

أثر إدارة المخاطر على تحسين جودة مخرجات المشاريع في الهيئة العامة
للصناعات العسكرية بمدينة الرياض

The Impact of Risk Management on Improving the Quality of Project Outputs in the General Authority for Military Industries in Riyadh

أسم الطالب

عرين صلاح المصري

الرقم الجامعي

٢٠٢١٢٠٥١٨٥

مشروع تخرج - ٢

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الإهداء

إلى والدي ووالدتي، أعز الناس وأقربهم إلى قلبي، اللذان كانا عوناً وسنداً لي طوال مشواري. كان لدعائهما المبارك الأثر الأكبر في إنجاز هذا العمل وإخراجه إلى حيز الوجود

إلى عائلتي الحبيبة التي شجعتني دائماً وساندتني في خطواتي، فلكم مني كل الحب والتقدير

إلى كل من كان له الفضل في إتمام وإنجاز هذه الرسالة، أخص بالذكر أساتذتي الأفاضل على ما بذلوه من جهود كبيرة في إرشادنا وتوجيهنا للوصول إلى بر الأمان

أهدي لكم جميعاً هذا العمل المتواضع، وأدعو الله أن ينال رضاكم وأن يكون خالصاً لوجهه الكريم

الشكر والتقدير

بداية، أتقدم بالشكر الجزيل لله تعالى على نعمة العلم والصبر والتدبر التي منحنا إياها، فهو وحده المستحق للحمد والثناء على جلال وجهه وعظيم سلطانه

كما أتقدم بخالص الامتنان والعرفان إلى الدكتورة المشرفة «منى مصطفى العشري» لما أولته لنا من اهتمام ومتابعة دقيقة، وما قدمته لنا من توجيهات قيمة طوال فترة إنجاز هذا العمل المتواضع، فجزاها الله خير الجزاء

وأتوجه أيضاً بالشكر إلى جميع الأساتذة الأفاضل الذين رافقونا على مدار سنوات الدراسة، وإلى كل من ساعدنا ولو بكلمة طيبة في إنجاز هذا البحث

فلكم جزيل الشكر والعرفان

جدول المحتويات

٤	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
٥	١,١. المقدمة:.....
٧	١,٢. مشكلة الدراسة.....
٧	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري.....
٧	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي.....
٨	١,٣. أهمية الدراسة.....
٨	١,٣,١. على المستوى النظري:.....
٨	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:.....
٩	١,٤. أسئلة الدراسة.....
٩	١,٥. أهداف الدراسة.....
١٠	١,٦. فرضيات الدراسة.....
١٠	١,٧. نموذج الدراسة.....
١١	١,٨. منهجية الدراسة.....
١٢	١,٩. الدراسة الميدانية.....
١٢	١,١٠. مخطط المشروع المقترح.....
١٤	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
١٥	٢,١. المقدمة:.....
١٧	٢,٢. المتغير المستقل.....
٢٤	٢,٣. المتغير التابع.....
٢٨	٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
٢٨	٢,٥. الخاتمة.....
32	قائمة المراجع.....

جدول الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
١	نموذج البحث المصدر : (الطالب، ٢٠٢٤)	١١
٢	منهجية البحث المصدر : (الطالب، ٢٠٢٤)	١٢
٣	أهداف وإدارة المخاطر المصدر : (منبه، وآخرون ، ٢٠٢٢)	٢١
٤	خطوات عملية إدارة المخاطر المصدر: (المالية، ٢٠٢٢)	٢٢
٥	أدوار ومسؤوليات إدارة المخاطر المصدر: (بنص، وآخرون، ٢٠٢٣)	٢٣

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١. المقدمة:

تواجه المؤسسات الاقتصادية تحديات جسيمة أثناء تطوير أنشطتها وتوسيعها، وبالتالي تتلقى الإدارة تهديدات وشكوك تحيط ببيئة المؤسسة مما يزعج الاستقرار الذي تمارس فيه أعمالها، لذلك تلجأ إلى إيجاد طرق وأساليب للتعامل مع هذه التهديدات بالاعتماد على الأدوات التقنية والكمية، لأنها تحتاج إلى نظام متماسك للتقليل من هذه التهديدات، وهو ما يسمى إدارة المخاطر، حيث أصبحت إدارة المخاطر موضوعاً مهماً للمناقشة في الآونة الأخيرة بسبب البيئة المتطورة باستمرار التي تعمل فيها المؤسسات، وتواجه هذه الأخيرة العديد من المخاطر التي يمكن أن تؤدي إلى أزمات تسبب عدم اليقين وتشكل تحدياً كبيراً للإدارة. (عساس، وآخرون، ٢٠٢٣)

ويعد استخدام المراجعة على أساس المخاطر الجوهر الأساسي لسير وتنظيم أعمال الشركات وتحقيق ما تطمح إليه من رؤى وأهداف كونه نظام يساعد في المحافظة على الأصول من الهدر والضياع ورفع الكفاءة الانتاجية وجذب المستثمرين من خلال ما يعكسه من معلومات واضحة في التقارير المالية الصادرة عنها. (السيد احمد، ٢٠٢٣)

ويعتبر التدقيق المبني على إدارة المخاطر في أي مؤسسة بمثابة العنصر الذي يحمي مصالح المساهمين بصفة خاصة وكافة الاطراف ذات صلة بالمؤسسة بصفة عامة حيث أن التدقيق المبني على إدارة المخاطر هو التدقيق الذي يقوم بحصر وتحديد شامل لجميع المخاطر التي قد يتعرض لها المؤسسة وبالتالي وضع خطة للتدقيق على أساس هذه المخاطر فبعد التطور الذي شهدته المؤسسات أصبح الاهتمام به أكثر من ذي قبل نظراً للدور الذي يلعبه في حماية عملية انتاج المعلومات التي يعتمد عليها في اتخاذ القرارات. (رابح، وآخرون، ٢٠٢٣)

وتعد القضية الرئيسية هي تحديد مستوى عدم اليقين الذي تكون المؤسسة مستعدة لتحمله لتحقيق أهدافها، لتظل صامدة في وجه المنافسين، كما يجب على المؤسسة إعطاء الأولوية للبقاء واعتماد إدارة المخاطر كوسيلة لتحقيق هذا الهدف، والهدف يكمن في تقليل المخاطر المحتملة التي تواجهها المؤسسات. (عساس، وآخرون، ٢٠٢٣)

بالإضافة إلى أنه يجب الأخذ بالاعتبار التحركات الاستراتيجية للمؤسسات بالاستخدام الأمثل لمواردها من خلال تركيزها على تحليل الخطة الاستراتيجية وعلى كيفية تأثيرها وتنفيذها وتقييمها ومراقبتها بامتياز، وتتضمن أيضا كيفية تحليل صناع القرار للعوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة وتقييم نقاط القوة والضعف، كما تتطلب صياغة الاستراتيجية عوامل تؤخذ بعين الاعتبار عند اختيار البدائل التي تلعب دورا هاما في فهم السوق التي تنافس فيها، إضافة لمكان تواجدتها بالنسبة لمنافسيها وكيف ستتنافس وتتفوق على منافسيها، ويعتبر اعداد الاستراتيجية أحد أهم العمليات الأساسية الديناميكية بالنسبة لصناع القرار في المؤسسة بوصفها منصة الإطلاق لجميع أنشطتها. (بوداود، ٢٠٢٣)

ويؤكد البعض على إن المراجعة بحسب المخاطر تعتمد على التعرف على التهديدات الرئيسية التي تواجه المنشأة وتتطلب من المراجع الداخلي البحث عن نظم الرقابة التي تخفف وتلطف من هذه المخاطر. (تولا، ٢٠١٦)

وفي ظل التطور الفكري والاداري أصبحت رغبات الزبائن من السلع والخدمات وما تمثله من قيمة من وجهة نظرهم هي العامل الرئيس والمؤثر والذي ينبغي على إدارة الوحدات الاقتصادية الصناعية ان تلبيه بكفاءة وفعالية، فلم تعد الوحدات قادرة على تلبية طلبات زبائنهم مالم تأخذ المخاطر التي تحيط بها لتتمكن من توقع المخاطر وإمكانية تجنبها باستعمال تحليل باريتو حيث يتم من خلاله تحليل المخاطر التي تساعد في تحديد الأحداث وتصويرها في علاقة السبب والنتيجة، وتحديد الطرق المستخدمة والنتائج التي سيتم الحصول عليها. (شناوة، وآخرون، ٢٠١٨)

وينصب التركيز الأساسي للإدارة الجيدة للمخاطر على تحديد هذه المخاطر وتقدير حجمها ومعالجتها، حيث يساعد ذلك على فهم الجوانب الإيجابية والسلبية المحتملة لجميع العوامل التي قد تؤثر على المؤسسة، وتعامل مع إدارة المخاطر كعلم، فهي تعتمد على التحليل الواقعي لهياكل المخاطر واستخدام النماذج القياسية والرياضية، وكفن يتطلب اختيار النموذج الصحيح ومحاولة تعميمه بنجاح وفعالية من خلال المؤسسة مع اخذ الحيطة والحذر، لأن هناك رابطا عضوياً بين المخاطر وتحقيق النتائج، إذا لم يتم فهم الحدود الفعلية للمخاطر، بحيث لم يعد من المنطقي للمؤسسة إعطاء أهمية كبيرة لاكتشاف مخاطر عملها بهدف التصدي لها بقدر ما هناك أهمية لاحتواء هذه المخاطر والتعامل معها، لذلك فإن السمة الرئيسية لوظيفة إدارة المخاطر هي التكيف والتأقلم مع مختلف المخاطر الناشئة عن التقلب المستمر للمتغيرات والعوامل البيئية، والتي تقوم على أسس علمية ومنهجية للتعامل مع هذه المخاطر وإدارتها بطريقة علمية. (عساس، وآخرون، ٢٠٢٣)

نلاحظ مما سبق أن إدارة المخاطر أصبحت من الممارسات الحيوية والأساسية في مختلف المنظمات، خاصةً في المشاريع ذات الطبيعة المعقدة والحساسة مثل تلك التي تنفذها الهيئة العامة للصناعات العسكرية في مدينة الرياض، وذلك لأن هذه المشاريع تنطوي على العديد من المخاطر التي قد تؤثر سلباً على جودة المخرجات إذا لم يتم التعامل معها بشكل فعّال، ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية دراسة أثر إدارة المخاطر على تحسين جودة مخرجات المشاريع في هذه الهيئة، مما يساهم في تعزيز قدرتها على تنفيذ مشاريعها بكفاءة وفعالية عالية، وستتناول هذه الدراسة مختلف الممارسات والأساليب المتبعة في إدارة المخاطر، وكيفية انعكاسها على تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة من قبل الهيئة.

