

عنوان البحث

تمكين فريق العمل بتسجيل المخاطر المحتملة بالمشاريع الانشائية بالمملكة
العربية السعودية

إعداد الطالب/ سعيد سالم باسلامه

الرقم الجامعي: 241000772

إشراف/

العام الدراسي:

1446/2024 هـ



الشكر والتقدير

الحمد لله الذي وفقني واعانني على إتمام هذا العمل والصلاة والسلام على خير خلقه محمد وعلى اله وصحبه اجمعين

أود أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جميع الأشخاص الذين ساهموا في إنجاح هذا البحث ومساعدتي في إتمامه.

لشكر والتقدير للعائلة: أود أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى عائلتي على دعمهم المستمر وتشجيعهم لي خلال فترة الدراسة.

لشكر والتقدير للمشرف الأكاديمي: أود أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى مشرفي الأكاديمي [اسم المشرف] على توجيهاته القيمة وملاحظاته البناءة التي ساعدتني في إنجاح هذا البحث.

الشكر والتقدير للأساتذة: أود أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جميع الأساتذة الذين درسوني خلال فترة الدراسة ومدوا لي يد العون والمساعدة.

الشكر والتقدير للزملاء: أود أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى زملائي الذين ساعدوني وشاركوني في مناقشات بناءة خلال فترة الدراسة.

أخيراً، أود أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جميع الأشخاص الذين ساهموا في إنجاح هذا البحث ومساعدتي في إتمامه. أتمنى أن يكون هذا البحث إضافة قيمة في مجال تمكين فريق العمل بتسجيل المخاطر المحتملة بالمشاريع الانشائية بالمملكة العربية السعودية

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على إمكانية تمكين فريق العمل بتسجيل المخاطر المحتملة بالمشاريع الانشائية بالمملكة العربية السعودية وتكونت مجتمع الدراسة من 43 مهندس من مختلف الشهادات العلمية والخبرات العملية ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها استخدم المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبانة استخدمت أداة رئيسة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة الى وجود تحدي كبير في تسجيل المخاطر المحتملة بالمشاريع وتمكين فريق العمل ومشاركتهم في تسجيل ومتابعة المخاطر المحتملة من خلال تسجيل المخاطر بشكل دوري وتحليل المخاطر المحتملة و عمل خطط استجابة لكل خطر ودراسة إمكانية تقليل التأثير على المخاطر بالإضافة الى متابعة المخاطر للتأكد من فاعلية خطط الاستجابة المعتمدة وعدم وجود تأثير على أي من اهداف المشاريع من خلال حدوث المخاطر المحتملة

واوصت الدراسة انه لا بد من تفعيل ادارة المخاطر من قبل الادارة العليا حتى يتم الالتزام بها غير ذلك دون فائدة، وان يتم ادراج آلية المخاطر واحتمالاتها والتعامل معها كبند رئيسي بالعقود الانشائية حتى تصبح من القيود الرئيسية لنجاح المشروع، وإجراء مراجعات دورية للمخاطر يضمن تحديث السجلات ومواكبة التطورات، مما يحسن استجابة الفريق لأي متغيرات بالإضافة الى عمل دورات لفريق العمل عن المخاطر كل حسب قسمه او تخصصه

الكلمات المفتاحية: المخاطر المحتملة-سجل المخاطر – متابعة المخاطر- خطط استجابة للمخاطر- تمكين فريق العمل بتسجيل المخاطر المحتملة بالمشاريع الانشائية

قائمة المحتويات

2.....	بسم الله الرحمن الرحيم.....
3.....	الشكر والتقدير.....
4.....	المستخلص.....
5.....	قائمة المحتويات.....
7.....	قائمة الاشكال
8.....	قائمة الجداول
9.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
9.....	1.1 مقدمة.....
10.....	1.2 مشكلة الدراسة
11.....	1.3 اهداف الدراسة
11.....	1.4 تساؤلات الدراسة
12.....	1.5 أهمية الدراسة
13.....	1.6 فرضيات الدراسة
17.....	1.7 منهجية وطرق البحث:
17.....	1.8 مصادر البيانات :.....
18.....	1.9 أدوات الدراسة:
18.....	1.10 مجتمع الدراسة:
19.....	1.11 حدود الدراسة :
19.....	1.12 نموذج الدراسة.....
19.....	الفصل الثاني: الإطار النظري والدارسات السابقة.....
19.....	2.1 مقدمة.....
20.....	2.2 إدارة المخاطر وأهميتها
20.....	2.3 اتخاذ القرارات بناءً على المخاطر المحتملة.....
20.....	2.4 الخطوات الأساسية في عملية إدارة مخاطر المشروع.....
21.....	2.5 سجلات المخاطر
21.....	2.6 معيار تقبل مخاطر المشروع.....
22.....	2.7 أدوار ومسؤوليات إدارة مخاطر المشروع.....
24.....	2.8 معايير إدارة المخاطر
24.....	2.9 مصفوفة أوزان المخاطر.....
24.....	2.10 تصنيف المخاطر.....
25.....	2.11 معالجة المخاطر.....

25.....	استراتيجيات خطط معالجة المخاطر
26.....	2.13 تحديد المخاطر
26.....	2.14 مصفوفة تقييم المخاطر
26.....	2.15 المخاطر الكامنة
27.....	2.16 الضوابط الوقائية
27.....	2.17 بعض الادوات المساعدة في تحليل وتقييم المخاطر
28.....	2.18 تقارير وحوكمة تقارير المخاطر
28.....	2.19 سياسة إدارة المخاطر
29	2.20 مؤشرات أداء إدارة المخاطر
30.....	2.21 حدود تقبل وتحمل المخاطر
30.....	2.22 الاحتمالية:
30.....	2.23 المصطلحات والتعاريف
32.....	2.24 عوامل النجاح في إدارة المخاطر
33.....	2.25 الرغبة في المخاطر
33.....	2.26 عتبة المخاطر
34.....	2.27 إدارة المخاطر في المنظمات
37.....	2.28 عوامل تقييم المخاطر
39.....	2.29 الاستجابة للمخاطر المتعلقة بالخطأ
42.....	2.30 مراقبة المخاطر
43.....	2.31 الدراسات السابقة:
49.....	الفصل الثالث: المنهجية والنتائج
49.....	3.1 مقدمة
49.....	3.2 منهج البحث
49.....	3.3 نتائج الدراسة
64.....	التوصيات
66.....	المراجع
68.....	ABSTRACT

قائمة الاشكال

اسم الشكل	رقم الصفحة
شكل (01) تمكين فريق العمل	صفحة 08
شكل (02) نظرية إدارة المخاطر	صفحة 14
شكل (03) سجلات المخاطر	صفحة 20
شكل (04) معيار تقبل مخاطر المشروع	صفحة 21
شكل (05) ادورا ومسؤوليات إدارة المخاطر	صفحة 22
شكل (06) تصنيف المخاطر	صفحة 24
شكل (07) المخاطر الكامنة	صفحة 24
شكل (08) الاحتمالية	صفحة 29
شكل (09) الرغبة في المخاطر	صفحة 32
شكل (10) عوامل النجاح الرئيسية لإدارة المخاطر	صفحة 34
شكل (11) تصنيف المخاطر	صفحة 35
شكل (12) إطار دورة حياة إدارة المخاطر	صفحة 37
شكل (12) خصائص العينة حسب سنوات الخبرة	صفحة 48
شكل (13) خصائص العينة حسب المؤهل العلمي	صفحة 49
شكل (14) خصائص العينة حسب حجم المشاريع	صفحة 50
شكل (15) مشاركتك في سجل المخاطر للمنظمة	صفحة 52
شكل (16) انشاء خطة وسجل مخاطر المشاريع	صفحة 53
شكل (17) تزويد مخاطر المشروع من قبلك لقسم المخاطر بالمنظومة	صفحة 54
شكل (18) عمل اجتماعات دورية لمناقشة المخاطر والاستجابات للمنظمة التي تعمل بها	صفحة 56
شكل (19) الاستجابات التي تم استخدامها مسبقا لتقليل تأثير المخاط	صفحة 57
شكل (20) استجابة نقل المخاطر الى طرف ثالث من أفضل الاستجابات للمخاط	صفحة 58
شكل (21) عمل برامج تدريبية متخصصة من قبل وحدة إدارة المخاطر لتبني ثقافة المخاطر بالمنظومة	صفحة 59
شكل (22) حاجة لمزيد من الأبحاث أو التطوير في مجال إدارة المخاطر	صفحة 61

قائمة الجداول

اسم الجدول	رقم الصفحة
جدول (01) المصطلحات والتعاريف	صفحة 30
جدول (02) عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	صفحة 47
جدول (03) خصائص العينة حسب المؤهل العلمي	صفحة 48
جدول (04) خصائص العينة حسب حجم المشاريع	صفحة 49
جدول (05) قسم خاص للمخاطر بالمنظومة التي تعمل بها	صفحة 50
جدول (06) انشاء خطة وسجل مخاطر المشاريع	صفحة 52
جدول (07) تزويد مخاطر المشروع من قبلك لقسم المخاطر بالمنظومة	صفحة 53
جدول (08) مشاركة خطة المخاطر بالمنظومة لفريق العمل	صفحة 54
جدول (08) عمل اجتماعات دورية لمناقشة المخاطر والاستجابات للمنظمة التي تعمل بها	صفحة 55
جدول (09) الاستجابات التي تم استخدامها مسبقا لتقليل تأثير المخاطر على نجاح المشروع	صفحة 56
جدول (10) عمل برامج تدريبية متخصصة من قبل وحدة إدارة المخاطر لتبني ثقافة المخاطر بالمنظومة؟	صفحة 58
جدول (11) كيف يتم تحليل المخاطر بالمنظمة	صفحة 59
جدول (12) حاجة لمزيد من الأبحاث أو التطوير في مجال إدارة المخاطر	صفحة 60
جدول (13) تقييم تأثير المخاطر على المنظمة	صفحة 61

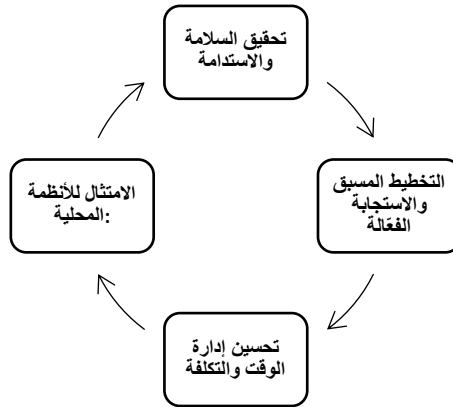
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

في ظل سعي المنظمات لمواكبة النمو والتطور، كان لا بد لها من الاستجابة إلى دعوات تطبيق مبادئ الإدارة المفتوحة والمركزية ومشاركة فريق العمل بتحسين الاداء، والاتجاه نحو التخصص في العمل من خل التعرف على خصائص الوظيفة، التي يش لها الموظف وصولا با إلى درجة المعرفة

والمهارة والاحتراف الإداري الذي يمكننا من تحقيق أهداف المنظمة. ويأتي التحسين والتطوير بالمشاركة في تحديد وتسجيل مخاطر المشاريع للمنظمة الذي يعد اللبنة الأساسية والأساس السليم الذي يمكن الموظف من المشاركة في تحسين اداء العمل بشكل كامل وفعال وتحمل مسؤوليات وظيفية ليشكل أحد الأعمدة التي تقوم عليها استراتيجية المنظمة لمواجهة التحديات والتطورات ليفر أنماط اؤسلوكيات تناسب وطبيعة الوظيفة الإدارية ودرجة تعقدها واستق ليتهما. تمكين فريق العمل في المشاريع الإنشائية من تسجيل المخاطر المحتملة يعد أحد العوامل الأساسية لضمان نجاح المشروع في المملكة العربية السعودية. فالمشاريع الإنشائية تتمتع بتعقيدات كبيرة تشمل الأبعاد الفنية، المالية، البيئية، والتشريعية، مما يجعلها عرضة لعدد كبير من المخاطر التي قد تؤثر على سير العمل وجودته.

وان أهمية تمكين فريق العمل في تسجيل المخاطر:



شكل 01- تمكين فريق العمل

1. تحقيق السلامة والاستدامة: تسجيل المخاطر المحتملة يمكن أن يساعد في تحديد المخاطر المتعلقة بالسلامة والصحة العامة قبل وقوعها، مما يعزز بيئة عمل آمنة للعاملين.
2. التخطيط المسبق والاستجابة الفعالة: من خلال تحديد المخاطر وتوثيقها، يمكن لفريق العمل تطوير خطط استجابة فعالة تتيح التعامل مع المواقف الطارئة وتقليل تأثيرها على المشروع.

3. تحسين إدارة الوقت والتكلفة: يساعد تحديد المخاطر منذ البداية في تسريع اتخاذ القرارات وتوجيه الموارد بالشكل الأمثل، مما يساهم في الحفاظ على الجدول الزمني وتقليل التكاليف الزائدة الناجمة عن التحديات غير المتوقعة.

4. الامتثال للأنظمة المحلية: في المملكة العربية السعودية، هناك العديد من الأنظمة والقوانين التي تنظم قطاع البناء والإنشاء، مثل اللوائح الخاصة بالأمان والصحة المهنية. لذا فإن تسجيل المخاطر يساعد على التأكد من الالتزام بتلك الأنظمة.

1.2 مشكلة الدراسة

إن المنظمات او الشركات الإدارية ليس لديها جراحة في تمكين أعضائها من القيام بالأداء المشترك واعطاء فرص التحسين والتطوير، وتبذلور المشكلة في الحالة التي تتخوف فيها الإدارة من توسيع نطاق مشاركة العاملين في إدارة منظماتهم في الوقت الذي أصبح يلقي على عاتقها مهمة تمكين أعضائها من خلال فهم خصائص وظائفهم، والسعي لتحقيق التقدم والنمو والتطور الوظيفي لهم.

نظر لثقافة المنظمات و الشركات بالإضافة الى النضج في مجال ادارة المخاطر بشكل عام ، فلا يوجد رغبة في مشاركة فريق العمل بإدارة المخاطر واعطاء الفرص لفريق العمل بالمشاركة بتحديد المخاطر يتطلب تطوير الفريق وان المخرجات ايضا تؤدي الى ضرورة اتخاذ قرار للمخاطر الي تم تحديدها وذلك تجنباً لحدوثها وامكانية السيطرة عليها وتعتبر المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية من أبرز محركات الاقتصاد الوطني، حيث تساهم بشكل كبير في التنمية العمرانية والاقتصادية. لكن، يواجه القطاع الإنشائي العديد من التحديات التي قد تؤثر على نجاح هذه المشاريع، خاصة فيما يتعلق بإدارة المخاطر. على الرغم من أهمية تسجيل المخاطر المحتملة في مراحل التخطيط والتنفيذ للمشاريع الإنشائية، إلا أن هناك تحديات كبيرة تواجه فرق العمل في هذا السياق.

المشكلة الرئيسية تكمن في عدم تمكين فرق العمل بالشكل الأمثل لتسجيل المخاطر المحتملة بشكل دوري وفعال خلال دورة حياة المشروع الإنشائي. هذه المشكلة تسبب في عدم القدرة على التنبؤ بالمخاطر المستقبلية أو التعامل معها بالشكل الأمثل، مما يؤدي إلى تأثيرات سلبية على مواعيد الإنجاز، التكلفة، جودة العمل، وسلامة العاملين.

الأهمية العلمية: تكمن أهمية دراسة مخاطر المشاريع في كونها تتطرق لبحث أحد المفاهيم التنظيمية الجديدة التي بدأ يتناولها الفكر الإداري وهو موضوع المشاركة الفعالة لفريق العمل الذي يضيفي بحدائته أهمية خاصة في الجانب النظري، كما تنبع أهمية الدراسة من كونها ضمن الدراسات التي تحدد المضج لدى الشركات في مجال ادارة المخاطر بالمشاريع، بالإضافة الى استكمال للبحوث في رفع مستوى الفكر لدى فريق العمل بالفري بين ادارة المخاطر و ادارة المشاكل التي تم حدوثها

الأهمية العملية:

من اهمية الدراسة محاولتها معرفة اثر تمكين فريق العمل بالمشاركة في ادارة المخاطر للمشاريع ، ويأتي هذا الربط ليوثر مادة نظرية يضاف إليها نتائج المسح للواقع العملي ، ومقارنة النتائج والتوصيات بالبحث العلمي يمكن الاستفادة منه في مجال تطوير المنظمات والشرك

1.3 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة في الأساس التعرف إلى مفهوم تمكين فريق العمل بأهمية المشاركة في تسجيل المخاطر المحتملة بالمشاريع الانشائية بالمملكة العربية السعودية ومدى اهمية والفائدة منه والقيمة الفعلية بعد المشاركة

، كما تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تكوين إطار نظري وفكري للتعرف على مفهوم تمكين بتسجيل مخاطر المشروع وخصائص الوظيفة.
- التعرف على مستوى تمكين فريق العمل بأهمية المشاركة في تسجيل المخاطر المحتملة بالمشاريع الانشائية بالمملكة العربية السعودية
- التعرف على مدى توافر خصائص الوظيفة في تسجيل المخاطر المحتملة بالمشاريع الانشائية بالمملكة العربية السعودية
- التعرف على معوقات تطبيق مفهوم في تسجيل المخاطر المحتملة بالمشاريع الانشائية بالمملكة العربية السعودية
- تحليل اثر تمكين في تسجيل المخاطر المحتملة بالمشاريع الانشائية بالمملكة العربية السعودية
- تقديم توصيات ومقترحات لأصحاب القرار، تهدف إلى توضيح مفهوم في تسجيل المخاطر المحتملة بالمشاريع الانشائية وإزالة المخاوف من تطبيقات في تسجيل المخاطر المحتملة بالمشاريع الانشائية بالمملكة العربية السعودية.
- تحليل التحديات: تحديد العوامل التي تحد من قدرة فرق العمل على تسجيل المخاطر المحتملة بشكل فعال.
- تحديد أسباب القصور في إدارة المخاطر: دراسة الأسباب الكامنة وراء نقص تمكين الفرق في تحديد المخاطر وتوثيقها.
- اقتراح حلول عملية: تقديم توصيات قابلة للتنفيذ حول كيفية تحسين تدريب الفرق، تطوير الأدوات، وتعزيز الثقافة التنظيمية لإدارة المخاطر.
- تطوير خطة متكاملة لإدارة المخاطر: تصميم إطار عمل أو آلية لتسهيل عملية تسجيل وتوثيق المخاطر داخل المشاريع الإنشائية

1.4 تساؤلات الدراسة

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- هل تعتبر المخاطر احد الحلول لتحسين المنظمة؟

- هل يتم تزويد بمخاطر المشروع من قبلك؟
- هل يتم مشاركة سجل المخاطر لفريق العمل بشكل دوري؟ هل يوجد تشجيع المستمر وتبني ثقافة إدارة المخاطر بالإدارات للمنظومة التي تعمل بها؟
- هل يتم عمل برامج تدريبية متخصصة من قبل وحدة إدارة المخاطر لتبني ثقافة المخاطر بالمنظومة؟
- هل يوجد قسم خاص للمخاطر بالمنظومة التي تعمل بها؟
- هل يتم عمل اجتماعات دورية لمناقشة المخاطر للمنظمة التي تعمل بها؟
- هل تعتبر سجل المخاطر وتحليلها من اهم مقومات نجاح المشروع؟
- هل يتم طلب تسجيل المخاطر للمشاريع او المنظمة بشكل دوري؟
- هل تعتبر تسجيل ومتابعة المخاطر لها اهمية تحقيق اهداف المشروع؟
- هل تعتبر الاستجابة لخطة المخاطر من احد عوامل نجاح المشروع؟
- هل تؤيد تسجيل الاستجابة للمخاطر ضمن الدروس المستفادة للمشروع؟
- هل تؤيد وضع المخاطر ضمن الخطط لاسراتيجية للمنظمة؟
- هل يوجد تشجيع المستمر و تبني ثقافة إدارة المخاطر بالإدارات للمنظومة التي تعمل بها؟
- هل تؤيد دخول المخاطر ضمن القرارات الرئيسية للمنظمة في التحديات والفرص في اتخاذ القرار؟
- هل يوجد اجتماعات هامة بتحليل المخاطر لمعرفة تأثيرها على المنظمة؟
- هل تعتبر نقل المخاطر الى طرف ثالث من أفضل الاستجابات للمخاطر؟
- هل يتم مشاركة خطة المخاطر بالمنظومة لفريق العمل
- هل يتم عمل برامج تدريبية متخصصة من قبل وحدة إدارة المخاطر لتبني ثقافة المخاطر بالمنظومة؟

1.5 أهمية الدراسة:

ان عمل بحث تمكين فريق العمل بالمشاركة في سجل المخاطر بالشركات بالمشاريع في المملكة العربية السعودية له أهمية كبيرة، في تحسين إدارة المخاطر وذلك من خلال مشاركة فريق العمل في تحديد وتسجيل المخاطر، يمكن تحسين إدارة المخاطر بشكل عام، مما يساعد في تقليل المخاطر المحتملة وتحقيق أهداف المشروع، و تعزيز الوعي بالمخاطر حيث مشاركة فريق العمل في سجل المخاطر يساعد في تعزيز الوعي بالمخاطر بين أفراد الفريق، مما يمكنهم من اتخاذ قرارات مدروسة وتحديد الأولويات بشكل أفضل ، وتحسين التواصل والتعاون وتتضمن عمل بحث تمكين فريق العمل بالمشاركة في سجل المخاطر يعزز التواصل والتعاون بين أفراد الفريق، مما يساعد في تحسين أداء الفريق وتحقيق أهداف ، و تقليل الأخطاء والحوادث من خلال تحديد وتسجيل المخاطر، يمكن تقليل الأخطاء والحوادث التي قد تحدث في المشروع، مما يساعد في تحسين جودة العمل وتقليل التكاليف ، وتحسين اتخاذ القرارات في مشاركة فريق العمل في سجل المخاطر يساعد في تحسين اتخاذ القرارات، حيث يمكن لفريق العمل تقديم آراء وملاحظات قيمة تساعد في اتخاذ قرارات مدروسة ، و تعزيز ثقافة إدارة المخاطر حيث يعمل بحث تمكين فريق العمل بالمشاركة في سجل المخاطر يساعد في تعزيز

ثقافة إدارة المخاطر في الشركة، مما يمكنها من تحقيق أهدافها بشكل أفضل و تحسين إدارة المشاريع من خلال مشاركة فريق العمل في سجل المخاطر، يمكن تحسين إدارة المشاريع بشكل عام، مما يساعد في تحقيق أهداف المشروع وتقليل المخاطر المحتملة.

