

ادارة مخاطر المشاريع

جدول المحتويات

الصفحة	الموضوع
03	قائمة الاشكال
04	الفصل الاول : الأطار العام للدراسة
05	المقدمة
07	مشكلة البحث
07	فجوات على المستوى النظري
08	فجوات على المستوى التطبيقي
09	اسئلة الدراسة
09	أهداف الدراسة
10	فرضيات الدراسة
10	نموذج الدراسة
11	منهجية الدراسة
12	الدراسة الميدانية
13	مخطط المشروع المقترح
14	الفصل الثاني : الدراسة السابقة
15	المقدمة
16	مراحل إدارة مخاطر المشاريع
24	العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع
26	الخاتمة
27	قائمة المراجع
31	قائمة الملاحق

قائمة الاشكال

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
1	نموذج البحث من اعداد الطالب (فهد المطيري)	10
2	ملخص منهجية البحث (فهد المطيري)	11
3	النموذج Berry	18
4	الخطوات الستة الإدارية للوقت الفعال	22

1. الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة :

شهدت بيئة الأعمال خلال السنوات الأخيرة تطورات متسارعة وتغيرات مستمرة أثرت بشكل كبير في طريقة إدارة المشاريع وتنفيذها. ومع ازدياد حجم المشاريع وتعقدها، أصبحت المؤسسات تواجه العديد من التحديات التي قد تعيق تحقيق أهدافها أو تؤثر في نتائجها المتوقعة. ومن أبرز هذه التحديات المخاطر التي يمكن أن تظهر في أي مرحلة من مراحل المشروع، سواء أثناء التخطيط أو التنفيذ أو المتابعة، مما يجعل التعامل معها أمرًا ضروريًا لضمان نجاح المشروع واستمراره.

وتختلف المخاطر التي تواجه المشاريع من مشروع إلى آخر بحسب طبيعة العمل والبيئة التي يُنفذ فيها المشروع، فقد تكون مخاطر مالية أو فنية أو تنظيمية أو بشرية. وفي كثير من الأحيان يؤدي عدم الاهتمام بهذه المخاطر أو التأخر في التعامل معها إلى حدوث مشكلات تؤثر على الوقت المحدد لإنجاز المشروع أو تزيد من تكلفته أو تقلل من جودة مخرجاته. لذلك برزت الحاجة إلى تطبيق أساليب إدارية تساعد على التنبؤ بالمخاطر المحتملة والاستعداد لها قبل وقوعها.

ومن هنا ظهرت أهمية إدارة مخاطر المشاريع باعتبارها إحدى الممارسات الإدارية التي تساعد المؤسسات على تحديد المخاطر وتحليلها وتقييم آثارها المحتملة، ثم اختيار الإجراءات المناسبة للتعامل معها.

ولا يقتصر دور إدارة المخاطر على معالجة المشكلات بعد حدوثها، بل يمتد إلى التنبؤ بها ووضع خطط مسبقة للحد من آثارها أو تجنبها قدر الإمكان، الأمر الذي يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار ورفع كفاءة إدارة المشروع.

كما تساعد إدارة المخاطر في توفير رؤية أوضح حول التحديات التي قد تواجه المشروع مستقبلاً، مما يمنح القائمين عليه فرصة أكبر للاستعداد واتخاذ التدابير المناسبة في الوقت المناسب.

ويؤدي ذلك إلى تعزيز فرص نجاح المشروع وتحقيق أهدافه ضمن الحدود الزمنية والمالية المحددة، إضافة إلى تحسين استغلال الموارد المتاحة وتقليل نسبة الهدر والأخطاء المحتملة.

ونظراً للدور المهم الذي تؤديه إدارة المخاطر في دعم نجاح المشاريع، فقد أصبحت من الموضوعات التي تحظى باهتمام متزايد في الدراسات الإدارية الحديثة.

ويأتي هذا البحث لتسليط الضوء على مفهوم إدارة مخاطر المشاريع وأهميتها، وبيان دورها في تحسين أداء المشاريع وزيادة فرص نجاحها، من خلال استعراض الجوانب النظرية والتطبيقية المتعلقة بهذا المجال.

1.2 مشكلة البحث :

تُعد إدارة مخاطر المشاريع من الموضوعات المهمة في مجال الإدارة لما لها من دور في دعم نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها. ويناقش هذا البحث أهمية إدارة المخاطر وأثرها في مواجهة التحديات التي قد تظهر خلال مراحل التخطيط والتنفيذ، وانعكاس ذلك على الوقت والتكلفة وجودة النتائج. كما يهدف إلى دراسة مفهوم إدارة المخاطر وتحليل دورها في تحسين أداء المشاريع وتقديم مقترحات تساعد المؤسسات على تطوير أساليب أكثر كفاءة في التعامل مع المخاطر المحتملة.

1.2.1 فجوات على المستوى النظري :

تتمثل الفجوة النظرية في الحاجة إلى فهم أعمق للعلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع. فعلى الرغم من وجود دراسات تناولت مفاهيم إدارة المخاطر وأساليبها المختلفة، ما زالت هناك حاجة إلى مزيد من الأبحاث التي توضح أثرها المباشر في كفاءة تنفيذ المشاريع وتحقيق أهدافها.

1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي :

تتمثل الفجوة التطبيقية في كيفية تطبيق ممارسات إدارة المخاطر بصورة فعالة داخل المشاريع المختلفة. ويتطلب ذلك دراسة قدرة المؤسسات على تحديد المخاطر مبكرًا ووضع خطط مناسبة للتعامل معها، إضافة إلى تحليل التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المخاطر واقتراح حلول عملية تساهم في تحسين أداء المشاريع وزيادة فرص نجاحها.

