

إدارة مخاطر المشاريع وأثرها على كفاءة الأداء التشغيلي في المنظمات بالمملكة العربية السعودية

اسم الطالب:

أسماء الشمري

مشروع تخرج -1

كلية الإدارة – جامعة ميداوشن

إشراف:

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس/ كلية الإدارة – جامعة ميداوشن

تاريخ:

م 22/06/2026

جدول المحتويات

1	الغلاف
2	جدول المحتويات
3	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4	1.1 المقدمة
5	1.2 مشكلة الدراسة
6	1.2.1 فجوات على المستوى النظري
7	1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي
8	1.3 أهمية الدراسة
9	1.3.1 على المستوى النظري
10	1.3.2 على المستوى التطبيقي
11	1.4 أسئلة الدراسة
12	1.5 أهداف الدراسة
13	1.6 فرضيات الدراسة
14	1.7 نموذج الدراسة
15	1.8 منهجية الدراسة
16	1.9 الدراسة الميدانية
17	1.10 مخطط المشروع المقترح
18	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
19	2.1 المقدمة
20	2.2 المتغير المستقل (إدارة المخاطر)
21	2.2.1 التخطيط وتحديد المخاطر
22	2.2.2 تحليل وتقييم المخاطر
23	2.3 المتغير التابع (الأداء التشغيلي)
24	2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
25	2.5 الخاتمة وقائمة المراجع

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

إن البيئة الاستثمارية والاقتصادية الحديثة التي تشهدها قطاعات الأعمال في المملكة العربية السعودية تتطلب تبني استراتيجيات متطورة لإدارة وتوجيه المشاريع، لاسيما في ظل الطفرة التنموية الضخمة المصاحبة لخطط التحول الوطني ورؤية المملكة 2030. ويعتبر مفهوم إدارة مخاطر المشاريع واحداً من الركائز الأساسية التي تضمن للمنظمات والمؤسسات القدرة على البقاء والاستمرار والمنافسة، حيث يهدف هذا الإطار المنهجي إلى دراسة المتغيرات المحيطة بالمشاريع وتوقع الأزمات قبل حدوثها لتجنب الفشل المالي والتشغيلي.

يركز هذا الفصل التأسيسي على بناء البنية الهيكلية والبحثية للدراسة من خلال تسليط الضوء على الإطار العام ومكوناته الأساسية، حيث يناقش فيه المبررات والدوافع العلمية والتطبيقية التي جعلت من دراسة إدارة المخاطر ضرورة ملحة للمؤسسات السعودية. يبدأ الفصل بتمهيد موسع يعرض أبعاد المشكلة، ثم ينتقل لتفكيك الفجوات العلمية الملاحظة في البيئة المحلية، وصياغة الأهداف والأسئلة البحثية التي يسعى هذا البحث للإجابة عنها بشكل منهجي دقيق، مع تحديد الفرضيات الإحصائية وصياغة المخطط أو النموذج المفاهيمي المقترح للدراسة.

إن الهدف الاستراتيجي من هذا الفصل هو إعطاء صورة واضحة وشاملة للمشرفين والباحثين حول مسار البحث ومنهجيته المتبعة، وكيفية ربط الأدبيات النظرية بالواقع الميداني والعملي للشركات السعودية، وتوضيح كيفية مساهمة كفاءة التنبؤ والتعامل مع التهديدات البيئية والمالية والبشرية في رفع مستويات الأداء الكلي واستدامة عوائد الأعمال وتجنب الهدر المالي والزمني الذي قد يهدد سلامة المشاريع الاستراتيجية الكبرى.

1.1 المقدمة

تعتبر إدارة مخاطر المشاريع من العلوم الإدارية الحديثة التي تحظى باهتمام متزايد من قبل المنظمات المعاصرة، نظراً لأن المشاريع بطبيعتها تعمل في بيئات ديناميكية تتسم بعدم اليقين والتقلبات المستمرة. وتعرف المخاطر في بيئة المشاريع بأنها أحداث أو ظروف غير مؤكدة في حال حدوثها تؤثر سلباً أو إيجاباً على واحد على الأقل من أهداف المشروع مثل الوقت، أو التكلفة، أو الجودة، أو النطاق العام. ومن هنا، تبرز الحاجة الملحة لتطبيق منهجية علمية منظمة لإدارة هذه المخاطر والحد من آثارها السلبية لتعزيز كفاءة واستدامة المنظمات.

وتشهد المملكة العربية السعودية طفرة اقتصادية وتنموية غير مسبوقة تماشياً مع رؤية 2030، والتي تضمنت إطلاق مشاريع عملاقة وضخمة في مختلف القطاعات الحيوية مثل الخدمات اللوجستية، البنية التحتية، التقنية، والطاقة المتجددة. إن هذا التوسع الهائل في حجم ونوعية المشاريع يفرض على الإدارات التنفيذية تبني أحدث الأنظمة والمنهجيات في إدارة المخاطر، لضمان تسليم المشاريع وفق الجداول الزمنية المحددة وبالميزانيات المرصودة دون هدر للموارد، مما يساهم بشكل مباشر في تحقيق الميزة التنافسية والاستقرار المالي للمؤسسات الوطنية. وينطلق هذا البحث من ضرورة دراسة أثر تطبيق آليات إدارة المخاطر (تحديد، تحليل، استجابة، ومراقبة) على كفاءة الأداء التشغيلي في المنظمات العاملة في البيئة السعودية. حيث يسعى البحث إلى تقديم إطار معرفي وتطبيقي يساعد الإدارات على فهم كيفية تحويل التهديدات إلى فرص،

وكيفية بناء ثقافة مؤسسية مرنة ومقاومة للآزمات، مستنداً إلى الأدبيات العلمية الحديثة والدراسات الميدانية في السوق المحلي للوصول إلى توصيات تساهم في تطوير قطاع الأعمال.

