



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة المشاريع

عنوان البحث

تأثير إدارة المخاطر على المشاريع

إعداد الطالب/ عبدالرحمن فؤاد أبو سلطان

إشراف/

د. الفصيل عبدالحميد محمد

د.فايز علي جراد

العام الدراسي:

2024

الفهرس

2	مقدمة
3	التعريفات
4	مشكلة الدراسة
5	أهمية الدراسة
6	أهداف الدراسة
7	تساؤلات الدراسة
8	فروض الدراسة
9	الدراسات السابقة
10	المنطلقات النظرية للدراسة
20	المنهجية وطرق البحث
21	أدوات الدراسة
22	حدود الدراسة
23	ملخص
24	المراجع

مقدمة

في بيئة الأعمال المتسارعة والتنافسية اليوم، حيث أصبحت المخاطر التي تواجه المشاريع أكثر تعقيداً، وتشكل تهديداً يؤثر على بقائها ونموها، تظهر إدارة المخاطر كأداة قوية تُمكن المدراء وأصحاب القرار من التعامل مع الأزمات والتخفيف منها بشكلٍ فعالٍ: لضمان نجاحها واستدامتها.

فالمخاطر الخارجية التي تجلّت في البداية كمشكلة في سلسلة التوريد، تطورت بسرعة إلى تهديدٍ وجوديٍّ كما حصل في جائحة كوفيد-19- التي أثرت على صحة الموظفين وسلامتهم، وسمعة الشركة، وممارسة الأعمال والمشاريع التجارية، والقدرة على التفاعل مع العملاء.

- لذلك من المهم الفهم العميق لأهمية إدارة وتقييم المخاطر وكيف يمكن استخدامها للمساعدة في التخفيف من آثار المخاطر على كيانات الأعمال، وهذا ما سنسلط الضوء عليه في سطور مقالنا المخصص للحديث عن كيفية تقييم وإدارة المخاطر في المشاريع بشكلٍ فعال.

التعريفات

المخاطر: عدم اليقين بشأن حدوث الخسارة. (1)

الخطر: هو الشرط الذي يزيد من فرصة الخسارة. (1)

الأخطار المادية: هي الظروف المادية التي تزيد من فرصة الخسارة. (1)

الأخطار الأخلاقية: هو عدم الأمانة أو العيوب الشخصية لدى الفرد ، مما يزيد من فرصة الخسارة. (1)

المخاطر السلوكية: هي الإهمال أو اللامبالاة تجاه الخسارة ، مما يزيد من تكرار الخسارة أو شدتها. (1)

الخطر القانوني: خصائص النظام القانوني أو البيئة التنظيمية التي تزيد من فرصة الخسارة. (1)

المخاطر المؤسسية: جميع المخاطر الرئيسية التي تواجهها شركة تجارية والتي تشمل: مخاطر الصرف ومخاطر

المضاربة والمخاطر الإستراتيجية والمخاطر التشغيلية والمخاطر المالية. (1)

المخاطر الإلتئمان: خطر عدم قدرة المقترض على سداد التزاماته في الوقت المناسب. (1)

المخاطر السوق: المخاطر التي تحدث بسبب التغيرات في متغيرات السوق. (1)

المخاطر التشغيلية: مخاطر الخسارة الناتجة عن عدم كفاية أو فشل العمليات الداخلية والأشخاص والأنظمة أو

من أحداث خارجية. (1)

المخاطر الشخصية: إمكانية حدوث خسارة أو انخفاض في الدخل أو نفقات إضافية أو استنزاف الأصول المالية.

(1)

المخاطر الكامنة : مستوى المخاطر المعمول به من أجل تحقيق أهداف المنشأة وقبل اتخاذ الإجراءات لتغيير تأثير

المخاطر أو احتمالها. (1)

المخاطر المتبقية : المستوى المتبقي من المخاطر بعد تطوير وتنفيذ استجابة المنشأة. (1)

شبهية المخاطرة : مقدار أنواع المخاطر المتخلفة التي ترغب الشركة في قبولها لتحقيق أهدافها. (1)

تحمل المخاطر: هو مقدار الانحراف المقبول عن رغبة المنظمة في المخاطرة. (1)

المشروع: مسعى مؤقت يتم إجراؤه لإنشاء منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة. (3)

إدارة المشاريع: هي تطبيق العمليات والأساليب والمهارات والمعرفة والخبرة لتحقيق أهداف المشروع المحددة وفقا

لمعايير قبول المشروع ضمن المعايير المتفق عليها، إدارة المشروع لها نواتج نهائية مقيدة بفترة زمنية محدودة وميزانية

محدودة. (3)

مشكلة الدراسة:

تكمل مشكلة البحث في تأثير إدارة المخاطر على نجاح المشاريع وتحقيق اهداف المشروع نظرا الى بيئة الأعمال المتسارعة والتنافسية والأزمات والمخاطر متعددة تشمل التقلبات الإقتصادية والتحديات المالية والمخاطر التشغيلية وجائحات البيئية كجائحة كورونا التي اثرت سلبا على الكثير من المشاريع وخصوصا التي تاخذ بالحسبان إدارة المخاطر في ادارتها للمشروع وهنا نسلط الضوء على التأثير لإدارة المخاطر على المشاريع وتحسين كفاءتها من الناحية العملية والمالية والزمنية التي تأثر سالبا او ايجابية على المشروع.

أهمية الدراسة:

- أهمية الدراسة العلمية

تكمن أهمية الدراسة في معرفة وفهم نظام إدارة المخاطر وتأثيرها على المشاريع من خلال اختيار الأساليب المناسبة للمشروع حسب نوع الخطر بحيث يتم الإستفادة الكاملة من إدارة المخاطر لتطوير المشروع وخدمته بتحقيق أهدافه.

