

أنواع المخاطر في إدارة المشاريع

"دراسة أثر إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية في الهيئة العامة للأوقاف السعودية"

اسم الطالب:

مشروع تخرج - ١

كلية الإدارة / جامعة ميدأوشن

إشراف

د. مني مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة / جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني - ٢٠٢٤ م

الشكر والتقدير

الحمد لله حمد كثيرا حتى يبلغ الحمد منتهاه والصلاة والسلام على أشرف مخلوق أناره الله بنوره واصطفاه وانطلقا من باب من لم يشكر الناس لم يشكر الله أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الدكتورة مني مصطفى العشري على إرشاداتها وتوجيهاتها التي لم تبخل بها علينا يوما، كما أتقدم بجزيل الشكر والعطاء إلى كل يد رافقتنا في هذا العمل سواء من قريب أو من بعيد والشكر موصول كذلك إلى أوليائنا الذين سهروا على تقديم لنا كل الظروف الملائمة لإنجاز هذا العمل كما لا أنسى أن أشكر جميع الأساتذة وأعضاء هيئة التدريس الذين قدموا لنا يد المساعدة وإلى كل الزملاء والأساتذة الذين تتلمذنا على أيديهم وأخذنا منهم الكثير.

إهداء

مرّت قاطرة البحث بكثير من العوائق، ومع ذلك حاولت أن أخطّأها بثبات بفضل من الله ومنّه. إلى أبويّ وأخوتي وأصدقائي، فلقد كانوا بمثابة العضد والسند في سبيل استكمال البحث. ولا ينبغي أن أنسى أساتذتي ممن كان لهم الدور الأكبر في مُساندتي ومُدّي بالمعلومات القيّمة، والذين كان لهم الفضل في سلوكي هذا الطريق. وأهدي لكم بحث تخرّجي، داعيًا المولى – عزّ وجلّ – أن يُطيل في أعماركم، ويرزقكم بالخيرات.

جدول المحتويات:

٥	١- الفصل الأول: الأطار العام للدراسة
٦	١-١ المقدمة
٧	٢-١ مشكلة الدراسة
٨	٣-١ أهمية الدراسة
٨	١-٣-١ الأهمية العملية (التطبيقية)
٨	٢-٣-١ الأهمية العلمية (النظرية)
٩	٤-١ أسئلة البحث
١٠	٥-١ أهداف البحث
١١	٦-١ فرضيات البحث
١٢	٧-١ نموذج البحث
١٣	٨-١ الهيئة العامة للأوقاف السعودية
١٥	٩-١ منهجية البحث
١٥	١-٩-١ نوع وطبيعة الدراسة
١٥	٢-٩-١ الاستراتيجيات المتبعة في الدراسة
١٥	٣-٩-١ مجتمع الدراسة
١٥	٤-٩-١ طرق جمع البيانات
١٦	٢- الفصل الثاني: الأطار النظري
١٧	١-٢ المقدمة
١٧	٢-٢ الدراسات السابقة
٢٢	٣-٢ المتغير الأول: المخاطر
٢٤	٤-٢ المتغير الثاني: إدارة المشاريع
٢٦	٥-٢ العلاقة بين المتغير الأول والمتغير الثاني
٣٧	٦-٢ الخاتمة
٣٨	٣- المراجع

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
الشكل (١)	نموذج البحث، تم تصميمه بواسطة الباحث	١٢
الشكل (٢)	مراحل التطور النظامي للأوقاف بالمملكة، (زهير، ٢٠٢٣)	١٣
الشكل (٣)	تحليل المخاطر، (نجم، ٢٠١٣)	٢٣
الشكل (٤)	أنواع المخاطر في المشاريع، (حماد، ٢٠٠٣)	٢٥

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١-١ المقدمة:

تواجه المؤسسات والشركات العديد من المخاطر التي تهدد استمرارها في الأسواق. فالخطر هو حدث طارئ يحدث لمؤسسة وقد يكون مفاجئ وقد يكون متوقع حدوثه. وينتج عن تلك المخاطر والتهديدات آثار سلبية التي تؤثر على دورة حياة المشروع في المؤسسات والمنظمات. لا يوجد خطر ما إلا يوجد له السبب، فالسبب المؤدي لوجود أي من التهديدات يعد القوة الدافعة لظهورها بمعنى أن لكل مشروع طاقة استيعابية للمهام المكلفة له. ولذلك إذا حدث تناقض بين القدرة الاستيعابية للمنظمة والمهام المكلفة بها يحدث هنا الخلل وتظهر الفجوات والتي تسمى أيضا بالتهديدات المحتملة للمشروع. ويظهر ذلك الخلل في صورة عدم القدرة في سوء جدولة الأعمال وانخفاض جودة العمل وإطالة مدة التنفيذ عن الوقت المحدد.

ويوجد العديد من الأسباب التي تؤدي لحدوث تلك المخاطر بداخل المنشآت على سبيل المثال سوء الإدارة وعدم الاعتمادية بمعنى أنهم غير قادرين على حمل المسؤولية الموكلة إليهم. وذلك يدفع أصحاب الشركات للجوء إلى أطراف خارجية لإدارة العمليات داخل المؤسسة والقيام بعمليات الرقابة والتنفيذ وضبط الأداء الداخلي والخارجي. ومما سبق نستنتج أن نتيجة لجوء الشركة لأطراف خارجية بهذا الشكل يعني تكاليف إضافية تمثل عبء تقيل على الشركة غير متوقع.

وعلى صعيد آخر تتواجد المخاطر التي تم تحديدها وأخذ الإجراءات التي تمنع حدوثها أو حتى تحد من تأثيرها السلبي عند حدوثها. لابد من ذكر أهمية إدارة المخاطر للمؤسسات، حيث من خلال ذلك يمكن أن يتم تحديد وتحليل التهديدات الممكن حدوثها حتى يتم التصدي لها والتخطيط لها. كما يوجد نوع من المخاطر التي يصعب التنبؤ بها وهذه يمكن التعامل معها من خلال خطة طوارئ محكمة تم انشائها من واقع الخبرات السابقة المكتسبة من المشاريع التي تم تطبيقها بالفعل وأخذ الاحتياطات اللازمة المبنية على تلك التجارب. وعلى أثر ذلك نذكر في هذا البحث أنواع المخاطر التي قد تواجهها أثناء إدارة المشروع للبدء في التخطيط والتصدي لها لتحقيق منافع وعائد للشركة يسمو بها.

٢-١ مشكلة الدراسة:

تتلخص إشكالية الدراسة في معرفة وتحديد أنواع المخاطر التي قد تواجهها الشركات والمؤسسات أثناء إدارة المشروع وأيضاً للبدء في التخطيط والتصدي لها لتحقيق منافع وعائد للشركة يسمو بها. وبالنظر إلى مخاطر المشروع سواء المخاطر الداخلية المرتبطة بنجاح إكمال كل مرحلة من مراحل المشروع، والمخاطر التي تقع خارج سيطرة فريق المشروع في جميع الحالات، تعتمد خطورة الخطر على طبيعة وحجم العواقب النهائية المحتملة وتبعاتها. وعليه يمكن طرح تساؤل رئيسي وهو "ما هي أنواع المخاطر في إدارة المشاريع؟"

وعليه فإن التساؤل الرئيسي يمكن أن يتفرع منه عدة تساؤلات، نذكر أهمها وهي كالآتي:

ما هو مفهوم المخاطر ومبادئ إدارة المخاطر في المشاريع؟

ما هو مفهوم المشروع وأنواعه ومكوناته ودورة حياة المشروع؟

ما تعريف المخاطر في المشاريع وكيفية وضع خطة لإدارة المخاطر؟

ماذا تتضمن المخاطر في المشروع؟

١-٣ أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في معرفة أنواع المخاطر في إدارة المشاريع ومعرفة كيفية إدارة هذه المخاطر لغرض التخطيط والتصدي لها لتحقيق منافع وعائد للمؤسسة يسمو بها ويرفع من شأنها، ويمكن تقسيم أهمية الدراسة الي كل من الأهمية العملية والعلمية، ويتم توضيح أهمية كلا منهما على حدة كالتالي:

١-٣-١ الأهمية العملية (التطبيقية):

تتمثل أهمية الدراسة من الناحية العملية والتطبيقية في إنها ستقوم بتوجيه خطاب متخذي القرار ولكل من يهمله الأمر سواء مديرين المشاريع والمسؤولين عن إدارة المخاطر في المؤسسات الي أهمية اهتمامهم بهذا الموضوع وزيادة الوعي به، حيث يوفر البحث مجموعة من المعلومات التي تفيد جميع الأطراف حيث يقدم البحث تحليلاً نظرياً ودليلاً تطبيقياً لأهمية معرفة المخاطر التي قد تواجهها أثناء إدارة المشروع.

١-٣-٢ الأهمية العلمية (النظرية):

تكمن الأهمية العلمية في تسليط الضوء على مشكلة في غاية الأهمية ولكن يوجد قصور في معرفتها وتوضيحها فهذا الموضوع جديد نسبياً وستعمل هذه الدراسة على إثراء المكتبات بالمزيد من الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدارسة المتمثلة في أنواع المخاطر وإدارة المشاريع.

وتساهم هذه الدراسة في تنامي الوعي لدى مديرين المشاريع والمسؤولين عن إدارة المخاطر في المؤسسات وتحقيق النفع للمؤسسة أو الشركة التي يديرونها، ويعد هذا البحث من ضمن الموضوعات الأكثر أهمية والمعاصرة لواقع إدارة المشاريع.

