

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

ادارة مخاطر المشروع

أسم الطالب
نور اسامه سكيك

مشروع تخرج.3
كلية الإدارة المشاريع - جامعة ميدأوشن

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

التاريخ- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

1.2	مقدمة
2.2	مفهوم إدارة مخاطر المشاريع
3.2	أهمية إدارة مخاطر المشاريع
4.2	مصادر مخاطر المشاريع
1.4.2	المخاطر المالية
2.4.2	المخاطر التقنية
3.4.2	مخاطر الموارد البشرية
4.4.2	المخاطر التشغيلية
5.4.2	المخاطر القانونية والتنظيمية
6.4.2	المخاطر البيئية والخارجية
5.2	عملية إدارة مخاطر المشاريع
1.5.2	التخطيط لإدارة المخاطر
2.5.2	تحديد المخاطر
3.5.2	تحليل المخاطر
4.5.2	الاستجابة للمخاطر
5.5.2	مراقبة المخاطر والتحكم فيها
6.2	إدارة المخاطر ونجاح المشاريع
7.2	إدارة المخاطر في مشاريع البناء
8.2	إدارة المخاطر في مشاريع تكنولوجيا المعلومات
9.2	دور أصحاب المصلحة في إدارة المخاطر

10.2 دور مدير المشروع في إدارة المخاطر

11.2 الدراسات السابقة

12.2 مقارنة الدراسات السابقة

13.2 الفجوة البحثية

14.2 الاطار النظري للدراسة

15.2 خلاصة الفصل

16.2 قائمة المراجع

إدارة مخاطر المشروع

1.2 مقدمة:

تعد إدارة مخاطر المشاريع من الموضوعات الأساسية في مجال إدارة المشاريع، نظراً لما تواجهه المشاريع الحديثة من درجة مرتفعة من عدم اليقين والتغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية. وقد تؤدي المخاطر غير المدارة إلى حدوث تأخير في تنفيذ المشروع، وزيادة التكاليف، وانخفاض مستوى الجودة، وعدم تحقيق نطاق المشروع والأهداف المحددة له. ولذلك أصبحت إدارة المخاطر جزءاً مهماً من الممارسات الإدارية التي تساعد مديري المشاريع على التعامل مع حالات عدم اليقين بصورة استباقية ومنهجية.

ويشير معهد إدارة المشاريع إلى أن المخاطر قد تؤثر بصورة إيجابية أو سلبية على أهداف المشروع، وأن إدارة المخاطر تهدف إلى الاستعداد للتعامل مع حالات عدم اليقين، وتقليل التهديدات والاستفادة من الفرص التي قد تظهر أثناء تنفيذ المشروع

(Project Management Institute [PMI], 2021). كما تؤكد المواصفة الدولية ISO 31000:2018 أن إدارة المخاطر تساعد المؤسسات على تحديد المخاطر وتحليلها ومعالجتها بما يزيد من احتمالية تحقيق أهدافها وحماية القيمة التي تسعى إلى تحقيقها (International Organization for Standardization [ISO], 2018).

يستعرض هذا الفصل المفاهيم الأساسية المرتبطة بإدارة مخاطر المشاريع، وأنواع المخاطر

ومصادرها، ومراحل إدارة المخاطر، وأساليب تحديد وتحليل المخاطر، واستراتيجيات الاستجابة لها، إضافة إلى العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع. كما يعرض عددًا من الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، ويناقش أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، وصولًا إلى تحديد الفجوة البحثية التي يمكن أن يسهم البحث الحالي في معالجتها.

2.2 مفهوم إدارة مخاطر المشاريع :

يمكن النظر إلى المخاطر في المشاريع باعتبارها أحداثًا أو ظروفًا غير مؤكدة يمكن أن يكون لها تأثير على أهداف المشروع. وقد تكون هذه التأثيرات سلبية، مثل زيادة التكلفة أو التأخير، أو إيجابية، مثل توفير فرصة لتقليل التكلفة أو تحسين الأداء. ومن هذا المنطلق، لا تقتصر إدارة المخاطر على منع المشكلات، وإنما تشمل أيضًا البحث عن الفرص والاستفادة منها.

