

تعزيز نجاح المشروع من خلال استراتيجيات إدارة المخاطر الفعالة
في شركة "MACC" Modern Architecture Contracting Company /
السعودية/ جدة
دراسة حالة
زكريا عبدالرحيم عبدالرحيم
2021204945

مشروع تخرج- 1
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. منى مصطفى العشري
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2024- الفصل الدراسي الثالث

جدول المحتويات

2	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4	1.1. المقدمة:
5	1.2. مشكلة الدراسة
5	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
6	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
7	1.3. أهمية الدراسة
7	1.3.1. على المستوى النظري:
8	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
9	1.4. أسئلة الدراسة
10	1.5. أهداف الدراسة
10	1.6. فرضيات الدراسة
11	1.7. نموذج الدراسة
12	1.8. منهجية الدراسة
12	1.9. الدراسة الميدانية
13	1.10. مخطط المشروع المقترح
14	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
15	2.1. المقدمة:
17	2.2. المتغير المستقل
20	2.3. المتغير التابع
21	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
24	2.5. الخاتمة
26	قائمة المراجع

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

هدفت الدراسة إلى تحليل استراتيجيات إدارة المخاطر الفعالة في تعزيز نجاح المشاريع ذات طبيعة خاصة وتؤثر عليها عوامل كثيرة مما يجعلها تتعرض للكثير من المخاطر طوال فترة الانجاز.

إدارة المخاطر والمخاطر هي قضايا استراتيجية وحوكمة تنطوي عادة على حل وسط: يمكن لاستراتيجية تجنب المخاطر أن تحد من الإنجازات المميزة؛ ومع ذلك، فإن استراتيجية تقبل المخاطر يمكن أن تزيد من خسائر المشروع. غالبًا ما يتم التقليل من أهمية إدارة هذا التوازن بشكل واضح أو التغاضي عنه في السعي لتحقيق الأهداف المرجوة

تؤثر هذه المخاطر على إدارة المشروع وعناصره الأساسية، وتعد عملية تحليل وإدارة المخاطر من الأساليب الفعالة والمنتجة التي تستخدم في إدارة مشاريع التشييد لغرض زيادة فرص انهاء المشروع بنجاح وفي حدود التكلفة والوقت والجودة المطلوبة وبأقل ما يمكن من المشاكل.

تهدف هذه الدراسة أولاً إلى التعرف على مفهوم مخاطر المشروع وخصائصها وأنواعها التي يواجهها المشروع وطرق المتابعة لإدارته وتحليله وتحديد الاستراتيجيات والأساليب اللازمة للتحكم والسيطرة عليه. يمكن لأي مشروع بغض النظر عن حجمه أو مجاله الاستفادة من اعتماد خطة منهجية للتعامل مع التهديدات المحتملة من خلال استراتيجية إدارة المخاطر، وبدلاً من النظر إلى إستراتيجية إدارة المخاطر على أنها سلسلة من المهام المنفصلة، فمن المفيد التفكير فيها على أنها عملية تكرارية يجب من خلالها اكتشاف المخاطر الجديدة والحالية وتحليلها وإدارتها ومراقبتها بشكل مستمر، مما يضمن أن موظفي الشركة وممتلكاتها ومواردها في أمان دائماً.

1.1 المقدمة:

أن إدارة المخاطر في المشاريع أمر لا بد من وضعه في الحسبان قبل بدء مشروعك لأنه من عوامل نجاحه، إذ أنها الأداة التي تتمكن من خلالها من تحديد التهديدات المفاجئة التي قد تظهر أثناء تنفيذ المشروع، وتطبيق خطة ممنهجة بالتعاون مع فريق العمل مفتاحك لإدارة المخاطر بنجاح. تواجه المنظمات من جميع الأنواع والأحجام عوامل وتأثيرات خارجية وداخلية تجعل من غير المؤكد ما إذا كانت ستحقق أهدافها. إدارة المخاطر تكرارية وتساعد المنظمات في وضع الاستراتيجية وتحقيق الأهداف واتخاذ قرارات مستنيرة. تعد إدارة المخاطر جزء من الحوكمة والقيادة ، وهي أساسية لكيفية إدارة المنظمة على جميع المستويات. وتساهم في تحسين نظم الإدارة. إدارة المخاطر هي جزء من جميع الأنشطة المرتبطة بالمنظمة وتتضمن التفاعل مع أصحاب المصلحة. إدارة المخاطر تأخذ بنظر الاعتبار السياق الخارجي والداخلي للمنظمة ، بما في ذلك السلوك البشري والعوامل الثقافية. إدارة المخاطر هي عملية استباقية لتحديد وتقييم والاستجابة لمخاطر المشروع قبل أن تسبب أي مشاكل خطيرة أو تؤثر على الجدول الزمني لإنجاز المشروع، وتتضمن هذه العملية أيضاً التحديث وإعادة النظر بانتظام في تقييم المخاطر بناءً على المعلومات الجديدة أو الإجراءات المتخذة.

تتمثل أهمية متابعة ورصد المخاطر في هذه المرحلة، حيث يتم الاهتمام بإدارة المخاطر بشكل فعال ومستمر طوال عملية المشروع. يتضمن ذلك إدارة المخاطر النشطة، حيث يتم اتخاذ إجراءات للتعامل مع المخاطر المحتملة والوقاية من حدوثها. كما يتم تحديث التقييم المستمر للمخاطر وضبط الاستراتيجيات والخطط إذا لزم الأمر.

يمكن أن تؤدي إدارة المخاطر إلى مجموعة من الفوائد المشروعة والتنظيمية بما في ذلك:

- تحديد مسارات العمل البديلة الملائمة
- زيادة الثقة في تحقيق أهداف المشروع
- تحسين فرص النجاح
- تقليل المفاجآت
- تقديرات أكثر دقة (من خلال تقليل عدم اليقين)
- تقليل ازدواجية الجهود (من خلال وعي الفريق بإجراءات التحكم في المخاطر)

1.2 مشكلة الدراسة:

عدم شفافية أو وضوح المخاطر الرئيسية المضمنة في عمليات المؤسسة بما في ذلك كيفية إدارتها أصحاب المصلحة الرئيسيين. وجود نقص في الاتصال ما بين إدارة المخاطر وعمليات الإدارة الأساسية. هناك مواعمة ضعيفة للاستجابة للمخاطر مع الاستراتيجية وإدارة أداء المؤسسة وإن إهمال المخاطر وتجاهلها وعدم القدرة على إدارتها بالشكل المناسب والوقت المناسب يؤدي إلى زيادة التكلفة والوقت، وبما أن الأساليب التقليدية للتنبؤ بالمخاطر تعتمد على الإحساس والبديهة، كان لابد من استخدام أساليب متطورة وأكثر فعالية المساعدة الإدارة على مواجهة المخاطر المحتملة في المشروعات وارتكازا على ذلك تجسدت مشكلة البحث في الإجابة عن التساؤلات الآتية:

ما الأهمية النسبية لهذه المخاطر؟
ولماذا تحظى بعض هذه المخاطر بأولوية متقدمة عن غيرها؟
ما فوائد استخدام تقنية التدرج الهرمي التحليلي في إدارة المخاطر؟

1.2.1 فجوات على المستوى النظري:

هناك العديد من الثغرات على المستوى النظري في استراتيجيات إدارة المخاطر التي تحتاج إلى معالجة لتحسين الفعالية الشاملة وقابلية تطبيق هذه الاستراتيجيات. فيما يلي بعض الثغرات الرئيسية:

عدم وجود إجماع: لا يوجد تعريف مقبول عالمياً للمخاطر في سياق إدارة المخاطر. وهذا يؤدي إلى تفسيرات وتطبيقات مختلفة لمبادئ إدارة المخاطر عبر مختلف الصناعات والتخصصات الأكاديمية.

التصنيف غير الكامل: غالباً ما توفر الأطر النظرية الحالية تصنيفات غير كاملة لأنواع المخاطر. هناك حاجة إلى تصنيف أكثر شمولاً يمكن أن يغطي مجموعة متنوعة من المخاطر التي تواجهها المنظمات.

عزل إدارة المخاطر: غالباً ما تتعامل النماذج النظرية مع إدارة المخاطر كوظيفة منفصلة بدلاً من دمجها مع الإدارة الاستراتيجية. وهذا يحد من القدرة على مواعمة إدارة المخاطر مع أهداف واستراتيجيات العمل الشاملة.

التقليل من العوامل البشرية: العديد من النماذج النظرية لا تأخذ في الاعتبار بشكل كاف تأثير السلوك البشري والثقافة التنظيمية على ممارسات إدارة المخاطر. يمكن أن تؤدي هذه الرقابة إلى التنفيذ غير الفعال لاستراتيجيات المخاطر.

نقص التكيف الثقافي: هناك حاجة لمزيد من الأبحاث حول كيفية تأثير الثقافات التنظيمية المختلفة على ممارسات إدارة المخاطر وكيف يمكن تصميم الاستراتيجيات لتناسب السياقات الثقافية.

التغطية غير الكافية: هناك أبحاث نظرية محدودة حول كيفية إدارة المخاطر المتعلقة بالاستدامة والمخاطر البيئية والاجتماعية والمتعلقة بالحوكمة بشكل فعال. أصبحت هذه المجالات ذات أهمية متزايدة في سياق الممارسات التجارية العالمية.

عدم وجود مقاييس موحدة: هناك نقص في المقاييس والمنهجيات الموحدة لقياس فعالية استراتيجيات إدارة المخاطر. وهذا يجعل من الصعب مقارنة وتقييم نجاح الأساليب المختلفة.