- أهمية الدراسة العملية

تقدم هذه الدراسة طرق ونماذج في إدارة المخاطر، من خلال دراسة حالات مشاريع سابقة وتطبيقها في المشاريع الحالية للاستفادة من الخبرات السابقة وتطويرها واستخدام الأساليب المناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة من المشروع وبأقل مخاطر وخسائر

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى تحليل تأثير إدارة المخاطر على المشاريع ويمكن تحديد الاهداف بالنقاط التالية:

- 1- تقييم دور إدارة المخاطر على نجاح المشاريع.
- 2- معرفة ابرز عوامل تأثير إدارة المخاطر على المشاريع.
- 3- التأثير الإيجابي والسلبي لإدارة المخاطر على المشاريع.
- 4- معرفة اساليب إدارة المخاطر.
- 5- معرفة تأثير مراقبة المخاطر والسيطرة عليها على نجاح المشاريع.

تساؤلات الدراسة

- 1- ما هو تعريف إدارة المخاطر ولما هي مهمة؟
- 2- ما هو تأثير تحديد المخاطر على نجاح المشاريع؟
- 3- ما هو تأثير اساليب إدارة المخاطر المختلفة على نجاح المشاريع؟
- 4- ما هو تأثير تقييم المخاطر على نجاح المشاريع؟
- 5- ما هو تأثير الاستجابة للمخاطر على نجاح المشاريع؟
- 6- ما هو تأثير مراقبة المخاطر والسيطرة عليها على نجاح المشاريع؟

فروض الدراسة:

الفرضية الأولى: المشاريع التي تطبق إدارة المخاطر تقل فيها نسبة الخطر مما قد يؤدي إلى ارتفاع فرص نجاح المشروع وتحقيق أهدافه.

الفرضية الثانية: تأثير استخدام التقنيات الحديثة لإدارة المخاطر هل له تأثير أكبر من الطرق التقليدية لإدارة المخاطر.

الدراسات السابقة:

(Bond-Barnard, 2018) دراسة هدفت هذه الدراسة للتأكيد على أهمية مستويات عالية من الثقة والتعاون لزيادة احتمال نجاح إدارة المشاريع. مستويات عالية من الثقة، وقامت هذه الدراسة بمسح دولي من 151 من ممارسي المشاريع إثبات أهمية ثقة فريق المشروع والتعاون لزيادة احتمال نجاح المشاريع. وتوصلت الدراسة إلى أن نجاح إدارة المشاريع يصبح أكثر مع تحسن درجة التعاون في فرق المشاريع الذي بدوره يؤدي لزيادة في مستوى الثقة بين أعضاء الفريق. وأظهرت النتائج أن العاملين الرئيسيين لنجاح أداء المشروع وتكامل المعرفة والابتكار هي العوامل الستة لدرجة التعاون وهي القرب المادي والتزام والصراع والتنسيق والعلاقات والحوافز، والعوامل الثلاثة لمستوى الثقة التي تم التحقيق فيها هي التوقعات وتبادل المعرفة والثقة، كما أوصت الدراسة بضرورة زيادة الثقة والتعاون في فرق المشاريع لما له من تأثير إيجابي على نجاح المشاريع.

دراسة على وأبو حسين (2018) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تكامل سلسلة التوريد بأبعادها (العلاقات مع الموردين، هيكل شبكة التوريد، تكامل الإمداد، التخزين) وأثرها على نجاح المشاريع (الإنتاج بالوقت المحدد، جودة عمليات المشروع، تكلفة المشروع) في الشركات الهندسية المتخصصة بإدارة المشاريع في الأردن، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للتعامل مع البيانات المجمعة وتصنيفها وتوصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دالة $\alpha (0.05) \leq$ لتكامل سلسلة التوريد بأبعادها (العلاقات مع الموردين، هيكل شبكة التوريد، تكامل الإمداد، التخزين) على نجاح المشاريع (الإنتاج بالوقت المحدد، جودة عمليات المشروع، تكلفة المشروع) في الشركات الهندسية المتخصصة بإدارة المشاريع. - وبناء على نتائج الدراسة فقد أوصى الباحث عدة توصيات أهمها ضرورة الإستمرار في التشارك والتنسيق والتعاون بين الشركة ومورديها في مجالات اتخاذ القرارات المختلفة، كقرارات تصميم المنتجات، وقرارات تطوير مواصفات المواد، وقرارات تحسين طرق الإنتاج.

دراسة العريفي والحر افشة (2019) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المعايير الدولية لتقييم المشاريع بأبعادها (الارتباط، الأثر، الكفاءة، الفاعلية، الاستدامة) على نجاح المشاريع بأبعادها (الجودة، الوقت، التكلفة، رضا الزبائن، المسؤولية الاجتماعية) في الشركات الإنشائية الهندسية الأردنية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للتعامل مع البيانات بحيث تصف الظاهرة والمجتمع المبحوث، وقد تم تطوير استبانة مكونة من (52) سؤال لجمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دالة $\alpha (0.05) =$ للمعايير الدولية لتقييم المشاريع بأبعادها (الارتباط، الأثر، الكفاءة، الفاعلية، الاستدامة) على نجاح المشاريع بأبعادها (الجودة، الوقت، التكلفة، رضا الزبائن، المسؤولية الاجتماعية) في الشركات الإنشائية الهندسية الأردنية، ومن أبرز التوصيات التي تقدم بها الباحث للشركات الإنشائية الهندسية الأردنية على وجه الخصوص وباقي الشركات الأخرى بشكل عام، بضرورة تعزيز وتبني المعايير الدولية لتقييم المشاريع واستخدامها لتعزيز نجاح المشاريع في هذه الشركات، لما لها من آثار واضحة على تحقيق نجاح المشاريع في الشركات، وكذلك بضرورة تدريب الأيدي العاملة لديها بعد إكسابها العلم والمعرفة النظرية والمهنية، وتشجيعهم على التجديد والابتكار في مجال أعمالهم، واستخدام التقنيات والتكنولوجيا الحديثة في البناء، لزيادة الجودة وتقليل الوقت والتكلفة في المشاريع مما يساهم في تعزيز نجاح المشاريع.

