

عنوان البحث

أثر إدارة المخاطر على جودة المشاريع الإنشائية الهندسية

Impact of Risk Management on the Quality of
Engineering Construction Projects

إعداد الطالب/ايمن ابراهيم عبدالله احمد

إشراف/اسماء ابو عنزه

العام الدراسي: 2024

1/مقدمة:

تتأثر المشاريع الهندسية في العصر الحديث بالعديد من العوامل التي تؤثر تأثيراً مباشراً على أداء المشاريع من حيث إطالة وقت المشروع، والحصول على جودة أقل، وصعوبات في تنفيذ الأعمال والأنشطة، بالإضافة إلى زيادة في تكلفتها عن الحد المخطط له، كما تتعرض أيضاً هذه المشاريع للكثير من المخاطر غير المتوقعة وغير المدروسة نتيجة لعدم الالتزام بمنهجيات إدارة المخاطر في المشاريع وتطبيقها بالشكل الصحيح الذي يجنب المشاريع تدني مستوى جودتها، ولتفادي تدني مستوى الجودة في المشاريع لابد من وجود إدارة عليا للمشاريع واعية، تدرك أهمية الالتزام بمنهجيات إدارة الجودة في المشاريع وتطبيقها على أعمال المشروع من بدايتها إلى نهايتها، وهذا من شأنه أن يساعد المسؤول عن إدارة الجودة بالمشروع على معرفة كيفية توظيف واستخدام وتحديد الأنشطة والمهام وتحليلها وتقييمها ومتابعتها ومراقبتها بكفاءة وذلك لتحسين جودة المشاريع، أوجب وجود المشاريع الهندسية في بيئة اقتصادية متسارعة في كافة المجالات أن تسعى جاهدة لتطوير منهجياتها الإدارية لتحسين أدائها، حيث تعتبر إدارة الجودة في المشاريع إحدى المنهجيات الرئيسية في الإدارة؛ للارتقاء بالعمل واعتماد التحسين في الجودة، ومن خلال تطوير مهارات العاملين في إدارة الجودة في المهام والأنشطة والعمليات من أجل الوصول إلى مستوى عال من الجودة. وهذه الفلسفة الإدارية طُبقت في العديد من المشاريع الهندسية وفي مجالات متنوعة حيث كان لتطبيقها نتائج إيجابية على أداء هذه المشاريع، ونظراً لأهمية المشاريع الهندسية في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وارتباطها الوثيق بمعالجة القضايا الوطنية ودعم الاقتصاد الوطني، وإيجاد فرص العمل والتي تعتبر من القطاعات الاقتصادية الحيوية في العالم كان لابد من زيادة الاهتمام بها والتركيز

2/ مشكلة الدراسة:

إن أهمية إدارة المشاريع الهندسية تتحقق من خلال تبنيها للمعايير الدولية والاستفادة من الكفاءات البشرية العاملة لديها وذلك من خلال تطبيق معيار إدارة المخاطر لتحسين جودة المشاريع وذلك للوصول إلى مستوى عال من الجودة من خلال توفير المعلومات والبيانات الدقيقة عن عمليات المشاريع للحفاظ على المركز التنافسي مع المشاريع الأخرى من خلال تحسين جودة عملياتها مما يعزز قدرتها التنافسية الداخلية والخارجية؛ ولذلك تعتبر إدارة المخاطر من أهم المنهجيات التي يجب على المشاريع الهندسية الحفاظ عليها كما أشارت دراسة كل (النجار والفرا، 2111)، (المصري ونعمة، 2111)، (Crovini and Danquah, 2021) في تحسين جودة المشاريع وتحسين أدائها، فكلما كانت الإدارة العليا تتبع المنهجية الصحيحة في تحديد وتقييم وتحليل ومتابعة ومراقبة المخاطر كلما كانت جودتها بمستوى عال متميزة عن غيرها من المشاريع المنافسة. ويمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيسي الآتي

* ما مستوى إدارة المخاطر في المشاريع الهندسية

* ما أثر تحديد المخاطر على جودة المشاريع الهندسية

* ما أثر تقييم المخاطر على جودة المشاريع الهندسية

* ما أثر تحليل المخاطر على جودة المشاريع الهندسية

* ما أثر متابعة ومراقبة المخاطر على جودة المشاريع الهندسية

3/أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية إدارة المخاطر في المؤسسات الحكومية في توقع المشكلات المحتملة والاستعداد الكامل للتعامل معها، مما يقلل من الاضطرابات التجارية والأحداث الكارثية. كما تساعد على اتخاذ قرارات أفضل، وتحسين أساليب العمل، ووضع ميزانية أكثر كفاءة، مما يضمن بقاء الشركات قادرة على المنافسة وتحقيق نمو مستدام

3-1توقع المشكلة المحتملة:

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. ولذلك فإن الشركات التي تقوم بإدارة المخاطر على نطاق واسع تعاني من اضطرابات تجارية أقل، إذ تتوقع المشكلات التي من الممكن التي تتعرض لها، وتقوم بحلها في مرحلة مبكرة. كما أن هذا النهج يساعد الشركات على تحديد المشاريع الفاشلة في مرحلة مبكرة، ومن خلاله تحدد الشركات ما إذا كان استثمار أموال إضافية في مشروع فاشل سيساعدها على التحول أو أن ذلك مجرد إهدار أموال بعد الفشل.