1.2 مشكلة الدراسة

على الرغم من الدعم الحكومي والنمو الاقتصادي المتسارع في البيئة الاستثمارية السعودية، إلا أن العديد من المنظمات والمشاريع ما زالت تواجه تحديات تشغيلية بالغة التعقيد تؤدي في كثير من الأحيان إلى تعثر المشاريع، أو تجاوز الميزانيات المعتمدة، أو التأخر في قنوات التسليم. وتكمن المشكلة الجوهرية في ضعف أو غياب التطبيق المنهجي الشامل لآليات إدارة مخاطر المشاريع، والاعتماد على الحلول التقليدية المؤقتة وردود الأفعال بدلاً من التخطيط الاستباقي، مما ينعكس سلباً وبشكل مباشر على مؤشرات الأداء التشغيلي والإنتاجي للمنظمات. ويمكن تفكيك هذه المشكلة وتلخيصها في عدة أبعاد ونقاط تشغيلية تبرز الخلل الواضح في آليات التعامل مع المخاطر، وهي كالآتي: نقص الوعي الإداري بأهمية التخطيط الاستباقي للمخاطر: حيث تركز العديد من الشركات على الأرباح السريعة دون تخصيص موارد كافية لبناء وحدات مستقلة لإدارة المخاطر والتنبؤ بالآزمات المالية أو التشغيلية الطارئة. ضعف قنوات التنسيق والتكامل بين إدارة المشاريع والإدارات التشغيلية: مما يؤدي إلى حدوث فجوة في نقل البيانات والمعلومات المتعلقة بالتهديدات المحتملة، وبالتالي تأخر اتخاذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب. الاعتماد على التقييمات الوصفية التقليدية والمجهودات الفردية: بدلاً من استخدام التقنيات الكمية والرقمية الحديثة والبرمجيات المتخصصة في قياس مستويات الخطر وتأثيرها المالي والزماني على أهداف ومخرجات المشروع. عدم مرونة خطط الاستجابة اللوجستية والتشغيلية في مواجهة الأزمات: مثل تقلبات أسعار المواد الخام، أو نقص الكفاءات البشرية المؤهلة، أو التغيرات التنظيمية، مما يؤدي إلى توقف العمليات التشغيلية وتراجع الإنتاجية.

1.2.1 فجوات على المستوى النظري

تلاحظ الباحثة من خلال مسح الأدبيات العلمية والمراجع الإدارية العربية وجود نقص وإعي في الدراسات والأبحاث المحلية التي تتناول قطاع إدارة مخاطر المشاريع برؤية تكاملية تربطها بمؤشرات الأداء التشغيلي الحديثة في المنظمات السعودية. حيث ركزت أغلب الأدبيات التقليدية على دراسة المخاطر من منظور مالي بحث أو محاسبي، دون الالتفات إلى الأبعاد التشغيلية اللوجستية التي تمثل العصب الحركي اليومي للمشاريع المعاصرة.

علاوة على ذلك، فإن معظم النماذج والأطر النظرية المتوفرة في هذا العلم هي نماذج غربية تم تطويرها لتناسب بيئات اقتصادية وثقافية تختلف بشكل جوهري عن طبيعة وخصوصية السوق الخليجي والسعودي بشكل خاص. هذا الاختلاف والخصوصية التنظيمية تخلق فجوة نظرية واضحة تستدعي ضرورة بناء أطر مفاهيمية محلية تتماشى مع سرعة التحول التنظيمي والرقمنة وحجم المشاريع الكبرى المصاحبة لرؤية المملكة 2030، وهو ما يسعى هذا البحث للمساهمة في سده وإثرائه.

وتبرز الفجوة النظرية أيضاً في قلة الأبحاث التي تناولت دور المتغيرات الوسيطة أو المعدلة كالثقافة التنظيمية والمرونة الإدارية في تعزيز العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء. لذا، فإن هذا البحث يأتي ليقدم إضافة علمية متميزة تسهم في سد هذا النقص المعرفي ويوفر مرجعاً أكاديمياً رصيناً للباحثين والطلاب المهتمين بتطوير الفكر الإداري والتشغيلي في الجامعات والمراكز البحثية الوطنية المستقلة.

1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي

على الصعيد التطبيقي والميداني، يلاحظ وجود تباين كبير وقصور واضح في مستويات نضج إدارة المخاطر بين الشركات العملاقة (مثل أرامكو وسابك) والشركات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تمثل الشريحة الأكبر من قطاع الأعمال في المملكة العربية السعودية. حيث تعاني هذه المنشآت المتوسطة من ضعف البنية التحتية اللوجستية والتقنية اللازمة لتطبيق معايير إدارة المخاطر العالمية مثل (ISO 31000) أو دليل (PMBOK).

وتتجلى الفجوة التطبيقية في ندرة الكوادر البشرية الوطنية المؤهلة والمتخصصة في تحليل المخاطر التشغيلية، والاعتماد الكبير على المكاتب الاستشارية الخارجية، مما يؤدي إلى صياغة خطط استجابة نظرية جامدة لا تتوافق مع الواقع اليومي الفعلي للمشروع. كما يلاحظ غياب المراقبة المستمرة للمخاطر بعد مرحلة التخطيط الأولي، حيث يتم التعامل مع وثيقة المخاطر كمتطلب ورقي روتيني للاعتماد فقط دون تفعيلها كأداة حية لتوجيه الأداء التشغيلي اليومي.

