

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة المخاطر



تأثير إدارة المخاطر التشغيلية على أداء مشاريع الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطلاب/

وداد المالكي - 232000154

معاذ الراشد - 222000499

سامي عبدالله - 232002475

إشراف/

العام الدراسي:

2024

فهرس المحتويات

4.....	المستخلص: Abstract
3.....	الفصل الأول
4.....	المقدمة
5.....	مشكلة الدراسة
5.....	أهمية الدراسة
5.....	أهداف الدراسة
6.....	تساؤلات الدراسة
6.....	الدراسات السابقة
8.....	المنهجية وطرق البحث
8.....	أدوات الدراسة
8.....	مجالات الدراسة
9.....	المراجع والمصادر:

الفصل الأول

المقدمة

تواجه المشاريع العديد من التحديات خلال تنفيذها، ومن أكبر هذه التحديات الخطر وعدم اليقين، باعتبارها أحد خصائص المشروع التي قد تؤدي إلى احتمال نجاحه أو فشله، لذلك من الضروري وجود إدارة فاعلة تقوم بالتخطيط والمراقبة وجدولة أنشطة المشروع بشكل صحيح واتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذ هذه الأنشطة من خلال الالتزام بالوقت لضمان نجاحه وتحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج المرجوة وتحقيق رضى أصحاب المصلحة. لذا أصبحت لإدارة مخاطر المشاريع مكانة بارزة في إدارة المشاريع التي تواجهها مهما كان نوعها (صناعي، طبي، غذائي، إنشائي، تكنولوجي، بيئي، إلخ)، بهدف تجنب وقوعها والتقليل من أثارها السلبية التي لها تأثيرات أخرى جانبية على المجتمع والبيئة المحيطة، مما يستوجب العمل على تخفيضها إلى مستويات مقبولة.

جاء مفهوم إدارة المخاطر كعملية يتبعها المشروع بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطته بهدف تنفيذ كل نشاط، ومعرفة ما يحيط بها من مخاطر من أجل تمكين إدارة المشروع من التعامل مع ما يمكن أن تتعرض له من مخاطر وصعوبات في المستقبل يمكن أن تعرقل مساره، كما أنها تسهم في الاستخدام الفعال والكفاء للموارد الذي يؤثر في نجاح المشروع (المهيرات و ارييمة، 2016).

إن المخاطر في الظروف المحتملة يكون لها تأثيرات سلبية يمكن تصنيفها إلى نوعين أساسيين، يتمثل الأول بالمخاطر التقليدية التي قد ترتكز على الأسباب المادية أو القانونية كالكوارث الطبيعية والحرائق وغيرها، أما النوع الثاني فهو يتمثل في المخاطر غير الملموسة كتلك التي تعني بالمعرفة والكفاءة والاتصال والعلاقات بين الأطراف المتعاقدة بالالتزام بالجدول الزمني المحدد للإنجاز وتحقيق معدلات الأداء والكفاءة التشغيلية والجودة المطلوبة، ومخاطر تتعلق بعدم التمكن من توفير الموارد البشرية والعمالة اللازمة، وأخرى تتعلق بعدم وفاء المقاولين والموردين بالتزاماتهم التعاقدية كنتيجة لعدم ملائمة إدارة المخاطر أو عدم الالتزام بتطبيقها بشكل صحيح، وأوضحت الدراسات في مجال إدارة المشاريع في تكنولوجيا المعلومات والإنشاءات بأن تطبيق إدارة المخاطر أثر على أداء المشاريع من حيث الفعالية وتحسين الأداء وتعزيز إنتاجيته. وأن عدم وجود إدارة لمخاطر المشروع هو أحد أسباب فشل المشاريع مثل عدم الالتزام بالجدول الزمني للمشروع بالمواعيد النهائية، وزيادة التكلفة وقلة الجودة الأداء، ومع ذلك لا يزال تطبيق إدارة المخاطر في المشاريع الحكومية وأثرها على نجاحها غير مؤكد .

تعمل إدارة المخاطر التشغيلية على وضع الإجراءات والسياسات والاستراتيجيات لمراقبة عمليات المشاريع الحكومية بشكل يضمن تحقيق الأهداف والتأكد من قيامها بالمهام بشكل متسق ومتناغم يضمن لتحقيق غايات المشروع بشكل أمثل، كما تعمل على وضع خطط استمرارية العمل (المعاينة و المخادمة، 2023).