وتعرّف إدارة المخاطر بأنها عملية منظمة تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة، وتحليل احتمالية حدوثها وتأثيراتها، ثم اختيار وتنفيذ الاستجابات المناسبة، مع الاستمرار في مراقبتها طوال دورة حياة المشروع. ويؤكد PMI أن إدارة المخاطر ترتبط بالتعامل مع الأحداث أو الظروف التي قد تحدث أثناء التخطيط أو التنفيذ والتي يمكن أن تؤثر في تحقيق أهداف المشروع، سواء كان تأثيرها إيجابيًا أم سلبيًا (PMI, 2021).

كما تركز ISO 31000:2018 على أن إدارة المخاطر ليست نشاطًا منفصلًا عن الإدارة، وإنما ينبغي دمجها في عمليات المنظمة وعمليات اتخاذ القرار. وتشدد المواصفة على أهمية خلق وحماية القيمة، والتحسين المستمر، ومشاركة أصحاب المصلحة، ومراعاة العوامل البشرية والثقافية عند إدارة المخاطر (ISO, 2018).

ومن ناحية أخرى، أوضح Hillson (2002) أن النظرة التقليدية للمخاطر تركز غالبًا على التهديدات، بينما يمكن أن تؤدي حالة عدم اليقين إلى فرص إيجابية أيضًا. ولذلك فإن إدارة المخاطر الفعالة ينبغي أن تتعامل مع التهديدات والفرص ضمن إطار متكامل، بحيث لا تقتصر جهود مدير المشروع على تقليل الآثار السلبية، وإنما تشمل كذلك تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة.

3.2 أهمية إدارة مخاطر المشاريع:

تنبع أهمية إدارة المخاطر من طبيعة المشاريع نفسها، حيث يتم تنفيذ المشروع في بيئة تتسم بعدم اليقين، وتشارك فيه أطراف متعددة، وتستخدم فيه موارد محدودة لتحقيق أهداف محددة خلال فترة زمنية معينة. وكلما زادت درجة التعقيد وعدم اليقين، ازدادت الحاجة إلى وجود نظام فعال لإدارة المخاطر.

وتساعد إدارة المخاطر في تحسين عملية اتخاذ القرار من خلال توفير معلومات عن المخاطر المحتملة وتأثيراتها، مما يسمح لمدير المشروع باتخاذ إجراءات مناسبة قبل تحول المخاطر إلى مشكلات فعلية. كما تساهم في تحسين استخدام الموارد، وتحديد الأولويات، وتحسين التخطيط، وتعزيز قدرة فريق المشروع على التعامل مع التغيرات.

وتشير الدراسات التجريبية إلى وجود علاقة بين ممارسات إدارة المخاطر ونجاح المشاريع. فقد وجد (Al Mhirat and Irtemeh (2017 وجود علاقة إيجابية ذات دلالة بين مكونات إدارة المخاطر ونجاح المشاريع في دراسة تناولت مشاريع وزارة البيئة الأردنية.

كما توصلت دراسة (Al-Kateb and Arviansyah (2024 إلى وجود ارتباط قوي بين ممارسات إدارة المخاطر ونتائج مشاريع البناء في اليمن، مع التأكيد على أهمية تحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها ومراقبتها بصورة استباقية.

وبذلك يمكن القول إن إدارة المخاطر تساعد المشروع على الانتقال من أسلوب الإدارة التفاعلية، الذي يعتمد على معالجة المشكلات بعد وقوعها، إلى أسلوب الإدارة الاستباقية الذي يتوقع المشكلات المحتملة ويعمل على التعامل معها قبل وقوعها.

4.2 مصادر مخاطر المشاريع:

تختلف مصادر المخاطر من مشروع إلى آخر تبعاً لطبيعة المشروع وحجمه وبيئته والقطاع الذي يعمل فيه. ويمكن تصنيف مصادر المخاطر إلى مجموعة من الفئات الرئيسية

1.4.2 المخاطر المالية:

تشمل المخاطر المالية ارتفاع أسعار المواد والخدمات، وتقلب أسعار العملات، ونقص التمويل، وزيادة تكاليف العمالة، وعدم دقة تقديرات الميزانية. وقد تؤدي هذه المخاطر إلى تجاوز الميزانية المخصصة للمشروع أو الحاجة إلى تمويل إضافي.

2.4.2 المخاطر التقنية:

ترتبط المخاطر التقنية بالتكنولوجيا المستخدمة في المشروع، أو عدم توفر الخبرة الفنية اللازمة، أو فشل الأنظمة والمعدات، أو ظهور تقنيات جديدة أثناء تنفيذ المشروع.