3-2تجنب الاحداث الكارثية:

تتمثل أهمية إدارة المخاطر في أنها تُعد الشركات لجميع أنواع المخاطر، إذ يحاول مديرو المخاطر توقع الصدمات الصغيرة التي تؤثر على الأعمال اليومية لأي شركة، مع التركيز على الأحداث الكارثية. وعلى الرغم من محدودية احتمال وقوع الأحداث الكارثية؛ ولكن يتعين على الشركات الاستعداد الكامل للتعامل معها في حال وقوعها.

3-3اتخاذ قرارات افضل:

خلال عملية إدارة المخاطر، تضطر الشركات إلى دراسة عملياتها وعوامل الخطر بالتفصيل، فتتوقع إدارة الشركة جميع المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها. وعندما تطلق الشركات منتجات جديدة، أو تدخل أسواقًا جديدة، فيجب أن

يكون لديها إطار عمل جاهز يمكن نشره لتجنب تلك المخاطر، وبالتالي تمكن إدارة المخاطر الشركات من تحمل المخاطر المحسوبة وتسريع نموها. وتعني عمليات إدارة المخاطر المكثفة أن الشركة لديها الكثير من البيانات التي يمكن استخراجها للحصول على رؤى ذات مغزى تؤدي في النهاية إلى اتخاذ قرارات أفضل

3-4 بقاء الشركات قادرة علي المنافسة:

تساعد إدارة المخاطر الشركات على تقليل خسائرها في الأوقات الحرجة، تلك الأوقات التي تكافح فيها الشركات ذات الإدارات السيئة للاستمرار في السوق بصورة أو بأخرى. الشركات التي لديها عمليات إدارة المخاطر تميل إلى تقليل خسائرها إلى الحد الأدنى، وهو ما يساعد على ثبات قدرتها التنافسية، ومن ثم يُحسن وضعها في المستقبل. وعند وقوع أحداث سلبية مثل فترات الركود، تستطيع الشركات التي تستعين بإدارة المخاطر الاستمرار في المنافسة، مع احتفاظها بنسبة كبيرة من رأس مالها، أي يكون لديها النقد الإضافي المطلوب للقيام بعمليات الاستحواذ.

3-5 تحسين اساليب العمل:

العمليات اليومية لإدارة المخاطر تجبر الشركات على جمع المزيد من المعلومات حول عملياتها، وبالتالي تستطيع الشركات تحديد أجزاء العملية غير الفعالة أو التي تحتاج إلى تحسين. وتقوم إدارات إدارة المخاطر بمراقبة العمل أو الإدارات المختلفة باستمرار فيما يتعلق بالكيانات الخارجية والبحث عن الأشياء التي يمكن أن تتعرض لمخاطر، وهو ما يؤدي إلى تحسين العمليات. ويمكن القول أن إدارة المخاطر تعمل جنبًا إلى جنب مع إعادة هندسة أساليب العمل وتحسين الجودة في العملية

3-6 وضع ميزانية افضل:

تتميز الشركات التي تستعين بعمليات إدارة المخاطر، بسيطرتها على مواردها المالية، بشكل أفضل من الشركات الأخرى، لأن تلك الشركات تقوم في الغالب بإلقاء نظرة فاحصة على أرقامها المالية، وتحاول تقليل أي خسارة أو هدر، وهو ما ينتج عنه امتلاكها معرفة أفضل بعملياتها وميزانيتها. كما يمكن لتلك

الشركات إنشاء ميزانيات أكثر كفاءة، حيث يمكن تخصيص الأموال لتحقيق أهداف الشركة بأفضل طريقة ممكنة.

• تساهم هذه الدراسات في تسليط الضوء على دور إدارة المخاطر في جودة المشاريع لتحقيق مستويات عالية في تطبيقها، حيث تعتبر منهجية إدارة المخاطر في المشاريع فلسفة إدارية وعوامل تحفيز مستمرة لتحسين جودة المشاريع، وتساعد أصحاب القرار على اتخاذ القرارات التي تدعم تطبيق الجودة في المشاريع الهندسية

• تزويد الإدارة العليا من مدراء المشاريع ورؤساء الأقسام والمدراء التنفيذيين والمهندسين والفنيين والمشرفين بالمعلومات والبيانات اللازمة فيما يتعلق بمنهجية إدارة المخاطر، وكذلك معايير تقييم الجودة للمشاريع من أجل تحسين أدائها وتحقيق الجودة فيها.

