الإستراتيجية للمنظمة بأكملها (Teller & Kock, 2013). فعندما تنجح المنظمات في إدارة مخاطر مشاريعها بكفاءة، فإنها تضمن الاستغلال الأمثل للموارد المحدودة، وتتفادى الهدر المالي، وتحافظ على سمعتها المؤسسية، مما ينعكس إيجاباً ومباشرة على قدرتها في تحقيق أهدافها الإستراتيجية البعيدة. وبذلك، تتحول إدارة مخاطر المشاريع من مجرد أداة وقائية تشغيلية إلى ممكن إستراتيجي يدعم اتخاذ القرارات الرشيدة ويضمن نمو المنظمة واستدامتها.

إن نجاح إستراتيجيات إدارة المخاطر في دعم الأهداف الإستراتيجية لا يتوقف فقط على النماذج والكتب الإرشادية، بل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بوجود "ثقافة مخاطر (Risk Culture)" ناضجة داخل المنظمة. تلعب القيادة التنفيذية دوراً حاسماً في ترسيخ هذه الثقافة عبر تشجيع الشفافية، والإفصاح المبكر عن التهديدات، وتوفير الموارد اللازمة للتدريب والتحليل، واعتبار إدارة المخاطر عنصراً مكملاً لصناعة القرار وليس مجرد إجراء إداري شكلي (Teller & Kock, 2013).

أحدثت الثورة الرقمية وتقنيات ذكاء الأعمال والذكاء الاصطناعي تحولاً جذرياً في كيفية بناء وتطبيق إستراتيجيات مخاطر المشاريع. أصبحت المنظمات قادرة على استخدام أدوات المحاكاة المتقدمة (مثل تحليل مونت كارلو) والخوارزميات التنبؤية للتنبؤ بالمخاطر قبل حدوثها، مما يرفع من دقة التحليل الاستراتيجي ويُسرّع من اتخاذ القرارات التكيفية لحماية أهداف المنظمة. (Chowdhury et al., 2021)

تكمّن أهمية البحث في المزاوجة بين جانبين رئيسيين: الجانب النظري المتمثل في إثراء الأدبيات الإدارية العربية المتعلقة بالربط بين إدارة مخاطر المشاريع والأداء الاستراتيجي، والجانب التطبيقي من خلال تقديم إطار عملي وصناع القرار والمديرين في المنظمات يمكنهم من تقييم وتطوير آليات إدارة المخاطر لديهم، وبما ينعكس إيجاباً على رفع معدلات نجاح المشاريع واستدامة الأعمال (العتيبي والسلمي، ٢٠٢٢).

١,٢. مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة في تصاعد حدة التهديدات والبيئات غير المستقرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة، حيث تُعد المشاريع الأداة التنفيذية الأولى لتحقيق التطلعات والإستراتيجيات بعيدة المدى. ورغم هذا الارتباط الوثيق، إلا أن هناك انفصلاً مشهوداً في الممارسات الإدارية بين مستويات التخطيط الإستراتيجي والإدارة التشغيلية للمشاريع؛ حيث تُدار مخاطر المشاريع غالباً بمنظور ضيق ينحصر في تسليم المشروع (ضمن الوقت والتكلفة والنطاق) دون ربط هذه المخاطر بالأثر التراكمي على الأهداف الإستراتيجية العليا للمنظمة ككل. هذا القصور يؤدي إلى هدر الموارد المتاحة، وفشل المشاريع في تحقيق العوائد الإستراتيجية المرجوة منها، مما يضع استدامة المنظمة وميزتها التنافسية على المحك نتيجة غياب آلية تكاملية واضحة للاستجابة للمخاطر.

١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

- **ندرة الأدبيات التكاملية:** تركز معظم الدراسات السابقة إما على إدارة المخاطر كأداة تشغيلية وهندسية بحتة داخل حدود المشروع الواحد، أو على الإدارة الإستراتيجية بشكل منفصل، مع وجود شح كبير في الأطر النظرية التي تؤصل للعلاقة التفاعلية بين "إستراتيجيات الاستجابة للمخاطر" و"معدلات تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمات".
- **محدودية الدراسات في البيئات النامية:** أجريت أغلب البحوث النظرية في بيئات اقتصادية غربية مستقرة، مما يترك فجوة معرفية حول مدى ملائمة هذه النماذج النظرية للتطبيق في بيئات الأعمال بالدول النامية التي تتسم بمعدلات أعلى من عدم اليقين السياسي والاقتصادي.