وتزداد أهمية هذا النوع من المخاطر في المشاريع التقنية ومشاريع تكنولوجيا المعلومات.

3.4.2 مخاطر الموارد البشرية:

وارتفاع معدل دوران الموظفين، وضعف الخبرة، وتضمن نقص الكفاءات ويمكن أن . وغياب بعض الموظفين الرئيسيين، الصراعات داخل فريق المشروع تؤثر هذه العوامل في الإنتاجية وجودة العمل والقدرة على الالتزام بالجدول الزمني.

4.4.2 المخاطر التشغيلية:

تتعلق المخاطر التشغيلية بالعمليات اليومية لتنفيذ المشروع، مثل ضعف التنسيق ، وعدم وضوح المسؤوليات، وتأخر الإجراءات، وضعف التواصل بين أعضاء الفريق.

5.4.2 المخاطر القانونية والتنظيمية:

قد يواجه المشروع تغيرات في القوانين واللوائح، أو مشكلات تعاقدية، أو متطلبات تنظيمية جديدة، أو نزاعات قانونية مع الموردين أو المقاولين أو أصحاب المصلحة.

6.4.2 المخاطر البيئية والخارجية:

تشمل العوامل التي تقع خارج سيطرة فريق المشروع بصورة مباشرة، مثل الظروف الاقتصادية والسياسية، والكوارث الطبيعية، والتغيرات في السوق، والأزمات الصحية، والتغيرات في البيئة التنافسية.

5.2 عملية إدارة مخاطر المشاريع:

تتكون إدارة المخاطر من مجموعة مترابطة من العمليات التي تهدف إلى التعامل وعلى الرغم من اختلاف الأطر والمنهجيات مع المخاطر بصورة منهجية فإن الأدبيات تتفق بصورة عامة على أهمية التخطيط وتحديد،المستخدمة المخاطر وتحليلها والاستجابة لها ومراقبتها

1.5.2 التخطيط لإدارة المخاطر:

تمثل عملية التخطيط نقطة البداية لإدارة المخاطر، حيث يتم تحديد الطريقة التي سيتم بها التعامل مع المخاطر داخل المشروع، والمسؤوليات، والأدوار، وأسلوب التصنيف، وأدوات التحليل، وآليات التواصل والإبلاغ.

ويؤدي التخطيط الجيد إلى توحيد طريقة التعامل مع المخاطر بين أعضاء فريق المشروع، كما يساعد على تحديد الموارد والوقت المطلوبين لأنشطة إدارة المخاطر.

2.5.2 تحديد المخاطر:

يُعد تحديد المخاطر من أهم مراحل إدارة المخاطر؛ لأنه لا يمكن التعامل مع خطر لم يتم التعرف عليه. ويشمل تحديد المخاطر البحث المنظم عن الأحداث أو الظروف التي قد تؤثر في أهداف المشروع.

يمكن استخدام مجموعة من الأساليب لتحديد المخاطر، مثل جلسات العصف الذهني، وقوائم المراجعة، والمقابلات، وتحليل الوثائق، والاستفادة من الخبرات السابقة والدروس المستفادة من المشاريع السابقة.

وأظهرت دراسة (Marinich 2020) أن تحديد المخاطر كان المتغير الوحيد من بين تحديد المخاطر والاستجابة لها الذي ظهر باعتباره متنبئًا ذا دلالة إحصائية بنجاح المشروع في نموذج الدراسة. وتبرز هذه النتيجة أهمية اكتشاف المخاطر في مرحلة مبكرة وعدم الانتظار حتى تتحول إلى مشكلات فعلية.

3.5.2 تحليل المخاطر:

بعد تحديد المخاطر، تأتي مرحلة تحليلها بهدف فهم مستوى تأثيرها على المشروع.

ويمكن أن يكون التحليل نوعيًا أو كميًا.

يركز التحليل النوعي على تقييم احتمال حدوث الخطر وشدة تأثيره، ثم ترتيب المخاطر وفقًا لأولويتها. ويتميز هذا الأسلوب بالبساطة والسرعة، ولذلك يستخدم بصورة واسعة في المشاريع التي لا تتوفر فيها بيانات كمية كافية.