١,٢. مشكلة الدراسة

تواجه الهيئة العامة للصناعات العسكرية في مدينة الرياض تحديات كبيرة في تنفيذ مشاريعها بالجودة المطلوبة، نظراً لطبيعة هذه المشاريع والمخاطر المرتبطة بها، فعلى الرغم من الجهود المبذولة في مجال إدارة المخاطر، إلا أن هناك بعض القصور في تطبيق الممارسات الفعالة لإدارة المخاطر وانعكاسها على جودة مخرجات هذه المشاريع، وتتبع مشكلة هذه الدراسة من الحاجة الملحة لتحسين جودة مخرجات المشاريع في الهيئة من خلال تعزيز ممارسات إدارة المخاطر الفعالة وتنقسم مشكلة الدراسة إلى فجوة علمية وفجوة تطبيقية:

١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

- نقص الكفاءات والمهارات اللازمة لدى فرق المشاريع في مجال إدارة المخاطر.
- غياب الرقابة والمتابعة المنتظمة لتنفيذ خطط إدارة المخاطر والتحقق من فعاليتها.
- قلة تحديد المتغيرات المؤثرة والعلاقات السببية بين إدارة المخاطر وجودة المشاريع في هذا القطاع.

١,١,١. فجوات على المستوى التطبيقي

- عدم وجود إجراءات واضحة ومحددة لتحديد وتحليل المخاطر المحتملة في المشاريع.

- ضعف التخطيط الاستراتيجي لاستجابة المخاطر والتعامل معها بشكل استباقي.
- صعوبة تطبيق الأساليب الحديثة في إدارة المخاطر والجودة بسبب الهياكل التنظيمية والثقافة السائدة.

ومشكلة الدراسة الرئيسية هي : ما أثر إدارة المخاطر على تحسين جودة مخرجات المشاريع في الهيئة العامة للصناعات العسكرية بمدينة الرياض؟

١,٢. أهمية الدراسة

تتبع أهمية دراسة أثر إدارة المخاطر على تحسين جودة مخرجات المشاريع في الهيئة العامة للصناعات العسكرية بمدينة الرياض من عدة جوانب مثل أهمية القطاع العسكري والدفاعي ،و تعزيز الكفاءة التشغيلية ،وتحقيق أهداف الجودة لذلك، تُعد هذه الدراسة ذات أهمية كبيرة في تعزيز قدرة الهيئة على تحقيق أهداف المشاريع بجودة عالية من خلال تطبيق ممارسات إدارة المخاطر الفعالة.

١,٢,١. على المستوى النظري:

- تحديث المعلومات الحالية بما يتعلق بالموارد المالية والبشرية المخصصة لتطبيق ممارسات إدارة المخاطر بشكل فعال.
- تعزيز مفهوم الرقابة والمتابعة المنتظمة ومدى قوة أثرها على تنفيذ خطط إدارة المخاطر والتحقق من فعاليتها.
- الكشف عن المتغيرات المؤثرة والعلاقات السببية بين إدارة المخاطر وجودة المشاريع.

١,٢,٢. على المستوى التطبيقي:

- زيادة الحصيلة المعرفية للدراسات والبحوث السابقة التي تناولت هذا الموضوع بشكل مباشر في السياق الخاص بالهيئة العامة للصناعات العسكرية.

- وضع تصور محدد وواضح للإجراءات التي تحدد وتحلل المخاطر المحتملة في المشاريع.
- تمكين تطبيق الأساليب الحديثة في إدارة المخاطر والجودة بما يتناسب مع الهياكل التنظيمية والثقافة السائدة.

١,٣ . أسئلة الدراسة

- ما هي الاستراتيجيات الفعالة لمعالجة المخاطر في المشاريع؟
- كيف تساهم إدارة المخاطر في تحديد المخاطر المحتملة في المشاريع؟
- ما هي الأدوات والتقنيات المستخدمة في تقييم وتحليل المخاطر في المشاريع؟
- كيف يمكن للتخطيط والمراقبة المستمرة لإدارة المخاطر تحسين جودة التسليم في المشاريع؟

١,٤ . أهداف الدراسة

الهدف العام: معرفة أثر إدارة المخاطر على تحسين جودة مخرجات المشاريع.

الأهداف الفرعية :

- تحديد الاستراتيجيات الفعالة لمعالجة المخاطر في المشاريع في الهيئة العامة للصناعات العسكرية بمدينة الرياض.
- تقييم مدى مساهمة إدارة المخاطر في تحديد المخاطر المحتملة في المشاريع في الهيئة العامة للصناعات العسكرية بمدينة الرياض.
- تحليل فاعلية الأدوات والتقنيات المستخدمة في تقييم وتحليل المخاطر في المشاريع في الهيئة العامة للصناعات العسكرية بمدينة الرياض.
- تقييم مدى فاعلية التخطيط والمراقبة المستمرة لإدارة المخاطر تحسين جودة التسليم في المشاريع في الهيئة العامة للصناعات العسكرية بمدينة الرياض.

١,٥. فرضيات الدراسة

H1: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر على تحسين جودة مخرجات المشاريع .

Ha: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجيات الفعالة على معالجة المخاطر في المشاريع.

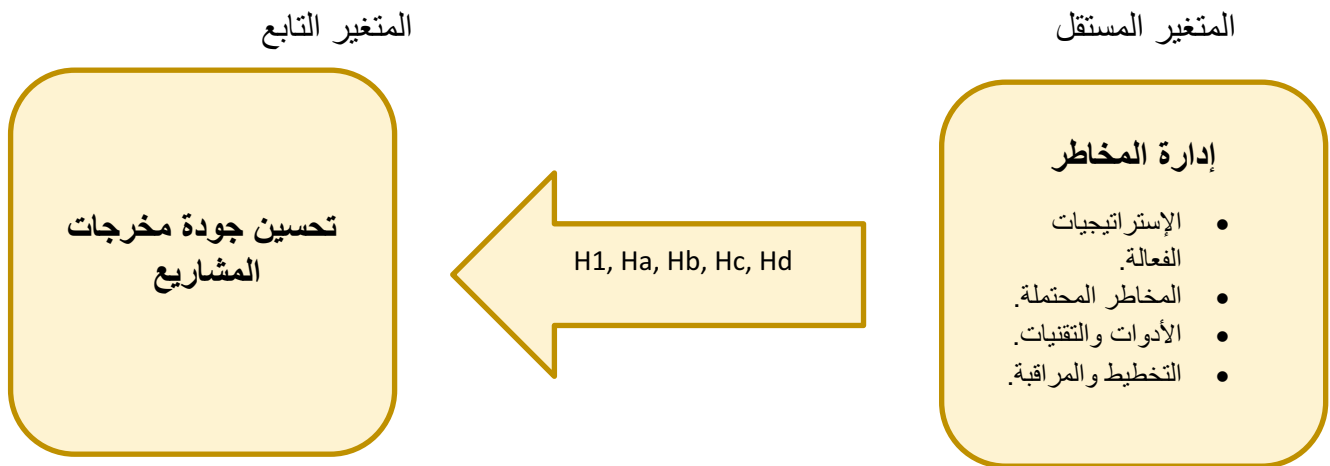
Hb: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة المخاطر على تحديد المخاطر المحتملة في المشاريع.

Hc: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الأدوات والتقنيات المستخدمة على تقييم وتحليل المخاطر في المشاريع.

Hd: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط والمراقبة المستمرة على إدارة المخاطر.