1.3. أهمية الدراسة :

تنبع أهمية هذه الدراسة من الأهمية المتزايدة لإدارة مخاطر المشاريع في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها بيئات العمل المعاصرة. فالمشاريع بمختلف أنواعها تواجه العديد من التحديات التي قد تؤثر على سير العمل وتحقيق الأهداف المخطط لها، الأمر الذي يجعل من الضروري الاهتمام بتحديد المخاطر المحتملة والاستعداد للتعامل معها قبل حدوثها.

وتساعد إدارة المخاطر على تعزيز قدرة المؤسسات على مواجهة الظروف غير المتوقعة وتقليل الآثار السلبية الناتجة عنها، كما تساهم في دعم عملية اتخاذ القرار وتحسين استغلال الموارد المتاحة. ومن هذا المنطلق تأتي هذه الدراسة لتوضيح دور إدارة مخاطر المشاريع في رفع كفاءة الأداء وزيادة فرص نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها ضمن الوقت والتكلفة المحددين.

1.3.1. على المستوى النظري :

تتمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة في إثراء المعرفة المتعلقة بإدارة مخاطر المشاريع من خلال عرض المفاهيم الأساسية المرتبطة بالمخاطر وأساليب إدارتها. كما تساهم الدراسة في توضيح العلاقة بين تطبيق ممارسات إدارة المخاطر ونجاح المشاريع، إضافة إلى الاستفادة من الأدبيات والدراسات السابقة في بناء تصور أكثر وضوحاً حول هذا الموضوع. ومن المتوقع أن تشكل نتائج الدراسة مرجعاً يمكن الاستفادة منه في البحوث المستقبلية المرتبطة بإدارة المشاريع وإدارة المخاطر.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تظهر الأهمية التطبيقية للدراسة في إمكانية الاستفادة من نتائجها في تطوير الممارسات الإدارية المتعلقة بإدارة المخاطر داخل المؤسسات. كما تساعد في تقديم مجموعة من المؤشرات التي يمكن أن يستفيد منها مديرو المشاريع عند التخطيط للمشروعات وتنفيذها، بما يساهم في الحد من المشكلات المحتملة وتقليل الخسائر الناتجة عن المخاطر غير المتوقعة. كذلك يمكن أن تدعم الدراسة جهود المؤسسات في تحسين كفاءة الأداء ورفع معدلات نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها بصورة أكثر فاعلية.

1.4. اسئلة الدراسة

- السؤال الرئيس:

ما أثر إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها؟

الأسئلة الفرعية:

-
- ما أثر تحديد المخاطر المحتملة على نجاح المشروع؟
- كيف يسهم تحليل المخاطر وتقييمها في تحسين كفاءة تنفيذ المشروع؟
- ما دور خطط الاستجابة للمخاطر في الحد من المشكلات التي قد تواجه المشروع أثناء التنفيذ؟

1.5 أهداف الدراسة

الهدف الرئيس:

التعرف على أثر إدارة مخاطر المشاريع في نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها.

الأهداف الفرعية:

- دراسة أثر تحديد المخاطر المحتملة على نجاح المشروع.
- التعرف على دور تحليل المخاطر وتقييمها في تحسين كفاءة تنفيذ المشروع
- بيان أثر خطط الاستجابة للمخاطر في الحد من المشكلات وتحسين أداء المشاريع.

1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع وتحقيق أهدافها.

- الفرضية الفرعية 1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد المخاطر ونجاح المشروع.
- الفرضية الفرعية 2: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل وتقييم المخاطر وكفاءة تنفيذ المشروع.
- الفرضية الفرعية 3: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خطط الاستجابة للمخاطر وتقليل المشكلات أثناء تنفيذ المشاريع.

1.7 نموذج الدراسة

المتغير التابع

نجاح المشاريع

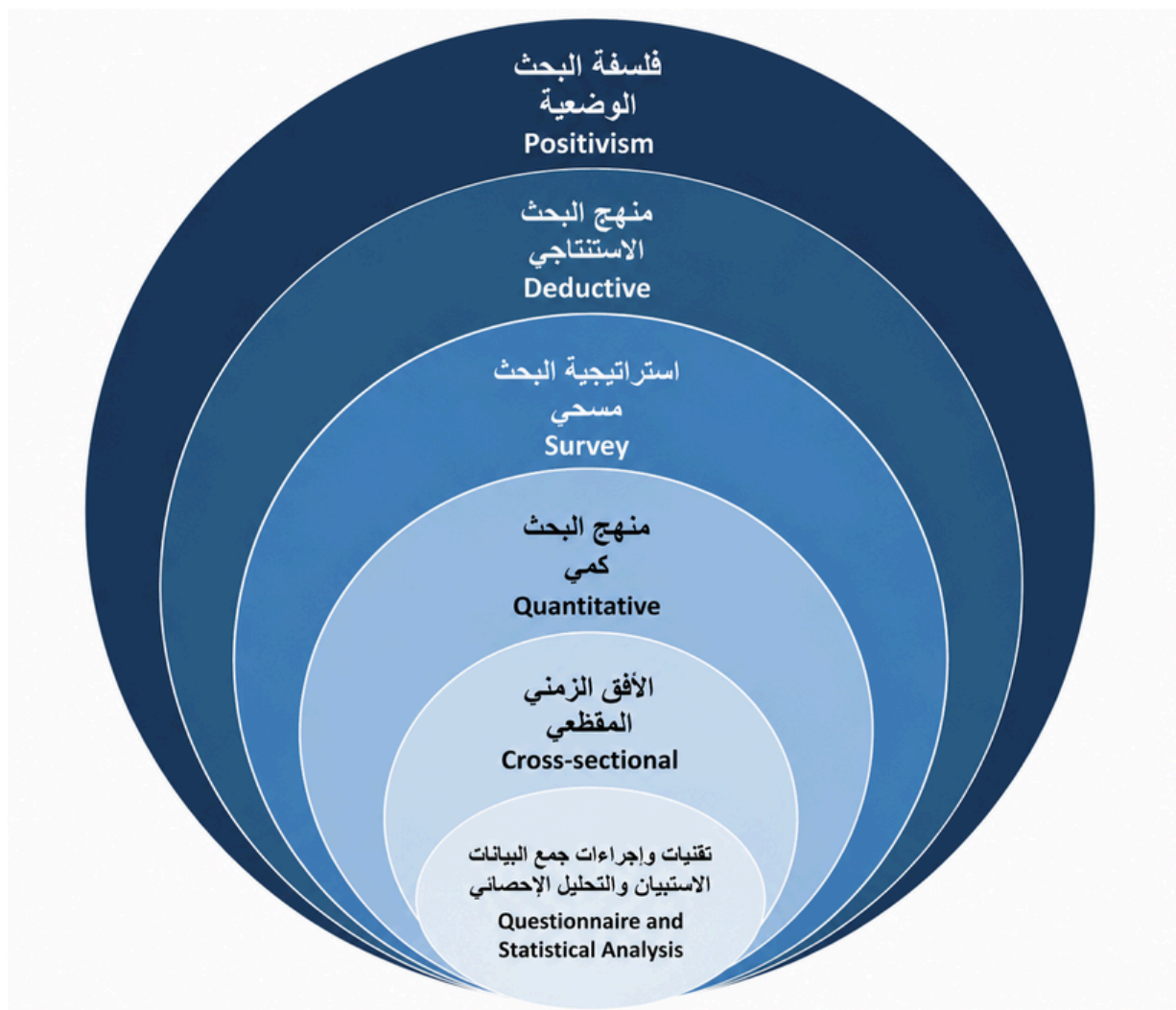
- تحديد المخاطر
- تحليل وتقييم المخاطر
- خطط الاستجابة للمخاطر