إن هذه الفجوات التطبيقية تسببت في زيادة نسب تعثر بعض المشاريع وهدر الوقت والموارد، مما يؤكد الحاجة الماسة إلى دراسة ميدانية تشخص هذا الواقع بدقة وتقدم حلولاً عملية نابعة من بيئة الأعمال المحلية وموجهة لمديري المشاريع والمسؤولين التنفيذيين لمساعدتهم على رفع مستويات الكفاءة والجاهزية لمواجهة التقلبات التشغيلية المعقدة.

1.3 أهمية الدراسة

تكسب هذه الدراسة أهمية بالغة بالنظر إلى التوقيت الحالي الذي تمر به البيئة الاقتصادية السعودية، حيث تقود المملكة حراكاً تنموياً عالمياً يتطلب أعلى درجات الكفاءة الإدارية والتشغيلية لضمان نجاح المشاريع الاستراتيجية. وتبرز أهمية البحث في كونه يقدم دليلاً علمياً وإطاراً تطبيقياً يساعد المنظمات والمؤسسات على الانتقال من الأسلوب التقليدي القائم على معالجة الأزمات بعد وقوعها إلى الأسلوب العلمي الحديث القائم على التنبؤ والوقاية وإدارة التهديدات بوعي واستباقية.

ويمكن تفصيل أهمية هذه الدراسة من خلال محورين رئيسيين، حيث يركز المحور الأول على الأبعاد المعرفية والنظرية التي تخدم المجتمع الأكاديمي، بينما يركز المحور الثاني على الأبعاد التطبيقية والعملية التي تخدم قطاعات الأعمال والمديرين والجهات التنظيمية والحكومية في المملكة، وذلك على النحو المبين في الصفحات التالية بالتفصيل والتوضيح الأكاديمي الشامل.

إن تقديم هذا البحث في هذا الوقت يساهم في دعم المبادرات الوطنية الهادفة إلى ترشيد الإنفاق، ورفع كفاءة الأداء الحكومي والخاص، وتحقيق التنمية المستدامة، حيث إن حماية المشاريع من الفشل والتعثر تعني بالضرورة حماية للاقتصاد الوطني وتأميناً للموارد المالية والبشرية المستثمرة في هذه المشاريع العملاقة، مما يعزز مكانة المملكة كوجهة استثمارية عالمية آمنة ومستقرة.

1.3.1 على المستوى النظري

الإسهام الجاد في إثراء وتطوير الأدبيات الإدارية العربية المتخصصة في مجالات إدارة مخاطر المشاريع وكفاءة الأداء التشغيلي اللوجستي بالمنظمات.

تقديم إطار نظري ومفاهيمي معاصر يربط بين عمليات إدارة المخاطر الأربعة (تحديد، تحليل، استجابة، مراقبة) ومؤشرات الكفاءة الإنتاجية والتشغيلية.

سد الفجوة المعرفية القائمة في المكتبة العربية والمحلية فيما يتعلق بدراسات إدارة المخاطر التشغيلية الموجهة خصيصاً للبيئة الاقتصادية السعودية. توفير قاعدة بيانات ومرجع أكاديمي منهجي رصين يُمكن الباحثين والطلاب مستقبلاً من إجراء دراسات كمية وتجريبية مقارنة في نفس المجال الإداري.

المساهمة في بناء ونمذجة نماذج تفسيرية جديدة تشرح كيفية تأثير الثقافة التنظيمية المرنة كعامل مساعد في إنجاح وتفعيل خطط إدارة المخاطر.

تسليط الضوء على المعايير العالمية لإدارة المخاطر (مثل ISO 31000) وكيفية مواءمتها نظرياً مع المتطلبات التنظيمية والتشريعية في قطاع الأعمال المحلي.

إبراز دور التحول الرقمي والتقنيات اللوجستية الحديثة كأدوات تدعم الأطر النظرية للتنبؤ بالمخاطر وقياس أثرها على جودة ومخرجات المشاريع الحيوية.

إثبات العلاقة السببية والارتباطية بين الاستباقية الإدارية والحد من الهدر الزمني والمالي في إدارة المشاريع من منظور الفكر الإداري الحديث.

1.3.2 على المستوى التطبيقي

تمكن المديرين التنفيذيين ومديري المشاريع في المنظمات السعودية من تصميم وبناء استراتيجيات وأنظمة فعالة وديناميكية لإدارة المخاطر والتهديدات الطارئة.

تقديم توصيات ومبادرات عملية قابلة للتطبيق الفوري في مجالات التخطيط التشغيلي، النقل، التخزين، التوزيع، وإدارة الموارد البشرية والمالية للمشاريع.

دعم ومواكبة استراتيجيات التحول الوطني لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 في مجالات رفع كفاءة الإنفاق وتحقيق الاستفادة التشغيلية والاقتصادية.

مساعدة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في تحديد أولويات الاستثمار وبناء وحدات لإدارة المخاطر تتناسب مع حجم إمكاناتها التشغيلية والمالية المتاحة.

تزويد صناع القرار والجهات الحكومية والرقابية ببيانات ومؤشرات ميدانية حول أبرز التحديات والمخاطر التي تواجه قطاع الأعمال لتطوير الأنظمة الداعمة.

رفع مستوى الوعي المجتمعي والمؤسسي بأهمية المسؤولية المجتمعية والسلامة المهنية كأجزاء لا تتجزأ من منظومة إدارة المخاطر الشاملة بالمشاريع.