١,٦. نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات الدراسة وفرضيات الدراسة كما يلي:



النموذج المقترح من المشروع

المصدر : الطالب (٢٠٢٤)

١,٧ . منهجية الدراسة

فلسفة البحث: المنهج الوضعي

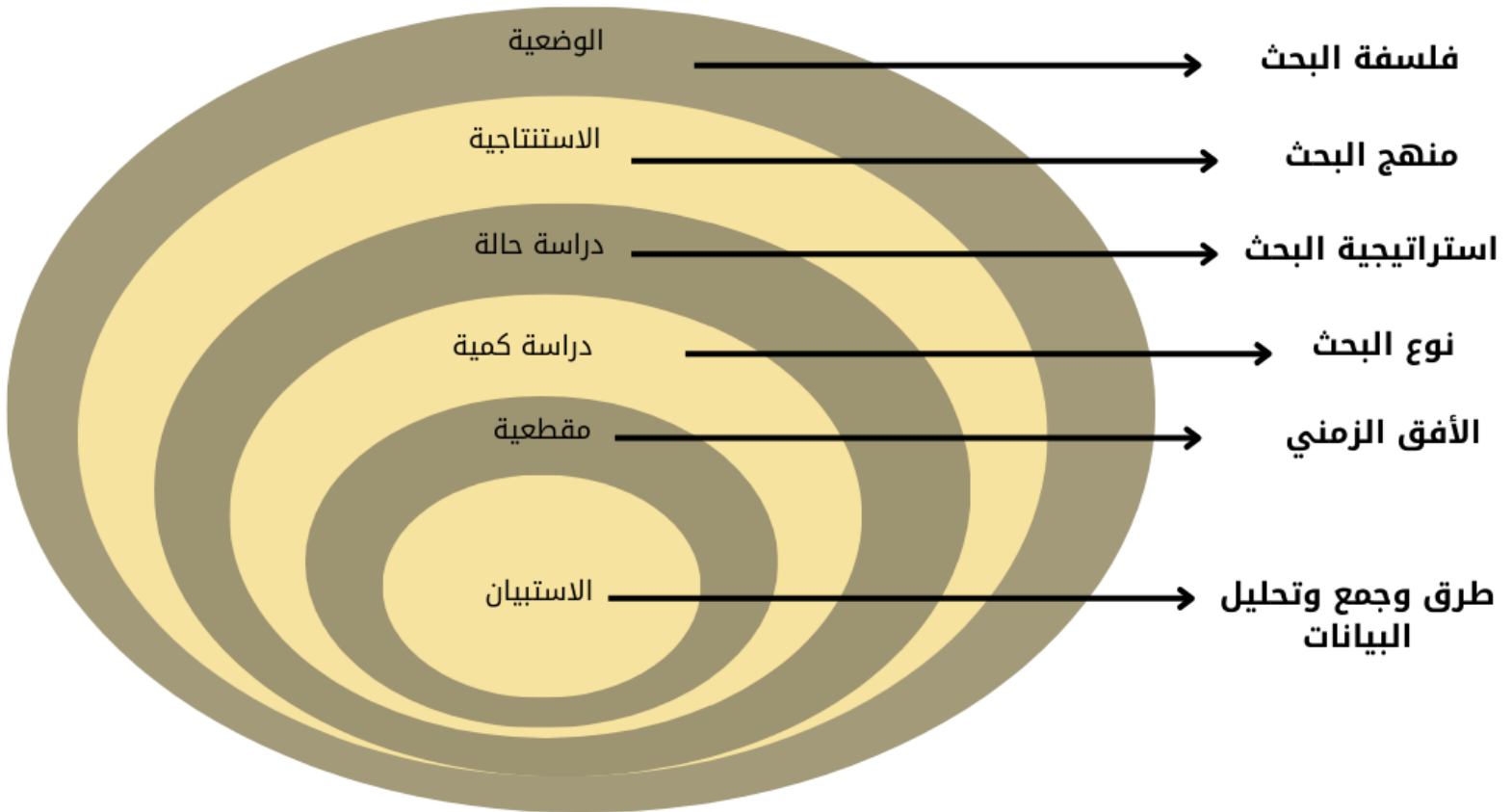
منهج البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة حالة

نوع البحث: كمية

الأفق الزمني: مقطعية

طرق وجمع وتحليل البيانات: استبيان



ملخص منهجية البحث

المصدر : الطالب

١,٨ . الدراسة الميدانية

إن دراسة أثر إدارة المخاطر على تحسين جودة مخرجات المشاريع من المواضيع التي يجب التعمق في دراستها ومحاولة الكشف عن أهم جوانبها، لذا سيقوم الطالب بدراسة ميدانية للكشف عن أثر إدارة المخاطر على تحسين جودة مخرجات المشاريع في الهيئة العامة للصناعات العسكرية بمدينة الرياض.

١,٩ . مخطط المشروع المقترح

- الفصل الأول : المقدمة.
- الفصل الثاني : الإطار النظري.
- الفصل الثالث : منهجية البحث.
- الفصل الرابع : التحليل الإحصائي.
- الفصل الخامس : مناقشة النتائج و الخاتمة.

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢،١. المقدمة:

إدارة المخاطر هي العملية المنهجية والمتكاملة لتحديد المخاطر، وتحليلها، والتخطيط لها، والتخفيف منها، ورصدها وتقييمها بشكل مستمر. وتهدف إدارة المخاطر إلى مساعدة المؤسسات على تحقيق أهدافها بطريقة فعالة وكفؤة مع الحفاظ على درجة مقبولة من المخاطر. أهم المبادئ الأساسية لإدارة المخاطر هي الشمولية والتكامل والاستمرارية والتواصل والتشاور والتحسين المستمر. مراحل عملية إدارة المخاطر تشمل تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها ومعالجتها ورصدها وتراقبها. إن تطبيق إدارة المخاطر بشكل فعال يساعد المؤسسات على اتخاذ قرارات أفضل وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها. (حبيب، ٢٠١٤)

إن إدارة مخاطر المشروعات تعد حاجة أساسية وملحة للمؤسسات للتأكد من أن المخاطر التي تتعرض لها بمختلف أنواعها يتم إدارتها بالشكل الصحيح من خلال عملية منظمة ومتكاملة تتضمن تحديد المخاطر المحتملة التي يمكن أن تواجه تحقيق الأهداف المرحلية والإستراتيجية وتحليلها وتقييمها والاستجابة لها وتوصف إدارة مخاطر المشروعات بأنها أفضل أداة لتحسين عملية اتخاذ القرار. وبالحديث عن اتخاذ القرارات، هناك مقولة شائعة وهي "اختر ما تحب وأحب ما تختار"، فالعبرة الأولى "اختر ما تحب" تعبر عن قوة وجودة اتخاذ القرار، بينما تظهر قوة تنفيذ القرار في العبارة الثانية "أحب ما تختار". بناءً على ذلك، يمكن توصيف عملية اتخاذ القرار على أنها نوع من القدرة على الاختيار بين مجموعة من البدائل المتاحة أمام متخذ القرار ضمن حالات من التأكد أو المخاطرة وعدم التأكد. ويكون القرار أكثر قوة وجودة كلما توفرت المعلومات ذات الجودة العالية حول المشكلة موضوع القرار، بما فيها الاحتمالات المختلفة التي يمكن أن تواجه عملية تنفيذ القرار وتحقيق الأهداف المرجوة. (ديوب، وآخرون، ٢٠١٥)

ويمكن القول إن معرفة جوهر المخاطر وتقييمها وإدارتها هي من العوامل الرئيسية في نجاح المؤسسات لتحقيق أهدافها، فإذا إدارة المخاطر المؤسسات كان الدخول في المخاطرة هدفه الحصول على أرباح أعلى فإن عدم إدارة هذه المخاطر بطريقة علمية صحيحة قد يؤدي إلى فقدان العائدات والفشل في تحقيق الأهداف المرجوة لهذه الشركات. (البنوان، ٢٠١٠)

إدارة المخاطر هي وسيلة من خلالها تصبح المؤسسات المختلفة لديها كامل الاستعداد لمواجهة التحديات غير المتوقعة أو الضارة فمنها ما يسبب تكلفة مبالغ طائلة أو إغلاقها بشكل دائم، ويهدف قسم إدارة المخاطر في المؤسسات إلى نشر ثقافة التوعية بالمخاطر، حيث يقوم العاملون على إدارة المخاطر بعمل دراسات والإلمام بكافة جوانب المشروع الذي يتم تنفيذه بالمؤسسة لتوقع كل ما هو آت من مخاطر وصعوبات مع وضع خطة لمواجهتها في حال حدوثها وتشجيع موظفين على تبني ثقافة إدارة المخاطر. (شقران، ٢٠٢٣)

تعد المخاطر جزءاً لا يتجزأ من تفاصيل الحياة اليومية للأفراد والمؤسسات والمجتمعات، وعادة ما يتم معالجتها بشكل تلقائي دون تخطيط مسبق، وقد تكون هناك خطوات أو ضوابط استباقية معينة للتعامل مع هذه المخاطر ولكنها قد لا تكون بتلك الصورة المنظمة نظراً لقلة تلك المخاطر ومحدودية آثارها، وكذلك بسبب عدم توافر الأدوات التكنولوجية القادرة على إعداد وتنفيذ الخطط الحديثة والمرونة، ومع التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم كل يوم، وحدثت التحديات التكنولوجية والطبيعية على المستويات المحلية والعالمية، وظهور عوامل تؤثر على سير المؤسسات المختلفة، فقد دعت الحاجة إلى وجود أنظمة لإدارة المخاطر تساهم في ضمان سير العمل في المؤسسات وبالتالي تحقيق أهدافها الممنوعة بها دون مخاطر قد تؤثر سلباً على سير النظام بها. (الكاسبية، ٢٠٢٣)

فالأخطار اليوم تتخلل كل جانب من جوانب الأعمال سواء كانت في القطاع الخاص أو العام، وهناك حاجة إلى نهج شمولي لإدارة المخاطر والانتقال من رد الفعل القائم على الاستجابة والامتثال إلى النظرة الاستباقية والتطلعية من أجل أن تكون إدارة المخاطر محركاً إستراتيجيات للأداء وإضافة قيمة في الجهة. إذ يقوم هذا النهج على تنفيذ عملية وآلية لإدارة المخاطر وعلى نطاق الجهة، وجعل هذه العملية مسؤولية يتقاسمها الجميع وإتاحة منهجية متسلسلة لتنفيذها لمواكبة تطورات الضغوط الخارجية المؤثرة واتخاذ خيارات مستنيرة من أجل النجاح والبقاء في المقدمة. (الحوكمة، ٢٠٢١)

