

أثر إدارة المخاطر على جودة إدارة المشاريع



222001751

أحمد ماجد جامع

222001454

فاطمة عبدالعزيز الدوسري

222001476

أثير عبدالعزيز الدوسري

إشراف/

د. الفصيل حسن

د. وليد سلمان

العام الدراسي:

2023

Impact of Risk Management on the quality of Project management



Ahmed Maged Gamaa

222001751

Fatimah Abdulaziz Aldossari

222001454

Atheer Abdulaziz Aldossari

222001476

Supervised by:

Dr. Al Faisal Hassan

Dr. Waleed Suliman

Year: 2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اعتراف شكر وتقدير

أولا وقبل كل شيء، نريد أن نتقدم بجزيل الشكر إلى الله تعالى على نعمه وبركاته. ونريد أن نعرب عن خالص امتناننا للدكتور فيصل حسن، التي كان دوره كمرشد للمشروع لا يقدر بثمن بالنسبة للمشروع، ونحن ممتنون للغاية للاهتمام الشديد الذي أبداه في تقديم المشورة لنا، وتوفير إرشادات لا تقدر بثمن طوال هذا البحث وعلى الدعم المعنوي المقدم لنا أخيراً وليس آخراً، نعرب عن امتناننا لجميع المعلمين لتزويدنا بالمهارات الفنية التي ستظل دائماً مصدر قوة لنا ولجميع الموظفين من غير أعضاء هيئة التدريس على كرم الضيافة الذي قدموه لنا.

جدول المحتويات

7.....	الملخص
8.....	Abstract
9.....	المقدمة
9.....	نظرة عامة:
9.....	كيفية إدارة المخاطر:
10.....	تعريف المخاطر:
10.....	أنواع المخاطر
11.....	وصف المخاطر
11.....	أنظمة تصنيف المخاطر
11.....	احتمالية المخاطر وحجمها
11.....	تعريف ثقافة المخاطر
11.....	نماذج نضج المخاطر:
12.....	مشكلة الدراسة
12.....	أهمية الدراسة
13.....	أهداف الدراسة
13.....	تشكل أهداف الدراسة في عدة نقاط رئيسية:
13.....	اسئلة الدراسة
14.....	السؤال الرئيسي:
14.....	الأسئلة الفرعية:
14.....	الدراسات السابقة والإطار النظري
15.....	تعليق على الدراسات السابقة:
15.....	فرضيات البحث:
16.....	حدود البحث:
16.....	منهجية البحث:
16.....	أدوات الدراسة:
16.....	مجالات الدراسة:
17.....	المجال المكاني للدراسة:

- 17.....المجال الزمني للدراسة:
- 17.....المجال البشري للدراسة:
- 18.....قائمة المراجع والمصادر المبدئية

الملخص

ادارة المخاطر هي البيئة الآمنة والنقطة القوية لنجاح اي مشروع ولحوكمة المعلومات كما ان ادارة المخاطر هي عملية هدفها الاساسي والتي تهدف له هو تقييم المخاطر والاعتراف بها وحصرها والتخفيف من حدة المخاطر وأثرها على ادارة المشاريع من خلال وضع استراتيجيات لإدارتها والتحكم بها والتنبؤ بمدى خطورتها على ادارة المشاريع. عملية ادارة المخاطر تساعد في تحسين اداء الاعمال وبذلك تزداد احتمالية تحقيق الاهداف التنظيمية التي تم وضعها للمنظمة وتقليل الضرر الناتج عن اي مخاطر ناجمة اثناء دورة حياة المشروع. لا شك أن هناك انواع عديدة من عمليات ادارة المخاطر وطرق الإبلاغ عن المخاطر وتطبيق الاستجابة لتلك المخاطر لاسيما أن تقييم المخاطر وادارتها أصبح أمراً بالغ الأهمية وروتينياً، في ورقة البحث سيتم ذكر وتغطية جوانب ادارة المخاطر وأثرها على ادارة المشاريع.