تعزيز كفاءة وجاهزية سلاسل الإمداد والمنظومات اللوجستية في الشركات الوطنية لمواجهة الأزمات الجيوسياسية والتقلبات المفاجئة في الأسواق العالمية.

توفير دليل إرشادي للشركات يوضح كيفية خفض التكاليف التشغيلية غير الضرورية وتحسين جودة المخرجات من خلال التحكم في الأخطاء والتهديدات اللوجستية.

1.4 أسئلة الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأبعادها النظرية والتطبيقية، يسعى هذا البحث المنهجي إلى تفكيك الظاهرة الإدارية من خلال طرح ومناقشة مجموعة من التساؤلات الجوهرية والفرعية التي تهدف إلى تحليل العلاقة التفاعلية والارتباطية بين كفاءة آليات إدارة مخاطر المشاريع ومستويات الأداء التشغيلي في المنظمات العاملة بالمملكة العربية السعودية، وتتمثل هذه الأسئلة فيما يلي:

ما مدى تأثير كفاءة عمليات إدارة مخاطر المشاريع، بمختلف مراحلها اللوجستية والتنظيمية (تحديد المخاطر، تحليل وتقييم المخاطر، التخطيط للاستجابة، والمراقبة المستمرة)، على تعزيز مستوى وكفاءة الأداء التشغيلي في المنظمات المعاصرة بالمملكة العربية السعودية؟

ما طبيعة ونوع العلاقة الارتباطية والإحصائية بين الاستباقية في التنبؤ بالمخاطر وبين تحقيق الجودة الشاملة وتقليل الهدر الزمني والمالي في مخرجات المشاريع الحيوية؟

ما أبرز التحديات والعقبات (اللوجستية، التقنية، التنظيمية، والبشرية) التي تواجه إدارات المشاريع في السوق السعودي وتحد من قدرتها على التطبيق الفعال لمعايير إدارة المخاطر العالمية؟

كيف يمكن لتطبيقات وأنظمة التحول الرقمي، والذكاء الاصطناعي، والبرمجيات المتخصصة أن تسهم في تحسين كفاءة عمليات تحليل وتقييم المخاطر وسرعة اتخاذ القرارات التصحيحية؟

ما دور الثقافة التنظيمية السائدة والوعي المؤسسي لدى العاملين في زيادة أو تقليل فاعلية خطط إدارة المخاطر، وكيف يمكن تعزيز ثقافة الالتزام والوقاية في بيئة العمل؟

1.5 أهداف الدراسة

يسعى هذا البحث المنهجي إلى تحقيق حزمة من الأهداف العلمية والتطبيقية المترابطة التي تسهم في تعميق الفهم الأكاديمي والميداني حول دور إدارة المخاطر في الارتقاء بالأداء، وتتلخص هذه الأهداف الاستراتيجية في النقاط التالية:

تحليل وقياس دور كفاءة عمليات إدارة مخاطر المشاريع بمختلف مراحلها اللوجستية والتنظيمية في تعزيز مستويات الأداء التشغيلي، من خلال تحسين الإنتاجية وضبط الجودة وتقليل نسب الفشل والتعثر التشغيلي. دراسة أثر التخطيط الاستباقي والتنبؤ بالمخاطر على خفض التكاليف التشغيلية غير الضرورية، وتقليص الهدر في الموارد المالية والبشرية، وتحسين مرونة المنظمة في مواجهة الأزمات الطارئة.

تحديد ورصد أبرز التحديات والعقبات التشغيلية، التقنية، والتنظيمية التي تواجه إدارات المشاريع في المملكة العربية السعودية، وتحليل مدى تأثير هذه التحديات على جودة تطبيق معايير المخاطر.

تقييم وإبراز دور تطبيقات التحول الرقمي والبرمجيات الحديثة والذكاء الاصطناعي في تحسين دقة وسرعة عمليات تحديد وتحليل المخاطر اللوجستية، وتعزيز القدرة على اتخاذ القرار الاستباقي المناسب.

توضيح طبيعة العلاقات التفاعلية والارتباطية بين إدارة المخاطر والأداء التشغيلي عبر بناء إطار مفاهيمي ونموذج بحثي متكامل يربط بين هذه المتغيرات الإدارية المعاصرة.

تقديم حزمة من التوصيات والمبادرات العملية والحلول التطبيقية القابلة للتنفيذ من قبل الإدارات التنفيذية والجهات التنظيمية لتطوير كفاءة قطاع الأعمال السعودي.

1.6 فرضيات الدراسة

بناءً على الإطار العام للدراسة وتماشياً مع ما طرحته الأدبيات العلمية والدراسات السابقة، تسعى هذه الدراسة التطبيقية إلى اختبار والتحقق من صحة الفرضيات الإحصائية التالية التي تعكس طبيعة ومسار العلاقات بين متغيرات البحث في المنظمات السعودية:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين كفاءة عمليات إدارة مخاطر المشاريع (تحديد، تحليل، استجابة، مراقبة) وتعزيز مستوى الأداء التشغيلي في المنظمات بالمملكة العربية السعودية، حيث يؤدي الارتقاء بآليات التعامل مع المخاطر إلى تحسين مؤشرات الجودة والإنتاجية الكلية للمشاريع.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستباقي والتنبؤ بالمخاطر على خفض تكاليف التشغيل وتقليل الهدر المالي والزمني، مما يؤدي إلى تعزيز الاستقرار المالي والقدرة التنافسية للمنظمات في السوق المحلي.