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

تتسبب العشوائية في اختيار إستراتيجية التعامل مع خطر المشروع (كقبول خطر عالي الأثر دون خطة طوارئ) في استنزاف الموارد المالية والبشرية للمنظمة، مما يعطل تمويل مشاريع أخرى

ذات أهمية إستراتيجية قصوى، وبالتالي تفويت فرص سوقية ثمينة وهو ما يسمى "ضعف التخصيص الاستراتيجي للموارد" لذا يمكن القول بأن السؤال الرئيسي للدراسة "ما هو مستوى تطبيق إستراتيجيات إدارة مخاطر المشاريع في المنظمات محل الدراسة؟"

١,٣. أهمية الدراسة

١,٣,١. على المستوى النظري:

تنبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من كونها إضافة معرفية للمكتبة الأكاديمية في مجال الإدارة الإستراتيجية وإدارة المشاريع، وذلك من خلال:

- إثراء الأدبيات التكاملية: تساهم الدراسة في سد العجز المعرفي المتعلق بقلة الأبحاث التي تربط بين الممارسات التشغيلية لإدارة مخاطر المشاريع والمخرجات الإستراتيجية الكبرى للمنظمات، مما يوفر تأصيلاً نظرياً أعمق لهذه العلاقة.
- تقديم إطار نظري مقترح: تسعى الدراسة إلى بناء نموذج مفاهيمي يوضح بوضوح مسارات الأثر والتفاعل بين إستراتيجيات الاستجابة للمخاطر (كالتخفيف، والتجنب، والنقل) ومؤشرات الأداء الإستراتيجي، مما يفتح آفاقاً جديدة للباحثين مستقبلاً لتطوير هذا النموذج واختباره.
- توفير مرجع للبيئات النامية: تُعد هذه الدراسة مرجعاً نظرياً مهماً لبيئات الأعمال في الدول النامية والمنطقة العربية، حيث تقدم دليلاً علمياً يراعي خصوصية وتحديات هذه البيئات المتسمة بالتقلبات وعدم اليقين، مقارنة بالنماذج الغربية التقليدية.

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

تتجلى الأهمية العملية للدراسة في تقديم حلول وتوصيات قابلة للتنفيذ المباشر من قبل صناع القرار وممارسي إدارة المشاريع، وذلك عبر:

كسر عقلية العمل المنفصل: تساعد الدراسة القيادات العليا ومديري المشاريع على فهم كيفية دمج أنشطة إدارة المخاطر اليومية ضمن حوكمة المنظمة الشاملة، مما يضمن أن كل قرار يُتخذ على مستوى المشروع يصب في مصلحة الأهداف الإستراتيجية.

ترشيد الإنفاق وحماية الموارد: تقدم الدراسة دليلاً استرشادياً للمنظمات حول كيفية اختيار إستراتيجية التعامل مع المخاطر الأكثر كفاءة وجدوى اقتصادية، مما يمنع الهدر المالي ويحمي الموارد المحدودة من الاستنزاف في مشاريع متعثرة.

١,٤ . أسئلة الدراسة

الأسئلة الفرعية:

- (١) ما مستوى تطبيق إستراتيجيات إدارة مخاطر المشاريع في المنظمات محل الدراسة؟
- (٢) ما مستوى نجاح المنظمات محل الدراسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية؟
- (٣) هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة مخاطر المشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمات؟

السؤال الرئيسي:

ما أثر إستراتيجيات إدارة مخاطر المشاريع على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمات؟