أما التحليل الكمي فيستخدم البيانات والأدوات الإحصائية والنماذج الرياضية لتقدير التأثير المحتمل للمخاطر بصورة أكثر تفصيلًا. ويمكن استخدامه عندما تكون المخاطر ذات تأثير كبير وتتوافر بيانات مناسبة للتحليل.

وتشير الأدبيات إلى أن تحليل المخاطر لا ينبغي أن يكون مجرد إجراء شكلي، بل يجب أن يوفر معلومات تساعد الإدارة على تحديد المخاطر التي تستحق اهتمامًا وموارد أكبر.

4.5.2 الاستجابة للمخاطر:

بعد تحديد المخاطر وتحليلها، يجب وضع استجابات مناسبة لها. ويختلف أسلوبا لاستجابة وفقًا لطبيعة الخطر واحتمالية حدوثه وتأثيره وتكلفة الاستجابة.

وبالنسبة للتهديدات، يمكن استخدام استراتيجيات مثل التجنب، والتقليل، والنقل، والقبول. أما بالنسبة للفرص، فيمكن استخدام استراتيجيات مثل الاستغلال، و المشاركة، والتحسين، أو القبول.

أهمية التعامل مع الفرص باعتبارها جزءًا من إدارة Hillson (2002) ويؤكد

لأن عدم الاهتمام بالجانب الإيجابي من عدم اليقين قد يؤدي إلى ضياع ،المخاطر فوائد محتملة للمشروع

5.5.2 مراقبة المخاطر والتحكم فيها:

لا تنتهي إدارة المخاطر بمجرد تحديدها ووضع خطط الاستجابة، لأن المخاطر تتغير مع مرور الوقت. فقد تختفي بعض المخاطر، وقد تظهر مخاطر جديدة، وقد يتغير احتمال وقوع الخطر أو تأثيره.

لذلك تتطلب إدارة المخاطر الفعالة عملية مستمرة للمراقبة والمراجعة، بالإضافة إلى تحديث سجل المخاطر وخطط الاستجابة عند الحاجة. ويساعد ذلك على ضمان استمرار ملاءمة استراتيجية إدارة المخاطر طوال دورة حياة المشروع.

6.2 إدارة المخاطر ونجاح المشاريع:

يمثل نجاح المشروع أحد الموضوعات الأساسية في أدبيات إدارة المشاريع. وقد كان تقييم النجاح يعتمد تقليدياً على ثلاثة عناصر رئيسية، وهي الوقت والتكلفة والأداء أو الجودة، إلا أن مفهوم نجاح المشروع أصبح أكثر شمولاً ليشمل رضا أصحاب المصلحة وتحقيق الفوائد والأهداف الاستراتيجية.

وأشارت مراجعة الأدبيات التي أجراها Ika et al. (2017) إلى أن مفهوم نجاح المشروع تطور من التركيز على عناصر مثل الوقت والتكلفة والأداء إلى معايير أكثر شمولاً تتضمن أصحاب المصلحة وأبعاداً إضافية للنجاح.

ومن هذا المنطلق، يمكن أن تؤثر إدارة المخاطر في نجاح المشروع من خلال عدة مسارات. فعلى سبيل المثال، تساعد إدارة مخاطر التكلفة في تقليل احتمالية تجاوز الميزانية، بينما يساعد التعامل مع مخاطر الجدول الزمني في تقليل التأخير. كما يساعد تحديد المخاطر المتعلقة بالجودة في منع المشكلات التي قد

تؤثر في مخرجات المشروع.

وتدعم الدراسات التطبيقية هذه العلاقة. فقد وجدت دراسة Pimchangthong and Boonjing (2017) أن ممارسات إدارة المخاطر، بما في ذلك تحديد المخاطر وتحليلها والتخطيط للاستجابة لها والمراقبة والتحكم، ترتبط بأداء مشاريع تكنولوجيا المعلومات.

التي تناولت المنظمات الإ (Aldeen and Sarhan (2024 كما توصلت دراسة وهي تحديد المخاطر وتحليلها والانسانية في اليمن إلى أن أبعاد إدارة المخاطر ترتبط بنجاح المشاريع الذي تم قياسه من خلال ،ستجابة لها والمراقبة والتحكم .أبعاد تشمل النطاق والجدول الزمني والتكلفة والجودة

7.2 إدارة المخاطر في مشاريع البناء:

تتميز مشاريع البناء بدرجة مرتفعة من التعقيد بسبب تعدد أصحاب المصلحة، واعتماد المشروع على الموردين والمقاولين، وتأثره بالعوامل الاقتصادية و القانونية والبيئية.