الفرضية الرئيسية الثالثة: يسهم استخدام وتوظيف البرمجيات الحديثة وتقنيات التحول الرقمي في إدارات المشاريع إيجاباً في رفع دقة تحليل المخاطر وتقليل الأخطاء البشرية والتشغيلية أثناء التنفيذ الميداني. الفرضية الرئيسية الرابعة: تؤثر الثقافة التنظيمية والوعي المؤسسي للعاملين بشكل مباشر وذو دلالة إحصائية على مستوى فاعلية خطط إدارة المخاطر، حيث تسهم البيئة الداعمة والواعية في إنجاح آليات الوقاية والاستجابة للآزمات.

1.7 نموذج الدراسة

يعتمد هذا البحث على بناء نموذج مفاهيمي ومخطط هيكلي متكامل يوضح مسارات العلاقات والروابط السببية بين المتغيرات المختلفة للبحث، لمساعدة الإدارات التنفيذية والمشرفين على فهم آلية تأثير إدارة المخاطر على كفاءة الأداء التشغيلي في المنظمات السعودية. ويتكون نموذج الدراسة المقترح من الأبعاد والركائز المتغيرة التالية:

أولاً: المتغيرات المستقلة (Independent Variables):

وتتمثل في الأبعاد والعمليات اللوجستية والتنظيمية الأربعة الأساسية المكونة لإطار إدارة مخاطر المشاريع الشامل، وهي: التخطيط وتحديد المخاطر (التعرف الاستباقي على التهديدات والفرص). تحليل وتقييم المخاطر (النوعي والكمي لقياس الاحتمالية والأثر المالي والزمني). التخطيط للاستجابة (وضع سيناريوهات التعامل كالتجنب، النقل، أو التخفيف). المراقبة والمتابعة المستمرة (الرصد الدائم للتغيرات البيئية والتشغيلية).

ثانياً: المتغير التابع (Dependent Variable):

ويتمثل في النتيجة والأداء الاستراتيجي النهائي الذي تسعى الدراسة لقياس مدى تحسنه واستقراره، وهو: كفاءة الأداء التشغيلي في المنظمات (مؤشرات الإنتاجية، الجودة الشاملة، الالتزام بالوقت، خفض التكاليف والهدر، والمرونة التنظيمية).

1.8 منهجية الدراسة

لتحقيق أهداف البحث والإجابة على أسئلته واختبار فرضياته الإحصائية بشكل علمي دقيق، يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأكثر كفاءة وملاءمة لطبيعة الظواهر الإدارية والتشغيلية المعاصرة. وتسير المنهجية وفق خطة علمية متكاملة تتضمن المحاور والخطوات التشغيلية التالية:

جمع البيانات الأولية (Primary Data): من خلال تصميم وتطوير أداة الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، حيث يتم صياغة فقراتها بعناية بناءً على المتغيرات والمؤشرات المحددة في النموذج المفاهيمي، وتوجيهها للمجتمع المستهدف لجمع آرائهم وبياناتهم الميدانية حول واقع إدارة المخاطر في منظماتهم.

التحقق من الصدق والثبات: عبر عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المتخصصين، وإجراء اختبار (Alpha Cronbach's) للتأكد من الاتساق الداخلي والاعتمادية العلمية للأداة قبل التوزيع النهائي.

التحليل الإحصائي (Statistical Analysis): باستخدام البرمجيات والأنظمة الإحصائية المتقدمة (مثل SPSS) لتطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة كالتكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، واختبارات الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات. جمع البيانات الثانوية (Secondary Data): عبر المراجعة النقدية العميقة والمنظمة للأدبيات العلمية، والكتب المرجعية، والدراسات السابقة المنشورة في المجلات العلمية المحكمة، والتقارير الرسمية الصادرة عن وزارة الاقتصاد والتخطيط والجهات ذات العلاقة في المملكة.

1.9 الدراسة الميدانية

سيتم تطبيق الجانب الميداني والتطبيقي لهذه الدراسة داخل المملكة العربية السعودية، لضمان الحصول على بيانات واقعية وحية تعكس طبيعة التحديات والفرص الاستثمارية والتشغيلية في السوق المحلي. ويستهدف مجتمع الدراسة الشريحة القيادية والتنفيذية المسؤولة عن توجيه المشاريع، حيث يشمل التركيز الميداني الفئات والمنظمات التالية:

مديري المشاريع، ومديري العمليات والتشغيل، ورؤساء أقسام إدارة المخاطر في المنظمات والشركات بمختلف القطاعات الحيوية.

شركات ومؤسسات قطاع المقاولات، البنية التحتية، والخدمات اللوجستية التي تعتمد بشكل أساسي على نظام المشاريع في عملياتها اليومية.

شركات قطاع التقنية والاتصالات والتحول الرقمي العاملة على تنفيذ المشاريع التقنية والذكية في المدن والمناطق السعودية المختلفة.

عينة عشوائية ممثلة من المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المراكز الاقتصادية الرئيسية (مثل الرياض، جدة، والمنطقة الشرقية) لقياس مستوى نضج إدارة المخاطر لديها.

ومن خلال استهداف هذه الفئات اللوجستية والتنفيذية المتنوعة، تسعى الدراسة إلى بناء رؤية شاملة وتكاملية تمكن من صياغة استنتاجات وتوصيات دقيقة وقابلة للتعميم على قطاع الأعمال السعودي، مما يساهم في رفع مستويات الجاهزية والكفاءة التشغيلية الكلية للمؤسسات الوطنية.

