

إدارة مخاطر المشاريع

دراسة تحليلية للأطر والمعايير الدولية في إدارة المخاطر

مشروع تخرج مقدم استكمالاً لمتطلبات مقرر منهجية البحث العلمي

إعداد الطالبة:

إحسان علوي محمد

الفصل الدراسي الأخير

جدول المحتويات

3	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
3	مقدمة البحث
3	مشكلة البحث
3	أهمية البحث
3	أسئلة البحث
3	أهداف البحث
4	فرضيات البحث
4	نموذج البحث (الإطار الافتراضي)
4	نطاق الدراسة
4	مخطط المشروع (هيكل المشروع)
5	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
5	خلاصة الفصل
6	قائمة المراجع
7	الملحق: أدوات جمع البيانات
7	أولاً: استبيان استطلاعي لمتغيرات البحث
7	ثانياً: جدول أدوات البحث

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

مقدمة البحث

تُعد إدارة المخاطر أحد أهم الركائز التي تقوم عليها إدارة المشاريع الحديثة، إذ تسهم في حماية أهداف المشروع من التأخير أو تجاوز الميزانية أو الإخفاق في تحقيق الجودة المطلوبة. ومع تزايد تعقيد المشاريع في مختلف القطاعات، أصبح الاعتماد على أطر ومعايير دولية معتمدة مثل دليل PMBOK الصادر عن معهد إدارة المشاريع (PMI)، ومعيّار ISO 31000 لإدارة المخاطر، ضرورة ملحة لضمان اتخاذ قرارات مبنية على أسس علمية منهجية بدلاً من الاجتهادات الفردية. ويأتي هذا البحث ليتناول بالتحليل مفهوم إدارة مخاطر المشاريع، ومراحلها المتعددة من التحديد والتحليل والاستجابة والمتابعة، مع الربط بين الإطار النظري والتطبيق العملي في بيئة المشاريع، بما ينسجم مع توجهات رؤية المملكة 2030 نحو رفع كفاءة إدارة المشاريع التنموية الكبرى.

مشكلة البحث

على الرغم من توفر أطر ومعايير عالمية لإدارة مخاطر المشاريع، إلا أن كثيراً من المؤسسات ما زالت تتعامل مع المخاطر بأسلوب رد الفعل بعد وقوعها بدلاً من التنبؤ بها ومعالجتها استباقياً. وتتمثل مشكلة البحث في ضعف تطبيق منهجيات إدارة المخاطر بشكل ممنهج في دورة حياة المشروع، مما يؤدي إلى تكرار حالات تجاوز الجدول الزمني والميزانية، وضعف جاهزية فرق العمل للتعامل مع المخاطر غير المتوقعة. ويسعى هذا البحث إلى الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي: كيف يمكن توظيف الأطر والمعايير الدولية لإدارة المخاطر بفاعلية لتقليل الآثار السلبية على أهداف المشروع؟

أهمية البحث

تتبع أهمية هذا البحث من عدة جوانب: فمن الناحية العلمية يسهم البحث في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بإدارة مخاطر المشاريع من خلال دمج الأطر النظرية بالتطبيقات العملية. ومن الناحية العملية يقدم البحث دليلاً إرشادياً يمكن أن يستفيد منه مديرو المشاريع في تحسين ممارساتهم المتعلقة بتحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها. كما يتماشى موضوع البحث مع توجهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تركز على رفع كفاءة إدارة المشاريع الحكومية والخاصة وضمان تسليمها في الوقت والتكلفة المحددين.

أسئلة البحث

- ما مفهوم إدارة مخاطر المشاريع وما أبرز مراحلها الأساسية؟
- ما أهم الأطر والمعايير الدولية المستخدمة في إدارة مخاطر المشاريع (PMBOK، ISO 31000)؟
- ما مدى تطبيق مؤسسات المشاريع لمنهجيات إدارة المخاطر بشكل ممنهج؟
- ما العلاقة بين فاعلية إدارة المخاطر ونجاح المشروع في تحقيق أهدافه (الوقت، التكلفة، الجودة)؟
- ما أبرز التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المخاطر في بيئة المشاريع المحلية؟

أهداف البحث

- التعرف على المفاهيم الأساسية لإدارة مخاطر المشاريع ومراحلها المختلفة.