المتغير المستقل

الشكل ١ : نموذج الدراسة (اعداد الطالب فهد المطيري)

1.8. منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على منهجية علمية تهدف إلى دراسة أثر إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع، وذلك من خلال مجموعة من الأساليب البحثية المناسبة لطبيعة الدراسة، وتتمثل فيما يلي :



الشكل ٢ : نموذج الدراسة (اعداد الطالب فهد المطيري)

1.9. الدراسة الميدانية

تعد شركة أرامكو السعودية من أكبر الشركات العالمية في مجال الطاقة والنفط، ويقع مقرها الرئيسي في المملكة العربية السعودية.

وتعتمد الشركة بشكل كبير على تنفيذ المشاريع الضخمة في مجالات الإنتاج والتطوير والبنية التحتية، مما يجعل إدارة مخاطر المشاريع عنصرًا مهمًا في نجاح أعمالها.

وتواجه الشركة العديد من المخاطر مثل المخاطر المالية والتشغيلية والتقنية، لذلك تعتمد على تطبيق أساليب فعالة لإدارة المخاطر من خلال تحديد المشكلات المحتملة وتحليلها ووضع خطط مناسبة للتعامل معها.

ويساعد ذلك الشركة على ضمان نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها بكفاءة عالية.

(المصدر: الموقع الرسمي لشركة أرامكو السعودية)

1.10. مخطط المشروع المقترح



2. الفصل الثاني : الدراسات السابقة

2.1 المقدمة

تُعد إدارة مخاطر المشاريع من العناصر الأساسية في إدارة المشاريع الحديثة، حيث تؤثر بشكل مباشر على نجاح المشروع وقدرته على تحقيق أهدافه ضمن الوقت المحدد والميزانية المقررة. ومع تزايد تعقيد المشاريع وتنوع التحديات التي تواجه المؤسسات، أصبحت إدارة المخاطر أداة مهمة تساعد على التنبؤ بالمشكلات المحتملة ووضع خطط مناسبة للتعامل معها قبل حدوثها.

وتشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تعتمد أساليب فعالة في إدارة مخاطر المشاريع تكون أكثر قدرة على تقليل الخسائر وتحسين الأداء ورفع نسبة نجاح المشاريع. لذلك أصبح موضوع إدارة مخاطر المشاريع من الموضوعات المهمة التي تستحق الدراسة والبحث لفهم دورها في تعزيز كفاءة المشاريع وتحقيق أهداف المؤسسات

2.2 مفهوم إدارة مخاطر المشاريع

هناك عدة تعريفات لإدارة مخاطر المشاريع، ومن أهمها:

عرفها معهد إدارة المشاريع (PMI) بأنها عملية تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على المشروع، وتحليلها، ووضع الخطط المناسبة للاستجابة لها بهدف تقليل تأثيرها السلبي وزيادة فرص نجاح المشروع.

كما تُعرف إدارة مخاطر المشاريع بأنها مجموعة من الإجراءات المنظمةة التي تساعد في التعرف على المخاطر المتوقعة أثناء تنفيذ المشروع، وتقييم تأثيرها، ثم اتخاذ القرارات المناسبة للتعامل معها بطريقة تضمن استمرارية العمل وتحقيق الأهداف المطلوبة.

ويرى عدد من الباحثين أن إدارة مخاطر المشاريع تمثل عملية إدارية مستمرة تهدف إلى حماية المشروع من المشكلات غير المتوقعة، وتحسين القدرة على اتخاذ القرار، وضمان تنفيذ المشروع بكفاءة وجودة عالية

2.3 مراحل إدارة مخاطر المشاريع

تُعد إدارة مخاطر المشاريع من العمليات المهمة التي تساعد على الحد من المشكلات التي قد تواجه المشروع أثناء التنفيذ. وتعتمد هذه العملية على مجموعة من المراحل المترابطة التي تهدف إلى التعرف على المخاطر المحتملة والتعامل معها قبل أن تؤثر في تحقيق أهداف المشروع. ويمكن تلخيص هذه المراحل فيما يلي:

المرحلة الأولى: تحديد المخاطر

تُعد هذه المرحلة نقطة البداية في إدارة المخاطر، حيث يتم التعرف على جميع المخاطر التي قد تؤثر في المشروع خلال مختلف مراحله. وقد تكون هذه المخاطر مالية مثل ارتفاع التكاليف أو نقص التمويل، أو تشغيلية مرتبطة بسير العمل، أو فنية ناتجة عن المشكلات التقنية وضعف الجودة، أو إدارية مرتبطة بالتخطيط واتخاذ القرارات.