ونظرًا لاتساع نطاق الأنشطة والخدمات التي تقدمها المؤسسات وتنوعها، فإنها تتعرض باستمرار لمخاطر مختلفة تهدد أهدافها الربحية واستمرارية عملياتها. ونتيجة لذلك، تضطر المؤسسات إلى تحمل تكاليف باهظة لحماية أصولها ، مما أدى إلى البحث عن طرق فعالة لتحديد وإدارة هذه المخاطر، وقد أدى ذلك إلى ظهور الحاجة إلى نظام لإدارة المخاطر يمكنه تحديد جميع المخاطر التي تواجهها المؤسسة بشكل شامل بجميع أشكالها المختلفة، علاوة على ذلك يجب على المؤسسة التأكد من أن المعلومات المتعلقة بالمخاطر التي تواجهها يتم إبلاغ أصحاب المصلحة فيها نظرا لأهمية إدارة المخاطر، فمن الضروري اعتماد منهجية مناسبة لتحليل وتقييم المخاطر. (عساس، وآخرون، ٢٠٢٣)

كما أن المخاطر هي ظاهرة مركبة تنطوي على عدم التأكد الممكن قياسه بطريقة موضوعية من تجاوز الخسارة المادية الفعلية للخسارة المحتملة نتيجة وقوع حادث مفاجئ. وهذا يركز على السمات الأساسية للخطر وهي ظاهرة مركبة من عناصر شخصية وموضوعية ، فالجانب الشخصي يتجلى في احساس الفرد أو الشخص نتيجة تعرضه لموقف معين أو عند اتخاذ قرار معين وتقديراته الشخصية للنتائج الممكنة . أما الجانب الموضوعي فهو يتعلق بالظروف المحيطة بالموقف أو متخذ القرار وسلوك الظواهر المسببة لمخاطر، ويمكن النظر إلى تعريف المخاطر من المنظور القانوني هو احتمالية وقوع حادث مستقبلا ، أو حلول أجل غير معين خارج ارادة المتعاقدين قد يهلك بسببه أو يحدث ضرر منه ومن تقدم ممكن نستنتج التعريف الآتي للمخاطر (هو الانحراف الحاصل في احتمال وقوع الحادث الذي يقع خلال مدة زمنية معينة وفي موقع معين ويجب أن يكون هنالك ركنين أساسيين في الخطر يجب أن يكون احتماليا وأن يكون نتائجه غير المرغوب بها تؤدي إلى خسائر مادية). (العاوي، ٢٠١٨)

٢.٢. المتغير المستقل (إدارة المخاطر)

وعرف الخطر هو احتمال ان يؤثر حدث او تصرف ما سلبا على المنشأة او النشاط الخاضع للمراجعة، وتقاس المراجعة عادة بحجم الأثر المالي الناتج من التعرض لذلك التأثير السلبي او علي اساس الاهمية النسبية لذلك التعرض. (أحمد، ٢٠٢٣)

ويعرف أيضا على انه "احتمالية أن تكون نتائج التنبؤات غير صحيحة ، فإذا كانت احتمالية عالية في أن تكون التوقعات خاطئة ستكون درجة المخاطرة عالية أما إذا كانت الاحتمالية منخفضة، فإن درجة المخاطرة تكون منخفضة. (عساس، وآخرون، ٢٠٢٣)

وعرفت إدارة المخاطر هي عبارة عن منهج علمي للتعامل مع مختلف المخاطر من خلال القدرة على كشف مسبباتها ومقدار شدتها ثم تحديد طبيعتها ونوعها ، بعدها يتم تقييمها وتحليلها بناءً على عدة طرق ليتم في الأخير معالجتها والسيطرة عليها .(سعودي، ٢٠٢٠)

كما هي أداة أو وسيلة لإدارة المخاطر التي يتعرض لها المشروع بطريقة شاملة تحقق التنسيق بين الأهداف الاستراتيجية الموضوعية من قبل الإدارة والعمليات اليومية والتشغيلية، وهي عملية مستمرة تهدف إلى مواجهة المخاطر بطريقة تكاملية تخفف من أثر التهديدات وتعظم من اغتنام الفرص المتعلقة بالأهداف المحددة.(ديوب، وآخرون ٢٠١٥)

وأن إدارة المخاطر هي عملية قياس وتقييم للمخاطر وتطوير استراتيجيات لإدارتها، وتتضمن هذه الإستراتيجيات نقل المخاطر إلى جهة أخرى وتجنبها وتقليل آثارها السلبية وقبول بعض أو كل تبعاتها، كما يمكن تعريفها بأنها النشاط الإداري الذي يهدف إلى التحكم بالمخاطر وتخفيضها إلى مستويات مقبولة.(سعودي، ٢٠٢٠)

وعرفت على أنها العملية التي يتم بموجبها تحديد وتعريف كافة المخاطر المحتملة والاستعداد لها بالشكل الذي يمكن متخذ القرار من اتخاذ قرار عقلاني .(ديوب، وآخرون، ٢٠١٥)

وإدارة المخاطر هي كافة الإجراءات التي تقوم بها الإدارة للحد من الآثار السلبية الناتجة عن المخاطر وإبقائها في حدودها الدنيا. (عساس، وآخرون، ٢٠٢٣)

وهي عملية تحديد وتقييم ومراقبة التهديدات التي يتعرض لها رأس مال الوحدة الاقتصادية وأرباحها ويمكن أن تتبع هذه المخاطر من مجموعة واسعة من المصادر، بما في ذلك عدم الأمان المالي، والالتزامات القانونية، وأخطاء الإدارة الاستراتيجية، والحوادث والكوارث الطبيعية. (الشامي، وآخرون، ٢٠٢٣)

كما هي منهج متكامل للتعامل مع المخاطر يبدأ بتحديد المخاطر المحتملة وينتهي بالرقابة عليها مروراً بتحليلها وتقييمها وتطوير سياسات الرد عليها والاستجابة لها. (ديوب، وآخرون، ٢٠١٥)

وكذلك عرفت إدارة المخاطر على أنها تلك النشاطات والسياسات المتعلقة بالوصول إلى وسائل محددة التحكم في الخطر أو الهدر والتقليل من حجم الخسائر التي تترتب على ذلك وما ينتج من تلك النشاطات من تخفيض لدرجة الخطر على أن يرافق ذلك التكلفة اللازمة لتنفيذ مثل هذه السياسات والنشاطات. (عساس، وآخرون، ٢٠٢٣)

وعرفت إدارة المخاطر بأنها عملية ديناميكية لتحديد وقياس وتقدير للمخاطر مع تطور الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع الخطر والتي تتضمن تحويل المخاطر الي طرف آخر او تجنب المخاطر المترتبة على النتائج الآثار السلبية للمخاطر او قبول تحمل جزء خفي. (أحمد، ٢٠٢٣)

ويمكن تعريف إدارة المخاطر هي عملية تغطية المخاطر التي تواجه الفرد أو المشروع بأقل التكاليف الممكنة ، وبذلك فإن إدارة المخاطر يقصد بها التحكم في المخاطر عن طريق الحد من تكرار حدوثه من ناحية والتقليل من حجم الخسائر المتوقعة من ناحية أخرى وذلك بأقل تكلفة ممكنة، وبذلك يكون من مسؤولية القائم على إدارة المخاطر اتخاذ القرارات الخاصة بها و أن يكتشف المخاطر أولاً ثم القيام بتحليل وتصنيف تلك المخاطر. (العزاوي، ٢٠١٨)

كما تعرف إدارة المخاطر بأنها مجموعة من الاجراءات والعمليات المترابطة التي تهدف إلى تمكين المنشأة من تقليل احتمالات او منع وقوع الخطر وخفض أثاره السلبية إلى أقصى درجة ممكنة وذلك لجميع القرارات التي تواجه خطر عدم التأكد من نتائجها. (محمد، ٢٠٢٤)

أهمية إدارة المخاطر:

إن إدارة المخاطر تُعتبر عملية حيوية للمؤسسات في الوقت الحالي، من خلال التخطيط الدقيق وتطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر، يمكن للمؤسسات حماية مستقبلها وتقليل التكاليف الناتجة عن المخاطر المحتملة، إدارة المخاطر تُمكن المؤسسات من تحديد المخاطر المحتملة والتعامل معها بشكل مناسب، وتوفر الأساس الذي تُبنى عليه القرارات السليمة. في ظل العولمة السريعة والتقنيات الرقمية المتطورة، أصبحت المخاطر التي تواجه المؤسسات معقدة وغالباً مرتبطة ببعضها البعض ولذلك فإن إدارة المخاطر المتقدمة باتت أكثر أهمية من أي وقت مضى لضمان استمرارية الأعمال وتحقيق النتائج المرجوة. (عساس، وآخرون، ٢٠٢٣)

أهداف إدارة المخاطر :

إن لإدارة المخاطر في المنشآت والمؤسسات العديد من الأهداف المهمة والرئيسية، والتي يمكن تصنيفها إلى مجموعتين رئيسيتين: الأهداف التي تسبق تحقق الخسائر، والأهداف التي تلي تحقق الخسارة، الأهداف التي تسبق تحقق الخسائر تشمل: الاقتصاد، بما يعني تقدير الخسائر المحتملة بطريقة اقتصادية ممكنة وتخفيض تكاليف مواجهة المخاطر إلى أدنى حد، تخفيض القلق ودرجة المخاطر المدركة لدى المديرين والعاملين، والوفاء بأي التزامات قانونية كالمطالبات الحكومية لتوفير وسائل السلامة، أما الأهداف التي تلي تحقق الخسارة فتشمل: ضمان بقاء المنشأة واستمرارية عملياتها بكامل طاقتها الإنتاجية بعد وقوع الخسائر، المحافظة على استقرار العوائد والدخول رغم تحقق المخاطر، الاستمرار في النمو والتطور من خلال ضمان توفر مصادر الإمداد اللازمة، وتحقيق المسؤولية الاجتماعية عبر التقليل من آثار الخسائر على الأفراد والمجتمع ككل، وتهدف إدارة المخاطر في مجموعها إلى حماية المنشأة وضمان استمرار أعمالها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بأقل الخسائر الممكنة. (العزاوي، ٢٠١٨)