النماذج غير الملانة: غالباً ما تتجاهل النماذج النظرية أهمية التواصل الفعال بشأن المخاطر. هناك حاجة إلى مزيد من البحث لتطوير استراتيجيات لتوصيل معلومات المخاطر بشكل واضح وفعال إلى جميع أصحاب المصلحة.

عدم التركيز على التعلم: كثيراً ما تهمل الأطر النظرية أهمية مراجعات ما بعد التنفيذ والتعلم المستمر. وينبغي التركيز بشكل أكبر على تقييم نتائج استراتيجيات إدارة المخاطر والتعلم من التجارب السابقة.

نماذج أصحاب المصلحة المحدودة: العديد من الأساليب النظرية لا تأخذ في الاعتبار بشكل كامل دور أصحاب المصلحة في عملية إدارة المخاطر. هناك حاجة إلى نماذج تعمل على دمج وجهات نظر أصحاب المصلحة ومشاركتهم بشكل أفضل. ولمعالجة هذه الفجوات النظرية، يمكن للباحثين والممارسين التركيز على عدة استراتيجيات: وضع تعريفات موحدة: العمل على وضع تعريفات ومفاهيم مقبولة عالمياً للمخاطر في سياق إدارة المخاطر. إنشاء نماذج شاملة: تطوير تصنيفات أكثر تفصيلاً وشمولاً لأنواع المخاطر التي تأخذ في الاعتبار النطاق الكامل للمخاطر التي تواجهها المنظمات. التكامل مع الإدارة الاستراتيجية: تطوير أطر عمل تدمج إدارة المخاطر مع الإدارة الإستراتيجية لمواءمة استراتيجيات المخاطر مع أهداف العمل. دمج العوامل السلوكية والثقافية: إجراء المزيد من الأبحاث حول تأثير السلوك البشري والثقافة التنظيمية على ممارسات إدارة المخاطر ووضع استراتيجيات لمعالجة هذه العوامل.

1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي:

يمكن أن يؤدي تحديد الثغرات على المستوى التطبيقي في إدارة المخاطر إلى تسليط الضوء على المجالات التي قد تكون فيها الممارسات الحالية غير موجودة أو حيث توجد إمكانية للتحسين. فيما يلي العديد من الفجوات الرئيسية التي يتم ملاحظتها غالباً في إدارة المخاطر التطبيقية:

العمليات المنعزلة: غالباً ما يتم التعامل مع إدارة المخاطر كعملية منفصلة بدلاً من دمجها في الإطار العام لإدارة المشروع.

الافتقار إلى التنسيق: يمكن أن يؤدي ضعف التنسيق بين إدارة المخاطر وأنشطة إدارة المشروع الأخرى إلى عدم الاتساق والمخاطر الضائعة.

التحديد غير المكتمل: غالباً ما تفشل المشاريع في تحديد جميع المخاطر المحتملة، مع التركيز فقط على المخاطر الواضحة أو التاريخية مع إهمال المخاطر الناشئة أو الأقل وضوحاً.

المشاركة المحدودة لأصحاب المصلحة: عدم إشراك مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة يمكن أن يؤدي إلى فهم غير كامل للمخاطر المحتملة.

بيانات غير كافية: تفتقر العديد من المؤسسات إلى البيانات التاريخية الكافية لإجراء تحليلات كمية قوية للمخاطر.

الاستخدام المحدود للتقنيات المتقدمة: لا يتم استخدام التقنيات الكمية المتقدمة مثل عمليات محاكاة مونت كارلو والنماذج الإحصائية.

تحديد الأولويات الذاتية: غالباً ما يتم تحديد أولويات المخاطر بشكل ذاتي بدلاً من استخدام معايير موضوعية، مما يؤدي إلى نتائج متحيزة أو غير متسقة.

الأدوات غير الكافية: تفتقر العديد من المنظمات إلى الأدوات والأطر الكافية لتحديد أولويات المخاطر بشكل فعال بناءً على تأثيرها واحتمالاتها.

تفاعلية وليست استباقية: غالباً ما تكون استراتيجيات إدارة المخاطر تفاعلية، ولا تعالج المخاطر إلا بعد حدوثها بدلاً من منعها بشكل استباقي.

نقص الابتكار: غالباً ما تكون استراتيجيات الاستجابة للمخاطر تقليدية وتفتقر إلى الأساليب المبتكرة للتخفيف من المخاطر أو تجنبها بشكل فعال.

عدم كفاية الموارد: كثيراً ما تعاني إدارة المخاطر من نقص الموارد، سواء من حيث الموظفين أو الميزانية، مما يؤدي إلى عدم كفاية تخفيف المخاطر.

التخصيص غير السليم: قد لا يتم تخصيص الموارد بكفاءة، مع التركيز على المخاطر ذات الأولوية الأدنى مع إهمال المخاطر الأكثر أهمية.

المراقبة غير المتكررة: لا يتم مراقبة المخاطر بشكل متكرر بما فيه الكفاية، مما يؤدي إلى تأخير الاستجابات عندما تتحقق المخاطر.

الضوابط غير الفعالة: قد تكون تدابير التحكم في المخاطر غير فعالة أو قديمة، وتفشل في التخفيف من المخاطر المحددة بشكل مناسب.

ضعف التواصل: يمكن أن يؤدي عدم التواصل بشكل كافٍ حول المخاطر واستراتيجيات إدارتها بين فرق المشروع وأصحاب المصلحة إلى سوء الفهم وعدم التوافق.

التوثيق غير المكتمل: لا يتم توثيق أنشطة ونتائج إدارة المخاطر بشكل مستمر، مما يؤدي إلى نقص الشفافية والاحتفاظ بالمعرفة.

نقص الوعي بالمخاطر: غالباً ما يكون هناك نقص في الوعي بالمخاطر وثقافة تجنب المخاطر داخل المنظمات، مما يعيق الإدارة الفعالة للمخاطر.

ثقافة اللوم: ثقافة اللوم يمكن أن تثني أعضاء الفريق عن الإبلاغ عن المخاطر، مما يؤدي إلى عدم الإبلاغ عن المخاطر وعدم إدارتها.

1.3 أهمية الدراسة:

تعد دراسة استراتيجيات إدارة المخاطر الفعالة أمراً بالغ الأهمية لعدة أسباب، تشمل جوانب مختلفة من النجاح التنظيمي، وإدارة المشاريع، والاستقرار الاقتصادي العام. وفيما يلي نقاط أساسية تبرز أهمية هذه الدراسة:

على المستوى النظري
على المستوى التطبيقي

1.3.1 على المستوى النظري:

تعتبر دراسة استراتيجيات إدارة المخاطر الفعالة على المستوى النظري ذات أهمية قصوى لعدة أسباب. يضع الاستكشاف النظري لإدارة المخاطر الأساس للتطبيقات العملية، وتوجيه الباحثين والممارسين في تطوير وتنفيذ استراتيجيات فعالة. فيما يلي الأسباب الرئيسية التي تجعل هذه الدراسة حاسمة:

أسس التطبيق العملي: توفر الدراسات النظرية فهماً واضحاً للمفاهيم الأساسية والتعاريف والأطر الأساسية لإدارة المخاطر العملية.

إرشادات للممارسين: تقدم النظريات مناهج ومنهجيات منظمة يمكن للممارسين التكيف معها مع المواقف الواقعية.

تطوير أطر عمل شاملة: يساعد البحث النظري في تطوير أطر عمل شاملة لإدارة المخاطر والتي تأخذ في الاعتبار جميع جوانب المخاطر، بدءاً من التحديد وحتى التخفيف والمراقبة.

التحليل النقدي: تقوم الدراسات النظرية بتحليل ممارسات إدارة المخاطر الحالية بشكل نقدي وتحديد الثغرات والقيود ومجالات التحسين.

الحلول المبتكرة: من خلال التعرف على أوجه القصور، يمكن للبحث النظري أن يلهم الحلول المبتكرة والأساليب الجديدة لإدارة المخاطر.

تعزيز فهم ديناميكيات المخاطر: يساعد الاستكشاف النظري في فهم ديناميكيات الأنظمة المعقدة وأوجه الترابط بين الأنواع المختلفة للمخاطر. توفر نظرة ثاقبة حول كيفية تأثير السلوك البشري والثقافة التنظيمية على إدراك المخاطر وإدارتها.

وضع المعايير: تساهم الدراسات النظرية في وضع المعايير وأفضل الممارسات في إدارة المخاطر، وتعزيز الاتساق والموثوقية عبر المنظمات. توفر معايير يمكن للمنظمات استخدامها لقياس مدى فعالية ممارسات إدارة المخاطر الخاصة بها.

تطوير المناهج الدراسية: الأسس النظرية ضرورية لتطوير البرامج التعليمية والمناهج التي تدرب المتخصصين في إدارة المخاطر في المستقبل. تعمل على تسهيل نشر المعرفة وأفضل الممارسات من خلال المنشورات الأكاديمية والمؤتمرات والندوات.

التقدم التكنولوجي: تستكشف الدراسات النظرية كيف يمكن دمج التقنيات الناشئة (مثل الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة وتقنية (blockchain) في استراتيجيات إدارة المخاطر. تساعد في تحسين ممارسات إدارة المخاطر في المستقبل من خلال توقع التقدم التكنولوجي وتأثيراته المحتملة.

