

بحث بعنوان

"أثر تطبيق استراتيجيات إدارة مخاطر الأعمال على نجاح المشروعات"

The impact of implementing business risk management
strategies on project success

اسم الطالبة : عبير أحمد الصاعدي

إشراف : د الفیصل عبد الحمید

د فايز الجراد

الرقم الجامعي : 242001545

العام الدراسي ٢٠٢٥

الفهرس:

1	الفهرس:
3	مقدمة
4	أهمية البحث
5	أهداف البحث
6	مشكلة البحث:
7	أسئلة البحث
8	فروض الدراسة
9	منهج الدراسة:
9	حدود الدراسة:
10	الدراسات السابقة:
13	الإطار النظري:
13	المبحث الأول: إدارة المخاطر وأهميتها في نجاح المشاريع
13	1.1 مقدمة:
14	2.1 مفهوم المخاطر وتطوره
16	3.1 مفهوم إدارة المخاطر
19	4.1 أهمية إدارة المخاطر
21	5.1 أهداف إدارة المخاطر:
23	6.1 تصنيفات المخاطر:
27	7.1 خطوات إدارة المخاطر:

المبحث الثاني: نجاح المشروعات	40
1.2 مفهوم نجاح المشروعات	40
2.2 عناصر نجاح المشروع:	41
3.2 العوامل المؤثرة في نجاح المشروعات	46
المبحث الثالث: تأثير استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشروعات	53
1.3 أنواع المخاطر في إدارة المشاريع	53
2.3 العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع	56
3.3 تأثير استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشروعات	58
نتائج البحث	77
التوصيات:	79
الخاتمة:	83
المراجع الأجنبية:	85
المراجع العربية:	86

مقدمة

تعد إدارة المخاطر من أهم العناصر التي تساهم في نجاح المشاريع، حيث تساعد على تحديد وتقييم ومعالجة المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على سير المشروع، وتعتبر المملكة العربية السعودية، بوجود الكثير من المشاريع الكبرى، مما يتطلب إدارة فعالة للمخاطر لضمان نجاح هذه المشاريع.

وتعتبر إدارة المخاطر من العناصر الأساسية في نجاح أي مشروع، حيث تساهم في تحديد وتحليل وتخفيف المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على سير العمل وتحقيق الأهداف. وفي عالم الأعمال المتغير بسرعة، تواجه المشروعات مجموعة من المخاطر، سواء كانت مالية، تشغيلية، أو استراتيجية.

وقد أدت التحديات المتزايدة مثل المنافسة الشديدة، التغيرات الاقتصادية، والمستجدات التكنولوجية إلى ضرورة تبني استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر. فالإدارة الفعالة للمخاطر لا تقتصر فقط على التعامل مع المخاطر السلبية، بل تتضمن أيضاً التعرف على الفرص المحتملة التي يمكن أن تساهم في تحسين الأداء العام للمشروعات.¹

تتجلى أهمية استراتيجيات إدارة المخاطر في قدرتها على تعزيز قدرة المشروعات على الصمود في وجه التحديات وتحقيق أهدافها بنجاح. تشير الدراسات إلى أن المشروعات التي تعتمد على أساليب فعالة لإدارة المخاطر تتمتع بمعدلات أعلى من النجاح، حيث تكون أكثر استعداداً للتعامل مع الأزمات المحتملة. ومن هذا المنطلق، يسعى البحث إلى دراسة أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح

¹ هديل محمد حديثه المعادات، محمد خير سليم أبو زيد، تأثير تخطيط المشروع على نجاح المشاريع الإنشائية، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2021م.

المشروعات، من خلال تسليط الضوء على كيف يمكن لهذه الاستراتيجيات أن تسهم في تعزيز الأداء وتحقيق الأهداف المرسومة.

أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في نقطتان هما:

الأهمية التطبيقية للبحث

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذا البحث في توجيه المشروعات إلى كيفية تحسين استراتيجيات إدارة المخاطر بما يسهم في نجاح هذه المشروعات وتحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية. ومن خلال دراسة الأثر الفعلي لاستراتيجيات إدارة المخاطر، سيتمكن مدراء المشروعات وصناع القرار من التعرف على الأساليب الأفضل التي يمكن تبنيها لتقليل المخاطر المحتملة وتعظيم الفرص. كما أن النتائج التي ستعتمدها الدراسة يمكن أن تساهم في تطوير أدوات وتقنيات أكثر تطوراً لتحليل وتقييم المخاطر في المشروعات المختلفة.

إضافة إلى ذلك، سيعزز البحث من وعي الشركات والمؤسسات في كيفية بناء ثقافة إدارة المخاطر داخل بيئة العمل، مما يؤدي إلى تحسن الأداء التشغيلي والمالي. كما سيقدم البحث توصيات عملية حول كيفية تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر بشكل فعال في بيئات عمل متنوعة، سواء كانت مشروعات صغيرة أو كبيرة، من أجل تحقيق الاستفادة والمرونة في مواجهة التحديات. وهذه النتائج ستكون مفيدة للممارسين في مجالات إدارة المشاريع، خصوصاً في تحديد أطر العمل المثلى لمواجهة المخاطر المتنوعة التي قد تهدد استمرارية المشروعات ونجاحها.

الأهمية النظرية للبحث

من الناحية النظرية، يسعى هذا البحث إلى إثراء الأدبيات الحالية في مجال إدارة المخاطر من خلال تقديم دراسة شاملة تسلط الضوء على العلاقة بين تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر ونجاح المشروعات. وسيسهم هذا البحث في تطوير الفهم الأكاديمي حول كيفية تأثير استراتيجيات إدارة المخاطر على الأداء العام للمشروعات في بيئات الأعمال المختلفة. كما ستفتح الدراسة آفاقًا جديدة للباحثين والمهتمين في هذا المجال لفهم أعمق لآليات إدارة المخاطر وتفاعلها مع العوامل الأخرى التي تؤثر في نجاح المشاريع.

سيُضيف هذا البحث أيضًا إلى الدراسات السابقة من خلال تسليط الضوء على طرق وأدوات جديدة لتطبيق إدارة المخاطر في المشروعات في السياقات المعاصرة. كما سيوفر للباحثين نقطة انطلاق لتطوير نماذج نظرية تُستخدم لتحليل المخاطر في المشاريع التجارية، مما يُسهم في بناء أساس أكاديمي قوي لدراسات مستقبلية في هذا المجال.

أهداف البحث

1. دراسة أثر استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشروعات من حيث تحليل العلاقة بين تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر وتحقيق الأهداف المحددة للمشروعات، وذلك من خلال دراسة الحالات العملية لمشروعات مختلفة ومدى تأثير هذه الاستراتيجيات على نتائج الأداء.

2. تقييم فعالية استراتيجيات إدارة المخاطر في تحسين أداء المشروعات حيث يسعى البحث إلى تقييم مدى تأثير تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على تحسين جوانب الأداء المختلفة للمشروعات، مثل الجدول الزمني، الجودة، التكاليف، والاستدامة.
3. تحليل التحديات التي تواجه المشروعات عند تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر التي قد تواجه المنظمات عند تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر، سواء كانت مرتبطة بالموارد البشرية، المالية، أو التنظيمية.
4. اقتراح توصيات لتطوير استراتيجيات إدارة المخاطر في المشروعات حيث يسعى إلى تقديم حلول وتوصيات عملية تساعد المنظمات على تحسين استراتيجيات إدارة المخاطر المستخدمة لديها، بما يتماشى مع بيئة الأعمال الحالية واحتياجات المشروعات.
5. تحليل العوامل المؤثرة في فعالية استراتيجيات إدارة المخاطر من دراسة العوامل التي تؤثر في نجاح أو فشل تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر، مثل البيئة التنظيمية، ثقافة المؤسسة، ومستوى التدريب والتطوير للعاملين في مجال إدارة المخاطر.
6. استكشاف الفرص الناتجة عن تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر من حيث التعرف على الفرص المحتملة التي قد تنشأ نتيجة تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر، والتي يمكن أن تساهم في تعزيز الابتكار وتحقيق ميزة تنافسية للمشروعات.
- مشكلة البحث:**

تتمثل مشكلة الدراسة في التحديات التي تواجهها الشركات في المملكة العربية السعودية في إدارة المخاطر، والتي تؤثر بشكل مباشر على نجاح مشاريعها. إذ تعاني هذه الشركات من مخاطر متعددة تشمل التقلبات الاقتصادية، التحديات المالية،

المخاطر التشغيلية، البيئية، بالإضافة إلى المخاطر المتعلقة بالقوى العاملة. وتؤدي هذه المخاطر إلى تأخيرات في تنفيذ المشاريع، تجاوز التكاليف، وانخفاض جودة العمل، مما ينعكس سلباً على قدرتها على تحقيق الأهداف المحددة.

وعلى الرغم من أهمية إدارة المخاطر، إلا أن الأدبيات الحالية تقتصر إلى دراسات شاملة تتناول تأثير إدارة المخاطر على نجاح المشاريع في السياق الفريد للمنطقة الشرقية. فمعظم الدراسات السابقة تركز على جوانب محددة من إدارة المخاطر أو إدارة المشاريع، دون النظر إلى السياق المحلي، مما يبرز الفجوة البحثية ويعكس الحاجة إلى مزيد من الفهم حول كيفية تأثير استراتيجيات إدارة المخاطر على أداء الشركات في هذه المنطقة.

علاوة على ذلك، تقتصر الدراسات الحالية إلى استكشاف دور المتغيرات الديموغرافية مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة في تقييم إدارة المخاطر ونجاح المشاريع. من هنا، تنشأ الحاجة لإجراء دراسة شاملة تهدف إلى تحليل تأثير إدارة المخاطر بجوانبها المختلفة على نجاح المشاريع في الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية.

أسئلة البحث

من مشكلات البحث ينبثق التساؤل الرئيسي وهو:

- كيف تؤثر استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشاريع في الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما هي أنواع المخاطر التي تواجهها الشركات الخاصة في المنطقة الشرقية؟
2. ما هو تأثير تقلبات السوق الاقتصادية على قدرة الشركات الخاصة على إدارة المخاطر؟
3. كيف تؤثر المتغيرات الديموغرافية (مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة) على تقييم استراتيجيات إدارة المخاطر ونجاح المشاريع؟
4. ما هي الاستراتيجيات الأكثر فعالية في إدارة المخاطر والتي يمكن أن تسهم في تحسين نجاح المشاريع؟
5. ما هي التحديات التي تواجه الشركات الخاصة في تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر بشكل فعال؟

فروض الدراسة

يمكن تحقيق غرض الدراسة من خلال اختيار الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \leq \alpha)$ بين استراتيجيات إدارة المخاطر ونجاح المشاريع في الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \leq \alpha)$ بين أنواع المخاطر التي تواجهها الشركات الخاصة (مثل المخاطر المالية، التشغيلية، والبيئية) وقدرتها على النجاح في المشاريع.

وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التغيرات في السوق الاقتصادية (مثل التقلبات الاقتصادية) وتطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر في الشركات الخاصة.

وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتغيرات الديموغرافية (مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة) وتقييم استراتيجيات إدارة المخاطر ونجاح المشاريع.

منهج الدراسة:

يتبنى البحث منهج الدراسة الوصفي التحليلي كإطار عمل رئيسي لدراسة تأثير استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشاريع في الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية. يعتمد هذا المنهج على جمع البيانات الوصفية وتحليلها من أجل فهم الظواهر المعقدة والعلاقات بينها.

حدود الدراسة:

- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الأول للعام 1446هـ
- الحدود المكانية: المملكة العربية السعودية، المنطقة الشرقية.
- الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على موظفي الإدارة العليا والوسطى في الشركات بالمنطقة الشرقية.

الدراسات السابقة:

دراسة العريفي والحرافشة (2019)²

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المعايير الدولية لتقييم المشاريع بأبعادها (الارتباط، الأثر، الكفاءة، الفاعلية، الاستدامة) على نجاح المشاريع بأبعاده (الجودة، الوقت، التكلفة، رضا الزبائن، المسؤولية الاجتماعية).

وفي الشركات الإنشائية الهندسية الأردنية، أستخدم 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 الدلالة $\alpha=0.05$ للمعايير الدولية لتقييم المشاريع بأبعادها على نجاح المشاريع بأبعاده في الشركات الإنشائية الهندسية الأردنية.

دراسة المري وآخرون (2020)³

هدفت الدراسة للتعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها على الأداء الاستراتيجي بوجود ذكاء الأعمال كمتغير وسيط في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في تطوير استبانة كأداة لجمع البيانات الرئيسة الأولية.

² أسامة عباس أحمد العريفي، أثر المعايير الدولية لتقييم المشاريع على نجاح المشاريع في الشركات الإنشائية الهندسية الأردنية، جامعة عمان، عمان، 2019

³ حمد سالم المري، مرزوق عايد القعيد، أثر إدارة المخاطر على الأداء الاستراتيجي، ذكاء الأعمال كمتغير وسيط في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، 2020م

وتم التوصل لعدة نتائج أهمها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر وأبعادها التنظيمية من مخاطر إدارة الموارد البشرية ومخاطر الثقافة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت، ويوجد أثر لإدارة المخاطر في الأداء الاستراتيجي للبنوك من خلال تفعيل دور ذكاء الأعمال كمتغير وسيط.

دراسة الرواشدة والشورة (2022) ⁴

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر إدارة المخاطر بأبعادها تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، والرقابة على المخاطر في مرونة سلسلة التوريد بأبعادها ومرونة المعلومات من خلال المتغير المعدل التمكين في شركة البوتاس العربية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة كأداة لجمع البيانات الرئيسية الأولية، وقد تم استخدام المسح الشامل لتعاملها مع مجتمع صغير.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha 0.05$) لإدارة المخاطر بأبعادها وتحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر والرقابة على المخاطر في مرونة سلسلة التوريد في شركة البوتاس العربية، وأظهرت نتائج الدراسة ارتفاع لمستوى الأهمية النسبية للمتغير المعدل التمكين في شركة البوتاس العربية من وجهة نظر عينة الدراسة، كما توصلت الدراسة إلى عدة توصيات أبرزها زيادة اهتمام شركة البوتاس العربية بتحديد المخاطر، وذلك بمراجعة المعايير العلمية، والاهتمام بتحديد مصفوفة المخاطر، ومراجعتها بشكل دوري من قبل فريق متخصص، وربطها بالاستراتيجيات المطبقة بالشركة.

⁴ ينال عاطف سلام الرواشدة، أثر إدارة المخاطر في مرونة سلسلة التوريد، كلية التجارة، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2022م.

دراسة الحيازي والحياصات (2022) ⁵

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر السمات الشخصية لمديري المشاريع والمتمثلة في القيادة والاتصال والتواصل وأخلاقيات العمل والكفاءة الإنتاجية في نجاح المشاريع الإنشائية في مدينة عمان، وتم استخدام الأسلوب الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للسمات الشخصية لمديري المشاريع في نجاح المشاريع الإنشائية في مدينة عمان، وتم استخدام الأسلوب الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات السابقة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود أثر إيجابي للسمات الشخصية لمديري المشاريع في نجاح المشاريع الإنشائية في مدينة عمان، ويتسم مديرو المشاريع الإنشائية بالتوجيه والتأثير في الأفراد العاملين في المشروع، ودعمهم مادياً ومعنوياً بما لا يتعارض وأهداف المشروع. وبناءً على النتائج أوصت الدراسة بضرورة العمل على دعم فريق العمل مالياً ومعنوياً بما لا يتعارض وأهداف المشروع، وإشراكهم في اتخاذ القرارات.

⁵ أحمد غالب عبد الحليم الحيازي، إياد بشير الحياصات، أثر السمات الشخصية لمديري المشاريع على نجاح المشاريع الإنشائية، دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في مدينة عمان، جامعة البلقاء، السلط، عمان، الأردن، 2022م.

الإطار النظري:

المبحث الأول: إدارة المخاطر وأهميتها في نجاح المشاريع

1.1 مقدمة:

إن رحلة الإنسان عبر العصور كانت ولا تزال مليئة بالتحديات والمخاطر، مما دفعه إلى البحث الدائم عن سبل للحماية والبقاء. فمنذ فجر التاريخ، واجه الإنسان تقلبات الطبيعة، وصراعات البقاء، وأخطار الأمراض، مما أجبره على تطوير أدوات ومهارات دفاعية. وبما أن المستقبل يحمل في طياته الكثير من المجهول، أصبح من الضروري اتخاذ قرارات حاسمة ومدروسة لتقليل آثار هذه المخاطر. فكل قرار يتخذه الإنسان يحمل في طياته احتمالية النجاح أو الفشل، ويتوقف ذلك على مدى فعالية الإجراءات المتخذة.

إن مفهوم الخطر يمثل جزءاً لا يتجزأ من حياة الإنسان، فهو يدرك أن هناك دائماً احتمالاً لوقوع أحداث غير مرغوب فيها، وأن المستقبل يحمل في طياته الكثير من الغموض. ومع ذلك، فإن الإنسان يسعى دائماً لتحقيق أهدافه وتطلعاته، رغم وجود هذه المخاطر. ومن هذا المنطلق، نشأ علم إدارة المخاطر، الذي يهدف إلى فهم المخاطر وتقييمها وإدارتها بشكل فعال.⁶

أما بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، فإنها تعمل في بيئة ديناميكية ومتغيرة، مما يعرضها لمخاطر متنوعة تهدد استقرارها ونموها. ويعد عدم التأكد التحدي الأكبر الذي يواجه هذه المؤسسات، حيث يجب عليها تحديد مستوى المخاطر التي يمكنها تحملها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وعدم التأكد يشمل الفرص المتاحة والمخاطر المحتملة،

⁶ غسان محمد خليل النجار، أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2017.