ونظراً لأهمية إدارة المخاطر التشغيلية، تأتي هذه الدراسة للكشف عن تأثير إدارة المخاطر التشغيلية (تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية، معالجة المخاطر التشغيلية، مراقبة المخاطر التشغيلية) على أداء ونجاح مشاريع الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة

تعتبر إدارة المخاطر التشغيلية في الوقت الحالي أحد أهم التحديات التي تفرضها بيئة الأعمال المضطربة على المشاريع، وأصبحت عنصراً لا يمكنها تجاهله عند إعداد وتنفيذ خططها وتحقيق الهدف والغاية منها حيث تعتبر أحد أهم أدوات نجاحها، وأشار العديد من الباحثين بعدم قدرة المشاريع لمواجهة المخاطر وآثارها السلبية، وذلك لعدم تبني أنشطة إدارة المخاطر التشغيلية بشكل منهجي، ومستمر أو لعدم وجود وعي لإدارة المخاطر التشغيلية، لتظهر أهمية إدارة المخاطر التشغيلية، كوسيلة لمواجهة المخاطر والتعامل معها، التي بدورها تعمل على تحسين القرارات وضمان لتحقيق أهدافها والالتزام بمعايير نجاحها على أرض الواقع.

ومن هنا برزت مشكلة الدراسة من خلال ملاحظات وخبرات الباحثين من خلال تجربتهم العملية في هذا المجال، والمتمثلة بالنقص المعرفي لدى إدارات المشاريع الحكومية حول تطبيق إدارة المخاطر في المشاريع الحكومية التي تؤثر على نجاحها، على الرغم من أهميتها، أضف إلى ذلك ندرة البحث العلمي في هذا المجال، لذلك تتلخص مشكلة الدراسة في سؤالها الرئيسي والمتمثل في :

ما تأثير إدارة المخاطر التشغيلية على أداء مشاريع الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في أن إدارة المخاطر التشغيلية من المواضيع الحديثة والمهمة خاصة في ظل جائحة كورونا التي عصفت بالعالم وما نتج عنها من مشاكل اقتصادية. تبرز الأهمية العلمية لهذه الدراسة في التعريف بأهمية الموضوع في الدراسة والتحليل لمعرفة الجوانب النظرية لمتغيراته. أما من الناحية العملية فهي بالغة الأهمية كونها تشمل مشاريع الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية التي تتسم بالحساسية والأهمية البالغة والمحوري في اقتصاد المملكة، فتهدف هذه الدراسة إلى إعادة توجيه الجهات الحكومية القائمة على المشاريع الحكومية بالمملكة بضرورة تطوير إجراءات إدارة المخاطر التي من شأنها تقلل من حدوث خسارة وتحليل جميع الأخطاء التي تم اكتشافها ومعالجتها لتواكب جميع المستجدات الاقتصادية، والسياسية، والقانونية.

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة بالإعتماد على ما جاء في مشكلة الدراسة وهي الكشف عن أثر إدارة المخاطر التشغيلية في أداء مشاريع الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، ولتحقيق هذا الهدف ، سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. الكشف عن أثر تحديد وتقييم إدارة المخاطر التشغيلية في أداء ونجاح مشاريع الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
2. تحديد أثر معالجة المخاطر التشغيلية في أداء ونجاح مشاريع الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
3. الكشف عن أثر مراقبة المخاطر التشغيلية على أداء ونجاح مشاريع الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

تساؤلات الدراسة

يتمثل السؤال الرئيسي لهذه الدراسة في:

ما تأثير إدارة المخاطر التشغيلية على أداء مشاريع الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

ويتفرع من هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي:

1. هل يوجد أثر لتحديد وتقييم إدارة المخاطر التشغيلية في أداء ونجاح مشاريع الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟
2. هل يوجد أثر لمعالجة المخاطر التشغيلية في أداء ونجاح مشاريع الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟
3. هل يوجد أثر لمراقبة المخاطر التشغيلية على أداء ونجاح مشاريع الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