المنطلقات النظرية للدراسة:

1- الدراسة الأولى: (4)

تعد إدارة مخاطر المشروع جانبًا رئيسيًا في عملية إدارة المشروع بأكملها. الهدف الرئيسي من هذا النشاط هو تقليل حالات عدم اليقين في المشاريع، وتحديد المشاكل المحتملة مقدّمًا وتقليل حدوثها أو تأثيرها قدر الإمكان. إلى جانب المنهجية المناسبة لإدارة المشروع، والمراقبة المستمرة، والإدارة الفعالة للموارد، تعد إدارة المخاطر الشاملة والمفصلة أحد مفاتيح النجاح الشامل للمشروع.

ما هي إدارة المخاطر في المشاريع؟

أولاً وقبل كل شيء، سنقوم بتعريف ما هي المخاطر في المشروع لفهم ما نسميه إدارة المخاطر داخل إدارة المشروع.

ما هو الخطر في المشروع

كما تم تعريفها من قبل معهد إدارة المشاريع (PMI)، فإن المخاطر في المشروع هي احتمال أن تؤثر أحداث معينة سلبًا على أهداف المشروع ودرجة التعرض للأحداث السلبية وعواقبها المحتملة.

يتم تمييز الخطر بثلاثة عوامل:

الحدث نفسه (ما يمكن أن يحدث)

احتمالية وقوع هذا الحدث

الخسائر المحتملة في حالة وقوع الحدث

بعبارة بسيطة، هو أي شيء يمكن أن يؤثر على الجداول الزمنية للمشروع أو الأداء أو الميزانية.

ما هي إدارة المخاطر

وبناءً على ذلك يمكننا أن نستخلص تعريف إدارة المخاطر. في الأساس، عملية إدارة المخاطر هي النشاط الذي يهدف إلى تحديد وتقييم والتفاعل مع الأحداث التي قد تؤثر على المشروع طوال دورة حياة المشروع بأكملها.

يمكن أن تتخذ إدارة المخاطر في المشروع أشكالًا مختلفة اعتمادًا على نوع المشروع وخصائصه. على سبيل المثال، بالنسبة للمشاريع الأصغر والأقصر، يمكن تضيق نطاق عملية إدارة المخاطر إلى قائمة بسيطة تتضمن المخاطر المحتملة مقسمة حسب الأولوية والأثر.

في المشاريع الأكثر تعقيدًا، قد تتضمن العملية بالفعل استراتيجية معقدة لإدارة المخاطر مع تخطيط واسع النطاق ومفصل وخطة عمل لمعالجة المخاطر في حالة ظهورها.

أنواع المخاطر في إدارة المشاريع:

مثلما توجد أنواع مختلفة من المشاريع، هناك أنواع مختلفة من المخاطر. علاوة على ذلك، قد ينطوي مشروعان مماثلان على مخاطر مختلفة مع الأخذ في الاعتبار عوامل أخرى مثل البيئة والسوق والعملاء وما إلى ذلك. يمكنك أدناه معرفة أنواع مخاطر إدارة المشاريع الموجودة، للحصول على فكرة عما يجب أن تبحث عنه في حالتك الخاصة.

- المخاطر الفنية والتكنولوجية

المخاطر الفنية هي الأحداث المتعلقة بمتطلبات المشروع والجودة والواجهة. يمكن أن تحدث مخاطر التكنولوجيا في المشاريع التي تعتمد على استخدام التكنولوجيا، مثل تطوير البرمجيات، ومشاريع البنية التحتية، وتطبيقات التكنولوجيا. وبالتالي، فهي شائعة جدًا في مشاريع علوم الحاسوب وتطوير البرمجيات. ولكن أيضًا بالنسبة للآخرين الذين يتضمنون استخدام التقنيات.

- المخاطر الخارجية

ولا تعتمد هذه المخاطر على الشركة والأنشطة التي يتم تنفيذها ضمن فريق المشروع وداخل المشروع. على سبيل المثال، يمكن أن تكون هذه المخاطر مرتبطة بتصرفات العملاء والموردين، أو أي تعاقدات خارجية. إذا كان الأمر يتعلق بمشروع إطلاق منتج، فقد تواجه مخاطر مرتبطة بالسوق مثل التغيرات في أسعار الفائدة ومخاطر السيولة والائتمان والتغيرات في المنافسة وما شابه ذلك. تعد إدارة المخاطر من هذا النوع أكثر تعقيدًا لأنه من الصعب التخطيط والتنبؤ بشيء بعيد عن متناولك.

- المخاطر التشغيلية

وهي تلك التي تنشأ عن سوء التنفيذ أو المشاكل المتعلقة بالعمليات مثل الخدمات اللوجستية، والمشتريات، والإنتاج والتوزيع. وهي نموذجية جدًا، من بين أمور أخرى، لمشاريع التصنيع.