4/أهداف الدراسة:

اهداف إدارة المخاطر تشمل التعرف على المخاطر وإدارتها بفعالية مما يقلل من الخسائر ويزيد المكاسب، وصنع قرارات أفضل استناداً إلى بيانات حديثة. كما تسلط الضوء على نقاط الضعف لتحسين التدابير الأمنية وتعزيز ثقافة الوعي بالمخاطر بين الموظفين وصناع القرار. وايضاً تتمثل اهداف ادارة المخاطر في المشاريع الهندسية في زيادة كفاءة العمليات من خلال تقييم وتخفيف المخاطر التشغيلية، وحماية العلامة التجارية عبر الالتزام بالقوانين واللوائح، وتجنب المخاطر غير المباشرة بالكشف عن التهديدات الخفية، بالإضافة إلى تحسين رضا العملاء وزيادة الأرباح النهائية من خلال تحديد الفرص الجديدة، وأخيراً تحسين توزيع الموارد بناءً على تقييم شامل للاحتياجات. تهدف المؤسسات من خلال القيام بعملية ادارة المخاطر الي تحقيق .

4-1زيادة كفاءة العمليات:

من أهداف عملية إدارة المخاطر، تقييم المخاطر التشغيلية، أو المشكلات المحتملة التي يمكن أن تقطع العمليات اليومية، وتقلل من قدرة الشركة على العمل بكفاءة وفعالية، إذ أن التخطيط للمخاطر التشغيلية الشركات، يساعد على تخفيف الاضطرابات ومنع التأخيرات أو فترات التوقف غير المتوقعة التي من شأنها أن تؤدي إلى انخفاض الإنتاجية، أو تقلل من الأرباح، أو تضر بالسمعة. وعلى سبيل المثال، المطعم الصغير الذي يعتمد على موارد معينة، تتأثر قدرته على العمل بشكل كبير إذ لم يتسلم تلك المكونات، من مورده الأساسي، ويمكن إدارة هذا الخطر من خلال التعاقد مع مورد احتياطي للاعتماد عليه في مثل هذا الطرف .

4-2تجنب المخاطر غير المباشرة .

الكثير من المخاطر يمكن أن تضر بعمليات الشركة وأصولها وقاعدة العملاء، وبالتالي فإن استراتيجية إدارة المخاطر القوية التي تتضمن عمليات التدقيق الداخلية، ومراجعة الحوادث السابقة، تُطلع الشركات على أفضل الممارسات الصناعية أن تساعد في الكشف عن التهديدات الخفية، واتخاذ الإجراءات اللازمة قبل وقوع الضرر .

4-3حماية العلامة التجارية.

تعد العلامة التجارية للشركة بمثابة سمعتها، وكلما كانت سمعة الشركة جيدة؛ ساعدها ذلك على القيام بالمزيد من الأعمال والتميز بين المنافسين، لذلك من الضروري إنشاء ممارسات إدارة المخاطر التي

تحمي العلامة التجارية. ويتعين على إدارات الشركات، متابعة القوانين واللوائح المرتبطة بالعمل، والتغييرات التي قد تُجرى عليها، ولذلك يمكن وضع خطة تسمح بتعديل إستراتيجية إدارة المخاطر المُتبعة لتظل متوافقة مع تلك اللوائح، وهو ما يساعد على التخفيف من الضرر المُحتمل للعلامة التجارية.

4-4زيادة رضا العملاء.

يتمثل أحد الأغراض الرئيسية للتخطيط لإدارة المخاطر، في توقع ومعالجة المشاكل المحتملة قبل حدوثها، وهو ما يؤدي إلى عمليات أكثر اتساقًا وكفاءة، ومن ثم تحسين تجارب العملاء وزيادة رضاهم وولائهم. فقيام الشركة بمنع المشكلات المُحتملة، يُعد دليلًا على حرصها على نيل رضا العملاء، ومن ثم نشر هؤلاء العملاء مراجعات إيجابية، وهو ما يساعد على تحسين سُمعة الشركة في السوق.

4-5زيادة الأرباح النهائية

من أبرز أهداف عملية إدارة المخاطر، مساعدة الفريق على تحديد الفرص التي تساعد على زيادة الأرباح، وليس فقط تحديد التهديدات. وغالبًا ما تتضمن خطط إدارة المخاطر تحليل اتجاهات السوق، من خلال فهم اتجاهات سلوك المستهلك، وبالتالي تستطيع الشركات الكشف عن فرص جديدة مربحة، سواء باستخدام استراتيجية تسويق جديدة، أو جذب مجموعة ديموغرافية جديدة، أو إطلاق منتج أو خدمة جديدة.