ويُسهم تحديد المخاطر بشكل مبكر في تكوين تصور واضح حول التحديات المحتملة، مما يساعد إدارة المشروع على الاستعداد لها ووضع الإجراءات المناسبة للتعامل معها قبل حدوثها.

المرحلة الثانية: تحليل وتقييم المخاطر

بعد تحديد المخاطر، يتم تحليل كل خطر من حيث احتمالية حدوثه وحجم تأثيره على المشروع. وتهدف هذه المرحلة إلى معرفة المخاطر الأكثر أهمية والتي تحتاج إلى اهتمام أكبر مقارنة بالمخاطر الأقل تأثيرًا.

كما يتم تصنيف المخاطر وفق مستويات الخطورة المختلفة، الأمر الذي يساعد الإدارة على ترتيب الأولويات وتوجيه الموارد نحو المخاطر التي قد يكون لها أثر كبير على نجاح المشروع. ويساعد هذا التحليل في دعم عملية اتخاذ القرار وتقليل احتمالية التعرض لخسائر أو تأخيرات غير متوقعة.

المرحلة الثالثة: الاستجابة للمخاطر ومتابعتها

في هذه المرحلة يتم وضع الخطط المناسبة للتعامل مع المخاطر التي تم تقييمها سابقًا.

وقد تتضمن هذه الخطط تجنب الخطر أو تقليل تأثيره أو نقل مسؤوليته إلى جهة أخرى أو قبوله إذا كان تأثيره محدودًا ولا يشكل تهديدًا كبيرًا للمشروع.

ولا تقتصر هذه المرحلة على إعداد الخطط فقط، بل تشمل متابعة تنفيذها والتأكد من فعاليتها بشكل مستمر.

كما يتم مراجعة المخاطر بصورة دورية للكشف عن أي مخاطر جديدة قد تظهر أثناء تنفيذ المشروع، مما يساعد على المحافظة على سير العمل وتحقيق أهداف المشروع بكفاءة أكبر.

2.4 تحليل الدراسات السابقة

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت إدارة مخاطر المشاريع، يتضح أن هذا الموضوع يحظى باهتمام واضح في مجال إدارة المشاريع، نظرًا لارتباطه المباشر بنجاح المشروع وقدرته على تحقيق أهدافه.

فقد أشارت أغلب الدراسات إلى أن تحديد المخاطر في وقت مبكر وتحليلها بشكل مناسب يساعدان على تقليل المشكلات التي قد تظهر أثناء تنفيذ المشروع، كما يحدان من الخسائر المحتملة الناتجة عن سوء التخطيط أو ضعف الاستعداد.

كما بينت الدراسات أن المؤسسات التي تطبق أساليب واضحة في إدارة المخاطر تكون غالبًا أكثر قدرة على التعامل مع التحديات واتخاذ قرارات مناسبة عند ظهور المشكلات. وفي المقابل، فإن غياب التخطيط المسبق للمخاطر قد يؤدي إلى تأخر تنفيذ المشاريع أو زيادة تكاليفها أو التأثير في جودة نتائجها.

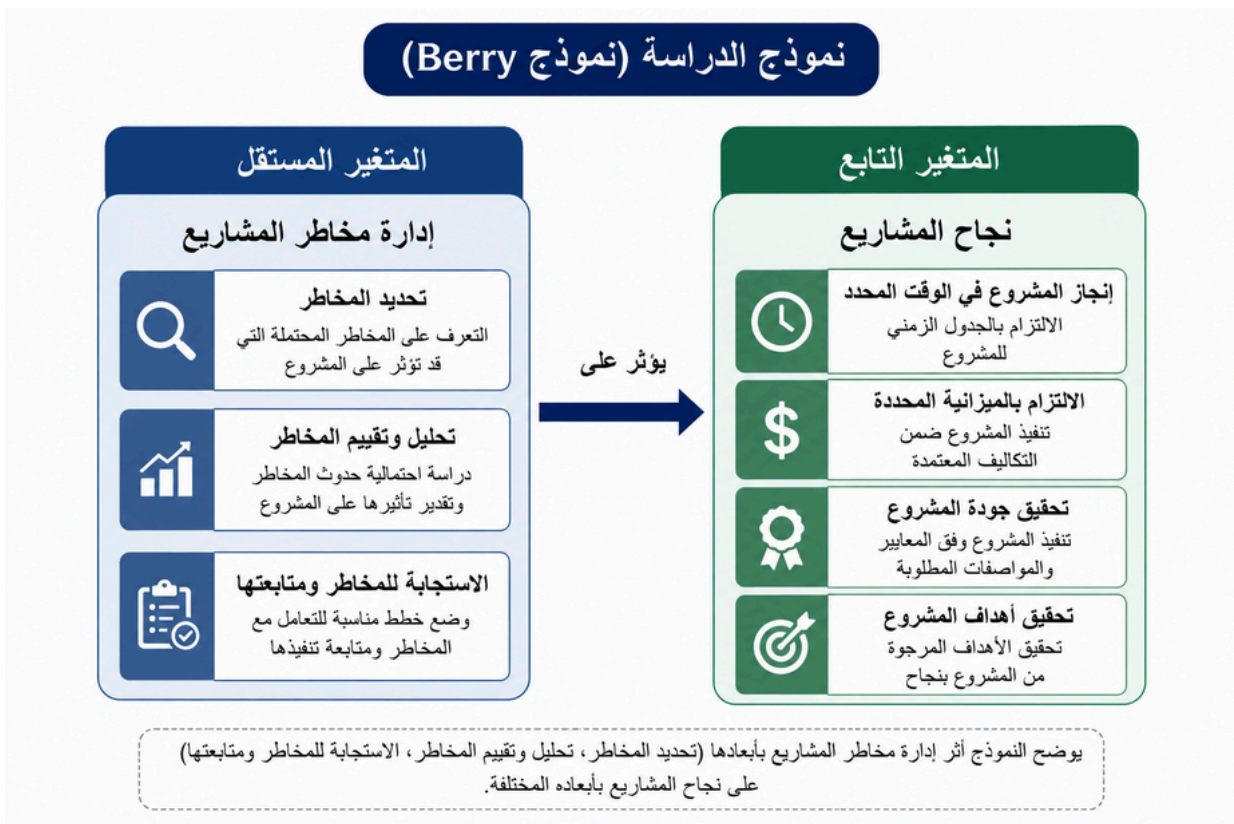
وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن الدراسات السابقة تتفق في مجملها على أن إدارة المخاطر لم تعد جانبًا ثانويًا في إدارة المشاريع، بل أصبحت عنصرًا ضروريًا يساعد على تحسين الأداء ورفع فرص النجاح. كما تظهر الحاجة إلى مزيد من الدراسات التي تربط بين ممارسات إدارة المخاطر ونتائج المشاريع بصورة أكثر وضوحًا، خاصة في البيئات التي تتسم بالتغير السريع.