مما يتطلب من المؤسسات البحث الدائم عن وسائل للتكيف والبقاء في السوق. فالشركات الناجحة هي تلك التي تتمكن من إدارة المخاطر بشكل فعال، وتحويل التحديات إلى فرص للنمو والازدهار.

2.1 مفهوم المخاطر وتطوره

إن مفهوم المخاطر، الذي يلامس جوانب متعددة من حياة الإنسان والمؤسسات، يحمل في طياته تاريخًا لغويًا وعلميًا غنيًا. ففي اللغة العربية، يُشير مصطلح "الخطر" إلى الإشراف على الهلاك، مما يعكس طبيعته المهددة.⁷ أما في اللغة الإنجليزية، فكلمة "Risk" مشتقة من المصطلح اللاتيني "Riscass"، الذي يعني التغيير والانحراف عن المتوقع، أو من الكلمة الفرنسية "Risqué"، التي بدأ استخدامها في منتصف القرن السابع عشر.⁸

وقد أشار بعض الباحثين إلى وجود ثلاثة مصطلحات في اللغة الإنجليزية تُستخدم للإشارة إلى الخطر، وهي:

- Risk: وتعني الرزء أو المصيبة في قضايا ذات نتائج ضارة وسيئة.
- Hazard: وتعني المجازفة التي تخلق أو تزيد من الخطر، وقد تُشير إلى مصدر الخطر نفسه، أو الظرف الذي يزيد أو يقلل من حدوثه. وينقسم الـ "Hazard" إلى مؤثرات مادية، وهي الخصائص المادية الموجودة في الحدث، ومؤثرات شخصية، وهي التي تنتج عن تدخل العاملين.
- Peril: وتعني السبب الرئيسي في الحدث الذي أدى إلى وقوع الخسائر.

⁷ صوار يوسف، تقدير خطر عدم تسديد القرض التتقيطي والتقنية العصبية الاصطناعية بالبنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة أبو بكر.

⁸ سعد علي حمود العنزي وعراك عبود عمير الدليمي، تأثير إدارة المخاطر وفوائدها في المنظمات مدخل نظري تحليلي، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 7، ع13، 2015.

وفي العلوم الإدارية، يوجد خلط لغوي بين المخاطرة والمخاطر، فالمخاطرة تشير إلى المجازفة المالية التي يقوم بها المستثمر، بينما تشير المخاطر إلى الأحداث الخارجية والداخلية التي تحدث بسبب التهديدات الخارجية أو ما ينشأ عنها.

وقد تعددت تعريفات الخطر في الأدبيات العلمية، حيث يُعرف بأنه⁹:

- حدث أو تأثير يهدد النجاح في إنجاز أعمال المنظمة.
- التزام يحمل في جوانبه عدم التأكد باحتمال الضرر أو الخسارة، أو وقوع منفعة.
- حدث يعطل أو يعرقل الأنشطة العادية.
- احتمال ونتيجة أي حدث يحدد شدة ذلك الحدث.
- توقع الاختلاف في العائد بين المخطط والمطلوب والمتوقع حدوثه.
- ظاهرة معقدة تحتوي على أبعاد مادية ونقدية وثقافية واجتماعية.¹⁰
- دالة احتمال حدوث شيء، ومقدار الخسارة التي تنشأ عن النشاط.¹¹
- حالة من عدم التأكد تلازم الشخص عند اتخاذ القرار.
- ظاهرة عشوائية توافق حالة مستقبلية ترتبط بالشك وعدم التأكد.¹²
- الانحراف في النتائج التي يمكن أن تحدث خلال فترة محددة.¹³

ومن خلال هذه التعريفات، يمكن استخلاص تعريف شامل للخطر بأنه "حدث يتطلب اتخاذ قرار من خلال المعلومات القليلة المتوفرة، التي تمكن من تقدير احتمالات

⁹ سعد علي حمود العنزي وعراك عبود عمير الدليمي، تأثير إدارة المخاطر وفوائدها في المنظمات مدخل نظري تحليلي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 7، ع13، 2015.

¹⁰ Begum Ongel, (2009), "Assessing Risk Management Maturity: Framework for the Construction Companies", Master Thesis in building Science in Architecture department, Middle East Technical University.

¹¹ Prapawadee Na Ranong., (2009). "Critical success factor for effective risk management procedures in financial industries", Master Thesis in Thailand, Umea University

¹² صوار يوسف، تقدير خطر عدم تسديد القرض التتبعي والتقنية العصبية الاصطناعية بالبنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة أبو بكر.

¹³ Anja Mursu., (2002). "Risk management and Sustainability analysis in Nigerian Software Companies, University of Jyväskylä.

حصوله مع عدم إمكانية التنبؤ الدقيق بنتائجه المختلفة". إن فهم مفهوم المخاطر بشكل شامل ومتعدد الأبعاد يشكل أساسًا حيويًا لإدارة المخاطر بشكل فعال، سواء على مستوى الأفراد أو المؤسسات.

3.1 مفهوم إدارة المخاطر

في عالم الأعمال المعقد والمتغير باستمرار، لم تعد إدارة المخاطر مجرد وظيفة ثانوية، بل أصبحت ضرورة استراتيجية للمنظمات التي تسعى إلى البقاء والنمو. لقد تجاوزت إدارة المخاطر النظرة التقليدية التي كانت تقتصر على إدارة مخاطر المشاريع من حيث النطاق والوقت والتكلفة والجودة، لتشمل نطاقًا أوسع بكثير.

إن التغيرات البيئية السريعة، وتقلبات الأسواق، والأزمات المتتالية التي شهدتها السنوات الأخيرة، جعلت من إدارة المخاطر نشاطًا أساسيًا داخل المنظمات. فهي لم تعد ترفًا، بل أصبحت ضرورة حتمية لضمان استمرارية الأعمال وتحقيق الأهداف، حيث تعد عملية منهجية تهدف إلى تحديد وتقييم المخاطر التي قد تواجه المشروعات، وتطوير استراتيجيات للتقليل من آثار هذه المخاطر أو استغلال الفرص الناشئة عنها. تمثل إدارة المخاطر جزءًا أساسيًا من إدارة المشاريع، حيث تسهم في تحسين القدرة على التنبؤ بالمشاكل المحتملة وتخفيف تأثيرها على الأداء.¹⁴

ويعرف إدارة المخاطر بأنها ممارسة منتظمة تقوم فيها المنظمة باختيار الأساليب الأكثر كفاءة بهدف تقليل آثار المخاطر والتهديدات السلبية المحتملة التي تتعرض لها

¹⁴ حسن محمد أحمد مختار، إدارة التغيير التنظيمي، المصادر والاستراتيجيات، الشركة المتحدة للتسويق، القاهرة 2010م

المنظمة، بحيث تقوم بعدد من الأنشطة والعمليات كالمقاييس والتقييم وتطوير الاستراتيجيات لإدارتها.¹⁵

تشمل عملية إدارة المخاطر عدة خطوات رئيسية التي تتمثل بما يلي:

1. **تحديد المخاطر:** وهي الخطوة الأولى، حيث يتم التعرف على المخاطر المحتملة التي قد تواجه المنظمة، سواء كانت داخلية أو خارجية.
2. **تحليل المخاطر:** يتم في هذه المرحلة تقييم احتمالية وقوع المخاطر وتأثيرها على المنظمة.
3. **تقييم المخاطر:** يتم في هذه المرحلة ترتيب المخاطر حسب الأولوية، بناءً على احتمالية وقوعها وتأثيرها.
4. **وضع الخطط والاستراتيجيات:** يتم في هذه المرحلة وضع خطط واستراتيجيات للتعامل مع المخاطر، سواء كانت وقائية أو علاجية.
5. **التحكم والمراقبة:** يتم في هذه المرحلة تنفيذ الخطط والاستراتيجيات، ومراقبة فعاليتها، وتعديلها حسب الحاجة.¹⁶

تتعدد وجهات النظر حول مفهوم إدارة المخاطر، ولكنها تتفق جميعها على أنها عملية تهدف إلى تقليل تأثير المخاطر على المنظمة. فمنهم من يرى أنها:

- عملية تحديد الأولويات وتصنيفها، والتخطيط للمخاطر قبل حدوثها.
- مجموعة من العمليات والأنشطة والمهام والأساليب الرئيسية للحد من المخاطر.
- منهج أو أسلوب علمي للتعامل مع المخاطر، من خلال توقع الخسائر المحتملة.

¹⁵ جهاد عودة، المخاطر الاستراتيجية وإدارتها، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، 2020م

¹⁶ عزيز خلف العنزي، أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشروعات دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية، تخصص إدارة مخاطر، كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن، مجلة الجمال العربي، 2024.

- مجموعة من الأنشطة داخل المنظمة التي تؤدي للحصول على النتائج الأكثر ملائمة.
- الأساليب والإجراءات التي تقوم بها المنظمة لاكتشاف المخاطر المحتملة وتحديد ها.
- ممارسة منتظمة تقوم فيها المنظمة باختيار الأساليب الأكثر كفاءة لتقليل آثار المخاطر.¹⁷

في مجال إدارة المشاريع، تكتسب إدارة المخاطر أهمية خاصة، حيث تهدف إلى:

- تحديد المخاطر وتحليلها، ومن ثم الاستجابة لها للحصول على الدرجة القصوى أو المقبولة لإزالتها أو السيطرة عليها.
- التعامل مع عدم القدرة على التنبؤ بالمتغيرات الأساسية في نتائج الأعمال.
- التعامل مع عدم القدرة على التنبؤ في المتغيرات البيئية والتنظيمية التي تؤثر في أداء / أعمال الشركة.
- التعامل مع نتائج عدم التأكد، أي المخاطرة والفرصة.¹⁸

إدارة المخاطر الفعالة ليست مجرد عملية تقنية، بل هي نهج شامل يتطلب مشاركة جميع أفراد المنظمة. فهي تتطلب:

- الاعتراف بالمخاطر وتقييمها بشكل مستمر.
- وضع استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر.
- التخفيف من مخاطر استخدام الموارد الإدارية.

¹⁷ Ahadzie, D., Proverbs, D., and Olomolaiye, P. (2018). Critical success criteria for mass housing building projects in developing countries. International Journal of Project Management. 26, (issue 6).
¹⁸ عزيز خلف العنزي، أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشروعات دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية، تخصص إدارة مخاطر، كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن، مجلة الجمال العربي، 2024.

- إنشاء إطار مرجعي لشركات يحتوي على مجموعة من الأنشطة العملية والمالية التي تسعى لحماية الشركة من المخاطر من خلال تقليل التكاليف ورفع العائد.

باختصار، إدارة المخاطر هي عملية مستمرة تهدف إلى حماية المنظمات من المخاطر المحتملة، وتمكينها من تحقيق أهدافها بنجاح في بيئة الأعمال المتغيرة.¹⁹

في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها العالم، أصبحت إدارة المخاطر أكثر أهمية من أي وقت مضى. فالمنظمات التي لا تتبنى نهجًا استباقيًا لإدارة المخاطر تكون أكثر عرضة للخسائر والفشل. ولذلك، يجب على المنظمات أن تعمل على تطوير أنظمة إدارة مخاطر فعالة، وأن تضمن مشاركة جميع العاملين في هذه العملية.

4.1 أهمية إدارة المخاطر

تتجسد أهمية إدارة المخاطر في كونها ليست مجرد أداة لتجنب الخسائر، بل هي فلسفة استباقية تهدف إلى تعزيز القدرة على تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. ففي عالم الأعمال المتغير باستمرار، تواجه المنظمات تحديات متزايدة تتطلب منها تبني نهجًا استباقيًا لإدارة المخاطر حيث تعمل على تنظيم الإخطارات بشكل منهجي، مما يحسن أداء المشاريع من خلال التشخيص والتقييم والإدارة المنظمة للمخاطر. فهي تطبق عملية نظامية ومتكررة لمصادر المشاريع، وفقًا لسياسة إدارة المخاطر المثبتة، والتي تصف موقف الشركة تجاه المخاطر. وتشمل جميع فعاليات المشروع المتعلقة بالتشخيص والتقييم وتقليل وقبول المخاطر.²⁰

¹⁹ عزيز خلف العنزي، أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشروعات دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية، تخصص إدارة مخاطر، كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن، مجلة الجمال العربي، 2024.

²⁰ Ahadzie, D., Proverbs, D., and Olomolaiye, P. (2018). Critical success criteria for mass housing building projects in developing countries. International Journal of Project Management. 26, (issue 6).

إدارة المخاطر هي فن وعلم في تشخيص وتقييم وإدارة مخاطر المشاريع على مدار حياتها، مع اهتمام خاص بأهدافها. فالمخاطر موجودة في كل مرحلة من دورة حياة المشروع، وبالتالي فإن الإدارة المستمرة للمخاطر ضرورية لضمان تحقيق النتائج المثلى. وفي ظل احتمال تعرض الأعمال للمخاطر، والتي قد تكون مكلفة ماليًا وتؤدي إلى خسائر كبيرة، يصبح من الضروري على أصحاب الأعمال حصر المخاطر المحتملة وتقييم احتمالات حصولها وآثارها المالية، واتخاذ خطوات للحماية منها.

حيث يعتبر تحديد المخاطر بدقة هو أساس إدارة المخاطر الفعالة، إذ لا يمكن تخفيف الخطر إذا لم يتم التعرف عليه. وتقييم تأثير واحتمال كل خطر يساعد على ترتيب الأولويات وتخفيف الآثار المالية.

تساهم إدارة المخاطر في تعزيز قدرات العاملين لمواجهة المخاطر، وتحديد وتقييم المخاطر التي تواجه تحقيق الأهداف، مما يمكن المديرين من التحوط لها أو التخفيف منها. كما أنها تساهم في تحقيق التوازن الاستراتيجي الأمثل بين العوائد والمخاطر، وتمكن المنظمة من الاستخدام الفعال للموارد. كما تضمن لمجلس الإدارة أن جميع المديرين يفكرون في المخاطر التي تتطوي عليها قراراتهم، وأن الإجراءات المناسبة تتخذ لجعل المخاطر تحت السيطرة. خصوصًا في بيئات الأعمال الديناميكية. من أبرز أهمية إدارة المخاطر:

- **حماية الأصول:** تساعد إدارة المخاطر في حماية الأصول المادية وغير المادية للمشاريع، مما يقلل من احتمالية فقدان الموارد القيمة.
- **تحسين اتخاذ القرار:** توفر إدارة المخاطر المعلومات اللازمة لصناع القرار، مما يمكنهم من اتخاذ قرارات مستنيرة بناءً على تحليل المخاطر والفرص.

- تعزيز الابتكار: من خلال إدارة المخاطر بشكل فعال، يمكن للمنظمات استكشاف الفرص الجديدة والمبتكرة دون خوف من المخاطر المرتبطة بها، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة القدرة التنافسية.
 - تحسين التخطيط والتنفيذ: تسهم إدارة المخاطر في تحسين التخطيط من خلال توقع المشكلات المحتملة، مما يؤدي إلى تنفيذ أكثر سلاسة للمشروعات.²¹
- إدارة المخاطر ليست مجرد عملية تقنية، بل هي نهج شامل يهدف إلى تحقيق الاستدامة والنجاح للمنظمات.

5.1 أهداف إدارة المخاطر:

تُعد إدارة المخاطر ركيزة أساسية لنجاح المنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة، حيث تهدف إلى حماية المنظمة وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها في ظل التحديات المتزايدة. وتستمد إدارة المخاطر أهدافها من الأهداف العامة للمنظمة، وتسعى إلى تحقيقها من خلال تبني نهج استباقي لإدارة المخاطر.

يتمثل الهدف الأساسي لإدارة المخاطر على المستوى الكلي في حماية المنظمة من المخاطر التي تواجهها، خاصة في ظل بيئة عدم اليقين العالي والتغيرات المتسارعة. ويهدف ذلك إلى ضمان استمرارية الإنتاج، وتعظيم الأرباح، وتقليل النفقات، والحفاظ على سمعة المنظمة وحصتها السوقية.

²¹ Al-Arifi, Osama Abbas Ahmed, and Al-Harafsha, Malik Ibrahim Raji. (2019). The impact of international standards for project evaluation on the success of projects in Jordanian construction engineering companies (unpublished master's thesis). Amman Arab University, Amman. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1052478>.

يتحقق هذا الهدف من خلال الإدارة الكفؤة للموارد البشرية والمادية، وتأمين المنظمة من مخاطر البيئة الدولية، خاصة المخاطر السياسية في البلدان الأخرى. كما تهدف إدارة المخاطر إلى اختيار الفرص المناسبة لتحقيق الزيادة في حجم الدخل والأرباح. على مستوى المشاريع، يمكن تصنيف أهداف إدارة المخاطر إلى أهداف تسبق الخسارة وأهداف تليها.