- مخاطر إدارة المشروع

هذه هي المخاطر المرتبطة مباشرة بإدارة المشروع. من بين الأكثر شيوعًا هي: المتعلقة بالتكاليف

يعد هذا أحد أكثر مخاطر المشروع شيوعًا. وهو ينطوي بشكل رئيسي على الزيادة غير المخطط لها في تكاليف المشروع وفي النهاية تكلف أكثر من الميزانية المخصصة له. ويحدث ذلك عادةً بسبب سوء تخطيط الميزانية، أو التخصيص الخاطئ للموارد، أو التقدير غير الدقيق للتكلفة.

المتعلقة بالمواعيد النهائية

تنشأ هذه المخاطر من الأنشطة التي تستغرق وقتًا أطول مما كان متوقعًا في البداية في الجدول الزمني للمشروع. عادةً ما يرجع هذا الخطر أيضًا إلى سوء التخطيط وعدم معرفة كيفية وضع جدول زمني للمشروع. ويرتبط هذا الخطر ارتباطًا وثيقًا بالمخاطر المرتبطة بالتكلفة لأن التأخير والتمديد في تسليم المشروع يؤدي دائمًا إلى زيادة التكاليف.

المتعلقة بالاتصالات

ويشير إلى مشاكل فشل الاتصال أو الأخطاء أو سوء الفهم التي يمكن أن تؤدي إلى التأخير أو الحاجة إلى إعادة العمل أو فشل المشروع بشكل عام.

المتعلقة بنطاق المشروع

عندما تتوسع متطلبات المشروع إلى ما هو أبعد من النطاق المحدد في البداية، فقد يتسبب ذلك في تلف نطاق المشروع. وهذا بدوره يمكن أن يؤدي إلى التأخير وزيادة التكاليف وانخفاض الجودة وفشل المشروع.

مراحل إدارة المخاطر في المشروع

تعد إدارة المخاطر في المشروع جزءًا مهمًا من دورة حياة المشروع بأكملها. وهو نشاط يبدأ في المراحل المبكرة عند إعداد مبرر المشروع أو مقترح المشروع، أو حتى في وقت سابق، عندما تبدأ العمل على دراسة جدوى المشروع. بالنسبة لمرحلة تنفيذ المشروع، ينبغي تحديد جميع المخاطر بوضوح حتى يمكن السيطرة عليها والاستجابة لها في الوقت المناسب.

يمكن تقسيم عملية إدارة المخاطر إلى سلسلة من الخطوات، دعونا نرى كل خطوة بالتفصيل.

- تحديد المخاطر ومحفزاتها

الخطوة الأولى لإدارة المخاطر بكفاءة هي تحديد نوع الخطر، وتحديد ما هو الخطر بالضبط وما الذي يمكن أن يؤدي إليه. يوصى بتوثيق جميع المخاطر التي تم تحديدها حتى يتمكن جميع الأطراف المعنية من الوصول في أي وقت ويمكنهم التحقق من مكانهم.

الطرق الأكثر شيوعًا لتحديد مخاطر المشروع هي استخدام البيانات التاريخية من المشاريع السابقة والتعاون مع الأطراف المشاركة في المشروع للمساهمة وتقييمها من وجهة نظر تجاربهم ومعارفهم. يمكنك تنظيم جلسات العصف الذهني واستخدام أنواع مختلفة من منظمات الرسوم البيانية لتطوير الأفكار وتحديد المخاطر ذات الصلة.

ضع في اعتبارك أنه يتعين عليك تحديد كل من الخطر ومحفزه، وهي الإشارة التي تشير إلى أن الخطر على وشك التحقق. على سبيل المثال، يمكن أن يتمثل الخطر في التأخير في تسليم المعدات وما يؤدي إليه من عدم تأكيد تاريخ التسليم حتى الموعد النهائي المحدد.

تحليل المخاطر

بمجرد تحديد المخاطر، يمكنك البدء في تحليلها. ولكن كيف يتم تحليل مخاطر المشروع؟ هناك سؤالين رئيسيين تحتاج إلى الإجابة عليهما:

ما هو احتمال حدوث هذه المخاطر؟

في أي فترة زمنية يمكن أن تحدث؟

ما هو تأثير هذه المخاطر على المنظمة؟

لكل إجابة يمكنك تخصيص نقاط.

على سبيل المثال، يمكنك توزيع احتمالية حدوث هذه المخاطر على النحو التالي:

نسبة عالية جداً من 80 إلى 100%.

عالية: من 60 إلى 80%.

المتوسط من 30 إلى 60%.

منخفضة جداً، من 0 إلى 30%.

يمكن أن تكون الفترات الزمنية:

قصيرة المدى تصل إلى شهر واحد.

متوسطة المدى من 2 إلى 6 أشهر.

طويلة الأمد، 6 أشهر وأكثر.

وأخيراً، يمكنك تصنيف التأثير على النحو التالي:

عالي

متوسط

قليل

في التحليل النوعي، يمكنك أيضاً مراعاة الوقت الضائع، والخسائر المالية، وتوافر الموارد، والقدرة على إدارة المخاطر، وما إلى ذلك.

تحديد أولويات المخاطر

بعد الانتهاء من تحليل شامل للمخاطر، تحتاج إلى ترتيبها حسب خطورتها وترتيب أولوياتها. يمكنك تحديد أولويات المخاطر باستخدام مجموعة من التقييمات الموضحة في الخطوة السابقة. سيتم تصنيف المخاطر ذات التأثير الأقل

والاحتمالية والقرب الأكبر على أنها منخفضة، وسيتم اعتبار المخاطر ذات التأثير الأكبر والاحتمالية والقرب الأقل مخاطرة عالية.