أهداف ما قبل الخسارة	أهداف ما بعد الخسارة
الاقتصاد (التوفير)	البقاء
تقليل التوتر	مواصلة النشاط
أداء الالتزامات المفروضة خارجياً	استقرار الأرباح
المسؤولية الاجتماعية	استمرارية النمو
	المسؤولية الاجتماعية

نموذج أهداف إدارة المخاطر
المصدر: (منبه، وآخرون، ٢٠٢٢)

خصائص إدارة المخاطر :

إدارة المخاطر في المؤسسات تتميز بعدة خصائص رئيسية: أولاً، معظم المخاطر التي تواجهها هذه المؤسسات هي مخاطر مالية، وبشكل أساسي المخاطر التشغيلية أكثر من المخاطر الأخرى مثل مخاطر الإفلاس، ثانياً، تختلف وتتنوع هذه المخاطر باختلاف مجال تخصص كل مؤسسة، لكن المؤسسات المالية تشترك عموماً في ثلاث مخاطر رئيسية هي مخاطر السوق، مخاطر الائتمان، ومخاطر السيولة. ثالثاً، إدارة المخاطر تعتبر نظام يساعد في مراقبة المخاطر وتقييمها، مما يعطي رؤية شاملة للمؤسسة عن وضعها والسوق المحيط بها، وبالتالي تحقق لها ميزة تنافسية. رابعاً، للإدارة الفعالة للمخاطر قدرة تنبؤية في تحديد الخسائر المحتملة، مما يدفع المؤسسات المالية للبحث عن الحلول الأمثل للتخلص أو التخفيف من هذه الخسائر، خامساً، إدارة المخاطر تساعد في إيجاد الحلول المناسبة لمواجهة المخاطر والتعامل معها أو تحويلها باستخدام الأساليب والأدوات المتاحة وأخيراً ان هناك ارتباط وثيق بين إدارة المخاطر وباقي الوظائف والأنظمة الأخرى في المؤسسة، مما ينعكس على حقوقها والتزاماتها سلباً أو إيجاباً. (منبه، ٢٠٢٢)

عمليات إدارة المخاطر :

إدارة المخاطر هي عملية منهجية ومنظمة تهدف إلى تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها والتعامل معها بطريقة فعالة، هذه العملية تتضمن الخطوات التالية: أولاً، تحديد المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة، ثانياً، تحليل هذه المخاطر لتحديد احتمالية حدوثها وتأثيرها المتوقع، ثالثاً، تقييم المخاطر وترتيبها حسب الأولوية، مع الأخذ في الاعتبار القدرة على تحملها والموارد المتاحة للتعامل معها، رابعاً، تحديد استراتيجيات فعالة للتعامل مع المخاطر، مثل تجنبها أو التخفيف منها أو نقلها أو قبولها، خامساً، مراقبة وتقييم فعالية إجراءات معالجة المخاطر بشكل مستمر والقيام بالتعديلات اللازمة، هذه العملية تساعد المؤسسات على التعامل مع المخاطر بطريقة منظمة وفعالة، وتمكنها من تحقيق أهدافها بشكل أكثر كفاءة وفعالية.



نموذج خطوات عملية إدارة المخاطر

المصدر : (المالية، ٢٠٢٢)

أدوار ومسؤوليات عمليات إدارة المخاطر :

هناك العديد من الأطراف التي تدخل ضمن المسؤولية التي تحددها إدارة المخاطر ويمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الأطراف المختلفة	دورها
مجلس الإدارة	- اعتماد استراتيجية إدارة الخطر . - اعتبار الخطر جزءا من كل القرارات . - عمل مراجعة سنوية لتعاقدات أو ترتيبات المؤسسة للخطر
لجنة إدارة الخطر	- التأكد من أن المنظمة الخطر بفعالية من خلال استراتيجية إدارة الخطر وتقديم تقرير سنوي لمجلس الإدارة . - تعريف المخاطر الاستراتيجية التي تواجه المؤسسة وتقديم التوصيات لمجلس الإدارة للتعامل مع هذه المخاطر .
المديرون	- التأكد من أن المخاطر تم ادارتها بفعالية في كل وظيفة والتقرير عن ذلك للجنة إدارة المخاطر . -التأكد من أن المخاطر تم تسجيلها في سجل الخطر وأنه تم وضع أدوات الرقابة المناسبة لإدارة هذه المخاطر . - متابعة مستمرة لكفاءة وفعالية كل أدوات الرقابة المستخدمة والتقرير عن ذلك للجنة ادارة المخاطر .
العاملون	- ممارسة أعمالهم في ضوء إرشادات لجنة المخاطر مع الالتزام بكل أدوات الرقابة المحددة . - التقرير عن المخاطر التي تواجههم إلى مديرهم .
التدقيق الداخلي	- متابعة وفحص ما إذا كانت المخاطر تم تعريفها بكفاية وانه تم تسجيلها في سجل الخطر . - متابعة كفاية وفعالية أدوات الرقابة المستخدمة . - تقديم النصائح والتوصيات للمديرين وللجنة إدارة المخاطر ومجلس الإدارة حسب الحاجة .

المصدر : (بنص، وآخرون، ٢٠٢٣)

فوائد إدارة المخاطر:

تحتاج كل مؤسسة إلى إدارة مخاطر يمكن من خلالها لأي مؤسسة تقليل احتمالية حدوث أحداث

سلبية علاوة على ذلك من خلال الإدارة السليمة للمخاطر، يمكن تقليل الآثار السلبية إلى الحد الأدنى حيث تعتمد الفوائد التي تجنيها المؤسسة من تنفيذ عملية إدارة المخاطر إلى حد ما على الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة أو تعمل فيها بشكل عام نتيجة للإدارة الحكيمة. يمكن للمؤسسات تحقيق الفوائد التالية : يتم تقليل الخسائر من خلال الإدارة الفعالة للمخاطر، مما يؤدي إلى زيادة القيمة الإسمية للأسهم، التقليل من التشويش والصدمات والمفاجأة غير السارة في عمليات المشروعات التجارية، يستفيد المساهمون والهيئات الحكومية والتنظيمية إلى جانب الموظفين من زيادة الثقة التي يمكن تحقيقها من خلال تدابير مختلفة، تحسين التخطيط الاستراتيجي بشكل كبير لتحقيق نتائج أفضل، تحسين التحكم في التكاليف بشكل كبير، التعرف على آفاق جديدة واغتنامها بسرعة.(عساس، ٢٠٢٣)

٢,٣. المتغير التابع (تحسين جودة مخرجات المشاريع)

هناك فهم حقيقي لمعنى كلمة "جودة" يُعتبر أحد الركائز الأساسية لنجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة فكلمة "جودة" ليست بسيطة ولا واضحة المعنى، بل هي مفهوم معقد له بُعدان متشابهان وفي نفس الوقت مختلفان، من وجهة نظر العميل أو متلقي الخدمة، الجودة تعني جودة التصميم والخصائص كالسعر، أما من وجهة نظر الشركة أو المؤسسة، فالجودة تعني جودة الأداء والمطابقة للمواصفات عبر الوقت. والقاسم المشترك بين هذين المفهومين هو المنفعة المتبادلة بين الطرفين، في الثمانينيات والتسعينيات، كان أكبر المصانع في أمريكا وأوروبا مهتمًا بفهم المعنى الحقيقي لكلمة "جودة" وما تعنيه بالتحديد. وقد قدم العالم جوهان كرونكول تعريفًا للجودة بأنها درجة التوافق لكل السمات والخصائص المتعلقة بالمنتج لكل نواحي العميل، محددة بواسطة السعر والتحويل الذي سيتقبله أو تقبله.(الخفاجي، ٢٠٠٩)

وإدارة جودة المشروع تعني تطبيق أنظمة إدارة الجودة من خلال اتباع السياسات والإجراءات المتناسبة مع أنشطة تحسين العمليات المستمرة التي يتم تنفيذها طوال فترة المشروع إذا كان ذلك ملائمًا، وذلك بهدف ضمان الحصول على مخرجات ذات جودة عالية ترضي جميع أطراف المصلحة، وبالتالي تعدّ إدارة جودة المشروع العملية التي يتم فيها ضمان الجودة ومراقبتها باستخدام التقنيات المتخصصة، حيث تتم مراجعة وتقييم جودة المشروع بشكل مستمر ودوري.(سومر، وآخرون، ٢٠٢٣)

وتعرف الجودة بأنها انتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عال من الجودة المتميزة حيث تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم وهكذا فان الجودة هي معيار للتميز والكمال يجب تحقيقه وقياسه. (بكر اوي ، ٢٠٢٢)

أهمية جودة مخرجات المشاريع:

تعتبر جودة مخرجات المشاريع أمراً بالغ الأهمية لنجاح المشروع وتحقيق أهدافه بشكل فعال، فجودة المخرجات تؤثر على العديد من الجوانب الحيوية للمشروع: رضا العملاء والمستفيدين: تضمن الجودة العالية للمخرجات تلبية احتياجات العملاء والمستفيدين بشكل كامل، مما يؤدي إلى رضاهم عن المشروع وزيادة ولائهم، الكفاءة التشغيلية: المخرجات ذات الجودة العالية تتميز بكفاءة التشغيل والأداء، مما يقلل من التكاليف التشغيلية ويزيد من إنتاجية العمليات، السمعة والمكانة: تساهم المخرجات الجيدة في تعزيز سمعة المنظمة وصورتها أمام العملاء والمنافسين، مما يعزز من مكانتها في السوق، الامتثال والالتزام: تضمن الجودة العالية للمخرجات الالتزام بالمعايير والمواصفات والتشريعات ذات الصلة، مما يقلل من المخاطر القانونية والتنظيمية، الاستدامة والمرونة: المخرجات ذات الجودة العالية تتميز بالبقاء والاستمرارية على المدى الطويل، وقدرتها على التكيف مع التغيرات المستقبلية، كما إن التركيز على جودة مخرجات المشاريع يعزز من نجاح المشروع ويضمن تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية. (عنبر، واخرون، ٢٠١٧)