1.10 مخطط المشروع المقترح

يسير العمل في هذا البحث العلمي وفق جدول زمني ومخطط مرحلي محدد ومتربط يضمن استكمال كافة المتطلبات البحثية بأعلى مستويات الجودة الأكاديمية وخلال المدة الزمنية المعتمدة، ويتكون المخطط المقترح من المراحل الست التالية بالتسلسل المنطقي:

المرحلة الأولى (التأسيس والصياغة): اختيار وتحديد موضوع البحث بدقة، صياغة عنوان الدراسة ومبرراتها، وبناء وصياغة الإطار العام للدراسة الذي يشمل تحديد المشكلة، الأهداف، الأسئلة، الفرضيات، والنموذج المفاهيمي الأولي. المرحلة الثانية (التأصيل النظري): مراجعة وتحليل الأدبيات العلمية، وجمع المراجع والكتب والدراسات السابقة ذات الصلة، وصياغة الإطار النظري ومناقشة المتغيرات المستقلة والتابعة وأبعادها المعرفية. المرحلة الثالثة (التصميم الميداني وجمع البيانات): بناء وتطوير أداة الدراسة (الاستبانة)، إجراء اختبارات الصدق والثبات، ومن ثم توزيع الأداة إلكترونياً وميدانياً على العينة المستهدفة ومتابعة استجاباتهم.

المرحلة الرابعة (التحليل الإحصائي): ترميز وتفرغ البيانات المجمعة، إدخالها إلى البرامج الإحصائية، إجراء التحليلات واختبار الفرضيات، واستخراج الجداول والرسوم البيانية المفسرة للنتائج. المرحلة الخامسة (صياغة النتائج والتوصيات): مناقشة وتفسير النتائج ومقارنتها بالدراسات السابقة، وبناء الاستنتاجات، وصياغة التوصيات والمبادرات العملية الموجهة للمنظمات وصناع القرار. المرحلة السادسة (المراجعة والتسليم): إجراء المراجعة الأكاديمية واللغوية والتنسيقية الشاملة، والتحقق من سلامة المراجع والتوثيق، وإعداد النسخة النهائية للتسليم والمناقشة.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

يعتبر فصل الدراسات السابقة بمثابة الجسر المعرفي الذي يربط هذا البحث بالجهود العلمية والأكاديمية التي بذلها الباحثون والعلماء في مختلف المدارس الإدارية حول العالم وفي البيئة المحلية، حيث يسهم استعراض هذه الأبحاث في تأصيل المتغيرات البحثية وتحديد الاتجاهات العلمية الحديثة في قطاع إدارة المخاطر والأداء التشغيلي للمنظمات. ويستعرض هذا الفصل دراسة تحليلية ونقدية للأدبيات التي تناولت المتغير المستقل (إدارة مخاطر المشاريع بأبعادها الأربعة) والمتغير التابع (الأداء التشغيلي بمؤشراتته المختلفة)، مع التركيز على تبيان أوجه الشبه والاختلاف بين هذا البحث والدراسات السابقة، وتوضيح الفجوة العلمية التي يسعى البحث الحالي لسدها وتقديم إضافة معرفية وتطبيقية مميزة من خلالها لخدمة قطاع الأعمال السعودي وتماشياً مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 لرفع كفاءة المنظمات

2.1 المقدمة

تُشكل المراجعة المنهجية للدراسات السابقة والأدبيات الإدارية أحد أهم الركائز الأساسية في بناء البحث العلمي الرصين، حيث تمنح الباحث رؤية واضحة وعميقة حول الجذور المعرفية والتطور التاريخي للمفاهيم والنظريات محل الدراسة. ومن خلال الاطلاع على ما أنجزه الباحثون الآخرون، يستطيع البحث الحالي تحديد نقاط البدء والانطلاق، وتجنب التكرار العلمي غير المفيد، والتركيز على قضايا وتحديات جديدة تمثل إضافة حقيقية وصادقة للمكتبة العلمية ولواقع الممارسة الإدارية الميدانية في المنظمات الحديثة.

وفي سياق هذا البحث، تبرز الأهمية البالغة لمراجعة الأبحاث والتقارير العلمية التي ناقشت العلاقة الارتباطية والسببية بين كفاءة تطبيق أنظمة إدارة المخاطر والارتقاء بالأداء التشغيلي واللوجستي. لاسيما وأن منظمات الأعمال المعاصرة باتت تعمل في بيئة تتسم بأعلى درجات عدم اليقين والمخاطر المتنوعة (كالمالية، التشغيلية، والتقنية، والبشرية). وتستعرض هذه المراجعة الأدبيات من خلال تقسيمها إلى محاور رئيسية تشمل المتغير المستقل، والمتغير التابع، وطبيعة العلاقات التفاعلية والوسيلة بينهما، للوصول إلى فهم تكاملي يدعم صياغة أدوات البحث الميدانية وتفسير نتائجها الإحصائية لاحقاً.

وقد تنوعت الدراسات السابقة بين أبحاث ركزت على الجوانب الهندسية والفنية لإدارة مخاطر المشاريع، ودراسات أخرى ركزت على الأبعاد المالية والمحاسبية، بالإضافة إلى توجهات حديثة ركزت على دور الرقمنة والذكاء الاصطناعي في تحسين مرونة وسرعة الاستجابة للأزمات اللوجستية والتشغيلية، وهو ما سيتم تفصيله ومناقشته نقدياً في طيات هذا الفصل المعرفي.