Abstract

Risk management is the safe environment and the strong point for the success of any project and for information governance. Risk management is a process whose primary goal is to assess, recognize, and limit risks, and mitigate the risks and their impact on project management by developing strategies to manage and control them, and predict the extent of their danger to project management. The risk management process helps improve business performance, thus increasing the likelihood of achieving the organizational goals that have been set for the organization and reducing the damage resulting from any risks arising during the project life cycle. There is no doubt that there are many types of risk management processes and methods for reporting risks and implementing a response to those risks, especially since risk assessment and management have become extremely important and routine. In the research paper, aspects of risk management and its impact on project management will be mentioned and covered.

المقدمة

نظرة عامة:

عندما يتم ذكر الخطر يتراوح في أذهان الجميع بأنه الزيادة في عدم اليقين في العمل والخوف من عدم تحقيق النتائج المتوقعة والأرباح المخطط أن يتم تحقيقها. لذا من الضروري لكي يتم تفادي الخطر في المنظمات والمنشآت والمؤسسات هو تقليل عدم اليقين نستطيع استنتاج بأن من المهم معرفة معنى إدارة المخاطر وخطوات إدارة المخاطر.

إدارة المخاطر هي مقياس وتقييم للمخاطر ووضع استراتيجيات وتطويرها حيث يتم ادارتها لتجنب وللحد والتقليل من المخاطر السلبية وأثارها والتعامل معها. فعملية تقييم المخاطر هي جمع البيانات والمعطيات ودراستها وتحليلها وتحديد النتائج في الوضع الحالي والتنبؤ بالمخاطر المستقبلية وعدم التسبب بخسائر مالية وغيرها.

كيفية إدارة المخاطر:

في الصورة ادناه يتم شرح عملية إدارة المخاطر بصورة مبسطة حتى يتمكن عند وقوع الخطر أن نتعامل مع هذه المخاطر بخطوات توضح كيفية الاستجابة للمخاطر:



تحديد المخاطر: تحديد أهم المخاطر الناتجة عن العمليات باستمرار.

تحديد أولويات: تحديد الأولويات للمخاطر حسب أهميتها واحتمالية وقوعها وحجم تأثيرها.

تنفيذ استراتيجيات: الاستراتيجيات مهمة لتقليل المخاطر وتخفيفها.

المراقبة: المراقبة من قبل الإدارة دور كبير في إدارة المخاطر.

التجنب: القضاء على تلك المخاطر الناجمة وتجنب التعرض للأنشطة المولدة لها.

القبول: الاعتراف والاحتفاظ بالمخاطر.

التخفيف: تقليل تأثير المخاطر واحتمالية وقوعها.

النقل: النقل التقاعدي للمخاطر بمعنى أوضح نقل ملكية هذه المخاطر إلى طرف آخر.

تعريف المخاطر:

هي واقعة غير مؤكدة يتم تقديرها اثناء فترة المشروع لا نعرف ما هي إمكانية وقوع الخطر واثاره لآكن مجرد توقع. إذا وقع الخطر فأن له تأثيرين اما تهديد (تأثير سلبي) او فرصة (تأثير إيجابي) على اهداف المشروع. ومن أسباب حدوث المخاطر وأهمها سوء الإدارة او عدم كفاءتها.

أنواع المخاطر

مخاطر قانونية

يؤدي الى عدم الالتزام بالأوامر القانونية كالعقود والالتزامات التنظيمية الى وقع مخاطر قانونية.

مخاطر تنظيمية

هذا النوع من المخاطر يظهر عندما تكون المبادئ الأساسية للمشروع غير واضحة. غياب التنسيق الداخلي بين المشاريع الفرعية ضمن المشروع الكلي يؤثر على جوانب المشاريع.

مخاطر مالية

تحدث المخاطر المالية بسبب حساب ميزانية المشروع وتقديرها بشكل خاطئ فتزداد التكاليف القيمة المحددة للمشروع فيصبح وجود تأثير سلبي على أداء المشروع.

مخاطر اجتماعية

المخاطر الاجتماعية تكون عادة مرتبطة بثقافة وعادات المجتمعات. على سبيل المثال حدوث مشكلة في الدولة يحدث تأخير وهذا مؤثر على إنتاجية وإنجاز المشروع.

مخاطر سياسية

هذا النوع من المخاطر تكون متعلقة بقوانين العمل وسياسات الدول ومن الأمثلة عليها الضرائب والانتخابات السياسية والحروب الأهلية.