4-6تحسين توزيع المورد.

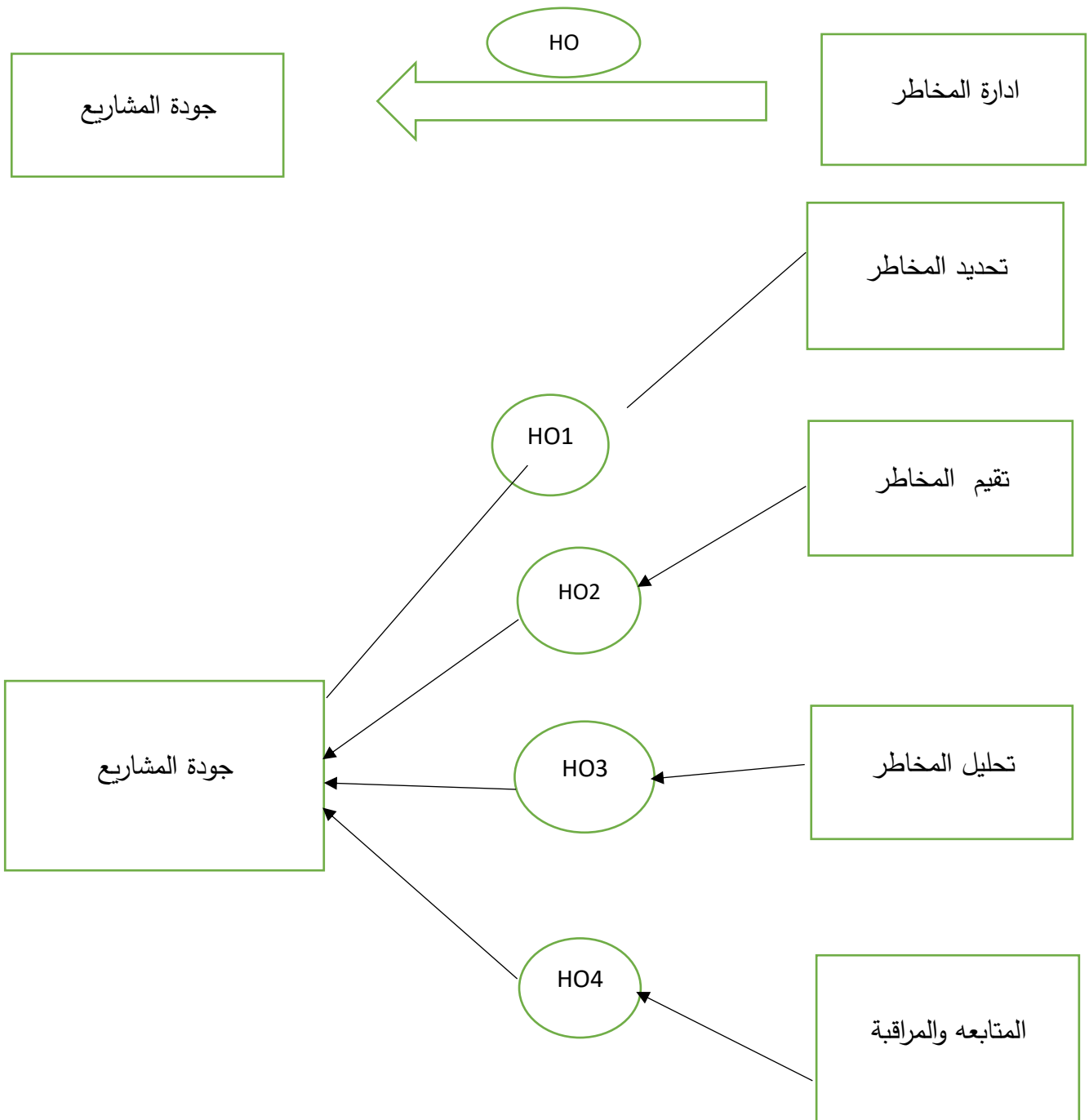
تهدف مختلف المنظمات من خلال عملية إدارة المخاطر إلى تقييم الاحتياجات الإجمالية من الموارد وتحسين تخصيصها، وذلك إذا امتلكت ثروة من المعلومات حول المخاطر المُحتملة. وعلى سبيل المثال، عند إجراء تقييمًا شاملاً لمخاطر البنية التحتية لشركة توزيع الغاز، فإن المنظمة تستطيع تحديد الأجزاء القديمة جدًا التي تحتاج إلى استبدال، والأجزاء التي يمكن أن تعمل لسنوات أخرى مع الإصلاحات. ويمكن القول أن التركيز بشكل أكبر على الموارد يجعلها أكثر كفاءة.