1.6 فرضيات الدراسة Research Hypotheses الفرضيات المحتملة لهذه الدراسة:

1. الفرضية الأولى:

- "نقص التدريب على إدارة المخاطر هو السبب الرئيسي وراء عدم قدرة فرق العمل على تسجيل المخاطر المحتملة في المشاريع الإنشائية".
- الشرح: يعتقد أن الفرق الهندسية والتنفيذية في المشاريع الإنشائية قد تفتقر إلى التدريب الكافي على كيفية تحديد المخاطر، تقييمها، وتوثيقها بالشكل الصحيح. يؤدي ذلك إلى غياب الفاعلية في التعامل مع المخاطر وتسجيلها في مراحل مبكرة.

2. الفرضية الثانية:

- "غياب الأدوات والتقنيات الحديثة لإدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية يؤدي إلى صعوبة تسجيل المخاطر وتحليلها بشكل مستمر".
- الشرح: يمكن أن يؤدي الاعتماد على الأساليب التقليدية في إدارة المخاطر إلى صعوبة جمع البيانات وتحليل المخاطر بشكل فعال، مما يتسبب في عدم القدرة على التسجيل المستمر والتحديث المنتظم للمخاطر المحتملة.

3. الفرضية الثالثة:

- "تأخر اتخاذ الإجراءات التصحيحية نتيجة لضعف التنسيق بين الفرق المعنية يعد من العوامل التي تعوق فعالية تسجيل المخاطر".
- الشرح: يتسبب نقص التنسيق بين الفرق المعنية (مثل فرق التصميم، التنفيذ، والإدارة) في تأخير اتخاذ الإجراءات اللازمة عند اكتشاف المخاطر، وبالتالي يؤثر سلباً على إمكانية تسجيل وتوثيق هذه المخاطر في الوقت المناسب.

4. الفرضية الرابعة:

- "عدم وجود ثقافة تنظيمية تدعم إدارة المخاطر يؤدي إلى قلة الإبلاغ عن المخاطر المحتملة من قبل أعضاء الفريق".

- الشرح: قد تكون بيئة العمل في بعض المشاريع الإنشائية في المملكة لا تشجع على الإبلاغ المبكر عن المخاطر بسبب وجود مقاومة من بعض الأفراد للتغيير أو القلق من المسؤوليات القانونية أو المهنية، مما يؤدي إلى إغفال تسجيل المخاطر.

5. الفرضية الخامسة:

- "التحديات التشريعية والتنظيمية في المملكة العربية السعودية تؤثر على تطبيق ممارسات إدارة المخاطر بشكل فعال في المشاريع الإنشائية".

- الشرح: تشير هذه الفرضية إلى أن القوانين واللوائح الخاصة بإدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية قد تكون معقدة أو غير مرنة بما يكفي لدعم فرق العمل في توثيق المخاطر بشكل دوري وفعال.

6. الفرضية السادسة:

- "تمكين فرق العمل بتوفير التدريب الكافي واستخدام أدوات تقنية متقدمة يعزز من قدرة الفريق على تسجيل المخاطر المحتملة بشكل أفضل وأكثر دقة".

- الشرح: تعتقد هذه الفرضية أنه من خلال تحسين التدريب وتوفير الأدوات المناسبة مثل البرمجيات الخاصة بإدارة المخاطر، يمكن تحسين عملية تسجيل وتوثيق المخاطر بشكل مستمر خلال دورة حياة المشروع.

7. الفرضية السابعة:

- "تحسين التنسيق بين مختلف الأقسام المعنية بالمشروع يؤدي إلى تحسين فعالية عملية تسجيل المخاطر وتقديم حلول فعالة".

الفرضية الثامنة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية للتمكين بتسجيل المخاطر المحتملة بالمشاريع الإنشائية بالمملكة العربية السعودية في بلورة خصائص الوظيفة لدى فريق العمل بالمشاريع الإنشائية بالمملكة العربية السعودية.

الفرضية التاسعة: H02 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في خصائص الوظيفة فريق العمل في المشاريع الإنشائية بالمملكة العربية السعودية. تعزى لمتغير العمر

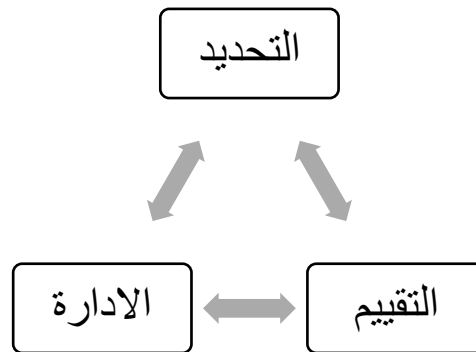
Theoretical Model النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

النظرية العلمية المتبعة لإعداد بحث تمكين فريق العمل بتسجيل المخاطر المحتملة بالمشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية

في إعداد بحث علمي حول "تمكين فريق العمل بتسجيل المخاطر المحتملة في المشاريع الإنشائية"، يمكن استخدام مجموعة من النظريات العلمية المتعددة التي تساهم في تشكيل إطار العمل النظري للبحث، وشرح أسس ومبادئ إدارة المخاطر، بالإضافة إلى العلاقة بين تمكين فرق العمل وتقليل تأثير المخاطر. ومن بين النظريات التي يمكن الاستفادة منها في هذا البحث:

1.نظرية إدارة المخاطر:(Risk Management Theory)

تعتبر هذه النظرية هي الأساس لإدارة المخاطر في أي مجال، بما في ذلك المشاريع الإنشائية. تعتمد هذه النظرية على فكرة تحديد، تقييم، والحد من المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على المشروع. تشمل خطوات هذه العملية:



شكل 02- نظرية إدارة المخاطر

- **التحديد: (Identification)** تحديد جميع المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على المشروع.
- **التقييم: (Assessment)** تقييم احتمالية حدوث المخاطر وتحديد تأثيرها المحتمل.
- **الإدارة: (Management)** وضع استراتيجيات للحد من المخاطر أو تجنبها.

في سياق المشروع الإنشائي، يمكن تطبيق هذه النظرية لفهم دور فرق العمل في تحديد المخاطر المحتملة بشكل مبكر وتوثيقها لضمان سير العمل بسلاسة.

2.نظرية تمكين الفرق:(Team Empowerment Theory)

تمثل هذه النظرية الركيزة الأساسية في فهم كيفية تمكين فرق العمل لتكون أكثر قدرة على تحمل المسؤوليات وتحقيق الأهداف. تقوم نظرية تمكين الفريق على عدة مفاهيم أساسية:

- **الثقة:** منح فرق العمل الثقة لتقدير المخاطر واتخاذ القرارات المناسبة.
- **المسؤولية:** تشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية عن المهام المختلفة، بما في ذلك إدارة المخاطر.
- **الاستقلالية:** توفير حرية للفرق في اتخاذ قراراتها بشأن كيفية التعامل مع المخاطر.
- **الدعم والتدريب:** تمكين الفرق من خلال توفير التدريب الكافي والأدوات المناسبة لتحديد المخاطر وإدارتها.

تطبق هذه النظرية في دراسة تمكين فرق العمل لتسجيل المخاطر المحتملة، حيث أن فرق العمل المدعومة بشكل جيد يمكنها تحديد المخاطر المحتملة بشكل مبكر وتحقيق نتائج أفضل في المشروع.

3.نظرية التعلم التنظيمي:(Organizational Learning Theory)

تركز هذه النظرية على قدرة المنظمات على التعلم من تجاربها السابقة. ينطوي تطبيق هذه النظرية على أن الفريق يتعلم من المشاريع السابقة ويستخدم هذه الخبرات لتحسين آليات إدارة المخاطر في المشاريع الحالية. يتضمن التعلم التنظيمي:

- التعلم من الأخطاء: فهم الأخطاء التي حدثت في مشاريع سابقة واستخدامها كدروس لتفادي المخاطر المستقبلية.
- التحسين المستمر: استخدام التعلم المستمر لتحسين أساليب تحديد وتوثيق المخاطر.
- الابتكار: تشجيع الفرق على تبني أساليب وأدوات جديدة في إدارة المخاطر.

في البحث حول تمكين فرق العمل في تسجيل المخاطر، يمكن تطبيق هذه النظرية لدراسة كيف يمكن للفرق الاستفادة من تجارب المشاريع السابقة لتحسين قدراتهم في التعرف على المخاطر وتسجيلها بشكل دقيق.

4.نظرية الأنظمة:(Systems Theory)

تعتبر هذه النظرية من أبرز النظريات المستخدمة في دراسة أي نوع من الأنظمة المعقدة، مثل المشاريع الإنشائية. تعتمد نظرية الأنظمة على الفهم أن كل جزء في النظام يؤثر على الأجزاء الأخرى. لذا، عند تطبيقها على إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية، يتعين النظر إلى المشروع ككل، حيث تتداخل الأجزاء المختلفة مثل التصميم، التنفيذ، والإدارة مع بعضها البعض.

- التفاعل بين الأجزاء: يعزز هذا الفهم أهمية التعاون بين الفرق المختلفة مثل فرق التصميم والهندسة والعمالة، حيث يؤدي تفاعلهم السليم إلى إدارة مخاطر أكثر فاعلية.
- المرونة والتكيف: تساعد فرق العمل على التكيف مع التغيرات الطارئة على المشاريع، مثل التغيرات في الجداول الزمنية أو الموارد.

في هذا السياق، تساهم نظرية الأنظمة في توفير إطار شامل لدراسة كيفية تمكين فرق العمل لتسجيل المخاطر بطريقة تؤثر إيجابياً على كافة جوانب المشروع الإنشائي.

5.نظرية التكامل الاجتماعي:(Social Integration Theory)

تسلط هذه النظرية الضوء على أهمية التعاون والتنسيق بين مختلف الأفراد والأقسام داخل المنظمة لتحقيق أهداف مشتركة. في سياق المشاريع الإنشائية، تعتبر الفرق المتكاملة والمتعاونة أكثر قدرة على التعرف على المخاطر المحتملة وتسجيلها. يمكن ربط هذه النظرية بمفهوم التواصل الفعال داخل فرق العمل، حيث يؤدي تعزيز التعاون بين أعضاء الفريق إلى تحسين القدرة على تسجيل المخاطر وتحديد الحلول المناسبة.

1.6 نظرية القيادة التحويلية: (Transformational Leadership Theory)

تركز هذه النظرية على دور القيادة في تحفيز الفرق وتشجيعهم على التفكير الإبداعي والابتكار. في إدارة المخاطر، يمكن للقائد التحويلي أن يلعب دورًا حاسمًا في تمكين فرق العمل لتحديد المخاطر واتخاذ قرارات أكثر استنارة. من خلال قيادة تحفز الفريق على التفاعل مع التحديات، يمكن تعزيز ثقافة تقبل المخاطر والتصرف بشكل استباقي.

1.7 منهجية وطرق البحث:

يهدف هذا البحث إلى دراسة تمكين فريق العمل بتسجيل المخاطر المحتملة بالمشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية. وعلى هذا الأساس تم استخدام أداة جميع البيانات وهي الاستبيان من عينة من المهندسين العاملين في المشاريع الإنشائية بالمملكة العربية السعودية والغرض المطلوب من البحث هو إيضاحي للأسباب والاثري في حال تمكين فريق العمل من المشاركة في تسجيل المخاطر والاثري الإيجابي في رفع كفاءة العمل والإنتاجية لجميع الأقسام من حيث تفادي أي أعطال مستقبلية من خلال تحديدها وتحليلها ودراسة اثرها ومتابعتها بشكل دوري حتى انتهاء المشروع والتوصيات التي تمت من الاستبانة والتي تبين السلبيات والايجابيات من تمكين فريق العمل والاثري الإيجابي على الفريق وعلى المنظمات .

1.8 مصادر البيانات:

- اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:
- المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الأدلة المعتمدة لدى الجهات الحكومية الخاصة بالمخاطر والكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.
 - المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الاسئلة بهدف التعرف دور المنظمات في تمكين فريق العمل من المشاركة في تسجيل المخاطر بالمشاريع بالمملكة العربية السعودية وتطويرهم من منظور التدريب المستمر.

1.9 أدوات الدراسة:

تم العمل على جميع البيانات من خلال أداة الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، وتم اختيار أداة الدراسة لهذا البحث نظرا لأنها أداة بحثية منظمة تُستخدم لجمع البيانات من عينة من الأفراد أو المجموعات، وتتكون من مجموعة من الأسئلة المكتوبة أو الشفهية التي تُطرح على المشاركين بهدف جمع معلومات حول مواقفهم، آرائهم، سلوكياتهم، أو تجاربهم المتعلقة بموضوع معين.

يمكن أن تكون الأسئلة مفتوحة أو مغلقة، ويتم تصميم الاستبيان بحيث يتيح للباحثين جمع بيانات كمية أو نوعية يمكن تحليلها واستخلاص استنتاجات منها، ومن ضمن مميزات: (إمكانية جمع البيانات من عينة كبيرة، وتوفير الوقت والجهد، يمكن توزيع الاستبيان على عدد كبير من الأفراد في وقت واحد، مما يوفر الوقت والجهد، الحصول على بيانات كمية: ويمكن استخدام الاستبيان لجمع بيانات كمية يمكن تحليلها إحصائياً). حيث تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة،

حيث تم جمع البيانات من خلال مجموعة من الأسئلة المكتوبة تكونت من قسمين رئيسين: القسم الأول: وهو الجزء الخاص ببيانات تتعلق بأهمية المخاطر لدى كل منظومة القسم الثاني: يشتمل الجزء الثاني بيانات يتمكن فريق العمل لتحديد المخاطر لدى كل منظومة في المشاريع.

1.10 مجتمع الدراسة

تم إجراء الدراسة على مجموعة من المهندسين العاملين في مشاريع المملكة العربية السعودية، حيث بلغ عدد المشاركين في الاستبيان 43 من أصل 48 مهندساً، مما يشير إلى نسبة استجابة جيدة. تم تصميم الاستبيان لمناقشة تمكين فريق العمل بتسجيل المخاطر المحتملة في المشاريع الإنشائية بالمملكة العربية السعودية والجداول المرفقة بالبحث والرسومات البيانية تبين أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة، والتي توضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه)، و توزيع الأفراد عدد سنوات الخبرة العملية و أهمية الخصائص العامة للعينة يساعد في تحليل النتائج وتفسيرها بشكل أفضل، حيث يمكن أن تؤثر هذه الخصائص على تصورات وآراء الأفراد حول تمكين فريق العمل وتسجيل المخاطر في المشاريع الإنشائية. ويتم استخدام البيانات المجمعة من الاستبيان لتحليل العلاقات بين الخصائص العامة للعينة وتمكين فريق العمل بتسجيل المخاطر، مما يمكن أن يساهم في تطوير استراتيجيات فعالة لتحسين إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية بالمملكة العربية السعودية.

1.11 حدود الدراسة:

حدود موضوعية: قامت الدراسة على أهمية مشاركة سجل المخاطر لفريق العمل / وفوائد تشجيع المستمر و تبني ثقافة إدارة المخاطر بالإدارات للمنظومة التي تعمل بها، بالإضافة الى أهمية دور عمل برامج تدريبية متخصصة من قبل وحدة إدارة المخاطر لتبني وترفع من ثقافة المخاطر بالمنظومة لدى فريق العمل

حدود مكانية: عدة مشاريع مختلفة بمناطق المملكة العربية السعودية.

حدود زمانية: العام الدراسي 2024.

حدود بشرية: تم التطبيق على المهندسين العاملين بمشاريع وجهات مختلفة بمناطق المملكة العربية السعودية

1.12 نموذج الدراسة:

يهدف هذا النموذج إلى التعرف على أثر تمكين فريق العمل بالمشاركة بتسجيل المخاطر بالمشاريع ونجاح المنظومات بمناطق المملكة العربية السعودية.

المتغير المستقل: تمكين فريق العمل لجميع الأقسام بالمنظمات وتشمل أقسام (الجودة- الانشاءات- العقود- الهندسية الخ).

المتغير التابع: سجل المخاطر التابع لكل منظمة والذي يشمل (وصف المخاطر- فئة المخاطر- احتمالية حدوث المخاطر- تأثير المخاطر- أولوية المخاطر- مالك المخاطر- إجراءات التخفيف)

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 مقدمة

من خلال هذا الفصل سوف يتم ستناول ما يتضمنه البحث في متغيرات الدراسة وهي فريق العمل للمشروع والذي يتكون من عدو أقسام بالمنظمات تشمل أقسام (الجودة – العقود -الانشاءات – الهندسية – المشتريات.....الخ) كمتغير مستقل و سجل المخاطر كمتغير ثابت وكيفية ادارته و أهمية المخاطر وانواعها وسجل المخاطر وما يتضمنه من بيانات تشمل (وصف المخاطر- فئة المخاطر- احتمالية حدوث المخاطر-تأثير المخاطر- أولوية المخاطر -مالك المخاطر- إجراءات التخفيف) وطريقة تقييم المخاطر لإمكانية تمكين فريق العمل بتسجيل المخاطر المحتملة بالمشروع الانشائية بالمملكة العربية السعودية بالإضافة الى الخطوات الأساسية في عملية إدارة مخاطر المشروع ومصفوفة تقييم المخاطر.

2.2 إدارة المخاطر وأهميتها

المخاطر هي حقيقة من حقائق الحياة، والاستعداد لها وتنمية القدرات لإدارتها هي الوسيلة لاكتساب ميزة تنافسية. تشير الدراسات في جامعة كورنيل (Cornell University) (أن ما يقارب 35,000 قراراً يتم اتخاذه من قبل الفرد يومياً بشكل لا إرادي، من ضمنها 226 قرار بشأن الغذاء وحده. هذه القرارات تزداد تعقيداً على مستوى المنظمات أخذاً بالاعتبار العوامل المؤثرة على تحقيق الأهداف، فالاتجاهات الاقتصادية والأحداث العالمية والتقنية المتغيرة المؤثرة تجعل المنظمات أكثر عرضة للخطر من أي وقت مضى. أدى انهيار بعض أكبر الشركات الخاصة خلال العقد الماضي وتداعيات الأزمات العالمية إلى تسليط الضوء على الأهمية الكبرى لإدارة المخاطر باعتبارها أداة تتيح التعامل مع المخاطر المهمة ومعالجتها بشكل فعال. وعلى الرغم من أن مجال إدارة المخاطر قد نشأ أول الأمر في القطاع الخاص، إلا أن الكيانات في القطاع العام بدأت تهتم بشكل أكبر في دمج ممارسات إدارة المخاطر مع أنشطتها أدى انهيار بعض أكبر الشركات الخاصة خلال العقد الماضي

وتداعيات الأزمات العالمية إلى تسليط الضوء على الأهمية الكبرى لإدارة المخاطر باعتبارها أداة تتيح التعامل مع المخاطر المهمة ومعالجتها بشكل فعال. وعلى الرغم من أن مجال إدارة المخاطر قد نشأ أول الأمر في القطاع الخاص، إلا أن الكيانات في القطاع العام بدأت تهتم بشكل أكبر في دمج ممارسات إدارة المخاطر مع أنشطته وعليه، تعتبر إدارة المخاطر عنصراً أساسياً من عناصر الإدارة والمساءلة في المنظمات، وبما أنها تساعد على الاستعداد للأفضل للمستقبل والتعامل مع حالات عدم اليقين، فلا يمكن فصلها عن آليات تحديد الأولويات والتخطيط الاستراتيجي. وكون أن إدارة المخاطر تساعد على تقليل المخاطر المفاجئة، وتحديد الفرص، والحفاظ على استدامة الأعمال، من خلال الاستقرار المستمر للمستقبل واختلاق أحداث وسيناريوهات «توقع الأسوأ»، فإنه من المهم الإشارة إلى أن المخاطر والفرص عامان لا ينفصلان على الرغم من اختلاف تعريفهما. حيث تركز أدوات إدارة المخاطر الفعالة لتحديد المخاطر على الفرص بقدر ما تركز على المخاطر، علماً أن الإخفاق في رصد الفرص المتاحة لتحقيق أهداف الجهة هو خطر في حد ذاته. وينبغي التأكيد أن إدارة المخاطر لا تضمن إمكانية تحديد جميع المخاطر الهامة والتصدي لها وتحقيق الأهداف وإنما تعزز تلك الإمكانية.