وتشمل المخاطر الشائعة في مشاريع البناء تغير أسعار المواد، وتأخر التوريد، وضعف أداء المقاولين، ومشكلات التصميم، وتغير نطاق العمل، والحوادث، و الظروف الجوية، والمشكلات التنظيمية.

وقد أظهرت دراسة Al-Kateb and Arviansyah (2024) وجود علاقة إيجابية بين الأداء الفعال لإدارة المخاطر ونجاح مشاريع البناء في اليمن، وأكدت الدراسة أهمية تحديد المبكر للمخاطر وتحليلها والاستجابة لها ومراقبتها.

كما وجدت دراسة حديثة تناولت مشاريع هندسية في المملكة العربية السعودية أن أبعاد إدارة المخاطر، بما في ذلك التخطيط والتحديد والتحليل والاستجابة و

المراقبة، كان لها تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية على جودة المشاريع الهندسية (Ahmad, 2026).

وتشير هذه النتائج إلى أن إدارة المخاطر لا تمثل مجرد وظيفة مساندة في مشاريع البناء والهندسة، بل يمكن اعتبارها عنصراً أساسياً في تحسين نتائج المشروع.

8.2 إدارة المخاطر في مشاريع تكنولوجيا المعلومات:

تختلف طبيعة المخاطر في مشاريع تكنولوجيا المعلومات عن بعض المشاريع التقليدية، إذ تتأثر بدرجة كبيرة بالتغير السريع في التكنولوجيا، ومتطلبات المستخدمين، وتعقيد الأنظمة، وأمن المعلومات، وتكامل الأنظمة.

وقد أشارت دراسة de Bakker et al. (2010) إلى أن الأدلة التجريبية المتعلقة بتأثير إدارة المخاطر في نجاح مشاريع تكنولوجيا المعلومات كانت محدودة في الأدبيات التي تمت مراجعتها، رغم وجود معرفة واسعة بأسباب فشل هذه المشاريع. وتبرز هذه النتيجة أهمية عدم الاكتفاء بوجود منهجية لإدارة المخاطر، وإنما ضرورة تطبيقها بصورة فعلية وفعالة. كما ركزت دراسة Pimchangthong and Boonjing (2017) على ممارسات إدارة المخاطر في مشاريع تكنولوجيا المعلومات، وناقشت أثر تحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها والمراقبة والتحكم في أداء المشاريع.

فإن نجاح إدارة المخاطر في المشاريع التقنية يعتمد بدرجة كبيرة على، ومن هنا قدرة المنظمة على التعرف المبكر على التغيرات التقنية ومتطلبات المستخدمين والتعامل معها بصورة مستمرة

9.2 دور أصحاب المصلحة في إدارة المخاطر:

يمثل أصحاب المصلحة عنصراً مهماً في إدارة المخاطر، لأنهم يمتلكون معلومات وخبرات ووجهات نظر مختلفة يمكن أن تساعد في تحديد المخاطر التي قد لا يستطيع فريق المشروع اكتشافها بمفرده.

وتؤكد ISO 31000:2018 أهمية إشراك أصحاب المصلحة ومراعاة العوامل البشرية والثقافية ضمن إدارة المخاطر (ISO, 2018). كما أن التواصل المستمر مع أصحاب المصلحة يساعد على زيادة الشفافية، وتقليل سوء الفهم، وتحسين جودة المعلومات المتعلقة بالمخاطر.

ويحتاج مدير المشروع إلى تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين، وفهم مصالحهم وتوقعاتهم، وتحديد المخاطر المرتبطة بهم، بالإضافة إلى إنشاء قنوات اتصال مناسبة لضمان وصول المعلومات المهمة في الوقت المناسب.

10.2 دور مدير المشروع في إدارة المخاطر:

يؤدي مدير المشروع دوراً محورياً في نجاح إدارة المخاطر، إذ تقع على عاتقه مسؤولية إنشاء بيئة تشجع على الإبلاغ عن المخاطر وعدم إخفائها، وتحديد المسؤوليات، والتأكد من تنفيذ خطط الاستجابة.

ولا ينبغي أن تكون إدارة المخاطر مسؤولية مدير المشروع وحده، بل يجب أن يشارك فيها أعضاء فريق المشروع وأصحاب المصلحة وأصحاب القرار. ف المشاركة الجماعية تساعد على توسيع نطاق المعرفة بالمخاطر وتحسين جودة القرارات.