وصف المخاطر

لابد من وصف الخطر بشمولية فيحتوي على الأسباب والعواقب واحتمالية حدوثه والمسؤوليات بشكل واضح. هذا الكم من المعلومات مهمة لعمل تحكم على المخاطر. من الأمثلة (اسم الخطر - حدود المخاطر - احتمالية وقوعه - معايير الخطر).

أنظمة تصنيف المخاطر

تصنيف المخاطر تكون مرتبطة دائما بالوقت (الجدول الزمني) والتكلفة (الميزانية) والنطاق ولكنها يمكن ان تشمل أيضا المخاطر التعاقدية ومخاطر العميل و مخاطر القبول وغيرها. يمكن تصنيف المخاطر بالنظر في طبيعة التأثير وغيرها. من الممكن كل خطر يكون له العديد من الخطوات لفهم تأثيره.

احتمالية المخاطر وحجمها

يقاس حجم الخطر من حيث احتمال حدوثه. من أفضل الطرق لمعرفة احتمالية المخاطر وحجمها عن طريق مصفوفة المخاطر. يمكننا عمل المصفوفات بأكثر من شكل، وتكون مسؤولة عن رسم احتمالية وقوع الحدث مقابل حجمه. وهنا مثال يوضح الاحتمالية مقابل حجم الحدث.



تعريف ثقافة المخاطر

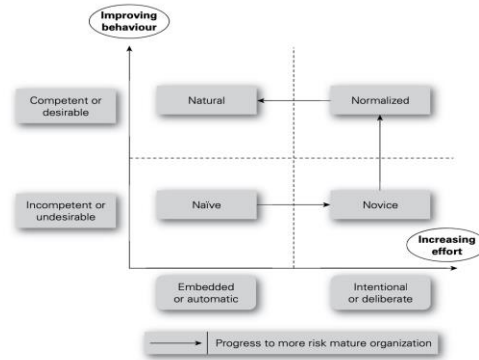
ثقافة المخاطر تشرح القيم والمبادئ والتصورات والسلوكيات وفهم المخاطر التي تشاركها مجموعة من الأشخاص لديهم غاية مشتركة. كما أن ثقافة المخاطر هي احدى الركائز المهمة والأساسية التي من المفترض أن تعتمد عليها المنظمات، وتساهم في تحسين إدارة المخاطر بأفضل صورة.

نماذج نضج المخاطر:

نماذج نضج المخاطر عديدة جداً نظراً لأهميتها لقياس مستوى النضج لثقافة المخاطر في أي منظمة وايضاً فوائد هذه النماذج لمعرفة جودة أنشطة إدارة المخاطر التي تقام في داخل المنظمات، قد تكون اغلب المنظمات تعتمد

على بعض النماذج في قياس نضجها في إدارة المخاطر. حيث أن إدارة المخاطر عنصر مهم وفعال جدا في تطوير المنظمات والحفاظ على فعاليتها ونموها وتحسينها، وكلما زاد تمكن المنظمات من حصر المخاطر وادارتها بالطريقة الجيدة زاد ذلك في تطوير الشركة. بذلك نستطيع أن نقول إن العلاقة بين تحسين وتطوير الشركة وقياس إدارة المخاطر علاقة طردية. نستعرض ادناه احدى نماذج نضج إدارة المخاطر التي تساهم في قياس مستوى النضج في إدارة المخاطر.

نماذج نضج المخاطر



مشكلة الدراسة

أن المخاطر في المشاريع تكلف المؤسسات والشركات الكثير من الوقت والجهد لإصلاحها، وهذا يضر تقدم الأعمال والأنشطة ويشكل تهديد واضح على النجاح. فيجب علينا ان نعمل على توضيح مفهوم إدارة المخاطر والمنهجيات الفعالة المتبعة في ادارة المخاطر بطريقة إيجابية للوصول الى الهدف المنشود وهو تحقيق اهداف المشروع.