يمكن أن تكون قائمة المخاطر طويلة جدًا، لذا عليك أن تعرف أين يجب أن توجه انتباهك. المخاطر المنخفضة لا تحتاج بالضرورة إلى تدخل، وفي الغالب لا تحتاج إلى تدخل لأنها تتطلب وقتًا وموارد إضافية، وهي غير متوفرة في أي مشروع. لكن المخاطر ذات الأولوية العالية سوف تتطلب استجابة وسيطرة فورية.

من المحتمل جدًا حدوث بعض المخاطر، ولكن تأثيرها منخفض؛ وقد يكون احتمال حدوث حالات أخرى أقل احتمالًا، ولكن يكون لها تأثير كبير. ولذلك، فإن تقييم الاحتمالية والتأثير بالنقاط يمكن أن يكون مفيدًا. وبهذه الطريقة يمكنك مقارنة التقييمات وتحديد الأولويات بشكل صحيح.

تعيين الأشخاص المسؤولين

كما يجب أن يكون لدى جميع أنشطة المشروع أشخاص مسؤولون عن تنفيذها، يجب أن يتم تعيين أشخاص مسؤولين لجميع المخاطر المحددة. عادة ما يكون الشخص الذي ينفذ الأنشطة المتعلقة بمخاطر معينة هو الأكثر ملاءمة للسيطرة على مسببات المخاطر واتخاذ التدابير اللازمة لمنعها أو التأثير على الاستجابة. إنهم أكثر اهتمامًا بالموضوع ومن المفترض أن يتمتعوا بمعرفة وخبرة أفضل.

إن تعيين شخص مسؤول مناسب لا يقل أهمية عن تحديد المخاطر وتقييمها. لا فائدة من وجود قائمة إذا لم يكن هناك أحد مسؤول عن إدارة المخاطر.

الرد على المخاطر

بعد مراحل إدارة المخاطر الموضحة أعلاه، تأتي مرحلة أخرى لا تقل أهمية. ولكل خطر تم تحديده، يجب التفكير في استراتيجية استجابة مناسبة وإدارة المخاطر على أساس أولويتها. ومن الأفضل أن يتم ذلك بالتعاون مع مدير المشروع الذي يعرف المشروع بشكل عام بالتفصيل ومدير المخاطر الذي يعرف النشاط والمخاطر بالتفصيل. معًا يمكنك التوصل إلى إجابة أفضل.

إذا كانت هذه مخاطر سلبية، فعادةً ما يتم التمييز بين 4 خيارات للاستجابة (وفقًا لمعهد إدارة المشاريع):

تجنب المخاطر: قم بإجراء تغييرات على خطة المشروع لتجنب المخاطر بالكامل. إنه الخيار الأفضل، لكنه ليس قابلاً للتطبيق دائمًا. على سبيل المثال، حدد تقنية أخرى إذا كانت المخاطر تكنولوجية، وقم بتعديل الخطة إذا كانت مخاطر تتعلق بإدارة المشروع.

تقليل المخاطر: قم بإجراء تغييرات على خطة المشروع لتقليل التأثير السلبي للمخاطر إذا لم يكن من الممكن تجنبها. على سبيل المثال، قم بزيادة التحكم، وقم بتقسيم العمل بشكل أكثر تفصيلاً.

نقل المخاطر: تحميل الأطراف الأخرى المسؤولية عن الآثار السلبية للمخاطر. على سبيل المثال، قد يكون من خلال الاستعانة بمصادر خارجية أو التعاقد على التأمين أو الضمانات أو العقوبات في العقد.

قبول المخاطر: لا يوجد تغيير في خطة المشروع لأن التأثيرات السلبية ليست كبيرة أو غير محتملة. ترتبط هذه الاستجابة بالمخاطر ذات الأولوية المنخفضة والتي لها احتمالية وتأثير منخفض، ولا تتطلب استجابة فورية.

ذا تم تحديد هذه المخاطر (الفرص) الإيجابية، فمن الممكن:

استغلال المخاطر: إجراء تغييرات على خطة المشروع للاستفادة من الفرصة، وإشراك أشخاص آخرين لزيادة فوائد الفرصة.

التجاهل: لا تقم بأي تغييرات لأن التأثيرات الإيجابية ليست كبيرة.

السيطرة على المخاطر

ربما تكون إحدى المراحل الأكثر استمرارية هي التحكم في المخاطر. سواء من جانب الشخص المسؤول عن المخاطر أو مدير المشروع. قد تشمل السيطرة على المخاطر في المشروع ما يلي:

تتبع المخاطر المحددة ومحفزاتها

إعادة تقييم المخاطر إذا كانت هناك تغييرات غير متوقعة

تحديد المخاطر الجديدة التي قد تظهر خلال تنفيذ المشروع

الكشف عن الحاجة إلى الاستجابة للمخاطر

الاحتفاظ بسجل المخاطر وتحديثه باستمرار

من المهم الحفاظ على تواصل شفاف وواضح في إدارة المخاطر. يمكن توثيق شكل ووتيرة هذا الاتصال في خطة الاتصال الخاصة بالمشروع.