١- ٤ أسئلة البحث: "دراسة أثر إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية في الهيئة العامة للأوقاف السعودية"

- ❖ ما هي أنواع المخاطر في إدارة المشاريع الإنشائية في الهيئة العامة للأوقاف السعودية؟
- ❖ هل هناك أثر لإدارة مخاطر المشاريع الإنشائية علي أداء هذه المشاريع في الهيئة العامة للأوقاف السعودية؟
- ❖ ما هي الأهمية النسبية لإدارة مخاطر المشاريع الإنشائية في الهيئة العامة للأوقاف السعودية؟
- ❖ ما هي الأهمية النسبية لأداء المشاريع الإنشائية في الهيئة العامة للأوقاف السعودية؟
- ❖ هل توجد فروق إحصائية في أداء المشاريع الإنشائية تبعا للمتغيرات الديموغرافية والشخصية في الهيئة العامة للأوقاف السعودية؟
- ❖ هل توجد فروق إحصائية في إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية تبعا للمتغيرات الديموغرافية والشخصية في الهيئة العامة للأوقاف السعودية؟

٥-١ أهداف البحث:

هدفت هذه الدراسة إلى:

- ❖ مناقشة أنواع المخاطر في إدارة المشاريع الإنشائية في الهيئة العامة للأوقاف السعودية.
- ❖ تحديد أثر إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية في أداء هذه المشاريع في الهيئة العامة للأوقاف السعودية.
- ❖ تحديد أثر إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية في وقت تنفيذ هذه المشاريع في الهيئة العامة للأوقاف السعودية.
- ❖ تحديد أثر إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية في تكاليف هذه المشاريع في الهيئة العامة للأوقاف السعودية.
- ❖ تحديد أثر إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية في جودة مواصفات هذه المشاريع في الهيئة العامة للأوقاف السعودية.
- ❖ تحديد أثر تحديد مخاطر المشاريع الإنشائية في أداء هذه المشاريع في الهيئة العامة للأوقاف السعودية.
- ❖ تحديد أثر تقييم مخاطر المشاريع الإنشائية في أداء هذه المشاريع في الهيئة العامة للأوقاف السعودية.
- ❖ تحديد أثر الاستجابة لمخاطر المشاريع الإنشائية في أداء هذه المشاريع في الهيئة العامة للأوقاف السعودية.
- ❖ تحديد أثر مراقبة مخاطر المشاريع الإنشائية في أداء هذه المشاريع في الهيئة العامة للأوقاف السعودية.
- ❖ تحديد الأهمية النسبية لإدارة مخاطر المشاريع الإنشائية في الهيئة العامة للأوقاف السعودية.
- ❖ تحديد الأهمية النسبية لأداء المشاريع الإنشائية في الهيئة العامة للأوقاف السعودية.

٦-١ فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية:

H١: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p \leq ٠,٠٥$) الإدارة مخاطر المشاريع الإنشائية بدلالة أبعادها مجتمعة تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر في أداء المشاريع الإنشائية بدلالة أبعادها الوقت التكلفة، جودة المواصفات في الهيئة العامة للأوقاف السعودية".

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

H١-١: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p \leq ٠,٠٥$) الإدارة مخاطر المشاريع الإنشائية بدلالة أبعادها مجتمعة في وقت تنفيذ المشاريع الإنشائية في الهيئة العامة للأوقاف السعودية".

H١-٢: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p \leq ٠,٠٥$) لإدارة مخاطر المشاريع الإنشائية بدلالة أبعادها مجتمعة في تكاليف المشاريع الإنشائية في الهيئة العامة للأوقاف السعودية".

H١-٣: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p \leq ٠,٠٥$) لإدارة مخاطر المشاريع الإنشائية بدلالة أبعادها مجتمعة في جودة مواصفات المشاريع الإنشائية في الهيئة العامة للأوقاف السعودية".

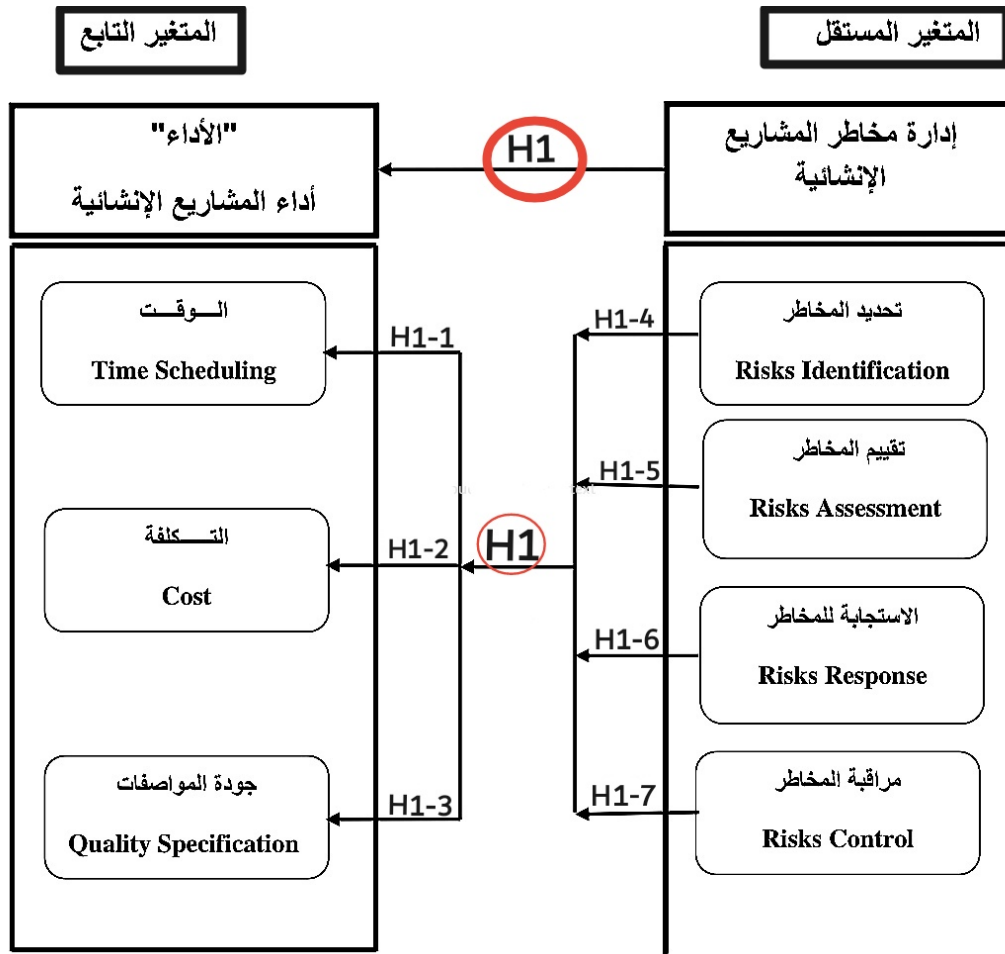
H١-٤: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p \leq ٠,٠٥$) لتحديد المخاطر في أداء المشاريع الإنشائية بدلالة أبعادها مجتمعة في الهيئة العامة للأوقاف السعودية".

H١-٥: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p \leq ٠,٠٥$) لتقييم المخاطر في أداء المشاريع الإنشائية بدلالة أبعادها مجتمعة في الهيئة العامة للأوقاف السعودية".

H١-٦: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p \leq ٠,٠٥$) للاستجابة للمخاطر في أداء المشاريع الإنشائية بدلالة أبعادها مجتمعة في الهيئة العامة للأوقاف السعودية".

H١-٧: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p \leq ٠,٠٥$) لمراقبة المخاطر في أداء المشاريع الإنشائية بدلالة أبعادها مجتمعة في الهيئة العامة للأوقاف السعودية".

٧-١ نموذج البحث:

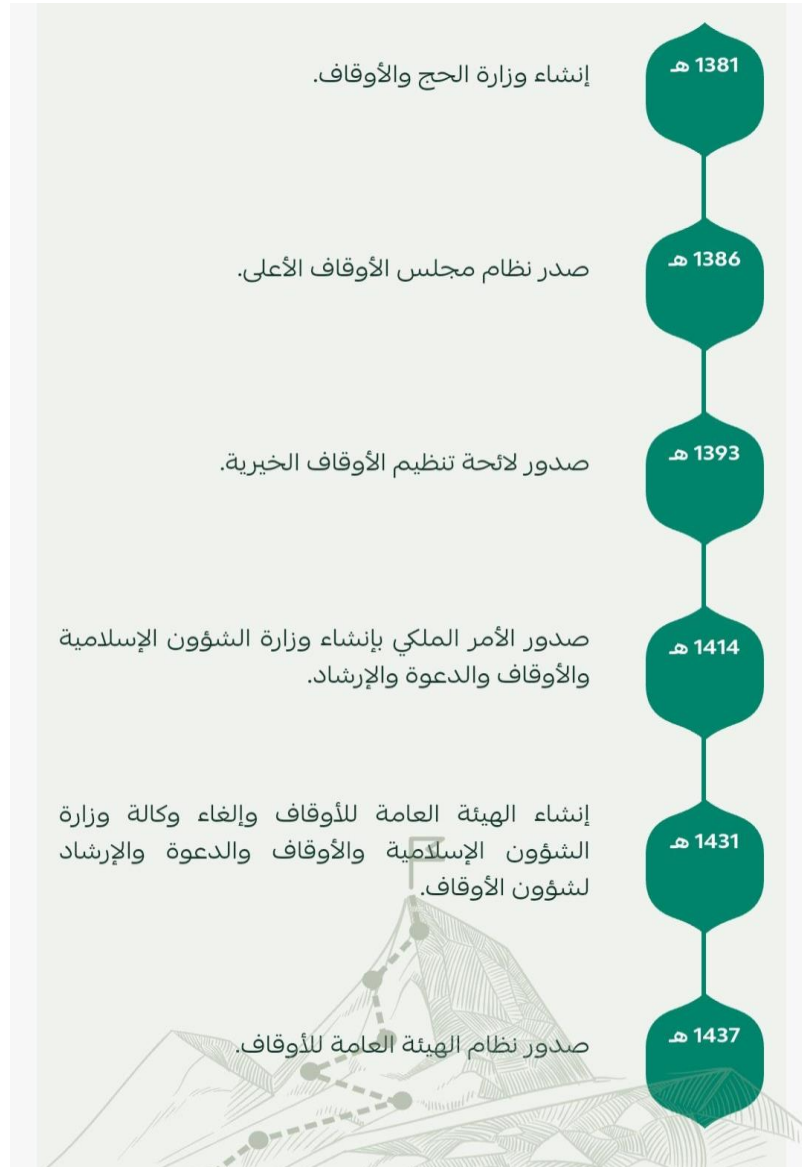


الشكل (١): نموذج البحث، تم تصميمه بواسطة الباحث

٨-١ الهيئة العامة للأوقاف السعودية:

تعتبر الهيئة العامة للأوقاف السعودية هيئة عامة ذات شخصية اعتبارية تتمتع بالاستقلال المالي والإداري، ترتبط برئيس مجلس الوزراء ومقرها الرياض. الغرض الذي أنشئت من أجله الهيئة هو تعزيز دور الأوقاف في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتكافل الاجتماعي.

• **النشأة والتأسيس:** مراحل التطور النظامي للأوقاف بالمملكة:



الشكل (٢): مراحل التطور النظامي للأوقاف بالمملكة، (زهير، ٢٠٢٣)

من أهم مهام الهيئة العامة للأوقاف نذكرها كالتالي:

- ❖ الموافقة على طلبات إنشاء الأوقاف العامة والمشاركة التي تُمول عن طريق جمع التبرعات.
- ❖ تعزيز دور الأوقاف في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتكافل الاجتماعي.
- ❖ إقامة المشروعات الوقفية، وتطوير الأوقاف، وتنميتها والمحافظة عليها.
- ❖ المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

أطلقت الهيئة العامة للأوقاف شركة أوقاف للاستثمار؛ لتكون الذراع الاستثماري للهيئة العامة للأوقاف كشركة مساهمة مغلقة، تسهم في تنمية الأوقاف ورفع كفاءة استثمارها واستدامة عوائدها. ويعمل الذراع الاستثماري للهيئة على تطوير آليات الاستثمار للأوقاف التي تديرها الهيئة، وتنويع المحفظة الاستثمارية، وتطوير استراتيجية الاستثمار، وذلك بإدارة وتشغيل الأوقاف التابعة للهيئة وتطويرها لصالح الوقف، وتوفير حلول استثمارية متكاملة للقطاع غير الربحي، وتطوير منتجات استثمارية مبتكرة تلبي احتياجاته. والإسهام في تمكين وجذب استثمارات جديدة، وشركاء استراتيجيين للقطاع غير الربحي. وتقدم الشركة خدماتها في: إدارة عقارات الأوقاف وتسويقها، والاستثمار والتطوير العقاري للأوقاف، والاستثمار في الأدوات والمنتجات المالية، وتقديم الاستشارات والدراسات بالاستثمار الخاص بالقطاع الوقفي.

٩-١ منهجية البحث:

تمثل منهجية البحث الوسيلة والطريقة اللازمة للحصول على البيانات المطلوبة وتحليلها والتي من خلالها يتم التوصل إلى النتائج البحثية والإجابة على تساؤلات الدراسة. وفي هذا الجزأ سوف يتم توضيح الإجراءات المنهجية كالآتي:

٩-١-١ نوع وطبيعة الدراسة: تعتبر هذه الدراسة دراسة إيضاحية (Explanatory) من حيث الغرض، حيث تربط بين السبب والآخر، وذلك للتعرف على أثر إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية على الأداء في الهيئة العامة للأوقاف السعودية، وهي دراسة تطبيقية ميدانية (Field)، ومقطعية (Cross-Section) لأنها تجري على عينة في وقت واحد، أما من حيث التخطيط وضبط الدراسة فهي غير مخططة (Non Contrived) لأنها تجري في البيئة الطبيعية للمنظمة الهيئة العامة للأوقاف السعودية.

٩-١-٢ الاستراتيجيات المتبعة في الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة على استراتيجية دراسة الحالة (Case Study) في الهيئة العامة للأوقاف السعودية ولذلك فإن الدراسة تعتمد على سحب العينة من الأمانة العامة للأوقاف وعليه فإنها دراسة مسحية بالعينة (المعاينة) وتعتمد على الاستبانة في جمع البيانات.

٩-١-٣ مجتمع الدراسة: يشمل مجتمع الدراسة المهندسين والفنيين العاملين في الهيئة العامة للأوقاف السعودية، والمختصين في مجال العمل في المشاريع الإنشائية، كما يشمل مجتمع الدراسة الجهاز الفني في كل من مدراء المشاريع، المكاتب الاستشارية، شركات المقاولات التي عملت في المشاريع الإنشائية في الهيئة العامة للأوقاف من سنة ٢٠١٦ وحتى تاريخه.

٩-١-٤ طرق جمع البيانات: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الهيئة العامة للأوقاف المحددة في مجتمع الدراسة، كما اتبعت الدراسة أسلوب الدراسة الميدانية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الحصول على البيانات من مصدرين أساسيين وهما المصادر الثانوية والمصادر الأولية.

أ- المصادر الثانوية:

- الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة.
- الدوريات والمجلات والمقالات والتقارير.
- الأبحاث والدراسات السابقة والرسائل الجامعية التي تناولت موضوع الدراسة.
- البحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
- الوثائق والنشرات الخاصة بالحالة الدراسية موضوع الدراسة.

ب- المصادر الأولية: تتمثل في جمع البيانات من خلال الاستبانة التي تم تصميمها وتطويرها لتحقيق أهداف الدراسة وبحث فرضياتها.

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثاني: الإطار النظري

٢-١ المقدمة:

تواجه كافة المشاريع باختلاف أنواعها وأحجامها وطبيعة أنشطتها الكثير من المخاطر، ولا بد أن يتم إدارة هذه المخاطر من خلال تحديدها وتحليلها وتقييمها ومراقبتها ليتم تحقيق هدف المشروع والمنظمات الناجحة هي التي تعرف ماهي المخاطر التي يمكن قبولها وما هي المخاطر التي يجب تجنبها، ويوجد العديد من الأسباب التي تؤدي لحدوث تلك المخاطر بداخل المنشآت على سبيل المثال سوء الإدارة وعدم الاعتمادية بمعنى أنهم غير قادرين على حمل المسؤولية الموكلة إليهم. وذلك يدفع أصحاب الشركات للجوء إلى أطراف خارجية لإدارة العمليات داخل المؤسسة والقيام بعمليات الرقابة والتنفيذ وضبط الأداء الداخلي والخارجي. ومما سبق نستنتج أن نتيجة لجوء الشركة لأطراف خارجية بهذا الشكل يعني تكاليف إضافية تمثل عبء ثقيل على الشركة غير متوقع.

٢-٢ الدراسات السابقة:

دراسة عبدالكريم، النوي وعبد العليم (٢٠١٥)، بعنوان: "تحديد وتقييم عوامل الخطر التي تؤثر على المشاريع الإنشائية".

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى المخاطر التي تؤثر على وقت وتكلفة المشاريع الإنشائية في مصر ودراستها وتقييمها فمعايير نجاح المشاريع الإنشائية هي تنفيذ المشروع بالوقت المحدد له وبنفس التكلفة والجودة المطلوبة وتحقيق الأمن والسلامة في ظل الظروف البيئية المتاحة. تم جمع المعلومات من خلال الرجوع للدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع لتكوين الفكرة وزيادة المعرفة وتحديد المخاطر الإنشائية فقد تم تحديد (٧٠) خطراً من خلال هذه الدراسات، وكذلك تم إعداد وتوزيع استبيان على (١٦) شركة إنشاءات في مصر ذات خبرة تتراوح بين ١٥ إلى ٦٠ سنة في هذا المجال وإجراء المقابلات مع الخبراء والمهندسين فيها لتحديد مدى تأثير المخاطر على المشاريع، وتم استخدام البرمجيات للقيام بعملية دراسة احتماليات حدوث المخاطر ومدى تأثيرها وتقسيمها إلى مستويات حسب هذا التأثير توصلت الدراسة للنتائج التالية:

١- من الضروري القيام بتحديد تكلفة المشروع والوقت اللازم لتنفيذه بشكل دقيق وصحيح لأنهما العاملين الأساسيان لنجاح المشاريع الإنشائية.

٢- تم تحديد (٧٠) خطر يمكن أن يواجه المشاريع الإنشائية في مصر وتم تصنيفهم إلى أربع مجموعات رئيسية وهي الظروف الموقعية الموارد أطراف المشروع، وأخيرا مواصفات المشروع.

٣- توصلت الدراسة إلى أن خطر العوامل السياسية من مجموعة مواصفات المشروع تملك النسبة الأكثر احتمالية في الظهور، بينما يعتبر خطر المعدات من مجموعة الموارد تملك النسبة الأقل.