2.5 نموذج Berry

يُعد نموذج Berry من النماذج التي يمكن الاستفادة منها في فهم العوامل المؤثرة في إدارة المشاريع وتحليل جوانب الأداء المختلفة داخل المؤسسة.

ويساعد هذا النموذج على توضيح العلاقة بين طريقة إدارة العمل والنتائج المتحققة، من خلال التركيز على عدد من الجوانب التي تسهم في تحسين جودة الأداء وتقليل المشكلات التي قد تواجه المشروع.

وفي مجال إدارة مخاطر المشاريع، يمكن توظيف نموذج Berry في تحليل مدى قدرة المؤسسة على التعامل مع المخاطر المحتملة، وذلك من خلال دراسة مستوى التخطيط، ووضوح الإجراءات، وكفاءة فرق العمل، وطريقة الاستجابة للتحديات. كما يساعد النموذج في إبراز نقاط القوة والضعف داخل المشروع، مما يسهم في تطوير أساليب أكثر فاعلية لإدارة المخاطر وتحسين نتائج المشروع.



2.6 أهمية إدارة مخاطر المشاريع

تعدُّ إدارة مخاطر المشاريع من الجوانب المهمة التي لا يمكن تجاهلها عند تنفيذ أي مشروع، سواء كان صغيرًا أو كبيرًا. فالمشاريع غالبًا ما تواجه ظروفًا غير متوقعة قد تؤثر على سير العمل، مثل ارتفاع التكاليف، أو تأخر التنفيذ، أو نقص الموارد، أو ظهور مشكلات فنية وإدارية. ومن هنا تظهر أهمية إدارة المخاطر في مساعدة فريق المشروع على الاستعداد لهذه التحديات قبل أن تتحول إلى مشكلات كبيرة.

وتساعد إدارة المخاطر على التنبؤ بالمشكلات المحتملة ووضع خطط مناسبة للتعامل معها. فعندما يتم التعرف على المخاطر في مرحلة مبكرة، يصبح من الممكن تقليل أثرها أو تجنبها قدر الإمكان. كما أن وجود خطة واضحة للتعامل مع المخاطر يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات أفضل، بدلًا من الاعتماد على ردود فعل سريعة وغير مدروسة بعد وقوع المشكلة.

ومن الجوانب المهمة أيضًا أن إدارة المخاطر تسهم في تقليل الخسائر المالية والتشغيلية، لأن معالجة المشكلة بعد حدوثها قد تكون أكثر تكلفة وصعوبة من الاستعداد لها مسبقًا. كما تساعد على تحسين استخدام الموارد المتاحة، سواء كانت موارد مالية أو بشرية أو تقنية، من خلال توجيهها بطريقة أكثر تنظيمًا وفاعلية. إضافة إلى ذلك، تسهم إدارة المخاطر في رفع مستوى التنسيق بين أعضاء فريق العمل والأطراف المرتبطة بالمشروع، مثل الإدارة والموردين والعملاء. فعندما تكون المخاطر واضحة والإجراءات محددة، يصبح العمل أكثر تنظيمًا، وتقل احتمالية حدوث الارتباك أو تضارب القرارات أثناء التنفيذ.

وترتبط إدارة المخاطر أيضًا بتحقيق معايير نجاح المشروع الأساسية، وهي الوقت والتكلفة والجودة. فكلما كانت إدارة المخاطر أكثر فاعلية، زادت قدرة المشروع على الالتزام بالجدول الزمني، وعدم تجاوز الميزانية، وتحقيق مستوى مناسب من الجودة في المخرجات النهائية.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن إدارة مخاطر المشاريع تمثل أداة مهمة لدعم نجاح المشاريع واستمراريتها، لأنها تساعد المؤسسات على التعامل مع التحديات بطريقة منظمة، وتقلل من احتمالية الفشل أو التعثر أثناء التنفيذ.

ومن الجوانب المهمة أيضًا أن إدارة المخاطر تعمل على تقليل الخسائر المالية والتشغيلية، حيث إن التعامل مع المشكلة بعد وقوعها غالبًا ما يكون مكلفًا وصعبًا، بينما يساعد التخطيط المسبق على تقليل هذه التكاليف أو تجنبها بالكامل في بعض الحالات. لذلك، تعتبر إدارة المخاطر وسيلة فعالة للحفاظ على موارد المشروع وضمان استخدامها بالشكل الأمثل.