١,٥ . أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

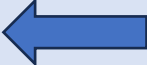
١. التعرف على واقع تطبيق إستراتيجيات إدارة مخاطر المشاريع في المنظمات محل الدراسة.
٢. رصد وتقييم مدى قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها الإستراتيجية في ظل التحديات المعاصرة.
٣. تحديد طبيعة وقوة العلاقة بين ممارسات إدارة مخاطر المشاريع وتحقيق الأهداف العليا للمنظمة.
٤. قياس مدى مساهمة كل إستراتيجية استجابة للمخاطر (التجنب، التخفيف، النقل، القبول) في دعم مؤشرات الأداء الإستراتيجي للمنظمات، وتحديد الإستراتيجية الأكثر أثرًا.
٥. تقديم إطار عمل ومقترحات عملية لصنّاع القرار لربط إدارة المخاطر التشغيلية بالحوكمة الإستراتيجية للمنظمة.

١,٦. فرضيات الدراسة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$) لإستراتيجيات إدارة مخاطر المشاريع بمجملها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمات.

١,٧. نموذج الدراسة

يمثل نموذج الدراسة المخطط الهيكلي الذي يوضح العلاقة بين المتغيرات. يمكنك رسم هذا النموذج في بحثك على شكل صناديق يخرج منها أسهم تتجه من اليمين (المتغير المستقل) إلى اليسار (المتغير التابع):

المتغير التابع (Dependent Variable)	المتغير المستقل (Independent Variable)
تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمات:	إستراتيجيات إدارة مخاطر المشاريع: 
١. الأهداف المالية (Financial)	١. إستراتيجية التجنب (Avoidance)
٢. الأهداف السوقية والتنافسية (Competitive)	٢. إستراتيجية التخفيف (Mitigation)
٣. الاستدامة والنمو (Sustainability & Growth)	٣. إستراتيجية النقل (Transfer)
	٤. إستراتيجية القبول (Acceptance)

جدول ١: المخطط الهيكلي الذي يوضح العلاقة بين المتغيرات

تشير الأسهم المنطلقة من أبعاد المتغير المستقل (إستراتيجيات المخاطر) باتجاه المتغير التابع (الأهداف الإستراتيجية) إلى وجود علاقة أثر سببي مباشر، وهو ما ستتولى الدراسة اختباره عمليًا وتحليليًا عبر الأدوات الإحصائية (مثل الانحدار المتعدد).

١,٨ . منهجية الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأكثر ملاءمة للدراسات الإدارية التي تسعى لوصف ظاهرة معينة، وتحليل العلاقات بين متغيراتها.

الجانب الوصفي (الظاهري): يتم من خلاله مراجعة الأدبيات العلمية والكتب والدراسات السابقة لتأصيل المفاهيم الخاصة بإستراتيجيات إدارة المخاطر والأهداف الإستراتيجية نظرياً، بالإضافة إلى وصف الخصائص الديموغرافية والمهنية لعينة الدراسة.

الجانب التحليلي (الميداني): يركز على جمع البيانات الأولية من الميدان باستخدام أداة الدراسة، ثم إخضاعها للتحليل الإحصائي المتقدم لتحديد طبيعة وحجم الأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع، والوصول إلى استنتاجات وتوصيات عملية.

١,٩ . الدراسة الميدانية

تتكون خطة الدراسة الميدانية الإجرائية من العناصر التالية:

١. **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الإداريين، ومديري المشاريع، ورؤساء مكاتب إدارة المشاريع، ومسؤولي التخطيط الإستراتيجي في المنظمات المستهدفة (مثل: شركات قطاع الاتصالات، أو البنوك، أو الشركات الإنتاجية الكبرى).

٢. **عينة الدراسة:** نظراً لصعوبة حصر كامل المجتمع، يتم سحب عينة عشوائية بسيطة أو طبقية من المجتمع المستهدف. ويُشترط في أفراد العينة أن يكونوا من ذوي العلاقة المباشرة باتخاذ القرار أو إدارة المشاريع لضمان دقة البيانات.

٣. **أداة الدراسة:** تُعد الاستبانة هي الأداة الرئيسة لجمع البيانات، وتُصمم إلكترونياً أو ورقياً وتتكون من ثلاثة أجزاء:

- الجزء الأول: البيانات الديموغرافية والمهنية (العمر، المؤهل، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
- الجزء الثاني: عبارات تقيس المتغير المستقل (إستراتيجيات إدارة المخاطر: التجنب، التخفيف، النقل، القبول).