٤- ضرورة العمل على تخفيف المخاطر من خلال تحويلها إلى أطراف أخرى مثل شركات التأمين، مقاولين الباطن أو العميل نفسه، بينما من الممكن تجاهل أو تجنب المخاطر ذات احتمالية ظهور قليلة وليس لها تأثير كبير في حالة حدوثها.

دراسة شايقي (٢٠١٣) بعنوان: "أهمية التخطيط والمتابعة والتقييم في الأداء في المشروعات الهندسية".

ركزت الدراسة على تحديد دور التخطيط والمتابعة وتقييم أداء المشاريع الإنشائية في السودان وهدفت إلى إدراك عملية التخطيط والمتابعة والتقييم في مشاريع التشييد، وتحديد العوامل التي تؤثر على هذه العملية، وكذلك معرفة المشاكل التي ممكن أن تظهر في حالة غيابها وأثرها على نجاح المشاريع الإنشائية. اعتمدت الدراسة في جمع المعلومات على إعداد استبانة وتوزيعها على (٧٠) شخصا من شركات ومكاتب هندسية مختصة في نشاط البناء والتشييد في الخرطوم، وقد تم استرداد عدد (٥٠) استبانة من أصل (٧٠) استبانة، وبعد تحليل الاستبانة توصلت الدراسة للنتائج التالية:

١- أثبتت الدراسة بوجود مؤشر جيد لارتفاع إدراك وفهم العلاقة بين عملية تخطيط ومتابعة المشاريع الإنشائية وتأثيرها على تقليل تكلفة ومدة المشروع وتحسين أدائه.

٢- غياب المفهوم الصحيح لعملية التخطيط والمتابعة مما أثر سلبا على القيام بهذه العملية بشكل فعال والاعتماد على الطرق التقليدية في تنفيذها.

٣- هناك درجة متوسطة من تقدير عملية تقييم المشاريع الإنشائية وأثرها على تطوير أداء العاملين.

٤- أظهرت الدراسة أن هناك عددا من الآراء لا تهتم في عملية التقييم وتعتبرها أنشطة إضافية روتينية لا تساعد على تطوير العمل.

دراسة الطريمان (٢٠١٣) بعنوان "تحديد وتقييم أهم المخاطر التي تؤثر على المشاريع الإنشائية الضخمة في منطقة الخليج العربي الكويت - البحرين".

هدفت الدراسة لتوضيح دور إدارة المخاطر وأهميتها في التقليل من المطالبات والنزاعات في المشاريع الإنشائية الضخمة في منطقة الخليج العربي وتحديدًا في دولة الكويت ومملكة البحرين وذلك من خلال تحديد المخاطر التي تواجه بيئة هذه المشاريع وتقييمها وذلك للتوفير في تكلفتها وتقليل نسبة المطالبات والنزاعات فيها وكذلك حماية حقوق المستثمرين الأجانب، وعليه ركزت الدراسة على دراسة وتحليل بيئة عمل المشاريع الإنشائية الضخمة في مرحلة التنفيذ لتحديد أهم المخاطر التي تواجهها وتقييم أثرها. والقيام بإجراء المقابلات مع الخبراء في صناعة التشييد لتقييم مجموعات المخاطر التي تم تصنيفها سابقاً.

اعتمدت الدراسة في الحصول على المعلومات من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة والمراجع ذات الصلة بالموضوع لتحديد المخاطر الإنشائية، وإجراء المقابلات مع الممارسين والخبراء والأكاديميين في مجال الإنشاءات في الكويت والبحرين فقد تم إجراء مقابلات مع (٥) خبراء من الكويت و (٦) من البحرين وذلك لتصنيف المخاطر الإنشائية إلى مجموعات، إعداد وتوزيع استبيان على العملاء والاستشاريين والمقاولين في الكويت والبحرين، تم توزيع عدد (٤٠٧) استبيان في الكويت وتم استرداد عدد (٢٢٨) استمارة بينما تم توزيع عدد (٣١٤) في البحرين وتم استرداد عدد (١٨١) استمارة وذلك لتحديد أهم المخاطر الإنشائية التي تواجهها المشاريع في الكويت والبحرين. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١- تم تحديد عدد ١٢٨ خطراً إنشائياً وتم اختيار عدد ٥٥ منهم للقيام بتصنيفهم إلى مجموعات حسب مصدر هذا الخطر.

٢- تم تصنيف المخاطر الإنشائية إلى ست مجموعات وهي المخاطر الإدارية - المخاطر التصميمية - المخاطر التمويلية - مخاطر المواد - مخاطر المعدات - المخاطر الخارجية.

٣- تم تحديد وزن تأثير مجموعات المخاطر حسب أهميتها وكذلك الأطراف المسؤولة عنها مرتبة حسب الوزن الأكثر تأثيراً كالتالي: المخاطر الإدارية التصميمية التمويلية، المواد وأخيراً العمالة والمعدات والمخاطر الخارجية الأقل تأثيراً، أما بالنسبة للأطراف المسؤولة مرتبة حسب الأكثر تأثيراً : المقاول - الاستشاري وأخيراً العميل.

بعد التوصل للنتائج السابقة أوصت الدراسة بضرورة القيام بالمزيد من الدراسات والبحوث لتطوير عملية إدارة المخاطر في منطقة الخليج العربي وذلك لافتقارها لمثل هذه الدراسات

وكذلك حتى تناسب بيئة العمل وتكون ذات فعالية، كما أوصت بتطوير نموذج للقيام بإدارة الإنشائية يكون معتمد لكافة المشاريع ذات الطبيعة ذاتها.

دراسة خياط (٢٠١١) بعنوان: "استخدام مبادئ إدارة المخاطر في مشاريع المؤسسة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي بحلب".

ركزت الدراسة على تطبيق مبادئ إدارة المخاطر على مشاريع المؤسسات العامة لمياه الشرب والصرف الصحي في مدينة حلب في سوريا في مرحلة الإنشاء والتشييد، قسمت الدراسة افتراضيا المخاطر إلى ١٦ فئة ثم فصلت هذه المخاطر لتشمل على ٤٦ مخاطرة اعتمادا على الدراسات السابقة. وقد استخدم الباحث في الدراسة الإستبانة لتحليل وتقييم هذه المخاطر. وتم توزيع الإستبانة على أفراد عينة الدراسة وتم تحصيل ما نسبته (٧٩,٣١٪). كما استخدم الباحث الحكم الذاتي على عدد ٤٤ مشروعا تم تنفيذهم مؤخرا لمعرفة احتمالية حدوث هذه المخاطر.

استخدم الباحث المنهج النوعي لتحديد قيمة معامل الخطر ومصفوفة المخاطر أيضا. وقد توصل الباحث إلى أن هناك ٥ مخاطر رئيسية تمثلت في أخطاء في التصميم والرسومات الهندسية، البطء في منح الموافقات والتصاريح الإشراف على عدد كبير من المشاريع في الوقت نفسه، مخاطر الطرف الثالث مثل الحكومة، وتغيير الأوامر الإدارية.

استخدمت الدراسة مصفوفة الاستجابة للمخاطر وتوصلت إلى أن هناك ٦ أنواع من المخاطر لا بد أن يتم القضاء عليها، و ٢٠ نوعا من المخاطر يمكن أن يتم التخفيف منها، بينما يوجد ٢٠ نوع من المخاطر ممكن تقبلها.

دراسة عبدلي (٢٠١١) بعنوان: "دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته".

ركزت الدراسة على معرفة العلاقة بين عملية إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر وأثرها على تخفيف النتائج السلبية. اعتمدت الدراسة على القيام بمقابلات وإعداد استبيان وتوزيعه على العاملين في مؤسسة الأسمنت ومشتقاته، فتم توزيع عدد (٥٠) استمارة وتم إرجاع عدد (٤١) واستبعاد عدد (٤) استمارات و اعتماد عدد (٣٧) استمارة مما يشكل نسبة ٧٥٪. توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- ١- تواجه المؤسسات الاقتصادية في الجزائر الكثير من المخاطر التي كادت أن تقضي عليها وعليه تبين أهمية القيام بعملية إدارة المخاطر لمواجهة هذه المخاطر.
- ٢- أثبتت الدراسة بأن مصدر الخطر نابع من حالة عدم التأكد وصعوبة التنبؤ بالمستقبل وذلك الأسباب عديدة منها قلة المعرفة أو قلة الخبرة.
- ٣- تشمل عملية إدارة المخاطر خطوات أولها التعرف على المخاطر وتحديدتها ومن ثم تحليلها وتقييمها وأخيرا معالجتها والسيطرة عليها، وهي تتعامل مع مختلف الأنواع من المخاطر.
- ٤- من الضرورة أن تتبنى المؤسسات الاقتصادية عملية إدارة المخاطر وتصبح جزءا من ثقافتها، وتعمل بها من خلال الأساليب الإحصائية والرياضية والنماذج الإدارية لضمان فعالية هذه العملية.

ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الأدبيات السابقة، فقد تميزت هذه الدراسة حيث هدفت الدراسة الحالية للتعرف إلى أثر إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية على الأداء فهي تتميز عن غيرها من الدراسات أن معظم الدراسات السابقة ركزت إما على تحديد مخاطر المشاريع الإنشائية وتقييمها وإما على إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية فقط دون التطرق إلى أثرها على أداء هذه المشاريع من حيث أبعادها المذكورة في هذه الدراسة والدراسات التي تناولت موضوع الأثر لم تشمل العناصر الثلاثة لقياس الأداء الوقت التكلفة، الجودة ولكن معظمها ركزت على عنصرين هما الوقت والتكلفة وعناصر أخرى مثل الأمن والسلامة. كما أن دراسة أثر مخاطر المشاريع الإنشائية تعتبر في مراحلها الأولى وتحتاج إلى مزيد من البحث والدراسة والتعمق للحصول على مزيد من النتائج التي تسهم فعليا بإدارة المخاطر بشكل فعال وتزيد من كفاءة وجودة المشاريع الإنشائية كما ورد في العديد من الدراسات السابقة.