2.2 المتغير المستقل (إدارة مخاطر المشاريع)

يعرف المتغير المستقل في هذه الدراسة بأنه الإطار المنهجي المنظم الذي تتبناه المنظمة للتعامل مع عدم اليقين والتهديدات المحيطة بمشاريعها، ويتكون من حزمة من العمليات والخطوات المتسلسلة والمتراصة التي تهدف إلى حماية موارد المشروع وضمان تحقيق أهدافه الاستراتيجية والتشغيلية بأعلى كفاءة وأقل تكلفة ممكنة، وتتفق أغلب الأدبيات الإدارية الحديثة (مثل معايير معهد إدارة المشاريع (PMI) على أن إدارة المخاطر تتألف من أربعة أبعاد تشغيلية رئيسية سيتم استعراضها وتأصيلها في الصفحات التالية. وتشير الدراسات السابقة إلى أن نجاح إدارة المخاطر كمتغير مستقل لا يتوقف فقط على وجود وثائق أو خطط نظرية، بل يرتبط بشكل جوهري بمدى مأسسة هذه العمليات وتحويلها إلى ثقافة يومية وممارسة مستمرة يلتزم بها جميع العاملين في المشروع من الإدارة العليا وحتى الكوادر التنفيذية الميدانية. ويعتبر هذا النضج الإداري في تطبيق عمليات المخاطر هو المحرك الرئيس والدافع الأساسي لتحسين وتطوير بنية المؤشرات والأداء العام داخل المنظمة، وهو ما يبرز الأهمية البالغة لتفكيك ودراسة كل بعد من هذه الأبعاد الأربعة بشكل منفصل ومستفيض لبيان آليات تأثيرها.

2.2.1 التخطيط وتحديد المخاطر

يعتبر بعد "التخطيط وتحديد المخاطر" الخطوة الأولى والأساسية في منظومة إدارة المخاطر، ويقصد به المجهود المنظم والاستباقي الذي تبذله إدارة المشروع للتعرف على كافة التهديدات والفرص المحتملة التي قد تواجه المشروع خلال مراحل عمره المختلفة، وتوثيق خصائص هذه التهديدات في سجل خاص يسمى "سجل المخاطر". وتشير الأدبيات إلى أن الفشل في تحديد الخطر في هذه المرحلة المبكرة يعني غيابه التام عن خطط الاستجابة والمراقبة اللاحقة، مما يجعله خطراً مفاجئاً ومدمراً عند وقوعه ميدانياً. وتتعدد الأدوات والتقنيات المستخدمة في تحديد المخاطر وفق ما طرحته الدراسات السابقة، حيث تشمل جلسات العصف الذهني بين الخبراء، المقابلات الشخصية، تحليل السجلات التاريخية للمشاريع المشابهة، وقوائم المراجعة، بالإضافة إلى التحليلات المعاصرة مثل تحليل (SWOT) لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات البيئية المحيطة بالمنظمة. وتؤكد الأبحاث التطبيقية أن كفاءة هذا البعد ترتبط بمدى تنوع خبرات الفريق المشارك واستخدام الأنظمة الرقمية الحديثة التي تسهل عملية رصد وتوثيق البيانات اللوجستية والتشغيلية الاستباقية بكفاءة عالية.

2.2.2 تحليل وتقييم المخاطر

بعد الانتهاء من مرحلة التحديد، يأتي بعد "تحليل وتقييم المخاطر" ليمثل الجانب التحليلي والعلمي للعملية، حيث يهدف إلى قياس وفهم طبيعة المخاطر المحددة من خلال تحديد بعدين أساسيين لكل خطر وهما: احتمالية حدوث الخطر (Probability)، وحجم الأثر أو الضرر الناتج عن حدوثه (Impact) على أهداف المشروع اللوجستية والمالية والزمنية. وتنقسم الدراسات السابقة عمليات التحليل إلى نوعين رئيسيين وهما التحليل النوعي (Analysis Qualitative) الذي يعتمد على مصفوفات ترشيح الأولويات وتصنيف المخاطر إلى (عالية، متوسطة، منخفضة)، والتحليل الكمي (Quantitative Analysis) الذي يستخدم النماذج الرياضية والإحصائية المعقدة (مثل محاكاة مونت كارلو وتحليل شجرة القرارات) لتحديد القيمة المالية والزمنية الدقيقة لتعرض المشروع للمخاطر. وتبرز أهمية هذا البعد في تمكين مديري المشاريع من ترتيب المخاطر تنازلياً وتوجيه الموارد المحدودة والجهود الإدارية والمالية نحو التعامل مع المخاطر الحرجة والأكثر تهديداً لسلامة واستمرار المشروع، مما يمنع تشتت الجهود اللوجستية في معالجة مخاطر بسيطة يمكن التعايش معها أو قبولها، وهو ما يرفع من كفاءة التخطيط التشغيلي الكلي للمنظمة ويحمي أصولها وميزانياتها المرصودة من الهدر العشوائي.