- الجزء الثالث :عبارات تقيس المتغير التابع (تحقيق الأهداف الإستراتيجية: المالية، السوقية، الاستدامة)) .يتم قياس الإجابات وفق مقياس ليكرت الخماسي: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

٤. الأساليب الإحصائية المعالجة للبيانات :سيتم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لمعالجة البيانات عبر الأساليب التالية:

- الإحصاء الوصفي :التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى تطبيق الإستراتيجيات.
- تحليل الارتباط :معامل الارتباط بيرسون لمعرفة قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات.

١٠,١. مخطط المشروع المقترح

يمثل الجدول التالي المخطط الزمني والتنفيذي المقترح لإنجاز هذا البحث العلمي، مقسماً على مراحل زمنية واضحة:

المرحلة	الأنشطة والمهام الرئيسية	المخرجات المتوقعة	المدة الزمنية المتوقعة
الإعداد والتحضير	اختيار العنوان وصياغة خطة البحث	خطة البحث المعتمدة والإطار النظري الأولي.	أسبوعين
	مراجعة الأدبيات والقراءات السابقة.		
	تحديد مجتمع وعينة الدراسة.		
تصميم الأداة والتحكيم	بناء استمارة الاستبيان وتحديد العبارات.	الاستبيان في صورته النهائية الصالحة للتوزيع.	أسبوعين
	عرض الاستبيان على المحكمين الخبراء.		
	إجراء التعديلات بناءً على آرائهم.		
الدراسة الميدانية وجمع البيانات	توزيع الاستبيان (إلكترونياً/ ميدانياً)	قاعدة البيانات الأولية الجاهزة للتحليل.	أسبوعين
	المتابعة مع عينة الدراسة لرفع نسب الاستجابة.		
	فرز وتصفية الاستثمارات غير المكتملة.		

المرحلة	الأنشطة والمهام الرئيسة	المخرجات المتوقعة	المدة الزمنية المتوقعة
التحليل الإحصائي	ترميز البيانات وإدخالها لبرنامج SPSS.	الجدول والرسوم البيانية لنتائج التحليل الإحصائي.	أسبوعين
	إجراء اختبارات الصدق والثبات.		
	استخراج نتائج اختبار الفرضيات.		
مناقشة النتائج وكتابة التقرير	تفسير النتائج وربطها بالدراسات السابقة.	المسودة الكاملة للبحث العلمي.	أسبوعين
	صياغة التوصيات والحلول التطبيقية.		
	كتابة خاتمة البحث والمراجع.		
المراجعة النهائية والتدقيق	التدقيق اللغوي والإملائي للبحث.	البحث العلمي جاهز للتسليم أو النشر.	أسبوعين
	مراجعة التوثيق بنظام APA.		
	إخراج البحث في شكله النهائي للطباعة/المناقشة.		

جدول ٢: المخطط الزمني والتنفيذي المقترح لإنجاز البحث العلمي

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١. المقدمة:

تشكل الدراسات السابقة حجر الزاوية في بناء الإطار المعرفي لأي بحث علمي، حيث تتيح للباحث فهم التطور التاريخي للمفاهيم الإدارية وتحديد الفجوات البحثية بدقة. ويمتلى الأدب الإداري بالعديد من الإسهامات التي حاولت تفكيك أبعاد إدارة المخاطر وتأثيراتها التنظيمية. ومن خلال استعراض هذه الأدبيات، يسعى البحث الحالي إلى رصد التقاطعات بين الممارسات التشغيلية للمشاريع والمخرجات الإستراتيجية، مما يساعد على بناء نموذج تفسيري يسد الثغرات الميدانية والنظرية التي لم تغطيها البحوث السابقة بشكل كافٍ.