5/تساؤلات الدراسة:

- *أسئلة رئيسية تساعد على تحديد المخاطر بالمؤسسة
- *ما الذي يمكن أن يُعرّض مؤسستنا للخطر ويمنعها من تحقيق أهدافها؟
- *كيف يمكن لهذه المخاطر أن تؤثر على أدائنا؟
- *ما هي الإجراءات التي يمكن أن نتخذها لاحتواء هذه المخاطر؟
- *كيف يمكن معرفة أن هذه المخاطر تم احتوائها بشكل كامل؟
- *كيف يمكن التأكد من سلامة الاجراءات المتخذة لاحتواء هذه المخاطرة؟

6/فروض الدراسة:

المتغير المستقل	المتغير التابع
-----------------	----------------



الفرضية الرئيسية (H01):

لا يوجد اثر ذو دلالة اخصائية لادارة المخاطر في جودة المشاريع الهندسية

تتبع عنها الفرضيات الاتية

H01 لا يوجد اثر ذو دلالة اخصائية لتحديد المخاطر في جودة المشاريع الهندسية

H02 لا يوجد اثر ذو دلالة اخصائية لتحديد المخاطر في جودة المشاريع الهندسية

H02 لا يوجد اثر ذو دلالة اخصائية لتحليل المخاطر في جودة المشاريع الهندسية

H03 لا يوجد اثر ذو دلالة اخصائية لتقييم المخاطر في جودة المشاريع الهندسية

H04 لا يوجد اثر ذو دلالة اخصائية للمتابعه والرقابة في جودة المشاريع الهندسية

7/الدراسات السابقة:

من خلال البحث في الأدبيات السابقة وجدت أن هناك قلة في عدد الدراسات التي تناولت إدارة المخاطر على جودة المشاريع الإنشائية الهندسية، ومن خلال البحث توصلت إلى مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية وهي كالآتي :

7-1الدراسة باللغة العربية :

7-1-1دراسة النجار والفرا (2019) اثر ادارة المخاطر علي التميز

المؤسسي لجامعه الاقصي بقطاع غزة

هدفت الدراسة إلى التعرف الى أثر إدارة المخاطر على التميز المؤسسي لجامعة الأقصى بقطاع غزة، حيث تكون مجتمع الدراسة من أصحاب المناصب الإشرافية الإدارية والأكاديمية، حيث بلغت عينة الدراسة (111) مفردة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبرنامج الحزمة الإحصائية SPSS لتحليل النتائج، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: امتلاك المبحوثين نسبة متوسطة من مهارات إدارة المخاطر والتي تتمثل في (التعرف على المخاطر، تحليل المخاطر، تقييم المخاطر، سياسات علاج المخاطر، المتابعة والمراقبة الدورية)، وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أبرزها ضرورة الاهتمام بمهارة إدارة المخاطر.

7-1-2دراسة المصري ونعمة، (2279)، إدارة مخاطر العمال وأثرها في الميزة

التنافسية. هدفت هذه

الدراسة إلى اختبار دور عمليات إدارة مخاطر الأعمال على الميزة التنافسية، حيث تكون مجتمع الدراسة من بنك الصفوة، وتكونت عينة الدراسة من العاملين في الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية، والإدارة المالية، وإدارة الفروع، وإدارة المخاطر، وإدارة التسويق، حيث بلغ حجم العينة (151) مفردة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وبرنامج الحزمة الإحصائية SPSS لتحليل البيانات والحصول على النتائج، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعمليات إدارة المخاطر على جودة الخدمة، وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أبرزها ضرورة تعميق الوعي المعرفي بعمليات إدارة المخاطر من خلال إعطاء أولوية لعمليات تقييم الخطر.

7-1-3 دراسة الزعبي، (2279)، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع الإنشائية. هدفت هذه الدراسة لاختبار أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع الإنشائية المنفذة، وتكون مجتمع الدراسة من قبل جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من مستثمري قطاع الإسكان في المملكة والبالغ عددهم (3611) مستثمر في العام 2117، تم استخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة لتحديد حجم عينة الدراسة والتي بلغت (346) مستثمراً، وزعت عليهم استبانة الدراسة وتم استردادها، وكانت الصالح منها للتحليل (217) استبانة، ونسبة بلغت 11% من مجموع العينة، والتي تم تحليلها باستخدام حزمة البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج ابرزها: أن أبعاد المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) فيتأثيرها على المتغير التابع (أداء المشاريع الإنشائية) لها أثر ذو دلالة إحصائية، والتي جاءت مرتبة تنازلياً من حيث هذا الأثر على النحو الآتي: تمكين العاملين، التحسين المستمر، التركيز على الزبائن، القيادة، إدارة العمليات، إدارة الموردين، وأوصت الدراسة بمجموعة توصيات أهمها: ضرورة بيان التأثير الإيجابي لإدارة الجودة الشاملة على كفاءة المشاريع الإنشائية من خلال بيان تأثيرها الإيجابي على وقت وتكلفة وجود هذه المشاريع

7-1-4 دراسة آل فيحان وشاكر، (2275)، تقييم إدارة الخطر في المشروع على وفق المواصفات الدولية

ISO31000:2009 في شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية.