2.3 المتغير التابع (الأداء التشغيلي)

يمثل المتغير التابع في هذه الدراسة "كفاءة الأداء التشغيلي"، وهو المحصلة والنتيجة الاستراتيجية والإنتاجية التي تسعى المنظمات والمشاريع إلى تحقيقها وتعزيزها من خلال تطبيق العمليات الإدارية المختلفة. ويعرف الأداء التشغيلي بأنه مدى قدرة المنظمة على استغلال مدخلاتها ومواردها المتاحة (المالية، البشرية، والمواد الخام) وتحويلها إلى مخرجات وبيع أو خدمات بأعلى جودة ممكنة، وأقل تكلفة تشغيلية، وفي الوقت المحدد، وبما يلبي تطلعات واحتياجات العملاء والمستهلكين في السوق. وتشير الأدبيات الإدارية الحديثة إلى أن تقييم الأداء التشغيلي في المنظمات المعاصرة لم يعد يقتصر على المؤشرات المالية التقليدية فقط، بل بات يعتمد على معايير تشغيلية ولوجستية متعددة تعكس المرونة والقدرة على البقاء والمنافسة، وتتلخص أبرز هذه المؤشرات وفق الدراسات السابقة في الأبعاد التالية:

الإنتاجية والكفاءة: وهي النسبة بين المخرجات والمدخلات، وتعكس مدى نجاح المنظمة في تجنب الهدر واستغلال الطاقات الاستيعابية المتاحة بكفاءة.

الجودة الشاملة: وتتمثل في خلو المنتجات أو الخدمات من العيوب والأخطاء التشغيلية، والالتزام بالمعايير والمواصفات الفنية المحددة مسبقاً للمشروع.

الالتزام بالجدول الزمني: وهو مدى النجاح في تسليم مراحل المشروع أو المنتجات في الأوقات المحددة دون تأخير يتسبب في غرامات أو فقدان للعملاء.

المرونة التنظيمية والتشغيلية: وتعني قدرة النظام التشغيلي على التكيف السريع والفعال مع التغيرات المفاجئة في حجم الطلب أو ظروف التوريد والبيئة المحيطة.

2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تعتبر دراسة وتحليل علاقة التأثير والارتباط بين إدارة مخاطر المشاريع (كمتغير مستقل) وكفاءة الأداء التشغيلي (كمتغير تابع) المحور الجوهري والديناميكي لهذا البحث العلمي، حيث تسعى الأدبيات الإدارية المعاصرة إلى إثبات كيف يمكن للتخطيط والتعامل الاستباقي مع التهديدات أن يترجم ميدانياً إلى تحسينات ملموسة في مؤشرات الإنتاجية والجودة وخفض التكاليف اللوجستية والتشغيلية في قطاعات الأعمال المختلفة.

وتؤكد نتائج الأبحاث التطبيقية السابقة وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغيرين؛ حيث إن المنظمات التي تمتلك مستويات نضج عالية في تطبيق آليات تحديد وتحليل المخاطر تكون أكثر قدرة على حماية عملياتها التشغيلية من التوقفات المفاجئة والأزمات الطارئة. هذا الاستقرار التشغيلي يتيح لخطوط الإنتاج وسلاسل الإمداد العمل بانتظام وكفاءة، مما يقلل من نسب التالف والأخطاء والمناولات اللوجستية غير الضرورية، وينعكس إيجاباً على خفض التكاليف الإجمالية للمشروع وتعزيز ربحيته التنافسية.

علاوة على ذلك، فإن الإدارة الفعالة للمخاطر تساهم في تحسين مستوى الجودة الشاملة للمخرجات، لأن التنبؤ بمشاكل الجودة أو عيوب المواد الخام قبل استخدامها يتيح للإدارة اتخاذ إجراءات وقائية وتصحيحية مبكرة. كما تمنح إدارة المخاطر المنظمة مرونة تشغيلية عالية تمكنها من التكيف السريع مع تقلبات السوق والتغيرات التنظيمية والبيئية، مما يدعم استدامة واستقرار منظومة الأعمال الكلية ويساهم في تحقيق المستهدفات الاستراتيجية طويلة الأجل للشركات والمؤسسات الوطنية في المملكة العربية السعودية وتماشياً مع رؤية 2030 الواعدة.

2.5 الخاتمة وقائمة المراجع

في ضوء ما تم استعراضه ومناقشته المنهجية في هذا الفصل، يتضح بشكل جلي أن موضوع إدارة مخاطر المشاريع يرتبط ارتباطاً وثيقاً وعضوياً بكفاءة الأداء التشغيلي؛ حيث تشكل هذه المتغيرات معاً الإطار الحركي الذي يضمن نجاح واستدامة المنظمات المعاصرة في بيئات الأعمال الديناميكية والتي تتسم بعدم اليقين والتقلبات المستمرة. وقد وُفّر استعراض الدراسات السابقة أساساً نظرياً ومعرفياً رصيناً يمهد للانتقال نحو الجانب التطبيقي والميداني للبحث لاختبار الفرضيات الإحصائية وتحقيق الأهداف المرجوة لخدمة الاقتصاد الوطني.

قائمة المراجع (References):

- الحربي، عبدالله. (2022). إدارة المخاطر التشغيلية وأثرها على جودة مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية. مجلة الخليج للتنمية الإدارية، 14(2)، 45-68.
- الشهابي، محمد. (2020). منهجية إدارة مخاطر المشاريع ودورها في خفض الهدر المالي والزمني في منظمات الأعمال. مجلة الدراسات الاقتصادية، جامعة دمشق، 26(1)، 112-135.
- العبدالله، سمر. (2021). تحليل العلاقة بين التخطيط الاستباقي للمخاطر اللوجستية وكفاءة الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية. مجلة البحوث الإدارية، جامعة الإسكندرية، 39(3)، 89-114.
- العبيدي، خالد. (2019). إدارة مخاطر المشاريع الاستراتيجية وتحديات التحول الرقمي في البيئة الخليجية. المركز العربي للبحوث والدراسات، الرياض.
- Kerzner, H. (2019). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. John Wiley & Sons
- Project Management Institute (PMI). (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) (7th ed.). Project Management Institute