٢- ٣ المتغير الأول: المخاطر:

مفهوم الخطر: كل مشروع اقتصادي يهدف للربح يحتمل المخاطرة، فالمخاطر هي من طبيعة المشاريع والأنشطة والأعمال، فالمخاطر من الممكن أن تكون داخلية كالعلاقات التشغيلية أو أن تكون خارجية كمخاطر السوق والمنافسين وغيرها، وقد تعددت التعريفات الخاصة بمفهوم الخطر والمخاطرة منها:

- ❖ المخاطرة هي حالة حدوث انحراف عن خط السير المخطط له فتحدث نتائج غير مرغوبة وغير متوقعة، أي وقوع أحداث مفاجئة على أرض الواقع تحقق نتيجة معاكسة عن المخطط لها.
- ❖ الخطر هو حدث غير مؤكد ممكن أن يؤثر سلبيا أو إيجابيا على أحد أهداف المشروع على أقل تقدير، ويحدث الخطر نتيجة أسباب معينة وينتج عن حدوثه عواقب.
- ❖ الخطر هو الحالة التي تحدث نتيجة عدم التأكد فتؤثر سلبا أو إيجابا على أي من أهداف المشروع الحيوية مثل نطاق المشروع الجدولة التكلفة أو الجودة. وهو يحدث لعدة أسباب ويسبب حدوثه عدة عواقب.
- ❖ الخطر هو التعرض لظروف معاكسة تكبد المشروع الخسائر. الخطر هو حدث غير مؤكد يؤثر على هدف واحد للمشروع أو أكثر مثل الوقت التكلفة الجودة، ونطاق المشروع وذلك في حالة حدوثه.
- ❖ الخطر عبارة عن مجموعة أحداث ممكن أن تتسبب في تأخر المشروع أو فشله مما يسبب عواقب وآثار سلبية سواء على الأفراد أو المنظمة أو البيئة المحيطة، فمن الممكن أن يكون الخطر كبيرا جدا ويسبب فشل المشروع بالكامل أو خسارة بالأرواح ومن الممكن أن يكون الخطر بسيطا ولا يسبب الأضرار الكبيرة لفريق المشروع أو المشروع ذاته.

إن أغلب التعاريف الخاصة بمفهوم الخطر تتعلق بالحصول على نتائج غير مرغوب فيها وعواقب تؤثر سلباً على أهداف المشروع نتيجة حدث معين، لكن هذا المفهوم يواجه نوعين من الانتقاد الأول أن المخاطر ممكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية وسلبية وليست بالضرورة أن تكون دائماً سلبية، أما الانتقاد الثاني أن الخطر لا يحدث فقط لوجود حدث معين أو عند نقطة معينة ولكنه مرتبط بظروف المشروع المستقبلية. فمن الصعب التنبؤ بظروف المشروع المستقبلية في بداية دورة حياة المشروع، والمخاطر تكون أكثر تأثيراً مما تم تقديره في بداية المشروع.



الشكل (٣): تحليل المخاطر، (نجم، ٢٠١٣)

٢-٤ المتغير الثاني: إدارة المشاريع:

مفهوم المشروع: المشروع عبارة عن جهد مؤقت لإنتاج منتج فريد أو تقديم خدمة مميزة أو تحقيق نتيجة معينة، كل مشروع له بداية ونهاية محددة ويتم معرفة نهاية المشروع عند تحقيق أهدافه أو عندما يفقد المشروع القدرة على استكمال أنشطته في تحقيق أهدافه أو عندما يتضح أنه لم يعد هناك حاجة للمشروع، لكل مشروع عناصره الخاصة فيه والتي تختلف عن باقي المشاريع حتى لو كانت ستحقق نفس نوعية الأهداف، فمثلا تهدف كافة المشاريع الإنشائية لبناء مبنى فتتكون هذه المشاريع من نفس العناصر سواء فريق العمل أو مواد البناء ولكن تختلف بموقع المشروع والتصميم وظروف العمل وأخيرا تختلف المقاول.

ويمكن تعريف المشروع "بأنه تعهد ذو غرض محدد ومركز يتسم بالمرونة التنظيمية لتحقيق نتيجة، منتج أو خدمة، حلول جديدة وفريدة في ظل محددات التكلفة الوقت النطاق الجودة، والعمل بطريقة أخلاقية بما يحد من الأخطار المحتملة وفق مؤشرات كمية ونوعية تساهم في تحقيق أهداف واستراتيجية الشركة". والمشروع هو وسيلة لتحقيق أهداف معينة من خلال قيام المنظمة أو فريق عمل أو شخص بأنشطة مترابطة وغير روتينية محكومة ببداية ونهاية محددة وفق معايير التكلفة والوقت والجودة المخطط لها.

تعريف إدارة المشاريع: عملية إدارة المشاريع هي العملية التي تعمل على استخدام المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات في أنشطة المشروع لتحقيق متطلباته، تشمل خطوات إدارة المشروع على البداية، التخطيط للتنفيذ المراقبة الإنهاء الهدف الرئيسي من إدارة المشروع هو تحقيق هدف المشروع ضمن نطاق الوقت والتكلفة والجودة المخطط لها وإدارة المخاطر التي تواجه المشروع. وعملية إدارة المشروع عبارة عن مجموعة الأنشطة والإجراءات الإدارية المترابطة والتي تعمل مع بعضها البعض من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وذلك لتحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفعالية ضمن الوقت والتكلفة والجودة المخطط لها مع أخذ الظروف البيئية ومتغيراتها للمشروع بعين الاعتبار.

أنواع المشاريع:

- ١- المشاريع الخدمائية هي المشاريع التي تقدم خدمة ما مثل المشاريع التعليمية والفندقية.
- ٢- المشاريع الاجتماعية وهي المشاريع المتعلقة بالمجتمع مثل مشاريع مكافحة الفساد والتوعية ضد المخدرات.
- ٣- المشاريع الصناعية هي المشاريع التي تهدف لإقامة مصانع وخطوط إنتاج وذلك لإنتاج منتج معين وهي ذات طابع تكنولوجي وهندسي مثل مصانع السيارات والطائرات وغيرها.
- ٤- المشاريع العلمية هي المشاريع التي تعمل في المجال العلمي وتأخذ الطابع البحثي مثل تصميم نظام معين أو القيام في بحوث طبية أو فضائية.
- ٥- المشاريع الاقتصادية وهي المشاريع التي تتعلق بالقضايا الاقتصادية مثل مشروع القضاء على البطالة أو مشروع مواجهة التضخم أو مشاريع الخصخصة وكذلك مشاريع النمو الاقتصادي.
- ٦- المشاريع الإنشائية تعتبر المشاريع الإنشائية الأكثر شيوعاً على أرض الواقع وهي تتعلق بكل ما يتم بناؤه وتحويله من مخططات إلى مبنى قائم يمكن الاستفادة منه مثل العمارات السكنية، الطرق الجسور المستشفيات المنازل وغيرها.



الشكل (٤): أنواع المخاطر في المشاريع، (حماد، ٢٠٠٣)

٢-٥ العلاقة بين المتغير الاول والمتغير الثاني: أنواع المخاطر في إدارة المشاريع:

تواجه الشركات العديد من المخاطر التي تهدد بقائها في السوق. فالخطر هو حدث طارئ يحدث لمؤسسة قد يكون مفاجئ وقد يكون متوقع حدوثه. وينتج عن تلك التهديدات والمخاطر التي أثار سلبية تؤثر على دورة حياة المؤسسات والمنظمات. لا يوجد خطر ما ولا يوجد له السبب، فالسبب المؤدي لوجود أيًا من التهديدات يعد القوة الدافعة ظهورها بمعنى أن لكل مشروع طاقة استيعابية للمهام المكلفة له. ولذلك إذا حدث تناقض بين القدرة الاستيعابية للمنظمة والمهام المكلفة بها يحدث هنا الخل وتظهر الفجوات والتي تسمى أيضا بالتهديدات المحتملة للمشروع. ويظهر ذلك الخل في صورة عدم القدرة في سوء جدولة الأعمال وانخفاض جودة العمل وإطالة مدة التنفيذ عن الوقت المحدد.

ويوجد العديد من الأسباب التي تؤدي لحدوث تلك المخاطر بداخل المنشآت على سبيل المثال سوء الإدارة وعدم الاعتمادية بمعنى أنهم غير قادرين على حمل المسؤولية الموكلة إليهم. وذلك يدفع أصحاب الشركات للجوء إلى أطراف خارجية لإدارة العمليات داخل المؤسسة والقيام بعمليات الرقابة والتنفيذ وضبط الأداء الداخلي والخارجي. ومما سبق نستنتج أن نتيجة لجوء الشركة لأطراف خارجية بهذا الشكل يعني تكاليف إضافية تمثل عبء ثقيل على الشركة غير متوقع.