أهمية الدراسة

تتشكل أهمية الدراسة والبحث في أي مجال من منطلق مفهوم أهداف البحث والدراسة وتنبني على أسس واضحة وأهداف بينه ومن هنا نستطيع أن نستخرج أهمية الدراسة في عدة نقاط:

- تقليل التعرض ومواجهة المخاطر من خلال فهم المخاطر والعمل على ادارتها وتحسين رؤيتها.
- تحسين ثقافة الخطر في المؤسسات من خلال تحليله واستنتاجه.
- التمكن من اتخاذ قرارات وحل المشكلات الناجمة عن الخطر بشكل أسرع ومحسن.

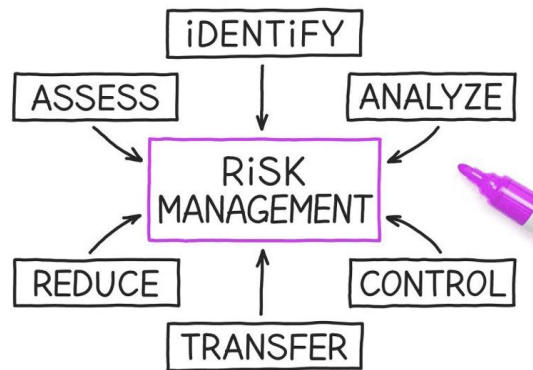
- تحسين أداء المنظمات تجاه الخطر من خلال الفهم الصحيح للمخاطر ومعرفة طرق علاج المخاطر.
- تحديد المخاطر من خلال عمل تقارير قوية عن المخاطر الناشئة والاستفادة من تحليلها لتفاديها مستقبلاً.
- فهم وتصور واضح عن المخاطر وأنواعها وتأثيرها.

أهداف الدراسة

أهداف دراسة إدارة المخاطر وأثرها عديدة جداً ومن أهمها هي تحديد المخاطر والمشكلات المحتملة لكي نتمكن من إنشاء خطة لمعالجتها. يتم النظر بالمخاطر على أنها مخاطر داخلية أو خارجية حدثت للمنظمة. وتتلخص في عدة نقاط رئيسية.

تتشكل أهداف الدراسة في عدة نقاط رئيسية:

- فهم المخاطر ومعرفة أثرها على إدارة المشاريع.
- البحث عن أكثر المنهجيات الفعالة في إدارة المخاطر لتقليل المخاطر وإدارتها بشكل جيد.
- تقييم المخاطر لمعرفة كيفية التعامل مع المخاطر التي تواجه معظم مشاريع المنظمات.
- تجنب المخاطر والانخراط في الأنشطة المسببة لتلك المخاطر وتأثيرها.
- مراقبة المخاطر حتى نتمكن من الحد من تلك المخاطر وتخفيف أثرها.
- الابتعاد عن المخاطر ووضع خطة لإدارة المخاطر المحتمل وقوعها.



اسئلة الدراسة

نرغب في تسليط الضوء على مجموعة من الأسئلة التي ننظر لها أنها مهمة جداً في مجال إدارة المخاطر وجودتها:

السؤال الرئيسي:

- ماهي المخاطر وكيف تتم ادارتها لتقليل من أثرها على جودة المشاريع؟

الأسئلة الفرعية:

١/ ماهي الأسباب الرئيسية التي أدت الى ظهور المخاطر

٢/ ماهي التعاريف المتعارف عليها في إدارة المخاطر

٣/ ماهي أهمية التعرف وفهم المخاطر

٤/ ما هي الدوافع الذي يتم عليها تحليل المخاطر

٥/ ماهي المنهجيات المتبعة في إدارة المخاطر

٦/ كيف يتم تقييم المخاطر

٧/ ماهي أنواع المخاطر

٨/ كيف تتم معالجة المخاطر

٩/ ما مدى تأثير المخاطر

١٠/ كيف يتم مراقبة المخاطر

الدراسات السابقة والإطار النظري

في إطار الدراسات السابقة المتحورة حول إدارة المخاطر في إدارة المشاريع سنجد أن غالبية الدراسات السابقة مبنية على أبحاث في إدارة المخاطر وأثرها للإجابة على التساؤلات والإشكاليات التي تواجه معظم مدراء المشاريع والمنظمات والمؤسسات التي تعمل في إدارة المشاريع، سوف نستعرض لكم بعض الأبحاث السابقة:

اسم الباحث	تاريخ البحث	الدراسة	الأهداف	نتيجة الدراسة
١ سراج وفايك	٢٠١٩	غياب المنظور الشمولي لفهم إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الى نقص المعرفة في هذا المجال	تقديم منظور شمولي للأبحاث في هذا المجال	تقديم العديد من الحلول التكرارية والمجزأة من خلال أشكال مختلفة من التقييم وتطوير النماذج والنهج من شأنها تعزيز فعالية إدارة المخاطر
٢ ريجمينت ووزادوز	٢٠١٥	طريقة تقييم المخاطر الأكثر شيوعاً هي نتاج احتمالية الحدوث وحجم	استخدام تقنية بالتعاون مع تقنيات أخرى	رسم بياني لقوائم المراجعة (دلفي) تحليل شجرة الأحداث (ETA)؛

التأثير الذي يؤدي إلى درجة أهمية المخاطر	لتقييم المخاطر وتحليلها	مصفوفة تحليل المخاطر (RBM)؛ تقييم جودة بيانات المخاطر باعتبارها تقنيات تحليل المخاطر النوعية الرئيسية بينما تحليل شجرة القرار؛ القيمة النقدية المتوقعة المخاطر (RBM).
الدراسة حول أهمية قيمة إدارة المخاطر المؤسسية على العمليات التشغيلية يتم الإبلاغ عنها مع القليل من الاهتمام للدور الوسيط للتخطيط الاستراتيجي في علاقتهما على الرغم من وجود حاجة واضحة للقيام بذلك.	توضيح تام بأهمية إدارة المخاطر وإدراجها من ضمن ثقافة المخاطر	تقدم نتائج هذه الدراسة دليلاً لممارسي المخاطر على ضرورة إنشاء إدارة المخاطر المؤسسية ضمن ثقافة المخاطر السليمة ودمجها في مرحلة التخطيط الاستراتيجي لتحسين أداء منظماتهم.
٢٠٢١	محمد سانتيجي كانو	٣

تعليق على الدراسات السابقة:

أجمعت الدراسات السابقة على أن من المهم جداً فهم إدارة المخاطر وأثرها وجودتها على إدارة المشاريع، حيث أن جميع الدراسات السابقة استعرضت أهمية تقييم المخاطر وفهمها ومنهجياتها وطرق الوقاية منها في المنظمات، لا بد من الاجماع على أن جميع الدراسات السابقة تكون في إطار واحد وهو تعزيز الوعي تجاه مفهوم إدارة المخاطر.

فرضيات البحث:

- ◇ أغلبية المنظمات تفتقر إلى الوعي الكامل تجاه المنهجيات المستخدمة والمطبقة تجاره إدارة المخاطر وأثرها على جودة المشاريع.
- ◇ الأنشطة المستخدمة في زيادة الوعي تجاه إدارة المخاطر وأثرها على جودة المشاريع.
- ◇ التقليل من نسبة المخاطر في المشاريع من خلال معرفة كيفية عمل سجل المخاطر وإدارة خطة الاستجابة للمخاطر.

حدود البحث:

لا شك عندما تتم قراءة البحث سيجد القارئ القدرة على استخراج حدود البحث وأين يتمركز حيث أن موضوع البحث المختار لا يقل أهمية عن غيره من المواضيع وبالغ الأهمية في المنظمات والمؤسسات وإدارة المشاريع على العموم؛ لذا نستطيع مشاركة حدود البحث معكم.

تتمركز حدود البحث على الفهم الصائب لإدارة المخاطر وأثرها على جودة المشاريع وفهم كيفية التعامل مع المخاطر الي تواجه المشاريع وطرق التعامل مع هذه المخاطر باستخدام منهجيات تم اختبارها من قبل وتسجيلها في سجل المخاطر.

منهجية البحث:

سنستخدم في البحث المنهج الكمي:

- المنهج الكمي: سيتضمن هذا المنهج عمل استبيان لمدرء المشاريع لمعرفة المخاطر والعوامل التي تؤثر على جودة المشاريع.

