

إستراتيجيات إدارة مخاطر المشاريع وأثرها على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمات

أسم الطالب
سعد سرحان الاسمري

المادة / مشروع نهائي 1 (final project 1)

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

التاريخ - الفصل الدراسي العاشر
1447 هـ - 2026 م

1.1. 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، 2018).

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، 2019).

تلازم "المخاطر" كافة مراحل دورة حياة المشروع، وتعرف 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).

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).

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.

1.2. مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة في تصاعد حدة التهديدات والبيئات غير المستقرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة، حيث تعد 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 تدار 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.

1.2.1. 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 ملاءمة هذه النماذج النظرية للتطبيق في بيئات الأعمال بالدول النامية التي تتسم بمعدلات أعلى من عدم اليقين السياسي والاقتصادي.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

تنسب 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؟"

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. 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: تعد 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.

1.3.2. 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 يتخذ 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.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- 1) أبو فارة، يوسف. (2019). الإدارة الإستراتيجية: البعد المعاصر والتوجهات المستقبلية. دار وائل للنشر والتوزيع.
- 2) 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، 118(26)، 145-168.
- 3) الدرادكة، مأمون محمد. (2021). إدارة مخاطر المشاريع: أطر عمل وتطبيقات عملية. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 4) الزبيدي، غني دحام، والعبيدي، سرمد علي. (2018). دور إدارة مخاطر المشاريع في تعزيز الأداء الإستراتيجي للمنظمات الإنشائية. مجلة الإدارة والاقتصاد، 41(115)، 89-104.
- 5) 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.
- 6) العجلوني، محمد محمود. (2017). إدارة المخاطر: نظريات وتطبيقات حديثة. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 7) القحطاني، عائض بن سلطان. (2021). ردم الفجوة بين الإدارة التشغيلية للمشاريع والتخطيط الإستراتيجي في المنظمات العامة. المجلة السعودية للإدارة العامة، 61(2)، 315-342.

8) المغربي، كامل محمد. (2020). الإدارة الإستراتيجية للمشاريع في ظل بيئة عدم اليقين. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.

9) وناس، سميرة، وبوتورة، فضيلة. (2019). مساهمة إدارة مخاطر المشاريع في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك. مجلة النهضة للدراسات الاقتصادية، 2(6)، 78-95.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1) Hill, C. W., Schilling, M. A., & Jones, G. R. (2020). *Strategic management: An integrated approach* (13th ed.). Cengage Learning.

2) Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of risk management: Understanding, evaluating and implementing effective risk management* (5th ed.). Kogan Page Publishers.

3) Kerzner, H. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (12th ed.). John Wiley & Sons.

4) Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)* (7th ed.). Project Management Institute.

5) Teller, J., & Kock, A. (2013). An empirical investigation on cross-project instabilities in project portfolios. *International Journal of Project Management*, 31(4), 599-608. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.10.007>