وعلى منحنى آخر توجد الأخطار التي تم تحديدها وأخذ الإجراءات التي تمنع حدوثها أو حتى تحد من تأثيرها السلبي عند حدوثها. فقد تم ذكر أهمية إدارة المخاطر للمؤسسات في مقال سابق، حيث استنتجنا من خلاله أن تحديد وتحليل التهديدات الممكن حدوثها حتى يتم التصدي لها والتخطيط لها. كما يوجد نوع من المخاطر التي يصعب التنبؤ بها وهذه يمكن التعامل معها من خلال خطة طوارئ محكمة تم انشائها من واقع الخبرات السابقة المكتسبة من المشاريع التي تم تطبيقها بالفعل وأخذ الاحتياطات اللازمة المبنية على تلك التجارب.

بعض المصادر صنفت المخاطر الى مخاطر نظامية ومخاطر غير نظامية كما يأتي:

١- المخاطر النظامية أو العامة Systematic or Public Risks وهي المخاطر التي يطال أثرها جميع الشركات في السوق، حيث أنها مخاطر عامة ولا يمكن تجنبها عن طريق تنويع المحفظة لأنها تطال السوق بأكمله. ومن الأمثلة على المخاطر النظامية الأزمات المالية والاقتصادية، التضخم، عدم الاستقرار السياسي ... الخ.

٢- المخاطر غير النظامية أو الخاصة Unsystematic or Particular Risks وتعتبر عن المخاطر التي ينطوي أثرها على شركة معينة، بحيث تكون هذه المخاطر خاصة بشركة دون الأخرى، وهنا تكمن فائدة التنويع والذي يؤدي إلى جعل مخاطرة المحفظة منخفضة، حيث أن التنويع الجيد الذي يشمل عدد كبير من الاستثمارات يخفف بشكل كبير من تركيز المخاطر وبالتالي يقلل من المخاطر الغير نظامية للمحفظة. ومن الأمثلة على هذه المخاطر انخفاض مبيعات مشروع من المشاريع أو انخفاض الأداء المالي، الخ.

وهناك تصنيفات أكثر شمولية لأنواع المخاطر في إدارة المشاريع نذكرها كما يلي:

١- مخاطر قانونية legal Risk:

تنشأ من خلال الالتزامات القانونية والتنظيمية، بما في ذلك مخاطر العقود والتقاضي المرفوع ضد المنظمة. حيث أن الطرف المقابل في معاملة ما لن يكون مسؤولاً عن الوفاء بالتزاماته بموجب القانون. قد تنشأ هذه الصعوبات عن عدد من الأسباب، أحد أكثرها شيوعاً هو أن المعاملة لم تكن موثقة جيداً بما يكفي لتكون قابلة للتنفيذ من الناحية القانونية.

أمثلة على المخاطر القانونية:

- ❖ المخاطر التنظيمية Regulatory Risk
- ❖ مخاطر الامتثال Compliance Risk
- ❖ الالتزامات غير التعاقدية Non Contractual Obligations
- ❖ مخاطر النزاع Dispute Risk
- ❖ مخاطر السمعة Reputational

٢- مخاطر تنظيمية Organizational Risks:

يوجد هذا النوع من المخاطر بسبب وجود شكوك داخلية مستمرة في كل شيء له صلة بالعملية التنظيمية والمخاطر التنظيمية لها تأثير على جميع جوانب الشركة. على سبيل المثال تتغلغل المخاطر التنظيمية في الجوانب المادية للشركة الاستراتيجية، السمعة، القانونية الأمنية، والتشغيلية.

أمثلة على المخاطر التنظيمية:

- ❖ المبادئ الأساسية للمشروع لم تكن بالوضوح الكافي
- ❖ المشروع في حد ذاته قد يحدث به تغيرات مفاجأة مثل تغيير تعريف المشروع
- ❖ الإجراءات التي على أساسها تنفيذ المشروع لم تكن واضحة
- ❖ المتطلبات الموضوعية من قبل المدير أو العميل أو غيرهم يوجد بها نقص
- ❖ عدم توافق الأطراف المختلفة ذات الصلة بالمشروع
- ❖ غياب التنسيق الداخلي بين المشاريع الفرعية ضمن المشروع الكلي
- ❖ خطة الجودة لم تكن موضوعية بشكل صحيح مما جعلها غير واضحة
- ❖ سوء التقدير الزمني للفترة التي يحتاجها المشروع حتى يكون مكتملاً

٣- مخاطر اجتماعية Social Risks

تتضمن المخاطر الاجتماعية لأي عمل تلك الإجراءات التي تؤثر على المجتمعات من حولهم. ومن الأمثلة على ذلك قضايا العمل وانتهاكات حقوق الإنسان داخل القوى العاملة والفساد على أيدي مسؤولي الشركة. يمكن أن تكون قضايا الصحة العامة مصدر قلق أيضاً لأنها يمكن أن تؤثر على التغيب عن الروح المعنوية للعاملين.

يمكن أن يكون عدم اليقين السياسي خطراً اجتماعياً إذا لم تكن لدى الشركة فهم جيد لهيكل السلطة المحلي ومن هم وسطاء القوة. استخدام الأراضي هو حجر عثرة آخر مرتبط بالسياسة. على سبيل المثال ، يمكن أن تواجه الأعمال التي تحاول فتح موقع جديد مشكلات في تقسيم المناطق مع مجلس تخطيط المجتمع المحلي.

أمثلة على المخاطر الاجتماعية:

- ❖ يحدث سوء تقدير عند أخذ بمعايير التقييم المجتمعي والمبالغة فيها خلال تنفيذ المشروع.
- ❖ الآثار السلبية الناجمة عن المشروع لا يوجد ما يغطي أثارها للمتأثرين بها من الأفراد.
- ❖ التأخير الناتج عن الأحداث السياسية في البلاد من مظاهرات واحتجاجات وعصيان.
- ❖ التقدير الخاطئ للاحتياجات اللازمة لاستكمال المشاريع من وسائل نقل المعدات والمواد الضرورية وخلافه.

٤- مخاطر سياسية:

ترتبط الأخرى العلاقات الدولية وأي حالة أخرى قد يكون لها تأثير على اقتصاد بلد معين. قد تتعرض المؤسسات لهذا النوع من هذه المخاطر بالتغيرات التي تحدث في سياسات البلد أو قوانين العمل أو لوائح الاستثمار. تشمل العوامل المؤثرة المخاطر، حيث تتعرض عوائد الاستثمار الاهتزازات قوية نتيجة للتغيرات السياسية أو عدم الاستقرار في أي بلد. قد ينجم عدم الاستقرار الذي يؤثر على عوائد الاستثمار عن تغيير في الحكومة أو الهيئات التشريعية أو صانعي السياسة الخارجية الآخرين أو السيطرة العسكرية.

تؤثر القرارات السياسية التي يتخذها الزعماء الحكوميون على ربحية وخط سير عمل العديد من المنظمات.

أمثلة على المخاطر السياسية:

- ❖ الضرائب.
- ❖ تقييم العملة.
- ❖ التعريفات التجارية أو الحواجز.
- ❖ الاستثمار.
- ❖ مستويات الأجور وقوانين العمل.
- ❖ اللوائح البيئية.
- ❖ الإرهاب وأعمال الشغب والانقلابات والحروب الأهلية والحروب الدولية.
- ❖ الانتخابات السياسية التي قد تغير الحكومة الحاكمة بشكل كبير على قدرة المنظمات على العمل.

٥- المخاطر البيئية:

يواجه المجتمع باستمرار أسئلة جوهرية ما هي المخاطر المرتبطة بمنتجات وعمليات معينة، ومدى خطورتها ، وكيف يمكن تقديرها؟ كيف تؤثر هذه المخاطر علينا كمجتمع وكأفراد؟ كيف تقارن المخاطر الناتجة من التعرض للمواد الكيميائية مع المخاطر الأخرى التي نأخذها يومياً؟ يتم تعريف المخاطر البيئية على أنها احتمالية الإصابة أو المرض أو الوفاة الناتجة عن التعرض لخطر بيئي محتمل. تشير مناطق المخاطر البيئية إلى أنواع القيم البيئية التي قد تتعرض للتهديد نتيجة للتلوث أو الأحداث.

مجالات المخاطر البيئية الخمسة المشمولة في هذه الدراسة هي تلوث المياه ، إدارة النفايات ، تلوث الموقع ، تلوث الهواء ، بما في ذلك الرائحة ، وتلوث الضوضاء تحتاج البنوك ، كجهات إقراض ، إلى ضمان معالجة المخاطر البيئية. ومن الممكن أن يؤدي عدم الالتزام بالأنظمة البيئية إلى إغلاق المحطة التي يمولها البنك مما يهدد استرداد القروض.

٦- المخاطر المالية Financial Risks:

تعد نوع من أنواع المخاطر المختلفة المرتبطة بالتمويل، بما في ذلك المعاملات المالية التي تشمل قروض الشركة المعرضة لخطر التخلف عن السداد. غالباً ما يفهم أنه يشمل فقط الجانب السلبي، مما يعنى احتمال الخسارة المالية للمساهمين أو المستثمرين أو غيرهم من أصحاب المصالح المالية. تحدث المخاطر المالية بسبب تحركات السوق ويمكن أن تتضمن حركات السوق مجموعة من العوامل. هناك العديد من عوامل الخطر المحددة التي يمكن تصنيفها على أنها مخاطر مالية.

وسوف نتطرق لتفصيل المخاطر المالية من حيث انواعها وادارتها وكيفية تقديرها.