1.3.2 على المستوى التطبيقي:

تعد دراسة استراتيجيات إدارة المخاطر الفعالة على المستوى التطبيقي أمراً بالغ الأهمية لترجمة الأفكار النظرية إلى إجراءات عملية يمكن للمؤسسات تنفيذها لإدارة المخاطر بشكل فعال. تركز الأبحاث التطبيقية على كيفية تصميم هذه الاستراتيجيات وتكييفها وتنفيذها في سياقات العالم الحقيقي. وفيما يلي الجوانب الأساسية وأهمية دراسة استراتيجيات إدارة المخاطر على المستوى التطبيقي:

التطبيقات العملية: تركز الدراسات التطبيقية على كيفية تطبيق مفاهيم إدارة المخاطر النظرية في مواقف العالم الحقيقي، مما يضمن أن تكون الاستراتيجيات عملية ومجدية. توفر حلولاً مصممة خصيصاً للسياق والصناعة والبيئة التنظيمية المحددة، مما يجعلها أكثر صلة وفعالية.

التعريف الشامل: تساعد الأبحاث التطبيقية المؤسسات على تطوير عمليات شاملة لتحديد المخاطر، باستخدام أدوات مثل تحليل SWOT، وسجلات المخاطر، وتخطيط السيناريوهات. يؤكد على مشاركة جميع أصحاب المصلحة المعنيين في عملية تحديد المخاطر لالتقاط مجموعة واسعة من المخاطر المحتملة.

تقييم المخاطر المعزز: تكشف الدراسات التطبيقية استخدام الأساليب الكمية (مثل التحليل الإحصائي والنماذج الاحتمالية) والطرق النوعية (مثل حكم الخبراء وطريقة دلفي) في تقييم المخاطر. تعزز ممارسات تقييم المخاطر المستمرة والديناميكية التي تتكيف مع ظروف المشروع المتغيرة والبيئات الخارجية.

تحديد أولويات المخاطر بشكل فعال: يبحث البحث التطبيقي في تقنيات تحديد أولويات المخاطر بناءً على احتمالية حدوثها وتأثيرها، مثل مصفوفة المخاطر، وتحليل وضع الفشل وأثاره ((FMEA، ونماذج تسجيل المخاطر. يوفر نظرة ثاقبة حول كيفية قيام المؤسسات بتخصيص الموارد بشكل فعال لمعالجة المخاطر الأكثر خطورة.

التدابير الوقائية: تحدد الدراسات التطبيقية وتقيم التدابير الوقائية التي يمكن أن تقلل من احتمالية حدوث المخاطر. يقومون بتطوير واختبار خطط الطوارئ لضمان قدرة المنظمات على الاستجابة بفعالية للمخاطر التي تحدث.

التنفيذ والمراقبة: تقدم البحوث التطبيقية أطر عمل ومبادئ توجيهية لتنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر، مما يضمن دمجها في العمليات التنظيمية وخطط المشاريع. يركز على تطوير أنظمة المراقبة لمتابعة مؤشرات المخاطر وفعالية تدابير التخفيف في الوقت الحقيقي.

التكامل التكنولوجي:

تقوم الدراسات التطبيقية بتقييم استخدام برامج وأدوات إدارة المخاطر التي تسهل تحديد المخاطر وتقييمها ومراقبتها. استكشاف تطبيق التقنيات الناشئة مثل الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي وتحليلات البيانات الضخمة في تعزيز ممارسات إدارة المخاطر.

التدريب وبناء القدرات: تسلط البحوث التطبيقية الضوء على أهمية برامج التدريب ومبادرات بناء القدرات لتزويد الموظفين بالمهارات اللازمة لإدارة المخاطر بشكل فعال. يعزز آليات نقل المعرفة وأفضل الممارسات عبر المنظمة.

الاتصال والتوثيق: تؤكد الدراسات التطبيقية على أهمية التواصل الواضح والفعال لمعلومات المخاطر لجميع أصحاب المصلحة، باستخدام تقنيات مثل الإبلاغ عن المخاطر، ولوحات المعلومات، والإحاطات المنتظمة. يركز على توثيق عمليات إدارة المخاطر والقرارات والدروس المستفادة لتعزيز التعلم التنظيمي والتحسين المستمر. يستكشف دور عمليات التدقيق الداخلي والخارجي في ضمان ممارسات فعالة لإدارة المخاطر.

التقييم والتحسين المستمر: تقوم الدراسات التطبيقية بتطوير واختبار مقاييس الأداء لتقييم فعالية استراتيجيات إدارة المخاطر.

1.4 أسئلة الدراسة:

ما هي أهمية إدارة المخاطر في نجاح المشاريع؟

ما هي التحديات الرئيسية التي تواجه تنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر في المشاريع؟

كيف يمكن تحديد وتصنيف المخاطر المحتملة في مشروع معين؟

ما هي الخطوات الأساسية لوضع خطة إدارة المخاطر؟

كيف يمكن تقييم أثر المخاطر واحتمالية حدوثها في المشروع؟

ما هي أفضل الممارسات في توضيح المسؤوليات والأدوار في إدارة المخاطر؟

ما هو دور القيادة الفعالة في تعزيز ثقافة إدارة المخاطر داخل المؤسسات؟

كيف يمكن استخدام تقنيات التحليل الكمي والكيفي في إدارة المخاطر بشكل فعال؟

ما هي التحديات التي تواجه تقييم وتحليل المخاطر على مدار دورة حياة المشروع؟

كيف يمكن أن تساهم استراتيجيات إدارة المخاطر في تعزيز كفاءة استخدام الموارد وتحقيق الأهداف الزمنية للمشروع؟

1.5 أهداف الدراسة:

دراسة أثر استراتيجيات إدارة المخاطر على أداء المشاريع: تحليل كيفية تأثير استخدام استراتيجيات إدارة المخاطر الفعالة على النجاح العام للمشروعات.

تقييم الأدوات والتقنيات المستخدمة في إدارة المخاطر: مراجعة وتحليل الأدوات والتقنيات المختلفة المستخدمة في إدارة المخاطر وكيفية تطبيقها بشكل فعال.

دور القيادة والثقافة التنظيمية في نجاح إدارة المخاطر: دراسة تأثير القيادة الفعالة والثقافة التنظيمية الملائمة على كفاءة إدارة المخاطر.

تحليل التحديات والعقبات في تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر: استكشاف الصعوبات الشائعة والتحديات التي تواجه الشركات عند محاولتها تنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر.

دراسة مقارنة بين أنظمة إدارة المخاطر المختلفة: مقارنة بين أنظمة إدارة المخاطر التقليدية والمبتكرة لتحديد الأفضلية في تحقيق أهداف المشروع.

تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر في قطاعات مختلفة: دراسة حالات متعددة لتقديم نظرة شاملة حول كيفية تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر في أنواع مختلفة من المشاريع والصناعات.

تأثير تكنولوجيا المعلومات على إدارة المخاطر: تحليل كيف يمكن أن تسهم التكنولوجيا المعلوماتية والحلول التقنية في تحسين فعالية إدارة المخاطر.

تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر في المشروعات الكبيرة مقارنة بالمشروعات الصغيرة: دراسة الفروقات في تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر بين المشروعات الكبيرة والصغيرة.

1.6 فرضيات الدراسة:

فرضية العدم: (Hypothesis of Uncertainty)

تقول هذه الفرضية إن التنبؤ بالمستقبل غير ممكن بدقة مطلقة، وأن هناك عناصر غير متوقعة قد تؤثر على المشروع.

استراتيجيات إدارة المخاطر تستهدف التعامل مع هذا العدم عبر تحليل السيناريوهات المحتملة ووضع استراتيجيات احتياطية للتعامل مع الأحداث غير المتوقعة.

فرضية البديلة: (Alternative Hypothesis)

تقترح هذه الفرضية أن هناك خيارات بديلة متاحة لكل تحدي أو مخاطرة في المشروع.

استراتيجيات إدارة المخاطر تنصب على تحديد هذه البدائل الممكنة وتقييمها بناءً على مخاطرها المحتملة وتكلفتها وتأثيرها على أهداف المشروع، ثم اتخاذ القرارات المناسبة.

فرضية الاتجاهية: (Directional Hypothesis)

تعتبر هذه الفرضية منظوراً يتمحور حول الاستراتيجيات التي يمكن أن توجه الاتجاهات وتحقق أهداف المشروع بفعالية.

في سياق إدارة المخاطر، تشمل هذه الفرضية تحديد الاتجاهات المحتملة للمخاطر واستراتيجيات الوقاية والتعامل معها لضمان أن المشروع يسير في الاتجاه الصحيح.