(الدليل الاسترشادي للإدارة العامة للحكومة والمخاطر والالتزام بوزارة المال 2021)

2.3 اتخاذ القرارات بناءً على المخاطر المحتملة:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات من العناصر الهامة في المنظمات ودائماً ما يكون الاختيار بين البدائل للقرار هو محل النقاشات والتداولات، وعليه يجب اعتبار المخاطر المصاحبة لكل بديل؛ كأحد أهم العناصر الداعمة لاتخاذ القرار المناسب، ولدعم هذا التوجه يجب على إدارة المخاطر أثناء تصميم العمليات التأكد من أن تكون المخاطر جزءاً من التالي:

1- التخطيط الاستراتيجي

2- توجه المشروعات الاستراتيجية

3- تحديث الأهداف والبرامج

4- تخطيط الموارد

5- دعم تنفيذ الأعمال

(الدليل الإرشادي للمخاطر لدى الهيئة العامة للأوقاف للهيئة العامة للأوقاف)

2.4 الخطوات الأساسية في عملية إدارة مخاطر المشروع

حيث تشمل الخطوات الأساسية في عملية إدارة مخاطر المشروع والتي تساعد فريق العمل في تسجيل مخاطر المشاريع ما يلي:

1. تحديد المخاطر عبر استخلاص المخاطر، ووضع مسودة بيانات المخاطر وتعيين الجهات المعنية بالمخاطر. سيتم تسجيل جميع المخاطر في سجل مخاطر المشروع.
2. تحليل المخاطر من خلال فحص الأسباب (المصادر) (والآثار) التأثيرات (وتوثيقها، وتصنيف المخاطر حسب مصادرها وتحديد تواريخ التأثير المحتملة.

3. ترتيب أولوية المخاطر استنادًا إلى تقدير الترجيح والتأثيرات، وتحديد مرتبة المخاطر الحالية على مصفوفة المخاطر والتوصية بخيارات تدخل في إدارة المخاطر استنادًا إلى أولوية المخاطر.
 4. معالجة المخاطر حيثما تدل التقديرات على أن تدخلات إدارة المخاطر عملية وتؤدي إلى تقبل المخاطر المتبقية، وتقييم فعالية عمليات معالجة المخاطر هذه بانتظام.
 5. إدارة المخاطر من خلال إجراء مراقبة للأنشطة ومراجعتها بانتظام، ما يضمن جودة بيانات سجل مخاطر المشروع ويضمن مواءمتها مع التداخلات الوظيفية، وتنفيذ خطط الاستجابة للمخاطر، وتقديم التقارير والمقاييس، وإغلاق المخاطر واستكمال الدروس المستفادة.
- (الدليل الوطني لإدارة المشاريع بهيئة كفاءة الانفاق 2021)

2.5 سجلات المخاطر

تعد سجلات المخاطر جوهر كل نظام لإدارة المخاطر. فهي تقدم آليات تحديد وتسجيل المخاطر والحرص على تصنيفها أو تقييمها بشكل متسق، وتتبع أنشطة التدخل لإدارة المخاطر، بالإضافة إلى أنها وثيقة تُستخدم لتحديد وتحليل وتقييم ومتابعة المخاطر المحتملة التي قد تواجه مشروعًا أو منظمة ما. يهدف سجل المخاطر إلى توفير سجل شامل لجميع المخاطر المحتملة، مما يساعد في وضع استراتيجيات للتخفيف من هذه المخاطر وتجنبها أو تقليل تأثيرها وتشمل

وصف المخاطر	فئة المخاطر	احتمالية حدوث المخاطر
مالك المخاطر	أولوية المخاطر	تأثير المخاطر

شكل (03) سجلات المخاطر

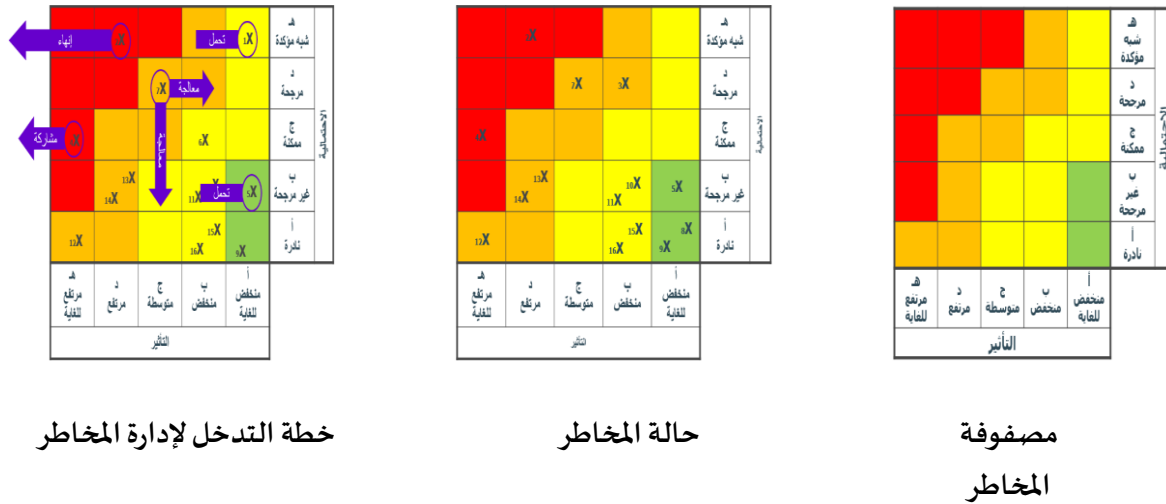
(وصف المخاطر-فئة المخاطر-احتمالية حدوث المخاطر-تأثير المخاطر-أولوية المخاطر-مالك المخاطر-إجراءات التخفيف).

2.6 معيار تقبل مخاطر المشروع

وعند تحديد مخاطرة ما، من الضروري تقييم تلك المخاطرة. ويتم ذلك عادة من خلال دراسة الحجم أو التأثير المحتمل للمخاطرة والاحتمالية المرتبطة بتحقيق ذلك التأثير. هناك مجموعة من الوسائل التي يمكن

توظيفها لإجراء هذا التقييم، وبخاصة الوسائل الكمية وشبه الكمية والوسائل النوعية. ويمكن الاطلاع على مزيد من التفاصيل حول تطبيق تلك الوسائل على المشروع في الدليل الإجرائي لإدارة مخاطر المشروع.

تقوم حدود تقبل المخاطر على مجموعة من العوامل، ومنها: الالتزامات التنظيمية، القيود المالية أو التعاقدية، الأهداف والقيم التنظيمية، متطلبات العميل. وعلى أي حال، فإن مبرر وضع معايير تقبل المخاطر يجب أن يسجل في خطة إدارة مخاطر المشروع.



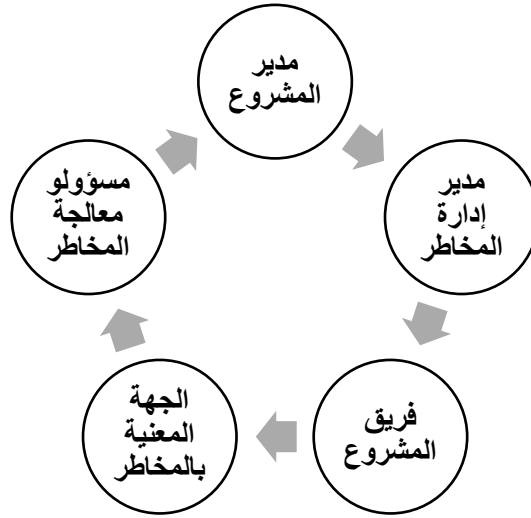
شكل (04) معيار تقبل مخاطر المشروع

2.7 أدوار ومسؤوليات إدارة مخاطر المشروع

كما ذكرنا سابقاً، يجب تلخيص كل تلك الخطوات العامة لإدارة المخاطر في مجموعة شاملة من الأنشطة التي تحدد من يقوم بكل نشاط، وما المعلومات التي تتم مشاركتها بين مختلف الأطراف، وتحدد صيغتها وتكرارها. ويستكمل ذلك وضع نظام إدارة المخاطر.

ومن الجوانب المهمة هنا تحديد الشخص المسؤول عن كل نشاط، وهو ما ينطبق بشكل خاص على مشاريع البنية التحتية التي قد تستمر لفترات طويلة، وبالتالي فمن المعتاد أن يتغير الأفراد الذين يتولون أدواراً رئيسية في المشروع. يبرز المخطط التالي الأدوار الرئيسية في المشروع والتي تعد ذات أهمية بالغة لنجاح إدارة مخاطر المشروع

ويصف الدليل الإجرائي لإدارة مخاطر المشروع المسؤوليات الأساسية لتلك الأدوار بالتفصيل، فيما تؤكد خطة إدارة مخاطر المشروع الأفراد المعينين في كل من تلك الأدوار الأساسية. وفيما يلي ملخص للأدوار الأساسي



شكل (05) أدوار ومسؤوليات إدارة المخاطر

مدير المشروع

- يقدم التوجيه الكلي للمشروع، بما في ذلك أنشطة إدارة مخاطر المشروع
- يدعم جميع متطلبات التداخلات الداخلية والخارجية والموارد

مدير إدارة المخاطر

- يدعم مدير المشروع بإدارة عملية إدارة مخاطر المشروع
- يشارك جميع الجهات المعنية الداخلية والخارجية ويسهل جميع متطلبات الاتصال
- يدير التداخلات مع جميع عمليات إدارة المشروع الأخرى ذات الصلة
- يحتفظ بسجل مخاطر المشروع، ويسهل مطابقة جميع البيانات دعمًا للسجل.

فريق المشروع

- يشارك ويساهم في تنفيذ عملية إدارة مخاطر المشروع طوال دورة حياة المشروع
- يوفر مدخلات الخبراء حول تخصيص الجهات المعنية بالمخاطر لتوفير جميع المخاطر المحددة المتعلقة

بالمشروع

- يوفر الإرشادات التوجيهية ومدخلات الخبراء حول أي قرارات بخصوص خيارات التدخل لإدارة المخاطر

الجهة المعنية بالمخاطر

- يتم ترشيحهم بواسطة فريق المشروع لمواجهة المخاطر الفردية، ويعتمد عليهم مدير المشروع.
- يتولون مسؤولية إدارة أي مخاطر يتم تعيينها لهم، وهم المسؤولون أمام مدير المشروع يقدمون اقتراحات لفريق المشروع حول تدخلات إدارة المخاطر التي يمكن تطبيقها للمساعدة في إدارة مخاطر محددة

مسؤولو معالجة المخاطر

- يتم ترشيحهم بواسطة الجهة المعنية بالمخاطر

- مسؤولون عن تطبيق تدخلات إدارة المخاطر المتفق عليها وتنفيذها، وهم المسؤولون أمام الجهة المعنية بالمخاطر

2.8 معايير إدارة المخاطر

هناك مجموعة واسعة من معايير إدارة المخاطر التي يمكن الاختيار منها. وفيما يلي المعايير الأكثر شيوعاً واستخداماً:

- المعيار الدولي آيزو 31000:2009 لإدارة المخاطر - المبادئ والإرشادات
- 31000:2008 مدونة ممارسات إدارة المخاطر BS
- لجنة المنظمات الراعية التابعة للجنة تريداوي COSO 2004 - طار المتكامل لإدارة المخاطر المؤسسية
- اتحاد جمعيات إدارة المخاطر الأوروبية FERMA 2002 - معيار إدارة المخاطر
- الكتاب الأحمر' لدى المجموعة المفتوحة للامتثال والأخلاقيات النسخة 2.0-2009 - نموذج قدرات الحوكمة والمخاطرة والامتثال
- معيار الملاءة 2:2012 إدارة المخاطر لقطاع التأمين.
- (الدليل الوطني لإدارة المشاريع بمهنية كفاءة الانفاق 2021)

2.9 مصفوفة أوزان المخاطر:

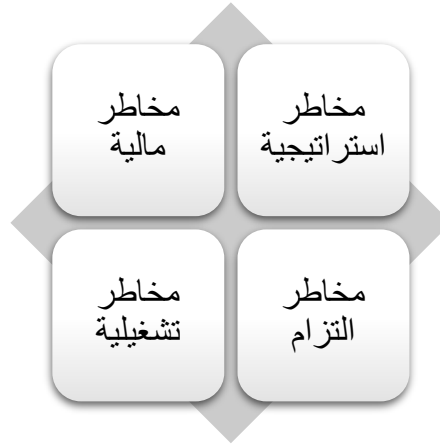
تختلف مصفوفة المخاطر باختلاف نشاط المنظمة الوقفية وتوجه المخاطر من منظمة وقفية إلى أخرى، 5 لقياس وزن المخاطر من حيث احتمالية حدوث وأثر × وعليه يمكن استخدام مصفوفة أوزان المخاطر 5 المخاطر ومؤشراتهما، حيث تمثل المصفوفة أدناه الأوزان ذات العلاقة. ويتم وزن المخاطر في مصفوفة المخاطر كنتاج لتقييم الاحتمالية والأثر، ويتم اعتماد واستخدام مصفوفة المخاطر للأسباب التالية:

- معرفة الوضع الحالي لكافة المخاطر وأماكن تركزها.
- مراقبة حركة المخاطر بعد خطط المعالجة.
- ربط أثر الخطر باحتمالية الحدوث للترتيب المسبق لمعالجة المخاطر.
- التصعيد بشكل عملي بناءً على قيم المخاطر.
- معرفة المخاطر ذات الأهمية العالية.

2.10 تصنيف المخاطر

تعمل أنواع المخاطر الرئيسية كوحدات تصنيفية تضم أنواع المخاطر الفرعية أثناء عملية تحليل المخاطر، ويتم وضع هذه التصنيفات لتسهيل ضم وتجميع المخاطر المتشابهة ووضع تصور واضح للإدارة التنفيذية عن أداء المخاطر، بالإضافة إلى معرفة تواجد الخطر في أكثر من تصنيف عندما تتعدد مصادر الخطر أو آثاره لتتمكن إدارة المخاطر من تحديد ملاك المخاطر بشكل أكثر دقة، حيث يمكن تحديد المخاطر الرئيسية كما هو موضح:

مخاطر استراتيجية - مخاطر مالية - مخاطر التزام - مخاطر حوكمة - مخاطر تشغيلية



شكل (06) تصنيف المخاطر

2.11 معالجة المخاطر

تهدف هذه العملية إلى تصميم وبناء وتنفيذ ومتابعة عمليات معالجة المخاطر من قبل ملاك المخاطر، حيث يتم في هذه المرحلة الاعتماد على جميع البيانات ومخرجات العمل الصادرة عن المراحل السابقة (تحديد وتحليل وتقييم المخاطر) بشكل عام، وذلك لتحديد استراتيجية خطط معالجة المخاطر المناسبة للتقليل من أثر واحتمالية حدوث المخاطر بناءً على الأوزان التي تم تحديدها في عملية تقييم المخاطر.

2.12 استراتيجيات خطط معالجة المخاطر

يعتبر اختيار استراتيجية خطط المعالجة المحدد الأساسي لبناء خطط المعالجة بحيث تكون الخطة مرتبطة بنوع الاستراتيجية، ويتم تحديدها من خلال الأنواع التالية:

- قبول الخطر: وهي استراتيجية يتم اعتمادها لقبول الخطر بمستواه الحالي دون أي معالجة لعدة اعتبارات كارتفاع تكلفة المعالجة بقيمة أعلى من تكلفة أثر الخطر الحالي أو عدم القدرة على رفض الخطر أو تحويله.
- رفض الخطر: ويتم استخدام هذه الاستراتيجية عند عدم القدرة أو الرغبة في وجود الخطر وبالتالي عدم معالجته وإيقاف الأعمال المسببة له.
- تخفيف أثر الخطر: وهي الاستراتيجية المتبعة في أغلب المخاطر من خلال وضع خطط وضوابط لتخفيف أثر و/أو احتمالية الخطر.
- تحويل الخطر: وهي الاستراتيجية المتبعة في أغلب المخاطر من خلال وضع خطط وضوابط لتخفيف أثر و/أو احتمالية الخطر.

(الدليل الوطني لإدارة المشاريع بهيئة كفاءة الانفاق 2021)

2.13 تحديد المخاطر

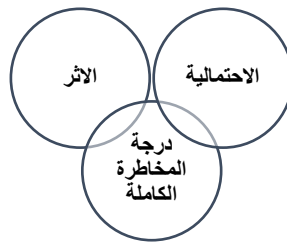
إذا طُلب من مجموعة من الأشخاص إعداد قائمة بالأنواع المختلفة من المخاطر، فإن شكل القائمة سيشبه ما يلي: (مخاطر السلامة - المخاطر البيئية - المخاطر التقنية - مخاطر الوقت - مخاطر تعرض السمعة للتشويه - المخاطر أمنية/ الأعمال الإرهابية - مخاطر صحية - الاحتيال - الفساد - مخاطر سياسية - مخاطر اجتماعية وديموغرافية - سلامة / فقدان البيانات - الهجوم السيبراني - مخاطر قانونية / تنظيمية التكلفة الجودة التغير المناخي - الظواهر المناخية (الشديدة، الفيضانات، والعواصف)

2.14 مصفوفة تقييم المخاطر:

يتم تقدير قيمة رقمية و/أو وصفية للمخاطر، وذلك باستخدام مصفوفة تقييم المخاطر أو الخارطة الحرارية. حيث تساهم مصفوفة تقييم المخاطر في عملية التحليل النوعي والكمي للمخاطر، كما تُزيد من جودة اتخاذ القرارات المتعلقة بأهمية المخاطر، وأولوية خطط المعالجة. توجد عدة طرق لعرض مصفوفة المخاطر (جدول 12)، يتم تصميم مصفوفة التقييم باستخدام مستويات الاحتمالية ومستويات الأثر لدى الجهة الحكومية. ويوجد أنواع من مصفوفة التقييم مثل: المصفوفة الثلاثية، والمصفوفة الرباعية، والمصفوفة الخماسية.

2.15 المخاطر الكامنة:

المخاطر الكامنة هي المخاطر التي تواجه الجهة الحكومية قبل اتخاذ أي إجراء للتخفيف أو تقييم للضوابط. يتم قياس الاحتمالية والأثر للمخاطر دون الأخذ بعين الاعتبار فعالية الضوابط الرقابية، يوضح (شكل 35) نموذجاً لطريقة احتساب درجة المخاطر الكامنة:



شكل (07) لمخاطر الكامنة

2.16 الضوابط الوقائية:

الضوابط التي يتم تصميمها وتطبيقها لتحديد الانحرافات قبل حدوثها، واتخاذ الإجراءات المناسبة لمنع حدوثها، مثل: الفصل بين المهام، والرقابة الثنائية، وكلمات السر للدخول إلى أنظمة التشغيل والتطبيقات. الضوابط التصحيحية:

الضوابط التي يتم تصميمها وتطبيقها للتأكد من أن الإجراءات التصحيحية للانحرافات قد تم تنفيذها، أو أن هذه الانحرافات لم تحدث مرة أخرى، هذه الفئة من الضوابط مكملّة للنوع السابقة، حيث إنها تقوم بمعالجة الانحرافات والأخطاء التي تجاوزت الضوابط الوقائية وتم اكتشافها من خلال الضوابط الكشفية. (مثل استعادة البيانات من وسائل النسخ الاحتياطي).

بعض الادوات المساعدة في تحليل وتقييم المخاطر

1. مخطط باريتو (قاعدة 20/80)

يُستخدم مخطط باريتو كأداة تحليل لتسليط الضوء على أهم العوامل أو المسببات التي قد تسبب وقوع خطرٍ ما. ويتركز مبدأ باريتو على قاعدة 20/80 (وهي فكرة أن 20 % من الأسباب تنتج عنها 80 % من الأحداث، أو أنه من خلال القيام بـ 20 % من الأعمال يمكن تحقيق 80 % من النتائج المتوقعة. ويساعد استخدام المخطط في تحديد أولوية تصنيف المخاطر المحددة، وتقييم درجة الخطورة لها.