- **أهداف تسبق الخسارة:** تتضمن تقليل النفقات، والوفاء بالالتزامات، وتحليل تكاليف برامج الأمان، والتحقق من حدة القلق والتوتر لدى العاملين، ومتابعة الوفاء بالالتزامات القانونية.

- **أهداف تليها الخسارة:** تتضمن بقاء المنظمة في هيكل الصناعة، واستمرار نموها، وتقليل تأثير الخسارة، والسعي إلى استقرار الإيرادات.

على المستوى التشغيلي، تهدف إدارة المخاطر إلى تقليل خسائر التحكم في المخاطر والخسائر النفسية المصاحبة لها، وتخفيض تكاليف الفرصة البديلة.

أهداف إدارة المخاطر وفقاً للمعايير الدولية:

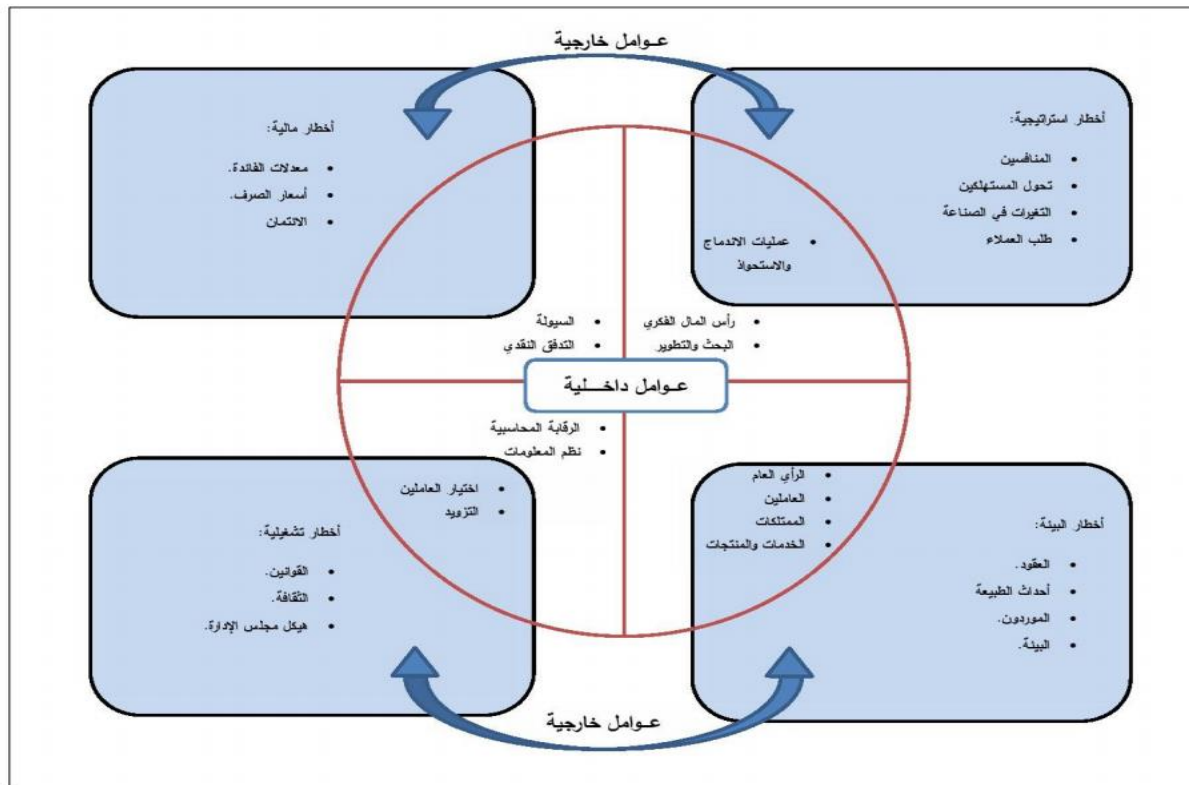
تتضح أهداف إدارة المخاطر من خلال دعمها لأهداف المنظمة، وذلك من خلال:

- تقديم إطار عمل لدعم تنفيذ الأنشطة المستقبلية بأسلوب متناسق.
- إعداد أساليب لاتخاذ القرار وتحديد الأولويات.
- المساهمة في تخصيص موارد المنظمة والاستخدام الفعال لها.
- تخفيض التغيرات غير الأساسية في الأنشطة التنظيمية.
- حماية وتطوير موارد وموجودات المنظمة.
- دعم الموارد البشرية وقاعدة بيانات المنظمة.

إدارة المخاطر ليست مجرد عملية تقنية، بل هي نهج شامل يهدف إلى حماية المنظمات من المخاطر المحتملة، وتمكينها من تحقيق أهدافها بنجاح في بيئة الأعمال المتغيرة.

6.1 تصنيفات المخاطر:

في عالم الأعمال المعقد والمتغير باستمرار، تواجه المنظمات مجموعة متنوعة من المخاطر التي يمكن أن تؤثر على أدائها واستدامتها. ولضمان إدارة فعالة لهذه المخاطر، من الضروري فهم طبيعتها وتصنيفها بشكل منهجي.



شكل 1.1: العوامل الرئيسية المؤثرة في المخاطر

22 الحسيني راقية جواد ناجي، تصميم وبناء نظام معلومات إدارة الخطر في الشركات الصناعية، شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية في الحلة كنموذج تطبيقي، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة على مجلس الكلية التقنية، 2007.

فيما يلي تصنيفاً شاملاً للمخاطر، يشمل جوانب مختلفة من عمل المنظمات:

- مخاطر مالية:

يشمل هذا التصنيف المخاطر المتعلقة بالتدفق النقدي، واحتياجات الموازنة، والالتزامات الضريبية، وإدارة الدائن والمدين، والتعويضات، واهتمامات إدارة المحاسبة العامة.

يتعلق هذا النوع من المخاطر مباشرة بالصحة المالية للمنظمة، ويتطلب إدارة دقيقة للموارد المالية.

- مخاطر تنظيمية:

يتضمن هذا التصنيف الاحتياجات الداخلية للأعمال، ويمتد ليشمل قضايا الأفراد والثقافة والهيكل التنظيمي ذات العلاقة بالعمليات الفاعلة للأعمال.

يركز هذا النوع من المخاطر على فعالية العمليات الداخلية للمنظمة، ويتطلب إدارة فعالة للموارد البشرية والثقافة التنظيمية.

- مخاطر قانونية:

يشمل هذا التصنيف الالتزام بالمتطلبات القانونية، مثل التشريعات والتعليمات والمعايير ومتطلبات العقود ويمتد هذا التصنيف إلى السياسات والإجراءات والتوقعات التي يتم اعتمادها في العقود ومن الزبائن أو من البيئة الاجتماعية.

هذا النوع من المخاطر يركز على ضرورة الالتزام بالقوانين واللوائح، لتجنب المساءلة القانونية.

- مخاطر تشغيلية:

يغطي هذا التصنيف جوانب التخطيط والأنشطة المتعلقة بالعمليات، والموارد (شاملاً المورد البشري والدعم اللازم للعمليات) بهدف الوصول إلى التطوير الناجح وتقديم الخدمة أو المنتج. هذا النوع من المخاطر يركز على كفاءة وفعالية العمليات اليومية للمنظمة.

- مخاطر تجارية:

تشمل الأخطار المرتبطة بالسوق، ونمو الأعمال، والتنويع، والنجاح التجاري، ويرتبط هذا التصنيف أيضاً بقابلية استمرار وديمومة نجاح المنتجات والخدمات منذ التأسيس حتى نجاح ونمو قاعدة الزبائن.

هذا النوع من المخاطر يركز على قدرة المنظمة على المنافسة في السوق وتحقيق النجاح التجاري.

- مخاطر استراتيجية:

يتضمن التخطيط والتقييم والموارد المطلوبة لتأسيس واستمرار ونمو الأعمال. هذا النوع من المخاطر يركز على القرارات الاستراتيجية التي تتخذها المنظمة، وتأثيرها على مستقبلها.

- مخاطر الأمن:

يشمل الأمن العام للعمل، والأصول، والناس، ويمتد إلى أمان المعلومات والملكية الفكرية والتكنولوجية. هذا النوع من المخاطر يركز على حماية المعلومات والأصول من التهديدات الأمنية.

- مخاطر السمعة:

التهديد الذي يهدد سمعة أعمال المنشأة هو تهديد لها ككل، واستمرار الخدمة والمنتج، وسلوك الموظفين والأفراد ذو العلاقة بسير العمل.

هذا النوع من المخاطر يركز على حماية سمعة المنظمة والحفاظ على صورتها الإيجابية.

- مخاطر تقديم الخدمة:

يتضمن جودة وملاءمة الخدمة المقدمة، والطريقة التي تقدم بها الخدمة، وكذلك تفاعل الزبون مع الخدمة ورضاه عنها، وأيضًا ما بعد تقديم الخدمة. هذا النوع من المخاطر يركز على جودة الخدمات المقدمة ورضا العملاء.

- مخاطر إدارة المشروع:

- يتضمن إدارة المعدات، والتمويل، والموارد، والتكنولوجيا، والإطار الزمني، والأفراد ذوي العلاقة بإدارة المشروع.
- يمتد هذا التصنيف ليشمل العمليات الداخلية، والمشاريع ذات العلاقة بتطوير الأعمال، ويشمل أيضًا المشاريع الخارجية التي يتم إدارتها من قبل المتعاملين مع المشروع.
- هذا النوع من المخاطر يركز على إدارة المشاريع بكفاءة وفعالية.

- مخاطر التكنولوجيا:

يتضمن تنفيذ، وإدارة، وصيانة، والتحديثات المرتبطة بالتكنولوجيا. هذا النوع من المخاطر يركز على إدارة التكنولوجيا المستخدمة في العمليات.

يساعد تصنيف المخاطر المنظمات على:

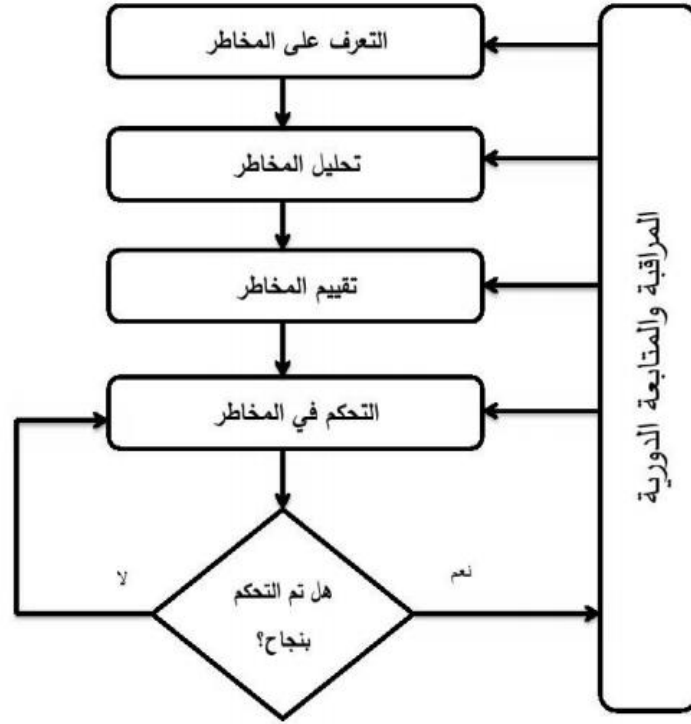
- فهم طبيعة المخاطر التي تواجهها.
- تحديد أولويات التعامل مع المخاطر.
- وضع استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر.
- تحسين قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات.

من خلال فهم هذه التصنيفات، يمكن للمنظمات تطوير استراتيجيات شاملة لإدارة المخاطر، وتقليل تأثيرها السلبي على أدائها واستدامتها.²³

7.1 خطوات إدارة المخاطر:

تُعتبر إدارة المخاطر عملية استباقية ومنهجية تهدف إلى التحكم في المخاطر من خلال تحديدها وتحليلها وتقييمها، وذلك بهدف تقليل آثارها السلبية والاستفادة من جوانبها الإيجابية. وتتكون هذه العملية من خمس خطوات أساسية، تشكل دورة متكاملة تضمن فعاليتها واستمراريتها.

²³ Campbell, D. (2005). Risk Management Guide for Small Business. Global Risk Alliance jointly with New South Wales Department of State and Regional Development: Institute of Risk Management [IRM].



شكل 2.1: خطوات إدارة المخاطر

1. الخطوة الأولى التعرف على المخاطر:

تُعد خطوة التعرف على المخاطر حجر الزاوية في عملية إدارة المخاطر، فهي الخطوة الأولى والأساسية التي يتم من خلالها تحديد المخاطر المحتملة التي قد تواجه المنظمة أو المشروع. وتتطلب هذه الخطوة بذل جهد كبير لجمع المعلومات وتحليلها بشكل دقيق، وذلك لتحديد أكبر قدر ممكن من المخاطر المحتملة.

وسائل التعرف على المخاطر

أوصى مؤلفو كتاب تقييم وإدارة المخاطر باتباع أكثر من وسيلة للوصول إلى أفضل تعريف للمخاطر المتوقعة، وذلك لضمان تغطية جميع الجوانب المحتملة. ومن بين هذه الوسائل:

1. الاستعانة بالخبراء:

تعتمد هذه الوسيلة على خبرة الخبراء ومعرفتهم بالمخاطر المحتملة. وتعد من أسهل الطرق التي يمكن استخدامها من قبل مديري المخاطر وأصحاب المشاريع.

2. تقسيم الخطة:

- يتم تقسيم خطة العمل إلى عدة أجزاء، ودراسة كل جزء على حدة.
- تصلح هذه الوسيلة للمشاريع التكنولوجية، مثل الشبكات والبرمجيات.
- يتم تحديد المخاطر الفرعية في كل جزء، وتناولها من قبل المسؤولين عن تنفيذ النشاط في هذا الجزء.

3. تحليل الفروض:

يتم تحليل فروض المكسب والخسارة في كلا الحالتين:

- أحداث نريدها أن تقع، ولكنها لا تقع.
- أحداث لا نريدها أن تقع، ولكنها تقع.

4. استنباط القرارات:

يتم استنباط القرارات بناءً على التأثيرات التي تنبئ بحدوث أمور مستقبلية. قد يتم اتخاذ قرارات خاطئة في حال تم استنباطها على أساس مختلف لما وضع له التحليل.

5. تداول الأفكار:

يتم تجميع جميع التعريفات السابقة للوصول إلى أفضل النتائج من خلال الاجتماعات. كما يتم استخدام جانب العصف الذهني من قبل المشاركين في الاجتماعات.

بالإضافة إلى الوسائل المذكورة أعلاه، هناك العديد من الطرق الأخرى التي يمكن استخدامها للتعرف على المخاطر المحتملة، ومنها:

- **الجولات الميدانية:** يتم ملاحظة المخاطر من خلال الملاحظة المباشرة أثناء التنفيذ.
- **مشاركات فريق العمل:** نظرًا لانخراطهم في التفاصيل، يكون فريق العمل أكثر ملاحظة وتقدير للمخاطر المحتملة.
- **سيناريو تحقيق الأهداف:** يتم دراسة السيناريو المتبع لتحقيق الهدف، واستنباط المخاطر التي تمنع تحقيقه.
- **قائمة المخاطر السابقة:** يمكن الاستفادة من الخبرة السابقة في استعراض المخاطر المحتملة، وتفاديها.

يُعد التعرف الشامل على المخاطر أمرًا بالغ الأهمية لنجاح عملية إدارة المخاطر. فكلما تم تحديد عدد أكبر من المخاطر المحتملة، كلما زادت القدرة على التعامل معها بشكل فعال، وتقليل آثارها السلبية.²⁴

2. الخطوة الثانية تحليل المخاطر:

بعد تحديد المخاطر المحتملة، تأتي خطوة تحليل المخاطر، وهي عملية حيوية تهدف إلى فهم طبيعة المخاطر ومصادرها وآثارها المحتملة بشكل دقيق. وتعتمد المؤسسات في هذه المرحلة على مجموعة متنوعة من الأساليب والتقنيات، التي تختلف باختلاف طبيعة المخاطر وحجم المؤسسة.

²⁴ غسان محمد خليل النجار، أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2017.