إضافة إلى ذلك، فإن إدارة المخاطر تساهم في تعزيز كفاءة الأداء داخل فرق العمل، حيث توضح لكل عضو في الفريق طبيعة التحديات المحتملة وكيفية التعامل معها، مما يخلق بيئة عمل أكثر تنظيمًا واستقرارًا.

كما تساعد على رفع مستوى التنسيق بين الأطراف المختلفة في المشروع مثل الإدارة، والموردين، والعملاء

ولا يمكن إغفال دور إدارة المخاطر في زيادة احتمالية نجاح المشروع وتحقيق أهدافه في الوقت المحدد وضمن الميزانية والجودة المطلوبة، وهو ما يُعرف بالمثلث الذهبي لإدارة المشاريع **(الوقت - التكلفة - الجودة)**.

فكلما كانت إدارة المخاطر فعالة، زادت قدرة المشروع على الالتزام بهذه المعايير الثلاثة.

وفي النهاية، يمكن القول إن إدارة مخاطر المشاريع تمثل عنصرًا استراتيجيًا مهمًا يساهم في استدامة نجاح المشاريع وتقليل احتمالية الفشل، كما أنها تعكس مدى احترافية المؤسسة في التعامل مع التحديات المستقبلية بطريقة علمية ومنهجية تعتمد على التخطيط والتحليل المسبق بدلًا من ردود الفعل العشوائية بعد وقوع المشكلات

2.7 أنواع مخاطر المشاريع

تتعدد المخاطر التي قد تواجه المشاريع خلال دورة حياتها، وتختلف هذه المخاطر حسب طبيعة المشروع وحجمه والبيئة التي يعمل فيها. ويمكن تصنيف مخاطر المشاريع إلى عدة أنواع رئيسية تساعد مديري المشاريع على فهمها وتحليلها والتعامل معها بشكل فعال :

أولاً: المخاطر المالية

تُعد المخاطر المالية من أكثر أنواع المخاطر شيوعاً في المشاريع، وهي المخاطر التي ترتبط بزيادة التكاليف أو نقص التمويل أو سوء إدارة الميزانية. وقد تنتج هذه المخاطر عن ارتفاع أسعار المواد الخام، أو تغير أسعار الصرف، أو سوء تقدير التكاليف في مرحلة التخطيط. وتؤثر هذه المخاطر بشكل مباشر على قدرة المشروع على الاستمرار، وقد تؤدي في بعض الحالات إلى توقفه بالكامل إذا لم تتم معالجتها بشكل صحيح

ثانياً: المخاطر التشغيلية

وهي المخاطر التي تنتج عن خلل في العمليات اليومية داخل المشروع، مثل ضعف الأداء، أو توقف العمل، أو حدوث أعطال في الأنظمة والمعدات. كما تشمل الأخطاء البشرية وسوء إدارة الموارد أو ضعف التنسيق بين فرق العمل. وتعتبر هذه المخاطر من أكثر المخاطر تأثيراً على سير العمل، لأنها ترتبط بشكل مباشر بتنفيذ أنشطة المشروع

ثالثًا: المخاطر التقنية

تظهر المخاطر التقنية في المشاريع التي تعتمد على التكنولوجيا أو الأنظمة التقنية، مثل مشكلات البرمجيات، أو أعطال الأجهزة، أو فشل الأنظمة المستخدمة في المشروع.

كما تشمل أيضًا التحديثات التقنية السريعة التي قد تجعل بعض الأنظمة قديمة أو غير فعالة. وتؤثر هذه المخاطر على جودة المخرجات وقدرة المشروع على مواكبة التطور التقني.

رابعًا: المخاطر الزمنية

ترتبط هذه المخاطر بتأخير تنفيذ أنشطة المشروع عن الجدول الزمني المحدد، مما يؤدي إلى تأخر تسليم المشروع بالكامل.

وقد يكون سببها ضعف التخطيط، أو نقص الموارد، أو تأخر الموردين، أو سوء إدارة الوقت. وتُعد إدارة الوقت عنصرًا حاسمًا في تقليل هذا النوع من المخاطر.

خامسًا: المخاطر القانونية والتنظيمية

وهي المخاطر الناتجة عن عدم الالتزام بالقوانين والأنظمة المعمول بها، مثل القوانين الحكومية أو شروط العقود أو اللوائح التنظيمية.

وقد تؤدي هذه المخاطر إلى غرامات مالية أو إيقاف المشروع أو تعرضه لمشاكل قانونية. لذلك يجب على إدارة المشروع التأكد من الالتزام الكامل بالأنظمة والقوانين ذات العلاقة.

سادسًا: المخاطر البشرية

وتشمل المخاطر المرتبطة بالأفراد العاملين في المشروع، مثل نقص المهارات، أو دوران الموظفين، أو ضعف التدريب، أو النزاعات بين أعضاء الفريق.

وتؤثر هذه المخاطر على كفاءة الأداء وجودة التنفيذ داخل المشروع.

2.8 العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع

تعد إدارة المخاطر أحد العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على نجاح المشاريع، حيث ترتبط كفاءة إدارة المخاطر بقدرة المشروع على تحقيق أهدافه ضمن الوقت المحدد، والميزانية المعتمدة، والجودة المطلوبة.

فكلما كانت عملية إدارة المخاطر أكثر تنظيمًا وفعالية، زادت احتمالية نجاح المشروع وتقليل فرص التعرض للفشل أو الانحراف عن الخطة الأصلية.

وتكمن العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع في أن إدارة المخاطر تعمل على تحديد التهديدات المحتملة التي قد تواجه المشروع في مراحله المختلفة، سواء كانت هذه التهديدات مالية أو تشغيلية أو تقنية أو زمنية أو غيرها.