2- الدراسة الثانية: (5)

مع ظهور عدد كبير من التقنيات الحديثة المستخدمة في تطوير الأعمال والمشاريع بسرعة ودقة، يجب أن تكون على دراية بأبرز التقنيات التي يُمكن الاستعانة بها لإدارة المخاطر في المشاريع؛ حيث إن الإدارة الناجحة حتمًا تعتمد بشكل كبير على قدرتك على تحديد المخاطر وإدارتها، مما يُتيح لك تقييمها والتخفيف منها بكفاءة عالية، وفيما يلي نقدم لك أهم التقنيات الحديثة وأكثرها تطورًا لكي تكون إدارة أعمالك تحت سيطرتك تمامًا.

ما هي ادارة المخاطر في المشاريع؟

إنّ التعرض إلى المخاطر في المشروعات أمر وارد الحدوث، يجب أن تكون على استعداد لمواجهة، والمقصود بالمخاطر هنا هو أي خطر قد يحدث في الفترة الحالية، أو في فترة ما في المستقبل، مثل عدم الاستقرار الاقتصادي الذي يؤثر بشكل كبير على نشاطك التجاري.

وربما تكون مخاطر طبيعية خارجة عن سيطرتك، ولا يمكنك حلها بنفسك، وهذا النوع من المخاطر عادةً ما يكلف الشركات الكثير من الجهد ويستغرق وقت طويل لإصلاحها، مما يؤثر على نشاط الشركة وأهدافها، ويُمثل عائقًا أمام استمرارية نجاحها.

وهنا تكمن أهمية عملية إدارة المخاطر، وهي عملية يتم من خلالها تحديد أبرز المخاطر والمشكلات التي قد تواجه نشاط شركتك أو مشروعك، وتقييمها ووضع خطط واستراتيجيات مدروسة بقدر من الدقة والخبرة للتعامل معها دون الإضرار بميزانية الشركة أو اسمها.

أنواع مخاطر المشاريع

قبل أن نتعرف على تقنيات ادارة المخاطر في المشاريع، يجب أن تكون على دراية بأنواع المخاطر التي يُمكن أن تواجهك؛ حيث تنقسم الأنواع وفقًا للأثر الناتج عنها إلى مخاطر سلبية وأخرى إيجابية، ويُمكن أن تختلف وفقًا لمجال المشروع أيضًا، لذا فإن معرفة الأنواع هامة، وهي الآتية على النحو التالي:

1- مخاطر الأداء

تحدث المخاطر الأدائية نتيجة عدة أسباب، من أبرزها نقص الموارد، التواصل غير الفعال بين موظفي المشروع، أخطاء الموظفين، والأحداث غير المتوقعة، وهو ما يؤثر سلبيًا على تكلفة المشروع وجودته بشكل عام، لذا قد تظهر مخاطر تقنية، مخاطر الجودة، أو مخاطر التواصل.

2- المخاطر القانونية

تنشأ المخاطر القانونية نتيجة الإخلال بالالتزامات القانونية التي تم تحديدها عند بدء المشروع فيما يتعلق بالإجراءات التنظيمية والعقود وغير ذلك، وهي ليست مخاطر تؤثر سلبيًا على مستوى نجاح المشروع فحسب، بل تجعل له سمعة سيئة بين الشركات والمؤسسات، وهو خطر يهدد استمراريته.

3- المخاطر المالية

تظهر المخاطر المالية نتيجة تجاوز التكاليف المحددة في ميزانية المشروع، أو بسبب التقدير الخاطئ للميزانية، وعدم القدرة على تقدير التكاليف المستحقة بدقة، وهو ما يحدث تأثيرات سلبية على أداء وجدولة المشروع.

4- المخاطر الاستراتيجية

يحدث هذا النوع من المخاطر نتيجة لعدة أسباب، من أهمها التغييرات التي تطرأ على السوق، التغييرات التكنولوجية، أو تعديل أهداف الشركة أو المشروع، وهي سبب وجيه لفشل المشروع، لا سيّما إن كانت طويل المدى.

5- المخاطر التشغيلية

هي المخاطر التي تظهر عند حدوث خلل أو اضطراب في عمليات الشراء والبيع والتوزيع، أو تنفيذ هذه العمليات بأداء أقل كفاءة من المطلوب، وهو ما يؤثر سلباً على جودة المشروع وجدولته وقيمتها المالية.

6- المخاطر التكنولوجية

إذا كان مشروعك قائماً على التقنيات التكنولوجية، أو يعتمد عليها بنسبة كبيرة، فإنه أكثر عرضة لمواجهة المخاطر المختلفة، والتي يُمكن أن تنشأ لأكثر من سبب، مثل التعرض لاختراقات الأمن السيبراني، فقد البيانات المخزنة، حدوث عطل في البرامج أو الأجهزة، وغيرها الكثير من المخاطر التي تؤثر على جدولة المشروع ونجاحه بشكل سلبي.

تقنيات هامة لإدارة المخاطر في المشاريع

تعتمد إدارة المشاريع الناجحة بشكل أساسي على النجاح في تحديد المخاطر والتخفيف منها بشكل فعال، ومع التطور التكنولوجي الحادث في الوقت الراهن، أصبح هناك عدة تقنيات يُمكن استخدامها لإدارة المخاطر بنجاح، يُمكنك الاختيار من بينها بما يتناسب مع احتياجات مشروعك، ومن أهمها:

- **تحليل: SWIFT** إنه إحدى التقنيات المستخدمة في تحديد المخاطر المحتملة فيما يتعلق بتعديل خطة المشروع.
- **مصفوفة تحليل المخاطر:** يتم من خلالها تصنيف المخاطر وفقاً لأهميتها، مع مراعاة وضع المخاطر الأكثر تهديداً لنجاح المشروع على رأس القائمة.
- **تحليل القوس:** يقوم بناءً على استخدام نهج التحليل الكمي للمخاطر؛ لاكتشاف كافة المخاطر وعواقبها المحتملة.
- **سجل المخاطر:** يُعد من أبرز الأدوات المستخدمة في تحديد مخاطر المشروع وإدارتها؛ حيث يوضحها كاملةً مع بيان أبرز المعلومات الهامة عنها.

تحليل: SWIFT إنه إحدى التقنيات المستخدمة في تحديد المخاطر المحتملة فيما يتعلق بتعديل خطة المشروع. مصفوفة تحليل المخاطر: يتم من خلالها تصنيف المخاطر وفقاً لأهميتها، مع مراعاة وضع المخاطر الأكثر تهديداً لنجاح المشروع على رأس القائمة. تحليل القوس: يقوم بناءً على استخدام نهج التحليل الكمي للمخاطر؛ لاكتشاف كافة المخاطر وعواقبها المحتملة. سجل المخاطر: يُعد من أبرز الأدوات المستخدمة في تحديد مخاطر المشروع وإدارتها؛ حيث يوضحها كاملةً مع بيان أبرز المعلومات الهامة عنها.

أهمية إدارة المخاطر في المشاريع

تُعد مهمة تحليل المخاطر من أهم المهام التي يجب أن يكون كل مدير مشروع على دراية بكيفية تنفيذها؛ حيث تساعد على نجاح المشروع من خلال تحقيق الأهداف المرجوة، إضافةً إلى ذلك لها عدة فوائد أخرى، مثل:

- الاستجابة السريعة لأي تحدي أو صعوبة قد تواجه الشركة في الوقت الراهن أو في المستقبل.

- تعزيز قدرة الشركة على تتبع وتقييم ميزانيتها، وإيجاد أفضل الطرق وأقلها تكلفة لإدارتها بنجاح.
 - تقدير العائد على الاستثمار بقدر كبير من الدقة، وضمان الحصول على تنبؤات صحيحة بنسبة كبيرة.
 - تحسين الخطط والتنبؤ بالتكاليف المستقبلية، وتوجيه المسؤولين نحو اتخاذ القرارات المناسبة.
- الاستجابة السريعة لأي تحدي أو صعوبة قد تواجه الشركة في الوقت الراهن أو في المستقبل. تعزيز قدرة الشركة على تتبع وتقييم ميزانيتها، وإيجاد أفضل الطرق وأقلها تكلفة لإدارتها بنجاح. تقدير العائد على الاستثمار بقدر كبير من الدقة، وضمان الحصول على تنبؤات صحيحة بنسبة كبيرة. تحسين الخطط والتنبؤ بالتكاليف المستقبلية، وتوجيه المسؤولين نحو اتخاذ القرارات المناسبة.

خطوات إدارة المخاطر في المشاريع

إن إدارة المخاطر خطوة ذات أهمية بالغة لتحسين نتائج المشروع واستمرارية نشاطه على أفضل نحو، كما أنها وسيلة لتقليل حدوث الاضطرابات التي تسبب تحمل تكاليف عالية في بعض الأحيان، ومنح فريق العمل خبرة للتعامل مع الظروف غير المتوقعة، لذلك يجب أن تكون على دراية بالخطوات اللازمة لهذا النوع من المهام، وهي:

أولاً: تحديد المخاطر

- الخطوة الأولى في إدارة المخاطر هي أن تعرفها وتحللها، وهو ما يُمكنك إتمامه بأكثر من طريقة، قد تكون استخدام التقنيات المتطورة، أو الاستعانة بشخص ما مباشرةً، كما يلي:
- تحليل SWOT: هو إجراء يعينك على الوصول إلى نقاط القوة والضعف في المشروع الخاص بك، إضافةً إلى الفرص المتاحة، والمخاطر التي قد تواجهه.
- العصف الذهني: المقصود به هو التفكير بعمق مع مجموعة من فريق المشروع، ومناقشة الأفكار المتعلقة بالمخاطر، واقتراح طرق لحلها وتجاوزها بنجاح.
- الاستعانة بالمستثمرين: إذا لم تقدر على تنفيذ إحدى الطريقتين السابقتين، فإن أفضل حل هو التواصل مع ذوي الخبرة، والحصول على نصائحهم لتحديد المخاطر.

تحليل SWOT: هو إجراء يعينك على الوصول إلى نقاط القوة والضعف في المشروع الخاص بك، إضافةً إلى الفرص المتاحة، والمخاطر التي قد تواجهه. العصف الذهني: المقصود به هو التفكير بعمق مع مجموعة من فريق المشروع، ومناقشة الأفكار المتعلقة بالمخاطر، واقتراح طرق لحلها وتجاوزها بنجاح. الاستعانة بالمستثمرين: إذا لم تقدر على تنفيذ إحدى الطريقتين السابقتين، فإن أفضل حل هو التواصل مع ذوي الخبرة، والحصول على نصائحهم لتحديد المخاطر.

ثانيًا: تقييم المخاطر وتحليلها

بعد أن تحدد ما هي المخاطر التي تواجهك تحديداً، يَجب وقت الانتقال إلى مرحلة التحليل بشكل دقيق وعميق؛ لكي تتمكن من إعداد قائمة بالأخطاء والعوامل المؤدية إلى حدوث المخاطر، مع مراعاة تحليل كل خطر على حدة، ودراسة مدى تأثيره على تحقيق الأهداف المرجوة، إضافةً إلى جدولة المشروع وميزانيته.

ثالثًا: ترتيب المخاطر حسب الأولوية

بعد أن تدرس جيداً كيف سيؤثر كل خطر على مشروعك، ابدأ في ترتيب المخاطر وفقاً للأولوية، من خلال تحديد المخاطر التي يُمكن أن تتسبب في فشل مشروعك بالكامل أو تكلفك الكثير لمعالجتها، ثم تأتي بعدها المخاطر الأقل ضرراً.

رابعًا: تخطيط كيفية التعامل معها

تأتي هذه المرحلة التي يُمكن أن تديرها أنت إذا كُنت من ذوي الخبرة في الإشراف على المخاطر، أما إن لم يكن لديك الخبرة الكافية فإنه من الأفضل الاستعانة بمشرف يتحمل مسئولية تحليل المخاطر وكيفية التعامل معها، مع مراعاة اختيار شخص مناسب لديه خبرة كبيرة؛ لضمان تحليل المخاطر وإدارتها بشكل احترافي.

خامسًا: متابعة ومراقبة المخاطر

لا تقتصر إدارة المخاطر على المراحل السابقة فحسب، بل يتطلب الأمر متابعة ومراقبة حدوث أي خطر محتمل قد يهدد المشروع أثناء نشاطه، وهي المرحلة التي تتطلب مساعدة من أحد أعضاء الفريق، مع مراعاة التواصل المستمر معه للتأكد أن كل شيء يسير على أفضل نحو.

سادسًا: التخطيط التكميلي

رغم أنك قد تقوم بكافة الخطوات السابقة على أفضل نحو، إلا أنه من الضروري وضع خطط استجابة لمواجهة أي أحداث غير متوقعة خلال فترة نشاط المشروع، والاستعداد لأسوأ الاحتمالات، وذلك من خلال تجهيز فريق العمل للتعامل مع التحديات دون الإخلال بأهداف المشروع النهائية.

المنهجية وطرق البحث:

مجتمع الدراسة

جميع المؤسسات والشركات

عينة الدراسة

عدد 2 من المؤسسات والشركات

نوع البحث

ايضاحي

الاستراتيجيات المتبعة في البحث

تحليل الحالات المتعدد

دراسات تجريبية

طرق جمع البيانات

المقارنات التحليلية

استبيانات

الملاحظات

دراسات بحثية

أدوات الدراسة :

الاستبيان: يقوم على وضع أسئلة مرتبة تطرح على العينة من الأفراد ليجيبوا عليها. أنواع الاستبيان:

أ- استبيان مغلق: أسئلته تحدد بإجابات مختصرة. في الغالب تكون الإجابة بنعم أو لا.

ب- الاستبيان المفتوح: أسئلته تسمح للمبحوث بالإجابة المريحة غير المقيدة.

ت- الاستبيان المفتوح المغلق: وتنقسم فيه الأسئلة إلى مفتوحة الإجابات وإلى مغلقة الإجابات.

الملاحظة: تعتمد الملاحظة على قدرات الباحث الشخصية، ولها مصداقية عالية، وتقوم على مشاهدة الباحث للظاهرة بحالتها في الطبيعة، وتتسم الملاحظة بالدقة في ضبط انفعالات المبحوثين وتصرفاتهم التلقائية. أنواع الملاحظة:

أ- ملاحظة منظمة: لها بعد علمي وتتسم بالدقة.

ب- ملاحظة بسيطة: وهذه الملاحظة لا يتم الإعداد لها، ويهدف الباحث من خلالها الحصول على معلومات أولية عن الظاهرة.

ت- ملاحظة دون المشاركة: وفي هذا النوع من الملاحظة يشاهد الباحث الظاهرة عن بعد من خلال أجهزة دون أن يراه المبحوثين. ويعطي هذا النوع للملاحظة عموماً سمة الدقة، لأن الباحث يستطيع ملاحظة الانفعالات والتصرفات لدى المبحوثين دون أن يعلموا بأن بحثاً ما يجري عليهم.

حدود الدراسة:

- حدود موضوعية: قامت الدراسة بقياس أثر إدارة المخاطر (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) على نجاح المشاريع (تقليل المخاطر، تعزيز الشفافية والاستخدام الأمثل للموارد، خفض التكاليف).
- حدود مكانية: الرياض - المملكة العربية السعودية.
- حدود زمنية: عام 2024

الملخص:

نستنج مما سبق إن إدارة المخاطر ليست ثابتة، بل تطورت عبر السنين ولتلي حاجة المشاريع بمختلف الأزمنة والأماكن.

ويمكننا ملاحظة اختلاف أساليب إدارة المخاطر حسب نوع الخطر والزمان والمكان والتكلفة كل هذه العوامل تؤثر في القرار.

ونلاحظ أيضا ان استخدام التقنيات الحديثة لإدارة المخاطر يمكن أن تحسن وتطور من أداء المشاريع مما يحسن من جودتها ويقل تكاليفها سعيا لتحقيق أهداف المشروع.

ومن المتوقع مستقبلا ظهور أساليب وتقنيات أحدث حسب التغيرات التجارية المستمرة مما يساعد في تحسين المشاريع.

المراجع:

- 1) Fundamentals of risk management understanding, evaluating, and implementing effective enterprise risk management By PAUL HOPKING WITH CLIVE THOMPSON.
- 2) Principles of risk management and insurance By GEORGE E. REJDA WITH MICHAEL J. MCNAMARA.
- 3) Project management a managerial approach By JACK R. MEREDITH WITH SAMUEL J. MANTEL, JR.
- 4) <https://eccceg.com/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AE%D8%A7%D8%B7%D8%B1-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%B9/>
- 5) <https://wazen.sa/ar/blog/%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AE%D8%A7%D8%B7%D8%B1-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%B9>