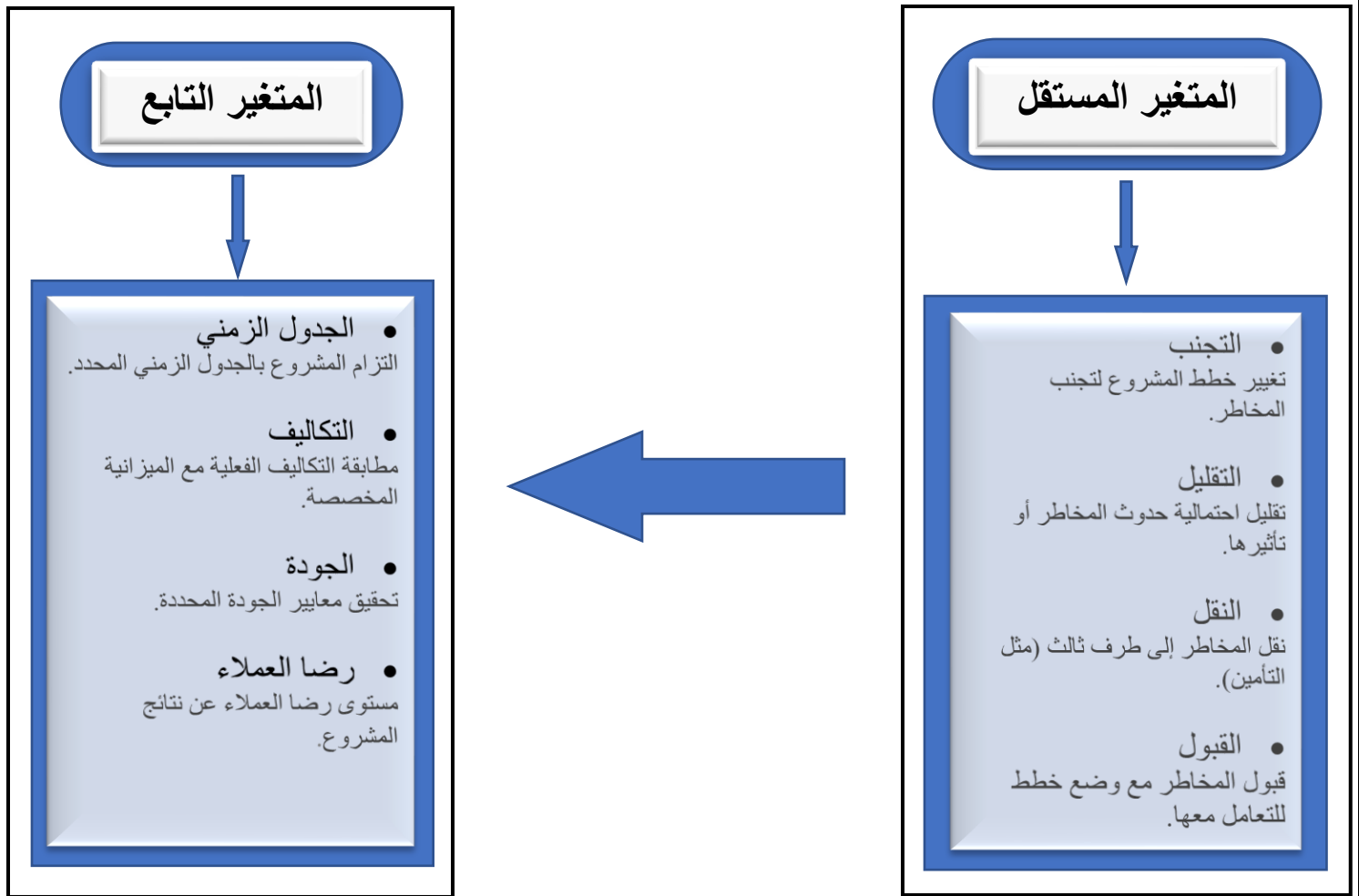
فرضية غير الاتجاهية: (Non-directional Hypothesis)

تركز هذه الفرضية على الاعتراف بأن التغيرات والمخاطر ليست دائماً تحت سيطرة المشروع أو قابلة للتوجيه.

استراتيجيات إدارة المخاطر بموجب هذه الفرضية تتمثل في تطوير استجابات مرنة ومتكيفة تعزز قدرة المشروع على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة أو التي لا يمكن التنبؤ بها مسبقاً.

1.7 نموذج الدراسة:

يمكننا تنظيم الدراسة بحيث نحدد كيف يؤثر التغير المستقل (الاستراتيجيات المتبعة في إدارة المخاطر) على التغير التابع (نجاح المشروع) في النموذج التالي:



1.5 الدراسة الميدانية:

Modern Architecture Contracting Company تأسست سنة 2017 هي منظمة لإدارة المرافق وهي جزء من شركة العمران الحديثة للمقاولات المحدودة (MACC Ltd) التي يقع مكتبها الرئيسي في الرياض، والتي تهدف إلى أن تكون مزود الخدمة المفضل، وتقديم خدمة ممتازة، والحفاظ على الأداء العالي وضمان الصحة والبيئة ومكان العمل الآمن.

مسؤولة عن 8000 عميل في الموقع

وأيضاً مسؤولة عن الصيانة الوقائية لـ 4600 فيلا

يبلغ مساحة الموقع 952402 متر مربع

يعمل لدى الشركة 3250 موظف

لدى الشركة 6 عقود خدمات

شراكتها الاستراتيجية مع إدارات المرافق في جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية في ثول أسفرت هذه الشراكة عن علاقة عمل تشمل مجالات مختلفة مثل الصيانة والتنظيف والبستنة وخدمات المكاتب والإقامة.

إن الخدمات الشاملة التي يتم تقديمها هي لدعم رؤية الجامعة في أن تكون جامعة بحثية عالمية المستوى من خلال مرافق فعالة ومستدامة بيئياً لمدينة جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية والبنية التحتية والأراضي، وقد أدى التزام شركة العمران الحديثة للمقاولات بالامتثال للصحة والسلامة والبيئة إلى ثقافة معايير العمل العالية، وجميع إدارتنا وموظفينا على دراية كاملة ومحدثة دائماً في مسائل الصحة والسلامة وإدارة المخاطر والبيئة.

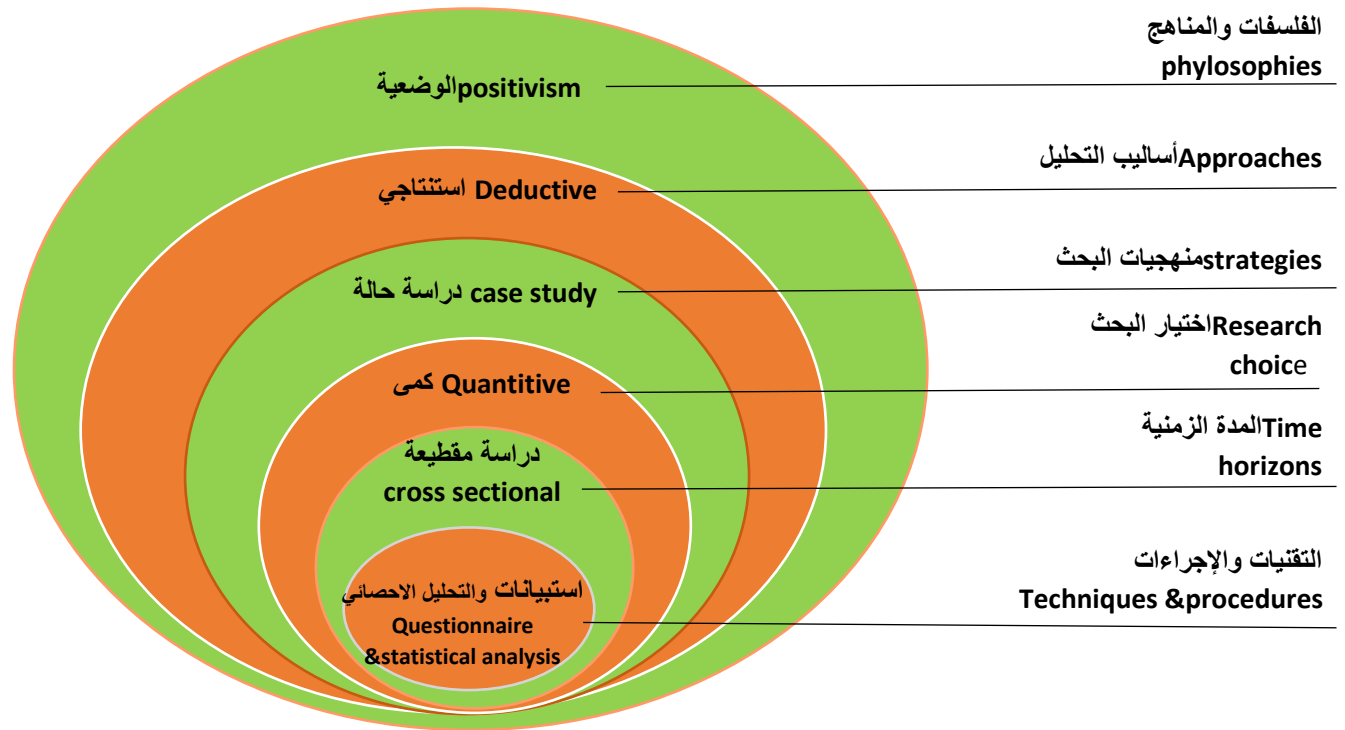
تتمحور قيمنا الأساسية حول تلبية احتياجات عملائنا، والاستفادة من قوة عاملة محترفة ومتنوعة ومدرّبة تدريباً عالياً، ودمج التقنيات الجديدة والناشئة لدعم تقديم الخدمات في الوقت المناسب.