ومن خلال هذا التحديد المبكر، تتمكن إدارة المشروع من وضع خطط استباقية تهدف إلى تقليل احتمالية حدوث هذه المخاطر أو التخفيف من آثارها في حال وقوعها، مما يحافظ على استقرار سير العمل

كما أن إدارة المخاطر تساهم في تحسين جودة القرارات الإدارية داخل المشروع، حيث تعتمد الإدارة على تحليل دقيق للمخاطر المحتملة وتأثيراتها، مما يساعد في اختيار البدائل الأنسب وتجنب القرارات العشوائية.

وهذا يؤدي إلى رفع مستوى الكفاءة الإدارية داخل المشروع ويزيد من فرص نجاحه بشكل كبير

إضافة إلى ذلك، فإن إدارة المخاطر تساعد في تقليل التكاليف غير المتوقعة التي قد تنشأ نتيجة وقوع مشكلات غير محسوبة، مثل التأخير في التنفيذ أو الأعطال التقنية أو نقص الموارد.

فالتعامل المسبق مع المخاطر غالبًا ما يكون أقل تكلفة وأكثر فعالية من معالجة المشكلات بعد حدوثها، وهو ما ينعكس إيجابًا على الميزانية العامة للمشروع.

ومن ناحية أخرى، تسهم إدارة المخاطر في تحسين التنسيق بين أعضاء فريق العمل، حيث توضح لكل فرد طبيعة المخاطر المحتملة ودوره في التعامل معها، مما يعزز من التعاون ويقلل من الارتباك أثناء تنفيذ المشروع.

كما تساعد على رفع مستوى الوعي لدى جميع الأطراف المشاركة في المشروع حول أهمية الالتزام بالإجراءات الوقائية.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع هي علاقة طردية مباشرة، أي أن تحسين إدارة المخاطر يؤدي إلى زيادة فرص نجاح المشروع، بينما يؤدي ضعف إدارة المخاطر إلى ارتفاع احتمالية فشل المشروع أو عدم تحقيق أهدافه بالشكل المطلوب

تعد إدارة مخاطر المشاريع من الركائز الأساسية في نجاح أي مشروع، حيث لا يمكن لأي مشروع أن يسير بشكل مثالي دون وجود منهجية واضحة للتعامل مع المخاطر المحتملة.

وقد تناول هذا البحث مفهوم إدارة مخاطر المشاريع وأهميتها وأنواع المخاطر المختلفة، بالإضافة إلى العلاقة الوثيقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع.

وقد تبين من خلال الدراسة أن إدارة المخاطر ليست عملية عشوائية، بل هي عملية منظمة تعتمد على التخطيط والتحليل والتقييم المستمر للمخاطر التي قد تؤثر على المشروع. كما أن تطبيق أساليب فعالة في إدارة المخاطر يساهم بشكل كبير في تقليل نسبة الفشل، وخفض التكاليف غير المتوقعة، وتحسين جودة القرارات الإدارية.

كذلك أوضحت الدراسة أن المشاريع التي تهمل جانب إدارة المخاطر تكون أكثر عرضة للتأخير وتجاوز الميزانية وعدم تحقيق الأهداف المطلوبة، في حين أن المشاريع التي تطبق إدارة مخاطر بشكل احترافي تتميز بالاستقرار والقدرة على مواجهة التحديات بمرونة عالية.

وبناءً على ما تم عرضه، يمكن القول إن إدارة مخاطر المشاريع تمثل عنصرًا استراتيجيًا لا غنى عنه في أي مشروع ناجح، حيث تساهم في تعزيز فرص النجاح وضمان استمرارية المشروع وتحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية.

وفي الختام، فإن الاهتمام بإدارة المخاطر يجب أن يكون جزءًا أساسيًا من ثقافة المؤسسات وليس مجرد مرحلة ضمن مراحل المشروع، وذلك لضمان تحقيق أعلى مستويات الأداء وتقليل احتمالية الفشل إلى أدنى حد ممكن.

قائمة المراجع

المراجع العربية

كتاب إدارة مخاطر المشاريع - شيراز محمد خضر

يُعد من الكتب المهمة في شرح مفاهيم إدارة المخاطر وأساليب تحليلها وتطبيقها في المشاريع.

<https://books.google.com/books?id=O7BtEAAAQBAJ> 

2. كتاب إدارة مخاطر المشروع - عقوني محمد

يتناول أساسيات إدارة المخاطر في بيئة الأعمال والمشاريع مع أمثلة تطبيقية.

<https://www.ktobati.com/book>  كتاب-إدارة-المشروع

3. الدليل المعرفي لإدارة المشاريع (PMBOK) - النسخة العربية

مرجع عالمي معتمد في إدارة المشاريع ويحتوي على فصل كامل عن إدارة المخاطر.

<https://elhandsa.com>  كتاب-الدليل-المعرفي-لإدارة-المشاريع-pmbok/

4. إدارة المخاطر في المشاريع الاحترافية PMP - نغم حسين نعمة

مرجع أكاديمي يشرح تحليل المخاطر وأساليب الاستجابة وإدارة المخاطر في المشاريع الاحترافية.

https://pmb.cu-maghnia.dz/opac_lla/index.php?id=19518 

5. بحث: إدارة المخاطر في المشاريع واستراتيجيات الاستجابة (مجلة دفاتر قانونية)

بحث علمي حديث يوضح استراتيجيات التعامل مع المخاطر في المشاريع.

<https://search.mandumah.com/Record/1409023> 

6. كتاب إدارة المخاطر - نسخة PDF عربية (مرجع تعليمي)

يشرح مفهوم إدارة المخاطر وأهميتها في تقليل الخسائر وتحسين الأداء.