أساليب وتقنيات تحليل المخاطر

قام أبو حجير (2014م) بتجميع مجموعة من أساليب وتقنيات تحليل المخاطر، بناءً على معيار إدارة المخاطر الصادر عن معهد إدارة المخاطر (IRM) بالتعاون مع مؤسسات متخصصة في المملكة المتحدة. ويمكن تقسيم هذه الأساليب والتقنيات إلى ثلاث فئات رئيسية:

أولاً: تحليل الفرص (المخاطرة ذات الاتجاه التصاعدي):

تستخدم هذه الأساليب لتحليل النتائج المحتملة والمرغوب فيها، وتهدف إلى استغلال الفرص المتاحة. ومن بين هذه الأساليب:

- دراسات السوق (Market Survey)
- التوقعات (Prospecting)
- اختبار السوق (Test Marketing)
- البحث والتطوير (Research and development)

ثانياً: تحليل التهديدات (المخاطرة ذات الاتجاه التنازلي):

تستخدم هذه الأساليب لتحليل النتائج السلبية المحتملة، وتهدف إلى تقليل تأثير التهديدات. ومن بين هذه الأساليب:

- تحليل التأثير على النشاط (Business Impact analysis)
- تحليل التهديدات
- تحليل شجرة الخطأ
- تحليل أسباب الفشل والتأثير (FMEA)

ثالثاً: تحليل الفرص والتهديدات معاً:

تستخدم هذه الأساليب لتحليل كل من الفرص والتهديدات المحتملة، وتهدف إلى تحقيق التوازن بينهما. ومن بين هذه الأساليب:

- تصميم نموذج الاعتمادية (Dependency modeling)
- التحليل الرباعي الاستراتيجي (SWOT analysis)
- تحليل شجرة الأحداث (Event Tree analysis)
- تخطيط استمرارية الأعمال (Business Planning)
- تحليل البيئة الخارجية (BPEST)
- تصميم نموذج الاختيار الحقيقي (Real option Modeling)
- اتخاذ القرار في ظروف الخطر وعدم التأكد
- الاستدلال الإحصائي (Statistical Inference)
- مقاييس النزعة المركزية والتشتت (Measures of Central tendency and dispersion)
- تحليل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والفنية والقانونية والبيئية (PESTLE)

تكمن أهمية تحليل المخاطر في النقاط التالية:

- فهم طبيعة المخاطر ومصادرها وآثارها المحتملة.
- تحديد أولويات التعامل مع المخاطر.
- اتخاذ القرارات المناسبة للتعامل مع المخاطر.
- تحسين قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات.

باختصار، تحليل المخاطر هو عملية حيوية لضمان فعالية إدارة المخاطر، وتمكين المؤسسات من تحقيق أهدافها بنجاح.²⁵

3. الخطوة الثالثة تقييم المخاطر:

تأتي خطوة تقييم المخاطر بعد تحديدها وتحليلها، وهي خطوة حاسمة تهدف إلى تحديد مستوى خطورة كل خطر، وبالتالي تحديد أولويات التعامل معها. وتعتمد عملية التقييم على تحليل عاملين رئيسيين: أثر حدوث الخطر، واحتمال حدوثه.

هناك العديد من الطرق الإحصائية لتقييم درجة المخاطر، ولكن أبسطها وأكثرها فاعلية هو استخدام التصنيفات الوصفية مثل "عالية" و"متوسطة" و"منخفضة". ويتم ذلك من خلال إنشاء مصفوفة تقييم المخاطر، التي تجمع بين عاملي التأثير والاحتمال.

يمكن تمثيل درجات الخطر باستخدام مصفوفة 3×3 ، كما هو موضح في الجدول

التالي:

الاحتمال	التأثير	قوي	متوسط	ضعيف
		مرتفعة	مرتفعة	متوسطة
متوسط	مرتفعة	مرتفعة	متوسطة	منخفضة
	متوسطة	مرتفعة	متوسطة	منخفضة
منخفض	مرتفعة	مرتفعة	متوسطة	منخفضة
	متوسطة	مرتفعة	متوسطة	منخفضة

جدول 1.1: مصفوفة تقييم المخاطر

شرح المصفوفة

²⁵ غسان محمد خليل النجار، أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2017.

- كلما ارتفعت درجة الخطر في اتجاه أعلى اليمين، زادت درجة الخطورة من حيث التأثير والاحتمال.

- كلما انخفضت درجة الخطر ناحية أسفل اليسار، قلت درجة الخطورة من حيث التأثير والاحتمال.

يمكن للمؤسسات تعديل حجم المصفوفة لتناسب احتياجاتها. فبدلاً من استخدام مصفوفة 3×3 ، يمكن استخدام مصفوفة 5×5 أو أي حجم آخر، مما يزيد من دقة التقييم وعدد درجات الخطورة.

تكمّن أهمية تقييم المخاطر في النقاط التالية:

- تحديد أولويات التعامل مع المخاطر.
- تخصيص الموارد بشكل فعال.
- اتخاذ القرارات المناسبة للتعامل مع المخاطر.
- تحسين قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات.

باختصار، تقييم المخاطر هو عملية حيوية لضمان فعالية إدارة المخاطر، وتمكين المؤسسات من اتخاذ القرارات المناسبة للتعامل مع المخاطر المحتملة.²⁶

4. الخطوة الرابعة التحكم في المخاطر:

بعد تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها، تأتي خطوة التحكم في المخاطر، وهي المرحلة التي يتم فيها اختيار وتنفيذ الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع هذه المخاطر.

²⁶ غسان محمد خليل النجار، أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2017.

وتتضمن هذه المرحلة مجموعة متنوعة من الأساليب، التي يمكن تصنيفها إلى خمسة مجموعات رئيسية.

1. تجنب المخاطرة:

- يعني إيقاف الأنشطة التي تؤدي إلى حدوث الخطر.
- يُستخدم عندما تكون المخاطرة عالية جدًا.
- يُقلل درجة الخطر إلى الصفر.
- قد يمنع تحقيق بعض الأهداف أو تقدم المشاريع.

2. نقل المخاطرة:

يتم نقل أثر المخاطرة إلى جهة أخرى، مثل شركات التأمين أو أطراف ثالثة. يُستخدم عندما تكون المخاطرة عالية مع احتمال ضعيف للحدوث.

يشمل استخدام عقود قانونية مثل:

- عقود التأمين: تحويل الخسائر الكبيرة المحتملة إلى أقساط صغيرة.
- عقود النقل: تحميل الناقل مسؤولية سلامة البضائع.
- عقود التشييد والبناء: تحميل المقاول مسؤولية أخطار البناء.
- عقود الإيجار: نقل بعض الأخطار إلى المستأجر مقابل خصومات.

3. تقليص المخاطرة:

إدارة الخطر من خلال إجراءات وقائية ورقابية، من أجل تقليل احتمال حدوث الخطر وتخفيف أثره، ويشمل إجراءات ما قبل وما بعد حدوث الخسارة.

- إجراءات ما قبل الخسارة: تقليل تكرار وشدة الخسائر.
- إجراءات ما بعد الخسارة: وقف انتشار الخسارة وتخفيف تأثيراتها.

4. قبول المخاطرة:

قبول المخاطرة دون اتخاذ إجراءات احتياطية، يُستخدم عندما يكون احتمال الحدوث والأثر ضعيفًا.

5. أسلوب العزل:

عزل الوحدات المعرضة للخسارة، يقلل الاعتماد على أصل واحد أو نشاط واحد، ويجعل الخسائر الفردية أقل وقابلة للتنبؤ.

يشمل تقنيتين:

- فصل الوحدات: تقسيم الأصول والعمليات إلى أجزاء منفصلة.
- نسخ الوحدات: إنشاء نسخ احتياطية للأصول والأنشطة.

يعتمد اختيار الاستراتيجية المناسبة على طبيعة المخاطر وحجمها وتأثيرها المحتمل. يجب على المؤسسات تقييم كل استراتيجية بعناية، واختيار الاستراتيجية التي تحقق أفضل توازن بين التكلفة والفعالية.

بعد تقييم المخاطر، يتم وضع استراتيجيات للتحكم فيها، سواء من خلال الوقاية من حدوثها أو التخفيف من آثارها أو الاستجابة لها في حال وقوعها. وتشمل هذه الاستراتيجيات تحديد الإجراءات والتدابير اللازمة للتعامل مع كل خطر، وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذها.²⁷

5. الخطوة الخامسة المراقبة والمتابعة الدورية:

²⁷ غسان محمد خليل النجار، أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2017.

تُعد عملية المراقبة والمتابعة الدورية جزءًا لا يتجزأ من إدارة المخاطر الفعالة، فهي تضمن استمرارية العملية وتكيفها مع التغيرات المستمرة. وتتطلب هذه الخطوة نظامًا فعالًا لتقديم التقارير والمراجعات، للتأكد من أن جميع الخطوات السابقة قد تم تنفيذها بشكل صحيح وفعال.

تكمن أهمية هذه الخطوة في:

- ضمان التعرف الصحيح على المخاطر وتحديدتها وفحصها.
- التأكد من أن إجراءات التحكم في المخاطر مناسبة وملائمة.
- التأكد من أن إجراءات التحكم قد تم تنفيذها بشكل سليم.
- إجراء مراجعات دورية للسياسات ومستويات التوافق مع القوانين.
- مراجعة معايير الأداء.

يجب أن تتضمن عمليات الرقابة والمراجعة العناصر التالية:

- **تقييم فعالية الإجراءات:** تحديد ما إذا كانت الإجراءات المتبعة قد حققت النتائج المخطط لها.
- **تقييم جودة المعلومات:** التأكد من أن المعلومات التي تم جمعها لتحديد وفحص المخاطر كانت ملائمة.
- **تقييم التعلم والتطوير:** تحديد ما إذا كان التطوير المعرفي قد ساهم في اتخاذ قرارات أفضل وتحديد الدروس المستفادة.

يجب أن تكون عملية المراقبة والمتابعة الدورية فعالة في جميع خطوات إدارة المخاطر، من بداية المشروع أو النشاط إلى نهايته. ويجب على مدير المخاطر أو

منفذ المشروع أن يكون مستعدًا للتعامل مع المخاطر الجديدة التي قد تظهر أثناء التنفيذ.

وسائل المتابعة والرقابة

ذكر المؤلفون (العجمي وآخرون، 2003م) الوسائل التي يجب على مدير المخاطر اتباعها لتحقيق أقصى درجة من المتابعة والرقابة، وهي:

1. مقياس الأداء:
 - معايير النتائج: تركيز على النتائج النهائية.
 - معايير النشاط: تركيز على الجهود المبذولة.
 2. مقارنة الأداء:
 - مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المحددة.
 - إعادة النظر في المعايير أو الأداء عند الحاجة.
 3. الخطوات التصحيحية:
 - اقتناص الخلل وتحسين الأداء المستقبلي.
 - إعادة النظر في المعايير المستخدمة.
 - تقييم المسؤوليات والشخصيات المتعلقة بالأداء غير القياسي.
 - تحديد الخيارات والبدائل المتاحة لتحقيق مستويات مقبولة من الأداء.
- تضمن المراقبة المستمرة أن تظل إدارة المخاطر ديناميكية وفعالة، مما يسمح للمؤسسة بالتكيف مع الظروف المتغيرة وتقليل تأثير المخاطر المحتملة.
- تعتمد إدارة المخاطر على دورة من الضوابط المستمرة، التي تشمل:

- **عملية وقائية:** تصميم وتنفيذ السياسات والإجراءات للوقاية من النتائج غير المرغوب فيها قبل حدوثها.
- **عملية استكشافية:** تصميم السياسات والإجراءات للتعرف على النتائج غير المرغوب فيها عند حدوثها.
- **عملية تصحيحية:** التأكد من اتخاذ السياسات والإجراءات التصحيحية لرصد النتائج غير المرغوب فيها ومنع تكرارها.²⁸

إدارة المخاطر ليست مجرد مجموعة من الخطوات المنفصلة، بل هي نهج متكامل يتطلب التنسيق والتعاون بين جميع أفراد المنظمة. ومن خلال تبني هذا النهج، يمكن للمنظمات تقليل المخاطر التي تواجهها، وتحقيق أهدافها بنجاح، وضمان استدامتها في بيئة الأعمال المتغيرة.

²⁸ غسان محمد خليل النجار، أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2017.

المبحث الثاني: نجاح المشروعات

1.2 مفهوم نجاح المشروعات

في عصر المشاريع الرقمية المتسارع، حيث تتشابك الأسواق المحلية والعالمية، تشتد المنافسة وتزداد شراسة، مما يدفع العديد من الشركات إلى مغادرة الساحة. وفي هذا السياق، يبرز التحدي المتمثل في تحديد مؤشرات قياس نجاح المشاريع التي تعكس بدقة أداء الإدارة وتحقق أهداف أصحاب المصلحة.

نجاح المشروعات يُعرف بأنه تحقيق الأهداف المحددة للمشروع وفقاً للمعايير المحددة مسبقاً، بما في ذلك الالتزام بالجدول الزمني، الميزانية، ومعايير الجودة. ويُعتبر النجاح مفهوماً متعدد الأبعاد، حيث يتضمن الجوانب الاقتصادية، التشغيلية، والاجتماعية. يعتمد تقييم نجاح المشروع على مجموعة من المؤشرات والمعايير التي تتعلق بتلبية احتياجات الأطراف المعنية وتحقيق الفوائد المرجوة.²⁹

يتم تقييم نجاح المشروع من خلال مقارنة النتائج المتحققة بالمعايير التي تم تحديدها مسبقاً. ومع ذلك، لا يوجد اتفاق موحد حول المعايير المثلى لتقييم نجاح المشاريع، حيث تختلف وجهات النظر وتتنوع المقاييس.

يرى البعض أن نجاح المشروع يكمن في تحقيق أهداف محددة تتعلق بالوقت والتكلفة والجودة، وهو ما يُعرف بالمثلث الحديدي للمشروع. فالمشروع الناجح هو الذي يتم إنجازه في الوقت المحدد، وضمن الميزانية المخصصة، وبجودة عالية.³⁰

²⁹ محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة المشروع، منهج معرفي ودليل تطبيقي، دار دلجة للنشر والتوزيع، العراق، 2016

³⁰ Albert Pc Chan,(2001), Framework for Measuring Success of construction projects, Australia.

في المقابل، يرى آخرون أن نجاح المشروع يتجاوز الأبعاد التقليدية ليشمل رضا أصحاب المصلحة، وهم الأفراد والمؤسسات التي تتأثر بالمشروع أو تؤثر فيه، مثل العملاء والموظفين والموردين والمستثمرين. ويرى هؤلاء أن المشروع الناجح هو الذي يلبي توقعات ورغبات جميع أصحاب المصلحة، ويحقق لهم قيمة مضافة.³¹

بالإضافة إلى ذلك، هناك وجهات نظر أخرى ترى أن نجاح المشروع يتحدد بمعايير مختلفة حسب طبيعة المشروع وسياقه. فقد يركز البعض على تحقيق أهداف استراتيجية محددة، بينما يركز آخرون على تحقيق نتائج مبتكرة أو مستدامة. ويرى البعض أن سلوك العمل والقيادة يلعبان دورًا حاسمًا في تحقيق النجاح. فالقيادة الفعالة والتواصل الواضح والتركيز على الإنتاجية والجودة هي عوامل أساسية لضمان تحقيق أهداف المشروع.³²

بغض النظر عن وجهة النظر المتبعة، يتفق الجميع على أهمية تحديد معايير النجاح بوضوح قبل البدء في تنفيذ المشروع. فمعايير النجاح الواضحة تساعد على توجيه الجهود وتقييم الأداء واتخاذ القرارات المناسبة.

إن مفهوم نجاح المشاريع متعدد الأوجه ومتنوع المعايير، ولا يمكن حصره في رؤية واحدة. فالنجاح الحقيقي يتطلب تحقيق التوازن بين الأبعاد التقليدية والحديثة، وتلبية توقعات أصحاب المصلحة، وتحقيق أهداف استراتيجية مستدامة.

2.2 عناصر نجاح المشروع:

³¹ Salminen, J., (2005), Measuring performance and determining success factors of construction sites, A Doctoral Dissertation at Helsinki University of Technology Construction Economics and Management.

³² محمد عبود طاهر، تأثير إدارة المخاطر الفاعلة في نجاح المشروعات، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة البصرة، ع 27، 2020.

يتطلب تحقيق النجاح في أي مشروع إدارة فعالة لمجموعة متنوعة من العناصر، والتي تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق الأهداف المرجوة. ومن بين هذه العناصر:

1. إدارة وقت المشروع:

تُعد إدارة وقت المشروع عنصرًا حيويًا لضمان إنجاز المشروع في الموعد المحدد. وتشمل هذه الإدارة سلسلة من العمليات المترابطة التي تهدف إلى تخطيط وتنظيم ومراقبة الجدول الزمني للمشروع.

- تخطيط إدارة الجدول الزمني:

تخطيط إدارة الجدول الزمني هي العملية التي تحدد السياسات والإجراءات والوثائق اللازمة لتخطيط الجدول الزمني للمشروع وتطويره وإدارته وتنفيذه ومراقبته. وتضع هذه العملية الأساس لكيفية إدارة الوقت طوال دورة حياة المشروع، وتحدد الأدوات والتقنيات التي سيتم استخدامها.

تتضمن هذه العملية تحديد كيفية تقدير الأنشطة وتسلسلها، وكيفية التعامل مع التغييرات في الجدول الزمني.

- تحديد الأنشطة:

هي عملية تحديد وتوثيق إجراءات معينة يتعين إنجازها كي يتم إنتاج تسليمات المشروع. ويتم تقسيم العمل إلى مهام أصغر وأكثر قابلية للإدارة، مما يسهل تقدير الوقت والموارد اللازمة لكل مهمة. تتضمن هذه العملية إنشاء هيكل تقسيم العمل (WBS)، الذي يمثل تفصيلًا هرميًا للمهام.

- ترتيب الأنشطة:

هي عملية تحديد وتوثيق العلاقات بين أنشطة المشروع. يتم تحديد التبعيات بين الأنشطة لتحديد التسلسل الصحيح لتنفيذها، مثل تحديد الأنشطة التي يجب أن تبدأ قبل أنشطة أخرى. تستخدم هذه العملية أدوات مثل مخططات الشبكة (Network Diagrams) لتوضيح التبعيات.