الموقع الإلكتروني للشركة:

[Modern Architecture Contracting Company Branch \(macc-fm.com\)](http://macc-fm.com)

1.6 منهجية الدراسة:

1. فلسفة البحث: الوضعية
2. منهج البحث: الاستنتاجي
3. استراتيجية البحث: دراسة حالة
4. نوع البحث: الكمي
5. الأفق الزمني: المقطعية
6. التقنيات والإجراءات: الاستبيان والتحليل الإحصائي



1.7 مخطط المشروع المقترح:

الفصل الأول : الاطار العام للدراسة
 الفصل الثاني: الاطار النظري
 الفصل الثالث: منهجية البحث
 الفصل الرابع: التحليل الاحصائي
 الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة



الفصل الثاني : الاطار النظري

2.1 المقدمة :

أظهرت الدراسات ان هناك ارتباطاً إيجابياً بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع , ان مخاطر المشروع منتشرة على نطاق واسع في صناعة البناء بسبب عدم اليقين والتعقيد الذي تنطوي عليه أنشطة البناء. تؤثر العديد من العوامل بشكل مباشر أو غير مباشر على إكمال المشروع بنجاح. لذلك ، يعتمد نجاح المشروع إلى حد كبير على كيفية إدارته للمخاطر. تبحث هذه الدراسة في تأثير ممارسات إدارة المخاطر على نجاح المشروع. بالإضافة إلى ذلك ، يستكشف الآلية التي تؤدي إلى نجاح المشروع بالإضافة إلى ذلك ، يستكشف الآلية التي تؤدي إلى نجاح المشروع. يعد فهم ممارسات وعمليات إدارة المخاطر التي تؤثر على أداء المشروع أمراً حيوياً للنجاح. تقترح هذه الدراسة أن ثلاث ممارسات لإدارة المخاطر (مثل تحديد المخاطر والمراقبة والوقاية) تؤثر على نجاح المشروع. علاوة على ذلك ، تؤكد هذه الدراسة أن القدرة على مواجهة المخاطر تتوسط ، وأن شفافية المخاطر تخفف من العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر ونجاح المشروع. Bodla, A. A., (2022) Ejaz, A., & Ishaq, M. R. (2022) ويكشف أن ممارسات إدارة المخاطر تؤثر بشكل كبير على نجاح المشروع. كما يخلص إلى أن القدرة على مواجهة المخاطر تتوسط العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر ونجاح المشروع. وعلاوة على ذلك، فإن شفافية المخاطر تخفف من العلاقة بين القدرة على مواجهة المخاطر ونجاح المشروع. تساهم هذه الدراسة في أدبيات إدارة المخاطر من خلال شرح الآلية التي تؤدي إلى نجاح المشروع. كما ناقشت المساهمات النظرية والتطبيقات العملية. mohammad kallow 2022

مخاطر المشروع هي حدث يمكن أن يكون إيجابياً أو سلبياً ، ولكن عادة ما ينظر إليه على أنه التعرض لسيناريو يؤدي إلى نتيجة سلبية. بحكم التعريف ، المشروع هو جديد التعهد والمخاطر متأصلة في المشاريع بسبب التعقيدات والمجهول المرتبط بها لى سبيل المثال ، إنشاء منتج جديد أو بناء بنية تحتية مادية / إلكترونية يمكن تحديد نجاح أو فشل إدارة مخاطر المشروع إلى حد كبير من خلال المخاطر لكشف قبل وأثناء دورة حياة المشروع.

يمكن تجميع عوامل الخطر في عوامل مختلف فئات. قام (1992) Weiss and Wysocki بتجميع خمس فئات من المخاطر وفقاً للمجازفين قد تتداخل عوامل الخطر لأن تأثير أحد المخاطر يمكن أن يؤدي إلى مخاطر أخرى. ونتيجة لذلك ، يمكن أن يكون تحديد عوامل الخطر بكفاءة تحدياً صعباً ولكنه مهم لنجاح المشروع. الخطر الكامن في مشروع البناء هو المخاطر المحتملة التي تؤثر على تقدم المشروع بمعنى آخر ، يمكن القول بأن التأثيرات السلبية الناجمة عن وقوع أي حدث مؤكد أو غير مؤكد تشكل تهديداً لنجاح المشروع.

يمكن للمديرين تجنب المخاطر في مشروع البناء بأربع طرق وهي من خلال تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، وتحليل المخاطر وتأثيرها، واستجابة الإدارة اتجاه المخاطر.

ان إدارة المخاطر الناجحة وتحقيق عوامل أو متطلبات نجاح المشروع لهما علاقة مباشرة، وخاصة لأن المخاطر يتم تقييمها على أساس تأثيرها المحتمل على أهداف المشروع. ومن الجدير بالذكر أن إدارة المخاطر لا تعني غياب عدم اليقين، بل تعني تقليل الآثار السلبية للمخاطر. وقد أظهرت الأدلة التجريبية من دراسات هيسينغ (2012) أن تنفيذ ممارسات إدارة المخاطر يمكن أن يساعد شركات البناء على تجنب وتخفيف المخاطر الكبرى المختلفة من خلال الإدارة الاستباقية والتعامل مع المخاطر.

د مراجعة وفحص الأدبيات بعمق من دراسات مختلفة مثل Emam et al.

(2014)؛ (2014)؛ Hasan et al. (2014)؛ Falamarzi & Suliman (2015)؛ Alsendi (2015)؛ AbuSafiya & Suliman (2017)، تبين أن تخطيط المشروع وتطبيق المعلومات وتقييم المخاطر يوفر تأثيراً كبيراً على كفاءة المشروع وتقدمه. علاوة على ذلك، تبين أن إدارة المخاطر وتكامل المعرفة يلعبان دوراً رئيسياً في نجاح المشروع.

وقد تم اقتراح عدة أشكال مختلفة لعملية إدارة مخاطر المشروع. واقترح بوم (1991) عملية تتألف من مرحلتين رئيسيتين. الأولى هي تقييم المخاطر، والتي تتضمن تحديد المخاطر وتحليلها وتحديد أولوياتها، والسيطرة على المخاطر، والتي تتضمن التخطيط لإدارة المخاطر وحلها والتخطيط لمراقبة المخاطر وتتبعها واتخاذ الإجراءات التصحيحية. ويتحدث فيرلي (1994) عن سبع خطوات: (1) تحديد عوامل الخطر المختلفة؛ (2) تقييم الاحتمالات والتأثيرات المختلفة في المخاطر؛ (3) وضع استراتيجيات للتخفيف من المخاطر التي تم تحديدها؛ (4) مراقبة عوامل الخطر المختلفة؛ (5) استخدام خطة طوارئ؛ (6) إدارة الأزمة؛ (7) تعويض الأضرار التي سببتها الأزمة.

فان إدارة المخاطر تلعب دوراً مهماً في نجاح تنفيذ المشروع. ومن المقبول على نطاق واسع أن استراتيجيات إدارة المخاطر تمكنك من تحديد نقاط القوة والضعف في المشروع، جنباً إلى جنب مع التهديدات والفرص. من خلال توقع "غير المتوقع" والتخطيط له، يمكنك أن تكون مستعداً للاستجابة بسرعة في حالة حدوث أحداث. يتم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشروع من خلال التخطيط الدقيق والتقييم والعمل على تقليل احتمالات المخاطر. ولهذا السبب، بالنسبة لمديري المشاريع، يمكن لعمليات إدارة المخاطر والبرامج أن تقدم مساهمة كبيرة في تحقيق نتائج إيجابية للمشروع.

بفضل وجود عمليات إدارة المخاطر المحددة، يمكن تقليل احتمالية وتأثير المخاطر السلبية، مما يزيد من احتمالية إكمال المشاريع في الوقت المحدد، وفي حدود الميزانية، وتحقيق الأهداف.

وتقول جيني (ريتسون سميث)، مديرة التسويق في شركة سورد الحوكمة والمخاطر والامتثال: "إن برامج إدارة المخاطر الفعّالة تساعد في إبقاء المشاريع على المسار الصحيح وتقلل من نقاط الضعف. وتتيح أفضل ممارسات إدارة المخاطر لمديري المشاريع تعظيم الربحية وخفض التكاليف المفقودة في الأنشطة التي لا تحقق عائداً على الاستثمار. ويمكن أن يساعد تحليل المخاطر وتقييمها، من بداية المشروع وحتى اكتماله، مديري المشاريع على رسم أفضل مسار للمضي قدماً، وتجنب العقبات حيثما أمكن أو تنفيذ خطط الطوارئ حيثما كان ذلك ضرورياً للحد من وقت التوقف عن العمل".

يكون من المفيد أن نتذكر أن كل المخاطر لا تشكل تهديداً - يمكن أن تعتمد بعض معايير نجاح مشروعك على تحمل مخاطر إيجابية تقدم فرصاً تستحق الاستغلال. يقول (ريتسون سميث): "يبدو أن نفس عمليات تحليل المخاطر وإدارتها التي يمكن تطبيقها على المخاطر السلبية يمكن تطبيقها على المخاطر الإيجابية". "ويمكن أن يساهم تحمل المخاطر الإيجابية، المدعوم بالبرمجيات، في نجاح المشروع، من خلال التخطيط الاستباقي والتخطيط الاستراتيجي والمساعدة في إعلام عملية صنع القرار".

2.1 المتغير المستقل :

2.1.1 استراتيجيات إدارة المخاطر الفعّالة:

لقد تم تأسيس مجال تقييم المخاطر وإدارتها كمجال علمي منذ ما يقرب من 30 إلى 40 عامًا. وتم تطوير المبادئ والأساليب لكيفية تصور المخاطر وتقييمها وإدارتها. ولا تزال هذه المبادئ والأساليب تمثل إلى حد كبير الأساس لهذا المجال اليوم، ولكن تم تحقيق العديد من التطورات المرتبطة بالمنصة النظرية والنماذج والإجراءات العملية.