كما أن ثقافة المنظمة تؤثر في طريقة تعامل العاملين مع المخاطر. فإذا كانت

المنظمة تعاقب الموظفين على الإبلاغ عن المشكلات، فقد يميل الموظفون إلى إخفاء المخاطر، مما يزيد من احتمال تحولها إلى مشكلات كبيرة. أما المنظمة التي تشجع على التواصل والشفافية والتعلم من الأخطاء، فتكون أكثر قدرة على التعامل مع المخاطر.

11.2 الدراسات السابقة:

تناولت مجموعة من الدراسات العلاقة بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع، وفيما يلي عرض لأبرز الدراسات ذات العلاقة.

دراسة (Raz et al. (2002

بحثت دراسة (Raz et al. (2002 العلاقة بين استخدام ممارسات إدارة المخاطر ونجاح المشاريع، بالاعتماد على بيانات لأكثر من 100 مشروع في إسرائيل وفي قطاعات مختلفة. وركزت الدراسة على ممارسات مثل تحديد المخاطر، والتحليل الاحتمالي، والتخطيط لعدم اليقين، وتحليل المفاضلات. وتبرز أهمية الدراسة في تقديم دليل تجريبي على استخدام ممارسات إدارة المخاطر وعلاقتها بأبعاد مختلفة من نجاح المشروع.

دراسة (Hillson (2002

ركزت دراسة (Hillson (2002 على توسيع مفهوم إدارة المخاطر ليشمل الفرص إلى جانب التهديدات. وخلصت إلى أن إدارة المخاطر يمكن أن تتعامل مع الجانبين ضمن عملية واحدة، وأن التركيز على التهديدات فقط قد يؤدي إلى إهمال فرص يمكن أن تحقق فوائد للمشروع والمنظمة. دراسة de Bakker et al. (2010)

قدمت هذه الدراسة تحليلاً تجميعياً للأدلة التجريبية المتعلقة بعلاقة إدارة

المخاطر بنجاح مشاريع تكنولوجيا المعلومات. وأشارت إلى وجود محدودية في الأدلة التجريبية التي توضح كيفية استخدام المعرفة المتعلقة بالمخاطر بصورة فعلية داخل المشاريع، وهو ما يبرز الحاجة إلى مزيد من الدراسات التطبيقية.

دراسة (2011) Zhang

قدمت Zhang (2011) مراجعة للأبحاث السابقة في مجال مخاطر المشاريع، وحللت 171 دراسة منشورة في دوريات متخصصة. وأوضحت أن أبحاث المخاطر يمكن النظر إليها من اتجاهين رئيسيين: المخاطر باعتبارها حقيقة موضوعية، والمخاطر باعتبارها بناءً ذاتيًا يعتمد على الإدراك والتفسير. وتساعد هذه الدراسة على فهم أن إدارة المخاطر لا تعتمد فقط على الأدوات الكمية، وإنما تتأثر أيضًا بإدراك الأفراد وسلوكهم.

دراسة (2017) Al Mhirat and Irtemeh

بحثت هذه الدراسة تأثير إدارة المخاطر في نجاح المشاريع في وزارة البيئة الأردنية.

واعتمدت الدراسة على استبانة وزعت على العاملين في المشاريع، ووجدت علاقة إيجابية ذات دلالة بين مكونات إدارة المخاطر ونجاح المشاريع. وشملت مكونات إدارة المخاطر التخطيط والتحديد، والتحليل، والاستجابة، والتقييم والمراجعة.

دراسة (2017) Pimchangthong and Boonjing

ركزت هذه الدراسة على ممارسات إدارة المخاطر في مشاريع تكنولوجيا

المعلومات، وناقشت أثر تحديد المخاطر وتحليلها والتخطيط للاستجابة لها و المراقبة والتحكم في نجاح المشروع. وتبرز أهمية الدراسة في توضيح أن إدارة المخاطر تمثل عنصراً مهماً في المشاريع التي تتسم بدرجة مرتفعة من التعقيد وعدم اليقين التقني.