خصائص جودة مخرجات المشاريع :

هناك عدة خصائص أساسية لجودة مخرجات المشاريع، وهي: المطابقة للمواصفات والمتطلبات، الدقة والموثوقية، الشمولية والكفاية، التنظيم والوضوح، القابلية للتطبيق والاستخدام، والملاءمة والتكيف. ضمان استيفاء هذه الخصائص يُعد أمراً حيوياً لتحقيق الأهداف المرجوة من المشروع وإرضاء العملاء والمستفيدين. (سومر، واخرون، ٢٠٢٣)

تخطيط ومراقبة الجودة :

هي عملية تتضمن جانبين أساسيين: أ- تخطيط الجودة تتمثل في مركز الإدارة والتنمية والتعرف على الجهات المنفذة للمشاريع والجهات المستفيدة منه وتحديد ملامح الخدمة التي تفي احتياجاتهم، تحديد أهداف جودة التنفيذ والتي تفي باحتياجات كل من المستفيدين والمنفذين بأقل تكلفة ممكنة مع الالتزام بالمعايير، وتصميم العمليات والتأكد من قدرتها على تحقيق أهداف جودة التنفيذ تحت الظروف التشغيلية الواقعية للمباني؛ ب- مراقبة الجودة يتم إحكام السيطرة على الجودة من خلال تحديد العناصر الحرجة والمعايير التي يتم القياس بموجبها والطرق المستخدمة لغرض قياسها، مرحلة القياس الفعلي للمنفذ، مقارنة الاثنين وتحديد الفجوة بينهما وأجراء التصحيحات والمعالجات المناسبة لذلك. (الخفاجي، ٢٠٠٩)

أبعاد جودة المشاريع :

البُعد الفني، دقة وموثوقية المعلومات والمواصفات الفنية، وكفاية التحليلات، البُعد الوظيفي، تلبية الاحتياجات والقابلية للاستخدام ، البُعد التنظيمي، الانسجام مع الأنظمة والتكامل مع المشروع، وسهولة الاستخدام، البُعد الإداري، التوافق مع الجداول والموازنات، وتحقيق الأهداف ورضا المستفيدين، والبُعد التقني الابتكار والتكنولوجيا المتضمنة، والكفاءة التشغيلية وقابلية التطوير، وتشكل هذه الأبعاد إطاراً شاملاً لضمان جودة مخرجات المشاريع وتحقيق الأهداف المنشودة. (عنبر، وآخرون، ٢٠١٧)

مراحل تحسين الجودة في المشاريع :

خمس مراحل رئيسية لتحسين جودة مخرجات المشاريع: تحديد المتطلبات والمعايير، التخطيط والتصميم، التنفيذ والمراقبة، التحقق والاختبار، والتسليم والتقييم، في المرحلة الأولى، يتم تحديد احتياجات العملاء والمستفيدين بدقة، وضع المعايير والمواصفات الفنية والوظيفية، والتأكد من انسجام المتطلبات مع الأهداف والسياسات التنظيمية، في المرحلة الثانية، يتم إعداد خطة جودة المشروع، تصميم المخرجات لتلبية المتطلبات والمعايير، وتحديد الموارد والأساليب المناسبة. أثناء التنفيذ والمراقبة في المرحلة الثالثة، يتم تطبيق إجراءات الرقابة والتحقق، رصد المؤشرات والمقاييس، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند

الضرورة. في المرحلة الرابعة، تنفذ اختبارات وفحوصات للتأكد من تلبية المعايير، مع إشراك العملاء والمستفيدين، في مرحلة التسليم والتقييم، يتم تسليم المخرجات وفق المعايير المتفق عليها، والحصول على ملاحظات وتغذية راجعة من العملاء لاستخلاص الدروس المستفادة، هذه المراحل المترابطة تساعد على ضمان جودة مخرجات المشاريع وتحقيق توقعات أصحاب المصلحة.(الخفاجي، ٢٠٠٩)

عمليات إدارة جودة المشروع:

خطة إدارة الجودة: تخطيط إدارة جودة المشاريع هي عملية تحديد متطلبات ومعايير الجودة للمشروع ونواتجه، وتوثيق كيفية تحقيق المشروع لمتطلبات الجودة المرجوة، ويمكن أن يتم ذلك من قبل مدير المشروع أو مكتب إدارة المشاريع، أما الفائدة الرئيسية من هذه العملية فهي توفير الإرشاد والتوجيه الكافي حول كيفية إدارة الجودة والتحقق من صحتها خلال المشروع، أداء وضمن الجودة : إجراء ضمان الجودة هو عملية تدقيق متطلبات الجودة ونتائج قياسات المراقبة

لضمان استخدام معايير الجودة المناسبة ومتطلباتها التشغيلية، وتكون الفائدة الرئيسية من هذه العملية بتسهيل تحسين عمليات الإدارة وبجودة عالية، وجودة التحكم: جودة الرقابة أو التحكم هي عملية مراقبة وتسجيل نتائج تنفيذ أنشطة الجودة لتنفيذ المشروع وفق القيود المالية و الزمنية المحددة سلفاً بحيث يقوم المشروع بتقييم الأداء والتوصية بالتغييرات اللازمة، وتشمل الفوائد الرئيسية لإدارة الجودة عن طريق هذه العملية ما يلي: تحديد أسباب ضعف جودة المشروع والعمليات أو المنتج والتوصية واتخاذ الإجراءات اللازمة للقضاء عليها، التحقق من أن مخرجات المشروع والعمل عليه يفي بالمتطلبات المحددة من قبل أصحاب المصلحة الرئيسيين اللازمة للقبول النهائي.(LPC, ٢٠٢٢)

الشروط الواجب توفرها في جودة المشاريع :

تخضع مشاريع البناء لدراسات متنوعة وشاملة على مختلف الأصعدة – قانونية وهندسية وبيئية وغيرها – نظراً لتعقيدها وتشعبها، هذا التعقيد يشكل مصدر قلق للمستثمرين، مما قد يعرقل مسار المشاريع التنموية المحلية إذا لم يتم مراعاة المعايير المعمارية والعمرانية الكافية، سواء أثناء الدراسة والتخطيط أم عند دراسة ملفات الترخيص، كما أن عدم احترام المعايير القانونية والتنظيمية المرجعية المعتمدة في مجال البناء في

بلدنا ينعكس سلبيًا على سلامة وجودة البناءات، وأبرز الشروط الضرورية لضمان جودة تنفيذ المشاريع هي: تدقيق مهام ومسؤوليات مختلف أصحاب العلاقة في مجال البناء، وخاصة المهندسين المعماريين؛ وضمان تطبيق معايير السلامة والأمان والمواصفات الفنية للأبنية وفق مرجعيات تقنية محددة؛ وتبسيط إجراءات دراسة طلبات تراخيص المشاريع وأعمال البناء.(الخفاجي، ٢٠٠٩)

٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

إدارة مخاطر المشروع هي وظيفة إدارية متكاملة من وظائف إدارة المشروع، تتضمن العمليات اللازمة لتشخيص الأخطار وتحليلها والاستجابة لها، ومراقبة هذه الاستجابة وتطويرها وتحسينها باستمرار، تعرف إدارة مخاطر المشروع بأنها عملية تتناول وضع خطط وسيناريوهات لمواجهة عدم اليقين في البيئة المتغيرة، لضمان سير أنشطة المشروع ضمن الزمن والتكلفة المتوقعة، قد تواجه المخاطر المشروعات في النواحي الإدارية والخارجية والفنية والتنظيمية، لذا تحتاج إلى تقييم كمي ونوعي لضمان فهمها والتعاطي معها بطريقة سليمة، هناك استراتيجيات للسيطرة على المخاطر أثناء تنفيذ جودة المشروعات، كاستباق المخاطر والمنع والتسكين والتحويل، إدارة المخاطر هي ممارسة نظامية لتحديد وتقليل التهديدات الموجودة في المشروع وبيئته، وتبدأ خلال مرحلة تطوير العمل وتستمر خلال التعريف والتخطيط. (الخفاجي، ٢٠٠٩)

٢,٥. الخاتمة

وتوصلت دراسة الشامي بالتركيز على إدارة المخاطر ضمن المكونات الخمسة لإطار COSO لأهميتها في تحسين جودة التدقيق، وتدريب موظفي أجهزة التدقيق الداخلي لرفع مستوى كفاءتهم. كما أوصت بضرورة دعم هيئة التدقيق الداخلي في تبني منهجية موحدة والالتزام بالمعايير الدولية لرفع مستوى مهنة التدقيق الداخلي.(الشامي، وآخرون، ٢٠٢٣)

واوضحت دراسة حبيب أهمية التزام المؤسسة بمعايير الرقابة التي تعتبر الضمانة لسلامة العمل، كما أن استخدام المداخل الحديثة في إدارة المخاطر (كمدخل التصنيف الداخلي والمدخل المعياري ومدخل القياس المتقدم) وما تتضمنه من متطلبات كمية ونوعية، من شأنه تحسين فعالية إدارة المخاطر في المؤسسات. (حبيب، ٢٠١٤)

