

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة المخاطر



أثر إدارة المخاطر للحد من المشاكل وتحسين أداء المشاريع "دراسة تطبيقية على شركة السيف للمقاولات الرياض

إعداد الطالب/فارس حسين فالح المطيري .

والطالب / عبد الرحمن عقيل العنزي .

إشراف/ فارس حسين فالح المطيري.

العام الدراسي:

2024

مقدمة الدراسة:

المخاطر بطبيعتها ليست أمراً سيئاً فنحن نخاطر في الحياة اليومية على مستويات مختلفة ولكننا نحسب المخاطر بشكل عفوي ولا شعوري، حيث إن الدماغ يوجهنا نحو الاحتمالات التي تستحق أن تأخذ بالاعتبار، كما أن مخاطر الأعمال والمشاريع لا تختلف من حيث المبدأ حيث إن الهدف من إدارة مخاطر المشروع هو تحديد الأشياء التي قد تحدث في المشروع وموازنة ما إذا كان يستحق فعل أي شيء تجاهها، وغالباً فإنه يستحق إنفاق الوقت والمال للقيام بشيء يحول دون وقوع هذه المخاطر، حيث إن تجاهلها يمكن أن يتحول إلى قضايا ويكون فجأة أصعب كثيراً التعامل معها في مراحل متقدمة والسيطرة عليها في نهاية الأمر يسعى مدراء المشاريع إلى مراقبة المخاطر وأن لا تتسبب بأي نوع من التوتر لدى المستفيد النهائي وأصحاب المصلحة. (باقر، 2020)

تواجه المشاريع الإنشائية مخاطر عديدة تؤثر على أدائها من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة وجودة المواصفات المحددة لها، فالمشاريع الإنشائية لها طابع خاص وعوامل كثيرة متعلقة بها مما يجعلها عرضة بشكل كبير لمواجهة المخاطر حيث يتم تصميمها وتنفيذها تحت حالة عدم التأكد وفي بيئة ديناميكية كثيرة التغيير بدرجة ما، وكذلك فهي تمر بمراحل عديدة مترابطة مع بعضها البعض، وهي مرتبطة بعدة أطراف مثل المالك والاستشاري والمقاول ومدير المشروع، وعليه أصبحت عملية إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية من العوامل المهمة لنجاح هذه المشاريع وفق ما هو مخطط له. (العثمان، 2017)

تركز إدارة المشاريع في الدرجة الأولى على تخطيط وإدارة وتنظيم الموارد المتاحة، حيث إن بعض الأنشطة التي ينبغي أن تكون جزءاً من نشاط إدارة المشروع هي توجيه فريق المشروع بكفاءة خلال جميع المراحل وتنفيذ المشروع بنجاح، في حين تشمل الأنشطة الأخرى تحديد دورة حياة المشروع وإدارتها بكفاءة وتنفيذها طبقاً لمتطلبات المستفيد النهائي، ويمكن تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها بطريقة فعالة من خلال إدارة المشاريع على نحو سليم، حيث يقوم مدير المشروع بدور رئيسي في إدارة المشروع من خلال حصر جميع المخاطر الممكن حدوثها والتي قد تنشأ أثناء خط سير المشروع وضمان معالجة جميع المخاطر بطريقة مناسبة ويكون ذلك من خلال اتباع هيكل إدارة مشاريع جيد ومناسب لبيئة العمل وطبيعة المشروع، عندها سيكون لدى الموظفين فهم جيد حول أدوارهم ومسؤولياتهم وسيكونون أيضاً على دراية بالجدول الزمني للتسليم. (باقر، 2020)

وقد شكلت هذه المشاريع مصدراً لاهتمام الأفراد والمؤسسات منذ القدم، وذلك لما تلبيه من مختلف الاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية والإنسانية المختلفة، ولقد تزايد الاهتمام بهذه المشاريع في الآونة

الأخيرة إثر التطورات المستحدثة في المحيط الاقتصادي كاتساع السوق والعولمة واستخدام التكنولوجيا المتطورة التي بات يشكل استخدامها مطلباً أساسياً من متطلبات إدارة المشاريع الهندسية. (باقر، 2020)

لقد ناقش العلماء والباحثون في الإدارة والإحصاء والاقتصاد واصحاب نظرية القرار طويلاً مفهوم المخاطر، ولم يتفقوا على تعريف محدد يمكن استخدامه للتعبير عن الخطر في جميع المجالات، وسيكون التعريف الملائم للخطر لأي فريق غير مجد لغيره من الفرق الأخرى لأنه يعنى شيئاً مختلفاً لكل منهم، لقد أكد الباحثين بأن الخطر يستخدم لوصف مواقف مختلفة، وان تعريفه ينطوي على الجدل والارتباك، ولذلك سنستعرض مفهومه، إذ يجب ان تؤخذ المخاطر بنظر الاعتبار وبشكل أكثر جدية في عملية اتخاذ القرار، فضلاً عن ان المخاطر هي عوامل أساسية في بيئة الأعمال. (العززي، الدليمي، 2015)