هدفت هذه الدراسة الى تقييم إدارة الخطر في المشروع على وفق المواصفة الدولية (ISO31000)

2009 في مشروع محافظة بغداد أحد مشاريع شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية، وتجدت مشكلة البحث في عدم تبني العينة المبحوثة توجهات إدارة الخطر الحديثة ومنها المواصفة الدولية (ISO31000; 2009) تواجه المشاريع العديد من الأخطار عند ممارستها لأنشطتها، وتختلف مقدرة المشاريع على تحمل هذه الأخطار بحسب طبيعتها، وقد كان هدف البحث الكشف عن مستوى إدارة الخطر في عينة البحث، ولهذا الغرض استعملت قائمة فحص تم إعدادها على وفق بنود المواصفة الدولية (ISO31000; 2009) في (مشروع مبنى محافظة بغداد) واستعمال الوسط الحسابي المرجح، والنسبة المئوية لمدى المطابقة؛ لتشخيص الفجوة مقارنة بالواقع الفعلي في تنفيذ وتوثيق متطلبات المواصفة الدولية (ISO31000; 2009)، كما واستعملت مصفوفة الاحتمالية والتأثير؛ بهدف معرفة مستوى الأخطار التي يتعرض لها هذا المشروع، وتحديد أولوية تلك الأخطار باستعمال تقنية تحليل التأثير ونمط الفشل، وقد اتضح أن الشركة لا تضم وظيفة مستقلة ومتخصصة لإدارة الخطر لمواجهة مخاطر المشاريع التي تنفذها

مع ضعف التدريب على إدارة الخطر، لذا كان لا بُد من ضرورة استحداث قسم جديد بعنوان (إدارة الخطر) يكون نشاطه الأساسي إدارة مختلف الأخطار بصفة فاعلة وغرس ثقافة إدارة الخطر في قيم وعادات أفراد الشركة.

7-2 الدراسة باللغة الانجليزية:

7-2-1 دراسة Lu and Wu ، (2279)، ممارسات إدارة الجودة وأداء المشاريع المشتركة

بين المنظمات: التأثير الوسيط لآليات الحوكمة .

هدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين ممارسة إدارة الجودة الشاملة وأداء المشاريع بين المنظمات. وتم مشاريع البناء المكتملة في المناطق الوسطى والجنوبية من الصين كمجتمع دراسة، حيث بلغت العينة (265) مفردة ، وتم اعتماد الاستبيان لجمع النتائج، وتم إجراء تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: أن العقود الحكومية تؤثر إيجاباً في تحسين الجودة الشاملة داخل المنظمات، وبينت دور ممارسات إدارة الجودة في المشاريع المشتركة بين المنظمات، ودور الممارسات المتعلقة بالأشخاص، والممارسات المتعلقة بالعملية كأدوات وأساليب، وأوصت الدراسة ضرورة الاهتمام بتحقيق ممارسات إدارة الجودة من خلال نهجين مختلفين: الأول هو تشجيع المشاركين على المشاركة في أنشطة الجودة، والآخر هو استخدام الأدوات والأساليب بشكل صحيح

7-2-2 دراسة Crovini and Danquah ، (2222)، إعادة التفكير في إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل كيفية النظر في المخاطر وإدارتها من قبل المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم، وفهم ما إذا كانت إدارة المخاطر متكاملة مع عملية صنع القرار، حيث تم اعتماد المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من المشاريع الصغيرة والمتوسطة في إيطاليا وتكونت عينة الدراسة من مدراء المشاريع ومساعدین المدراء، وتم إعادة التفكير في إدارة المخاطر وتعزيز وتحسين عملية صنع القرار ودمج مراحل العمليتين من خلال تقديم نموذج بديل جديد

(RM-DM) يرمز إلى "اتخاذ قرارات إدارة المخاطر"، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: ان نموذج RM-DM هو أداة بديلة لإدارة المخاطر بشكل صحيح في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

8/ المنطلقات النظرية للدراسة:

إن نظرية المخاطر تقوم أساسا على مسؤولية السلطة الإدارية عن أعمال موظفيها في حالة الضرر الناشئ عن القرارات السليمة من العيوب المعروفة التي قد تشوب أركانها ، بحيث ان لا تشكل خطأ مرفقيا أو وظيفيا على النحو السابق بيانه ، كما أنها تقوم أساسا على المسؤولية الناجمة عن الأعمال و الأفعال الإدارية المادية التي يصبح الخطأ المرفقي أو المصلحي فييا معدوما أو مجهولا.