وتبين من دراسة ديوب أن هناك علاقة إيجابية وهامة بين أبعاد إدارة مخاطر المشروعات وجودة اتخاذ القرارات في المؤسسة، حيث جاء بعد "تحديد الأحداث والمخاطر المستقبلية" في المرتبة الأولى من حيث التأثير على جودة اتخاذ القرارات، يليه باقي أبعاد إدارة المخاطر كالرقابة، الرد على المخاطر، تحديد الأهداف، تقييم المخاطر، التحكم بالنشاطات، ثقافة إدارة المخاطر، والمعلومات والتواصل. (ديوب، وآخرون ٢٠١٥)

ووضحت دراسة سعودي على أبراز ضرورة تعزيز التنسيق والتكامل بين مختلف الجهات المعنية، لبناء استراتيجية فعالة لإدارة المخاطر والأزمات المحتملة في المستقبل وهذا من شأنه أن يسهم في ترسيخ ثقافة الإدارة العلمية للمخاطر والحد من أثارها السلبية. (سعودي، ٢٠٢٠)

واوضحت دراسة تولا إلى أن من الضروري تشجيع إدارات الوحدات الإدارية الحكومية على تبني مفهوم إدارة المخاطر كجزء من فلسفة وأهداف كل هيئة إدارية، وتطبيقه في جميع الأعمال. وذلك لتحسين كفاءة وفعالية أداء الوحدات الإدارية الحكومية، وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين والمستثمرين، وتفادي إهدار الموارد الاقتصادية المحدودة. (تولا، ٢٠١٦)

وتوصلت دراسة عساس إن نجاح المؤسسات في هذه البيئة المتغيرة يتطلب منها تبني استراتيجيات وممارسات إدارية متطورة، كما تركز على التعرف المستمر على المخاطر المحتملة وتحليلها وإيجاد الحلول الفعالة لمواجهتها، ويتطلب منها الاستثمار في تطوير قدرات وكفاءات مواردها البشرية، واستشراف المستقبل والاستعداد له بشكل استباقي، وفي هذا السياق تبرز أهمية دور القيادة الإدارية في رسم الرؤى الاستراتيجية وتوجيه الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة على المدى الطويل. (عساس، وآخرون، ٢٠٢٣)

إن نتائج دراسة احمد تؤكد على أهمية تبني منهج متكامل للمراجعة على أساس المخاطر في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، لما له من آثار إيجابية على فعالية الإدارة الشاملة للمخاطر وتحسين جودة التقارير المالية. وتشكل هذه الدراسة إسهاماً علمياً ذا أهمية في هذا المجال.(أحمد، ٢٠٢٣)

وتوصلت دراسة العزاوي ان إدارة المخاطر تؤدي دوراً كبيراً في رسم الرؤية المستقبلية للمؤسسة ، تحديد الرسالة والأهداف، التفكير والتحليل الاستراتيجي، اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وصياغة وتنفيذ وتقييم الخطط المستقبلية، كما لا يوجد إدارة متخصصة بإدارة المخاطر ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسات المدروسة، بل تُمارس وظائف إدارة المخاطر ضمن إدارات أخرى مثل إدارة السلامة والأمن الصناعي.(العزاوي، ٢٠٢٣)

تؤكد دراسة محمد على أهمية منح المراجعة الداخلية الاستقلال الحقيقي، وضرورة تضمين دليل عمل المراجعة الداخلية لدورها في تقييم المخاطر، كما تشير الدراسة إلى ضرورة وضع إستراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر المتزايدة. (محمد، ٢٠٢٤)

من خلال دراسة منبه تبين أن التأمين يمثل آلية فعالة لإدارة المخاطر التي تواجه الأفراد والمؤسسات، فهو يوفر غطاءً تأمينياً يحمي أصولهم وممتلكاتهم في حال تحقق الأخطار المؤمن عليها. ويعتمد ذلك على مجموعة من التقنيات والأسس، أبرزها التقدير الدقيق للمخاطر وتوفير التعويض المناسب.(منبه، وآخرون، ٢٠٢٢)

وتبين من دراسة رابح أن التدقيق المبني على إدارة المخاطر يلعب دوراً حيوياً في تحسين جودة المعلومة المالية وتعزيز مصداقيتها لدى مستخدميها، فقد أظهرت نتائج هذا البحث أن فعالية هذا النوع من التدقيق تعتمد على توافر مجموعة من المحددات الهامة، أبرزها الاستقلالية والموضوعية والكفاءة المهنية للمدققين.(رابح، وآخرون، ٢٠٢٣)

ولقد أكدت دراسة بنص على أهمية دور التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية، فالمؤسسة تنشط في بيئة متقلبة تتسم بالغموض وعدم التأكد، مما يجعلها عرضة لمخاطر متعددة قد تؤدي إلى فشلها أو إفلاسها، وفي ظل هذه الظروف، فإن الاعتماد على إدارة المخاطر أصبح أمرًا ضروريًا لضمان استمرارية المؤسسة واستقرارها. (بنص، وآخرون، ٢٠٢٣)

وأثبتت دراسة بوداود أن إدارة المخاطر لها القدرة على قياس الخطر واحتمالات وقوعه عن طريق محاكاة Monte Carlo باعتبارها كمرجع في إعداد استراتيجيات المؤسسة لمواجهة المخاطر المحتملة من أجل الوصول إلى أهدافها، وأثبتت أن تطبيق منهجية إدارة المخاطر لها دور في القرارات والأفعال التي تحدد أداء المؤسسة على المدى الطويل. (بوداود، ٢٠٢٣)

وأوضحت دراسة البنوان أن إدارة المخاطر هي مجموعة من الأدوات المتاحة للأفراد والمؤسسات لتخفيض احتمالات الخسارة ودرجة خطورتها. ومع ذلك، هناك حقيقتان تاريخيتان لا بد من الإشارة إليهما: لا يمكن تخفيض احتمال أي خطر إلى درجة الصفر، فهذا أمر شبه مستحيل. دائمًا سيكون هناك بعض المخاطر المتبقية، لا يمكن إدارة جميع الأخطار بطريقة شاملة، لأننا ما زلنا نعيش في عالم ممتلئ بحالات عدم التأكد والشك في نتائج القرارات المستقبلية. هناك دائمًا مخاطر غير متوقعة قد تنشأ لذلك، على الرغم من أن إدارة المخاطر هي أداة قوية لتخفيض المخاطر، إلا أنه لا يمكن القضاء عليها بالكامل. يجب علينا التعامل مع هذه الحقائق التاريخية وإيجاد طرق لإدارة المخاطر بشكل فعال في ظل هذه القيود. (البنوان، ٢٠١٠)

وتوصلت دراسة شقراء يجب التأكيد على أن إجراءات إدارة المخاطر تُعد أدوات حيوية للأفراد والمؤسسات لمواجهة المخاطر المتنوعة التي قد تواجههم من خلال تنفيذ هذه الإجراءات بشكل منهجي، يمكن للمؤسسات تخفيض احتمالية حدوث الأخطار وتقليل درجة خطورتها ومع ذلك، من المهم أن ندرك حدود هذه الإجراءات فعلى الرغم من فعاليتها، لا يمكن أن تقضي بالكامل على جميع المخاطر، هناك دائمًا بعض المخاطر المتبقية التي لا يمكن إزالتها أو تقليلها إلى الصفر. (شقراء، ٢٠٢٣)

وتوصلت دراسة الكاسبية على الرغم من أهمية دليل إدارة المخاطر في مساعدة المنظمات على التعامل مع المخاطر بشكل فعال، يجب أن ندرك هذه الحدود والتحديات، من خلال تطبيق هذه الأدوات بشكل متوازن وواقعي، يمكننا تحقيق أقصى استفادة منها وتعزيز قدرة المنظمات على مواجهة التحديات المستقبلية. (الكاسبية، ٢٠٢٣)

توصلت دراسة الخفاجي إلى أن جودة تنفيذ المشاريع تُعد أحد أهم العوامل الرئيسية لنجاح المشروع وتحقيق أهدافه، فالالتزام بمعايير الجودة وإجراءات الرقابة والتحقق المنتظمة تساعد على ضمان تنفيذ المشروع بكفاءة وفعالية وفي الوقت المحدد وضمن الميزانية المقررة، كما أظهرت الدراسة أن هناك مجموعة من العوامل والممارسات التي تساهم في تعزيز جودة تنفيذ المشاريع، مثل: التخطيط الجيد للمشروع وتحديد المتطلبات والأهداف بوضوح، اختيار فريق عمل متكامل ومؤهل ذو خبرة في إدارة المشاريع، تطبيق أساليب وأدوات إدارة المشاريع الحديثة كالتخطيط والجدولة وإدارة المخاطر، إجراء الرقابة والمراجعة المستمرة على جودة المخرجات والخدمات المقدمة. (الخفاجي، ٢٠٠٩)

تبين من نتائج دراسة سومر إلى وجود علاقة قوية وذات دلالة إحصائية بين تطبيق المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المعايير الدولية لإدارة المشاريع PMBOK وتحقيق جودة المشروع كمؤشر للميزة التنافسية. حيث أظهرت النتائج أن نحو ٧٠,٤٪ من التغيرات في مؤشر الجودة للميزة التنافسية في هذه المشروعات تعود إلى التزامها بتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع. (سومر، وآخرون، ٢٠٢٣)