مشكلة الدراسة:

شهدت السنوات الأخيرة اهتماماً متزايداً بموضوع إدارة المخاطر وأصبحت الحاجة ملحة الى وجود إطار عمل محدد وواضح من أجل تطبيق إدارة المخاطر بكفاءة وفعالية، ولعل هذا الاهتمام كان مرجعه ظهور عوامل مثل: العولمة، الأسواق الناشئة، الاندماج، المنافسة، الازمات، ثورة المعلومات، التقدم التكنولوجي، ابتكار المنتج والسوق، التجارة الالكترونية وبالتالي فإن ظهور هذه العوامل المتشابكة والمتداخلة معا قد يسبب حدوث العديد من الخسائر للوحدات الاقتصادية مما يستدعي الحاجة إلى إدارة مخاطر المشروع، ولقد مرت إدارة مخاطر المشروعات بعدة مراحل في تطور نشأتها، فالمرحلة الأولى تبدأ بالالتزام بالقوانين واللوائح والسياسات، والمرحلة الثانية يتم فيها التركيز على نظم الرقابة الداخلية والفحص على مستوى الأقسام، والمرحلة الثالثة تتميز بظهور قانون Sarbanes Oxley act (SOX) واستخدام العمليات وخرائط الأنشطة من خلال الأقسام والمرحلة الرابعة تعتبر مفهوم إدارة المخاطر على أنها لغة مخاطر مشتركة تعطي أولويات الجهود المراجعة الداخلية على أساس المخاطر، والمرحلة الخامسة تصل إليها الوحدة الاقتصادية عندما يتم استخدام مدخل شامل لجميع المخاطر وربط أنشطة إدارة المخاطر بالإستراتيجية حيث إن كل خطر يمثل فرصة وليس مجرد تهديد للحصول على مزايا تنافسية، بالإضافة إلى تفهم العلاقات المتشابكة للأنواع المختلفة من المخاطر وتأثيرها على إستراتيجية الوحدة الاقتصادية وتتميز المرحلة الخامسة بظهور دور مدير المخاطر (CRO) (Chief risk officer) في الوحدات الاقتصادية وخاصة البنوك ويقوم بالإشراف على المخاطر، ويمكن القول أن المرحلة الخامسة هي إدارة وحوكمة المخاطر معا على مستوى الوحدات الاقتصادية، وبالتالي فإن إدارة مخاطر المنشأة [ERM] تمثل تتطور

للمفهوم التقليدي لإدارة المخاطر وارتبطت بإصدار قانون SOX ونموذج (COSO) Committee of Sponsoring Organizations والالتزام بتطبيق اتفاقيات بازل، كما أن السبب الرئيسي لحدوث الأزمات المالية هو تزايد المخاطر التي تواجهها المشاريع عند قيامها بأنشطتها المختلفة من استثمارات وغيره مع عدم قدرتها على أدائها بشكل كفاء وفعال، وعليه يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي: (العقيلي، عبد الدايم، 2015)

كيف يمكن إدارة المخاطر بالمشاريع بغرض الحد من المشاكل وتحسين الأداء؟

ويندرج من ذلك التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية متمثلة في:

1. ما ماهية إدارة المخاطر؟
2. ما سبل إدارة المشاريع وخصوصا مشاريع المقاولات؟
3. كيف يمكن تحسين أداء المشاريع؟
4. ما دور إدارة المخاطر في تحسين أداء المشاريع؟

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في الكشف عن دور إدارة المخاطر بالمشاريع في الحد من المشاكل وتحسين الأداء، ويندرج من ذلك الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية متمثلة في:

1. التعرف على ماهية إدارة المخاطر.
2. اكتشاف سبل إدارة المشاريع وخصوصا مشاريع المقاولات.
3. تحديد كيفية تحسين أداء المشاريع.
4. الكشف عن دور إدارة المخاطر في تحسين أداء المشاريع.

أهمية الدراسة:

أولا: الأهمية العلمية:

- تعمل إدارة المخاطر على تغيير ثقافة منظمة الأعمال، فباتت الشركات تميل إلى التركيز على إدارة المخاطر بشكل أكبر، بحيث تكون أكثر استباقية مقارنة بالشركات الأخرى التي يمكن أن تكون رد فعل، وبالتالي تلقي كل شركة نظرة فاحصة على كل عملية من عمليات أعمالها وتحديد الخطأ الذي يمكن أن يحدث، وهو ما يساعد على توقع المشكلات المحتملة.
- تساعد إدارة المخاطر على تقليل الآثار الناجمة عن الخطر إن وقع، بما يضمن استمرار المنشأة في عملها.

- توفر إدارة المشروع القيادة والرؤية والدافع وإزالة حواجز الطرق والتدريب وإلهام الفريق للقيام بعملهم الأفضل.
- تتمثل أهمية تحسين أداء وتحقيق جودة المشاريع في تحقيق العديد من الفوائد المتمثلة في ضمان تقديم منتجات ذات جودة عالية، الأمر الذي يساهم في كسب رضا العملاء، وتحقيق مكاسب مالية، بالإضافة إلى تحسين العمل الجماعي وإزالة الفوارق بين فريق العمل الواحد، وزيادة الإنتاجية.

ثانياً: الأهمية العملية:

- تفيد الدراسة أصحاب المشاريع من خلال توجيههم لكيفية التغلب على المخاطر التي قد يواجهونها وإدارتها بشكل يساهم من رفع كفاء المشروع على تحسين أدائه الإداري.
- تفيد الدراسة الجهات المعنية بأنظمة الرقابة الداخلية ومعايير حوكمة الشركات والمشاريع من خلال توجيههم لتعديل تلك المعايير باستمرار، من خلال جعلها تواكب التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال المتغيرة.
- تفيد الدراسة الباحثين والدارسين في مجال إدارة المخاطر وإدارة المشاريع، كونها تُعد إضافة علمية ومرجع قوي في المكتبات العربية.

الدراسات السابقة:

المحور الأول: الدراسات الخاصة بالمتغير المستقل (إدارة المخاطر):

1. دراسة المجحم، (2023)، بعنوان "الآليات الداخلية لحوكمة الشركات وأثرها على مخاطر البنوك: دراسة تطبيقية على البنوك المدرجة في سوق المال السعودي للفترة 2011 - 2021"

هدفت الدراسة إلى قياس أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على مخاطر البنوك المدرجة في سوق المال السعودي تداول»، وقد بلغت عينة الدراسة (10) بنوك للفترة (2011-2021) اعتمدت الدراسة على البيانات المقطعية الزمنية (Panel Data) والتي تجمع بين السلاسل الزمنية والبيانات المقطعية، واستخدمت الدراسة أسلوب الانحدار المتعدد وفق نموذج الأثر الثابت (Fixed Effect Model) لاختبار الفرضيات أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي لتركز الملكية على مخاطر السيولة، وأثر سلبي للتنوع في مجلس الإدارة على مخاطر السيولة ووجود أثر إيجابي لكل من استقلالية مجلس الإدارة والتنوع في مجلس الإدارة على مخاطر الائتمان، وأثر سلبي لوجود لجنة إدارة المخاطر على مخاطر الائتمان كما

أظهرت النتائج عدم وجود أثر الحجم مجلس الإدارة على مخاطر البنك تؤكد الدراسة على أهمية التزام البنوك بتطبيق لائحة حوكمة الشركات بما فيها تشكيل لجنة مخاطر مستقلة لدورها الفعال في عملية إدارة المخاطر، وأهمية النظر في تشكيل لجنة حوكمة بالبنك تساهم في ضمان التطبيق الكامل والفعال الآليات وقواعد الحوكمة، كما تؤكد الدراسة على ضرورة نشر ثقافة جيدة حول حوكمة الشركات، وزيادة الوعي بأهميتها وأهمية إدارة المخاطر لدى الإدارة العليا والأطراف المعنية.

2. دراسة Endah Suci Damayanti، (2023)، بعنوان "إدارة المخاطر: نظرة عامة"

الغرض من هذه الدراسة هو تقديم لمحة عامة عن إدارة المخاطر في مختلف الصناعات ذات الأهداف المختلفة من خلال الأوراق الأكاديمية ومن ثم للباحثين للتعبير عن آرائهم. الأساليب تعتمد على الأدب والنوعية. توفر نتائج هذه الدراسة نظرة عامة وتكمل المزيد من العمل مع الباحثين الآخرين. ولم يجد الباحثون سوى القليل من الأدلة على ذلك. وتأتي توصيات هذه الدراسة من مجالات أخرى غير إدارة المخاطر المالية، كما يفعل العديد من الباحثين. ويأمل الباحثون أن يستخدم باحثون آخرون متغيرات أخرى في الدراسات المستقبلية، مثل الدمار البيئي، والقطاع المالي، ومتغيرات أخرى في القطاعات المالية الأخرى.

3. دراسة محمد، طحطوح، (2021)، بعنوان "مساهمة المراجعة الداخلية في تفعيل دور إدارة

المخاطر وفق إطار COSO ERM"

تعتبر وظيفة المراجعة الداخلية من الوظائف الهامة في الشركات لما لها من أثر في تصميم نظام الرقابة الداخلية وقياس كفاءة استخدام الموارد المتاحة، وتدعيم حوكمة الشركات وكذلك المساهمة في تفعيل دور إدارة المخاطر، مما يعزز فرص الشركات في استغلال الأمثل للموارد، هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور المراجعة الداخلية في تقييم وإدارة المخاطر وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة من خلال جمع البيانات من مصادرها الأولية والثانوية. أهم نتائج الدراسة أن المراجع الداخلي يساهم بشكل فعال في ظل تمتعه بالكفاءة والفعالية في عملية إدارة المخاطر سواء في مرحلة تحديد المخاطر، تقييمها أو الاستجابة لها من خلال تقديم المشورة والنصح والمساعدة حول اعتماد الخيار الأمثل للتعامل مع المخاطر والاستجابة لها في الوقت المناسب.

4. دراسة النجار، (2017)، بعنوان "أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في

تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم: دراسة حالة مشاريع حاضنة الأعمال والتكنولوجيا في الجامعة الإسلامية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة المخاطر وكذلك للتعرف على أنواع المخاطر التي تواجه المشاريع الريادية في قطاع غزة، وتعددت أهداف هذه الدراسة لتقوم ببحث طبيعة عمل حاضنة الأعمال والتكنولوجيا في الجامعة الإسلامية بغزة ودورها في دعم المشاريع الريادية، كما وهدفت الدراسة أيضاً إلى دراسة أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية على تحقيق الميزة التنافسية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء هذه الدراسة، وقد صمم الباحث استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، حيث تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة مستخدماً أسلوب الحصر الشامل، وهم أصحاب المشاريع الريادية المحتضنة من قبل حاضنة الأعمال والتكنولوجيا بالجامعة الإسلامية بغزة البالغ عددها 46 مشروعاً، وقد تم توزيع 46 استبانة واسترداد 42 استبانة بنسبة استرداد 91%، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها:

- يتمتع أصحاب المشاريع الريادية المحتضنة من قبل حاضنة الأعمال والتكنولوجيا بالجامعة الإسلامية بغزة بامتلاك مهارة إدارة المخاطر بشكل ملحوظ والتي ساهمت في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) المتغيرات مهارة إدارة المخاطر مجتمعة ومنفردة لدى أصحاب المشاريع الريادية على تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم، وذلك يعود لطبيعة العلاقة الوثيقة بين كل منهما.
- الميزة التنافسية (المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بالمتغيرين المستقلين التعرف على المخاطر والتحكم في المخاطر)، حيث إن 54.2% من الأثر الحاصل على تحقيق الميزة التنافسية يكون بسبب متغيري التعرف على المخاطر والتحكم في المخاطر.

أهم توصيات الدراسة:

- ضرورة إعطاء أولوية المهارة إدارة المخاطر من قبل أصحاب المشاريع الريادية، لأن الظروف السائدة في قطاع غزة لا يؤمن جانبها حسب ما يلاحظه الباحث، وأن وجود المخاطر المحدقة بالمشاريع الريادية في قطاع غزة بظل قائماً.
- تعزيز مهارة إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية المحتضنة من خلال توفير عنصر التدريب في مجال إدارة المخاطر وفي المحالات الإدارية والمالية يحسن من أدائهم ويعمل على تطويره.

- العمل على إجراء دراسات الجدوى الاقتصادية والتقييم المالي للمشاريع الريادية من أجل الحفاظ على استمرار وتميز تلك المشاريع في السوق التي تخدم فيه.

5. دراسة Víctor M. Gulías, Carlos Abalde, J. Santiago Jorge, Laura M. Castro, (2008)، بعنوان "إدارة المخاطر"

تعد إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) مجالاً ذا أهمية كبيرة نظراً لتداعياتها الاقتصادية. المزيد والمزيد من الشركات تولي اهتماماً لها، نظراً لوجود وفورات اقتصادية كبيرة للتعامل مع مختلف جوانب المخاطر. وفي الوقت نفسه، شهدت إدارة المخاطر المؤسسية تحولاً في الطريقة التي تدير بها الشركات العديد من حالات عدم اليقين التي تقف في طريق تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية والمالية. ومع ذلك، فإن أنظمة إدارة المخاطر الحالية (RMIS) ليست قوية ولا مرنة بما يكفي لوضع نموذج لتعقيد عملية إدارة المخاطر. في هذه الورقة سوف نقوم بدراسة هذه القضايا بمزيد من التفصيل، وشرح المشكلة الحالية واقتراح نظام برمجي يعالجها. سنعرض أيضاً التصميم والتشغيل الفعليين لنظام ARMISTICE (نظام معلومات إدارة المخاطر المتقدم: تتبع التأمينات والمطالبات والتعرضات)، وهي دراسة حالة ناجحة لـ RMIS.

المحور الثاني: الدراسات الخاصة بالمتغير التابع (تحسين أداء المشاريع):

1. دراسة حرح (2022)، بعنوان "أثر المتابعة والتقييم في تحسين جودة المشاريع دراسة

حالة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في سورية"

يهدف هذا البحث إلى استكشاف وجود أثر لعمليتي المتابعة والتقييم في تحسين جودة المشاريع المنفذة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وفي سبيل تحقيق أهداف البحث اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المكون من موظفي موظفا. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في سورية، حيث بلغ حجم عينة البحث النهائية 105 توصل البحث إلى مجموعة من النتائج، من أهمها أن تقويم عملية المتابعة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي يعتبر متوسطاً بينما يعتبر تقويم عملية التقييم جيداً وأوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من عمليتي المتابعة والتقييم في تحسين جودة مشاريع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، حيث أن عملية التقييم لها الأثر الأكبر ويليهما عملية المتابعة. كما قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات والمقترحات، من أهمها تعزيز مفاهيم متابعة وتقييم المشاريع في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في سورية، والعمل على تطوير القدرات والإمكانات البشرية المشاركة في عمليتي المتابعة والتقييم بهدف تنفيذ

المشاريع بأفضل شكل ممكن وتحسين جودتها، فضال عن تعزيز تعاون فريق العمل والفئات المستهدفة والتأكد من بدء عمليتي المتابعة والتقييم في الوقت المناسب كون عملية المتابعة والتقييم تبدأ مع البدء بالتخطيط للمشروع.

2. دراسة عمرو، (2019)، بعنوان " دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين إدارة المشاريع الإنشائية في البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية TQM' ".

استهدف هذا البحث قياس مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة TQM وأثرها على تحسين أداء العاملين القائمين على أعمال المشاريع في البلديات وذلك من خلال قياس مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة TQM في البلديات وتضمن عدة محاور هي: (التزام الإدارة العليا- التركيز على العملاء والمستفيدين- العلاقة بالموردين- تمكين العاملين- التحسين المستمر) ، وقياس مدى تطبيق الإدارة للعوامل الاستراتيجية الاستباقية للمشروع، وقياس مدى اهتمام إدارة المشروع بتقويم جودة الأداء الإداري، وقياس مدى تحسين أداء العاملين القائمين على أعمال المشاريع في البلدية، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في إدارة المشاريع الإنشائية في البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية وتم التركيز على العاملين في المشاريع الإنشائية، وتم اختيار عينة من العاملين في هذه البلدية عن طريق توزيع استقصاء الكتروني ووصل عدد الاستبيانات التي تم تجميعها والحصول على ردود 196 استبيان وبلغ عدد الاستبيانات الكاملة والصالحة للتحليل 184 استبيان، أي أن حجم العينة بلغ 184 من العاملين في إدارة المشاريع الإنشائية في البلديات، وأوضحت النتائج أن ترتيب تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة TQM في إدارة المشاريع الإنشائية في البلديات جاء بعد تمكين العاملين في الترتيب الأول، وفي الترتيب الثاني جاء كل من بعد التركيز على العملاء والمستفيدين وبعد العلاقة بالموردين، وجاء في الترتيب الرابع بعد التزام الإدارة العليا، وجاء في الترتيب الخامس والأخير بعد التحسين المستمر، ومن حيث الأهمية النسبية لمدى تطبيق تحسين أداء العاملين على أعمال المشاريع في البلدية في إدارة المشاريع الإنشائية في البلديات جاء المتوسط العام لبعده تطبيق تحسين أداء العاملين على أعمال المشاريع في البلدية حوالى (4.21) درجات، وكان ترتيب عبارات هذا البعد كما يلي: تحديد نطاق الأعمال للمشاريع الإنشائية، وجاء المتوسط العام لبعده تطبيق الإدارة للعوامل الاستراتيجية الاستباقية للمشروع في البلدية حوالى (3.65) درجات، وجاء المتوسط العام لبعده تطبيق اهتمام إدارة المشروع بتقويم جودة الأداء الإداري في إدارة المشاريع الإنشائية في البلديات حوالى (3.67) درجات، وتبين من اختبار الفروض الإحصائية أن العوامل التي تؤثر على تحسين أداء العاملين القائمين على أعمال المشاريع الإنشائية في البلديات وكانت هي (التزام الإدارة العليا- التركيز على

العملاء والمستفيدين- العلاقة بالموردين -تمكين العاملين التحسين المستمر- تطبيق الإدارة للعوامل الاستراتيجية الاستباقية للمشروع- اهتمام إدارة المشروع بتقويم جودة الأداء الإداري).

3. دراسة 'Mohammed Ismail Al-Jagbeer Feras Ali Khalefh Alzu'bi (2019)، بعنوان "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع الإنشائية دراسة حالة على جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن"

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع الإنشائية التي تنفذها جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ومنهجية الاستبيان لجمع المعلومات. وتكونت عينة هذه الدراسة من (3600) مستثمر في قطاع الإسكان. وتم استخدام أسلوب العينة العشوائية لتحديد حجم العينة الذي بلغ (346). تم توزيع الاستبانة واسترجاعها من المستثمرين، وكانت الصالحة للتحليل (297) والتي تمثل 88% من حجم العينة، والتي تم تحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل الانحدار الخطي والمتعدد، وغيرها من الأساليب الواردة في علم الاجتماع الحزمة الإحصائية. أظهرت الدراسة تأثيراً إيجابياً للمتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) على أبعاد المتغير التابع (أداء المشاريع الإنشائية) المتمثل بـ (التكلفة، الجودة، الوقت) ويمكن ترتيب هذا التأثير تنازلياً كما يلي: الوقت، التكلفة والجودة. كما أظهرت الدراسة أنه يمكن ترتيب أبعاد المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) في تأثيره الإيجابي على المتغير التابع (أداء المشاريع الإنشائية) ترتيباً تنازلياً على النحو التالي: تمكين الموظفين، التحسين المستمر، التركيز على العملاء، القيادة، إدارة العمليات. وإدارة الموردين. وأوصت الدراسة جمعية المستثمرين في قطاع الإسكان في الأردن بتوضيح الأثر الإيجابي لإدارة الجودة الشاملة على كفاءة المشاريع من خلال الإشارة إلى تأثيرها الإيجابي على الوقت والتكلفة ونوعية المشاريع وحثهم على تحسين مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مشاريعهم، كما أوصت بإجراء دراسات مماثلة على قطاعات أخرى مثل قطاعي الصناعة والخدمات لبيان أثارها عليها ومقارنة النتائج بين القطاعات المختلفة للوصول إلى نقاط مشتركة بينها.

التعليق على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في الاهتمام بدور إدارة المخاطر في تحسين أداء المشاريع، بالإضافة إلى اعتماد الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي من أجل توضيح

ظاهرة البحث، وتوضيح مدى مساهمة الإدارة الفاعلة للمخاطر التحول الرقمي في تحقيق جودة الأداء بالمشاريع.

اختلفت الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية في ربط العلاقة بين متغيرات الدراسة، فالدراسة الحالية تهتم بتسليط الضوء حول دور إدارة المخاطر في تحسين أداء المشاريع بالتطبيق على شركة السيف للمقاولات الرياض، بالإضافة إلى جانب اختلاف الدراسة التطبيقية من مجتمع وأداة الدراسة، حيث إن الدراسة الحالية مخصصة التطبيق على مشاريع المقاولات، بعكس الدراسات السابقة ركزت على جميع أنواع المشاريع.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تاريخ تطور إدارة المشروعات عرفت الإدارة كعلم له قواعده وأسسها ومدارسه منذ أواخر القرن التاسع عشر وخلال القرن العشرين، حيث شارك في إثراء هذا العلم عدد من العلماء الباحثين الذين كان لدراساتهم وتجاربهم أثراً واضحاً فيه، ومن رواده شارلز بابيج (Charles Babbage) الذي قام بعرض أفكاره الإدارية في كتابه الذي نشر عام ١٨٣٢ بعنوان "اقتصاديات الآلات وأصحاب المصانع" كما عرض هنري تاون (Town) أفكاره الإدارية في مقاله الذي نشر عام ١٨٨٦ تحت عنوان "المهندس كرجل اقتصاد" ويعتبر تاون رائد (Engineer as an Economist) حركة الإدارة العلمية، ثم تبعه هنري جاننت (H. Gant) الذي وضع المخطط الشهير المعروف باسمه عام ١٩٩٠ وهو مخطط (Gantt Chart). (الغول، 2010)

كما وضع فريدريك تايلر Taylor العديد من المؤلفات و (The Principles of Scientific Management) من أهمها كتاب الإدارة "مبادئ الإدارة العلمية" الذي تم نشره عام 1911، ثم جاء العالم الفرنسي هنري فايول (Fayol) ووضع كتابه الذي نشر عام 1916 بعنوان "صناعة الإدارة والإشراف" كما أن هناك العديد من العلماء والباحثين الذين شاركوا في تطور علم الإدارة على مدى العقود الماضية. (الغول، 2010)

واستكمالاً لما سبق فقد تطور مدخل إدارة المخاطر عبر الزمن، ويمكن تحليل هذا التطور في ثلاث مراحل أساسية؛ وهي: (أسعد، يعقوب، 2023)

المرحلة الأولى: إدارة المخاطر ووظيفة التأمين: ارتبط ظهور مفهوم إدارة المخاطر بوجود الخطر ذاته، ويُعد الخطر ظاهرة ملازمة لحياة الإنسان منذ بدء الخليقة، تتعدد صورها وتختلف أشكالها من بيئة لأخرى، ويحاول الإنسان مواجهة تلك المخاطر منذ القدم، ولكن بصورة غير مدركة وليست على أساس علمي في بداية الأمر، وقد بدأ الاهتمام بإدارة تلك المخاطر على أساس علمي مع ظهور وظيفة

التأمين، وذلك من خلال الاعتماد على تلك الوظيفة كوسيلة لمواجهة مخاطر السرقة والحريق وغيرها من المخاطر التي يمكن التأمين عليها. وعلى ذلك، يمكن القول بأن التركيز في تلك المرحلة أنصب على إدارة المخاطر البحتة التي يمكن التأمين عليها.

المرحلة الثانية: إدارة المخاطر المالية: بدأت الثورة الحقيقة لإدارة المخاطر في سبعينيات القرن العشرين، وذلك بتحول فكر إدارة المخاطر في تلك المرحلة من الاعتماد الكامل على وظيفة التأمين كوسيلة لمواجهة المخاطر إلى فكر إدارة المخاطر الذي يتعامل مع كل خطر على حدة، والمعتمد على علم الإدارة في تحليل التكلفة والعائد والقيمة المتوقعة والمنهج العلمي لاتخاذ القرار في ظل ظروف عدم التأكد. وعلى ذلك، يُمكن القول بأن التركيز في تلك المرحلة تحول إلى إدارة مصادر أو مسببات الخطر من خلال الاعتماد على مدخل فردي يتعامل مع كل خطر على حدة دون دراسة التفاعل بين المخاطر المختلفة.

المرحلة الثالثة: إدارة مخاطر المنشأة (ERM): تحول فكر إدارة المخاطر في تلك المرحلة التي بدأت في تسعينات القرن العشرين من الاعتماد على مدخل فردي لإدارة المخاطر إلى ضرورة إدارة كافة أنواع المخاطر التي قد تواجهها المنشأة أيّاً كان مصدرها، وذلك من خلال الاعتماد على مدخل متكامل لإدارة المخاطر بالمنشأة يأخذ في الاعتبار العلاقات المتشابكة بين تلك المخاطر؛ أي يتعامل مع جميع المخاطر بشكل تفاعلي ومتكامل. ولقد أدى هذا التحول في فكر إدارة المخاطر في تلك المرحلة إلى ظهور العديد من المعايير والإصدارات المهنية المختصة بعملية إدارة مخاطر المنشأة (ERM)، مثل معيار إدارة الخطر البريطاني (IRM)، ومقررات لجنة بازل (BCBS)، ومعايير إدارة المخاطر الدولية، وإصدارات لجنة (COSO) وغيرها.

المنهجية وطرق البحث:

أ. فروض الدراسة:

يتمثل الفرض الرئيسي للدراسة في أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر على تحسين أداء المشاريع، ويندرج من ذلك الفرض الرئيسي عدة فروض فرعية متمثلة في:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمخاطر الوثائق والمعلومات على تحسين أداء المشاريع.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمخاطر السمعة التنظيمية على تحسين أداء المشاريع.
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمخاطر الثقافة التنظيمية على تحسين أداء المشاريع.
4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمخاطر الموارد البشرية على تحسين أداء المشاريع.

ب. نموذج الدراسة:

تحسين أداء المشاريع



إدارة المخاطر:

مخاطر الوثائق
والمعلومات.

مخاطر السمعة
التنظيمية.

مخاطر الثقافة التنظيمية.

مخاطر الموارد البشرية.



ج. منهجية الدراسة:

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي لفهم العلاقة بين إدارة المخاطر وتحسين أداء المشاريع في شركة السيف للمقاولات الرياض، يتميز هذا المنهج بقدرته على وصف وتحليل الظواهر المعقدة، مما يجعله مناسباً لدراسة تأثير العوامل المتعددة على تحسين أداء المشاريع وتم اختيار شركة السيف للمقاولات الرياض لتمثل مجتمع الدراسة لدراسة دور إدارة المخاطر في تحسين أداء المشاريع بالتطبيق على شركة السيف للمقاولات الرياض عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS.

د. مجتمع وعينة الدراسة

1. مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في مديري المشروعات بشركة السيف للمقاولات بمنطقة الرياض، والبالغ عددهم (65).

2. عينة الدراسة:

تتمثل عينة الدراسة في مديري المشروعات بشركة السيف للمقاولات بمنطقة الرياض، وبذلك تكون تلك العينة ممثلة لمجتمع الدراسة البالغ عددها (56)، وتم الحصول على تلك

العدد وفقاً للجداول الإحصائية المستخدمة لاستخراج حجم العينة من المجتمع المستهدف،
وتم ارفاق هذا الجدول في الملاحق.

وتتمثل المعادلة التي تم استخدامها في الآتي:

$$\text{حجم العينة} = \frac{(J-1) \times 2\epsilon}{2\mu}$$

ع = الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي تم اختياره وهو 95%
ل = معدل تواجد الخاصية في المجتمع ولصعوبة قياسها نفترض إنها تمثل 50%
م = مستوي المعنوية المسموح به في النتائج وهو 5%

أدوات الدراسة:

تتمثل أداة الدراسة في الاستبانة لجمع البيانات من عينة البحث، وتتكون الاستبانة من ثلاث محاور
تتمثل في الآتي:

- **المحور الأول:** سيتضمن الخصائص الشخصية والوظيفية للمدراء والموظفين عينة الدراسة،
والمتمثلة في (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة...الخ).
- **المحور الثاني:** سيتضمن فقرات إدارة المخاطر وأبعادها (المتغير المستقل).
- **المحور الثالث:** سيتضمن الفقرات التي تقيس تحسين أداء المشاريع (المتغير التابع).

صدق أداة البحث:

سيتم التأكد من صدق الاستبانة بواسطة عرضها في هيئتها الأولية على عدد من الأكاديميين
المختصين في إدارة الأعمال، وإجراء التعديلات طبقاً لوجهات نظر المحكمين على الاستبانة.

ثبات الأداة:

سوف يتم التحقق من ثبات الاستبانة بواسطة استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)
على محاور الدراسة لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة لكل بعد ولكل متغير، ومن خلال
النتائج سوف نتأكد من مدى صدق وصحة وثبات أداة الدراسة (الاستبانة) ومدى صلاحيتها في التحليل
الإحصائي.

حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت حدود الدراسة الموضوعية على تسليط الضوء حول دور إدارة المخاطر في تحسين أداء المشاريع.
- **الحدود المكانية:** تم تطبيق هذه الدراسة على شركة السيف للمقاولات الرياض.
- **الحدود البشرية:** طبقت هذه الدراسة على عينة حجمها نحو (56) من مديري المشروعات السيف للمقاولات الرياض.
- **الحدود الزمنية:** طبقت هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2024م.

الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، سوف يتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام البرامج الإحصائية (SPSS Version 26):

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.
- المتوسط الحسابي (Mean)، وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية.
- استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل بُعد من أبعادها الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis لمعرفة أثر كل بُعد من أبعاد (إدارة المخاطر) على (تحسين أداء المشاريع).
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لمعرفة أثر أبعاد (إدارة المخاطر) على (تحسين أداء المشاريع).

تقسيم البحث المقترح:

- **الفصل الأول:** الإطار التمهيدي للبحث.
- **الفصل الثاني:** الإطار النظري.
- **الفصل الثالث:** الدراسة الميدانية.
- **الفصل الرابع:** مناقشة النتائج.
- **قائمة المراجع.**

المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- أسعد، زينب أسعد ويعقوب، عمر السيد، (2023)، مدخل إدارة المخاطر كآلية للحد من المخاطر المالية التي تواجه المنشآت المالية، المجلة الأكاديمية للعلوم الاجتماعية، الأكاديمية الدولية للهندسة وعلوم الاعلام.
- باقر، وفاء جاسم علي، (2020)، أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
- حرح، لبنى، (2022)، أثر المتابعة والتقييم في تحسين جودة المشاريع دراسة حالة في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في سورية، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.
- العثمان، عبير عبد الله محمد، (2017)، أثر إدارة مخاطر المشاريع الانشائية على الأداء: دراسة ميدانية في الأمانة العامة للأوقاف، وزارة الأوقاف، دولة الكويت.
- العقيلي، ليلى محروس وعبد الدايم، سلوى عبد الرحمن، (2015)، أثر إدارة وحوكمة المخاطر على أداء البنوك التجارية والإسلامية في ظل الأزمة المالية: دراسة تطبيقية على البنوك العربية، مجلة البحوث المحاسبية، كلية التجارة، جامعة طنطا.
- عمرو، عبد الله، (2019)، دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين إدارة المشاريع الإنشائية في البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية ' TQM، المجلة المصرية للعلوم التطبيقية، مج (34)، ع (2).
- العنزي، سعد علي محمود والدليمي، عراك عبود عمير، (2015)، تأثير إدارة المخاطر وفوائدها في المنظمات: مدخل نظري تحليلي، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مج (7)، ع (13).
- الغول، وائل، (2010)، الميسر لإدارة المشروعات بين النظرية والتطبيق، صوت القلم العربي، الطبعة الأولى.

- المجحم، أسامة بن عبد المحسن، (2023)، الآليات الداخلية لحوكمة الشركات وأثرها على مخاطر البنوك: دراسة تطبيقية على البنوك المدرجة في سوق المال السعودي للفترة 2011 – 2021، المجلة العربية للدراسة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك فيصل، المملكة العربية السعودية، مج (46)، ع (4).
- محمد، حولي وطحطوح، مسعود، (2021)، مساهمة المراجعة الداخلية في تفعيل دور إدارة المخاطر وفق إطار COSO ERM ، مجلة اقتصاد المال والأعمال، مج (6) ع (1).
- النجار، غسان محمد خليل، (2017)، أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم: دراسة حالة مشاريع حاضنة الأعمال والتكنولوجيا في الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية – غزة.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

- Endah Suci Damayanti, (2023), Risk Management: In an Overview of Literature Review, Formosa Journal of Science and Technology.
- Víctor M. Gulías, Carlos Abalde, J. Santiago Jorge, Laura M. Castro, (2008), Managing the Risks, Journal of Decision System.
- Mohammed Ismail Al-Jaghbeer Feras Ali Khalefh Alzu'bi, (2019), The Impact of the Implementation Total Quality Management on the Performance of Construction Projects A Case Study on the Association of Investors in the Housing Sector in Jordan, Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences.
- Small- Sample Techniques. The NEA Research Bulletin, Vol. 38(December 1960), p. 99.

**The impact of risk management to reduce
problems and improve project performance
“an applied study on Al Saif Contracting
Company, Riyadh**

Preparation: 1- Fris Hussain Faleh Almutairi.

2- Abdulrahman Aqeel Alanazi.

Supervision: Faris Hussain Faleh Almutairi.

2024