2. محاكاة مونت كارلو

يتم استخدام القيم والعوائد التاريخية لإنشاء عدد من السيناريوهات المحتملة باستخدام الأدوات التقنية والنماذج الحسابية، والقيام بالتحليل المتكرر لتلك النتائج لمختلف المتغيرات خلال فترة زمنية محددة للوصول إلى قيمة المخاطرة. على سبيل المثال: بفرض أن قيمة محفظة الأصول هي 100 مليون، إذا كانت قيمة المخاطرة 1,16 مليون خلال شهر تساوي 99 % أي أن احتمالية تجاوز مقدار الخسارة 1.16 مليون خلال المدة المحددة هو 01

2.17 تقارير المخاطر

يتم استخدام تقارير المخاطر التي يتم مشاركتها مع أصحاب المصلحة، والتي تعتبر أهم مخرجات إدارة المخاطر، حيث توضح مستوى المخاطر والدعم المطلوب لتقليل الأثر السلبي على الجهة الحكومية. تقوم الوحدة الإدارية المسؤولة عن نظام إدارة المخاطر بعرض نتائج تحديد وتقييم ومعالجة المخاطر على اللجان المسؤولة عن متابعة المخاطر وأصحاب المصلحة في الجهة الحكومية؛ لضمان مراقبة ومتابعة خطط المعالجة بشكل مستمر وفعال.

2.18 حوكمة تقارير المخاطر

إنشاء نماذج موحدة لتقارير المخاطر؛ لضمان الشمولية ودعم اتخاذ القرار من قبل أصحاب المصلحة، وتشمل تقارير المخاطر، على سبيل المثال لا الحصر، ما يلي:

تقرير نظام إدارة المخاطر:

يستعرض التقرير الوضع الحالي لنظام إدارة المخاطر في الجهة الحكومية، والتحديات المحتملة، وكذلك إنجازات الوحدة الإدارية المسؤولة عن نظام إدارة المخاطر، وغيرها.

تقرير حالة المخاطر الشاملة: يستعرض التقرير حالة جميع المخاطر في الجهة الحكومية ويشمل تقييم المخاطر والضوابط المطبقة، وكذلك خطط المعالجة، ولوحات معلومات المخاطر، وغيرها.

تقرير المخاطر التفصيلي: يتم تكليف إدارة المخاطر بتقرير مفصل حسب الحاجة، ويستعرض التقرير خط را أو مخاطر معينة، لدراستها وتحليلها والتحقق فيها بشكل أدق، واقتراح التوصيات والحلول بناء على النتائج. تقرير أهم المخاطر أو المخاطر الرئيسية: يستعرض التقرير حالة أهم المخاطر أو المخاطر الرئيسية في الجهة الحكومية بالمواءمة مع مرنات الإدارة العليا وأصحاب المصلحة. تقرير مؤشرات المخاطر الرئيسية: يستعرض التقرير حالة مؤشرات المخاطر الرئيسية؛ بهدف متابعة المخاطر المحتملة، والتعامل معها بشكل استباقي. تقرير المخاطر المتوقعة: يستعرض التقرير أهم إحصائيات المخاطر العالمية والمحلية؛ بهدف دعم وتعزيز الاستباقية في التعامل مع المخاطر. تقرير رادار المخاطر: يتم تكليف هذا النوع من التقارير لتسليط الضوء على المخاطر الناشئة والتي قد يكون لها تأثير كبير على تحقيق الأهداف أو الأولويات التنظيمية. ويتم استخدام التصاميم والرسوم التوضيحية في تطوير تقرير رادار هادف ومؤثر عن المخاطر.

(الدليل الاسترشادي لإدارة المخاطر واستمراري الأعمال للحكومة الرقمية-هيئة الحكومة الرقمية)

2.19 سياسة إدارة المخاطر

توضح سياسة إدارة المخاطر التزام قيادة الجهة المستمر لإدارة المخاطر، وتتضمن السياسة على سبيل المثال: غرض الجهة من إدارة مخاطرها، أهداف إدارة المخاطر ونطاق عملها، الجهات المعنية بإدارة المخاطر وأدوارهم ومسؤولياتهم والأحكام العامة التي يجب إتباعها في أنشطة واجراءات إدارة المخاطر.

2.20 مؤشرات أداء إدارة المخاطر

على الجهة متابعة ومراقبة فعالية وكفاية أداء إدارة مخاطرها من خال تحديد مؤشرات أداء رئيسية تعمل على تزويد قيادة الجهة بمعلومات دورية حول أداء وفعالية أنشطة وممارسات إدارة المخاطر المتبنى في الجهة. تهدف إجراءات تحديد ومراقبة مؤشرات أداء إدارة المخاطر إلى التحسين والتطوير المستمر لإدارة المخاطر ومعرفة مدى قدرة الجهة من تفادي الآثار السلبية للمخاطر واستغلال الآثار الإيجابية الناتجة من الأحداث والمتغيرات والتي تعرف بالفرص.

2.21 حدود تقبل وتحمل المخاطر

ينبغي أن تكون حدود تقبل وتحمل المخاطر واضحة لمساعدة الجهة على اتخاذ القرارات الصائبة التي تصب في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتعتبر حدود تقبل وتحمل المخاطر أداة مساعدة لتقييم القرارات الاستراتيجية وتساهم في تحديد المخاطر المصاحبة للفرص الجديدة للجهة، ويمكن تعريف حدود تقبل وتحمل المخاطر حسب أهم معايير وممارسات المؤسسات العالمية كالآتي:

• COSO 2017 (حدود تقبل وتحمل المخاطر) نوع ومقدار الخطر الذي تكون الجهة على استعداد لتقبله على نطاق واسع في سبيل تحقيق أهدافها).

• ISO 31000:2018 ينبغي على الجهة أن تحدد مقدار ونوع الخطر الذي تستطيع أو لا تستطيع تحمله والمتعلق بأهدافها. ومن الضروري كذلك وضع معيار لتقييم أهمية المخاطر ودعم عمليات اتخاذ القرارات، وأن يكون معيار الخطر متوافقاً مع إدارة المخاطر ومتناسباً مع غرض ونطاق أنشطة الجهة. كما من المهم أن يعكس معيار الخطر قيم وأهداف وموارد الجهة وأن يكون متسقاً مع السياسات والبيانات حول إدارة المخاطر وينبغي كذلك تعريف المعايير مع الأخذ بالاعتبار التزامات الجهة وآراء أصحاب المصلحة.

• كما توجد بعض الإرشادات التي يفضل أخذها بالاعتبار عند تحديد حدود تقبل وتحمل المخاطر وهي كالآتي:

• ينبغي أن يعكس مفهوم إدارة المخاطر في الجهة ودورها في التأثير على ثقافتها وأنشطتها.

• ينبغي أن تحدد مستويات الاختلاف المقبولة التي تكون الجهة على استعداد لقبولها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

• ينبغي أن تكون حدود تقبل وتحمل المخاطر واضحة بحيث يمكن تعميمها على نطاق واسع داخل الجهة ورصدها بشكل فعال.

• وتتعدد الطرق المتبعة لتحديد حدود تقبل وتحمل المخاطر، ومن أهمها الآتي:

• العودة إلى الأحداث السابقة: وهذه الطريقة تمثل أهم الطرق وأكثرها عملية حيث يتم الرجوع للأحداث السابقة والسمات التاريخية للجهة لتحديد حدود تقبل وتحمل المخاطر والاستعداد للمخاطر المستقبلية.

• تحليل وتقييم المعلومات: يتم تحليل المعلومات من مصادر مختلفة من خلال إجراء مقابلات مع المدراء وكبار التنفيذيين والرؤساء. إضافة إلى ذلك، يمكن الاعتماد على القوائم المالية والتقارير الداخلية ومعلومات الجهة لتحديد حدود تقبل وتحمل المخاطر للجهة.

• مراجعة إستراتيجية الجهة وأهدافها: يتم مراجعة إستراتيجية الجهة وتحليل حدود أهدافها ومؤشرات قياس أدائها لتحديد حدود تقبل وتحمل المخاطر.

2.22 الاحتمالية:

يتم تحديد الاحتمالية بناء على الخبرات والأحداث السابقة أو التوقعات خلال الفترات القادمة المبنية على التطورات المحيطة بالجهة.

مؤكد (05)	متوسط 6	عالي 10	عالي 15	كارثي 20	كارثي 25
مرجح 4	متوسط 4	متوسط 9	عالي 12	كارثي 16	كارثي 20
ممكن 3	متوسط 3	متوسط 6	متوسط 9	عالي 12	عالي 15
غير مستبعد 2	ضئيل 2	متوسط 3	متوسط 6	متوسط 8	عالي 10
مستبعد 1	ضئيل جداً 1	ضئيل 2	متوسط 2	متوسط 4	متوسط 5
	منخفض جداً 1	منخفض 2	متوسط 3	عالي 4	كارثي 5

الاحتمالية

الآثار

شكل (08) الاحتمالية

2.23 المصطلحات والتعاريف:

وهي تشير توضيح المفاهيم والمصطلحات المستخدمة في البحث أو الدراسة وتجنب اللبس والغموض في فهم المصطلحات والمفاهيم وتحديد الدلالة الدقيقة للمصطلحات والمفاهيم المستخدمة بالإضافة الى تسهيل فهم القارئ للمفاهيم والمصطلحات المستخدمة في البحث أو الدراسة وضمان الدقة في استخدام المصطلحات والمفاهيم في البحث أو الدراسة.

#	المصطلح	التعريف
1.	الخطر	احتمالية وقوع الحدث والآثار المترتبة على حدوثه
2.	الفرصة	وقوع حدث ويكون تأثيره إيجابي للجهة
3.	إدارة المخاطر	نهج منظم ومتكامل يعمل على تحديد وتقييم المخاطر التي قد تتعرض لها الجهة وقد تعيق تحقيق أهدافها، واتخاذ الإجراءات اللازمة للوقاية منها والحد من آثارها واحتمالية حدوثها
4.	سجل المخاطر	سجل يشمل على كافة المخاطر وتفاصيلها
5.	فئات المخاطر	مجموعات المخاطر التي تساعد في تنظيم، وتحديد، وتقييم، وقياس، ومراقبة المخاطر على نحو متسق، ويمكن تجميع المخاطر باستخدام تصنيفات المخاطر (مالية، تقنية، تشغيلية) لتحديد تأثيرها الشامل في الجهة
6.	مالك الخطر	هو الشخص أو الجهة المسؤولة عن مراقبة وإدارة الخطر المعني بأعماله ورفع التقارير عن حالتها لإدارة المخاطر وأصحاب المصلحة
7.	تحمل المخاطر	مستوى قبول تغير درجة الخطر فيما يخص تحقيق أهداف الجهة، ويتم تحديد درجة تحمل المخاطر لكل خطر رئيسي في سجل المخاطر بما يتناسب مع حدود تقبل المخاطر بالجهة ويتخذ قرارات معالجة الخطر بناء عليه
8.	تجنب المخاطر	تشمل عملية إيقاف الأنشطة المسببة للمخاطر وذلك لأن ضررها أكبر من منفعتها للجهة
9.	التخفيف من المخاطر	عملية منهجية لتطبيق مبادئ وإجراءات للتخفيف من آثار المخاطر أو احتمالية حدوثها
10.	مستوى تقبل المخاطر	درجة المخاطرة التي تكون الجهة على استعداد لتقبلها في سبيل السعي لتحقيق أهدافها. وتساعد درجة تقبل المخاطر في صنع القرار الاستراتيجي واتخاذ القرارات، بعد دراسة درجة تقبل المخاطر والقدرة على مواجهتها
11.	تجميع المخاطر	عملية تجميع عدد من المخاطر المتشابهة والمُفَصَّلة في ملخص عالي المستوى على نحو استراتيجي

12.	الحدث	حدث أو موقف يحدث في مكان معين خال فترة زمنية محددة ويحدث من مصادر داخلية أو خارجية
13.	تقييم المخاطر التشغيلية	تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية التي يكون مصدرها الأخطاء البشرية أو المهنية أو الناجمة عن التقنية أو الأنظمة المستخدمة أو القصور في أي منها وتحدد من قبل الفرق التشغيلية حسب أعمالهم وإجراءاتهم.
14.	مؤشر المخاطر الرئيسية	قياس درجة المخاطر في نشاط ما، ويعد نظام إنذار مبكر
15.	تقييم المخاطر الاستراتيجية	تحديد وتقييم المخاطر الاستراتيجية التي من شأنها إعاقة تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
16.	الاحتمالية	وصف نوعي أو شبه كمي لاحتمالية أو تكرار حدوث أحد المخاطر، وغالبًا ما يعبر عنها عند لتكرار على فترات زمنية محددة، مثل عدد المرات سنويا (مرة كل ربع سنة)

جدول (01) المصطلحات والتعاريف

2.24 عوامل النجاح في إدارة المخاطر:

- تتعدد العوامل المساعدة على نجاح إدارة المخاطر في المنظمات وتختلف أهميتها وحجم تأثيرها بحسب نضج الجهة، ومن أهم هذه العوامل الآتي:
- استقلال إدارة المخاطر عن الإدارة التنفيذية (خط الدفاع الأول).
 - ربط أداء إدارة المخاطر مع أداء الجهة وأداء موظفيها وإدارتها التنفيذية.
 - وجود دعم ومشاركة والتزام القادة المسؤولين بالجهة لتنفيذ استراتيجية وإطار إدارة المخاطر.
 - إنشاء لجنة رسمية مكونة من فريق قيادي معني بإدارة المخاطر تسهم في إبراز النهج الرسمي وتدعم توجيه جميع أجزاء الجهة والتنسيق فيما بينها لهذا الغرض.
 - الحصول على فهم شامل للأهداف والأنشطة وما يتصل بهما من مخاطر وآلية معالجتها.
 - العمل على فهم المخاطر الداخلية والخارجية وتحليلها وتقييمها وإدارتها على نحو استباقي وذلك من خلال درء التهديدات التي قد تعيق تحقيق الأهداف واستمرارية الأعمال.
 - تحديد المخاطر المشتركة والمتداخلة مع مختلف الأطراف الداخليين والخارجيين، وإدارتها على نحو متكامل ومنهجي.
 - اتباع نهج تدريجي في تنفيذ إطار إدارة المخاطر مستندًا في البداية إلى نهج مبسط يمكن تطويره وفقاً لما يكتسب من خبرة ومعرفة.
 - ربط نهج المخاطر ضمن العمليات الإدارية الرئيسية في الجهة، بما في ذلك عملية التخطيط الاستراتيجي وتحديد وتحقيق الأهداف وتنفيذ المبادرات والمشاريع.

- التركيز على تنفيذ منهجية تحديد وتحليل وتقييم المخاطر عوضاً عن التركيز على التحديات الحالية التي تواجه مختلف الوكالات والإدارات بالجهة.
- إتاحة الموارد الكافية اللازمة لاستحداث الوظائف الخاصة بإدارة المخاطر وتطوير القدرات المناسبة لها والحفاظ على استمراريتهما.
- العمل بشكل مستمر لتعزيز ثقافة الجهة ورفع الوعي للموظفين والإدارة التنفيذية للجهة من خلال عقد ورش عمل تدريبية ونشر رسائل توعوية خاصة في عناصر إدارة المخاطر.

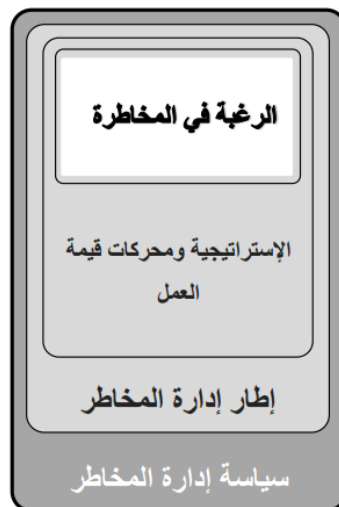
(الدليل الاسترشادي للإدارة العامة للحكومة والمخاطر والالتزام بوزارة المالية 2021)

2.25 الرغبة في المخاطر

الرغبة في المخاطرة هي درجة عدم اليقين التي تكون المنظمة أو الفرد على استعداد لقبولها مع توقع للربح. تقبل المخاطر يقود إدارة المخاطر والمعايير التي تستخدمها المنظمة في تقرير ما إذا كان يمكن المخاطرة من عدمه. بالإضافة إلى ذلك، تحدد الرغبة في المخاطرة أنواع المخاطر التي تنتهجها المنظمة 4. معيار إدارة المخاطر في المحافظ والبرامج والمشاريع يمثل تحديد الرغبة في المخاطرة بداية احتضان المخاطر.

يوضح الشكل (09) العلاقة المتبادلة بين الرغبة في المخاطرة وتأثيرها المباشر على إستراتيجية العمل وإطار إدارة المخاطر والسياسة الأساسية وسير العمليات. الناتج من الرغبة في المخاطرة يحدد مقدار ونوع المخاطر التي تكون المنظمة على استعداد لاتخاذها من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

تعبر الرغبة في المخاطرة عن مستوى المخاطر التي ترغب المؤسسة في تحملها أثناء السعي وراء أهداف محفظتها وبرامجها ومشروعها. إن مخاطر المحفظة والبرنامج والمشروع ليست مفهوماً منفرداً، بل مفهوم متعدد الأوجه. مع نمو المنظمات وتوسعها وتطورها، تزداد المخاطر التي تواجهها. حيث أن النوع والأهمية والرغبة بالمخاطر تتغير في مراحل مختلفة من دورة حياة المنظمة وخلال دورة حياة برامجها ومشاريعها.



شكل (09) الرغبة في المخاطر

2.26 عتبة المخاطر (THRESHOLD RISK) :

عتبة المخاطر هي مقياس الاختلاف المقبول حول هدف يعكس رغبة المخاطرة في المنظمة وأصحاب المصلحة فيها. العنصر الرئيسي في استراتيجية المخاطر هو إنشاء ومراقبة عتبة المخاطر للمؤسسة، والمحفظة والبرنامج والمشروع. تتضمن أمثلة عتبة المخاطر ما يلي:

الحد الأدنى من مستوى التعرض للمخاطر لإدراجها في سجل المخاطر،

• التعاريف النوعية أو الكمية لتصنيف المخاطر، و

• أقصى مستوى للتعرض للمخاطر يمكن إدارته قبل بدء التصعيد .

يعد تحديد عتبات المخاطر خطوة أساسية في ربط إدارة مخاطر المحفظة والبرنامج والمشروع ب استراتيجية على الرغبة في المخاطرة في المنظمة، الحوكمة متوافقة ويتم إجراؤها كجزء من التخطيط المبكر. بنا (Governance) كذلك يمكن ان تكون مسؤولة عن ضمان وضع عتبة المخاطر ومراعاتها، ومتى يجب أن يتم تصعيد المخاطر إلى مستوى حوكمة أعلى.

2.27 إدارة المخاطر في المنظمات

هيئة حوكمة المؤسسة هي المسؤولة في النهاية عن تحديد وتأكيد وفرض الرغبة في المخاطرة ومبادئ إدارة المخاطر كجزء من الرقابة على الحوكمة. تحدد حوكمة المنظمة أيضا ما هي عمليات إدارة المخاطر المناسبة من حيث الإستراتيجية التنظيمية والنطاق والسياق والمحتوى. العمل المتعلق بالمخاطر في المؤسسة غالبًا ما يوجد في هيئة الإدارة التنفيذية بسبب العالقة المباشرة بين نجاح تحقيق الأهداف الاستراتيجية التنظيمية وتوظيف عملية إدارة مخاطر فعالة .

عند تقييم جدية الخطر أو مجموعة من المخاطر، عدم اليقين والتأثير على المساعي أو الأهداف يجب ان يؤخذ بعين الاعتبار. يوصف بُعد عدم اليقين عادةً بالاحتمال، ويشار للنتيجة غالبًا بالتأثير

.يتضمن تعريف المخاطر كلا من الأحداث المميزة غير المؤكدة ولكن يمكن وصفها بوضوح والكثير من الظروف العامة التي تكون أقل تحديدًا ولكنها قد تؤدي أيضًا إلى عدم اليقين

.يشمل تعريف المخاطر أيضا الأحداث غير المؤكدة التي يمكن أن يكون لها تأثير سلبي أو إيجابي على الأهداف . من الضروري معالجة كلتا الحالتين داخل المؤسسة، والمحفظة، والبرنامج، وضمن الية إدارة مخاطر المشروع. معالجة التهديدات والفرص معًا) أي معالجة كليهما في نفس الوقت بتحليل وتنسيق الاستجابات لكليهما عند تداخلهما (يسمح بأوجه التضافر والكفاء .من المهم التمييز بين المخاطر والميزات المتعلقة بالمخاطر. الأسباب هي الأحداث أو الظروف التي في الوقت الحالي موجودة أو مؤكدة وجودها في المستقبل، مما قد يؤدي إلى مخاطر.