دراسة (Marinich (2020

درست (Marinich (2020 العلاقة بين تحديد المخاطر والاستجابة لها ونجاح المشروع باستخدام منهج كمي ارتباطي. وأظهرت نتائج الدراسة أن تحديد المخاطر كان متنبئاً ذا دلالة إحصائية بنجاح المشروع، مما يدعم أهمية اكتشاف المخاطر في وقت مبكر واتخاذ الإجراءات اللازمة للتعامل معها.

دراسة (Aldeen and Sarhan (2024

تناولت هذه الدراسة أثر إدارة المخاطر في نجاح المشاريع في المنظمات الإنسانية العاملة في اليمن. وركزت على تحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها و المراقبة والتحكم، وربطتها بأبعاد نجاح المشروع، ومنها النطاق والجدول الزمني والتكلفة والجودة. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير لإدارة المخاطر في نجاح المشاريع، وأكدت أهمية تطبيق ممارسات إدارة المخاطر بصورة متكاملة.

امثلة.

دراسة (Al-Kateb and Arviansyah (2024

بحثت هذه الدراسة العلاقة بين أداء إدارة المخاطر ونجاح مشاريع البناء في اليمن، واعتمدت على منهج كمي وتحليل نمذجة المعادلات الهيكلية. وأكدت

النتائج وجود علاقة إيجابية بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع، مع التأكيد على أهمية تحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها والمراقبة والتحكم.

دراسة (2026) Ahmad

تناولت الدراسة أثر إدارة المخاطر على جودة المشاريع الهندسية في المملكة العربية السعودية، واعتمدت على منهج وصفي تحليلي واستبانة موجهة إلى العاملين في قطاعي الهندسة والإنشاءات. وأظهرت النتائج أن أبعاد إدارة المخاطر، بما فيها التخطيط والتحديد والتحليل والاستجابة والمراقبة، كان لها تأثير إيجابي ودال إحصائيًا على جودة المشاريع.

12.2 مقارنة الدراسات السابقة:

يمكن ملاحظة وجود قدر كبير من الاتفاق بين الدراسات السابقة حول أهمية إدارة المخاطر في تحسين نتائج المشاريع. فقد ركزت معظم الدراسات على مجموعة متقاربة من الممارسات، تتمثل في تحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها ومراقبتها.

كما تتفق العديد من الدراسات على أن تحديد المخاطر في مرحلة مبكرة يمثل عنصرًا أساسيًا في تقليل آثارها. وأظهرت بعض الدراسات، مثل Marinich (2020)، أهمية تحديد المخاطر بوصفه عاملاً مرتبطًا بنجاح المشروع.

ومن ناحية أخرى، تختلف الدراسات السابقة في البيئات التي أجريت فيها؛ فقد تناول بعضها مشاريع تكنولوجيا المعلومات، بينما ركز بعضها على مشاريع البناء و الهندسة أو المشاريع الحكومية والمنظمات الإنسانية. وهذا الاختلاف يدل على أن طبيعة العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشروع قد تتأثر بقطاع المشروع وبيئته ومستوى تعقيده.

كما تختلف الدراسات في طريقة قياس نجاح المشروع؛ فبعضها يعتمد على الوقت والتكلفة والجودة والنطاق، بينما تتوسع دراسات أخرى لتشمل رضا أصحاب المصلحة وتحقيق الأهداف والفوائد.

13.2 الفجوة البحثية:

على الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت إدارة مخاطر المشاريع، فإن هناك حاجة إلى استمرار البحث في هذا المجال بسبب اختلاف طبيعة المشاريع و البيئات التنظيمية والاقتصادية التي تعمل فيها.

وتظهر مراجعة الأدبيات وجود عدد من الجوانب التي يمكن أن تشكل فجوة بحثية. أولاً، تركز بعض الدراسات على أبعاد محددة من إدارة المخاطر دون دراسة العملية بصورة متكاملة. ثانياً، تختلف نتائج الدراسات في قوة العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر وأبعاد نجاح المشروع باختلاف القطاع والبيئة.

كما أن جزءاً من الدراسات السابقة يركز على قطاعات محددة، مثل البناء أو تكنولوجيا المعلومات أو المشاريع الحكومية، مما يجعل الحاجة قائمة إلى دراسة إدارة المخاطر بصورة أكثر شمولاً وربطها بأبعاد متعددة لنجاح المشروع.

وتشير الأدبيات المتعلقة بمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا إلى وجود حاجة إلى توسيع الدراسات المتعلقة بإدارة مخاطر المشاريع في المنطقة، وتطوير فهم أكثر عمقاً للعوامل التي تؤثر في تطبيق ممارسات إدارة المخاطر ونتائجها (Mkheimer, 2020).