- تحليل أبرز الأطر والمعايير الدولية المعتمدة في إدارة المخاطر (PMBOK و ISO 31000).
- قياس مدى تطبيق منهجيات إدارة المخاطر في المشاريع محل الدراسة.
- الكشف عن العلاقة بين إدارة المخاطر الفعالة ونجاح المشروع.
- تقديم توصيات عملية لتحسين ممارسات إدارة المخاطر في المشاريع.

فرضيات البحث

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق منهجية تحديد المخاطر ونجاح المشروع.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل المخاطر (الكمي والنوعي) وتقليل تجاوز الميزانية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خطط الاستجابة للمخاطر والالتزام بالجدول الزمني للمشروع.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق إدارة المخاطر تُعزى لحجم المشروع أو طبيعة القطاع.

نموذج البحث (الإطار الافتراضي)

يقترح البحث نموذجاً مفاهيمياً يوضح العلاقة بين المتغير المستقل (تطبيق ممارسات إدارة المخاطر: تحديد المخاطر، تحليلها، الاستجابة لها، المتابعة والرقابة) والمتغير التابع (نجاح المشروع المقاس من خلال الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة)، مع دور مُعدّل محتمل لحجم المشروع وطبيعة القطاع.

المتغير المستقل: ممارسات إدارة المخاطر	المتغير التابع: نجاح المشروع
تحديد المخاطر (Risk Identification)	الالتزام بالجدول الزمني
تحليل المخاطر (Risk Analysis)	الالتزام بالميزانية
الاستجابة للمخاطر (Risk Response)	تحقيق معايير الجودة
المتابعة والرقابة (Monitoring & Control)	رضا أصحاب المصلحة

نطاق الدراسة

يقتصر هذا البحث على دراسة إدارة مخاطر المشاريع من الناحية النظرية والتطبيقية في إطار الأدبيات والمعايير الدولية (PMBOK و ISO 31000)، ويتناول العينة المستهدفة من العاملين في إدارة المشاريع (مديرو مشاريع، مهندسون، منسقو جودة) ضمن الحدود الزمانية والمكانية التي يحددها الباحث عند التطبيق الميداني، دون التطرق إلى الجوانب المالية التفصيلية لتقييم المخاطر الاستثمارية.

مخطط المشروع (هيكل المشروع)

- الفصل الأول: الإطار العام للبحث (المقدمة، المشكلة، الأهمية، الأسئلة، الأهداف، الفرضيات، النموذج، النطاق).
- الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري.

- الفصل الثالث: منهجية البحث وأدوات جمع البيانات (في المرحلة القادمة).
- الفصل الرابع: تحليل البيانات ومناقشة النتائج (في المرحلة القادمة).
- الفصل الخامس: الخلاصة والتوصيات (في المرحلة القادمة).
- قائمة المراجع والملاحق.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات السابقة موضوع إدارة مخاطر المشاريع من زوايا متعددة. فقد ركزت دراسات على أهمية دمج إدارة المخاطر ضمن دورة حياة المشروع منذ مرحلة التخطيط وحتى الإغلاق، مؤكدة أن التأخر في تحديد المخاطر يزيد من كلفة معالجتها لاحقاً بشكل كبير. كما أشارت دراسات أخرى إلى أن اعتماد معيار ISO 31000 يوفر إطاراً مرناً قابلاً للتطبيق في مختلف أنواع المؤسسات، بخلاف دليل PMBOK الذي يركز بشكل أكبر على السياق الخاص بإدارة المشاريع الفردية.

