

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

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

أسم الطالب

عرين صلاح المصري

الرقم الجامعي

2021205185

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

## الإهداء

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

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

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

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

## الشكر والتقدير

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

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

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

فلكم جزيل الشكر والعرفان

## جدول المحتويات

|    |                                                       |
|----|-------------------------------------------------------|
| 4  | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....                |
| 5  | 1.1. المقدمة:.....                                    |
| 7  | 1.2. مشكلة الدراسة.....                               |
| 7  | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....                  |
| 7  | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....                |
| 8  | 1.3. أهمية الدراسة.....                               |
| 8  | 1.3.1. على المستوى النظري: .....                      |
| 8  | 1.3.2. على المستوى التطبيقي: .....                    |
| 9  | 1.4. أسئلة الدراسة.....                               |
| 9  | 1.5. أهداف الدراسة.....                               |
| 10 | 1.6. فرضيات الدراسة.....                              |
| 10 | 1.7. نموذج الدراسة.....                               |
| 11 | 1.8. منهجية الدراسة.....                              |
| 12 | 1.9. الدراسة الميدانية.....                           |
| 12 | 1.10. مخطط المشروع المقترح.....                       |
| 13 | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....                |
| 14 | 2.1. المقدمة: .....                                   |
| 14 | 2.2. المتغير المستقل.....                             |
| 14 | 2.3. المتغير التابع.....                              |
| 14 | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع..... |
| 14 | 2.5. الخاتمة.....                                     |
| 15 | قائمة المراجع.....                                    |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 1.2. مشكلة الدراسة

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

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

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

### 1.1.1. فجوات على المستوى التطبيقي

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

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

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

## 1.2. أهمية الدراسة

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

### 1.2.1. على المستوى النظري:

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

### 1.2.2. على المستوى التطبيقي:

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

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

### 1.3. أسئلة الدراسة

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

### 1.4. أهداف الدراسة

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

#### الأهداف الفرعية :

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

## 1.5. فرضيات الدراسة

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

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

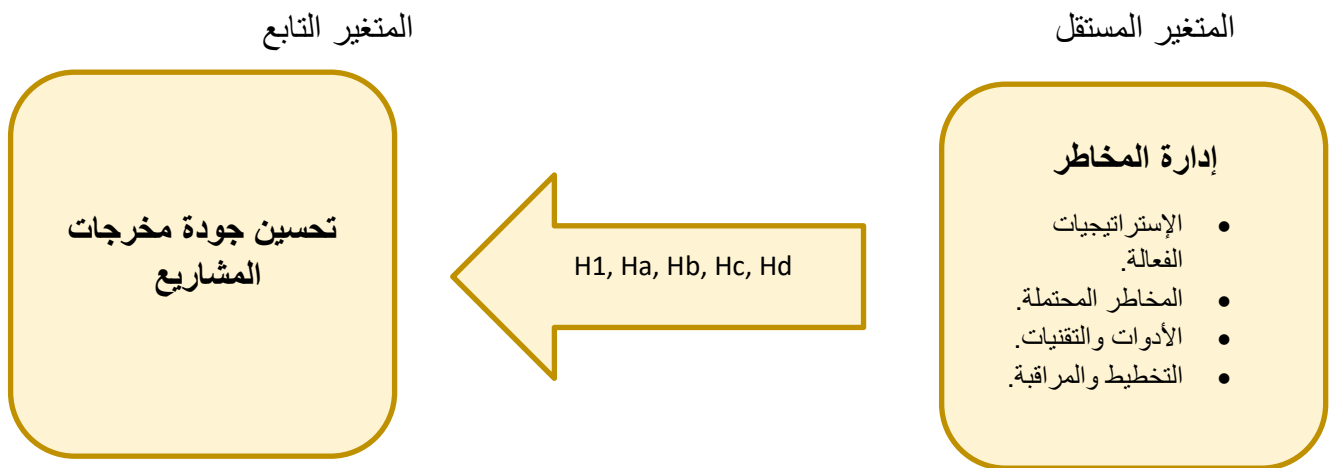
Hb: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة المخاطر على تحديد المخاطر المحتملة في المشاريع.