التأثيرات هي أحداث مستقبلية مشروطة أو ظروف قد تؤثر بشكل مباشر على هدف واحد أو أكثر في حالة حدوث المخاطر المرتبطة .

قد يكون للمخاطر سبب أو أكثر، وفي حالة حدوثها، فقد يكون لها تأثير واحد أو أكثر. عندما يقع حدث خطر، يتوقف الخطر عن كونه غير مؤكد. تسمى التهديدات التي تحدث بالمشكلات، والفرص التي تحدث هي منافع المؤسسة. يتحمل مديرو المحفظة والبرامج والمشاريع مسؤولية حل هذه المشكلات وإدارتها بكفاءة وفعالية. قد تستلزم القضايا إجراءات خارج نطاق المحفظة والبرنامج والمشروع عند عملية إدارة المخاطر، لذلك يتم تصعيد السياسة حوكمة المنظمة

2-4 عوامل النجاح الرئيسية المؤسسية) التي تشمل إدارة المشروع التنظيمي [OPM] Management Project (Organizational)، وإدارة مخاطر المحفظة والبرنامج والمشروع تتم بطريقة تتفق مع الممارسات والسياسات. بالإضافة إلى ذلك، إدارة مخاطر المحفظة والبرنامج والمشاريع يتم إجراؤها بطريقة تتناسب مع خصائص المسعى. معايير محددة لنجاح كل عملية إدارة مخاطر مسرودة في الأقسام التي تتناول تلك العمليات. عوامل النجاح الرئيسية لإدارة المخاطر تمكن من أدراك المبادئ التي تمت.

2 تشمل عوامل النجاح الرئيسية ما يلي:

الاعتراف بقيمة إدارة المخاطر، إدارة مخاطر المحفظة والبرنامج والمشروع يعترف بها من قبل الإدارة التنظيمية وأصحاب المصلحة وأعضاء الفريق كنظام قيم يوفر عائد إيجابي على الاستثمار • .

الالتزام / المسؤولية الفردية. المحفظة، والبرنامج، والمشاركين وأصحاب المصلحة ي قبلون المسؤولية عن القيام بالأنشطة المتعلقة بالمخاطر كما هو مطلوب. إدارة المخاطر هي مسؤولية الجميع..

الاتصال المفتوح والنزاهة. يشارك الجميع في عملية إدارة المخاطر. أي إجراءات أو مواقف تعيق التواصل حول المخاطر تقلل من فعالية إدارة المخاطر فيما يتعلق بالمنهج الاستباقية واتخاذ القرارات الفعالة • .

الالتزام التنظيمي. يتم إنشاء الالتزام التنظيمي فقط عندما تكون إدارة المخاطر تتماشى مع أهداف المنظمة وقيمها وسياسات إدارة المخاطر المؤسسية. قد تتطلب إجراءات إدارة المخاطر موافقة أو استجابة من الآخرين على مستويات أعلى من مدير المحفظة أو البرنامج أو المشروع.

• تصميم جهد المخاطرة. تتوافق أنشطة إدارة المخاطر مع قيمة المسعى للمؤسسة ومستوى مخاطرها وحجمها والقيود التنظيمية الأخرى

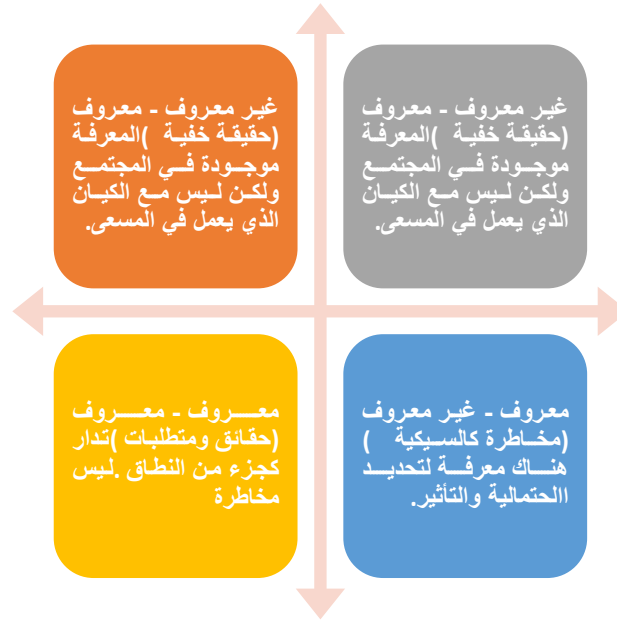
- التكامل في إدارة المشاريع التنظيمية. إدارة المخاطر ال توجد في فراغ معزولة عن عمليات إدارة المشاريع التنظيمية الأخرى. تتطلب إدارة المخاطر الناجحة التنفيذ المناسب لإدارة المشروع التنظيمية وعمليات إدارة المخاطر المؤسسية، بما في ذلك تخصيص الموارد اللازمة للتطبيق الفعال لإدارة المخاطر



شكل (10) عوامل النجاح الرئيسية لإدارة المخاطر

عوامل تقييم المخاطر

عبر السلسلة المتصلة لإدارة مخاطر المؤسسة والمحفظة والبرنامج والمشروع، توجد المخاطر على جميع على المعلومات مستويات المنظمة. يوفر الشكل 3-3 إطاراً لتصنيف المخاطر في أحد الأرباع الأربعة بنا المتاحة ودرجة الغموض والتباين.



شكل (11) تصنيف المخاطر

من أجل أن تتم إدارة المخاطر، يحتاج مديرو المحفظة والبرنامج والمشاريع إلى تحديد احتمالية و تأثير المخاطر

- الاحتمالية يمكن أن تتراوح فرصة حدوث مخاطر من أعلى بقليل من 0% إلى أقل بقليل من 100%
- الاثر يمكن أن يكون للمخاطر، في حالة حدوثها، نتائج إيجابية أو سلبية على المنظمة

قد يكون لحجم أو أهمية التأثير آثار وتأثيرات متفاوتة، هناك عوامل إضافية يجب مراعاتها عند تقييم المخاطر

دورة حياة إدارة المخاطر في المحفظة، والبرنامج، وإدارة المشروع تبني المنظمات أطراف البة للتكيف لضمان التوافق مع البيئية التنافسية ولمواجهة زيادة التعقيد المرتبط بتحقيق الهدف واتخاذ القرار. التعقيد سمة متأصلة في المحافظ والبرامج والمشاريع وبيئتها التي يصعب إدارتها بسبب تأثير جوانب متعددة في سير العمل: ا لسلوك البشري وسلوك النظام وعدم اليقين والغموض. التعقيد يؤثر على الاستقرار، القدرة على التنبؤ وقدرة كل من المنظمة وأنشطتها على استدامة أعمالها. للحصول على معلومات إضافية، الرجوع إلى التنقل في التعقيد: دليل الممارسة [5] (Guide). Practice A: Complexity Navigating

مطلوب رؤية متكاملة لإدارة المخاطر لتحديد البنية الصحيحة في حوكمة المنظمة والعمليات. من خلال إنشاء الإطار المناسب، تكون المنظمة قادرة على :

• أهداف واضحة،

• تحديد العوامل الخارجية والداخلية لمعالجة دورة حياة فعالة لإدارة المخاطر،

• وضع معايير للمخاطر ضمن نطاق سير العمليات المتبقية من خلال الأنشطة التكرارية .

الغرض من إنشاء إطار عمل هو لموافقة الموارد وسير العمليات مع استراتيجيات المنظمة وأهدافها. تعمل دورة حياة إدارة المخاطر ضمن إطار عمل إدارة المخاطر لضمان إدارة المخاطر بطريقة منظمة بغض النظر عن نهج دورة حياة المحفظة أو البرنامج أو المشروع

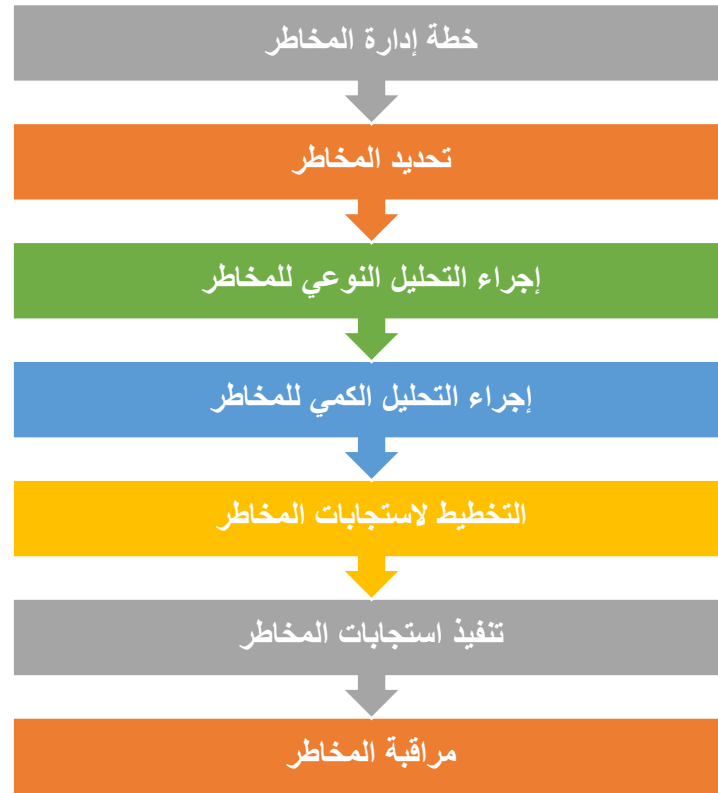
4-1. مقدمة في دورة حياة إدارة المخاطر توضح دورة حياة إدارة المخاطر الموضحة في هذا القسم للقيام برؤية شاملة للمخاطر طوال الوقت في مجالات المؤسسة والحافطة والبرنامج والمشروع. على الرغم من أن الطريق يختلف في إدارة المخاطر بين هذه المجالات ومن منظمة إلى أخرى، نهج دورة الحياة الشاملة يحدد سلسلة من المراحل المنطقية التي يمكن تكرارها وتتضمن العمليات التالية

• خطة إدارة المخاطر،

- تحديد المخاطر،
- إجراء التحليل النوعي للمخاطر،
- إجراء التحليل الكمي للمخاطر،
- التخطيط لاستجابات المخاطر،
- تنفيذ استجابات المخاطر،
- مراقبة المخاطر.

تظهر دورة حياة إدارة المخاطر في الشكل 4-1 لديها سير عمل مخصص، إجرائي، وتكراري للأنشطة والعمليات، مدعومة ومنفذة عبر المؤسسة وداخل مجالات المحفظة والبرنامج والمشروع. بسبب الطبيعة التطورية للمخاطر، تضمن دورة حياة إدارة المخاطر عمل متكرر لسير العمليات التي تدعم اتخاذ القرار الاستراتيجي. يتم تنفيذ كل هذه الأنشطة بطريقة متكاملة داخل وعبر مجالات المحفظة والبرنامج والمشروع .

يتم تضمين سير العمل التكراري لدورة حياة إدارة المخاطر في إطار تنفيذ استراتيجي حيث ترتبط المحفظة والبرنامج وإدارة المشروع بالأسس والقدرات الثقافية التنظيمية واستخدام الوظائف التنظيمية أو مجالات الأداء .من المفهوم أنه بمجرد إغلاق المحفظة أو البرنامج أو المشروع، تنتهي عملية إدارة المخاطر ويتم توثيق الدروس المستفادة المناسبة. يتيح إطار العمل تنفيذ عمليات المخاطر الشاملة من خلال خطة إدارة المخاطر داخل كل مجال كما هو موضح في الأقسام 5 و 6 و 7.



شكل (12) إطار دورة حياة إدارة المخاطر

الاستجابة للمخاطر المتعلقة بالخطوة

تحدد عملية خطة الاستجابة للمخاطر إجراءات الاستجابة الفعالة المناسبة لأولوية المخاطر الفردية والمخاطر الكلية. تأخذ هذه العملية في الاعتبار مواقف المخاطر لأصحاب المصلحة والاتفاقيات المحددة في خطة إدارة المخاطر، بالإضافة إلى أي قيود وافتراسات تم تحديدها عند تحديد المخاطر وتحليلها. بمجرد تحديد أولويات المخاطر الفردية، يتم تطوير الاستجابات المناسبة للمخاطر لكل من التهديدات والفرص. تستمر هذه العملية حتى يتم تطوير مجموعة الاستجابات المثلى. توجد مجموعة من الاستجابات المحتملة لكل من التهديدات والفرص

تمكين النظر في خمسة ردود للتعامل مع التهديدات • :

التصعيد (Escalate) التصعيد مناسب عندما يكون التهديد خارج نطاق المحفظة أو البرنامج أو المشروع أو عندما تتجاوز الاستجابة المقترحة سلطة مدير معين. تتم إدارة المخاطر المتصاعدة في مجال المؤسسة أو مجال المحفظة أو مجال البرنامج أو أي جزء آخر ذي صلة بالمؤسسة. قبول ملكية التهديدات المتصاعدة من قبل الطرف المعني في المنظمة. عادةً ما يتم تصعيد التهديد إلى المستوى المناسب الذي يتطابق مع الهدف الذي قد يتأثر إذا حدث التهديد • .

التجنب (Avoid) تجنب المخاطر هو عندما تعمل المحفظة أو البرنامج أو فريق المشروع للقضاء على التهديد أو حماية النشاط من تأثير المخاطر عندما يكون التهديد ذي أولوية عالية مع احتمال كبير لحدوثه وتأثير سلبي كبير. قد يشمل التجنب تغيير بعض جوانب خطة الإدارة أو تغيير الهدف المعرض للخطر من أجل القضاء على تأثير التهديد تماما. إذا تحققت المخاطر، فلن يكون لها أي تأثير فيما يتعلق بالهدف. يجوز لصاحب المخاطر أيضا اتخاذ إجراء لعزل الهدف عن تأثير الخطر إذا حدث.

التحويل (Transfer) يتضمن النقل تحويل مسؤولية التهديد إلى طرف ثالث لإدارة المخاطر وتحمل الأثر في حالة حدوث التهديد. غالبًا ما يتضمن تحويل المخاطر دفع علاوة مخاطرة للطرف الذي يتحمل التهديد.

التخفيف (Mitigate) في التخفيف من المخاطر، يتم اتخاذ إجراءات لتقليل احتمالية حدوث و / أو تأثير التهديد. غالبًا ما تكون إجراءات التخفيف المبكرة أكثر فعالية من محاولة إصلاح الضرر بعد حدوث التهديد. عندما لا يكون من الممكن تقليل الاحتمالية، قد تقلل استجابة التخفيف من التأثير من خلال استهداف العوامل التي تدفع الخطورة.

القبول (Accept) يُقر قبول المخاطر بوجود تهديد، ولكن لا يتم اتخاذ أي إجراء استباقي. قد تكون هذه الإستراتيجية مناسبة للتهديدات ذات الأولوية المنخفضة، ويمكن استخدامها أيضا عندما يكون التعامل مع تهديد بأي طريقة أخرى غير ممكن أو فعال من حيث التكلفة. يمكن أن يكون القبول إما إيجابيا أو سلبيا. إستراتيجية القبول الأكثر شيوعا هي إنشاء احتياطي للطوارئ، بما في ذلك مقدار الوقت أو المال أو الموارد الأخرى للتعامل مع التهديد في حالة حدوثه. لا يتضمن القبول السلبي أي إجراء استباقي بصرف النظر عن المراجعة الدورية للتهديد لضمان عدم تغييره بشكل كبير.

يمكن النظر في خمسة ردود للتعامل مع الفرص:

التصعيد (Escalate) تعد إستراتيجية الاستجابة للمخاطر هذه مناسبة عندما تكون الفرصة خارج نطاق المحفظة أو البرنامج أو المشروع أو عندما تتجاوز الاستجابة المقترحة سلطة مدير معين. تتم إدارة الفرص المتزايدة في مجال البرنامج أو مجال المحفظة أو أي جزء آخر ذي صلة بالمنظمة. من المهم أن يتم قبول ملكية الفرصة المتزايدة من قبل الطرف المعني في المنظمة. عادةً ما يتم تصعيد الفرص إلى المستوى الصحيح الذي يتطابق مع الأهداف التي قد تتأثر إذا حدثت الفرصة.

- **الاستغلال (Exploit)** يمكن اختيار استراتيجية استغلال الفرص ذات الأولوية العالية حيث تريد المنظمة ضمان تحقيق الفرصة. تسعى هذه الإستراتيجية إلى الحصول على الفائدة المرتبطة بفرصة معينة من خلال ضمان حدوثها بالتأكيد، وزيادة احتمالية حدوثها إلى 100%.

- **الحصة (Share)** تتضمن المشاركة نقل ملكية الفرصة إلى طرف ثالث بحيث يشارك الطرف الثالث بعض الفوائد في حالة حدوث الفرصة. من المهم أن تختار بعناية المالك الجديد لفرصة مشتركة لضمان اقتناص الفرصة لصالح المحفظة أو البرنامج أو المشروع. غالبًا ما تتضمن مشاركة المخاطر دفع علاوة مخاطر للطرف الذي يغتنم الفرصة

• **التعزيز (Enhance)** تُستخدم استراتيجية التعزيز لزيادة احتمالية و / أو تأثير الفرصة. غالبًا ما يكون إجراء التعزيز المبكر أكثر فعالية من محاولة تحسين المنفعة بعد ظهور الفرصة. يمكن زيادة احتمالية حدوث فرصة من خلال تركيز الانتباه على أسبابها. عندما لا يكون من الممكن زيادة الاحتمالية، قد تؤدي استجابة التحسين إلى زيادة التأثير من خلال استهداف العوامل التي تدفع حجم الفائدة المحتملة.

القبول (Accept) يُقر قبول الفرصة بوجودها، ولكن لا يتم اتخاذ أي إجراء استباقي. قد تكون هذه الإستراتيجية مناسبة للفرص ذات الأولوية المنخفضة، ويمكن أيضًا اعتمادها عندما يكون من غير الممكن أو فعال من حيث التكلفة معالجة الفرصة بأي طريقة أخرى. يمكن أن يكون القبول إما إيجابيًا أو سلبيًا. تتمثل استراتيجية القبول الأكثر شيوعًا في إنشاء احتياطي للطوارئ، بما في ذلك مقدار الوقت أو المال أو الموارد الأخرى للاستفادة من الفرصة إذا حدثت. لا ينطوي القبول السلبي على أي إجراء استباقي بصرف النظر عن المراجعة الدورية للفرصة للتأكد من أنها لا تتغير بشكل كبير.

يتم تخطيط الردود على مستوى عام واستراتيجي، ويتم التحقق من صحة الاستراتيجية والاتفاق عليها قبل تطوير النهج التكتيكي المفصل. بمجرد تحقيق ذلك، يتم توسيع الاستجابات إلى إجراءات على المستوى التكتيكي ودمجها في خطط الإدارة ذات الصلة. قد يؤدي هذا النشاط إلى مخاطر ثانوية إضافية، والتي يجب معالجتها في هذا الوقت

بالإضافة إلى الاستجابات الفردية للمخاطر، يمكن اتخاذ إجراءات للاستجابة لمخاطر المحفظة أو البرنامج أو المشروع بشكل عام. يتم توثيق جميع استراتيجيات وإجراءات الاستجابة وإبلاغ أصحاب المصلحة الرئيسيين بها وإدراجها في الخطط ذات الصلة.

عوامل النجاح الرئيسية لخطة الاستجابة للمخاطر يشمل النجاح في تحقيق أهداف خطة الاستجابة للمخاطر، على سبيل المثال ال الحصر

• تحديد الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بالمخاطر بوضوح؛

• تحديد توقيت الاستجابة للمخاطر؛

• توفير الموارد والميزانية والجدول الزمني للردود؛

• معالجة تفاعل المخاطر والاستجابات مع مراعاة المخاطر الثانوية والمتبقية؛

• ضمان استجابات مناسبة وفي الوقت المناسب وفعالة ومتفق عليها؛

• معالجة كل من التهديدات والفرص.

مراقبة المخاطر

تتيح عملية مراقبة المخاطر لفريق إدارة المحفظة أو البرنامج أو المشروع إعادة تقييم حالة المخاطر المحددة ؛ لتحديد المخاطر الناشئة والثانوية والمتبقية ؛ ولتحديد مدى فعالية عمليات إدارة المخاطر .مسبقاً قد تتغير المحفظة أو البرنامج أو بيئة المشروع مع حدوث بعض المخاطر ، سواء كانت متوقعة أو غير متوقعة ، وتصبح المخاطر الأخرى ذات صلة أو تتوقف عن كونها ذات صلة.