8-1 نظرية المخاطر نظرية تكميلية إستثنائية :

تقوم المسؤولية الإدارية كقاعدة عامة على أساس الخطأ ، و إستثناءا على أساس المخاطر ، و بدأ تسأل الإدارة في هذه الحالة الأخيرة دون أن ينسب إليها خطأ معين ، هكذا تتميز أحكام المسؤولية الإدارية عن أحكام المسؤولية المدنية. إن مسؤولية الإدارة على أساس المخاطر و تحمل النتيجة مسؤولية إستثنائية أو تكميلية ، بمعنى أنها ليست عامة ، بل أنها مقصورة على بعض المجالات فقط هي أساس قانوني إستثنائي قرره القضاء الإداري كصمام أمان و صيغة قانونية تحقق التوازن بين الحقوق و الإمتيازات المقررة للإدارة من حيث إعفائها في بعض الحالات من الخطأ و إصباغ أعمالها و أفعالها الضارة بصفة المشروعية. و إشتراط درجة كبيرة أو إستثنائية في الخطر للحكم عليها بالتعويض في بعض الحالات و بين حقوق الفرد و متطلبات العدالة و مقتضياتها

8-2 نظرية المخاطر ليست مطلقة في مداها:

إذا سبق التقدير و القول بأن نظرية المخاطر ليست الأساس العام و الأصل للمسؤولية الإدارية ، بل هي أساس قانوني إستثنائي لهذه المسؤولية كوسيلة للإسعاف و التلطيف كلما تعارضت القواعد العامة للمسؤولية مع قواعد العدالة تعارضا صارخا فهي أيضا ليست مطلقة في مداها و أبعادها ، أي القضاء الإداري لا يلجأ إليها دائما كلما إنتفى الخطأ أو إستحال إثباته لأن القضاء محكوم و مقيد في إطار النظر و الفصل في مسؤولية السلطة الإدارية دون خطأ بالظروف الإقتصادية و الإجتماعية و السياسية في الدولة و الإعتبارات المالية لخزينتها العامة ، فإذا كان القضاء الإداري قد أرسى و وطد قواعد هذه النظرية حماية و تأمينا لحقوق الأفراد و مصالحهم في مواجهة أعمال و نشاطات السلطة

الإدارية المستمرة و المضطربة في التزايد و التوسع مع مرور الوقت لمخاطرها الكثيرة من جهة و تأمينا لحرية الحركة للسلطة الإدارية و العمل على تحقيق الصالح العام المشترك من جهة أخرى ، فإن على هذا القضاء دائما أن يراعي مقدرة الدولة المالية و إمكانياتها المادية ، فلا يجب أن يتحمل كاهلها بالإسراف في حكمه بمسؤولية الإدارة على أساس المخاطر أو تحمل التبعة ، و من ثم فإن نظرية المخاطر هذه غير مطلقة بل مقيدة و محكومة بأوضاع الدولة و ظروفها الإقتصادية و قدرتها المالية

-8

8-3 نظرية توازن الظروف

بحسبها فإن الظروف التي أدت إلى إحداث الضرر تعتبر متساوية بينيا ، و ترتب مسؤولية كل مشارك في الضرر دون تمييز أي وفقا لهذه النظرية فإن الضرر وقع نتيجة لتضافر مجموعة من الأسباب أدت في مجموعها لحدوثه بحيث إذا ما إنتفى أحدها ما وقع الضرر ، ذلك لأن كل الأسباب متعادلة في إيقاعه الا أن سبب من بين هذه الأسباب هو الذي حرك باقيها فيكون صاحب هذا السبب وحده هو المسؤول عن الضرر أنتقدت هذه النظرية لكونها تؤدي إلى إتساع نطاق السببية إتساعا شديدا ، و عدم إمكانية حصر الأسباب التي أحدثت الضرر هذا من جهة و من جهة أخرى ، فإن هذه النظرية عند التطبيق تعجز عن حل مشكلة السببية حلاً حاسماً في كل الحالات

8-4 نظرية السبب القريب

عتمادا عليها ، فإن الفعل الأقرب زمنا هو الذي تسبب في إحداث الضرر و يرتب بالنتيجة مسؤولية فاعله بمعنى يؤخذ في هذه النظرية من ضمن الأحداث التي تسببت في حدوث الضرر بالحدث الأقرب من حيث الزمن أي الحدث الأخير ، و ما يعاب عليها أنها ضيقت كثيرا من شروط المسؤولية ، لأنها مجحفة و غير عادلة في حالة تعدد الأسباب

8-5 نظرية السبب الملائم

قصد بالسبب الملائم السبب الفعال الذي يحدث دائما الضرر ، و هي التي تعتبر أكثر من السبب المباشر و تأخذ هذه النظرية بالحدث الذي يحمي حسب السير العادي و الطبيعي للإنسان إحتمال و إمكانية حدوث الضرر القضاء الإداري لم يأخذ بالنظريات المختلفة السالفة الذكر فهو يشترط أن يجد الضرر سببه المباشر في نشاط من نشاطات الإدارة أي يوجب وجود علاقة سببية مباشرة بين الفعل الضار للإدارة و الضرر .

9/المنهجية وطرق البحث:

9-1اهداف المنهجية

ضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجمعية بمعرفة المخاطر المتوقعة وكيفية إدارتها
توحيد التوجه لتوقع ودراسة المخاطر المحتملة وتحديد قياها وقياهاها.
تحديد الآثار المحتملة للمخاطر على أهداف الجمعية ومشاريعها واستثماراتها وأصولها.
التخطيط لكيفية الاستجابة للمخاطر المتوقعة والسيطرة عليها

9-2المعنيون بالمنهجية:

مجلس الإدارة.
الإدارة التنفيذية.
وحدة البرامج والمشاريع.
مدراء المشاريع.

9-3السياسات والمنهجيات ذات العلاقة:

منهجية إدارة المشاريع.
الخارطة الاستراتيجية للجمعية.

10/أدوات الدراسة :

تشمل أدوات إدارة المخاطر مجموعة من التقنيات مثل تحليل SWOT لتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، ومصفوفة تحليل المخاطر لتقييم احتمال وتأثير المخاطر. وكذلك يُستخدم تحليل مونت كارلو لنمذجة الاحتمالات المختلفة وتقييمها، بالإضافة إلى تقارير الأداء التي توفر رؤى حول المخاطر الحالية والمتوقعة. توجد العديد من الأدوات التي يمكن أن تساعدك في إدارة المخاطر بفعالية، مثل: تحليل SWOT: لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. تحليل PESTLE: لتحليل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية. مصفوفة المخاطر: لتقييم احتمالية وتأثير المخاطر المختلفة. شجرة القرار: لمساعدتك في اتخاذ القرارات الصحيحة في ظل وجود مخاطر.

11/حدود الدراسة.

11-1الحدود الموضوعية

تقتصر هذه الدراسة على بيان أثر إدارة المخاطر على جودة المشاريع الهندسية.

11-2الحدود البشرية:

مدراء المشاريع، المدراء التنفيذيون، رؤساء الأقسام، المهندسون.

11-3الحدود المكانية:

اقتصرت هذه الدراسة على المشاريع الهندسية.

12/المراجع:

قائمة المصادر و المراجع

المصادر والمراجع العربية

- بدر، رشاد، والمدهون، محمد، (2117)، أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على الأداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد4، مجلد 25 ، ص 114 -136.
- جمال، خنشور، وجمعة خير الدين، (2117)، دور متطلبات إدارة الجودة الشاملة في ترسيخ منظورات المسؤولية الاجتماعية، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 3، العدد 2 ، ص 316 -333.
- الجندي، ابتسام،(2111)، مراجعة وصفية حول مبادئ إدارة المشاريع في العشر سنوات الماضية، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوي (MECS 11-21، ص 1، العدد)
- دهليز، خالد عبدالسلام، وعنبر، هشام محمود، (2117)، أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع في المؤسسات الأهلية في فلسطين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد (25)، العدد (2)، ص 1-14.
- النجار، غشان،(2117)، اثر ادارة المخاطر لدى اصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين .
- المصري، أسحاق أبراهيم، ونعمة، عباس الخفاجي، (2111)، إدارة مخاطر العمال وأثرها في الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإسرائ، عمان، الأردن .

المصادر و المراجع الأجنبية

1. Adjei, E. and Mensah, M. (2016), "Adopting total quality management to enhance service delivery in medical records",

Records Management Journal, Vol. 26 No. 2, pp. 140-169.

2. Amoatey, C. and Danquah, D. (2018), "Analysing project risks in Ghana's real estate industry", *Journal of Facilities Management*, Vol. 16 No. 4, pp. 413-428.

3. Asante, E. and Ngulube, P. (2020), "Critical success factors for total quality management implementation and implications for sustainable academic libraries", *Library Management*, Vol. 41 No. 6/7, pp. 545-563.

4. Bieser, J., Kurzrock, B.-M. and Batra, R. (2020), "Risk management in facility management for data centres: status and deficits", *Property Management*, Vol. 38 No. 2, pp. 219-240.

5. Chansatitporn, N. and Pobkeeree, V. (2020), "Leadership and quality management measurement models: an empirical study", *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 33 No. 1, pp. 52-66.

6. Chiarini, A. (2020), "Industry 4.0, quality management and TQM world. A systematic literature review and a proposed agenda for further research", *The TQM Journal*, Vol. 32 No. 4, pp. 603-616