المخاطرة المالية Financial risk: هو مصطلح لأية مخاطر مرتبطة بأي شكل من أشكال التمويل المخاطر ممكن أن تأخذ شكل سلبي وهو الفرق بين العوائد الحقيقية والعوائد المتوقعة (عندما تكون العوائد الحقيقية أقل)، أو عدم التأكد من العائد المخاطر المرتبطة بالاستثمار غالباً ما تدعى "مخاطر الاستثمار". والمخاطر المرتبطة بالتدفق النقدي للشركة تدعى "مخاطر الأعمال".

❖ **مخاطر الائتمان:** تحدث مخاطر الائتمان عندما يتخلف العملاء عن السداد أو يفشلون في الامتثال لالتزامهم بخدمة الديون ، مما يؤدي إلى خسارة كلية أو جزئية كما ينعكس في خفض مستوى الطرف المقابل من الصعب تقييم مخاطر الائتمان المتراكمة على محفظة من المعاملات سواء للقروض أو أدوات السوق بسبب تأثير التنويع. لمخاطر الائتمان هي القروض الفردية وظروف السوق والتركيزات الجغرافية / الصناعية / الجماعية. المكونات الفرعية تنعكس مشاكل المخاطر في خسائر القروض ، والأصول والتركيزات المتعثرة. السبب الرئيسي لمخاطر الائتمان هو سوء إدارة الائتمان. وقد لوحظ أن الافتقار إلى التواصل الملائم ، والمسؤوليات المحددة تحديداً دقيقاً والتأكيد على صنع القرار

الجماعي هي بعض الأسباب العامة لمثل هذه الحالة. فيما يتعلق بتحليل الائتمان ، فإن الأسباب المنسوبة لذلك هي التقييم غير الكافي ، ونطاق التقييم المحدد بشكل ضيق ، والاعتماد على قابلية القراءة للضمانات ، والاعتماد أكثر على أدوات صنع القرار النماذج أو الوصفات النظرية). إن عدم تكامل البيانات وعدم توفر البيانات في الوقت المناسب ونقص / عدم كفاية نظام / نظام التصنيف الائتماني هي بعض أسباب سوء إدارة الائتمان مما يؤدي إلى زيادة مخاطر الائتمان.

❖ **مخاطر السيولة:** تتمثل في عدم قدرة البنك على الوفاء بالتزامات مالية ناشئة عن مجموعة متنوعة من الحالات. ويشمل ذلك استخدام حد الائتمان غير الممول ، أو استحقاق الخصوم سحب أو عدم تجديد الودائع أو الصرف إلى العملاء. يمكن أن تتكلف السيولة التي تدار بشكل سيئ من حيث خسارة العميل أو الخسارة الجيدة بسبب بيع استهلاكي للاستثمارات أو ارتفاع تكلفة جمع الموارد. قد يثير مثل هذا الوضع غضب المنظمين كعقوبات أيضا. فقدان السمعة خطر آخر قد يواجهه. وعلى هذا النحو ، فإن مخاطر السيولة تعتبر قاتلة ، على الرغم من أن حالات مماثلة قد تنشأ أيضا بسبب عدم إدارة المخاطر الأخرى أيضا. من وجهة نظر استثمار مخاطر السيولة هو الوضع عندما يكون المرء غير قادر على الخروج من الاستثمار إما بسبب مخاطر الائتمان التقصير من قبل الطرف / المصدر أو غياب السوق. يمكن أن يؤثر ذلك على سيولة البنك في الوفاء بالتزاماته. تستلزم معالجة مخاطر السيولة بناء القدرة على زيادة الموارد بتكلفة معقولة خلال الأوقات العصيبة. وهو يعكس القدرة على توفير مصادر بديلة للأموال لمثل هذه الاحتمالات. يتفاعل وضع سيولة السوق ووضع البنك الفردي باستمرار لتحديد المجال على جبهة السيولة. تتضمن مؤشرات السيولة في السوق حجم المعاملات وتذبذب سعر الفائدة والصعوبات المصادفة في العثور على الطرف المقابل. يتم الاهتمام بهذه القضايا من خلال سياسة السيولة وتنفيذها من قبل لجنة الأصول / المسؤولية.

❖ **مخاطر سعر الفائدة:** تحدث مخاطر أسعار الفائدة بسبب التحركات في أسعار الفائدة تتمثل هذه المخاطر في إمكانية إعادة تسعير الموجودات أو المطلوبات بسبب التغيرات في أسعار السوق وتأثيرها على دخل البنك. وتنشأ مثل هذه الحالات عندما تنخفض الأسعار أو ترتفع ، وتصبح أسعار الفائدة الثابتة متغيرة بعد تاريخ الاستحقاق أو بعد انقضاء فترة محددة أو تصبح معدلات الفائدة المتغيرة ثابتة بين تاريخين لإعادة النظر. يجب أن نتذكر أن الفترة بين مراجعتين لأسعار الفائدة على الأصول والخصوم ليست موحدة أو ثابتة وتؤدي حالات من هذا النوع إلى جانب التغيرات التي تحركها السوق وتلك التي تدفعها الأنظمة إلى مخاطر أسعار الفائدة.

مكونات الخطر هي:

- الأساس (تغيير في النقاط الأساسية في أسعار السوق)
 - العائد (التغيير/التحول في العائد).
 - السعر (التغيير في منهجية سياسة التسعير أو السعر نفسه).
 - إعادة الاستثمار (أثر تغيرات أسعار الفائدة على الدخل من الفائدة المعاد استثمارها).
 - خيار مضمن (تأثير القرض المدفوع سلفاً أو سحب الودائع قبل نضجها على الأرباح).
 - الفجوة (الفرق بين الأصول الحساسة للمعدلات والخصوم الحساسة للمعدل).
- لإدارة مخاطر سعر الفائدة ، سيكون من المفيد توزيع منتجات متنوعة ، لا سيما منتجات القروض، على أساس تدفقات الفائدة المتوقعة.

❖ **مخاطر صرف العملات الأجنبية:** تتعلق مخاطر العملات الأجنبية أو فائدة العملات الأجنبية بالخسارة المحتملة بسبب التغيرات في الأرباح على حساب مؤشر الإيرادات والتغيرات في الموجودات والمطلوبات الموضحة بالعملات الأجنبية هذا هو في المقام الأول مخاطر السوق الحركات في العملات التي يتم التعامل معها تؤدي إلى ارتفاع مخاطر الفوركس إن التطوير / التبني / التنفيذ على المراكز المفتوحة ، ومراقبة المواقف المستقبلية للنضج ، ودراسة تحركات سعر الصرف ، والتصور / التنبؤ بأسعار العملات ذات الصلة ، وما إلى ذلك ، هي بعض الاستراتيجيات المستخدمة لإدارة مخاطر فوركس. يتم وضع مبادئ توجيهية محددة أو سياسة محددة فيما يتعلق بالقضايا الأخلاقية والتشغيلية يجب تحديد مسؤوليات المتعاملين ، وموظفي المكاتب الخلفية ، والموظفين الإشرافيين للتأكد من أن المخاطر المصاحبة في أعمال الفوركس سيتم تحديدها.

❖ **مخاطر السوق:** تشير مخاطر السوق إلى الحركة السلبية في القيمة السوقية لمحفظه التداول خلال الفترة المطلوبة لتصفية الصفقة. بشكل عام ، يتم النظر في مخاطر السوق لفترة التصفية فقط. يمكن أن تكون مخاطر السوق أعلى إذا كان هناك نقص في مراقبة محفظة السوق. ومع ذلك ، فإن هذه المخاطر ذات طابع تشغيلي أكثر من مخاطر السوق. يتم تقييم مخاطر السوق بالرجوع إلى عدم ثبات أو تقلب مؤشرات السوق مثل أسعار الفائدة ومؤشرات البورصة وأسعار الصرف، إلخ. إن مخاطر السوق المسيطرة تعني أن التغيرات في قيمة المحفظة يجب أن تبقى ضمن حدود الحدود المسموح بها/التسامح.

❖ **مخاطر الطرف المقابل:** ترتبط مخاطر الطرف الآخر بعدم قدرة أو عدم رغبة العميل أو الطرف المقابل في الوفاء بالالتزامات المتعلقة بالإقراض / المتاجرة / التحوط / التسوية أو أي معاملة مالية أخرى. هو خطر فشل الطرف الآخر بسبب ظروف مفاجئة وغير متوقعة. في بعض الأحيان ، يمكن أن يكون التقصير مقصودًا لأسباب غير مالية. عندما يكون الطرف المقابل هو بنك أو مؤسسة مالية ، يشار إلى نفس الخطر على أنه مخاطر الملاءة.

إن الحفاظ على مراقبة أداء الطرف المقابل عن كثب ، وضمان النوع المناسب من المزيج في تكوين الأعمال ، واعتماد / الالتزام بحدود التركيز ، والحصول على معلومات السوق واستخدامها ، وما إلى ذلك ، هي بعض الاستراتيجيات المستخدمة لإدارة مخاطر الطرف الآخر.

❖ **المخاطر التنظيمية والقانونية:** تشير المخاطر التنظيمية إلى التأثير الضار للقواعد أو اللوائح القائمة أو الجديدة بشكل عام ، تعتبر الخسارة محتملة وليست فعلية بسبب مجموعة متنوعة من الإجراءات التنظيمية المحتملة. تعتبر الدعاوى مثل مسؤولية المقرضين ، دعاوى الزبون الموظف والمسؤولية عن الالتزام بالبيئة من الأمثلة على هذه المخاطر القانونية. كما تتعرض البنوك لبدائل المسؤولية الائتمانية أو العقود أو المساهمين. يمكن إدارة مخاطر هذا النوع بشكل أساسي إذا تم اتخاذ العناية اللازمة لإصلاح الأسباب التي تسبب مثل هذه الحالات. تنشأ الدعاوى بسبب انعدام الإيمان ، والإفراج غير المشروع ، والمعلومات المضللة ، وتضارب المصالح ، وعدم أداء البائعين ، والأداء المالي الضعيف ، والسلوك غير الأخلاقي ، وانعدام الشفافية وما شابه ذلك.