يضمن فريق الإدارة تحديث مستندات التخطيط عند توفر معلومات إضافية. يتم تكرار إعادة التقييم الدورية للمخاطر باستخدام دورة حياة إدارة المخاطر على فترات زمنية معقولة أو استجابة للأحداث ذات الصلة .في حالة حدوث تغييرات تنظيمية كبيرة، قد يحتاج تخطيط إدارة المخاطر إلى إعادة النظر قبل إجراء إعادة تقييم المخاطر .بالإضافة إلى مراجعات الحالة المنتظمة، يتم إجراء عمليات تدقيق دورية للمخاطر لتحديد نقاط القوة والضعف في التعامل مع المخاطر داخل المحفظة أو البرنامج أو المشروع.

يستلزم ذلك تحديد أي حواجز تحول دون الفعالية أو مفاتيح النجاح في إدارة المخاطر ، والتي يمكن أن يساعد التعرف عليها في تحسين إدارة المخاطر الحالية والمستقبلية للمحافظ أو البرامج أو المشاريع .في نهاية البرنامج أو المشروع، يتم إجراء تحليل متكامل لعملية إدارة المخاطر مع التركيز على تحسينات العملية على المدى الطويل.

يدمج هذا التحليل نتائج عمليات التدقيق الدورية لتحديد الدروس التي يمكن تطبيقها على نسبة كبيرة من البرامج أو المشاريع المستقبلية للمنظمة، مثل المستويات المناسبة من الموارد ، والوقت الكافي للتحليل ، واستخدام الأدوات ، ومستوى التفاصيل ، إلخ

يتم دمج نتيجة تدقيق عملية إدارة المخاطر بمعلومات محددة فيما يتعلق بتجربة المخاطر في المحفظة أو البرنامج أو المشروع. يتم تسليط الضوء على النتائج، وي تم اقتراح الإجراءات المحتملة لتطبيقها في المستقبل. يتضمن ذلك أي إرشادات قابلة للتطبيق بشكل عام للمنظمة، ويمكن أن تؤدي النتائج إلى تحديث أصول العملية التنظيمية المقابلة

تحديد مخاطر المشروع يعتمد تحديد المخاطر على مستوى المشروع على المداخلات التشغيلية والسياقية. تأتي المداخلات التشغيلية من أنشطة المشروع نفسه. من بين هذه المداخلات

- بيان نطاق المشروع (statement scope Project) هناك عدد من المخاطر المتعلقة بالمواصفات وطرق التسليم المتفق عليها للمنتجات أو الخدمات أو النتائج الأخرى التي يتوقع أن يقدمها المشروع
- دورة حياة المشروع (cycle life Project) بغض النظر عن دورة الحياة المختارة ، تقدم دورة الحياة نفسها عددًا من المخاطر .

• هيكل تقسيم العمل (WBS - structure breakdown Work) (هناك عدد من المخاطر المرتبطة ارتباطاً مباشراً بتفكك أعمال المشروع والتي تنطلق عند تنفيذها).

التقديرات (Estimates) يتم تنفيذ التقديرات من حيث الوقت والتكلفة والجهد والموارد. الدقة المستهدفة ألي تقدير هي مستوى المخاطرة المسموح به لهذا التقدير .

• التبعيات وتسلسل العمل (work of sequence and Dependencies) الاعتماد المتبادل وتسلسل العمل الناتج هي مصادر المخاطر. يتم إيلاء اهتمام خاص للمسار الحرج والاعتماد الخارجي الذي تم إنشاؤه من خلال تقاسم الموارد مع المشاريع الأخرى. إذا تغير المسار الحرج أثناء دورة حياة المشروع، فقد تكون أهمية المخاطر المتعلقة بالعناصر الموجودة على هذا المسار الحرج ديناميكية أيضاً

• خطط الشراء (plans Procurement) (قد يكون التعاقد من الباطن على أجزاء من نطاق المشروع إجراء لكنها قد يؤدي أيضاً إلى مخاطر جديدة. لنقل المخاطر.

• طلبات التغيير (requests Change) (في كل مرة يتم فيها تنفيذ تغيير داخل المشروع ، قد يؤدي ذلك إلى القضاء على بعض المخاطر ولكن أيضاً إطلاق مخاطر جديدة. على الخبرة السابقة، من المهم تحديد المخاطر النظامية

• البيانات التاريخية (data Historical) (بناء على الخبرة السابقة من المهم تحديد المخاطر النظامية وأتمتة معالجتها.

(معيار إدارة المخاطر في المحافظ والبرامج والمشاريع – منظومة إدارة المشاريع PMI)

الدراسات السابقة:

1.دراسة العثمان (2017)، أثر إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية على الأداء دراسة ميدانية في الأمانة العامة للأوقاف وزارة الأوقاف دولة الكويت

طبيعة الدراسة هي ايضاحية حيث تربط بين السبب والاثـر للتعرف الى اثـر مخاطر المشاريع الانشائية على الأداء في الأمانة العامة للأوقاف في دولة الكويت

واعتمدت الدراسة على استراتيجية دراسة الحالة في الأمانة العامة للأوقاف وتعتمد على سحب غينه وتعتمد على الاستبانة في جمع البيانات ، حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية متناسبة من كافة الجهات التي عملت على المشاريع الانشائية وتبين ان العينة الممثلة للمجتمع هي 212 ، وأظهرت نتائج التحليل الوصفي لمتغير إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية ابعاده وان الاستجابة للمخاطر بالمرتبة الأولى والمرتبة الثانية جاء تحديد المخاطر وجاءت مراقبة المخاطر بالمرتبة الثالثة بالإضافة الى من الضروري القيام بتحديد تكلفة المشروع والوقت اللازم

لتنفيذه بشكل دقيق وصحيح لانهما العاملان الاساسيان لنجاح المشروع ويمكن التفسير بان الممارسة العملية والخبرات التراكمية في مجال الانشاءات وتحديد في أداء المشاريع الانشائية تشكل الحصيلة المعرفية والعملية على ارض الواقع والتعامل معها بواقعيه وموضوعيه وتمت التوصية على ضرورة وجود وحده تنظيمية تكون مهمتها إدارة مخاطر المشاريع وتطبيق المعايير العالمية في إدارة مخاطر المشاريع الانشائية من خلال الاتي :

- تعيين كارد مؤهل ومدرّب على القيام بعملية إدارة المخاطر.
- بناء قاعد معلومات تضم اهم متطلبات تنفيذ إدارة مخاطر المشاريع الانشائية وكيفية معالجة المخاطر وتجنبها.
- تطوير سجل يشمل كافة المخاطر التي واجهت المشاريع الانشائية السابقة
- استخدام أفضل الوسائل التكنولوجية للقيام بعملية إدارة مخاطر المشاريع الانشائية وتتضمن زيادة فعالية عملية إدارة مخاطر المشاريع في الأمانة وذلك من خلال الاتي :
- زيادة الحصيلة المعرفية للعاملين في المشروع وتدريبهم
- استقطاب الموارد البشرية من ذوي الخبرات
- تحديد المسؤوليات والصلاحيات وتوزيعها على العاملين بالمشروع
- استخدام البرمجيات الخاصة في عملية إدارة المخاطر

2. النجار (2017) أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة المخاطر وكذلك التعرف 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. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في اجراء هذه الدراسة، وقد صمم الباحث استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، حيث تم توزيع الاستبانة على جميع أف ارد مجتمع الدراسة مستخدم 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%.

اهم نتائج الدراسة:

- 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 ($\alpha \leq 0.05$)، لمتغيرات مهارة إدارة المخاطر مجتمعة ومنفردة لدى أصحاب المشاريع الريادية على تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم، وذلك يعود لطبيعة العلاقة الوثيقة بين كلٍ 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 لمهارة 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 يظل قائماً.

تعزيز مهارة إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية المحتضنة من خلال توفير عنصر التدريب في مجال إدارة المخاطر وفي المجالات الإدارية والمالية يحسن من أدائهم ويعمل على تطويره.

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

3.البدرى (2022) دراسة المخاطر في المشاريع الإنشائية أثناء التنفيذ

ويهدف البحث الى التعرف على المخاطر التي تواجهها مشاريع التشييد في ولاية نهر النيل ومعرفة وفهم خطوات إدارة المخاطر والاسس التي تقوم عليها وإمكانية إيجاد حلول للتغلب على هذه المخاطر وتقليل اثارها في حال ظهورها بالإضافة الى التعرف على مدى التطبيق الفعلي لمختلف خطوات ومراحل المخاطر في شكلها العلمي داخل الولاية ووضع معايير عامة للارتقاء بالمهنة من خلال التقليل من المخاطر واثارها.

حيث تم اتباع منهجين رئيسيين في البحث هما إطار نظري يتمثل في جمع المعلومات والبيانات من مجالات وبحوث علمية ودراسات سابقة للمساعدة في وصف المشكلة المدروسة وتحليلها بقصد الوصول الى نتائج محدده اما الإطار العملي فيتمثل في اتباع المنهج الوصفي التحليلي وذلك بجمع بيانات من مجتمع الدراسة عن طريق الية الاستبيان حيث تم تصميم استبيان يركز على اهداف وكشلة البحث والمقابلات الشخصية ومن ثم تحليل هذه باستخدام برنامج SPSS و أظهرت نتائج البحث ان اعلى نسبة من المخاطر تتمثل في ضعف أجهزة الرقابة بنسبة 64.1 و ان ادنى نسبة من المخاطر تتمثل في عدم وجود شركات قادرة بنسبة 30.8 وتم اعداد استمارة استبيان تحتوي على 41 سؤال وتم توزيعها على 40 مهندس ممارس للمهنة، تم واستجاب منهم 38 مهندس وكانت استجابة نسبة المشاركين 95%

وتمت التوصية على ان يتم الاتي:

- عمل دراسة تغطي النقص وتسد الثغرات التي من خلالها تهرب الجهة المالكة من التزاماتها المالية
- عمل دراسة لعدم التأخير المتعمد في توريد المواد الخام.
- عمل دراسة للالتزام زم بالبرنامج الزمني للتنفيذ لكل أنشطة المشروع
- عمل دراسة جيدة من حيث التكلفة والمواصفات المطلوبة والزمن المحدد لتنفيذ المشروع حتى لا يتجاوزه
- يجب على الشركات دراسة استحداث ادارة خاصة بالمخاطر

4. القحطاني (2024) أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية على نجاح التطوير التنظيمي " دراسة

تطبيقية على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية بأبعادها) مخاطر الوثائق والمعلومات - مخاطر السمعة التنظيمية- مخاطر الثقافية والتنظيمية - مخاطر الموارد البشرية (على نجاح التطوير التنظيمي بأبعاده) التطوير المخطط - تكيف العاملين - التخطيط الاستراتيجي (في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين واهلهم ورؤساء الأقسام والموظفين في هذه الهيئة، وتمثل عينة الدراسة في) 195 (مبحوثا. ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها استخدم المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبانة استخدمت أداة رئيسة لجمع البيانات.

وتضمنت تساؤلات الدراسة على هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية بأبعادها) مخاطر الوثائق والمعلومات- مخاطر السمعة التنظيمية- مخاطر الثقافية والتنظيمية- مخاطر الموارد البشرية(على نجاح التطوير التنظيمي بأبعاده) التطوير المخطط- تكيف العاملين- التخطيط الاستراتيجي (بالتطبيق على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية بأبعادها) مخاطر الوثائق والمعلومات- مخاطر السمعة التنظيمية- مخاطر الثقافية والتنظيمية- مخاطر الموارد البشرية (على نجاح التطوير التنظيمي بأبعاده) التطوير المخطط- تكيف العاملين- التخطيط الاستراتيجي (في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بالمملكة العربية السعودية. وأوصت الدراسة:

ضرورة أن تضع الهيئة خطة محددة للمحافظة على الصورة الذهنية للهيئة لما لهذه الخطة من تعزيز سمعة الهيئة وشهرتها، وان تختار هيئة الزكاة والضريبة والجمارك الأفراد ذوي الكفاءة لإجراء التطوير فيها وان يكون هناك اسس قائمة على المعايير الدقيقة والمضبوطة ولبس معايير ارتجالية في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك

5. سعدا (عام 2020) دور إدارة المخاطر في إنقاذ المشاريع المتعثرة - قطاع نقل الطاقة الكهربائية في سورية - الجامعة الافتراضية السورية -

الهدف: تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بمشكلة تعثر المشاريع الإنشائية في قطاع نقل الطاقة الكهربائية في سورية، وتهدف على وجه التحديد مدراء المشاريع وجميع العاملين في مجال إدارة المشروعات في كلا القطاعين العام والخاص، بغية تحديد مؤشرات وأسباب التعثر، ومدى ارتباط مفهوم إدارة المخاطر بتلك المشكلة، والإضاءة على أهم المخاطر المحيطة بالمشاريع الإنشائية، كما تهدف إلى تحديد المعوقات التي تقف في وجه تطبيق تقنيات إدارة المخاطر في الشركات العاملة في ذلك القطاع.

-المنهجية: يتألف مجتمع الدراسة من جميع الشركات العامة وشركات المقاولات الخاصة العاملة في سورية في قطاع نقل الكهرباء، حيث تم اعتماد منهج البحث النوعي للوصول إلى أهداف البحث، من خلال إجراء مقابلات معمقة مع ثلاثة من أرباب المصالح في ذلك القطاع، ثم ومن خلال دراسة استكشافية بالرجوع إلى الدراسات السابقة في نفس الخصوص تم تطوير استبيان بحثي لخدمة أهداف البحث، وتم توزيعه على 31

شركة من مجتمع الدراسة، وبالاعتماد على المنهج الكمي تم تحليل نتائج العينة باستخدام بيئة التحليل الإحصائي في برنامجي. SPSS وExcel

-النتائج: خلصت الدراسة إلى أن أهم أسباب التعثر هي الأحداث الخارجة عن السيطرة والتي لم تكن بالحسبان ما يعني غياب إدارة المخاطر عن إدارة المشاريع لدى الشركات المنفذة للأعمال، إضافة إلى ضعف الشركات في مجال إدارة المشاريع، كما صنفت الدراسة المخاطر الاقتصادية في مقدمة المخاطر المحيطة بالمشاريع الإنشائية، لتكون المخاطر القانونية ذات الأهمية الأقل من وجهة نظر الزبون والمقاول، كما خلصت الدراسة إلى أن عدم الاستقرار المالي والاقتصادي يأتي في مقدمة المعوقات التي تحول دون تطبيق تقنيات إدارة المخاطر لدى الشركات العاملة.

-التوصيات: انتهت الدراسة بتقديم مجموعة من الحلول والمقترحات في ضوء إدارة المشاريع وإدارة المخاطر، كما لخصت خطوات خطة الإنقاذ كإحدى خطط الطوارئ والتقنيات المستخدمة لإنقاذ المشاريع المتعثرة، وأضأت على إحدى الحلول لمواجهة المخاطر الاقتصادية التي تحيط بواقع الأعمال في قطاع الكهرباء في سورية.

6.العنزي (2024) أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة مخاطر المشروع بأبعادها المختلفة) تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر (على نجاح المشروعات بأبعادها) تقليل المخاطر، تعزيز الشفافية والاستخدام الأمثل للموارد، خفض التكاليف) في الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة لهذا الغرض. تكون مجتمع الدراسة من العاملين في مشاريع الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية. نظرا لصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أف ارد مجتمع الدراسة، فقد تم استخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة من خلال نشر ا ربط الاستبيان على مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بأف ارد مجتمع الدراسة. بلغ عدد أف ارد عينة الدراسة 400 فرد، وهم الذين أجابوا على أسئلة استمارة الاستبيان. تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية SPSS (لتحليل البيانات.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج رئيسية، أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة المخاطر في المشاريع بأبعادها) تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر ونجاح المشاريع.

أوصت الدراسة بضرورة توفير الإمكانيات والموارد اللازمة لتطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر بكفاءة وفعالية في كافة المشروعات داخل المملكة العربية السعودية، والعمل على زيادة قدرات ومهارات العاملين في كيفية تنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر من خلال البرامج والدورات التدريبية.

7.العمرى (2023) دراسة حالة: أثر تطوير استراتيجيات مقدمة ادارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريع التكنولوجيا والابتكارمركز الملك عبد هلالا المالي - مدينة الرياض

هدف البحث إلى دراسة أثر تطبيق استراتيجيات مقدمة لإدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريع التكنولوجيا والابتكار ، وذلك من خلال دراسة حالة لمركز الملك عبد هلا المالي في مدينة الرياض، وترجع أهمية الدراسة في ظل التحديات التي تواجه المشاريع التكنولوجية والابتكارية، والتي تتطلب تطوير استراتيجيات إدارة المخاطر لتحقيق الميزة التنافسية، قام الباحثون باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلال وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي طرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وقد تم جمع البيانات من خلال الاستبيانات والمراجعة الثانوية. وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وتوصل البحث إلى عدة نتائج أهمها: أن تطوير استراتيجيات مقدمة إدارة المخاطر يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع التكنولوجية والابتكارية، أن استخدام أدوات إدارة المخاطر يساعد على تحديد وتقييم المخاطر واتخاذ القرارات المناسبة للتعامل معها، أن تحديد المخاطر المحتملة وتصنيفها يساعد على تحديد الأولويات وتخصيص الموارد بشكل فعال، أن تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر يتطلب توفير الدعم اللازم من قبل الإدارة العليا وتوفير الموارد اللازمة، أن استخدام أدوات إدارة المخاطر يساعد على تحسين جودة المشاريع وتقليل التكاليف وزيادة الكفاءة. ويوصي البحث بأهمية تطوير استراتيجيات متقدمة لإدارة المخاطر المناسبة للمشاريع التكنولوجية والابتكار، ضرورة توفير الدعم اللازم من قبل الإدارة العليا وتوفير الموارد اللازمة لتطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر، ضرورة تحديد المخاطر المحتملة وتصنيفها وتحديد الأولويات وتخصيص الموارد بشكل فعال . الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر، المشاريع التكنولوجية والابتكار، الميزة التنافسية، استراتيجيات إدارة المخاطر).

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم أثر تطبيق الاستراتيجيات المتقدمة للمخاطر في تحقيق الميزة التنافسية لدى مشاريع التكنولوجيا والابتكار في مركز الملك عبد هلا المالي في مدينة الرياض. ستتم دراسة الأساليب والممارسات المستخدمة في إدارة المخاطر وتحديد الفجوات والتحديات الحالية وتشمل الأهداف ما يلي :

- التعرف على الاستراتيجيات المتقدمة لإدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريع التكنولوجيا والابتكار
- تسليط الضوء على الميزة التنافسية لدى مشاريع التكنولوجيا والابتكار.
- التعرف على العلاقة بين الميزة التنافسية لدى أصحاب مشاريع التكنولوجيا والابتكار.
- التعرف على أثر تطبيق الاستراتيجيات المتقدمة لإدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية لدى مشاريع التكنولوجيا والابتكار
- التعرف على الفروق في العلاقة بين تطبيق الاستراتيجيات المتقدمة لإدارة المخاطر على الميزة التنافسية لدى مشاريع التكنولوجيا والابتكار التي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)
- تقديم اقتراحات وتوصيات من شأنها أن تشجع على تعزيز الميزة التنافسية، من خلال استراتيجيات متقدمة لإدارة المخاطر

الفصل الثالث: المنهجية والإجراءات

مقدمة:

في هذا الفصل، سيتم توضيح المنهجية والإجراءات المتبعة في البحث، والتي تشمل تحديد المنهجية والمجتمع والعينة المستهدفة بالدراسة، وأدوات جمع البيانات من حيث الإعداد وطرق التحقق من الصدق والثبات، والأدوات والعمليات الإحصائية التي ستستخدم في تحليل البيانات كما يلي:

منهج البحث:

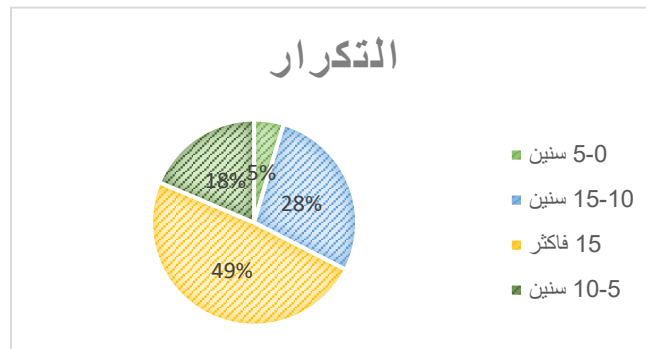
تم جمع البيانات من عينة من المشاريع الإنشائية المملكة العربية السعودية، وذلك باستخدام استبيان مصمم خصيصًا لهذا الغرض حيث تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي، لملائمته طبيعة الدراسة. حيث تضمن الاستبيان أسئلة لجمع معلومات حول تمكين فريق العمل بتسجيل المخاطر المحتملة بالمشاريع الإنشائية بالمملكة العربية السعودية: بالتطبيق على المشاريع الإنشائية في مناطق المملكة العربية السعودية، وبعد جمع البيانات، تم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، لتحديد العلاقات بين متغيرات البحث

نتائج الدراسة:

خصائص عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
5-0 سنين	02	4.7%
10-05 سنين	08	18.6%
15-10 سنه	12	27.9%
15 فأكثر	21	48.8%
المجموع	43	100%

جدول (02) ا عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



شكل (12) خصائص العينة حسب سنوات الخبرة

يتضح من الجدول والشكل ان نسبة من تراوحت خبراتهم 15 سنة فاكثر قد احتلت المركز الأول فقد بلغت نسبتهم حوالي (48.8 %) من حجم العينة الكلي وتماز هذه الفئة بالخبرة العملية وصاحبة قرار بناء على حجم المشاريع الذي تم متابعتها، واما نسبة الخبرات بين 10 الى 15 سنة من الحجم الكلي للعينة جاء ترتيبهم بالمرتبة الثانية بنسبة (27.9 %) ، واما فئة سنوات الخبرة بين 5 الى 10 سنوات وصلت النسبة من الحجم الكلي بنسبة (18.6 %).

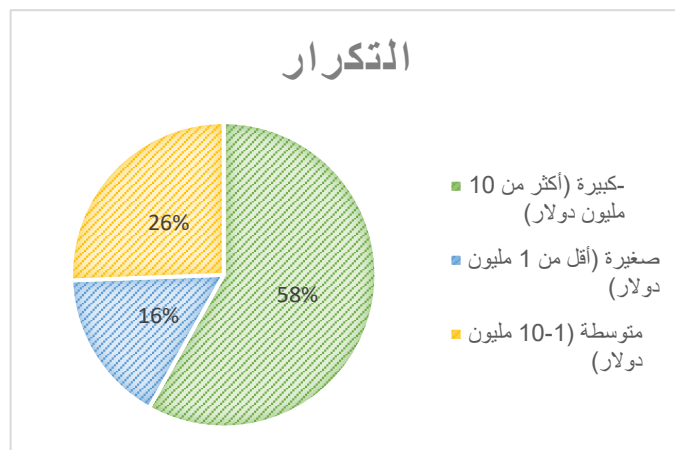
خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
4.7	2	دبلوم
67.4	29	بكالوريوس
25.6	11	ماجستير
2.3	1	دكتوراه
%100	43	المجموع

جدول (03) خصائص العينة حسب المؤهل العلمي

خصائص العينة حسب المؤهل العلمي

يتضح من الجدول والشكل ان من يحملون شهادة البكالوريوس قد جاء ترتيبهم بالمرتبة الأولى وبلغت نسبتهم من اجمالي العينة الكلي بنسبة (67.4 %) ، اما من يحملون درجة الماجستير فقد بلغت نسبتهم من اجمالي حجم العينة الكلي (25.6) وجاؤوا في الترتيب الثاني ، وجاءت نسبة درجة الدكتوراه والدبلوم في المرتبة الثالثة والرابعة على التوالي فهذا مؤشر على ان افراد العينة على مستوى تعليمي متقدم يمكنهم الإجابة على اسئلة الدراسة بشكل إيجابي يحقق المصادقية في جوانب التحليل الاحصائي و التوصيات المطلوبة

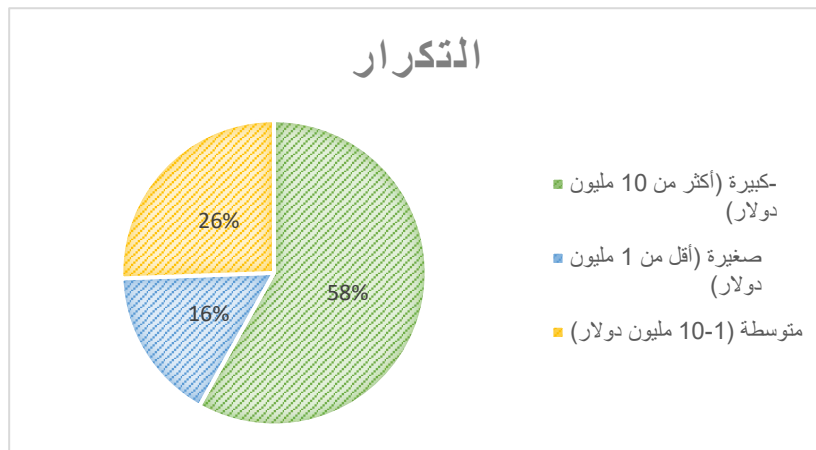


شكل (13) خصائص العينة حسب المؤهل العلمي

خصائص العينة حسب حجم المشاريع

حجم المشاريع	التكرار	النسبة المئوية
صغيرة (أقل من مليون دولار)	7	16.3%
متوسطة (1-10 مليون دولار)	11	25.6%
كبيرة (أكثر من 10 مليون دولار)	25	58.1%
المجموع	43	100%

جدول (04) خصائص العينة حسب حجم المشاريع



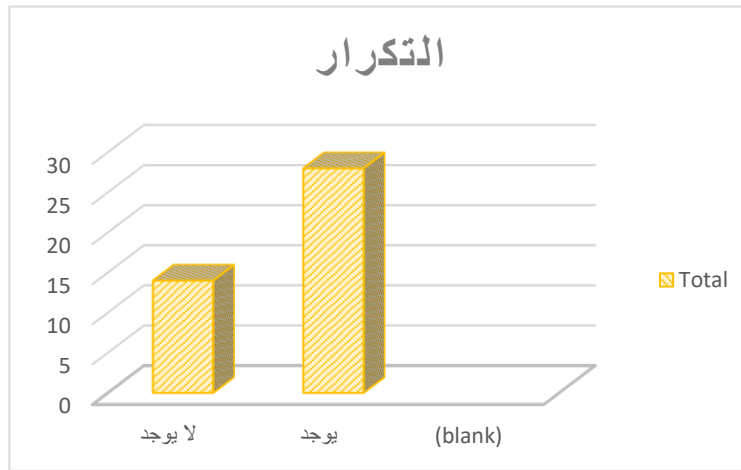
شكل (14) خصائص العينة حسب حجم المشاريع

بالنظر الى الجدول والشكل يلاحظ ان نسبت عينة حجم المشاريع الكبيرة (اكثر من 10 مليون) هي النسبة الأكبر من حجم العينة بنسبة (58.1%) واحتلت المركز الأول ، وان حجم المشاريع المتوسطة (1-10 مليون) احتل المركز الثاني بنسبة (25.6%) من تكرار حجم المشاريع لعينة الدراسة وانا حجم المشاريع الصغير (اقل من مليون دولار) بالمركز الثالث

قسم خاص للمخاطر بالمنظومة التي تعمل بها

قسم المخاطر	التكرار	النسبة المئوية
لا يوجد	14	33.3%
يوجد	28	66.7%
المجموع	43	100%

جدول (05) قسم خاص للمخاطر بالمنظومة التي تعمل بها



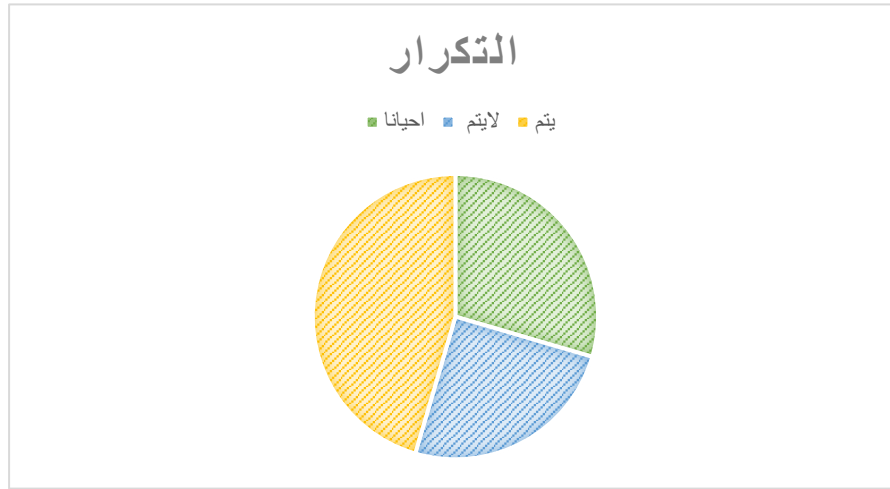
شكل (15) قسم خاص للمخاطر بالمنظومة التي تعمل بها

بالنظر الى الجدول والشكل للبحث التي يتم يوضح اعداد تواجد قسم المخاطر بالمنظمات حيث يوجد قسم مخاطر بنسبة 66.7 % من حجم العينة الكلي وهذا بين اهتمام الشركات بقسم المخاطر ومتابعته وذلك كل منظمة حسب حجمها واهتمام الإدارة في متابعة المخاطر وان نسبة 33.3 من حجم العينة لا يوجد وهذا يدل على ان بعض المنظمات تعتبر المخاطر شي لا بد منه او البعض غير مدرك بثقافة المخاطر والحلول المستقبلية لتفادي أي تأثير سلبي او إيجابي على المنظمة

هل يتم مشاركتك في سجل المخاطر للمنظمة؟

النسبة المئوية	التكرار	مشاركة سجل المخاطر
30.2%	13	أحيانا
25.6%	11	لا يتم
46.5%	20	يتم
%100	43	المجموع

جدول (06) مشاركتك في سجل المخاطر للمنظمة



شكل (15) مشاركتك في سجل المخاطر للمنظمة

بالنظر الى الجدول والشكل أعلاه يوضح بان المنظمات تتم مشاركة سجل المخاطر لفريق العمل بنسبة (46.5) من حجم العينة الكلية للبحث وتعتبر نسبة عالية لاهتمام المنظمات لمشاركة البيانات مع فريق العمل وشفافية الاعمال وفي المركز الثاني يتم أحيانا مشاركة سجل المخاطر بالمنظمات لحجم العينة بنسبة (30.2) وفي المركز الثالث لا يتم مشاركة سجل المخاطر بنسبة (25.6) من حجم العينة للبحث الحالي

هل تعتبر انشاء خطة وسجل مخاطر المشاريع من أحد الحلول الرئيسية للحفاظ على اداء المنظمة بشكل فعال على المدى البعيد؟

خطة وسجل مخاطر المشاريع	التكرار	النسبة المئوية
اتفق	40	93%
لا اتفق	2	4.7%
محايد	1	2.3
المجموع	43	100%

جدول (06) انشاء خطة وسجل مخاطر المشاريع



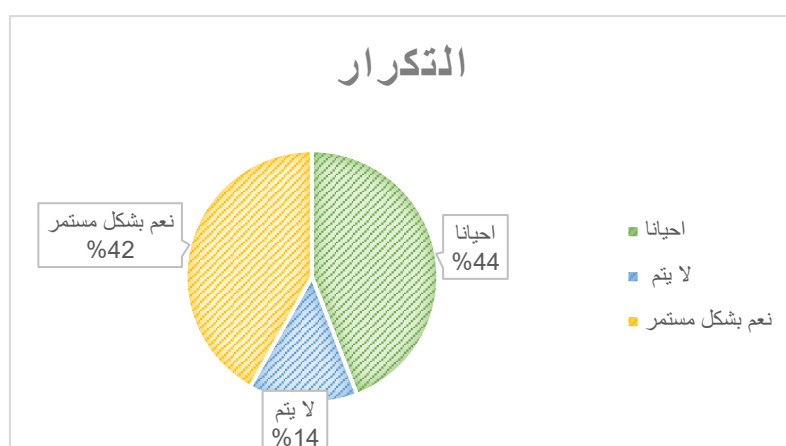
شكل (16) انشاء خطة وسجل مخاطر المشاريع

بالنظر الى الجدول والشكل أعلاه يوضح بان المنظمات تعتبر خطة وسجل مخاطر المشاريع من أحد الحلول الرئيسية للحفاظ على اداء المنظمة بشكل فعال على المدى البعيد حيث وصل النسبة المئوية للاتفاق الى (93) وهي نسبة كبيرة لاهتمام فريق العمل بسجل وانه من الحلول الرئيسية للحفاظ على أداء المنظمة وان النسبة الثانية هي (4.7) هي التي لا تتفق وتعتبر نسبة ضئيلة.

هل يتم تزويد مخاطر المشروع من قبلك لقسم المخاطر بالمنظومة؟

النسبة المئوية	التكرار	تزويد مخاطر المشروع
42%	18	نعم بشكل مستمر
44%	19	احيانا
14%	6	لا يتم
%100	43	المجموع

جدول (07) تزويد مخاطر المشروع من قبلك لقسم المخاطر بالمنظومة



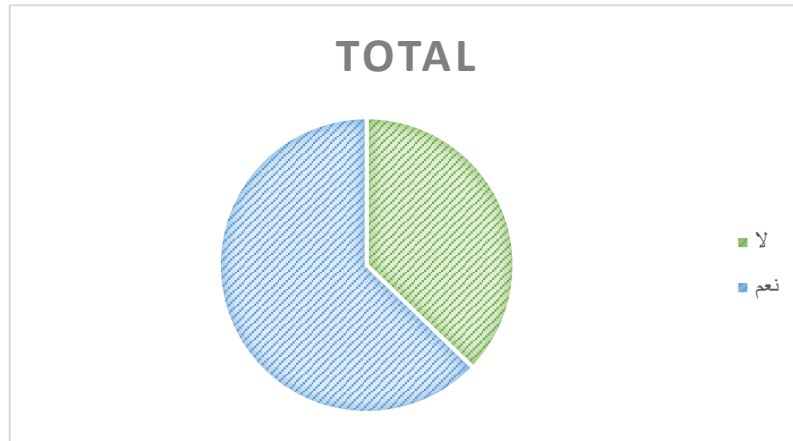
شكل (17) تزويد مخاطر المشروع من قبلك لقسم المخاطر بالمنظومة

حسب الجدول والشكل فان تزويد مخاطر المشروع من قبل فريق العمل لقسم المخاطر بالمنظومة يتم احيانا بنسبة (42) من قبل العينة الاجمالية وهذا يوضح وجود تحدي للمنظمات برفع الوعي الثقافي لدى فريق العمل بالمشاركة بتسجيل المخاطر، والنسبة الثانية هي (42) التي تشارك بشكل مستمر لتزويد مخاطر المشاريع لدى المنظمات والنسبة الأخيرة هي (14) وهي النسبة الأقل من العينة الإجمالية لهذا البحث وهي 43 ممثل من المنظمات

هل تم مشاركة خطة المخاطر بالمنظومة لفريق العمل؟

النسبة المئوية	التكرار	مشاركة خطة المخاطر
62.8%	27	نعم
37.2%	16	لا
100%	43	المجموع

جدول (08) مشاركة خطة المخاطر بالمنظومة لفريق العمل



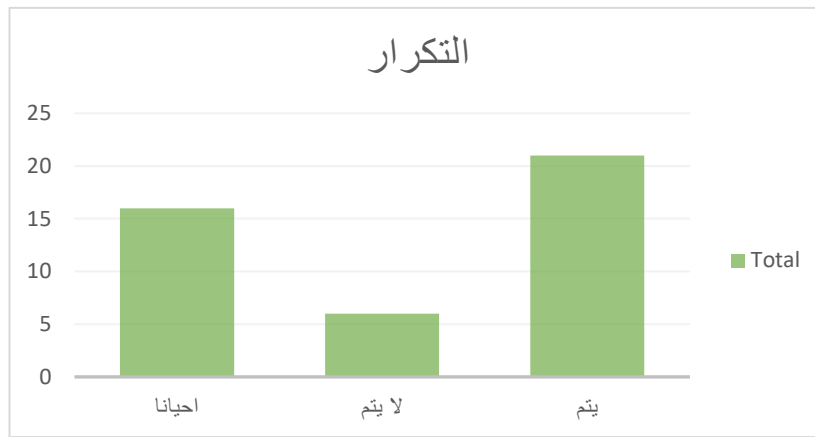
شكل (18) مشاركة خطة المخاطر بالمنظومة لفريق العمل

حسب الجدول والشكل أعلاه فإن نسبة مشاركة المنظمات لخطة المخاطر لفريق العمل هي الأولى بنسبة (62.8) وان النسبة الثانية هي (37.2) من حجم العينة الكلي وهذا يدل على بعض المنظمات تحتاج الى رفع الوعي الثقافي لدى المنظمة وفريق العمل وهذا المؤشر احد المؤشرات المهمة التي يدل على ثقافه المنظومة حيث خطة المخاطر مشاركتها توضح لفريق العمل طرق الاستجابة للمخاطر المطلوبة من المنظمة ومصفوفه المخاطر والبيانات المطلوبة وغيرها من المتطلبات للبدء بسجل المخاطر

هل يتم عمل اجتماعات دورية لمناقشة المخاطر والاستجابات للمنظمة التي تعمل بها ؟

اجتماعات دورية	التكرار	النسبة المئوية
يتم	21	48.8%
لا يتم	6	14%
احيانا	16	37.2%
المجموع	43	100%

جدول (08) عمل اجتماعات دورية لمناقشة المخاطر والاستجابات للمنظمة التي تعمل بها



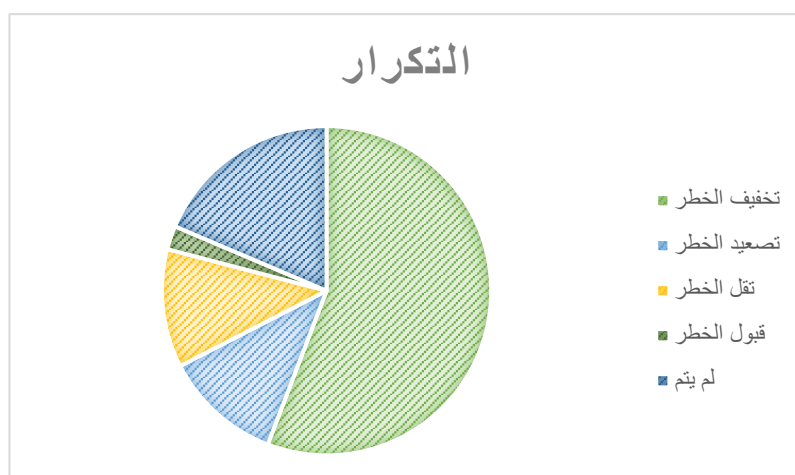
شكل (18) عمل اجتماعات دورية لمناقشة المخاطر والاستجابات للمنظمة التي تعمل بها

بالنظر الى الجدول والشكل أعلاه فان عمل اجتماعات دورية لمناقشة المخاطر والاستجابات للمنظمة التي تعمل بها بالمنظمات يتم بنسبة (48.8) وهذه تعتبر النسبة الأكبر للعينة الحالية للبحث والنسبة الثانية يتم أحيانا عقد اجتماعات بالمنظمات بنسبة (37.2) والنسبة الأقل عدم عقد اجتماعات دورية بنسبة (14) وهي نسبة تحتاج الى تحسين بالمنظمات لفرع النضج لدى المنظمات وجدولة اجتماعات دورية لمشاركة فريق العمل تسجيل ومتابعة مخاطر المشاريع.

ما هي الاستجابات التي تم استخدامها مسبقا لتقليل تأثير المخاطر على نجاح المشروع؟

الاستجابات	التكرار	النسبة المئوية
تصعيد الخطر	5	11.6%
تخفيف الخطر	24	55.8%
نقل الخطر	5	11.6%
قبول الخطر	1	2.3%
لم يتم	8	18.6%
المجموع	43	100%

جدول (09) الاستجابات التي تم استخدامها مسبقا لتقليل تأثير المخاطر على نجاح المشروع



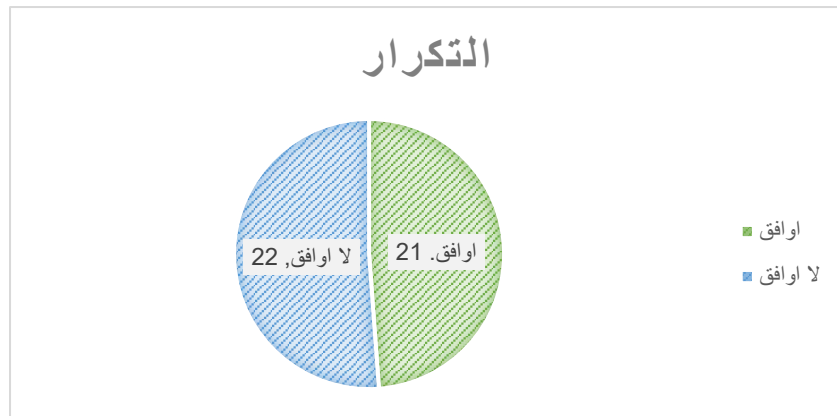
شكل (19) الاستجابات التي تم استخدامها مسبقا لتقليل تأثير المخاطر

بالنظر الى الجدول والشكل أعلاه نجد ان نسبة الاستجابة لتأثير المخاطر من خلال استجابة تخفيف المخاطر (55.8%) لعدد 24 من أصل 43 لحجم العينة لهذا البحث وهي بالمرتبة الأولى، وان تصعيد و نقل المخاطر تكون بالمرتبة الثانية بنسبة (11.6%) لعدد 5 من اصل 43 لكل استجابة من استجابات تأثير المخاطر وتكون قبول المخاطر بنسبة (2.3%) بالمرتبة الأخيرة للاستجابات من تقليل تأثير المخاطر بالمنظمات.

هل تعتبر استجابة نقل المخاطر الى طرف ثالث من أفضل الاستجابات للمخاطر؟

النسبة المئوية	التكرار	نقل المخاطر الى طرف ثالث
%51.1	22	لا اوافق
%48.9	21	اوافق
%100	43	المجموع

جدول (09) استجابة نقل المخاطر الى طرف ثالث من أفضل الاستجابات للمخاطر



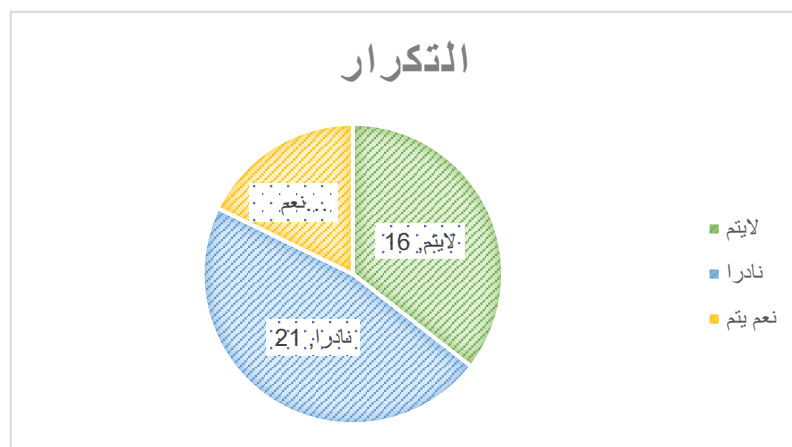
شكل (20) استجابة نقل المخاطر الى طرف ثالث من أفضل الاستجابات للمخاطر

بالنظر الى الجدول أعلاه والى البيانات الخاصة لاعتبار أفضل الاستجابات للمخاطر لاستجابة نقل المخاطر الى طرف ثالث حسب نسبة الموافقة كانت بنسبة (%51.1) واعتبار ان نقل المخاطر الى طرف ثالث ليس أفضل الحلول، وان نسبة %48.9 من حجم عينة البحث موافقتهم على ان نقل المخاطر الى طرف ثالث تعتبر من أفضل الحلول.

هل يتم عمل برامج تدريبية متخصصة من قبل وحدة إدارة المخاطر لتبني ثقافة المخاطر بالمنظومة؟

الاستجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم يتم	8	19%
لا يتم	16	37%
نادرا	21	49%
المجموع	43	%100

جدول (10) عمل برامج تدريبية متخصصة من قبل وحدة إدارة المخاطر لتبني ثقافة المخاطر بالمنظومة



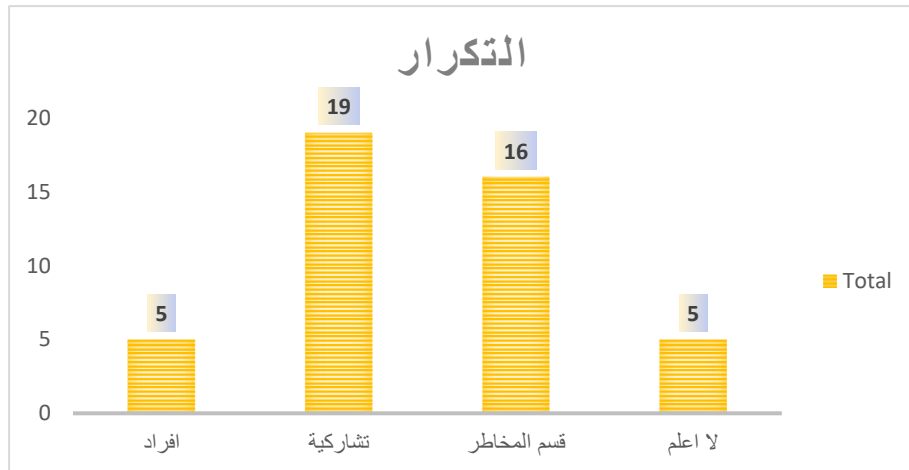
شكل (21) عمل برامج تدريبية متخصصة من قبل وحدة إدارة المخاطر لتبني ثقافة المخاطر بالمنظومة

بالنظر الى الجدول أعلاه ، واهتمام المنظمات لعمل برامج تدريبية متخصصة من قبل وحدة إدارة المخاطر لتبني ثقافة المخاطر فحسب حجم العينة للبحث فان النسبة الأكبر هي نادرا يتم عمل برامج تدريبية بنسبة (49%) وهنا يبين ضرورة النظر بالمنظمات الى تمكين فريق العمل بالمشاركة في سجل المخاطر من خلال عمل برامج تدريبية ورفع ثقافة المخاطر لدى فريق ، وان النسبة الثانية لا يتم بنسبة (37%) من حجم عينة البحث وهنا تأكيد اخر لضرورة عمل برامج تدريبية للمخاطر لفريق العمل بالمنظمات ، وفي المرتبة الأخيرة يتم عمل برامج تدريبية متخصصة بنسبة (19%) لفريق العمل بالمنظمات .

كيف يتم تحليل المخاطر بالمنظمة؟ تتم من قبل

النسبة المئوية	التكرار	تحليل المخاطر بالمنظمة
35.6%	16	قسم المخاطر
42.2%	19	تشاركية
11.1%	5	افراد
11.1%	5	لا اعلم
100%	43	المجموع

جدول (11) كيف يتم تحليل المخاطر بالمنظمة



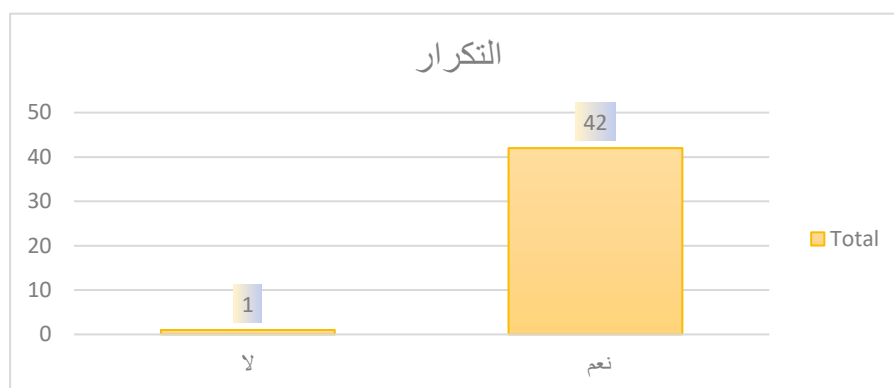
شكل (22) كيف يتم تحليل المخاطر بالمنظمة

بالنظر الى الجدول أعلاه والشكل، فان تحليل المخاطر بالمنظمة يتم بنسبة (42.2%) بطريقة تشاركية حسب حجم العينة وان هذه الطريقة ترفع من ثقافة الفريق لدى المنظمات من خلال المشاركة بالاجتماعات ومناقشة التحديات بالمخاطر الموضحة بسجلات المخاطر، وان نسبة (35.6%) يتم من خلال فريق المخاطر تحليل المخاطر التي يتم رفعها من قبل الأقسام الأخرى لدى المنظمات، وان نسبة (11.1%) يتم من خلالهم تحليل مخاطر المشاريع لدى المنظمات .

هل تؤيد حاجة لمزيد من الأبحاث أو التطوير في مجال إدارة المخاطر وتمكين فريق العمل بالمشاركة بالمخاطر وتحليلها؟

النسبة المئوية	التكرار	حاجة لمزيد من الأبحاث أو التطوير في مجال إدارة المخاطر
97.8%	42	نعم
2.2%	1	لا
100%	43	المجموع

جدول (12) حاجة لمزيد من الأبحاث أو التطوير في مجال إدارة المخاطر



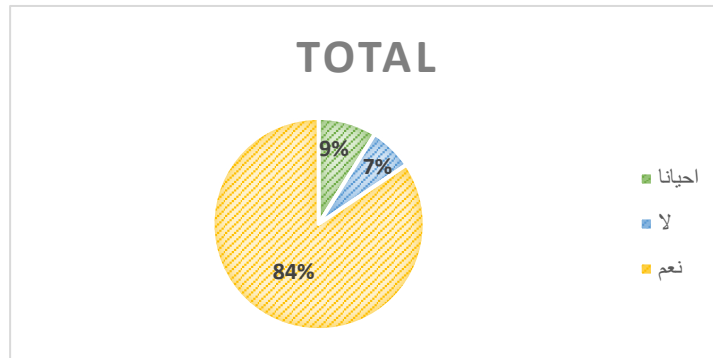
شكل (22) حاجة لمزيد من الأبحاث أو التطوير في مجال إدارة المخاطر

بالنظر الى الجدول والشكل أعلاه، فإن نسبة (97.8%) من حجم عينة البحث تؤيد الحاجة لمزيد من الأبحاث أو التطوير في مجال إدارة المخاطر وتمكين فريق العمل بالمشاركة بالمخاطر وتحليلها وهذا يؤدي الى رفع النضج ومستوى ثقافة فريق العمل والمنظمة في الية تسجيل المخاطر ومتابعتها خصوصا بالمشاريع الكبيرة والحيوية لدى المنظمات، وان نسبة (2.2%) من حجم عينة البحث لا تؤيد لعمل المزيد من البحوث.

هل تؤيد تقييم تأثير المخاطر على المنظمة في التحديات والفرص في اتخاذ القرار؟

النسبة المئوية	النكرار	تقييم تأثير المخاطر
%84.4	38	نعم
%6.7	3	لا
%8.9	4	أحيانا
%100	43	المجموع

جدول (13) تقييم تأثير المخاطر على المنظمة



شكل (23) تقييم تأثير المخاطر على المنظمة

بالنظر الى الجدول والشكل أعلاه فان النسبة الأعلى بالتأييد على تقييم تأثير المخاطر على المنظمة في التحديات والفرص في اتخاذ القرار هي (84%) من حجم عينة البحث، وان السبة الثانية الأقل هي بالموافقة أحيانا بنسبة (8.9%) والنسبة الأقل بعدم التأييد وهي بنسبة (6.7%) من حجم عينة البحث وهي التي لا تأييد بوجود تأثير في التحديات والفرص للمنظمة

التوصيات:

بناءً على ما توصلت اليه الدراسة من نتائج، لذا يأمل الباحث من اصحاب القرار ومتخذي وصانعيه الاخذ بالتوصيات التي تنسجم مع واقع الاعمال وتنفيذ المشاريع ي على النحو التالي:

● توصيات بالإدارة العليا:

1. لابد من تفعيل ادارة المخاطر من قبل الادارة العليا حتى يتم الالتزام بها غير ذلك دون فائدة.
2. عند معرفة الفريق بأثر المخاطر وما مدى تأثيرها المباشر وغير مباشر
3. تحفيز الموظفين على المشاركة من خلال الحوافز أو التقدير يعزز الالتزام بعملية تسجيل المخاطر، مما يخلق ثقافة عمل قائمة على الوعي والتعاون. هذه الخطوات تساعد في بناء نظام قوي قادر على اكتشاف المخاطر المحتملة والتعامل معها بمرونة، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة.
4. التزام الإدارة العليا في المنظمة بإدارة المخاطر.
5. دراج آلية المخاطر واحتمالاتها والتعامل معها كبند رئيسي بالعقود الانشائية حتي تصبح من القيود الرئيسية لنجاح المشروع
6. إجراء مراجعات دورية للمخاطر يضمن تحديث السجلات ومواكبة التطورات، مما يحسن استجابة الفريق لأي متغيرات.
7. تحديد الأدوار والمسؤوليات يضمن متابعة دقيقة للمخاطر واتخاذ الإجراءات المناسبة بسرعة.
- التدريب المستمر عبر ورش العمل يساهم في رفع الوعي بأنواع المخاطر وكيفية تقييمها والتعامل معها بفعالية.
8. المشاركة بالمخاطر اول باول مع كامل الاطراف المساهمة في المشروع.
9. تعيين أفراد أو إنشاء قسم للمخاطر مهمته الأساسية تسجيل ورصد المخاطر وخطط الاستجابة، الحلول والدروس المستفادة.
10. وضع تصورات وحلول وخطط بديلة للمخاطر المحتملة.
11. يجب تعزيز ثقافة إدارة المخاطر بحيث تصبح جزءاً من العمليات اليومية وليست مجرد إجراء استثنائي.
12. ربط مخاطر المشاريع بمخاطر المنظمة ككل والعمل على ان تكون جزء لا يتجزأ من اتخاذ القرار
13. دراسة الأسباب المؤدية إلى المخاطر بشكل مستمر
14. توفير أدوات واضحة للتسجيل، مثل منصات رقمية أو نماذج موحدة، يسهل عملية الإبلاغ ويجعلها أكثر دقة.
15. التواصل المفتوح ضروري، حيث ينبغي خلق بيئة آمنة يشعر فيها الموظفون بالراحة عند مشاركة المخاطر دون خوف من اللوم.
16. عمل دورات لفريق العمل عن المخاطر كل حسب قسمه او تخصصه
17. وجود اجراء واضح ومتبع بشكل دوري مع الحصول على شهادات الجودة
18. تدريب فريق لدراسة المخاطر المحتملة
19. إنشاء قسم لدراسة المخاطر
20. وضع الحلول للمخاطر المحتملة لتجنبها أو التقليل منها قبل البدء في المشروع.
21. التوعية وعمل دورات تفاعلية ودورية

22. تضمين اخصائي مخاطر في فريق الاستشاري الخاص بالإشراف على المشاريع
23. توضيح الفائدة من المشاركة، ومشاركة النتائج والتوصيات
24. أن يكون المدير لديه العلم والثقافة عن المخاطر
25. تكون المخاطر تحت مسؤولية مدير المشروع وفريق مسؤول عن المخاطر ويكون المدير مهتم بهذا الامر
26. ضرورة تفعيل الدور الرقابي للدولة وتضمينها من ضمن هياكل المؤسسة كما اوصي ايضا بضرورة تفعل قوانين العمل والعمل واشدد بان وجود القانون والرقابة هما ما يضمن التدخل المرجو من ادارات الخواطر بكل انواعه
27. Establish stringent internal controls to reduce the potential for fraud, errors, and operational failures. Invest in employee training and development to ensure your team is equipped to handle risks effectively. Create Contingency Plans:
28. Develop and implement contingency plans for critical operational functions to prepare for unexpected events. Conduct regular drills and simulations to test the effectiveness of these plans.
29. Establish a formal risk management policy outlining how risks will be assessed, monitored, and mitigated. Designate a risk management team or officer responsible for overseeing risk management efforts. Implement Preventive Measures
30. Risk Assessment and Identification: -Conduct regular risk assessments to identify potential risks (financial, operational, compliance, reputational, etc.). -Use tools such as SWOT analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) to understand risk exposure. -Develop a Risk Management Framework

● توصيات تتعلق بفريق العمل:

1. نشر ثقافة إدارة المخاطر التوعوية المستمرة حول أهمية تسجيل المخاطر ودورها في تقليل الخسائر. عقد ورش عمل ودورات تدريبية لجميع الموظفين لتعريفهم بأنواع المخاطر وطرق رصدها
2. اجتماع دوري ومشاركة جميع القسم بالمخاطر المجمعمة والنقاش فيها
3. تحفيز الفريق بتسجيل المخاطر (مخاطر حقيقية ومؤكدة) بشكل دوري وتقديم محفزات معنوية أو مادية
4. تسجيل كافة المخاطر والعمل على تحليلها وإيجاد الحلول المستقبلية وتقديم المقترحات من اجل الخروج بأفضل النتائج
5. جعل العملية سهلة وبسيطة وقابلة للتطبيق.
6. عمل سجل مخاطر جيد.
7. الشفافية والوضوح.
8. الشفافية في نقل المعلومة

9. مشاركة جميع الاطراف المعنية بالمشاريع لعمل سجل للمخاطر وتحديثه بشكل دوري على مدى دورة حياة كل مشروع على حده والمحافظة بشكل عام. تدريب الاقسام المختلفة على إدارة المخاطر.
 10. يحتاج العمال الى دروس توعوية
 11. تسجيل المخاطر وعمل اجتماعات لبحثها ودرجة قوتها
 1. تقييم المستمر للمخاطر المسجلة والمتوقعة بانها تساهم بشكل كبير في تناسق المشروع ضمن الخط الزمني المرسوم له ورصد الميزانيات المتوقعة المخصصة لمعالجة المخاطر ان وجدت
 2. الاجتماعات الدورية لإدارة المخاطر مع جميع الاقسام
 3. المشاركة في تحليل المخاطر واقتراح الحلول
 4. الاجراءات اللازمة التي تساعد العامل من المخاطر
 5. مراجعة المخاطر هي جزء من مراجعة فريق تنفيذ المشروع. **constructability review**
- المراجع:**

ادلة وكتب المخاطر:

- الدليل الوطني لإدارة المشاريع بهيئة كفاءة الانفاق والمشروعات الحكومية (2021) والخاص بقسم إدارة المخاطر Expenditure Spending Efficiency and Projects Authority
- (الدليل الاسترشادي لإدارة المخاطر واستمراري الأعمال للحكومة الرقمية-هيئة الحكومة الرقمية)
- (الدليل الاسترشادي للإدارة العامة للحكومة والمخاطر والالتزام بوزارة المال 2021)
- كتاب إدارة المخاطر في المشاريع والبرامج والمحافظة (منظمة PMI) (THE STANDARD RISK)
- MANAMGEMENT IN PORTFOLIOS , PROGRAMSA AND PROJECT BY PMI
- قائمة البحوث العلمية السابقة:
- دراسة العثمان (2017)، أثر إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية على الأداء دراسة ميدانية في الأمانة العامة للأوقاف ووزارة الأوقاف دولة الكويت
- النجار (2017) أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم، دراسة حالة: مشاريع حاضنة الأعمال والتكنولوجيا في الجامعة الإسلامية وهدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة المخاطر وكذلك التعرف على أنواع المخاطر التي تواجه المشاريع الريادية
- البدري (2022) دراسة المخاطر في المشاريع الإنشائية أثناء التنفيذ، بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس مرتبة الشرف في الهندسة المدنية، تعد عملية تحميل وإدارة المخاطر من الأساليب الفعالة والمثمرة التي تستخدم في إدارة مشاريع التشييد بغرض زيادة فرص انهاء المشروع بنجاح
- القحطاني (2024) أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية على نجاح التطوير التنظيمي " دراسة تطبيقية على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك " بالمملكة العربية السعودية وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية بأبعادها) مخاطر الوثائق والمعلومات - مخاطر السمعة التنظيمية- مخاطر الثقافية والتنظيمية - مخاطر الموارد البشرية (على نجاح التطوير التنظيمي)
- سعدا (عام 2020) دور إدارة المخاطر في إنقاذ المشاريع المتعثرة - قطاع نقل الطاقة الكهربائية في سورية - الجامعة الافتراضية السورية -

- العنزي (2024) أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية" ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة مخاطر المشروع بأبعادها المختلفة (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) على نجاح المشروعات بأبعادها (تقليل المخاطر، تعزيز الشفافية والاستخدام الأمثل للموارد، خفض التكاليف) في الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية.

Abstract

The study aimed to identify the possibility of empowering the work team to record potential risks in construction projects in the Kingdom of Saudi Arabia. The study population consisted of 43 engineers with various academic degrees and practical experience. To achieve the study objectives and test its hypotheses, a descriptive analytical approach was used, using a questionnaire as the primary tool for data collection.

The study found a major challenge in recording potential risks in projects and empowering and engaging the work team in recording and monitoring potential risks. This involves periodically recording risks, analyzing potential risks, developing response plans for each risk, and studying the possibility of mitigating the impact of risks. Additionally, risk monitoring is required to ensure the effectiveness of approved response plans and the absence of any impact on project objectives due to the occurrence of potential risks.

The study recommended that risk management be activated by senior management to ensure compliance, otherwise it would be useless. The study also recommended that the mechanism for risk and its potential impact be incorporated and addressed as a key clause in construction contracts, making them a key constraint on project success. Periodic risk reviews should be conducted to ensure records are updated and kept up to date, improving the team's response to any changes. Furthermore, risk training should be conducted for the team, each according to their department or specialty.

Keywords: Potential risks - Risk register - Risk monitoring - Risk response plans - Empowering the team to record potential risks in construction projects

Mid-Ocean University
College of Management
Department of risk management

Empowering the work team to record potential risks in construction projects in the Kingdom of Saudi Arabia

Preparation

Saeed Salem Basalamah

University number: 241000772

Supervision:

2024-1446