وبناءً على ذلك، يسعى البحث الحالي إلى التركيز على إدارة مخاطر المشاريع باعتبارها عملية متكاملة تشمل تحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها ومراقبتها، ودراسة علاقتها بنجاح المشاريع.

14.2 الإطار النظري للدراسة:

استنادًا إلى الأدبيات والدراسات السابقة، يمكن بناء الإطار النظري للدراسة حول العلاقة بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشروع.

تمثل إدارة مخاطر المشاريع المتغير المستقل، ويتكون من مجموعة من الأبعاد الرئيسية:

تخطيط إدارة المخاطر.



تحديد المخاطر.



تحليل وتقييم المخاطر.



الاستجابة للمخاطر.



مراقبة المخاطر والتحكم فيها.

أما نجاح المشروع فيمثل المتغير التابع، ويمكن قياسه من خلال مجموعة من المؤشرات، مثل:

الالتزام بالجدول الزمني.

الالتزام بالميزانية.

تحقيق نطاق المشروع.

جودة مخرجات المشروع.

رضا أصحاب المصلحة.

تحقيق الأهداف والفوائد المتوقعة.

ويفترض الإطار النظري أن التطبيق الفعال لإدارة مخاطر المشاريع يمكن أن يسهم في تحسين احتمالية نجاح المشروع من خلال تقليل الآثار السلبية للمخاطر والاستفادة من الفرص وتحسين عملية اتخاذ القرار.

15.2 خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل الأدبيات المرتبطة بإدارة مخاطر المشاريع، حيث تم توضيح مفهوم المخاطر وإدارة المخاطر، وأهمية إدارة المخاطر في المشاريع، وأبرز مصادر المخاطر التي يمكن أن تواجه المشروع. كما تم استعراض المراحل الأساسية لإدارة المخاطر، بدءاً من التخطيط وتحديد المخاطر، مروراً بالتحليل والاستجابة، وانتهاءً بالمراقبة والتحكم.

كما تناول الفصل العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع، مع استعراض مجموعة من الدراسات السابقة التي أجريت في بيئات وقطاعات مختلفة. وتشير غالبية هذه الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق ممارسات إدارة المخاطر وتحسين نتائج المشاريع، مع اختلاف قوة العلاقة وفقاً لطبيعة المشروع والقطاع والبيئة التنظيمية.

وأظهرت مراجعة الدراسات السابقة أن إدارة المخاطر الفعالة تتطلب أكثر من مجرد تحديد المخاطر، إذ ينبغي أن تكون عملية مستمرة ومتكاملة تبدأ بالتخطيط والتحديد والتحليل، ثم اختيار الاستجابة المناسبة، ومتابعة المخاطر طوال دورة حياة المشروع.

وبناءً على ما تم عرضه، يمكن القول إن إدارة مخاطر المشاريع تمثل أحد العوامل

المهمة التي يمكن أن تساعد المؤسسات على تحسين أداء مشاريعها وزيادة قدرتها على تحقيق الأهداف ضمن القيود المتعلقة بالوقت والتكلفة والجودة والنطاق، وهو ما يدعم أهمية دراسة الموضوع بصورة علمية ومنهجية.

قائمة المراجع:

References

Ahmad, A. I. A. (2026). The impact of risk management on the quality of engineering projects: A case study of engineering projects in the Kingdom of Saudi Arabia. *Journal of Risk and Crisis .Management*

Al-Kateb, F. M. A., & Arviansyah. (2024). Enhancing construction project success through proactive risk management in Yemen: A quantitative analysis. *AFEBI Management and Business Review*,
.9(1)

Al Mhirat, M. M., & Irtemeh, H. J. (2017). Impact of risk

management on project success: An empirical investigation in Jordanian Ministry of Environment. European Journal of Business and Management, .9(19)

Aldeen, M. A. S., & Sarhan, N. A. (2024). The impact of risk management on project success: A field study at humanitarian organizations in Yemen. University of Science and Technology

.Journal for Management and Human Sciences, 2(3)

Kerzner, H. (2022). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling (13th ed.). Wiley.

Project Management Institute. (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.). Project Management Institute.

Hillson, D. (2017). The Risk Management Handbook. Kogan Page.