من جهة أخرى، تناولت دراسات ميدانية العلاقة بين نضج إدارة المخاطر في المؤسسة ونجاح المشاريع، وخلصت إلى أن المؤسسات ذات المستوى الأعلى من النضج في إدارة المخاطر تحقق معدلات نجاح أعلى في الالتزام بالجدول الزمني والميزانية. كما تطرقت دراسات إلى دور القيادة والثقافة التنظيمية في دعم أو إعاقة تطبيق ممارسات إدارة المخاطر، مؤكدة أن الدعم الإداري العالي يُعد عاملاً حاسماً في نجاح تطبيق هذه الممارسات.

وبالنظر إلى الفجوة البحثية، يلاحظ أن معظم الدراسات السابقة ركزت على القطاعات الصناعية والإنشائية الكبرى، بينما تظل الدراسات التي تتناول تطبيق إدارة المخاطر في المشاريع متوسطة وصغيرة الحجم محدودة نسبياً؛ وهو ما يسعى هذا البحث للمساهمة في سده من خلال تقديم تحليل شامل يجمع بين الإطار النظري والمعايير الدولية والواقع التطبيقي.

كما تجدر الإشارة إلى أن بعض الدراسات قارنت بين نموذجي PMBOK و ISO 31000 من حيث آلية التطبيق، وخلصت إلى أن الجمع بين الإطارين يمنح المؤسسة مرونة أكبر: فمعيار ISO 31000 يوفر فلسفة إدارية شاملة على مستوى المؤسسة، بينما يقدم دليل PMBOK أدوات تفصيلية قابلة للتطبيق مباشرة على مستوى المشروع الواحد، مثل مصفوفة احتمالية التأثير وسجل المخاطر (Risk Register) وتحليل الحساسية.

خلاصة الفصل

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أن هناك توافقاً عاماً على أهمية إدارة المخاطر كعامل حاسم في نجاح المشاريع، إلا أن الفجوة تكمن في محدودية الدراسات التطبيقية ضمن السياق المحلي، وهو ما يمنح هذا البحث أهميته المضافة من خلال ربط الأطر العالمية بالواقع العملي للمشاريع.

قائمة المراجع

1. Project Management Institute (PMI). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). Latest Edition.
2. International Organization for Standardization. ISO 31000: Risk Management — Guidelines.
3. رؤية المملكة العربية السعودية 2030، الهيئة العامة للإحصاء ومكتب رؤية 2030، المملكة العربية السعودية.
4. Kerzner, H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling.

5. Hillson, D. Managing Risk in Projects. Gower Publishing.

الملحق: أدوات جمع البيانات

أولاً: استبيان استطلاعي لمتغيرات البحث

يهدف هذا الاستبيان إلى قياس مدى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في المشاريع، يُرجى التكرم بالإجابة عن العبارات التالية وفق مقياس ليكرت الخماسي (1 = لا أوافق بشدة، 5 = أوافق بشدة).

العبارة	1	2	3	4	5
تُحدّد المخاطر المحتملة في مراحل مبكرة من المشروع.					
يُعتمد على أدوات تحليل كمي ونوعي لتقييم المخاطر.					
تُوضع خطط استجابة واضحة لكل خطر تم تحديده.					
تُراقب المخاطر وتُحدّث دورياً طوال دورة حياة المشروع.					
تلتزم إدارة المشروع بالجدول الزمني المحدد.					
يلتزم المشروع بالميزانية المعتمدة دون تجاوز يُذكر.					
تتحقق مستويات الجودة المطلوبة في مخرجات المشروع.					

ثانياً: جدول أدوات البحث

أداة جمع البيانات	الفئة المستهدفة	الهدف من الأداة
استبيان إلكتروني (مقياس ليكرت)	مديرو المشاريع والمهندسون	قياس مدى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر
مقابلة شبه منظمة	عينة مختارة من القيادات	فهم أسباب ضعف تطبيق إدارة المخاطر
تحليل وثائق (Document Review)	وثائق المشاريع السابقة	مراجعة مدى توثيق سجلات المخاطر