إن مفهوم المخاطر وتقييم المخاطر له تاريخ طويل. فمنذ أكثر من 2400 عام، عرض الأثينيون قدرتهم على تقييم المخاطر قبل اتخاذ القرارات (بيرنشتاين، 1996) ومع ذلك، فإن تقييم المخاطر وإدارتها كمجال علمي ما زال في بدايتهما، إذ لم يتجاوز عمرهما 30 إلى 40 عامًا. ومن هذه الفترة، رأينا المجالات العلمية الأولى والأوراق البحثية والمؤتمرات التي تناولت الأفكار والمبادئ الأساسية حول كيفية تقييم المخاطر وإدارتها بشكل مناسب.

إدارة المخاطر هي العملية المنهجية لتحديد وتقييم وتخفيف التهديدات أو عدم اليقين التي يمكن أن تؤثر على مؤسستك. وهي تنطوي على تحليل احتمالات المخاطر وتأثيرها، وتطوير استراتيجيات لتقليل الضرر، ومراقبة فعالية التدابير. يقول (روبرت سيمونز)، أستاذ كلية هارفارد للأعمال، "إن المنافسة بنجاح في أي

صناعة تنطوي على مستوى معين من المخاطر" لكن الشركات ذات الأداء العالي والثقافات عالية الضغط معرضة للخطر بشكل خاص.

2.1.2 أنواع المخاطر في المشاريع:

تواجه المشاريع العديد من المخاطر التي بحاجة إلى دراسة قبل البدء فعلياً في التنفيذ، لذا من أبرز هذه المخاطر

- **التنظيمية:** العوامل التي تكون خارج نطاق المشروع مثل التغييرات التنظيمية أو السياسية أو الاقتصادية
- **التقنية:** المخاطر المتعلقة بالتقنيات الجديدة المتعلقة بالتكنولوجيا التي يتطلبها المشروع، مثل الأجهزة والبرامج والأنظمة التي يمكن أن تسبب تأخير في التسليم
- **الموارد البشرية:** فقدان الموظفين الرئيسيين أو نقص المهارات اللازمة وضعف الأداء وعدم التعاون وسوء الاتصال
- **المالية:** تخطي حدود الميزانية وارتفاع تكاليف المواد أو ظهور تكاليف غير متوقعة أو نقص التمويل أو تقلبات سعر العملة، حيث تؤثر على الربحية المرجوة
- **التنفيذ والتخطيط:** وتشمل تأخير الموردين أو عدم الالتزام بجدول الزمني أو تأخير الموافقات، أو عدم وجود تخطيط كافٍ للمشروع وعدم وضوح الأهداف..

تشمل أمثلة على استراتيجيات إدارة المخاطر الفعالة:

- ❖ تحديد وتقييم المخاطر
- ❖ وضع خطة لتخفيف المخاطر
- ❖ تنفيذ تدابير احترازية
- ❖ متابعة وتحديث استراتيجيات إدارة المخاطر
- ❖ استراتيجيات إدارة المخاطر في المشاريع التجارية

2.1.3 تحديد وتقييم المخاطر: يتيح التعرف المبكر على المخاطر للمؤسسات تقييم المخاطر ووضع

الاستراتيجيات وتنفيذ التدابير اللازمة للتخفيف من حدتها أو الاستفادة منها لصالحها. من خلال التعرف على المخاطر في بدايتها، تستطيع المؤسسات تطوير استراتيجيات مخصصة للتعامل مع حالات عدم اليقين، وتقليل تأثيرها على العمليات. وعلاوة على ذلك، يسمح ذلك بتخصيص الموارد لاستراتيجيات التخفيف من المخاطر، وضمان الاستجابات الاستباقية بدلاً من الاستجابات التفاعلية.

تتضمن بعض التقنيات لتحديد المخاطر بشكل فعال ما يلي:

- **العصف الذهني:** شجع العصف الذهني المناقشة المفتوحة، مما يتيح استكشاف السيناريوهات والتهورات المختلفة التي قد تظل غير ملحوظة.

- **تحليل سوات SWOT:** يسمح تحليل SWOT بتحديد نقاط القوة والضعف داخل عملياتهم، بالإضافة إلى الفرص والتهديدات الخارجية الموجودة في السوق أو مشهد الصناعة.
- **تحليل المخاطر وتقييمها:** تهدف هذه المرحلة إلى تقييم التأثير المحتمل واحتمالية حدوث كل خطر تم تحديده، مما يوفر الأساس لاتخاذ القرارات المستنيرة وتحديد أولويات الاستجابة للمخاطر.

يمكن تقسيم طرق تحليل المخاطر إلى نوعين:

- **التقييم النوعي للمخاطر:** تتضمن هذه الطريقة تعيين تسميات وصفية مثل منخفضة أو متوسطة أو عالية للمخاطر بناءً على تأثيرها واحتمالية حدوثها. تتضمن بعض الطرق مصفوفات المخاطر وخرائط الحرارة للمخاطر وأنظمة تسجيل المخاطر.
- **التقييم الكمي للمخاطر:** يتضمن هذا تعيين قيم عددية للمخاطر، وغالبًا ما ينطوي على نماذج إحصائية ورياضية. يقيس المخاطر باستخدام التحليل القائم على البيانات، وحساب الاحتمالات والخسائر المحتملة والقيم النقدية المتوقعة المرتبطة بكل خطر.
- **تحديد أولويات المخاطر:** يتضمن تحديد الأولويات تقييم المخاطر وتصنيفها بناءً على تأثيرها المحتمل واحتمالية حدوثها، مما يسمح للشركات بتخصيص الموارد بكفاءة نحو إدارة المخاطر الأكثر إلحاحًا.

قد يشمل التأثير المحتمل الخسائر المالية، أو الاضطرابات التشغيلية، أو الضرر الذي يلحق بالسمعة، أو الغرامات التنظيمية، أو أي آثار سلبية أخرى على أهداف العمل. عادةً ما يتم إعطاء الأولوية للمخاطر ذات التأثير المحتمل الأعلى للاهتمام الفوري.

في حين أن احتمالية الحدوث تقيم احتمالية أو تكرار حدوث حدث خطر، وغالبًا ما يتم تقييمها من خلال النظر في البيانات التاريخية، واتجاهات الصناعة، وظروف السوق. (George smith December 07, 2023)

2023

2.1.4 تطوير خطة للتخفيف من المخاطر، يجب اتباع الخطوات التالية:

- ❖ تحديد ووصف المخاطر المحتملة
- ❖ تقييم المخاطر من خلال تحليل احتمالية حدوثها ودرجة التأثير السلبي الذي قد تواجهه أعمالك
- ❖ تصنيف المخاطر من حيث الأولوية
- ❖ مراقبة المخاطر
- ❖ تنفيذ ومراقبة التقدم.

2.1.5 تنفيذ التدابير الاحترازية:

- المراقبة المنتظمة: مراقبة المخاطر ومحفزاتها بشكل مستمر
- خطة الاتصال: التأكد من إبلاغ جميع أصحاب المصلحة بالمخاطر واستراتيجيات التخفيف
- التدريب والتوعية: تثقيف الفريق حول ممارسات إدارة المخاطر والتدابير الاحترازية المحددة.

2.1.6 متابعة وتحديث استراتيجيات إدارة المخاطر

يمكن تحقيق مراقبة المخاطر بشكل فعال كمدير للمخاطر من خلال سبع خطوات رئيسية. عملية إدارة المخاطر أولاً، فهم تحمل المخاطر لتحديد مستويات المخاطر المقبولة. بعد ذلك، تحديد التعرضات المحتملة وقياسها باستخدام مزيج من الأساليب. مقارنة المخاطر على أساس التأثير والعواقب. بعد ذلك، تنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر المصممة خصيصاً. التواصل بوضوح حول حدود المخاطر لجميع أصحاب المصلحة. مراقبة المخاطر باستخدام تقنيات مختلفة مثل مصفوفات المخاطر ومؤشرات المخاطر الرئيسية. أخيراً، احتفظ بسجل تفصيلي للمخاطر وقم بتحديث خطط الاستجابة للمخاطر أو خطة إدارة المخاطر حسب الحاجة. تضمن هذه الخطوات إدارة المخاطر بشكل استباقي في إدارة مخاطر المشروع.

CHRIS EKAI June 3, 2024

2.2 المتغير التابع

المتغير التابع : تعزيز نجاح المشروع

نجاح المشروع يعرف بأنه "الدرجة الملموسة لتحقيق أهداف الأداء المحددة مسبقاً وتوقعات المشاركين بشأن تنفيذ مرفق بناء أو خدمة" نجاح أو فشل المشروع والذي يمكن قياسه من خلال نتيجة المشروع علي (2011). عوامل نجاح المشروع هي المدخلات التي تقود نظام الإدارة نحو نجاح المشروع والتي تنقسم إلى فئات أي صعبة وهي موضوعية وملموسة وقابلة للقياس وناعمة وهي غير ملموسة وذاتية وأقل قابلية للقياس. إلى حد ما، فإن تحديد ما إذا كان المشروع ناجحاً أم فاشلاً هو أمر شخصي. تجدر الإشارة إلى أنه حتى مع التعريفات التفصيلية لمعايير نجاح المشروع، فإن معايير معينة للمشروع، مثل قابلية استخدام المنتج أو الموافقة على العمليات الجديدة، تكون ذاتية بشكل افتراضي.

تم التقليل من الذاتية من خلال الأساليب والإجراءات التي تهدف إلى تحديد المقاييس الذاتية. إذا تم دمج المعايير الذاتية مع المعايير الموضوعية، والتي تحدد ما إذا كان المشروع يُعتبر ناجحًا ككل، فمن غير المرجح أن تحقق المشاريع التي تنطوي على مجتمع متنوع من أصحاب المصلحة إجماعًا (إيكا، 2009).