- تقدير موارد النشاط:

هي عملية تقدير نوع وكميات المواد أو الموارد البشرية أو المعدات أو الإمدادات اللازمة لإنجاز كل نشاط. يتم تحديد الموارد اللازمة لكل نشاط لضمان توفرها عند الحاجة، وتجنب التأخيرات بسبب نقص الموارد. تتضمن هذه العملية تقدير مهارات الموظفين، وتوافر المعدات، وتكاليف المواد.

- تقدير مدد الأنشطة:

هي عملية تقدير عدد فترات العمل اللازمة لإكمال الأنشطة المنفردة باستخدام الموارد التي تم تقديرها. يتم تقدير الوقت اللازم لإكمال كل نشاط بناءً على الموارد المتاحة، والخبرة السابقة، وأدوات التقدير، تستخدم هذه العملية تقنيات مثل التقدير التناظري (Analogous Estimating) والتقدير البارامتري (Parametric Estimating).

- تطوير الجدول الزمني:

هي عملية تحليل تسلسل الأنشطة وفتراتها الزمنية ومتطلبات الموارد والقيود على الجدول الزمني لإنشاء نموذج الجدول الزمني للمشروع. يتم إنشاء جدول زمني مفصل يوضح توقيت كل نشاط والتبعية بين الأنشطة، باستخدام أدوات مثل برامج إدارة

المشاريع، وتتضمن هذه العملية تحديد المسار الحرج (Critical Path)، وهو أطول مسار في المشروع، وتحديد الأنشطة التي يجب مراقبتها عن كثب.

- متابعة الجدول الزمني:

هي عملية مراقبة حالة أنشطة المشروع لتحديث تقدم المشروع وإدارة التغييرات التي تطرأ على الخط المرجعي للجدول الزمني لتحقيق الخطة. يتم تتبع تقدم المشروع وتحديث الجدول الزمني بانتظام، ومقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط.³³

تتضمن هذه العملية استخدام تقنيات مثل تحليل القيمة المكتسبة (Earned Value Analysis) لتتبع الأداء، وتتفاعل هذه العمليات مع بعضها البعض ومع العمليات في المجالات المعرفية الأخرى، مثل إدارة التكلفة والجودة والمخاطر، لضمان تحقيق أهداف المشروع.

2. إدارة نطاق المشروع:

تحديد وتوثيق جميع الأعمال المطلوبة لإنجاز المشروع، وتحديد ما هو خارج نطاق المشروع، مما يساعد على ضمان أن المشروع يفي بأهدافه، وتجنب إضافة مهام غير ضرورية.

3. إدارة تكلفة المشروع:

³³ Toor, S., and Ogunlana, S. (2018). Critical COMs of Success in Large-Scale Construction Projects: Evidence from Thailand Construction Industry. International Journal of Project Management vol. 26, issue 4.

تقدير وتخصيص ومراقبة تكاليف المشروع، وتحديد الميزانية المعتمدة وهذا يساهم في ضمان بقاء المشروع ضمن الميزانية المعتمدة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة.

4. إدارة جودة المشروع:

ضمان أن المشروع يلبي معايير الجودة المطلوبة، وتحديد مقاييس الجودة، وتحسين العمليات باستمرار، وإجراء عمليات التدقيق لضمان الجودة.

5. إدارة موارد المشروع:

تخطيط وتعيين وإدارة الموارد البشرية والمادية للمشروع، وتحديد احتياجات المشروع من الموارد، وضمان استخدام الموارد بكفاءة، وتحفيز الموظفين لتحقيق أفضل أداء.

6. إدارة مخاطر المشروع:

تحديد وتقييم والاستجابة للمخاطر المحتملة، وتطوير خطط للتعامل مع المخاطر. وهذا يساعد على تقليل تأثير المخاطر السلبية وتعظيم تأثير المخاطر الإيجابية، ومراقبة المخاطر باستمرار.

7. إدارة اتصالات المشروع:

ضمان التواصل الفعال بين جميع أصحاب المصلحة، وتحديد قنوات الاتصال، وتوزيع المعلومات في الوقت المناسب وبشكل مناسب، وإدارة توقعات أصحاب المصلحة.

8. إدارة مشتريات المشروع:

تخطيط وتنفيذ وإدارة عمليات شراء السلع والخدمات من خارج المنظمة، وتحديد الموردين المناسبين، وضمان الحصول على أفضل قيمة مقابل المال، وإدارة العقود مع الموردين.

9. إدارة أصحاب المصلحة في المشروع:

تحديد وتحليل وإدارة توقعات أصحاب المصلحة، وتحديد احتياجاتهم، وبناء علاقات قوية مع أصحاب المصلحة، وإدارة الصراعات المحتملة.³⁴

يجب أن تتكامل جميع عناصر نجاح المشروع بشكل فعال لضمان تحقيق الأهداف المرجوة. فإدارة المخاطر وحدها لا تكفي، بل يجب أن تتكامل مع إدارة التكلفة والجودة والموارد والوقت وغيرها من العناصر. ويجب أن يكون هناك تواصل وتنسيق مستمر بين جميع أعضاء فريق المشروع وأصحاب المصلحة لضمان تحقيق التكامل.

3.2 العوامل المؤثرة في نجاح المشروعات

يتأثر نجاح المشروعات بمجموعة متنوعة من العوامل المترابطة، التي تتطلب إدارة فعالة وتنسيقاً متكاملاً. ومن بين هذه العوامل الرئيسية³⁵:

1. تخطيط المشروع:

يُعد التخطيط الجيد حجر الزاوية في أي مشروع ناجح، حيث يحدد مسار العمل ويضمن تحقيق الأهداف. يتضمن التخطيط وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس، وتحديد المهام والأنشطة اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

³⁴ عزيز خلف العنزي، أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشروعات دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية، تخصص إدارة مخاطر، كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن، مجلة الجمال العربي، 2024.

³⁵ سعد علي حمود العنزي وعراك عبود عمير الدليمي، تأثير إدارة المخاطر وفوائدها في المنظمات مدخل نظري تحليلي، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 7، ع13، 2015.

يشمل أيضًا تحديد المخاطر المحتملة ووضع خطط للتعامل معها، وتقدير الموارد المطلوبة من حيث الوقت والتكلفة والموارد البشرية والمادية، فالتخطيط الفعال يقلل من الغموض والارتباك، ويوفر خارطة طريق واضحة لفريق العمل، مما يزيد من فرص النجاح.

2. إدارة الفريق:

يُعد الفريق هو المحرك الرئيسي لأي مشروع، وإدارته بكفاءة هي عامل حاسم في تحقيق النجاح. تشمل إدارة الفريق توفير التدريب والتوجيه اللازمين لأعضاء الفريق، وتحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح، تتضمن أيضًا بناء روح الفريق وتعزيز التعاون والتواصل الفعال بين الأعضاء، وحل النزاعات بشكل بناء.

القائد الفعال يلهم الفريق ويحفزه على تحقيق أفضل أداء، ويوفر بيئة عمل إيجابية تشجع على الإبداع والابتكار.

3. تواصل فعال:

يُعد التواصل الفعال بين جميع أصحاب المصلحة، سواء داخل الفريق أو خارجه، أمرًا ضروريًا لنجاح المشروع، يشمل التواصل الفعال تبادل المعلومات بوضوح وشفافية، والاستماع الفعال لآراء وملاحظات الآخرين، وحل المشكلات بشكل تعاوني.

يساعد التواصل الجيد على تجنب سوء الفهم والتأخير، ويعزز التعاون والتنسيق بين جميع الأطراف المعنية، ويمكن استخدام أدوات وتقنيات متنوعة لتعزيز التواصل، مثل الاجتماعات الدورية والتقارير والنشرات الإخبارية.

4. إدارة المخاطر:

كما ذكر سابقًا، تلعب إدارة المخاطر دورًا حيويًا في نجاح المشروعات، حيث تساعد على تحديد وتقييم المخاطر المحتملة ووضع خطط للتعامل معها، تشمل إدارة المخاطر تحديد المخاطر المحتملة، وتقييم احتمالية حدوثها وتأثيرها، ووضع خطط للاستجابة لها.

تتضمن أيضًا مراقبة المخاطر باستمرار وتحديث خطط الاستجابة حسب الحاجة، والتكيف مع التغيرات غير المتوقعة، وإدارة المخاطر الفعالة تقلل من الآثار السلبية للمخاطر، وتزيد من فرص تحقيق أهداف المشروع

5. المرونة والقدرة على التكيف:

غالبًا ما تواجه المشروعات تغيرات غير متوقعة، مثل تغيرات في متطلبات العملاء أو الظروف الاقتصادية، المرونة والقدرة على التكيف تسمحان لفريق المشروع بالاستجابة لهذه التغيرات بشكل فعال، وتعديل خطط العمل حسب الحاجة.

6. القيادة الفعالة:

القائد الفعال يلعب دورًا حاسمًا في نجاح المشروع، حيث يوفر الرؤية والتوجيه والتحفيز لفريق العمل، والقائد الجيد يتخذ القرارات الصائبة، ويحل المشكلات بشكل فعال، ويبني علاقات قوية مع أصحاب المصلحة.

نجاح المشروعات يعتمد على مجموعة متكاملة من العوامل، ولا يمكن التركيز على عامل واحد فقط، وإن الإدارة الفعالة لهذه العوامل تتطلب تخطيطًا دقيقًا، وتنفيذًا متقنًا، ومراقبة مستمرة، ومن خلال الاهتمام بكل هذه الجوانب يمكن أن يتحقق النجاح للمشروع.

أبعاد عوامل نجاح المشروعات:

يُعد المثلث الحديدي أو الذهبي إطارًا تقليديًا ولكنه لا يزال ذا صلة لفهم أبعاد عوامل نجاح المشروعات. ويؤكد معظم الباحثين على أهمية هذه الأبعاد، التي تتضمن:

1. الوقت (Time):

- يُعتبر إنجاز المشروع في الوقت المحدد معيارًا أساسيًا للنجاح، خاصة في مشاريع البناء.
- يرتبط الوقت ارتباطًا وثيقًا بعوامل أخرى مثل التكلفة والجودة، حيث يمكن أن يؤدي التأخير إلى زيادة التكاليف وتأثير سلبي على الجودة.
- تتطلب إدارة الوقت الفعالة تخطيطًا دقيقًا، وتحديدًا واضحًا للأنشطة، وتقديرًا دقيقًا للمدة الزمنية لكل نشاط، ومراقبة مستمرة للتقدم.
- يتضمن ذلك استخدام أدوات وتقنيات مثل جداول جانتي (Gantt charts) وشبكات بيرت (PERT networks) لتتبع التقدم وتحديد المسار الحرج.³⁶

2. التكلفة (Cost):

- يُعد الالتزام بالميزانية المحددة عنصرًا حاسمًا لنجاح المشروع.
- يهتم العملاء بشكل خاص بالتكلفة الإجمالية للمشروع، حيث يمكن أن يؤدي تجاوز الميزانية إلى خسائر مالية كبيرة.
- تتطلب إدارة التكلفة الفعالة تقديرًا دقيقًا للتكاليف، وتخصيصًا مناسبًا للموارد، ومراقبة مستمرة للنفقات.

³⁶ Kathy Schwalbe, (2015), An Introduction to Project Management, Fifth Edition Copyright Schwalbe Publishing, Minneapolis, Minnesota.

- يتضمن ذلك استخدام تقنيات مثل تحليل القيمة المكتسبة (Earned Value Analysis) لتتبع أداء التكلفة.³⁷

3. الجودة (Quality):

- تُعرف الجودة بأنها مدى تلبية المشروع للمتطلبات المحددة أو الضمنية لأصحاب المصلحة.
- تتضمن الجودة جوانب مختلفة مثل جودة المنتج أو الخدمة، وجودة العمليات، وجودة الإدارة.
- تتطلب إدارة الجودة الفعالة تحديدًا واضحًا لمعايير الجودة، وتطبيقًا صارمًا لإجراءات الجودة، ومراقبة مستمرة للجودة.
- يتضمن ذلك استخدام أدوات وتقنيات مثل خرائط التدفق (Flowcharts) ومخططات باريتو (Pareto charts) لتحسين الجودة.³⁸

³⁷ محمد عيود طاهر، تأثير إدارة المخاطر الفاعلة في نجاح المشروعات، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة البصرة، ع 27، 2020.

³⁸ المرجع السابق



شكل 1.2: مثلث نجاح المشروع

أهمية التوازن بين الأبعاد:

يجب تحقيق التوازن بين هذه الأبعاد الثلاثة لضمان نجاح المشروع. على سبيل المثال، قد يؤدي التركيز المفرط على الوقت إلى تجاهل الجودة أو تجاوز الميزانية، وبالمثل، قد يؤدي التركيز المفرط على التكلفة إلى تقليل الجودة أو تأخير المشروع.

بالإضافة إلى الأبعاد الثلاثة التقليدية، يمكن إضافة أبعاد أخرى لنجاح المشروع،

مثل:

- رضا أصحاب المصلحة: تلبية احتياجات وتوقعات العملاء والموظفين والموردين وغيرهم.
- السلامة: ضمان سلامة العاملين والجمهور.
- الاستدامة: مراعاة الجوانب البيئية والاجتماعية.

- الابتكار: تحقيق نتائج مبتكرة أو إبداعية.

يُعد المثلث الحديدي/الذهبي إطارًا مفيدًا لفهم أبعاد عوامل نجاح المشروعات، حيث يجب تحقيق التوازن بين هذه الأبعاد الثلاثة لضمان نجاح المشروع، كما يمكن إضافة أبعاد أخرى لنجاح المشروع حسب طبيعة المشروع وأهدافه، حيث تتضمن معايير نجاح المشروعات عدة جوانب، من أبرزها:

1. **الإنجاز في الوقت المحدد:** الالتزام بالجدول الزمني المحدد يُعد من أهم مؤشرات نجاح المشروع. التأخيرات يمكن أن تؤدي إلى زيادة التكاليف وفقدان الثقة من الأطراف المعنية.
2. **الالتزام بالميزانية:** النجاح المالي يعتمد بشكل كبير على قدرة المشروع على البقاء ضمن الميزانية المحددة. تجاوز التكاليف يمكن أن يؤثر سلبًا على الربحية ويؤدي إلى مشكلات مستقبلية.
3. **تحقيق الجودة:** يتطلب نجاح المشروع تلبية المعايير المحددة للجودة. المنتجات أو الخدمات التي لا تفي بمتطلبات الجودة قد تؤدي إلى عدم رضا العملاء وفقدان السمعة.
4. **تحقيق الأهداف الاستراتيجية:** يجب أن يساهم المشروع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. ويرتبط النجاح بمقدار تحقيق الفوائد طويلة الأجل التي تعود على المنظمة.³⁹

³⁹ الناظر، أثر إدارة التغيير على نجاح مشاريع الحكومة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية، المجلة الدولية لعلوم الكمبيوتر وأمن الشبكات، 2019

المبحث الثالث: تأثير استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشروعات

1.3 أنواع المخاطر في إدارة المشاريع

تواجه المشاريع مجموعة متنوعة من المخاطر التي يمكن تصنيفها إلى عدة فئات، كل منها يتطلب استراتيجيات محددة لإدارتها⁴⁰:

أنواع مخاطر المشروع



شكل 1.3: أنواع مخاطر المشروع

1. المخاطر المالية:

⁴⁰ سرور رافي محمد، أنواع المخاطر، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة المستقبل، 2022.

تشمل تقلبات السوق، تغيرات أسعار الفائدة، والمخاطر الائتمانية، هذه المخاطر تؤثر بشكل مباشر على التكاليف والعوائد المتوقعة للمشروعات.

على سبيل المثال، قد يؤدي ارتفاع غير متوقع في أسعار المواد الخام إلى زيادة تكاليف المشروع، أو قد يؤدي تأخر في تحصيل المدفوعات من العملاء إلى مشاكل في التدفق النقدي.

2. المخاطر التشغيلية:

تشمل المخاطر المرتبطة بالعمليات الداخلية، مثل عدم كفاءة الموظفين أو مشاكل في سلسلة الإمداد، يمكن أن تؤدي هذه المخاطر إلى تأخيرات وتقلبات في جودة العمل.

مثال على ذلك، قد يؤدي تعطل في الآلات أو نقص في المواد الخام إلى تأخير في تنفيذ المشروع.

3. المخاطر البيئية:

تشمل المخاطر المتعلقة بالتغيرات البيئية والتشريعات، مثل المخاطر الناتجة عن التغير المناخي أو اللوائح الحكومية الجديدة.

على سبيل المثال، قد تتطلب مشاريع البناء الالتزام بلوائح بيئية صارمة، أو قد تتأثر المشاريع الزراعية بالتغيرات المناخية.

4. المخاطر المتعلقة بالقوى العاملة:

تتعلق بتوافر المهارات، التوظيف، والاحتفاظ بالموظفين، هذه المخاطر يمكن أن تؤثر على القدرة الإنتاجية وكفاءة العمل.

على سبيل المثال، قد يؤدي نقص في العمالة الماهرة إلى تأخير في تنفيذ المشروع، أو قد يؤدي ارتفاع معدل دوران الموظفين إلى فقدان الخبرة والكفاءة.

5. المخاطر القانونية:

تتعلق بالالتزام بالقوانين واللوائح، مثل التغيرات في التشريعات أو الدعاوى القضائية.

على سبيل المثال، قد تتأثر المشاريع العقارية بتغيرات في قوانين البناء، أو قد تواجه المشاريع التجارية دعاوى قضائية بسبب انتهاك حقوق الملكية الفكرية.

6. المخاطر الاستراتيجية:

تتعلق بالقرارات الاستراتيجية التي تتخذها المنظمة، مثل دخول أسواق جديدة أو إطلاق منتجات جديدة.

على سبيل المثال، قد يؤدي دخول سوق جديد إلى مخاطر تتعلق بالمنافسة أو التغيرات في أذواق المستهلكين.

7. المخاطر التكنولوجية:

تتعلق بالاعتماد على التكنولوجيا، مثل تعطل الأنظمة أو التغيرات في التقنيات.

على سبيل المثال، قد يؤدي تعطل في أنظمة الكمبيوتر إلى توقف العمل، أو قد تتطلب المشاريع التكنولوجية مواكبة التغيرات السريعة في التقنيات.

8. مخاطر الأداء :

تتعلق بأداء المشروع نفسه، مثل عدم تحقيق الأهداف أو تجاوز الميزانية.

على سبيل المثال، قد يؤدي سوء التخطيط أو سوء التنفيذ إلى تأخير في المشروع أو تجاوز الميزانية.

إدارة المخاطر بشكل فعال أمر بالغ الأهمية لنجاح المشاريع. من خلال تحديد المخاطر المحتملة وتقييمها وتطوير استراتيجيات للتخفيف منها، يمكن للمؤسسات تقليل تأثير المخاطر السلبية وزيادة احتمالية تحقيق أهداف المشروع.⁴¹

2.3 العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع

تظهر الأبحاث أن هناك علاقة وثيقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع. وتشير الدراسات إلى أن المشروعات التي تعتمد على استراتيجيات إدارة المخاطر المنهجية تميل إلى تحقيق نتائج أفضل في الجوانب التشغيلية والمالية. يتضمن النجاح في المشاريع القدرة على الالتزام بالجدول الزمني والميزانية، وتلبية متطلبات الجودة.

ويؤدي تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر إلى تقليل احتمالية الفشل، حيث يمكن للمؤسسات اتخاذ تدابير استباقية لمواجهة التحديات المحتملة، وهذا بدوره يعزز من مرونة المشاريع وقدرتها على التكيف مع التغيرات، وتتضح العلاقة في النقاط التالية:

- تساهم استراتيجيات إدارة المخاطر المنهجية في تحسين النتائج التشغيلية والمالية للمشروعات.

⁴¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة المشروع، منهج معرفي ودليل تطبيقي، دار دلجة للنشر والتوزيع، العراق، 2016

- من خلال تحديد المخاطر المحتملة وتقييمها، يمكن للمؤسسات اتخاذ تدابير استباقية للتخفيف من تأثيرها السلبي، يساعد ذلك على تقليل التكاليف غير المتوقعة والتأخيرات، وتحسين الكفاءة والإنتاجية.
- تُعد القدرة على الالتزام بالجدول الزمني والميزانية من أهم معايير نجاح المشروعات.
- تساعد إدارة المخاطر على تحديد المخاطر التي قد تؤثر على الجدول الزمني والميزانية، ووضع خطط للتعامل معها. يساعد ذلك على تجنب التأخيرات وتجاوز الميزانية، وتحقيق الأهداف في الوقت المحدد وضمن الميزانية المعتمدة.
- تُعد الجودة من أهم عوامل رضا العملاء ونجاح المشروعات.
- تساعد إدارة المخاطر على تحديد المخاطر التي قد تؤثر على جودة المنتج أو الخدمة، ووضع خطط للتعامل معها، يساعد ذلك على ضمان تلبية متطلبات الجودة وتحقيق رضا العملاء.
- يساعد تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على تقليل احتمالية الفشل في المشروعات.
- من خلال اتخاذ تدابير استباقية لمواجهة التحديات المحتملة، يمكن للمؤسسات تجنب المشكلات الكبيرة التي قد تؤدي إلى فشل المشروع.
- إن إدارة المخاطر تساهم في أن يصبح المشروع أكثر صلابة وقدرة على مواجهة الصعاب.
- تساعد إدارة المخاطر على تعزيز مرونة المشاريع وقدرتها على التكيف مع التغيرات.

- من خلال تحديد المخاطر المحتملة ووضع خطط للطوارئ، يمكن للمؤسسات الاستجابة للتغيرات غير المتوقعة بشكل فعال.
- إن إدارة المخاطر تجعل المشروع أكثر قدرة على مواكبة كل ما هو جديد وتجعله أكثر حداثة.⁴²

يجب النظر إلى إدارة المخاطر على أنها استثمار استراتيجي، وليس مجرد تكلفة إضافية، حيث أنه من خلال الاستثمار في إدارة المخاطر، يمكن للمؤسسات تحقيق فوائد كبيرة على المدى الطويل، مثل تحسين الأداء المالي والتشغيلي، وزيادة رضا العملاء، وتعزيز سمعة المؤسسة.

إدارة المخاطر هي عنصر أساسي في تحقيق النجاح في المشروعات، تساعد إدارة المخاطر على تحسين النتائج التشغيلية والمالية، والالتزام بالجدول الزمني والميزانية، وتلبية متطلبات الجودة، كما تساعد على تقليل احتمالية الفشل وتعزيز مرونة المشاريع وقدرتها على التكيف.

3.3 تأثير استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشروعات

تعتبر استراتيجيات إدارة المخاطر أحد العناصر الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على نجاح المشروعات. ومن خلال تنفيذ استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر، يمكن للمؤسسات تعزيز قدرتها على مواجهة التحديات والمخاطر، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمشاريع. وفيما يلي توضيح تفصيلي لتأثير استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشروعات:

⁴² أسامة عباس أحمد العريفي، أثر المعايير الدولية لتقييم المشاريع على نجاح المشاريع في الشركات الإنشائية الهندسية الأردنية، جامعة عمان، عمان، 2019

1. تحسين القدرة على التنبؤ:

تُعد القدرة على التنبؤ بالمشاكل المحتملة قبل وقوعها ميزة تنافسية حاسمة في عالم إدارة المشاريع. فالمشاريع التي تتمتع بقدرة تنبؤية عالية تكون أكثر استعدادًا لمواجهة التحديات والتغلب عليها، مما يزيد من فرص تحقيق النجاح. وهنا يأتي دور استراتيجيات إدارة المخاطر التي تعمل كأداة فعالة لتحسين هذه القدرة.

تحليل المخاطر:

تحليل شامل للبيئة المحيطة:

- تبدأ عملية التنبؤ بتحليل دقيق وشامل للبيئة المحيطة بالمشروع، سواء كانت بيئة داخلية أو خارجية.
- يشمل هذا التحليل دراسة العوامل المختلفة التي قد تؤثر على المشروع، مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية.

تحديد المخاطر المحتملة:

- باستخدام أدوات مثل تحليل SWOT (نقاط القوة، الضعف، الفرص، والتهديدات) وتقييم المخاطر، يتم تحديد العوامل التي قد تشكل تهديدًا للمشروع.
- يتم تصنيف هذه المخاطر حسب احتمالية حدوثها وتأثيرها المحتمل، مما يساعد على تحديد الأولويات.

استخدام البيانات التاريخية:

- يتم استخدام البيانات التاريخية لتوقع المخاطر والفرص في المستقبل. يطبق نمذجة البيانات لصياغة السيناريوهات وتحديد أفضل الاستراتيجيات للتحكم بالمشروع.
- يتم استغلال التجارب السابقة من مشاريع مشابهة لتوقع المشاكل المحتملة في المستقبل.

تخطيط للطوارئ:

تطوير خطط بديلة:

- بعد تحديد المخاطر المحتملة، يتم تطوير خطط بديلة للتعامل مع كل خطر.
- تتضمن هذه الخطط تحديد الإجراءات التي يجب اتخاذها في حال وقوع الخطر، وتحديد المسؤوليات والموارد اللازمة.

تقليل الأثر السلبي:

- يهدف تخطيط الطوارئ إلى تقليل الأثر السلبي المحتمل للمخاطر على سير العمل.
- من خلال الاستعداد المسبق، يمكن لفريق المشروع الاستجابة بسرعة وفعالية للمخاطر، وتجنب التأخيرات والتكاليف الإضافية.

سيناريوهات متعددة:

- يتم وضع سيناريوهات مختلفة، كل سيناريو يمثل خطر محتمل، ويتم وضع خطة لكل سيناريو.
- يتم اختيار السيناريو المناسب عند حدوث مشكلة مشابهة له.

أهمية تحسين القدرة على التنبؤ:

- يساعد تحسين القدرة على التنبؤ على تقليل المفاجآت غير المتوقعة التي قد تعرقل سير العمل.
- يوفر التنبؤ الدقيق معلومات قيمة تساعد المديرين على اتخاذ قرارات مستنيرة وفعالة.
- من خلال الاستعداد المسبق للمخاطر المحتملة، يمكن للمشاريع زيادة فرص تحقيق أهدافها بنجاح.
- توفير بيانات عالية الجودة تساعد على تقييم المخاطر المدروسة واتخاذ القرارات الأفضل.⁴³

تُعد استراتيجيات إدارة المخاطر أداة قوية لتحسين القدرة على التنبؤ بالمشاكل المحتملة في المشروعات، من خلال تحليل المخاطر وتخطيط الطوارئ، يمكن للمؤسسات الاستعداد بشكل أفضل لمواجهة التحديات وزيادة فرص النجاح.

2. تقليل التكاليف

لا تقتصر فوائد إدارة المخاطر على تجنب المشاكل المحتملة فحسب، بل تمتد لتشمل تحقيق وفورات مالية كبيرة. فمن خلال تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر بفعالية، يمكن للمؤسسات تقليل التكاليف الإجمالية للمشروع، وتحسين الكفاءة المالية، وزيادة العوائد ويتم تقليل التكاليف من خلال المراحل التالية:⁴⁴

⁴³ الحسيني راقية جواد ناجي، تصميم وبناء نظام معلومات إدارة الخطر في الشركات الصناعية، شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية في الحلة كنموذج تطبيقي، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة على مجلس الكلية التقنية، 2007.
⁴⁴ الدباغ، جمال عبد الرسول غانم سمات المديرين واتجاهاتهم نحو الخطر واثرها في الخيار الاستراتيجي للمنظمة: دراسة ميدانية مقارنة بين شركات التأمين العراقية اطروحة غير منشورة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد -جامعة بغداد، 1998.

تحديد المخاطر المالية:

يشمل ذلك تحديد المخاطر المتعلقة بالتكاليف المتوقعة وغير المتوقعة، مثل تقلبات أسعار المواد الخام، وتغيرات أسعار العملات، وتكاليف العمالة، يتم تحليل هذه المخاطر وتقييم تأثيرها المحتمل على الميزانية، مما يساعد على وضع خطط للتعامل معها.

تحديد المخاطر التشغيلية:

يشمل ذلك تحديد المخاطر المتعلقة بالعمليات التشغيلية، مثل تعطل المعدات، ونقص المواد الخام، وتأخيرات الإنتاج، يتم تحليل هذه المخاطر وتقييم تأثيرها المحتمل على التكاليف، مما يساعد على وضع خطط للتعامل معها.

التخطيط لمواجهة المخاطر:

يتم وضع خطط للطوارئ للتعامل مع المخاطر المحتملة، مما يقلل من الحاجة إلى معالجة الأزمات بشكل عاجل، هذا يساعد على تجنب التكاليف الإضافية الناتجة عن التأخيرات والإصلاحات الطارئة.

تخصيص الموارد بشكل فعال:

يتم تخصيص الموارد بشكل فعال للتعامل مع المخاطر المحتملة، مما يقلل من الهدر والإسراف، هذا يساعد على تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة، وتقليل التكاليف الإجمالية للمشروع.

عناصر إضافية لتقليل التكاليف:

- إدارة المخاطر تساعد على التفاوض على عقود أفضل مع الموردين والمقاولين، مما يقلل من التكاليف.
- إدارة المخاطر تساعد على تحديد المخاطر التي يجب التأمين عليها، مما يحمي المؤسسة من الخسائر المالية الكبيرة.
- إدارة المخاطر تساعد على تحسين العمليات التشغيلية، مما يقلل من التكاليف الناتجة عن الأخطاء والعيوب.

الآثار الإيجابية لتقليل التكاليف:

- تقليل الهدر الناتج عن الأزمات غير المتوقعة أو التأخيرات، مما يوفر الموارد المالية والمادية، هذا يساعد على تحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة الإنتاجية.
- الالتزام بالميزانية المحددة وتجنب تجاوزها، مما يزيد من العوائد المالية، هذا يساعد على تحقيق أهداف المشروع ضمن الميزانية المعتمدة، وتحقيق أرباح أعلى.
- تقليل التكاليف الإجمالية للمشروع يزيد من القدرة التنافسية للمؤسسة، هذا يساعد على تقديم منتجات وخدمات بأسعار تنافسية، وزيادة حصة السوق.
- إدارة المخاطر تساعد على تحسين التدفق النقدي من خلال تجنب النفقات غير المتوقعة والتأخيرات في الإيرادات، هذا يساعد على ضمان استقرار الوضع المالي للمؤسسة.

تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر بفعالية يؤدي إلى تقليل التكاليف الإجمالية للمشروع، ومن خلال التعرف على المخاطر المالية والتشغيلية والتخطيط لمواجهتها، يمكن للمؤسسات تحقيق وفورات مالية كبيرة، وتحسين الكفاءة المالية، وزيادة العوائد.

إدارة المخاطر تُعد استثمارًا استراتيجيًا يُساهم في تحقيق النجاح المالي للمشروعات.

3. زيادة فعالية التنفيذ

لا تقتصر فوائد إدارة المخاطر على التنبؤ بالمشاكل المحتملة وتجنبها فحسب، بل تمتد لتشمل تحسين فعالية تنفيذ المشروع بشكل عام. فمن خلال تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر، يمكن للمؤسسات تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية، وضمان سير العمل بسلاسة وفق ما يلي:⁴⁵

تحديد الأدوار والمسؤوليات:

تعزيز العمل الجماعي:

إن تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح في إطار إدارة المخاطر يُعزز من العمل الجماعي والتعاون بين أعضاء الفريق، عندما يعرف كل عضو في الفريق دوره ومسؤولياته، يصبح أكثر قدرة على المساهمة بفعالية في تحقيق أهداف المشروع.

هذا الوضوح يقلل من الازدواجية والتداخل في المهام، ويضمن أن جميع الجوانب الحيوية للمشروع يتم تغطيتها بشكل كامل.

تعزيز المساءلة:

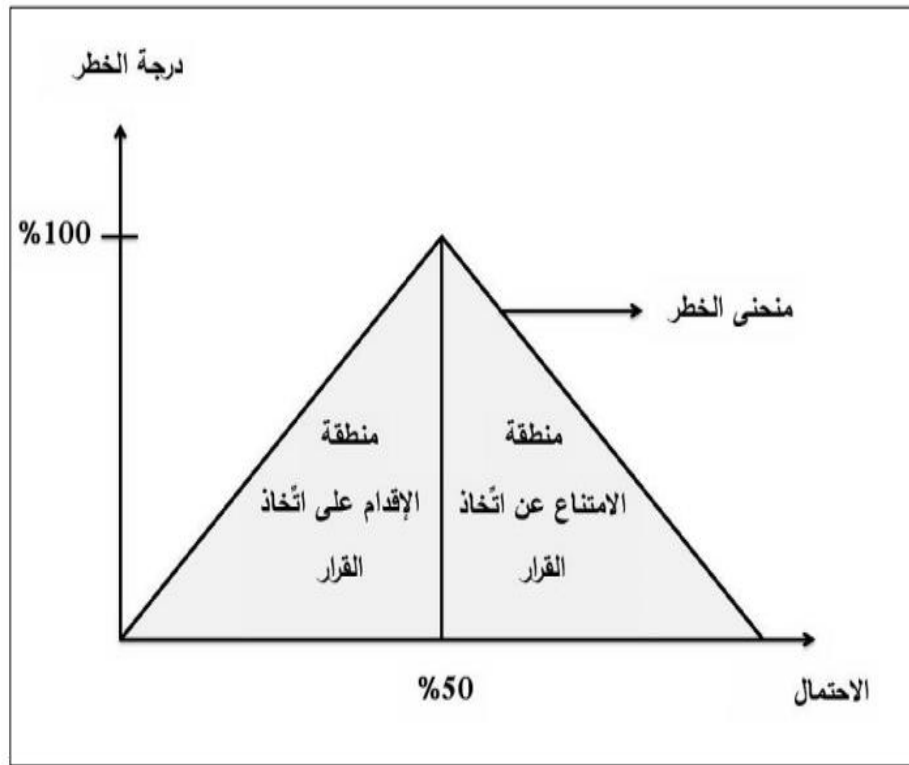
إن تحديد المسؤوليات بشكل واضح يُعزز من المساءلة، حيث يصبح كل عضو في الفريق مسؤولاً عن أدائه ونتائج عمله، هذا يُحفز الأعضاء على بذل قصارى جهدهم، ويزيد من التزامهم بتحقيق أهداف المشروع.

⁴⁵ الحسيني راقية جواد ناجي، تصميم وبناء نظام معلومات إدارة الخطر في الشركات الصناعية، شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية في الحلة كنموذج تطبيقي، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة على مجلس الكلية التقنية، 2007.

تحديد المسؤوليات يساعد على تقليل الأخطاء والتقصير، ويضمن أن يتم تنفيذ المهام بجودة عالية.

تسريع عملية اتخاذ القرار:

- من خلال وجود معلومات دقيقة ومحدثة حول المخاطر المحتملة، يصبح بإمكان المديرين اتخاذ قرارات سريعة وفعالة، هذه المعلومات تمكنهم من تقييم الوضع بشكل صحيح، وتحديد أفضل الخيارات المتاحة، واتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب.



شكل 1.3: مثلث الخطر

- إدارة المخاطر توفر للمديرين رؤية واضحة للمخاطر المحتملة وتأثيرها المحتمل، مما يُمكنهم من اتخاذ قرارات مستنيرة، وهذا يُقلل من الاعتماد على التخمين والحدس، ويُعزز من اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق والبيانات.

- اتخاذ القرارات السريعة والفعالة يضمن سير العمل بسلاسة، ويُقلل من التأخيرات والاضطرابات، هذا يُساهم في تحقيق أهداف المشروع في الوقت المحدد وضمن الميزانية المعتمدة.

عناصر إضافية لزيادة فعالية التنفيذ:

- إدارة المخاطر تُعزز من التواصل الفعال بين أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة، مما يُساهم في تبادل المعلومات بشكل سلس وفعال.
- إدارة المخاطر تُساهم في تعزيز التنسيق بين مختلف الأنشطة والمهام، مما يضمن سير العمل بتناغم وتكامل.
- إدارة المخاطر تُساعد على تحسين استخدام الموارد المتاحة، وتجنب الهدر والإسراف، وتخصيص الموارد بشكل فعال.

استراتيجيات إدارة المخاطر تُساهم بشكل كبير في زيادة فعالية تنفيذ المشروع، فمن خلال تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح، وتسريع عملية اتخاذ القرار، وتحسين التواصل والتنسيق، يمكن للمؤسسات تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية.

إدارة المخاطر تُعد استثمارًا استراتيجيًا يُساهم في تحقيق النجاح المستدام للمشروعات.

4. تعزيز جودة النتائج

تمتد فوائد إدارة المخاطر لتشمل تعزيز جودة النتائج النهائية للمشروع. فمن خلال التعامل مع المخاطر بشكل استباقي، يمكن للمؤسسات تحقيق مستويات أعلى من الجودة والتميز، وتعزيز الابتكار، وبناء سمعة قوية وذلك من خلال:⁴⁶

تلبية متطلبات العملاء:

الحفاظ على مستوى عالٍ من الجودة:

- إدارة المخاطر تساعد على تحديد المخاطر التي قد تؤثر على جودة المنتج أو الخدمة، ووضع خطط للتعامل معها.
- هذا يضمن الحفاظ على مستوى عالٍ من الجودة في جميع مراحل المشروع، وتلبية متطلبات العملاء بشكل كامل.

زيادة رضا العملاء:

- عندما يتم تلبية متطلبات العملاء وتحقيق توقعاتهم، يزيد رضاهم وولائهم للمؤسسة.
- هذا يساهم في بناء سمعة جيدة للمنظمة، وجذب عملاء جدد، والحفاظ على العملاء الحاليين.

تحسين سمعة المنظمة:

- الجودة العالية تساهم في بناء سمعة طيبة للمنظمة، وتعزيز مكانتها في السوق.
- هذا يساعد على جذب الاستثمارات والشراكات، وزيادة فرص النمو والتوسع.

⁴⁶ عزيز خلف العنزي، أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشروعات دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية، تخصص إدارة مخاطر، كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن، مجلة الجمال العربي، 2024.

تحسين الابتكار:

إطار عمل قوي لإدارة المخاطر:

- وجود إطار عمل قوي لإدارة المخاطر يُوفر للمؤسسات القدرة على اتخاذ قرارات جريئة فيما يتعلق بالابتكار.
- هذا الإطار يُساعد على تقييم المخاطر المحتملة المرتبطة بالابتكار، ووضع خطط للتخفيف من تأثيرها السلبي.

اتخاذ قرارات جريئة:

- عندما تكون المؤسسات واثقة من قدرتها على إدارة المخاطر، فإنها تكون أكثر استعدادًا لاتخاذ قرارات جريئة فيما يتعلق بالابتكار.
- هذا يُشجع على الإبداع والتفكير خارج الصندوق، ويُساعد على تطوير منتجات وخدمات جديدة ومبتكرة.

تجنب الخوف من المخاطر:

- إدارة المخاطر تُقلل من الخوف من المخاطر التي قد تواجه المؤسسات عند السعي للابتكار.
- هذا يُحرر المؤسسات من القيود التي قد تمنعها من استكشاف فرص جديدة وتطوير حلول مبتكرة.

عناصر إضافية لتعزيز جودة النتائج:

- إدارة المخاطر تُساعد على تحسين العمليات التشغيلية، وتقليل الأخطاء والعيوب، وزيادة الكفاءة.

- إدارة المخاطر تُعزز من التواصل الفعال بين أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة، مما يُساهم في تبادل المعلومات بشكل سلس وفعال.
 - إدارة المخاطر تُساهم في تعزيز التنسيق بين مختلف الأنشطة والمهام، مما يضمن سير العمل بتناغم وتكامل.
- إدارة المخاطر تُساهم بشكل كبير في تعزيز جودة النتائج النهائية للمشروع، من خلال تلبية متطلبات العملاء، وتحسين الابتكار، وتحسين العمليات، والتواصل، والتنسيق، يمكن للمؤسسات تحقيق مستويات أعلى من الجودة والتميز.
- إدارة المخاطر تُعد استثمارًا استراتيجيًا يُساهم في بناء سمعة قوية للمؤسسة، وزيادة رضا العملاء، وتحقيق النجاح المستدام.

5. تعزيز الثقة والسمعة:

تُعد الثقة والسمعة من الأصول القيمة لأي منظمة، حيث تؤثران بشكل كبير على علاقاتها مع العملاء والشركاء والمستثمرين. وتلعب إدارة المخاطر الفعالة دورًا حيويًا في بناء هذه الأصول وتعزيزها، حيث تُظهر للمتعاملين مع المنظمة أنها جديرة بالثقة وقادرة على التعامل مع التحديات بكفاءة وفق ما يلي:⁴⁷

زيادة الثقة من العملاء:

كفاءة في إدارة المخاطر:

العملاء يكونون أكثر ميلًا للتعامل مع المنظمات التي تُظهر كفاءة في إدارة المخاطر، حيث يرون فيها شريكًا موثوقًا وقادرًا على الوفاء بالتزاماته، هذا يعكس التزام

⁴⁷ عزيز خلف العنزي، أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشروعات دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية، تخصص إدارة مخاطر، كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن، مجلة الجمال العربي، 2024.

المنظمة بتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة، والتعامل مع المشكلات المحتملة بشكل استباقي وفعال.

الشفافية والمساءلة:

المنظمات التي تُدير مخاطرها بشكل شفاف ومسؤول تُعزز من ثقة العملاء بها، هذا يشمل التواصل الفعال مع العملاء حول المخاطر المحتملة والإجراءات التي يتم اتخاذها للتعامل معها.

الالتزام بالمعايير:

إدارة المخاطر تُساعد المنظمات على الالتزام بالمعايير والقوانين ذات الصلة، مما يُعزز من ثقة العملاء في جودة منتجاتها وخدماتها.

تحسين العلاقات مع الشركاء والمستثمرين:

علاقات قوية:

المؤسسات التي تُدير مخاطرها بشكل فعال تُعزز من علاقاتها مع الشركاء والمستثمرين، حيث يرون فيها شريكًا موثوقًا ومستقرًا، هذا يُشجع على بناء شراكات استراتيجية طويلة الأمد، وجذب الاستثمارات التي تُساهم في نمو وتوسع المنظمة.

فرص تجارية أفضل:

إدارة المخاطر تُفتح المجال أمام فرص تجارية أفضل، حيث تُصبح المنظمة أكثر جاذبية للشركاء والمستثمرين، هذا يُساعد على توسيع نطاق الأعمال وزيادة الإيرادات والأرباح.

تقليل المخاطر المشتركة:

إدارة المخاطر تُساهم في تقليل المخاطر المشتركة بين المنظمة وشركائها، مما يُعزز من الثقة والتعاون بينهما، وهذا يُساعد على تحقيق أهداف مشتركة بشكل أكثر فعالية وكفاءة.

عناصر إضافية لتعزيز الثقة والسمعة:

- إدارة المخاطر تُساهم في تحقيق الاستدامة في العمليات والأنشطة، مما يُعزز من سمعة المنظمة كشريك مسؤول وموثوق.
- إدارة المخاطر تُساعد المنظمات على الوفاء بمسؤولياتها الاجتماعية، مما يُعزز من سمعتها كمؤسسة مسؤولة ومساهمة في المجتمع.
- إدارة المخاطر تُشجع على الابتكار المسؤول، مما يُعزز من سمعة المنظمة كمؤسسة رائدة ومبتكرة.

إدارة المخاطر الفعالة تُعد عنصرًا حاسمًا في تعزيز الثقة والسمعة، وبناء علاقات قوية ومستدامة مع العملاء والشركاء والمستثمرين، فمن خلال إظهار الكفاءة والشفافية والالتزام بالمعايير، تُصبح المنظمات أكثر جاذبية للمتعاملين معها، وتُحقق فرصًا تجارية أفضل.

6. تحسين القدرة على التكيف:

في عالم الأعمال المتغير باستمرار، تُعد القدرة على التكيف مع التغيرات المفاجئة ميزة تنافسية حاسمة. وتلعب استراتيجيات إدارة المخاطر دورًا حيويًا في تمكين المؤسسات من الاستجابة بفعالية للتحديات الجديدة واستغلال الفرص المتاحة.

التكيف مع المتغيرات الاقتصادية:

الاستجابة بشكل أفضل للمتغيرات في السوق:

- من خلال تحليل المخاطر الاقتصادية المحتملة، مثل التضخم والركود وتقلبات أسعار الصرف، يمكن للمؤسسات وضع خطط للطوارئ للتعامل مع هذه التغيرات.
- هذا يسمح لها بالاستجابة بشكل أسرع وأكثر فعالية للمتغيرات في السوق، وتقليل تأثيرها السلبي على العمليات والأرباح.

التعامل مع الظروف الاقتصادية:

- يمكن للمنظمات أن تستجيب بشكل أفضل للمتغيرات في السوق أو الظروف الاقتصادية من خلال وضع خطط بديلة للتعامل مع هذه التغيرات.
- هذا يشمل تعديل استراتيجيات التسعير، وتنويع مصادر الإيرادات، وخفض التكاليف، وإعادة تخصيص الموارد.

استغلال الفرص الجديدة:

تحليل المخاطر لتحديد الفرص:

- من خلال تحليل المخاطر، يمكن للمؤسسات تحديد الفرص الجديدة التي قد تظهر في ظل الظروف المتغيرة.
- على سبيل المثال، قد يؤدي الركود الاقتصادي إلى ظهور فرص للاستحواذ على شركات منافسة بأسعار منخفضة.

اتخاذ قرارات استراتيجية:

- يمكن للمؤسسات اتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة بناءً على تحليل المخاطر والفرص.
- هذا يشمل دخول أسواق جديدة، وتطوير منتجات وخدمات مبتكرة، وتشكيل تحالفات استراتيجية.

الابتكار والتطوير:

- إدارة المخاطر تشجع على الابتكار والتطوير من خلال توفير بيئة آمنة لتجربة أفكار جديدة.
- هذا يسمح للمؤسسات بتطوير حلول مبتكرة للتحديات الجديدة، وتحقيق ميزة تنافسية في السوق.⁴⁸

عناصر إضافية لتحسين القدرة على التكيف:

- إدارة المخاطر تُشجع على بناء عمليات مرنة وقابلة للتكيف، مما يسمح للمؤسسات بالاستجابة بسرعة للتغيرات.
- إدارة المخاطر تُساهم في تطوير مهارات وقدرات فريق العمل، مما يُحسن من قدرتهم على التعامل مع التحديات الجديدة.
- إدارة المخاطر تُعزز من التواصل الفعال بين جميع أصحاب المصلحة، مما يُساهم في تبادل المعلومات والأفكار بشكل سلس وفعال.

⁴⁸ الحسيني راقية جواد ناجي، تصميم وبناء نظام معلومات إدارة الخطر في الشركات الصناعية، شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية في الحلة كنموذج تطبيقي، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة على مجلس الكلية التقنية، 2007.

استراتيجيات إدارة المخاطر تُساهم بشكل كبير في تحسين القدرة على التكيف مع التغيرات المفاجئة في البيئة، فمن خلال الاستعداد المسبق للمخاطر المحتملة وتحديد الفرص الجديدة، يمكن للمؤسسات تحقيق ميزة تنافسية في السوق.

7. الاستفادة من التعلم المستمر:

لا تقتصر أهمية إدارة المخاطر على تجنب المشاكل المحتملة فحسب، بل تمتد لتشمل خلق ثقافة التعلم داخل المنظمة. فمن خلال تقييم المخاطر وتوثيق الدروس المستفادة، يمكن للمنظمات تحسين استراتيجياتها المستقبلية وتطوير كفاءات فريقها، مما يُعزز من قدرتها على التكيف والنمو وفق ما يلي:⁴⁹

تحسين استراتيجيات المستقبل:

تقييم المخاطر وتوثيق الدروس المستفادة:

- إدارة المخاطر تُشجع على تقييم المخاطر بشكل دوري وتوثيق الدروس المستفادة من التجارب السابقة.
- هذا يسمح للمنظمات بتحديد الأخطاء والمشاكل التي واجهتها، وتحليل أسبابها، وتحديد الإجراءات التصحيحية اللازمة.

تحسين الاستراتيجيات المستقبلية:

- التعلم من الأخطاء والمشاكل السابقة يُساعد في تحسين الاستراتيجيات المستقبلية، وتجنب تكرار الأخطاء.

⁴⁹ الدباغ، جمال عبد الرسول غانم سمات المديرين واتجاهاتهم نحو الخطر واثرها في الخيار الاستراتيجي للمنظمة: دراسة ميدانية مقارنة بين شركات التأمين العراقية اطروحة غير منشورة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد -جامعة بغداد، 1998.

- هذا يُمكن المنظمات من اتخاذ قرارات أكثر استنارة وفعالية، وتحقيق نتائج أفضل في المشاريع المستقبلية.

بناء قاعدة معرفية:

- إدارة المخاطر تُساهم في بناء قاعدة معرفية داخل المنظمة، حيث يتم توثيق الخبرات والمعلومات المتعلقة بالمخاطر.
- هذه القاعدة المعرفية تُستخدم كمرجع لفريق العمل، وتُساهم في تحسين الأداء والإنتاجية.

تطوير كفاءات الفريق:

تشجيع التعلم المستمر:

- إدارة المخاطر تُشجع على التعلم المستمر وتطوير مهارات الفريق، حيث يتم توفير فرص التدريب والتطوير اللازمة.
- هذا يُمكن الفريق من اكتساب المعرفة والمهارات اللازمة للتعامل مع المخاطر بفعالية.

تعزيز الكفاءات المهنية:

- التعلم المستمر يُساهم في تعزيز الكفاءات المهنية لأعضاء الفريق، وزيادة قدرتهم على الابتكار والإبداع.
- هذا يُحسن من أداء الفريق ويُساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

ثقافة التعلم:

- إدارة المخاطر تُساهم في خلق ثقافة التعلم داخل المنظمة، حيث يتم تشجيع الفريق على تبادل المعرفة والخبرات.
- هذا يُعزز من روح الفريق والتعاون، ويُساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

عناصر إضافية للاستفادة من التعلم المستمر:

- إنشاء سجل للمخاطر وتحديثه بشكل دوري، وتوثيق الدروس المستفادة من كل خطر.
- إجراء اجتماعات دورية لمناقشة المخاطر والدروس المستفادة، وتبادل الخبرات والمعلومات.
- استخدام أدوات وتقنيات التعلم المختلفة، مثل الدورات التدريبية وورش العمل والمؤتمرات.

إدارة المخاطر تُساهم بشكل كبير في الاستفادة من التعلم المستمر داخل المنظمة، فمن خلال تقييم المخاطر وتوثيق الدروس المستفادة، يمكن للمنظمات تحسين استراتيجياتها المستقبلية وتطوير كفاءات فريقها.

إدارة المخاطر تُعد استثمارًا استراتيجيًا يُساهم في تحقيق النجاح المستدام للمنظمات.⁵⁰

⁵⁰ عبد الله منصور أحمد أبو الحسن، دور العوامل التنظيمية والوظيفية في نجاح إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2016م

نتائج البحث

1. العلاقة الإيجابية بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع:

- تأثير استراتيجيات إدارة المخاطر، تؤكد هذه النتيجة على الأهمية الحاسمة لتطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر في تحقيق نجاح المشاريع، تظهر أن المؤسسات التي تتبنى نهجًا استباقيًا في التعامل مع المخاطر تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.
- علاقة ذات دلالة إحصائية حيث يشير وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إلى أن العلاقة بين إدارة المخاطر ونتائج الأداء ليست مجرد صدفة، بل هي علاقة قوية وموثوقة، هذا يعزز من أهمية الاستثمار في إدارة المخاطر كأداة استراتيجية لتحسين أداء المشاريع.

2. تأثير المتغيرات الديموغرافية:

- تنوع وجهات النظر: تكشف هذه النتيجة عن أن خلفيات الديموغرافية المختلفة تؤثر على كيفية تقييم الأفراد لاستراتيجيات إدارة المخاطر، وهذا يشير إلى ضرورة مراعاة التنوع في وجهات النظر عند تصميم وتنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر.
- أهمية التدريب والتوعية: تؤكد هذه النتيجة على أهمية توفير التدريب والتوعية المناسبة لجميع الموظفين، بغض النظر عن خلفياتهم الديموغرافية، لضمان فهم موحد لأهمية إدارة المخاطر.

3. تحقيق الأهداف الاستراتيجية:

- الاستدامة على المدى الطويل: تُظهر هذه النتيجة أن إدارة المخاطر الفعالة تُساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات بشكل أفضل، مما يعزز من استدامة الأداء على المدى الطويل، إن إدارة المخاطر تساهم في تقليل حدوث المشاكل التي من الممكن أن تعرقل سير المشاريع وتؤثر على تحقيق الأهداف.

- تعزيز القدرة التنافسية: تساعد إدارة المخاطر على تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات من خلال تحسين الكفاءة والإنتاجية وتقليل التكاليف.

4. تعزيز الجودة وتشجيع الابتكار:

- تحسين جودة المنتجات والخدمات: تؤكد هذه النتيجة على أن إدارة المخاطر تُساهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة، مما يزيد من رضا العملاء وولائهم.

- توفير بيئة آمنة للابتكار: تُشجع إدارة المخاطر على الابتكار من خلال توفير بيئة آمنة لاستكشاف الفرص الجديدة وتحمل المخاطر المحسوبة.

- إن إدارة المخاطر تساهم في تحفيز الإبداع والتفكير خارج الصندوق، مما يؤدي إلى تطوير حلول مبتكرة.

5. الحاجة إلى زيادة الوعي:

- أهمية إدارة المخاطر: تُظهر هذه النتيجة أن هناك حاجة ملحة لزيادة الوعي بين الموظفين وأصحاب القرار في الشركات حول أهمية إدارة المخاطر، هذا يتطلب توفير التدريب والتوعية المناسبة، وتضمين إدارة المخاطر في الثقافة التنظيمية للمؤسسات.

- التأثير على النجاح الشامل: تؤكد هذه النتيجة على أن إدارة المخاطر تساهم في تحقيق النجاح الشامل للمشاريع، وليس فقط في تجنب المشاكل.
- إن إدارة المخاطر تساهم في تحسين الأداء المالي والتشغيلي، وزيادة رضا العملاء، وتعزيز سمعة المؤسسة.

التوصيات:

1. تبني استراتيجيات متكاملة لإدارة المخاطر:

- تضمين إدارة المخاطر في جميع مراحل المشروع: يجب أن تكون إدارة المخاطر جزءاً لا يتجزأ من جميع مراحل المشروع، بدءاً من مرحلة التخطيط الأولى، مروراً بالتصميم والتنفيذ، وصولاً إلى المراقبة والتقييم النهائي.
- تحديد المخاطر الخاصة بكل مرحلة: يجب تحديد المخاطر المحتملة لكل مرحلة من مراحل المشروع، ووضع خطط استباقية للتعامل معها.
- تخصيص الموارد المناسبة: يجب تخصيص الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر بفعالية.
- تكامل مع الأنظمة الأخرى: يجب دمج استراتيجيات إدارة المخاطر مع أنظمة إدارة الجودة والموارد البشرية والمالية لضمان تحقيق أقصى استفادة.

2. توفير برامج تدريبية لتعزيز مهارات فريق العمل:

- تطوير برامج تدريبية مخصصة: يجب تصميم برامج تدريبية مخصصة لتلبية احتياجات فريق العمل في مجال إدارة المخاطر.

- تغطية جوانب متعددة: يجب أن تغطي البرامج التدريبية جوانب متعددة لإدارة المخاطر، مثل تحديد المخاطر، وتقييمها، وتطوير خطط الاستجابة، واستخدام الأدوات والتقنيات الحديثة.
- التركيز على التطبيق العملي: يجب أن تركز البرامج التدريبية على التطبيق العملي للمفاهيم والمهارات، من خلال استخدام دراسات الحالة والتمارين العملية.
- التعلم المستمر: يجب تشجيع فريق العمل على التعلم المستمر وتطوير مهاراتهم في مجال إدارة المخاطر.

3. استخدام أدوات وتقنيات حديثة في إدارة المخاطر:

- التحليل الكمي والنوعي: يجب استخدام أدوات التحليل الكمي والنوعي لتقييم المخاطر وتحديد أولوياتها.
- نمذجة المخاطر: يجب استخدام نماذج المخاطر لتقييم تأثير المخاطر على أهداف المشروع، وتطوير خطط الاستجابة المناسبة.
- تكنولوجيا المعلومات: يجب استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة المخاطر، مثل برامج إدارة المشاريع وأنظمة إدارة المخاطر، لجمع وتحليل البيانات وتتبع المخاطر.
- استخدام الذكاء الاصطناعي: يمكن الاستفادة من الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات الضخمة وتوقع المخاطر المحتملة، مما يساعد في اتخاذ قرارات أكثر استنارة.

4. تشجيع ثقافة التعلم داخل المنظمات:

- إنشاء سجل للمخاطر: يجب إنشاء سجل للمخاطر وتحديثه بشكل دوري، وتوثيق الدروس المستفادة من كل خطر.
- إجراء اجتماعات دورية: يجب إجراء اجتماعات دورية لمناقشة المخاطر والدروس المستفادة، وتبادل الخبرات والمعلومات.
- إنشاء قاعدة بيانات للمعرفة: يجب إنشاء قاعدة بيانات للمعرفة لتخزين المعلومات والخبرات المتعلقة بإدارة المخاطر، وتسهيل الوصول إليها.
- تحفيز الموظفين: يجب تحفيز الموظفين على مشاركة خبراتهم ومعارفهم في مجال إدارة المخاطر.

5. تعزيز قنوات الاتصال بين جميع الأطراف المعنية:

- إنشاء قنوات اتصال فعالة: يجب إنشاء قنوات اتصال فعالة بين جميع الأطراف المعنية بالمشروع، مثل فريق العمل، والمعملاء، والموردين.
- استخدام أدوات التواصل الحديثة: يجب استخدام أدوات التواصل الحديثة، مثل البريد الإلكتروني، والرسائل الفورية، ومؤتمرات الفيديو، لتسهيل تبادل المعلومات.
- عقد اجتماعات دورية: يجب عقد اجتماعات دورية لمناقشة تقدم المشروع والمخاطر المحتملة، واتخاذ القرارات اللازمة.
- تحديد نقاط اتصال واضحة: يجب تحديد نقاط اتصال واضحة لكل طرف من الأطراف المعنية، لضمان سهولة الوصول إلى المعلومات.

6. تنفيذ آليات لمراقبة وتقييم فعالية استراتيجيات إدارة المخاطر:

- تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية: يجب تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس فعالية استراتيجيات إدارة المخاطر.
- إجراء عمليات تدقيق دورية: يجب إجراء عمليات تدقيق دورية لتقييم مدى الالتزام باستراتيجيات إدارة المخاطر وتحديد نقاط الضعف.
- تحليل البيانات وتقديم التقارير: يجب تحليل البيانات المتعلقة بالمخاطر وتقديم تقارير دورية إلى الإدارة العليا.
- إجراء تعديلات على الاستراتيجيات: يجب إجراء تعديلات على استراتيجيات إدارة المخاطر بناءً على نتائج المراقبة والتقييم.

7. توسيع نطاق الدراسات المستقبلية:

- دراسة تأثير إدارة المخاطر في قطاعات مختلفة: يجب إجراء دراسات مستقبلية لتحديد تأثير إدارة المخاطر في قطاعات مختلفة، مثل قطاع البناء، وقطاع التكنولوجيا، وقطاع الخدمات.
- تحليل تأثير إدارة المخاطر في بيئات عمل متنوعة: يجب تحليل تأثير إدارة المخاطر في بيئات عمل متنوعة، مثل الشركات الصغيرة والمتوسطة، والشركات الكبيرة، والمنظمات غير الربحية.
- من المهم توسيع نطاق الدراسات المستقبلية لتشمل قطاعات مختلفة وبيئات عمل متنوعة، وذلك لتحليل تأثير إدارة المخاطر بشكل أكثر شمولية وعمق.
- دراسة تأثير العوامل الثقافية والاجتماعية: يجب دراسة تأثير العوامل الثقافية والاجتماعية على إدارة المخاطر في المشاريع.
- تطوير نماذج تنبؤية للمخاطر: يجب تطوير نماذج تنبؤية للمخاطر باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي.

الخاتمة:

في ختام هذا البحث، نؤكد على الأهمية المحورية لإدارة المخاطر في تحقيق نجاح المشاريع في مختلف القطاعات. لقد أظهرت النتائج بوضوح أن تبني استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر ليس مجرد إجراء احترازي، بل هو استثمار استراتيجي يساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف المنشودة.

لقد كشفت الدراسة عن وجود علاقة إيجابية وقوية بين إدارة المخاطر ونتائج الأداء في المشاريع. هذه العلاقة تؤكد على أن المؤسسات التي تتبنى نهجًا استباقيًا في التعامل مع المخاطر تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. إن القدرة على التنبؤ بالمخاطر المحتملة وتطوير خطط استجابة مناسبة تمكن المؤسسات من تقليل الخسائر وتحسين الأداء.

ومن الجدير بالذكر أن المتغيرات الديموغرافية تلعب دورًا في كيفية تقييم الأفراد لاستراتيجيات إدارة المخاطر. هذا يشير إلى أهمية مراعاة التنوع في وجهات النظر عند تصميم وتنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر. كما يؤكد على ضرورة توفير التدريب والتوعية المناسبة لجميع الموظفين، بغض النظر عن خلفياتهم الديموغرافية، لضمان فهم موحد لأهمية إدارة المخاطر.

لقد أظهرت الدراسة أيضًا أن المؤسسات التي تطبق إدارة المخاطر بشكل فعال تحقق أهدافها الاستراتيجية بشكل أفضل، مما يعزز من استدامة الأداء على المدى الطويل. إن إدارة المخاطر تساهم في تحسين الكفاءة والإنتاجية وتقليل التكاليف، مما يعزز من القدرة التنافسية للمؤسسات.

بالإضافة إلى ذلك، تساهم إدارة المخاطر في تعزيز جودة المنتجات والخدمات المقدمة، وتشجيع الابتكار من خلال توفير بيئة آمنة لاستكشاف الفرص الجديدة. إن إدارة المخاطر لا تقتصر على تجنب المشاكل، بل هي أداة لتحقيق التميز والابتكار.

ومع ذلك، فقد كشفت النتائج عن وجود حاجة ملحة لزيادة الوعي بين الموظفين وأصحاب القرار في الشركات حول أهمية إدارة المخاطر. هذا يتطلب توفير التدريب والتوعية المناسبة، وتضمين إدارة المخاطر في الثقافة التنظيمية للمؤسسات.

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، نوصي المؤسسات بتبني استراتيجيات متكاملة لإدارة المخاطر تشمل جميع جوانب المشروع، وتوفير برامج تدريبية لتعزيز مهارات فريق العمل، واستخدام أدوات وتقنيات حديثة في إدارة المخاطر، وتشجيع ثقافة التعلم داخل المنظمات، وتعزيز قنوات الاتصال بين جميع الأطراف المعنية، وتنفيذ آليات لمراقبة وتقييم فعالية استراتيجيات إدارة المخاطر بشكل دوري.

وفي الختام، نأمل أن تساهم هذه الدراسة في تسليط الضوء على أهمية إدارة المخاطر في تحقيق نجاح المشاريع، وأن تكون دافعاً للمؤسسات لتبني أفضل الممارسات في هذا المجال.

المراجع الأجنبية:

1. Anja Mursu., (2002). "Risk management and Sustainability analysis in in Nigerian Software Companies, University of Jyvaskyl.
2. Prapawadee Na Ranong., (2009). "Critical success factor for effective risk managmenet procedures in financial industries", Master Thesis in Thailand, Umea Universty
3. Begum Ongel,(2009),"Assessing Risk Management Maturity: Framework for the Construction Companies", Master Thesis in building Science in Architecture department, Middle East Technical University.
4. Ahadzie, D., Proverbs, D., and Olomolaiye, P. (2018). Critical success criteria for mass housing building projects in developing countries. International Journal of Project Management. 26, (issue 6).
5. Al-Arifi, Osama Abbas Ahmed, and Al-Harafsha, Malik Ibrahim Raji. (2019). The impact of international standards for project evaluation on the success of projects in Jordanian construction engineering companies (unpublished master's thesis). Amman Arab University, Amman. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1052478>.

6. Campbell, D. (2005). Risk Management Guide for Small Business. Global Risk Alliance jointly with New South Wales Department of State and Regional Development: Institute of Risk Management [IRM].
7. Albert Pc Chan,(2001), Framework for Measuring Success of construction projects, Australia.
8. Salminen, J., (2005), Measuring performance and determining success factors of construction sites, A Doctoral Dissertation at Helsinki University of Technology Construction Economics and Management.
9. Toor, S., and Ogunlana, S. (2018). Critical COMs of Success in Large–Scale Construction Projects: Evidence from Thailand Construction Industry. International Journal of Project Management vol. 26, issue 4.
10. Kathy Schwalbe, (2015), An Introduction to Project Management, Fifth Edition Copyright Schwalbe Publishing, Minneapolis, Minnesota.

المراجع العربية:

1. هديل محمد حديثه المعادات، محمد خير سليم أبو زيد، تأثير تخطيط المشروع على نجاح المشاريع الإنشائية، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2021م.

2. أسامة عباس أحمد العريفي، أثر المعايير الدولية لتقييم المشاريع على نجاح المشاريع في الشركات الإنشائية الهندسية الأردنية، جامعة عمان، عمان، 2019
3. حمد سالم المري، مرزوق عايد القعيد، أثر إدارة المخاطر على الأداء الاستراتيجي، نكاء الأعمال كمتغير وسيط في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، 2020م
4. ينال عاطف سلام الراوشدة، أثر إدارة المخاطر في مرونة سلسلة التوريد، كلية التجارة، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2022م.
5. أحمد غالب عبد الحليم الحياي، إياد بشير الحياصات، أثر السمات الشخصية لمدراء المشاريع على نجاح المشاريع الإنشائية، دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في مدينة عمان، جامعة البلقاء، السلط، عمان، الأردن، 2022م.
6. حسن محمد أحمد مختار، إدارة التغيير التنظيمي، المصادر والاستراتيجيات، الشركة المتحدة للتسويق، القاهرة 2010م
7. جهاد عودة، المخاطر الاستراتيجية وإدارتها، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، 2020م
8. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة المشروع، منهج معرفي ودليل تطبيقي، دار دلجة للنشر والتوزيع، العراق، 2016
9. الناظر، أثر إدارة التغيير على نجاح مشاريع الحكومة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية، المجلة الدولية لعلوم الكمبيوتر وأمن الشبكات، 2019
10. علي صلاح الدين عزوز، استراتيجيات إدارة المخاطر في المعاملات المالية، مجلة الباحث، بدون بلد نشر، 2019

11. عبد الله منصور أحمد أبو الحسن، دور العوامل التنظيمية والوظيفية في نجاح إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2016م
12. عزيز خلف العنزي، أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشروعات دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية، تخصص إدارة مخاطر، كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن، مجلة الجمال العربي، 2024.
13. محمد عبود طاهر، تأثير إدارة المخاطر الفاعلة في نجاح المشروعات، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة البصرة، ع 27، 2020.
14. سعد علي حمود العنزي وعراك عبود عمير الدليمي، تأثير إدارة المخاطر وفوائدها في المنظمات مدخل نظري تحليلي، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 7، ع13، 2015.
15. غسان محمد خليل النجار، أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2017.
16. مها فؤاد، الاستراتيجيات الحديثة لإدارة المخاطر وعلاقتها بنجاح المشروعات الاستثمارية طويلة الاجل، ع658، 2020.
17. سرور راقي محمد، أنواع المخاطر، قسم ادارة الاعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة المستقبل، 2022.
18. حنان رحيم عنيد، تأثير عوامل النجاح الحرجة في إدارة المشاريع، الجهاز المركزي للإحصاء، وزارة التخطيط، جمهورية العراق، 2010.
19. الدباغ، جمال عبد الرسول غانم سمات المديرين واتجاهاتهم نحو الخطر واثرها في الخيار الاستراتيجي للمنظمة: دراسة ميدانية مقارنة بين شركات التأمين العراقية

أطروحة غير منشورة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد -جامعة بغداد،
1998.

20. البلقيني، محمد توفيق، وجمال عبد الباقي واصف (2004)، مبادئ ادارة
الخطر والتامين، الطبعة الأولى الاردن: دار الكتب الاكاديمية
21. صوار يوسف، تقدير خطر عدم تسديد القرض التنقيطي والتقنية العصبية
الاصطناعية بالبنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة أبو بكر.
22. الحسيني راقية جواد ناجي، تصميم وبناء نظام معلومات إدارة الخطر في
الشركات الصناعية، شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية في الحلة كنموذج
تطبيقي، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة على مجلس الكلية التقنية، 2007.