<https://books.musaqaf.com/books>  كتاب-إدارة-المخاطر-pdf/

1. Project Management Institute (PMI) – PMBOK® Guide

يُعد من أهم المراجع العالمية في إدارة المشاريع ويحتوي على فصل كامل عن إدارة المخاطر

<https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok>

2. PMI – Practice Standard for Project Risk Management

مرجع متخصص يشرح خطوات إدارة المخاطر بالتفصيل (التحديد، التحليل، الاستجابة، المراقبة)

<https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/practice-standards/risk-management>

3. ISO 31000: Risk Management Guidelines

معياري دولي رسمي يوضح مبادئ إدارة المخاطر وتطبيقها في المؤسسات والمشاريع

<https://www.iso.org/iso-31000-risk-management.html>

4. Hillson, D. (2009) – Managing Risk in Projects

كتاب أكاديمي يركز على الأدوات العملية لإدارة مخاطر المشاريع

<https://www.routledge.com/Managing-Risk-in-Projects/Hillson/p/book/9780566087765>

5. Chapman, C. & Ward, S. – Project Risk Management

من الكتب المرجعية المهمة التي تشرح تحليل المخاطر واتخاذ القرار في المشاريع

<https://www.wiley.com/en-us/Project+Risk+Management%3A+Processes%2C+Techniques+and+Insights-p-9780470853559>

6. Association for Project Management (APM) – PRAM Guide

دليل متخصص في تحليل وإدارة مخاطر المشاريع بشكل عملي

<https://www.apm.org.uk/resources/find-a-resource/project-risk-analysis-and-management-guide/>

7. ISO 21502 – Project Management Guidance

يقدم إرشادات حديثة لإدارة المشاريع ويتضمن إدارة المخاطر كعنصر أساسي

 <https://www.iso.org/standard/50003.html>

8. Kerzner, H. – Project Management: A Systems Approach

كتاب مشهور عالميًا في إدارة المشاريع ويتناول المخاطر ضمن النظام الإداري للمشروع

 <https://www.wiley.com/en-us/Project+Management%3A+A+Systems+Approach+to+Planning%2C+Scheduling%2C+and+Controlling-p-9781118022276>

قائمة الملاحق

مقدمة الاستبيان :

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع بيانات علمية ضمن متطلبات إعداد بحث بعنوان "إدارة مخاطر المشاريع وأثرها على نجاح المشاريع"، حيث يسعى هذا البحث إلى دراسة مدى تطبيق أساليب إدارة المخاطر في المشاريع، ومعرفة تأثيرها على نجاح المشاريع من حيث الوقت والتكلفة والجودة.

ويُعد هذا الاستبيان أداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة المستهدفة، وذلك بهدف تحليل آرائهم حول مستوى الوعي بمفهوم إدارة المخاطر، ومدى تطبيقها في الواقع العملي، بالإضافة إلى التعرف على أبرز التحديات التي تواجه المشاريع وكيفية التعامل معها.

نأمل منكم التكرم بالإجابة على جميع عبارات الاستبيان بدقة وموضوعية، مع العلم أن جميع المعلومات التي سيتم جمعها ستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستُعامل بسرية تامة، ولن يتم استخدامها إلا في خدمة أهداف هذه الدراسة.

شاكرين ومقدرين تعاونكم، وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

البيانات الشخصية :

1. الجنس :

• ☐ ذكر

• ☐ أنثى

2. العمر

• ☐ أقل من 25 سنة

• ☐ من 25 إلى 34 سنة

• ☐ من 35 إلى 44 سنة

• ☐ 45 سنة فأكثر

3. المستوى التعليمي

• ☐ ثانوي

• ☐ دبلوم

• ☐ بكالوريوس

• ☐ دراسات عليا

4. سنوات الخبرة في العمل

• ☐ أقل من 3 سنوات

• ☐ من 3 إلى 5 سنوات

• ☐ من 6 إلى 10 سنوات

• ☐ أكثر من 10 سنوات

استبيان حول إدارة المخاطر في المشاريع



الرجاء وضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة لكل عبارة

مقياس الإجابة:

● غير موافق

● محايد

● موافق



المحور الأول: أهمية إدارة المخاطر



غير موافق	محايد	موافق	
☐	☐	☐	1 إدارة مخاطر المشاريع تساعد في زيادة فرص نجاح المشروع.
☐	☐	☐	2 تطبيق إدارة المخاطر يقلل من احتمالية فشل المشاريع.
☐	☐	☐	3 تعتبر إدارة المخاطر عنصراً أساسياً في أي مشروع ناجح.

المحور الثاني: تحديد وتحليل المخاطر



غير موافق	محايد	موافق	
☐	☐	☐	4 يتم تحديد المخاطر المحتملة قبل بدء تنفيذ المشروع.
☐	☐	☐	5 يتم تحليل المخاطر بشكل علمي ومنهجي داخل المشاريع.
☐	☐	☐	6 يساعد تحليل المخاطر في اتخاذ قرارات أفضل داخل المشروع.

المحور الثالث: الاستجابة للمخاطر



غير موافق	محايد	موافق	
☐	☐	☐	7 توجد خطط واضحة للتعامل مع المخاطر عند حدوثها.
☐	☐	☐	8 يتم تحديث خطط المخاطر بشكل مستمر أثناء تنفيذ المشروع.
☐	☐	☐	9 تساعد استراتيجيات إدارة المخاطر في تقليل تأثير المشكلات على المشروع.

المحور الرابع: أثر إدارة المخاطر على نجاح المشروع



غير موافق	محايد	موافق	
☐	☐	☐	10 ضعف إدارة المخاطر يؤدي إلى تأخير إنجاز المشاريع.
☐	☐	☐	11 إدارة المخاطر الجيدة تقلل من التكاليف غير المتوقعة.
☐	☐	☐	12 إدارة المخاطر تساهم في تحسين جودة تنفيذ المشروع.