يتم حساب نجاح المشروع بمجموعة من الطرق. في حين ركزت المقاييس التقليدية لنجاح المشروع على الأشياء الملموسة، فإن التفكير الحالي هو أنه في النهاية، فإن أصحاب المصلحة، وخاصة الراعي الأساسي، هم أفضل من يحكم على نجاح المشروع.

كان الهدف النهائي لأي عملية مشروع، بما في ذلك مشاريع التصميم والبناء، هو النجاح دائمًا (يانغ وآخرون، 2020). وفي حين تمت معالجة نجاح المشروع على نطاق واسع في أدبيات البناء وإدارة المشاريع، فقد ثبت أنه من الصعب على مجتمع متنوع من الكتاب الاتفاق على متطلبات نجاح المشروع.

يشمل النجاح عدة جوانب مثل:

- ❖ تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة
- ❖ الالتزام بالجدول الزمني والميزانية
- ❖ جودة المخرجات ورضا الأطراف المعنية
- ❖ القدرة على التكيف مع التغيرات والتهديدات غير المتوقعة

تحقيق النتائج المطلوبة: التأكد من أن المشروع يحقق أهدافه وغاياته.

الالتزام بالجدول الزمني والميزانية: إكمال المشروع في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية المخصصة.

جودة المخرجات والرضا عن الالتزام: تقديم نتائج عالية الجودة والحفاظ على رضا أصحاب المصلحة.

القدرة على التكيف مع الاختفاء والتهديدات: المرونة والقدرة على الصمود في مواجهة التحديات غير المتوقعة

الافتقار إلى السيطرة: إدارة حالة عدم اليقين والمخاطر بشكل فعال للحفاظ على السيطرة على المشروع

2.3 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

العلاقة بين نجاح المشاريع واستراتيجيات إدارة المخاطر الفعالة أظهرت الدراسات السابقة أن هناك ارتباطًا إيجابيًا بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع .

1. **التحسين الشامل للمشروعات:** يعتبر نجاح المشروع من قبل أصحاب المصلحة ويتم قياسه من خلال معايير النجاح المحددة في بداية المشروع. لم يعد النظر التقليدي إلى نجاح المشروع بناءً على التكلفة

والوقت والجودة كافيًا. يجب أن يشمل النجاح أيضًا استخدام الموارد بفعالية وقبول المشروع من قبل العملاء.¹

2. **التأثير المباشر لإدارة المخاطر:** تشير الدراسات إلى أن المشاريع التي تعتمد على عمليات إدارة المخاطر تواجه تأثيرًا مباشرًا على نجاح المشروع. على سبيل المثال، عندما يتم تنفيذ عمليات إدارة المخاطر بشكل جيد، يمكن تقليل حدوث المشاكل المتوقعة والتأثير السلبي على الجدول الزمني والميزانية.²

3. **استمرارية إدارة المخاطر:** يجب أن تكون إدارة المخاطر نشاطًا مستمرًا طوال دورة حياة المشروع. ليس كافيًا أن يتم تنفيذها في مرحلة معينة من المشروع، بل يجب أن تكون مدمجة في جميع مراحل التخطيط والتنفيذ والمتابعة.

الخاتمة:

من الواضح أن إدارة المخاطر تعد عنصرًا أساسيًا في نجاح أي مشروع، حيث تساهم في تحقيق الأهداف بفعالية وتحسين إدارة الموارد والوقت وتعزيز الثقة بين الأطراف المعنية. لذا يجب أن يكون لها الأولوية الكبيرة في استراتيجيات إدارة المشاريع لضمان نجاحها وازدهارها.

إن التفكير المستمر والقلق حول المخاطر التي تتعرض لها المشاريع؛ تجعل القائمون عليها في حالة تأهب وجاهزية دائمة من أجل اتخاذ الإجراءات والقرارات اللازمة للتعامل معها والتقليل من الأضرار التي تؤثر على المشروع أو الحد منها، وذلك لأهمية تنفيذ المشروع ببيئة مثالية خالية من أي تعثرات قد تعيق سير عمله وهذا ما يؤكد الحاجة إلى إدارة المخاطر، من خلال حصرها وتحليلها وتصنيفها وتقييم أثرها ووضع استراتيجيات للتعامل معها، لتحقيق العديد من المزايا التي يهدف إليها أي مشروع مثل تقليل التكاليف الناتجة عن الأضرار وتحسين الأداء والجودة، وزيادة الثقة في اتخاذ القرار. تعد إدارة المخاطر من بمثابة عملية تساعد على إنجاز المشروع بسلاسة ودون عقبات غير متوقعة، حيث تتطلب اتخاذ قرارات مدروسة باستخدام التقنيات والأدوات المناسبة للحفاظ على نجاح المشاريع من الحفاظ على جدول زمني محدد إلى التكاليف والموارد وغيرها من العمليات التي يمر بها المشروع.

وفقًا لـ Strategy Execution فإن المخاطر الاستراتيجية لها ثلاثة أسباب رئيسية

الضغط بسبب النمو: غالبًا ما يكون هذا ناتجًا عن معدل متسارع للتوسع يجعل فجوات التوظيف أو المعرفة الصناعية أكثر ضررًا لعملك.

الضغط بسبب الثقافة: في حين أن المخاطرة الريادية يمكن أن تأتي بمكافآت، فإن المقاومة التنفيذية والمنافسة الداخلية يمكن أن تسبب مشاكل.

الضغط بسبب إدارة المعلومات: نظرًا لأن المعلومات هي مفتاح القيادة الفعالة، فإن الفجوات في مقاييس الأداء يمكن أن تؤدي إلى اتخاذ قرارات لامركزية يمكن أن تؤدي هذه الضغوط إلى عدة أنواع من المخاطر التي يجب عليك إدارتها أو التخفيف منها لتجنب الفشل السمعي أو المالي أو الاستراتيجي. ومع ذلك، فإن المخاطر ليست واضحة دائمًا يقول (يوجين سولتس)، أستاذ كلية هارفارد للأعمال في تنفيذ الاستراتيجية "أعتقد أن أحد التحديات التي تواجهها الشركات هو القدرة على تحديد مخاطرها بشكل صحيح" لذلك، من الأهمية بمكان تحديد الأحداث أو الظروف غير المتوقعة التي قد تعيق بشكل كبير استراتيجية عمل مؤسستك.

فَقَالَ Strategy Execution فإن المخاطر الاستراتيجية تتألف من:

مخاطر العمليات: تحدث هذه المخاطر عندما تتسبب الأخطاء التشغيلية الداخلية في مقاطعة تدفق منتجاتك أو خدماتك. على سبيل المثال، يمكن أن يؤثر شحن المنتجات الملوثة سلبيًا على شركات توزيع الأغذية.

مخاطر انخفاض قيمة الأصول: عندما تفقد أصول شركتك جزءًا كبيرًا من قيمتها الحالية بسبب انخفاض احتمالية تلقي التدفقات النقدية المستقبلية. على سبيل المثال، خسارة أصول العقارات، مثل مصنع التصنيع، بسبب كارثة طبيعية.

مخاطر المنافسة: يمكن أن تؤدي التغييرات في البيئة التنافسية إلى مقاطعة قدرة مؤسستك على خلق القيمة وتمييز عروضها - مما يؤدي في النهاية إلى خسارة كبيرة في الإيرادات.

مخاطر الامتياز: عندما تتآكل قيمة مؤسستك لأن أصحاب المصلحة يفقدون الثقة في أهدافها. وينتج هذا في المقام الأول عن الفشل في السيطرة على أي من مصادر المخاطر الاستراتيجية المذكورة أعلاه يعد فهم هذه المخاطر أمرًا ضروريًا لضمان نجاح مؤسستك على المدى الطويل. فيما يلي نظرة أعمق على سبب أهمية إدارة المخاطر.

اسباب أهمية إدارة المخاطر

حماية سمعة المنظمة: في كثير من الحالات، تعمل إدارة المخاطر الفعالة على حماية مؤسستك بشكل استباقي من الحوادث التي قد تؤثر على سمعتها يقول سيمونز في "Strategy Execution: إن مخاطر الامتياز تشكل مصدر قلق لجميع الشركات. ومع ذلك، فهي ملحة بشكل خاص للشركات التي تعتمد سمعتها على ثقة المكونات الرئيسية" على سبيل المثال، تكون شركات الطيران عرضة بشكل خاص لمخاطر الامتياز بسبب الأحداث غير المتوقعة، مثل تأخير الرحلات وإلغائها بسبب الطقس أو الفشل الميكانيكي. في حين تعتبر مثل هذه الحوادث مخاطر تشغيلية، إلا أنها يمكن أن تكون مدمرة بشكل لا يصدق في عام 2016، شهدت شركة دلتا إيرلاينز انقطاعًا في أجهزة الكمبيوتر على مستوى البلاد، مما أدى إلى إلغاء أكثر من 2000 رحلة. لم تخسر دلتا ما يقدر بنحو 150 مليون دولار فحسب، بل تعرضت سمعتها كشركة طيران موثوقة تفتخر بـ "إلغاء عمليات الإلغاء" وبينما تعافت دلتا، يوضح الحادث كيف يمكن للتخفيف من الأخطاء التشغيلية أن يجعل مؤسستك ناجحة أو فاشلة.