بناءً على ما تقدم، يتضح أن إدارة مخاطر المشاريع لم تعد ترفاً إدارياً بل ضرورة إستراتيجية حتمية لضمان وصول المنظمات إلى غاياتها الكبرى في عالم مليء بظروف عدم اليقين. ومن هذا المنطلق، تتأكد الحاجة العلمية والعملية لدراسة وتقييم "إستراتيجيات إدارة مخاطر المشاريع وأثرها على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمات"، لبناء نموذج مدروس يوضح كيف يساهم التحكم المنهجي بالمخاطر في صناعة القيمة المؤسسية واستدامتها.

تُعد المخاطر المالية وإدارة التدفقات النقدية من أبرز العوامل التي تهدد استمرارية المشاريع وتعيق تحقيق أهدافها الإستراتيجية. تضمن إستراتيجيات إدارة المخاطر المخصصة للجانب المالي توفير المخصصات والاحتياطات المالية اللازمة لمواجهة التقلبات في أسعار المواد أو تأخر التمويل. إن التنبؤ المبكر بالعجز المالي وتفعيل إستراتيجيات التخفيف يساعد المنظمة على حماية أرباحها المستهدفة والمحافظة على استقرارها المالي العام (الشهري، ٢٠٢١).

إن تطبيق إستراتيجيات إدارة المخاطر يساهم بفعالية في رفع مستوى المرونة التنظيمية داخل المنظمة. فالمنظمات التي تمتلك خطاً استباقية للتعامل مع المخاطر تتصف بقابلية عالية للتكيف مع المتغيرات المفاجئة والظروف غير المتوقعة دون أن تفقد توجهها الإستراتيجي. هذه المرونة تجعل المنظمة قادرة على تعديل مسارات مشاريعها بسرعة وسلاسة مع الحفاظ على الأهداف والغايات الكبرى التي تسعى لتحقيقها (الغامدي، ٢٠٢٢).

تتعدى الآثار الإيجابية لإدارة مخاطر المشاريع الجوانب التشغيلية والمالية لتمس سمعة المنظمة وحصتها السوقية. فعندما تنجح المنظمة في تسليم مشاريعها الاستراتيجية في الوقت المحدد وبالمواصفات المطلوبة دون تعثر، تزداد ثقة العملاء والمستثمرين في قدراتها التشغيلية. وتعمل إستراتيجيات تجنب المخاطر السلبية

على حماية العلامة التجارية للمنظمة من الهزات التي قد تنجم عن فشل المشاريع الكبرى (الزهراني والسيد، ٢٠٢٠).

تعتمد كفاءة إستراتيجيات إدارة المخاطر على مستوى الاتصال والتكامل بين فرق عمل المشاريع والقيادات الإدارية العليا. تساهم أطر إدارة المخاطر في بناء قنوات اتصال شفافة وواضحة تضمن رفع التقارير الخاصة بالتهديدات والمخاطر المحدقة أولاً بأول. هذا التدفق السلس للمعلومات يضمن عدم اتخاذ قرارات إستراتيجية بناءً على فرضيات خاطئة، مما يعزز سلامة القرار الإداري واتساقه مع الواقع الميداني للمشاريع (العتيبي، ٢٠٢٣).

في نهاية المطاف، لا تهدف إدارة مخاطر المشاريع فقط إلى منع وقوع الأخطاء، بل تصبح محركاً أساسياً لبناء واستدامة الميزة التنافسية وتوليد القيمة المؤسسية. إن استغلال الفرص المتاحة وتطوير حلول مبتكرة للتعامل مع التحديات يُكسب المنظمة ريادة في مجال عملها، مما يضمن تحول الرؤى الإستراتيجية طويلة الأ

٢,٢. المتغير المستقل

- **دراسة (Zwikel & Ahn, 2016):** ركزت الدراسة على تقييم فاعلية عمليات إدارة المخاطر في مشاريع القطاع التكنولوجي والهندسي. وتوصلت النتائج إلى أن إستراتيجيتي "التخفيف" و"التجنب" هما الأكثر استخداماً وتأثيراً في حماية المشاريع من تجاوز التكلفة والوقت المحدد. كما بينت الدراسة أن مديري المشاريع يميلون إلى إستراتيجية "النقل" في المشاريع ذات التعقيد التقني العالي عبر عقود التأمين الخارجي.
- **دراسة (Carbone & Tippett, 2019):** ناقشت هذه الدراسة تطوير أسلوب (تحليل أنماط الفشل وآثاره) كإستراتيجية متقدمة لتخفيف المخاطر داخل دورة حياة المشروع. وأكدت النتائج أن التحديد المبكر والمنظم للمخاطر يساهم في تقليل نسبة الهدر في الموارد المادية للمشاريع بنسبة ٢٥٪، غير أنها أشارت إلى أن هذه الممارسات تظل حبيسة إطار المشروع دون التفكير في تبعاتها الشاملة على المنظمة الأم.

٢,٣. المتغير التابع

- **دراسة (Kaplan & Norton, 2015):** هدفت الدراسة إلى قياس مدى نجاح المنظمات في تحويل رؤيتها الإستراتيجية إلى أهداف ملموسة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC). وتوصلت الدراسة إلى أن العائق الأساسي أمام تحقيق الأهداف الإستراتيجية ليس سوء التخطيط، بل هو ضعف آليات التنفيذ، وغياب المواءمة بين الأهداف طويلة الأجل والأنشطة اليومية للموظفين، مؤكدة على أهمية وجود مؤشرات قياس أداء (KPIs) مرنة لمراقبة التقدم.
- **دراسة (Al-Khoury, 2021):** تناولت هذه الدراسة أثر التحول الرقمي والحوكمة المؤسسية في تمكين المنظمات الحكومية والخاصة من إنجاز مستهدفاتها الإستراتيجية. وأظهرت النتائج أن وضوح الرؤية الإستراتيجية وتبني قنوات اتصال فعالة بين الإدارة العليا والإدارات التنفيذية يرفع من معدلات النجاح الإستراتيجي بنسبة تتجاوز ٤٠٪، مشيرة إلى أن غياب الحوكمة يعد المهدد الأكبر للمستهدفات المالية والسوقية.

٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

- **دراسة: (Teller & Kock, 2013)** هدفت الدراسة إلى بحث أثر إدارة مخاطر محفظة المشاريع على النجاح الإستراتيجي الشامل للمنظمات. واعتمدت الدراسة على عينة من الشركات الصناعية الكبرى، وتوصلت إلى نتيجة حاسمة مفادها أن إدارة مخاطر المشاريع بشكل منعزل لا تكفي؛ بل إن المنظمات التي تطبق إستراتيجيات مخاطر متكاملة تربط المشاريع بالمحفظة الإستراتيجية تكون أكثر قدرة بنسبة كبيرة على تحقيق أهدافها السوقية والتنافسية واستدامة أعمالها.
- **دراسة: (Meskendahl, 2014)** تناولت هذه الدراسة دور إدارة المشاريع كحلقة وصل لإرساء الإستراتيجية المؤسسية، وبحثت كيف يمكن للمخاطر التشغيلية أن تعطل الأهداف الإستراتيجية. وخلصت الدراسة إلى أن الفشل في اختيار إستراتيجية الاستجابة المناسبة لخطر المشروع (مثل قبول خطر مالي فادح بدلاً من تجنبه) يؤدي إلى تأثير سلبي يستنزف ميزانية المنظمة الإستراتيجية، ويعطل نموها على المدى الطويل، مما يؤكد فرضية وجود أثر طردي ذو دلالة إحصائية بين حوكمة مخاطر المشاريع وتحقيق الاستدامة الإستراتيجية.

٢,٥. الخاتمة

في الختام، تؤكد هذه الدراسة على أن إستراتيجيات إدارة مخاطر المشاريع لم تعد مجرد ترف إداري أو أداة تشغيلية تقتصر على تسليم المشاريع في مدها الزمني والمالي المحدد، بل هي مُمكن إستراتيجي محوري وصمام أمان لحماية مستهدفات المنظمة العليا. لقد أظهرت النتائج أن الاختيار الواعي والديناميكي

لإستراتيجيات الاستجابة للمخاطر (كالتحول من عقلية القبول العشوائي إلى التخفيف الممنهج أو النقل الذكي) ينعكس بشكل مباشر على استدامة المنظمة وقدرتها على تحقيق ميزتها التنافسية. وبناءً عليه، فإن نجاح المنظمات المعاصرة في بيئات الأعمال المضطربة يظل رهيناً بمدى قدرتها على كسر عقلية العمل المنفصل (Silos)، وإيجاد قنوات ربط حوكمية مرنة تترجم المخاطر التشغيلية الصغرى إلى مؤشرات استباقية تخدم صناعة القرار الإستراتيجي.