قائمة المراجع

١. احمد، ٢٠٢٣، دور إدارة المراجعة على اساس المخاطر في تحسين جودة التقارير
٢. البنوان، ٢٠١٠، إدارة المخاطر
٣. الحوكمة، ٢٠٢١، الدليل الاسترشادي لإدارة المخاطر
٤. الخفاجي، ٢٠٠٩، علاقة وأثر الفساد الإداري على جودة تنفيذ المشاريع الخدمية
٥. السيد احمد، ٢٠٢٣، دور إدارة المراجعة على أساس المخاطر في تحسين جودة التقارير المالية.
٦. الشامي، وآخرون، ٢٠٢٣، تقويم إدارة المخاطر على وفق إطار التدقيق
٧. العزاوي، ٢٠١٨، دور برامج إدارة المخاطر في مواجهة المخاطر
٨. الكاسبية، ٢٠٢٣، دليل إدارة المخاطر
٩. المالية، ٢٠٢٢، إدارة المخاطر
١٠. بكرأوي، ٢٠٢٢، أثر جودة الخدمة التأمينية على رضا الزبائن
١١. بنص، وآخرون، ٢٠٢٣، مساهمة التدقيق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر
١٢. بوداود، ٢٠٢٣، استراتيجيات إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية.
١٣. تولا، ٢٠١٦، أثر المراجعة الداخلية بحسب المخاطر في تحسين الأداء المالي في المنشآت العامة.
١٤. حبيب، ٢٠١٤، تحسين فاعلية إدارة المخاطر في ضل تطبيق المداخل الحديثة للرقابة
١٥. ديوب، وآخرون، ٢٠١٥، دور إدارة المخاطر المشروعات في جودة اتخاذ القرار
١٦. رابح، وآخرون، ٢٠٢٣، دور التدقيق المبني على إدارة المخاطر في تحسين جودة المعلومات المالية
١٧. سعودي، ٢٠٢٠، إدارة المخاطر وثقافة والأزمات
١٨. سومر، وآخرون، ٢٠٢٣، أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع في تحقيق جودة المشروع
١٩. شقراء، ٢٠٢٣، إجراءات إدارة المخاطر
٢٠. عساس، وآخرون، ٢٠٢٣، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية.
٢١. عنبر، وآخرون، ٢٠١٧، أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع
٢٢. محمد، ٢٠٢٤، دور المراجعة الداخلية في تقييم وإدارة المخاطر في ضل بيئة التحويل الرقمي
٢٣. منبه، ٢٠٢٢، إدارة المخاطر في شركات التأمين
٢٤. LPC، ٢٠٢٢، دليل شامل لتحسين إدارة جودة المشروع

الملاحق

من خلال الدراسة المجتمعية أضع بين يديكم استبيان لقياس مدى أثر إدارة المخاطر على تحسين جودة المشاريع في الهيئة العامة للصناعات العسكرية بمدينة الرياض، يرجى الإجابة على الأسئلة بوضع علامة ✓ على الخيار المناسب، ويجب أن تعلم أنه لا توجد إجابة صحيحة أو إجابة خاطئة، فالغرض هو قياس وجهات نظركم.

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

العمر: أقل من ٣٠ سنة ☐ من ٣١ إلى ٣٩ ☐ من ٤٠ إلى ٤٩ ☐ ٥٠ سنة فأكثر ☐

الحالة الاجتماعية: أعزب ☐ متزوج ☐ أرمل ☐ مطلق ☐

المؤهل العلمي: ثانوي فأقل ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐ أخرى ☐

الخبرة المهنية: ٥ سنوات فأقل ☐ من ٥ إلى ١٠ سنوات ☐ من ١٠ إلى ١٥ سنة ☐ أكثر من ١٥ سنة ☐

استبيان إدارة المخاطر

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
إدارة المخاطر	المخاطر المالية المخاطر الاستراتيجية المخاطر التشغيلية المخاطر البيئية	٢١ عبارة	بوداود، ٢٠٢٣، استبيان إدارة المخاطر، استراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية.

الرقم	العبارات	نعم	أحياناً	لا
المخاطر المالية				
١	تواجه مؤسساتكم مخاطر السيولة عن عدم القدرة على تسديد التزاماتها عند استحقاقها نتيجة عدم توفر السيولة اللازمة في وقت معين			
٢	تواجه مؤسساتكم مخاطر تنويع مصادر التمويل وعدم قدرة المؤسسة على ابتكار مصادر للتدفقات النقدية المستقبلية			
٣	تواجه المؤسسة مخاطر معدل هامش الربح (التي تنشأ من تناقص نسبة مبيعات منتجات التأمين، وتغيرات مستوى سعر الفائدة السائد في السوق)			
٤	تواجه المؤسسة مخاطر تأمين الائتمان (في أن الطرف الآخر سيفشل في الوفاء بالتزاماته في وقتها ووفق الشروط المتفق عليه)			
٥	تتأثر مؤسساتكم بزيادة مخاطر التضخم التي تؤدي بتدني القيمة الحقيقية للأموال			
٦	تتعرض مؤسساتكم لمخاطر تقلب أسعار الصرف بتسجيل خسائر لاستثماراتها بالعملات الصعبة			
٧	لجأت مؤسساتكم الى تغير تصنيف المخاطر بإضافة مخاطر الأوبئة مثل أزمة (COVID - ١٩) واعتبارها كأخطار متكررة الحدوث ورصد الاحتياطات المالية للتعامل مع هكذا أخطار			
٨	لجأت مؤسساتكم الى رقمنة أنظمة المعاملات المالية لسد الفجوة الرقمية مثلما حدث خلال أزمة (COVID - ١٩) وما بعدها			
المخاطر الاستراتيجية				
٩	تتأثر المؤسسة بمخاطر دورة حياة الاقتصاد كترجع صناعة المنتجات التأمينية في حالة الكساد الذي ينتج عليه تراجع أقساط التأمين، وتزايد حالات فسخ العقود			
١٠	تواجه مؤسساتكم مخاطر الاستثمار (مخاطر الاستثمار في الأوراق المالية، مخاطر الاستثمار في العقار ..) لأموالها المتراكمة لتغطية الاضرار			
١١	تواجه مؤسساتكم مخاطر تقلص قيمة حصتها السوقية			

١٢	تواجه المؤسسة مخاطر اشتداد المنافسة القوية بين مؤسسات القطاع		
١٣	تواجه المؤسسة مخاطر الزبائن، أي فقدان ثقة الزبائن في المنتج أو الخدمات، وفي قدرتهم على التفاوض في السعر والنوعية والخدمات		
١٤	تواجه مؤسستكم مخاطر التركيز على شريحة عملاء واحدة في السوق (يقصد بالشريحة أفراد أو شركات أو مؤسسات صغيرة أو حكومة		
المخاطر التشغيلية			
١٥	تنشأ مخاطر التشغيلية بسبب عدم كفاية أو توقف عمليات التشغيل (الإنتاج) أو من أخطاء العنصر البشري (فساد ذمم، عدم كفاءة)		
١٦	تعمل مؤسستكم على امتلاك أنظمة معلومات متطورة تضمن سلامة العمليات التشغيلية		
١٧	تقوم مؤسستكم بدورات تدريبية وتأهيلية للمورد البشري للرفع من كفاءته بالمؤسسة		
١٨	تشغل مؤسستكم أفراد مؤهلين لديهم معرفة ومهام متخصصة بإدارة المخاطر		
المخاطر البيئية			
١٩	ترون أن مؤسستكم تتأثر بمخاطر البلد بسبب الاضطرابات وعدم الاستقرار السياسي		
٢٠	تتأثر مؤسستكم بمخاطر أحداث البيئة الطبيعية (تعويض الكوارث الطبيعية)		
٢١	يهدد الموردون المؤسسة لقدرتهم على فرض الاسعار ونوعية السلع والخدمات المشتراة منهم.		

استبيان جودة مخرجات المشاريع

يرجى الإجابة على الأسئلة بوضع علامة ✓ على الخيار المناسب، ويجب أن تعلم أنه لا توجد إجابة صحيحة أو إجابة خاطئة، فالغرض هو قياس وجهات نظركم.

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

العمر: أقل من ٣٥ سنة ☐ من ٣٥ إلى ٤٥ سنة ☐ أكثر من ٤٥ سنة ☐

المؤهل العلمي: دبلوم فأقل ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا ☐

المسمى الوظيفي: منسق مشروع ☐ مدير مشروع ☐

عدد المشاريع: ٥ مشاريع ☐ ١٠ مشاريع ☐ ١٥ مشروع ☐ أكثر من ١٥ مشروع ☐

الخبرة: أقل من ٥ سنوات ☐ من ٥ إلى ١٠ سنوات ☐ من ١٠ إلى ١٥ سنة ☐ أكثر من ١٥ سنة ☐

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
جودة مخرجات المشاريع	جودة مخرجات المشاريع	١١ عبارة	دهليز وآخرون، ٢٠١٧، استبيان جودة مخرجات المشاريع، أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع في المؤسسات الأهلية في فلسطين

الرقم	الأسئلة	نعم	ربما	لا
١	يتم مراعاة وجهات نظر الجهات ذات العلاقة عند تصميم المشروع			
٢	يتم تصميم المشاريع بحيث تتماشى مع أولويات الممول			
٣	تمتلك المؤسسة نظام مالي فعال يحكم نفقات المشروع وفقا للبنود الموازنة			
٤	يتم تقييم أداء طاقم المشروع بصورة دورية خلال فترة المشروع			
٥	يتم تحقيق أهداف المشاريع المخطط لها			
٦	تضع إدارة المشروع أهدافها لتكون متسقة مع أهداف الفئة المستهدفة			

			٧	تبرر أهداف المشروع تكاليف الاستثمار مقارنة بمشاريع مماثلة
			٨	تساهم المشاريع في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة
			٩	تساهم المشاريع في تطوير القطاع المستهدف
			١٠	يتوفر في المؤسسة معيار الاستدامة المؤسسية والتي تعكس مستوى التزام المؤسسة باستمرار المشاريع
			١١	عند تصميم المشروع يتم اقتراح أنشطة لا تحتاج المصدر تمويل مستمر