تقليل الخسائر: تنشئ معظم الشركات فرق إدارة المخاطر لتجنب الخسائر المالية الكبرى. ومع ذلك، لا تزال المخاطر المختلفة تؤثر على نتائجها النهائية وجدت دراسة أجرتها Vault Platform أن التعامل مع سوء السلوك في مكان العمل كلف الشركات الأمريكية أكثر من 20 مليار دولار في عام 2021. بالإضافة إلى ذلك، يقول Soltes في Strategy Execution أن الغرامات المفروضة على الشركات بسبب سوء

السلوك ارتفعت 40 ضعفاً في الولايات المتحدة على مدار العشرين عاماً الماضية إحدى الطرق للتخفيف من الخسائر المالية المتعلقة بسوء سلوك الموظفين هي تنفيذ الضوابط الداخلية. وفقاً لـ Strategy Execution فإن الضوابط الداخلية هي السياسات والإجراءات المصممة لضمان معلومات محاسبية موثوقة وحماية أصول الشركة.

يقول سيمونز في الدورة: "يستخدم المديرون الضوابط الداخلية للحد من الفرص المتاحة للموظفين لتعريض العمل للمخاطر" إحدى الشركات التي كان من الممكن أن تستفيد من تنفيذ الضوابط الداخلية هي فولكس فاجن (VW). في عام 2015، كشف المبلغون عن مخالفات في شركة فولكس فاجن أن مهندسي الشركة تلاعبوا عمداً ببيانات انبعاثات المركبات التي تعمل بالديزل لجعلها تبدو أكثر ملاءمة للبيئة وقد أدى هذا إلى عواقب وخيمة، بما في ذلك العقوبات التنظيمية، واستدعاء المركبات المكلف، والتسويات القانونية - وكلها أسفرت عن خسائر مالية كبيرة. وبحلول عام 2018، انتزعت السلطات الأمريكية 25 مليار دولار من الشركة في شكل غرامات وعقوبات وأضرار مدنية وتعويضات.

-تشجع الابتكار والنمو: لا تقتصر إدارة المخاطر على تجنب النتائج السلبية فحسب. بل يمكن أن تكون أيضاً المحفز الذي يدفع الابتكار والنمو في مؤسستك يقول سيمونز في كتابه "تنفيذ الاستراتيجية": "قد لا يكون التفكير في المخاطر أمراً ممتعاً، لكنها حتمية إذا كنت تريد دفع عملك إلى الابتكار والبقاء تنافسياً" وفقاً لشركة PwC، تركز 83 بالمائة من استراتيجيات أعمال الشركات على النمو، على الرغم من المخاطر والإشارات الاقتصادية المختلطة. في كتابه "تنفيذ الاستراتيجية"، يلاحظ سيمونز أن المخاطر التنافسية تشكل تحدياً يجب مراقبته ومعالجته باستمرار.

يقول سيمونز: "يجب على أي شركة تعمل في سوق تنافسية أن تركز انتباهها على التغييرات في البيئة الخارجية التي قد تعوق قدرتها على خلق القيمة لعملائها." يتطلب هذا دمج أنظمة الحدود - البيانات الصريحة التي تحدد وتنقل المخاطر التي يجب تجنبها - لضمان عدم إخماد الضوابط الداخلية للابتكار. يقول سيمونز: "أنظمة الحدود هي روافع أساسية في الشركات لإعطاء الناس الحرية". "في مثل هذه الظروف، لا ينبغي لك أن تخنق الإبداع أو السلوك الريادي من خلال إخبار الناس بكيفية أداء وظائفهم. وإذا كنت تريد أن تظل قادراً على المنافسة، فسوف تحتاج إلى الابتكار والتكيف".

تعزيز عملية اتخاذ القرار: توفر إدارة المخاطر أيضاً إطاراً منظماً لاتخاذ القرار. يمكن أن يكون هذا مفيداً إذا كان عملك يميل نحو المخاطر التي يصعب إدارتها. من خلال سحب البيانات من أنظمة التحكم الحالية لتطوير سيناريوهات افتراضية، يمكنك مناقشة ومناقشة فعالية الاستراتيجيات قبل تنفيذها.

يقول سيمونز في "Strategy Execution: أنظمة التحكم التفاعلية هي أنظمة المعلومات الرسمية التي يستخدمها المديرون لإشراك أنفسهم شخصيًا في أنشطة اتخاذ القرار للمرؤوسين". "أنشطة القرار التي تتعلق بعدم اليقين الاستراتيجي وتؤثر عليه."

جي بي مورجان تشيس، واحدة من أبرز المؤسسات المالية في العالم، معرضة بشكل خاص للمخاطر السيبرانية لأنها تجمع كميات هائلة من بيانات العملاء الحساسة. وفقًا لشركة PWC، فإن الأمن السيبراني هو خطر العمل رقم واحد في أذهان المديرين، حيث يشعر 78 بالمائة بالقلق بشأن الهجمات السيبرانية الأكثر تكرارًا أو أوسع نطاقًا.

إن استخدام تقنيات علم البيانات مثل خوارزميات التعلم الآلي يمكن قيادة جي بي مورجان تشيس ليس فقط من اكتشاف ومنع الهجمات السيبرانية ولكن أيضًا معالجة المخاطر والتخفيف منها.

كيفية صياغة استراتيجية عمل ناجحة | حصل على كتابك الإلكتروني المجاني | قم بالتنزيل الآن
أبدأ في إدارة مخاطر مؤسستك، إدارة المخاطر ضرورية للأعمال التجارية. في حين أن بعض المخاطر أمر لا مفر منه، فإن قدرتك على تحديدها والتخفيف من حدتها يمكن أن تفيد مؤسستك.

لكن لا يمكنك التخطيط لكل شيء. وفقًا لمجلة هارفارد بيزنس ريفيو، فإن بعض المخاطر بعيدة جدًا لدرجة أنه لا يمكن لأحد أن يتخيلها. بعضها ينتج عن عاصفة مثالية من الحوادث، في حين تتحقق مخاطر أخرى بسرعة وعلى نطاق هائل.

قائمة المراجع

1. تأثير إدارة المخاطر الفاعلة في نجاح المشروعات : دراسة تطبيقية في عينة من مشروعات البناء و التشييد الحكومية و الخاصة في محافظة البصرة (emarefa.net)
2. (PDF) إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة و المتوسطة من منظور استراتيجي (researchgate.net)
3. إجراءات وشروط النشر - مؤسسة المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث (ajsrp.com)
4. كيت جيبسون كاتبة نصوص وكاتبة مساهمة في Harvard Business School Online
5. <https://mashroo3k.com/>
6. <https://www.rmg-sa.com//>
7. <https://www.roowaad.com/>
8. Hossam Hassan Elborombaly -Ain Shams University
9. https://www.researchgate.net/publication/280443406_thlyl_adart_almkhatr_llmsh_rw_athna_mlyt_altnfydh
10. Project Management Software | monday.com
11. Modern Architecture Contracting Company Branch (macc-fm.com)
12. Policies and Procedures (kaust.edu.sa)
13. Can we link risk management to project success? · Riskonnect
14. Kallow, M. A., Bodla, A. A., Ejaz, A., & Ishaq, M. R. (2022). How do risk management practices lead to project success in the construction industry? The mediated moderation of risk coping capacity and risk transparency. *International Journal of Construction Management*, 23(16), 2779–2787. <https://doi.org/10.1080/15623599.2022.2095719>
15. Khalaf Ramadan Alzghib Alchammari, The George Washington University & Ahlia University Basel Ali, The George Washington University Jassim Alshammare, The George Washington University
16. Academy of Strategic Management Journal Volume 20, Issue 4, 2021
17. George smith December 07, 2023 management-strategies, <https://www.piranirisk.com/blog/risk-management-strategies>
18. CHRIS EKA June 3, 2024 <https://riskpublishing.com/>
19. <https://www.bing.com/ck/a?!&&p=1239c9d5696a40b6JmItdHM9MTcyNDI4NDgwMCZpZ3VpZD0wM2JjOWE1Yi03MDEyLTUyYTYtMjM4Yy04OWZiNzFjZjY3YmUmaW5zaWQ9NTc4MA&ptn=3&ver=2&hsh=3&fclid=03bc9a5b-7012-66a1-238c-89fb71cf67be&psq=Develop+a+risk+mitigation+plan&u=a1aHR0cHM6Ly9zYWZl dHlj dWx0dXJlLnNvbS9jaGVja2xpc3RzL3Jpc2stbWl0aWdh dGlubi1wbGFuLXRlbXBsYXRILw&ntb=1>
20. Kishk, M and Ukaga, C (2008) The impact of effective risk management on project success. In: Dainty, A (Ed) Procs 24th Annual ARCOM Conference, 1-3 September 2008, Cardiff, UK, Association of Researchers in Construction Management, 799-808.
21. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2015.12.023> Volume 253, Issue 1, 16 August 2016, Pages 1-13
22. <https://www.sciencedirect.com/journal/european-journal-of-operational-research>

23. <https://teamhub.com/blog/effective-risk-management-strategies-for-project-success>
24. <https://www.atlassian.com/work-management/project-management/risk-mitigation>
25. <https://safetyculture.com/authors/leizel-estrellas> leizel-estrellasPublished 21 Feb 2024/ by
26. Taylor & francis <https://www.tandfonline.com/journals/tjcm20>
27. Finding the Links between Risk Management and Project Success: Evidence from International Development Projects in Colombia Department of Organization, Business Administration and Statistics, Universidad Politécnica de Madrid, C/José Gutiérrez Abascal 2, 28006 Madrid, Spainby Rocío Rodríguez-Rivero Isabel Ortiz-Marcos Javier Romero and Luis Ballesteros-Sánchez