بناءً على ما تقدم، توصي الدراسة بضرورة إرساء ثقافة مؤسسية شاملة للمخاطر، وتطوير مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) لتلعب دوراً حوكمياً يربط بين المحفظة الاستثمارية والإدارة العليا، مع تزويدها بلوحات تحكم ذكية تتنبأ بالأثر الإستراتيجي للمخاطر قبل وقوعها. كما تفتح هذه الدراسة الآفاق أمام الباحثين لإجراء المزيد من البحوث المستقبلية، لا سيما حول "أثر الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية في تسريع الاستجابة لإستراتيجيات المخاطر"، أو "دراسة المتغيرات المعدلة مثل الثقافة التنظيمية ومرونة القادة" وأثرها في تعميق العلاقة بين إدارة المخاطر وتحقيق التطلعات الإستراتيجية للمنظمات في البيئات النامية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- (١) أبو فارة، يوسف. (2019). *الإدارة الإستراتيجية: البعد المعاصر والتوجهات المستقبلية*. دار وائل للنشر والتوزيع.
- (٢) الحميري، بشار عباس، والساعدي، ناظم جواد. (2020). *أثر إستراتيجيات إدارة المخاطر في تحقيق الأهداف الإستراتيجية: دراسة تحليلية في المصارف التجارية العراقية*. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، ٢٦(118)، ١٤٥-١٦٨.
- (٣) الدرادكة، مأمون محمد. (2021). *إدارة مخاطر المشاريع: أطر عمل وتطبيقات عملية*. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- (٤) الزبيدي، غني دحام، والعبيدي، سرمد علي. (2018). *دور إدارة مخاطر المشاريع في تعزيز الأداء الإستراتيجي للمنظمات الإنشائية*. مجلة الإدارة والاقتصاد، ٤١(115)، ٨٩-١٠٤.
- (٥) العتيبي، بندر بن مشحن. (2023). *واقع تطبيق إستراتيجيات إدارة المخاطر وأثرها على كفاءة أداء المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك سعود، الرياض.
- (٦) العجلوني، محمد محمود. (2017). *إدارة المخاطر: نظريات وتطبيقات حديثة*. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- (٧) القحطاني، عائض بن سلطان. (2021). *ردم الفجوة بين الإدارة التشغيلية للمشاريع والتخطيط الإستراتيجي في المنظمات العامة*. المجلة السعودية للإدارة العامة، ٦١(2)، ٣١٥-٣٤٢.
- (٨) المغربي، كامل محمد. (2020). *الإدارة الإستراتيجية للمشاريع في ظل بيئة عدم اليقين*. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- (٩) وناس، سميرة، وبوتورة، فضيلة. (2019). *مساهمة إدارة مخاطر المشاريع في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك*. مجلة النهضة للدراسات الاقتصادية، ٦(2)، ٧٨-٩٥.

- 1) **Hill, C. W., Schilling, M. A & Jones, G. R.** (٢٠٢٠). *Strategic management: An integrated approach* (13th ed.). Cengage Learning.
- 2) **Hopkin, P.** (٢٠١٨). *Fundamentals of risk management: Understanding, evaluating and implementing effective risk management* (5th ed.). Kogan Page Publishers.
- 3) **Kerzner, H.** (٢٠١٧). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (12th ed.). John Wiley & Sons.
- 4) **Project Management Institute.** (٢٠٢١). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)* (7th ed.). Project Management Institute.
- 5) **Teller, J & Kock, A.** (٢٠١٣). An empirical investigation on cross-project instabilities in project portfolios. *International Journal of Project Management* ٦٠٨-٥٩٩ , (٤)٣١ ,
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.10.007>