الدراسات السابقة

دراسة (المهيرات و ارتيمة، 2016) والتي هدفت إلى التعرف على إدارة المخاطر وأثرها على نجاح المشاريع في وزارة البيئة الأردنية، كإحدى الوزارات الحكومية القائمة في استراتيجيتها على المشاريع وتكون مجتمع الدراسة من مشاريع وزارة البيئة الأردنية والواقعة في محافظات الشمال والوسط والجنوب والبالغ عددها (62) مشروعاً. ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات الأولية تم تطوير أداة الدراسة (الاستبيان) لقياس أبعاد متغيرات الدراسة المتغير المستقل (إدارة المخاطر) بأبعاده (التخطيط وتعريف المخاطر، تحليل المخاطر، الاستجابة للمخاطر، تقييم ومراجعة المخاطر)، والمتغير التابع (نجاح المشاريع) بأبعاده (الزمن، كلفة، الجودة، رضى أصحاب المصلحة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها: خلصت الدراسة إلى أن الوزارة المبحوثة لا تولي الاهتمام الكافي لإدارة المخاطر ويعود السبب في ذلك إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يضم إدارة متخصصة في إدارة المخاطر، الأمر الذي انعكس على تشتت في فهم وتقدير تطبيق مراحل إدارة المخاطر ما بين أفراد العينة، الأمر الذي جعل كل مشروع يكتفي بتحليل الخطر بالطرق النوعية دون الاعتماد على الطرق الكمية، متجاهلين مرحلة تخطيط المخاطر وتعريفها كمرحلة ضرورية لوضع سيناريوهات الاستجابة تبعاً لنوع لمخاطر، لتحديد مراقبة ومراجعة عمليات إدارة المخاطر لتقييم مسار المراحل السابقة، وكشف الانحرافات التي يمكن أن تحصل أثناء المعالجة للمخاطر. إن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية (إحصائية) بين مكونات إدارة المخاطر (تخطيط المخاطر وتعريفها، تحليل المخاطر، الاستجابة للخطر، تقييم ومراجعة المخاطر) في تحقيق نجاح المشاريع الوزارة المبحوثة، وبدرجات متفاوتة مما يعني أنه إذا ما قامت وزارة البيئة الأردنية بتطبيق إدارة المخاطر في مشاريعها سيتم إنجاز المشاريع في الزمن المحدد للإنجاز ودون زيادة في الكلف المالية ضمن المواصفات المقترحة ونيل رضا أصحاب المصلحة. كما ستساعد متخذي القرار بالسيطرة على المخاطر والتقليل من حدتها، مع مختلف مراحل عمر المشروع. وأظهرت النتائج إن لمراجعة وتقييم المخاطر أثر في تحقيق نجاح المشاريع في وزارة البيئة الأردنية، وذلك لهيئة بيئة الوزارة ومساعدتها للتعامل مع شتى أنواع المخاطر التي قد تتعرض لها، وتوفر الجاهزية لمواجهة المخاطر المحدقة بها والتي قد تؤدي إلى فشل المشاريع وعدم نجاحها مع تفعيل عناصر الاتصال للربط مع أصحاب المصلحة وجميع الأطراف والمستويات التي تهدف إلى

ضمان وصول المعلومات لهم. وفي ضوء هذه النتائج خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات كان من أهمها: 1-زيادة الاهتمام من قبل وزارة البيئة الأردنية بتطبيق الكمي والنوعي لإدارة المخاطر في مشاريعها 2-بناء ثقافة تنظيمية في وزارة البيئة الأردنية تعنى بأهمية إدارة المخاطر في المشاريع، لمواجهة وتقبل المخاطر خصوصاً في ظل المتغيرات والتقلبات التي قد تواجهها نظراً لاعتمادها في مشاريعها على المساعدات والمنح الخارجية، ونظراً لنقص في الكادر الفني المدرب في مجال المشاريع البيئية 3-العمل على رفع مستوى مشاركة أصحاب المصلحة من جميع الفئات (العاملين والشركاء والمستفيدين وممولين، ومقاولين ومتعاقدين بالباطن والجماعات المؤثرة وغيرها) في صنع القرارات عند وضع خطة لإدارة المخاطر لما له من أثر في تعزيز ثقافة إدارة المخاطر في وزارة البيئة وبناء قواعد لمجابهتها. 4- ضرورة بناء استراتيجية واضحة لإدارة المخاطر معتمدة على التحليل الدقيق للمشاريع وأهدافها ووضع تصورات لكافة المخاطر التي ممكن أن تؤثر على نجاح المشاريع من خلال اعتماد الطرق الكمية والنوعية عند تحليل المخاطر.

دراسة (المعاينة و المخادمة، 2023) والتي هدفت إلى الكشف عن أثر إدارة المخاطر التشغيلية بأبعادها (التحديد والتقييم، والمعالجة، والمراقبة) في دعم الميزة التنافسية للبنوك التجارية العاملة في الأردن. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام منهجي الوصفي والتحليلي، حيث تم بناء استبيان وتوزيعها على العاملين في قطاع البنوك التجارية العاملة في الأردن. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: تبين وجود أثر وعلاقة تفسيرية قوية بين إدارة المخاطر التشغيلية بأبعادها (التحديد والتقييم، والمعالجة، والمراقبة) في دعم الميزة التنافسية للبنوك التجارية العاملة في الأردن، وتبين أن متغير تحديد وتقييم إدارة المخاطر التشغيلية هو الأكثر تأثيراً في دعم الميزة التنافسية بينما الأقل تأثيراً هو متغير المعالجة إدارة المخاطر التشغيلية. وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة قيام الإدارة العليا ومجلس الإدارة بوضع إجراءات واستراتيجيات لتطوير المخاطر التشغيلية ووضع نظام إدارة المخاطر التشغيلية لمراقبة شاملة وفعالة من أجل تحديد وتقييم المخاطر المحتملة والحالية والسعي لتحسين إطار عمل إدارة المخاطر التشغيلية والتحديد السليم لتلك المخاطر ومراقبتها من أجل التخفيف منها وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية عالية .

دراسة (حمريت، 2018) والتي هدفت إلى التعرف على ممارسات الإفصاح عن المخاطر التشغيلية في المصارف الإسلامية والتقليدية بالملكة العربية السعودية عن طريق التقارير المالية بين سنتي 2008-2015؛ كما يهدف إلى تحديد الآثار المباشرة والمشاركة لخصائص المصارف وحوكمة الشركات والتصنيف الائتماني على مستوى الإفصاح عن المخاطر التشغيلية. تبين من نتائج هذا البحث أن هناك ارتفاعاً نسبياً وبطيئاً لمدى الإفصاح عن المخاطر التشغيلية، مما يعكس الوعي الحسي لدى المؤسسات المصرفية للفوائد التي قد تنجم من إدارتها. اتضح أن البنوك ذوات الحجم الكبير والتي تتميز بضعف نسبة حضور الأعضاء المستقلين داخل مجلس الإدارة وقلة الفروع، وانخفاض عدد المشاركات في رأس المال التابع للشركات الأخرى وزيادة حجم مجلس الإدارة والعمل تحت غطاء إسلامي هي الأكثر إفصاحاً. في ما يخص النتائج المنسوبة لكل نوع من المصارف، كشفت نتائج البحث أن تعزيز الإفصاح عن المخاطر التشغيلية في المصارف الإسلامية يرتبط إيجابياً بالأداء المالي والتصنيف الائتماني، إلى جانب نمط مستمر من ضعف عدد اجتماعات مجلس الإدارة وتواجد عدد قليل للأعضاء المستقلين وعدم الاستقرار المالي، وعلاوة على ذلك، فإن متغيرات "مدى الانفتاح على النواخذ الإسلامية" و"الاستقرار المالي" تساهم في زيادة الإفصاح عن المخاطر التشغيلية في المصارف التقليدية.

المنهجية وطرق البحث

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هدف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها التي سبق الإشارة إليها، ومن ثم يمكن الوصول إلى مؤشرات تعكس لنا واقع تأثير إدارة المخاطر التشغيلية على أداء مشاريع الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

أدوات الدراسة

لجمع البيانات الأولية تم تطوير أداة الدراسة (الاستبيان) لقياس أبعاد متغيرات الدراسة المتغير المستقل (إدارة المخاطر التشغيلية) بأبعادها (تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية، معالجة المخاطر التشغيلية، مراقبة المخاطر التشغيلية)، والمتغير التابع (أداء المشاريع) التابعة للجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

مجالات الدراسة

تتلخص مجالات الدراسة كما يلي:

المجالات البشرية: تشتمل المجالات البشرية على العاملين، المستفيدين، شركاء، مدراء، ممولين مشاريع الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

المجالات المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة على مشاريع الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

المجالات الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة في العام الجامعي 2024 .

المراجع والمصادر:

- المهيبرات، ميرفت محمد عايد، و ارتيمة، هاني جزاع عبدالكريم. (2016). إدارة المخاطر وتأثيرها في نجاح المشاريع دراسة حالة: وزارة البيئة الأردنية (رسالة دكتوراة غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- المعاينة، أسيل يحيى، و المخادمة، أحمد عبدالرحمن كريم. (2023). أثر إدارة المخاطر التشغيلية في دعم الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العاملة في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- حمريت، وائل. (2018). الإفصاح عن المخاطر التشغيلية في المصارف الإسلامية والتقليدية بالمملكة العربية السعودية: تحليل المحتوى للتقارير السنوية. مجلة بيت المشورة، ع 8، 133 - 187.