نادراً ما يكون تغيير اللوائح عملية عرضية. فالتغييرات التنظيمية تناقش بشكل جيد ولا يتم التعجيل بها. يتم إجراء التعديلات لبعض الوقت بسبب عملية تمرير التنظيم. يجب أن تسهل مراقبة هذه التطورات في إدارة المخاطر التنظيمية).

❖ **المخاطر التشغيلية:** تشير المخاطر التشغيلية إلى خلل في المعلومات ونظام الإبلاغ وآلية المراقبة الداخلية الخطر هو شقين. على المستوى التقني، توجد بسبب نقص أو قصور نظام المعلومات الخطأ في عملية تسجيل المعاملات هو السبب الرئيسي للخطر. على المستوى التشغيلي والتنظيمي، فإن الثغرات في المراقبة وغياب القواعد واللوائح هي أسباب المخاطر التشغيلية. يتم الإشراف والإشراف على النظام العالي، وتدريب الموظفين، والمراجعات الداخلية والمستقلة المنتظمة، وتطوير سياسات الموظفين مع القواعد الأخلاقية، والتدريب المستمر على إدارة المخاطر، وما إلى ذلك، على الاستراتيجيات المعتمدة على المستوى التشغيلي.

على المستوى التقني، يثبت ترتيب كلمة المرور وغيرها من التدابير الأمنية، وخلق التعاقب لموظفي التكنولوجيا، وصياغة واختبار خطط التعافي من الكوارث كتدابير مفيدة. على هذا النحو، فإن المخاطر التشغيلية هي نتيجة لأخطاء بشرية وفنية مختلفة. يمثل الرابط بين مخاطر الائتمان والسوق. وهي تتعلق بانهايار في الضوابط الداخلية وحوكمة المنظمات والخطأ والاحتيال وعدم الأداء في الوقت المناسب.

❖ **مخاطر الرفع المالي:** يقصد بالرفع المالي نسبة التكاليف الثابتة إلى التكاليف الكلية، فإذا كانت درجة الرفع المالي في شركة ما مرتفعة فإن أي انخفاض بسيط في إيرادات الشركة يؤدي إلى انخفاض أكبر في صافي أرباحها، وهذه المخاطر ترتبط بحجم التمويل الخارجي أو الاقتراض والديون. وكلها تشكل عناصر التكاليف الثابتة لعملية التمويل.

❖ **مخاطر الإصدار:** هي المخاطر ذات الارتباط بالأوراق المالية التي تصدرها المنظمات أو الشركات، حيث تنطوي الأسهم العادية على مخاطرة أكبر من السندات من وجهة نظر المستثمرين، نظراً للأولوية المتمثلة بالحصول على الفوائد وقيمة السندات عند التصفية أو عند الاستحقاق. ومع ذلك لا بد من التخفيف من مخاطر الاستثمار بدراسة جدوى المشاريع الاقتصادية ودراسة الشركات المساهمة المدرجة في السوق أو دراسة المحافظ الاستثمارية قبل اتخاذ قرار الاستثمار.

المخاطر غير المالية في البنوك:

المخاطر غير المالية التي تتعرض لها البنوك هي: مخاطر العمل والمخاطر الاستراتيجية.

❖ **أولاً: مخاطر العمل:** هذه هي المخاطر التي يفترضها البنك عن طيب خاطر لخلق ميزة تنافسية وإضافة قيمة لحملة الأسهم. وتتعلق مخاطر العمل أو التشغيل بسوق المنتجات التي يعمل فيها البنك ، وتشمل الابتكارات التكنولوجية والتسويق وتصميم المنتجات. قد تكون المنتجات المصممة من قبل البنك غير ضرورية بالتقدم التكنولوجي. مثال على ذلك هو تسويق الودائع من الباب إلى الباب الذي يمكن أن يثبت أنه مكلف للغاية بالمقارنة مع الخدمات المصرفية التي تعتمد على الإنترنت. يمكن أن يكون المصرف ذو النبضات في السوق والمدفوع بالتكنولوجيا بالإضافة إلى درجة عالية من التركيز على العملاء محميًا نسبيًا ضد هذه المخاطر.

❖ **ثانياً: المخاطر الاستراتيجية:** هذه النتائج من تحول أساسي في الاقتصاد أو البيئة السياسية. مثال على ذلك هو تأمين البنوك في البلدان. وبالمثل في الساحة الدولية ، فإن المشاعر السلبية ضد المعاملات المشتقة التي تم فيها القبض على جميع المشتقات من الكوارث ، والمخاطر الاستراتيجية تؤثر عادة على الصناعة بأكملها و أكثر صعوبة لحماية النفس.

٦-٢ الخاتمة:

ختاماً، يظهر بوضوح أن تحديد أنواع المخاطر ومعرفة كيفية إدارة هذه المخاطر تمثل ركيزة أساسية لاستدامة وازدهار المؤسسات وتوصلت الدراسة إلى نتائج ذات أهمية اقتصادية تلقي الضوء على التأثير الفعال لهذه الإدارة على مختلف جوانب الأداء والاستدامة الاقتصادية، حيث أظهرت النتائج تأثيراً إيجابياً ملحوظاً لإدارة المخاطر المالية على أداء المؤسسة. يشير ذلك إلى أهمية تطوير سياسات إدارة المخاطر المالية للمساهمة في استقرار التمويل وضمان تحقيق الأهداف المالية بفعالية. كما أظهرت الدراسة أن إدارة المخاطر التشغيلية والاستراتيجية تلعب دوراً محورياً في تحقيق أهداف المؤسسة. تعزز هذه الفعالية الكفاءة التشغيلية وتوجيه الاستراتيجيات نحو التنمية المستدامة، أيضاً من خلال متوسط أداء المؤسسات الوقفية، يظهر أن الاستثمار في إدارة المخاطر يترجم إلى أداء فعال لهذه المؤسسة. يعكس هذا الأداء المرتفع إرادة المؤسسة في تحسين المجتمع وتحقيق رضا المستفيدين.

التوصيات:

(١) ضرورة وجود وحدة تنظيمية في المؤسسة تكون مهمتها الرئيسة إدارة مخاطر المشاريع، وتطبيق المعايير العالمية في إدارة مخاطر المشاريع ويتم ذلك من خلال الآتي:

- تعيين كادر مؤهل ومدرّب على القيام بعملية إدارة المخاطر بفعالية وكفاءة.
- بناء قاعدة معلومات تضم أهم متطلبات تنفيذ إدارة مخاطر المشاريع، وكيفية معالجة المخاطر وتجنبها.
- تطوير سجل يشمل كافة المخاطر التي واجهت المشاريع السابقة في المؤسسة وطرق الاستجابة لهذه المخاطر.
- استخدام أفضل الوسائل التكنولوجية للقيام بعملية إدارة مخاطر المشاريع.

(٢) زيادة فعالية عملية إدارة مخاطر المشاريع في المؤسسة وذلك من خلال:

- زيادة الحصيلة المعرفية للعاملين في المشروع وتدريبهم.
- استقطاب الموارد البشرية من ذوي الخبرات
- استخدام البرمجيات الخاصة في عملية إدارة المخاطر.
- تحديد المسؤوليات والصلاحيات وتوزيعها على العاملين في المشروع
- إعداد التقارير بشكل مستمر.

٣- المراجع

١. طارق عبد العال حماد. (٢٠٠٣م). إدارة المخاطر (أفراد، إدارات، شركات، بنوك) مخاطر الانتماء والاستثمار والمشتقات وأسعار الصرف، بدون طبعة، الإسكندرية: دار الجامعات.
٢. ياسين عبد الله التميمي. (١٩٩٨م). أساسيات إدارة المخاطر، الطبعة الأولى، الإمارات العربية المتحدة، ص ٢٨.
٣. عبد المنعم عاطف الكاشف محمد، وكاسب سيد. (٢٠٠٨). تقييم وإدارة المخاطر مصر. القاهرة مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة - جامعة القاهرة.
٤. إرشادات إعداد خطة إدارة المخاطر (٢٠٠٥) وزارة التخطيط التنموي والإحصاء قطر،
٥. موسى، شقيري نوري نور محمود إبراهيم، الحداد، وسيم محمد، وذيب، سوزان سليم. (٢٠١٢). إدارة المخاطر الأردن عمان دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
٦. غالب جليل، صويح راتب جليل، غالب يوسف (٢٠١٠). أساسيات إدارة المشاريع الأردن عمان إثراء للنشر والتوزيع.
٧. نجم عبود. (٢٠١٣). مدخل إلى إدارة المشروعات الأردن عمان مؤسسة الوران للنشر والتوزيع.
٨. أحمد يوسف دودين. (٢٠١٨). إدارة المشاريع المعاصرة، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر، عمان.
٩. شامي تيسير سلمان. (١٩٩٧). إدارة المشاريع ، دار المؤتمن للنشر والتوزيع، الرياض.
١٠. عيد محمد عاطف. (١٩٩٥). مدخل إلى المشاريع، جامعة الإسكندرية، الطبعة الأولى، القاهرة.
١١. غالب العباسي، محمد نور برهان. (٢٠٠٩). إدارة المشاريع الشركة العربية المتحدة للنشر والتوريدات، القاهرة.