أدوات الدراسة:

أدوات الدراسة تشمل العديد من الطرق في جمع البيانات وهي كالاتي (الاستبيان، الملاحظة، التجربة، المقابلة). ومن أشهر هذه الأدوات هي الاستبيان لأنه يعتبر أداة تناسب جميع أنواع البحث العلمي ويمتاز بسهولة تصميمه بما يتناسب مع البيانات المراد الوصول إليه. لذلك في ورقة البحث سوف نقوم باستخدام أداة الاستبيان. تمت مشاركة الرابط بما يخص الاستبيان مع العديد من مدرء المشاريع في منظمات مختلفة وسيتم استعراض جميع البيانات واحصاءها وتحليلها في ورقة البحث العلمي حتى يتسنى لنا دراسة المخرجات وحصرها وتحليلها بشكل مفصل.

مجالات الدراسة:

يتم التعريف عن مجالات الدراسة بعدة مجالات مهمة جداً. سنقوم باستعراض مجالات الدراسة في إطار البحث وتفصيل كل مجال في البحث كالاتي:

المجال المكاني للدراسة:

لا شك عندما يتم الاطلاع على العرض ستجد أن البحث يشكل إطار متكامل حول إدارة المخاطر وأثرها، ولكن عند النظر في المجال المكاني للدراسة سيتم التمرکز وأخذ العينة من المملكة العربية السعودية حيث أننا سنركز في ورقة البحث على المملكة العربية السعودية وسيتم استخراج وحصر البيانات الصادرة للدراسة وتحديدھا.

المجال الزمني للدراسة:

لا يمكننا حصر المجال الزمني للدراسة الآن إلى أن يتم حصر المعلومات والبيانات وتحليلها ومعرفة المدة المستغرقة التي تمت فيها إتمام عملية جمع البيانات وتفصيلها، ولذا سيتم إيضاح المجال الزمني بالشكل المطلوب في ورقة البحث عند إتمام ما سبق ذكره.

المجال البشري للدراسة:

سيتمتع البحث على شريحة مهمة من المجتمع والأشخاص ومدراء المشاريع، حيث أن البيانات التي سيتم جمعها من خلالهم كبيرة جداً سيتم استعراض نسبة عينة الدراسة في ورقة البحث لكي تكون النسبة دقيقة جداً وموازية للبيانات التي سيتم عرضها في ورقة البحث.

Hopkin, Paul. (2017). Fundamentals of Risk Managements. 4th Edition: Library of Congress, London.

dams, R. B. (2010). Governance of banking institutions, in corporate governance: A synthesis of theory, research, and practice (eds H. K. Baker & R. Anderson), John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ, USA.

Aebi, V., Sabato, G., & Schmid, M. (2012). Risk management, corporate governance, and bank performance in the financial crisis. *Journal of Banking & Finance*, 36, 3213-3226.

Arnold, V., Benford, T., Canada, J., & Sutton, S. G. (2011). The role of strategic enterprise risk management and organizational flexibility in easing new regulatory compliance. *International Journal of Accounting Information System*, 12(3), 171-188.

<https://www.theirm.org/resource-centre/#/>. (2010). Institute of Risk Management, 25, 2023.

<https://www.pwc.com/cz/en/sluzby/risk-culture.html>. (2017). Risk Culture, 29, 2023.

<https://riskmanagement.georgetown.edu>. (1789). Risk Management, 27, 2023.

Shimpi, P. (2002). Integrating risk management and capital management. *Journal of Applied Corporate Finance*, 14(4), 27-40.

Ugwuanyi, U. B., & Ibe, I. G. (2012). Enterprise risk management and performance of Nigeria's brewery industry. *Developing Country Studies*, 2(10), 60-67.

Li, Q., Wu, Y., Ojiako, U., Marshall, A., & Chipulu, M. (2014). Enterprise Risk Management and Firm Value within China's Insurance Industry. *Acta Commercii*, 14(1), 1-10. <https://doi.org/10.4102/ac.v14i1.198>

Adam, M., Soliman, A. M., & Mahtab, N. (2021). Measuring Enterprise Risk Management Implementation: A Multifaceted Approach for the Banking Sector. *The Quarterly Review of Economics and Finance*.
<https://doi.org/10.1016/j.qref.2021.01.002>