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

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

## 1.6. نموذج الدراسة

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



النموذج المقترح من المشروع

المصدر : الطالب (٢٠٢٤)

## 1.7. منهجية الدراسة

فلسفة البحث: المنهج الوضعي

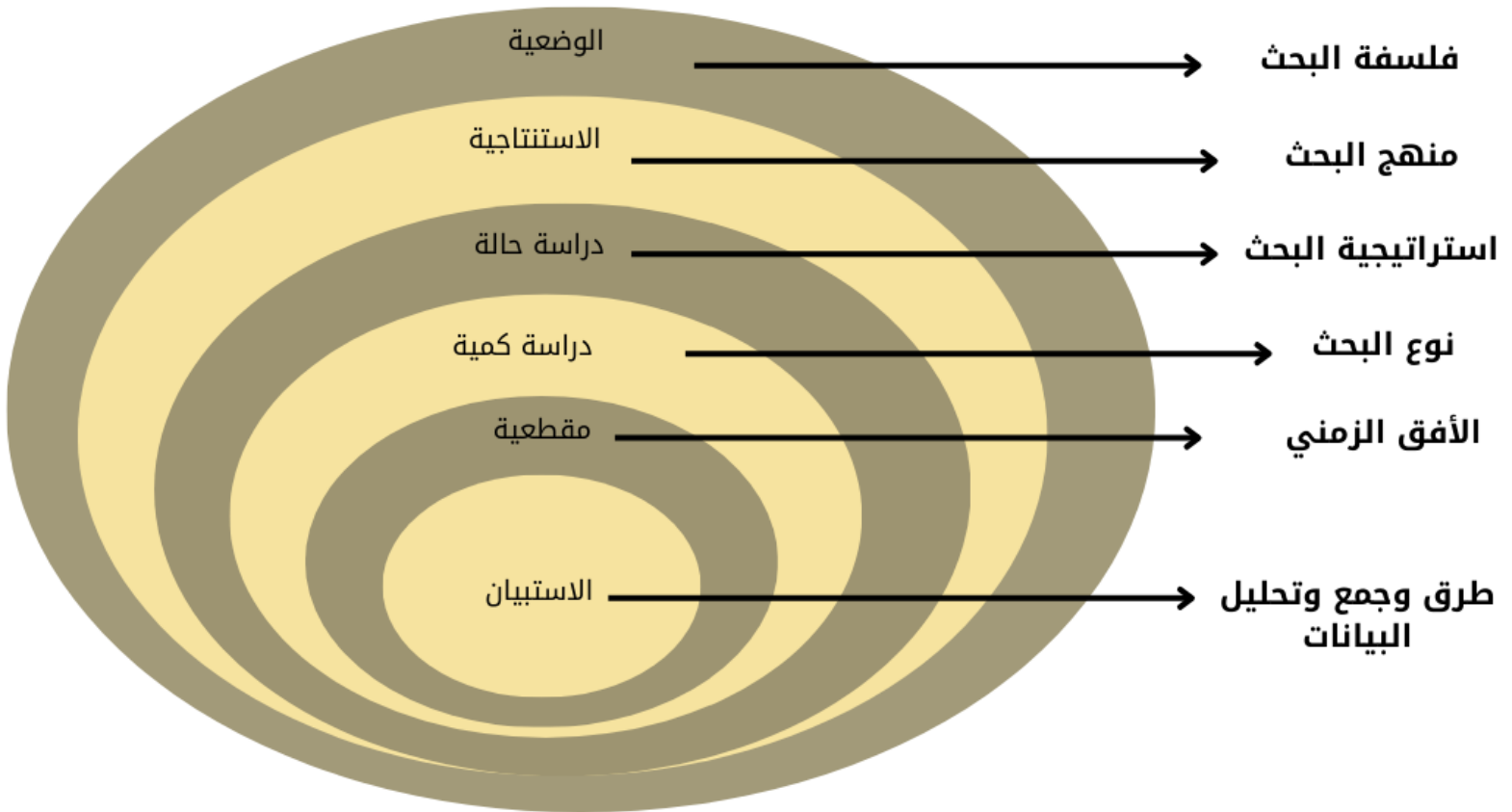
منهج البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة حالة

نوع البحث: كمية

الأفق الزمني: مقطعية

طرق وجمع وتحليل البيانات: استبيان



ملخص منهجية البحث

المصدر : الطالب

## 1.8. الدراسة الميدانية

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

## 1.9. مخطط المشروع المقترح

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

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

## 2.2. المتغير المستقل

## 2.3. المتغير التابع

## 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

## 2.5. الخاتمة

## قائمة المراجع

1. السيد احمد، ٢٠٢٣، دور إدارة المراجعة علي أساس المخاطر في تحسين جودة التقارير المالية.
2. بوداود، ٢٠٢٣، استراتيجية ادارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية.
3. تولا، ٢٠١٦، أثر المراجعة الداخلية بحسب المخاطر في تحسين الأداء المالي في المنشآت العامة.
4. رابح، واخرون، ٢٠٢٣، دور التدقيق المبني على إدارة المخاطر في تحسين جودة المعلومات المالية للبنوك.
5. عساس، واخرون، 2023، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية.