

دور الحوكمة في تقليل مخاطر المشاريع

عمل الطالب أحمد خالد المناحي

الرقم الجامعي / 23000271

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى دراسة دور الحوكمة في تقليل مخاطر المشاريع، من خلال تحليل تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين إدارة المخاطر وتعزيز فرص نجاح المشاريع. وتتمثل مشكلة البحث في ارتفاع معدلات فشل المشاريع نتيجة ضعف الرقابة، وغياب الشفافية، وعدم وضوح المسؤوليات داخل بيئة العمل.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استعراض الأدبيات السابقة المتعلقة بحوكمة المشاريع وإدارة المخاطر، وتحليل العلاقة بينهما من خلال عدد من النماذج النظرية والتطبيقات العملية. كما تم التركيز على أهم مبادئ الحوكمة، مثل الشفافية، والمساءلة، والعدالة، والانضباط المؤسسي، ودورها في الحد من المخاطر المحتملة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق الحوكمة بشكل فعال يساهم في تحسين جودة اتخاذ القرار، وتعزيز أنظمة الرقابة والمتابعة، وتحديد المسؤوليات بوضوح، مما يؤدي إلى تقليل المخاطر المالية والتشغيلية والقانونية. كما أظهرت النتائج أن الحوكمة تعزز ثقة أصحاب المصلحة وتدعم استدامة المشاريع.

وتوصي الدراسة بضرورة تبني أطر حوكمة واضحة في إدارة المشاريع، وتطوير الكفاءات البشرية، وتعزيز ثقافة الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات، بما يساهم في تحقيق أهداف المشاريع وتقليل احتمالات الفشل.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، إدارة المشاريع، مخاطر المشاريع، الشفافية، المساءلة.

قائمة المحتويات

م	البيان	رقم الصفحة
١.	المقدمة	١
٢.	أهمية الدراسة	٢
٣.	فرضية الدراسة	٢
٤.	منهجية الدراسة	٢
٥.	هدف البحث	٢
٦.	مشكلة البحث	٢
٧.	فرضيات البحث	٣
٨.	حدود البحث	٣
٩.	مصطلحات البحث	٣
١٠.	الدراسات السابقة	٣
	الفصل الأول الإطار النظري	
١١.	مفهوم الحوكمة	٤
١٢.	معني الحوكمة	٥
١٣.	فكرة الحوكمة	٥
١٤.	نشآت فكرة الحوكمة	٦-٧
١٥.	أهمية ومبررات الحوكمة	٨-٩-١٠
	الفصل الثاني إدارة مخاطر المشاريع	
١٦.	مقدمة	١١
١٧.	أهمية إدارة المخاطر	١١
١٨.	أهمية إدارة المخاطر	١١-١٢
١٩.	فهم مخاطر المشروع	١٢
٢٠.	المخاطر الشائعة في المشاريع	١٣
٢١.	دورة حياة المخاطر	١٣
٢٢.	أدوات تحديدي المخاطر وسجل المخاطر	١٤
٢٣.	تحليل المخاطر وتقييمها	١٥
٢٤.	تحديد أولويات مخاطر المشروع	١٥
٢٥.	استراتيجيات التخفيف المخاطر تنفيذ ضوابط المخاطر	١٦
٢٦.	أدوات وأساليب إدارة المخاطر	١٧
٢٧.	مراقبة المخاطر ومراجعتها	١٨
٢٨.	الاستنتاجات	١٩-٢٠
٢٩.	التوصيات	٢١-٢٢
٣٠.	الخاتمة	٢٣
٣١.	المصادر والمراجع	٢٤

دور الحوكمة في تقليل مخاطر المشاريع

❖ المقدمة

تُعد حوكمة المشاريع من الأدوات الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تعزيز الشفافية والرقابة واتخاذ القرارات الرشيدة داخل المشاريع. ومع تزايد تعقيد المشاريع وتعدد المخاطر المرتبطة بها، أصبح تطبيق مبادئ الحوكمة ضرورة لضمان نجاح المشاريع وتقليل احتمالات الفشل أو الخسائر. إن تفاقم المشاكل والمخاطر التي تتعرض لها المشاريع أدى إلى زيادة الحاجة إلى إدارة المخاطر، انطلاقاً من الدور الهام الذي توديه في تفعيل الاستراتيجية الشركة في ظل الواقع الحالي للأسواق الذي يتميز بالاضطراب وتقلب الأسعار والتصاعد المستمر في المخاطر التي تتحملها المنشآت مما ينعكس على أهمية تدعيم القرارات.

لقد أثبتت الانهيارات والفضائح المالية، التي طالت كبريات الشركات في العالم، والمدرجة في أسواق رأس المال بشكل خاص، في دول مثل الولايات المتحدة الأمريكية، والمملكة المتحدة، وروسيا، واليابان ودول شرق آسيا فشل الأساليب التقليدية في منع مسببات تلك الانهيارات والفضائح، والتي كان لظهورها آثار مدوية ونتائج مدمرة، الأمر الذي دفع الجهات المعنية وعلى المستويين الوطني والدولي إلى إجراء دراسات معمقة لتحديد الأسباب الرئيسة التي كانت وراء حدوث الأزمات والانهيارات المشار إليها في أعلاه، والتي كانت ترتبط بشكل كبير بالجوانب المحاسبية والتدقيقية. وكانت الحكومة والياتها ثمرة هذه الدراسات لمنع حدوث مثل هذه الأزمات أو الحد منها في أقل تقدير، وذلك من خلال مجموعة من الآليات، من أبرزها الشفافية والإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية وإعدادها وفقاً للمعايير المحاسبية ذات الصلة، وكذلك تعزيز دور وظيفتي التدقيق الداخلي والخارجي، وبخاصة ما يتصل باستقلالية هاتين الوظيفتين وتشكيل لجنة التدقيق من مجلس الإدارة للإشراف عليهما.

تكتسب الحوكمة في غدارة المشاريع المملوكة للدولة أهمية خاصة، وذلك لأنها مازالت تؤدي دوراً مؤثراً في النشاط الاقتصادي في العديد من دول العالم، ومنها العراق، وتمثل جزءاً مهماً من الناتج المحلي الإجمالي، وتوفر فرص العمل، فضلاً عن أنها غالباً ما تكون مسيطرة في الصناعات ذات المنافع العامة، مثل الطاقة، والنقل والاتصالات وغيرها. وإن أداء هذه الشركات ذو أهمية كبيرة لعموم المواطنين، هذا من جانب، ومن جانبي آخر، إذا ما قررت الدولة خصخصة قسم من هذه المشاريع، فإن الحوكمة تعد مطلباً أساسياً من متطلبات الخصخصة، وذلك لتشجيع المستثمرين على شراء هذه المشاريع والاستثمار فيها، وضمان الحصول على أكبر عائد ممكن من عملية الخصخصة، وذلك بمنع حالات الفساد المالي والإداري التي قد تكون مرتبطة بذلك.

وقد تمثلت المشكلة التي حاول البحث التصدي لها بافتقار المشاريع إلى آليات حوكمة من شأنها أن تحد من مشكلة الفساد المالي والإداري التي تعاني منها هذه المشاريع.

ويهدف البحث إلى التطرق الفكري لمفهوم الحوكمة، وذلك بتعريفها واستعراض نشأتها وتطورها ومبرراتها، وكذلك

تناول موضوع الفساد المالي والإداري ، وذلك بتعريفه وبيان أسباب حدوثه وابرز مظاهره ونتائجه ، ومن ثم التطرق إلى دور آليات الحوكمة في الحد منه.

❖ أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة من عدة نواحي أهمها

- المكانة التي بات يحتلها مفهوم الحوكمة باعتبارها احد المفاهيم الحديثة والاليات الفعالة في إدارة المخاطر وتعزيز استقرار المشاريع
- ابرز دور غدارة المخاطر في تحقيق زيادة الكفاءة التشغيلية والربحية
- التعرف على الاليات التي تعتمد عليها الحوكمة المؤسسية لدعم وتحسين إدارة المخاطر في المشاريع من جهة وانعكاسات ذلك علي أسواق المال من جهة اخري

❖ فرضية الدراسة

تنطلق الدراسة من فرضية مؤداها أن فعالة إدارة المخاطر في ظل الحوكمة المؤسسية تحقيق العديد من المزايا التي تنصب على تعزيز إمكانية مواجهة تقلبات الأسواق ومساعدة المشاريع على تحقيق أعلى أداء لاستراتيجيتها الاستثمارية وتمكينها من النمو المدي الطويل.

❖ منهجية الدراسة

اعتمد الباحث على المنهج الاستقرائي للإلمام بمختلف جوانب إشكالية البحث وذلك بالاعتماد على مجموعة من المراجع (كتب - اطروحات - مقالات) التي تناولت موضوع البحث وذلك بهدف رسم اطار متكامل لتحديدي مدي مساهمة الحوكمة في تقليل مخاطر المشاريع

❖ هدف البحث

يهدف البحث إلى إلقاء الضوء على مفهوم حوكمة المشاريع ، نشأتها وتطورها ، أهميتها ومبرراتها ، وكذلك استعراض أهم آلياتها مع التركيز على دور لجان التدقيق في مجالس الإدارة باعتبارها ابرز دعائم تحقيق هذا المفهوم الجديد ، وعلاقة هذه اللجان باليتين اخريتين هما التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي . كما انه يهدف إلى لفت الانتباه جميع الجهات المسؤولة إلى خطر الفساد المالي والإداري ، وذلك بعد تحديد مفهومه وأسباب ظهوره واهم مظاهره ونتائجه على الاقتصاد الوطني بشكل خاص وعلى المجتمع بشكل عام ، ودور آليات حوكمة الشركات في الحد منه.

❖ مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث في التساؤل الرئيس:

ما مدى إسهام حوكمة المشاريع في تقليل المخاطر التي تواجه المشاريع وتحسين فرص نجاحها؟
ويتفرع عنه أسئلة فرعية:

- ما مفهوم حوكمة المشاريع وأبعادها؟
- ما أنواع المخاطر التي تواجه المشاريع؟
- كيف تؤثر آليات الحوكمة في إدارة المخاطر؟
- ما العلاقة بين مستوى تطبيق الحوكمة ومستوى نجاح المشروع؟

❖ فرضيات البحث

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوكمة وتقليل مخاطر المشاريع.
- كلما زاد مستوى الالتزام بمبادئ الحوكمة انخفضت احتمالات فشل المشروع.
- ضعف الحوكمة يؤدي إلى زيادة المخاطر التشغيلية والمالية.

❖ حدود البحث

- حدود موضوعية: دراسة دور الحوكمة في تقليل مخاطر المشاريع فقط.
- حدود مكانية: المملكة العربية السعودية
- حدود زمنية: ٢٠٢٦

❖ مصطلحات البحث

- حوكمة المشاريع: مجموعة السياسات والإجراءات التي تضمن إدارة المشروع بشفافية ومساءلة.
- ❖ مخاطر المشاريع: الأحداث المحتملة التي قد تؤثر سلباً على أهداف المشروع.

❖ الدراسات السابقة

- (١) دراسة: دور الحوكمة في تطوير إدارة المخاطر – شركة المياه الوطنية (٢٠٢٣)
هدفت إلى تحليل أثر مبادئ الحوكمة على تكامل إدارة المخاطر مع وظائف الأعمال.
استخدمت المنهج الوصفي التحليلي مع استبانة للعاملين.
توصلت إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة يعزز كفاءة إدارة المخاطر ويزيد من التنسيق المؤسسي.
الدلالة البحثية: تؤكد أن الحوكمة ليست إطاراً نظرياً فقط، بل أداة عملية لرفع كفاءة إدارة المخاطر داخل المشاريع والمؤسسات.
- (٢) دراسة: دور آليات الحوكمة في دعم جودة المراجعة الداخلية (٢٠٢٣)
ركزت على الدور الوسيط لآليات الحد من المخاطر في العلاقة بين الحوكمة وجودة المراجعة.
أثبتت أن وجود نظم رقابية وحوكمة قوية يقلل من المخاطر التشغيلية والتنظيمية.
الدلالة: المراجعة الداخلية أحد أهم أدوات الحوكمة في تقليل مخاطر المشاريع.
- (٣) دراسة: تعزيز دور حوكمة الشركات للتصدي للأزمات المالية (٢٠١٦)
أوضحت أن ضعف تطبيق الحوكمة كان سبباً رئيسياً في الأزمات والانهيarts المالية العالمية.
الدلالة: الحوكمة تعمل كآلية وقائية استباقية ضد المخاطر الكبرى.
- (٤) دراسة: دور حوكمة الشركات في الحد من مخاطر الانتماء (٢٠١٢)
أكدت أن غياب الرقابة الفعالة والتحليل المالي يؤدي إلى زيادة المخاطر وتعثر القروض.
الدلالة: الرقابة والشفافية — وهما ركيزتان من ركائز الحوكمة — عنصران أساسيان لتقليل المخاطر.

الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة

مفهوم الحوكمة

لقد أصبحت حوكمة الشركات من المصطلحات الأكثر شيوعاً في قاموس الأعمال العالمي الحديث . وهذا يثير تساؤلاً " هل إن حوكمة الشركات مكون حيوي من مكونات منشآت الأعمال الناجحة أم إنها مجرد بدعة أخرى سوف تضمحل وتتلاشى عبر الزمن ؟ " ، والواقع إن هذا المصطلح اوجد ذاته وفرض نفسه قسراً أو طواعية ، حيث أوجدته ظروف غير مستقرة ، واضطرابات قلقه وحوادث عنيفة اجتاحت بعض أسواق المال والأعمال ، وألقت عليها بظلال من الشكوك ، وألوان من القلق والهواجس ، ونشرت معها الكثير من التساؤلات الحائرة حول مصداقية البيانات التي تصدر عن هذه الشركات ، ومدى إمكانية الاعتماد عليها بصفة خاصة في اتخاذ أي قرار ، أو التمويل على المعلومات المنشورة بصفة عامة ، وصدقها في التعبير عن حقيقة أوضاع الشركات . ولا تقتصر أهمية الحوكمة على أولئك المتعاملين في أسواق رأس المال (بائعين ، ومشترين ، ووسطاء ، وشركات معلومات) ، والموردين ، والمقرضين ، والممولين من المصارف وشركات التمويل ، بل امتدت إلى منشآت الأعمال ، والحكومات والدول ، والمؤسسات الدولية ، خاصة بعد الانهيارات التي طالت كبريات الشركات في العالم ، والمدرجة في أسواق رأس المال في دول مثل الولايات المتحدة الأمريكية ، المملكة المتحدة ، وروسيا ، واليابان ودول شرق آسيا . وكان لظهور هذه الفضائح آثار ونتائج مدمرة ، أدت إلى بروز أهمية الحوكمة . وفي ضوء ما تقدم تتناول هذه الفقرة موضوع الحوكمة من خلال التعرض لمفهومها وأهميتها ومبرراتها .

١-فكرة ومعنى الحوكمة

أ – نشأت و تطور فكرة حوكمة الشركات

إن حوكمة الشركات Corporate Governance عبارة عن مصطلح تم البدء في استخدامه مع بداية عقد التسعينات من القرن الماضي ، حيث تزايد استخدام هذا المصطلح بشكل واسع في السنوات الأخيرة منه ، وأصبح شائع الاستخدام من قبل الخبراء ، لاسيما أولئك العاملون في المنظمات الدولية والإقليمية والمحلية . يشير (سليمان) إلى إن ظهور نظرية الوكالة Agency * Theory وما ارتبط بها من إلقاء الضوء على المشكلات التي تنشأ نتيجة تضارب المصالح بين أعضاء مجالس إدارة الشركات وبين المالكين إلى زيادة الاهتمام والتفكير في ضرورة وجود مجموعة من القوانين واللوائح التي تعمل على حماية مصالح المساهمين والحد من التلاعب المالي والإداري الذي قد يقوم به أعضاء مجالس الإدارة والإدارات التنفيذية بهدف تعظيم مصالحهم الخاصة ، وذلك باعتبارهم الجهة التي تمسك بزمام الأمور داخل الشركة .

أما عن جذور فكرة حوكمة الشركات فتشير (أبو العطا) إلى إنها تعود إلى Berle & Means اللذين يعدان أول من تناولوا موضوع فصل الملكية عن الإدارة ، وذلك في سنة ١٩٣٢ . وتأتي حوكمة الشركات لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي من الممكن أن تضر بالشركة وبالصناعة كلها وفي هذا السياق يأتي تأكيد Mitchel et al. و Monks & Minow بعد فترة من الزمن على إمكانية حل مشكلات الوكالة أو تخفيفها ، وذلك من خلال التطبيق الجيد لآليات حوكمة الشركات

وقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات وأثرها في زيادة ثقة المستثمرين في أعضاء مجالس إدارة الشركات ، وبالتالي قدرة الدول على جذب مستثمرين محليين أو أجانب ، وما يترتب على ذلك من تنمية اقتصادات تلك الدول . وصاحب ذلك قيام العديد من دول العالم والمنظمات الدولية بالاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات ، وذلك من خلال قيام الهيئات العلمية ، والجهات التشريعية بإصدار مجموعة من اللوائح والقوانين والتقارير والقواعد التي تؤكد على أهمية التزام الشركات بتطبيق تلك المبادئ.

ب - معنى الحوكمة

لاشك انه هناك العديد من المصطلحات في اللغة الانكليزية نجد لها معنى واضحا ومتفقا عليه إلى حد الإجماع في اللغة العربية . ولكن في مقابل ذلك هناك العديد من المفاهيم التي لا توجد لها ترجمة حرفية في اللغة العربية ، تعكس ذات المعنى والدلالات التي تعكسها اللغة الانكليزية ، وان احد الأمثلة الحية على هذه المفاهيم هو مصطلح . Governance وعلى المستوى المحلي والإقليمي لم يتم التوصل إلى مرادف متفق عليه في اللغة العربية لهذا المصطلح ، كما إن اقتران هذا المصطلح مع كلمة Corporate أعطاه أكثر من مدلول . وفي هذا السياق يذكر (الصالح) انه وجد خمسة عشر معنى في اللغة العربية لتفسير المصطلح المذكور وهي (حوكمة الشركة ، و حاكمية الشركة ، و حكما نية الشركة ، و التحكم المشترك ، و التحكم المؤسسي ، و الإدارة المجتمعة ، و ضبط الشركة ، و السيطرة على الشركة ، و المشاركة الحكومية ، و إدارة شؤون الشركة ، و الشركة الرشيدة ، و توجيه الشركة ، و الإدارة الحقة للشركة ، و الحكم الصالح للشركة ، و أسلوب ممارسة سلطة الإدارة)^٦ . ولأغراض هذا البحث سوف يعتمد الباحث مصطلح حوكمة الشركات على Corporate Governance ، الذي يرمز له اختصارا (CG) ، الذي حدده المجمع العلمي المصري ، وذلك بالاستناد إلى مجموعة من الأسانيد اللغوية والعلمية

وقد تعددت التعاريف المقدمة لهذا المصطلح بحيث يدل كل منها عن وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف ، إذ لا يوجد على المستوى العالمي تعريف موحد متفق عليه بين المحاسبين والإداريين والقانونيين والمحللين الماليين لمفهوم حوكمة الشركات Corporate Governance . (8و تقع التعاريف الموجودة لحوكمة الشركات في إطار طيف واسع من المضامين ، إذ تتباين التعاريف من تلك التي تعبر عن وجهة نظر ضيقة في طرف من أطرافه إلى التعاريف التي تنطلق لتعبر عن وجهات نظر أوسع نطاقا وأكثر شمولاً في الطرف الآخر منه . سوف يضعها الباحث بحسب محاور الاهتمام التي انطوت عليها وكما يأتي :

***التعاريف التي تركز على العلاقة بين الشركة والمالكين وتوجيه أدائها .**

تنسجم هذه التعاريف مع أنموذج التمويل التقليدي ، معبرا عنه بنظرية الوكالة بشكلها المبسط . إذ إنها تركز على المالكين ودورهم في الرقابة على أداء الشركات وتوجيهها . وعلى وفق هذا المنظور عرفت مبادرة Berlin بأنها " المجموعة الكاملة من الترتيبات التشريعية والمؤسسية التي تحدد الإطار التنظيمي الواقعي والقانوني لإدارة الشركة والإشراف عليها " ويرى الباحث إن التعاريف التي تقع في هذا الإطار قد أغفلت بيان المفاهيم الأساسية التي هي بمثابة الأعمدة التي تركز عليها عملية الحوكمة وهي المساءلة ، و الشفافية ، والنزاهة ، و الإنصاف ومسؤولية جميع الأطراف المشاركة وحماية حقوق جميع أصحاب المصالح في الشركة

***التعاريف التي تتمحور في تحديد الأطراف ذات العلاقة وتحديد مسؤوليات**

وواجبات وصلاحيات كل منها.

ينظر إلى حوكمة الشركات على وفق هذه التعاريف كشبكة من العلاقات ، ليس فقط بين الشركة ومالكيها ، بل بين الشركة ومجموعة كبيرة من أصحاب المصالح الآخرين (Stakeholders العاملين ، و الزبائن ، و المجهزين ، والمقرضين ،... الخ) . كما إنها تنسجم مع نظرية أصحاب المصالح ، التي هي الشكل الموسع لنظرية الوكالة . وفي هذا السياق يأتي تعريف Sir Adrian Cadbury ، الذي عرفها بأنها " تعنى بإقامة التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية ، بين الأهداف الفردية والجماعية ، وان إطار حوكمة الشركات هنا لتشجيع الاستخدام الكفء للموارد وطلب المساءلة عن الوصايا عليها . وان الهدف هو الربط قدر الإمكان لمصالح الأفراد والشركات والمجتمع كله "

التعاريف التي تركز على أهداف الشركات والبعد الاستراتيجي لها.

تركز التعاريف في إطار هذا المضمون على أهداف الشركة ، ورسم الاتجاه الاستراتيجي لها ، للسيطرة على متغيرات بيئتها الداخلية والاستعداد لمواجهة متغيرات البيئة الخارجية والتكيف معها ، وذلك لتحقيق مطالب أصحاب المصالح ، وديمومة بقاء الشركة . وفي هذا الاتجاه يعرف Hitt et al. حوكمة الشركات بأنها " تمثل العلاقات بين أصحاب المصالح ، والتي تستخدم لتحديد الاتجاه الاستراتيجي للشركة والرقابة على أدائها . وان حوكمة الشركات في جوهرها تهتم بتحديد طرق لضمان اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الشركة بشكل فعال. وللتأكيد على دور أصحاب المصالح في الإشراف على المخاطر وإدارتها في الشركة ، يعرف كل من Hermanson و Rittenberg حوكمة الشركات بأنها " عمليات تتم من خلال إجراءات تتخذ من قبل أصحاب المصالح لتوفير إشراف على المخاطر وإدارتها من خلال الإدارة ومراقبة مخاطر المنظمة والتأكيد على كفاية الضوابط الرقابية لتجنب هذه المخاطر ، مما يؤدي إلى المساهمة المباشرة في انجاز أهداف الشركة وحفظ قيمها ، مع الأخذ بنظر الاعتبار إن أداء أنشطة الحوكمة يكون من مسؤولية أصحاب المصالح فيها ، لتحقيق فعالية رعاية العهدة

Stewardship

2 . أهمية ومبررات الحوكمة :

لقد تعاضمت في الآونة الأخيرة أهمية حوكمة الشركات بشكل كبير لتحقيق التنمية وتعزيز الرفاهية الاقتصادية للشعوب . إذ برزت هذه الأهمية بعد الأزمة المالية الآسيوية ١٩٩٧ - ١٩٩٨ ، والانهيارات والفضائح التي طالت كبريات الشركات ، مثل شركة انرون Enron للطاقة وما تلا ذلك من سلسلة اكتشافات تلاعب الشركات في قوائمها المالية التي كانت لا تعبر عن الواقع الفعلي لها ، وذلك بالتواطؤ مع كبرى الشركات العالمية الخاصة بالتدقيق والمحاسبة ، وهو ما جعل

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية * OECD تصدر مجموعة من القواعد لحوكمة الشركات الخاصة في سنة ٢٠٠٤ ولحوكمة الشركات المملوكة للدولة في سنة ٢٠٠٥.

فعلى الصعيد الاقتصادي أخذت تتنامى أهمية القواعد السليمة لحوكمة الشركات ، وهو الأمر الذي أكده Winkler بشدة ، حيث أشار إلى أهمية حوكمة الشركات في تحقيق التنمية الاقتصادية وتجنب الوقوع في مغبة الأزمات المالية ، وذلك من خلال ترسيخ عدد من معايير الأداء ، بما يعمل على تدعيم الأسس الاقتصادية في الأسواق وكشف حالات التلاعب والفساد المالي والإداري وسوء الإدارة ، بما يؤدي إلى كسب ثقة المتعاملين في هذه السواق ، والعمل على استقرارها والحد من التقلبات الشديدة فيها ، وبالتالي تحقيق التقدم الاقتصادي المنشود

أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) فتري أن الحوكمة احد عوامل تحسين الكفاءة الاقتصادية والنمو الاقتصادي ، بالإضافة إلى تعزيز ثقة المستثمرين . وان وجود نظام حوكمة فعال في أي شركة وفي أي اقتصاد بشكل عام ، يساعد في توفير درجة من الثقة ضرورية لكي يعمل الاقتصاد بشكل جيد . ونتيجة لذلك تكون تكلفة رأس المال منخفضة ، وان الشركات تشجع على استعمال الموارد بكفاءة أكثر ، وبذلك تعزز النمو الاقتصادي

ويذهب رئيس البنك الدولي Wolfensohn ابعد من ذلك في تقييمه لأهمية حوكمة الشركات ، إذ انه يقول " إن حوكمة الشركات مهمة الآن في عالم الاقتصاد كأهمية حكم البلدان وفي الجانب المحاسبي والرقابي تتجسد أهمية الحوكمة بما يأتي:

- ١- محاربة الفساد المالي والإداري في الشركات وعدم السماح بوجوده او عودته مره أخرى.
- ٢- تحقق ضمان النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين في الشركة بدءا من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين حتى أدنى مستوى للعاملين فيها .
- ٣- تفادي وجود أخطاء عمديه أو انحراف متعمد كان أو غير متعمد ومنع استمراره أو العمل على تقليله إلى أدنى قدر ممكن ، وذلك باستخدام النظم الرقابية المتطورة .
٤. تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والمراقبة الداخلية ، وتحقيق فاعلية الإنفاق وربط الإنفاق بالإنتاج.
- ٥- تحقيق قدر كاف من الإفصاح والشفافية في الكشوفات المالية.

٦. ضمان أعلى قدر من الفاعلية لمراقبي الحسابات الخارجيين ، والتأكد من كونهم على درجة عالية من الاستقلالية وعدم خضوعهم لأية ضغوط من مجلس الإدارة أو من المديرين التنفيذيين . أما على الصعيد الاجتماعي فيذكر مركز الحوكمة في الجامعة التكنولوجية في سدني * (UTS) إنها تهتم بتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية . ويشجع إطار حوكمة الشركات الاستخدام الكفء للموارد وضمان حق المساءلة عن السيطرة عليها ، ويهدف إلى ربط مصالح الأفراد والشركات والمجتمع بشكل عام. وفي ذات الاتجاه يؤكد Hitt et al. إن حوكمة الشركات ذات أهمية كذلك للشعوب ، إذ يرغب كل بلد أن تزدهر وتنمو الشركات العاملة ضمن حدوده لتوفير فرص العمل أو الخدمات الصحية ، والإشباع للحاجات الأخرى ، ليس لتحسين مستوى المعيشة فحسب بل لتعزيز التماسك الاجتماعي .

الفصل الثاني: إدارة مخاطر المشاريع

مقدمة

تعد إدارة المخاطر في المشاريع جانبًا حاسمًا يضمن إنجاز الأهداف بنجاح ضمن المعايير المحددة. وهي تنطوي على تحديد المخاطر المحتملة وتقييم تأثيرها وتنفيذ استراتيجيات لتخفيفها أو تجنبها تمامًا. ومن خلال فهم هذه المخاطر وإدارتها، يمكن لمديري المشاريع التغلب على حالات عدم اليقين وتعزيز احتمالية تحقيق أهداف المشروع. في هذه الوثيقة، سوف نتعمق في مبادئ وممارسات إدارة مخاطر المشاريع، ونقدم رؤى واستراتيجيات عملية لمساعدتك على إدارة المخاطر بفعالية في مساعيك.

أهمية إدارة المخاطر

تُعد إدارة المخاطر في المشاريع أمرًا ضروريًا لضمان عدم عرقلة التحديات غير المتوقعة للتقدم. من خلال تحديد المخاطر وإدارتها بشكل استباقي، يمكن لمديري المشاريع وضع خطط طوارئ توفر الوقت والموارد. ويساعد هذا الإعداد في الحفاظ على الجدول الزمني للمشروع وميزانيته، وهما عاملان حاسمان للنجاح. وعلاوة على ذلك، تعزز الإدارة الفعالة للمخاطر ثقافة الوعي والتأهب داخل الفريق، مما يعزز قدرات أفضل في اتخاذ القرارات وحل المشكلات. عندما تتم إدارة المخاطر بكفاءة، يمكن لفريق المشروع التركيز بشكل أكبر على تقديم نتائج عالية الجودة، وبالتالي تعزيز الإنتاجية الإجمالية ورضا العملاء. بدون استراتيجية قوية لإدارة المخاطر، تكون المشاريع عرضة للتأخير وتجاوز التكاليف وحتى الفشل. لذلك، يعد دمج ممارسات إدارة المخاطر منذ البداية خطوة حيوية نحو تحقيق أهداف المشروع بسلاسة وكفاءة.

أهمية إدارة المخاطر

الحفاظ على الاستقرار: تساعد على الحفاظ على استقرار الأنشطة والعمليات، وتجنب المفاجآت غير السارة.

تحقيق الأهداف: من خلال تحديد وتقييم المخاطر، يمكن اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة.

تحسين اتخاذ القرارات: تساعد إدارة المخاطر في اتخاذ قرارات أكثر استنارة، وذلك من خلال تقييم المخاطر المرتبطة بكل خيار.

حماية الأصول: تساعد إدارة المخاطر على حماية الأصول المادية والمالية والبشرية.

الامتثال للقوانين واللوائح: تساعد إدارة المخاطر على الامتثال للقوانين واللوائح المعمول بها.

تعزيز الثقة: تساعد إدارة المخاطر على بناء الثقة لدى المستثمرين والعملاء والشركاء.

فهم مخاطر المشروع

يتضمن فهم مخاطر المشروع التعرف على مختلف أنواع مخاطر المشروع المحتملة التي يمكن أن تؤثر على المشروع. ويمكن تصنيف هذه المخاطر إلى عدة مجموعات: المخاطر الاستراتيجية والتشغيلية والمالية والمتعلقة بالامتثال. قد تشمل المخاطر الاستراتيجية التغيرات في ظروف السوق أو الضغوط التنافسية. قد تكون المخاطر التشغيلية مرتبطة بقضايا تنفيذ المشروع، مثل توافر الموارد أو التحديات التقنية. أما المخاطر المالية فتشمل قيود الميزانية وتجاوزات التكلفة، في حين تشمل مخاطر الامتثال الالتزام بالمتطلبات القانونية والتنظيمية. من خلال التحليل الشامل لهذه المخاطر المحتملة، يمكن لمديري المشاريع قياس احتمالية وقوعها وتأثيرها، مما يسمح بتخطيط أفضل وتدابير تحكم أفضل. يساعد هذا الفهم الشامل في تحديد أولويات المخاطر وتخصيص الموارد بفعالية للتخفيف من حدتها. وفي نهاية المطاف، فإن إدراك وفهم الطيف الكامل لمخاطر المشروع هو خطوة أساسية في وضع خطة مشروع مرنة وقابلة للتكيف.

تحديد المخاطر مبكراً

المخاطر الشائعة في المشاريع

المشاريع عرضة لمجموعة متنوعة من المخاطر الشائعة التي يمكن أن تعيق التقدم والنجاح. أحد المخاطر السائدة هو زحف النطاق، حيث تتغير متطلبات المشروع أو تتوسع باستمرار، مما يؤدي إلى التأخير وزيادة التكاليف. كما أن مخاطر الموارد هي مشكلة أخرى متكررة، والتي تنطوي على عدم توفر الموظفين أو المعدات أو المواد اللازمة. كما يمكن أن تشكل المخاطر المالية، مثل تجاوزات الميزانية، تحديات كبيرة، وغالباً ما تنتج عن تقديرات غير دقيقة للتكاليف أو النفقات غير المتوقعة. يمكن أن تؤدي المخاطر التقنية، بما في ذلك أعطال البرامج أو الأجهزة، إلى تعطيل الجداول الزمنية للمشروع وجودته. بالإضافة إلى ذلك، تنشأ مخاطر أصحاب المصلحة عندما يكون هناك سوء تواصل أو خلافات بين أصحاب المصلحة، مما يؤثر على قرارات المشروع ونتائجه. ويسمح تحديد هذه المخاطر الشائعة في وقت مبكر من دورة حياة المشروع بتطوير استراتيجيات فعالة للتخفيف من حدة هذه المخاطر، مما يضمن تنفيذ المشروع بسلاسة أكبر واحتمالية أكبر لتحقيق الأهداف المرجوة.

أدوات تحديد المخاطر وسجل المخاطر

يتطلب التحديد الفعال للمخاطر استخدام أدوات وتقنيات مختلفة كجزء من عملية إدارة المخاطر للكشف عن المشاكل المحتملة في وقت مبكر. إحدى الأدوات المستخدمة على نطاق واسع هي هيكل تقسيم المخاطر (RBS)، الذي يصنف المخاطر إلى مستويات مختلفة، مما يسهل تحليلها وإدارتها. كما يمكن أن تكون جلسات العصف الذهني مع فريق المشروع ذات قيمة، حيث تجلب وجهات نظر وخبرات متنوعة إلى طاولة النقاش. ويساعد تحليل SWOT، الذي يدرس نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، في تحديد المخاطر الداخلية والخارجية على حد سواء. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن توفر قوائم المراجعة القائمة على المشاريع السابقة رؤى حول المخاطر المتكررة. هناك طريقة أخرى مفيدة وهي تقنية دلفي، حيث يقدم الخبراء دون الكشف عن هويتهم

آراءهم حول المخاطر المحتملة، والتي يتم تجميعها بعد ذلك لتشكيل إجماع. ويضمن استخدام هذه الأدوات اتباع نهج شامل لتحديد المخاطر، مما يمكّن مديري المشاريع من معالجة المشكلات بشكل استباقي والحفاظ على التحكم في مسار المشروع.

دورة حياة إدارة المخاطر

تمر عملية إدارة المخاطر بعدة مراحل متكاملة:

١- تحديد المخاطر:

البحث عن المخاطر: تحديد جميع المخاطر المحتملة التي قد تواجه المؤسسة.

تحليل الأسباب: فهم الأسباب الجذرية لكل خطر.

تحديد الأصول المعرضة للخطر: تحديد الأصول والموارد التي قد تتأثر بالمخاطر.

٢- تحليل المخاطر:

تقييم الاحتمالية: تقدير احتمال حدوث كل خطر.

تقييم التأثير: تقدير تأثير كل خطر على المؤسسة.

ترتيب الأولويات: ترتيب المخاطر حسب أهميتها وخطورتها.

٣- تقييم المخاطر:

مقارنة المخاطر بالمعايير: مقارنة مستوى المخاطر المقبول بالمخاطر الحالية.

تحديد مستوى المخاطرة: تحديد ما إذا كان مستوى المخاطرة مرتفعاً أم منخفضاً.

٤- معالجة المخاطر:

تجنب المخاطر: تجنب الأنشطة التي تحمل مخاطر عالية.

تقليل المخاطر: اتخاذ إجراءات لتقليل احتمال حدوث الخطر أو تأثيره.

نقل المخاطر: نقل المخاطر إلى طرف ثالث، مثل شراء التأمين.

قبول المخاطر: قبول المخاطرة إذا كانت التكلفة المرتبطة بإدارتها أعلى من التكلفة المحتملة للمخاطرة.

٥- مراقبة المخاطر:

متابعة المخاطر: متابعة المخاطر بانتظام للتأكد من أنها تحت السيطرة.

تحديث خطط إدارة المخاطر: تحديث خطط إدارة المخاطر بشكل دوري.

تحليل المخاطر وتقييمها

تقنيات تقييم المخاطر

تعتبر إدارة المخاطر خطوة حاسمة في فهم التأثير المحتمل للمخاطر المحددة. إحدى التقنيات الشائعة هي مصفوفة الاحتمالية والتأثير، والتي تصنف المخاطر بناءً على احتمالية حدوثها وعواقبها المحتملة. وتساعد هذه الأداة المرئية على تحديد المخاطر التي تتطلب اهتماماً فورياً حسب الأولوية. هناك طريقة أخرى هي التحليل النوعي للمخاطر، والتي تتضمن تقييم المخاطر بناءً على معايير ذاتية مثل حكم الخبراء والبيانات التاريخية. وللحصول على رؤية أكثر دقة، يستخدم التحليل الكمي للمخاطر تقنيات رقمية، مثل محاكاة مونت كارلو، للتنبؤ بتأثير المخاطر على نتائج المشروع. كما أن تحليل الحساسية، الذي يدرس كيف يمكن أن تؤثر التغييرات في أحد متغيرات المشروع على الأداء العام للمشروع، له قيمة أيضاً. وتوفر تقنيات تقييم المخاطر هذه نهجاً منظماً لتقييم المخاطر، مما يمكّن مديري المشاريع من اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن الاستجابات للمخاطر وتخصيص الموارد، وبالتالي تعزيز مرونة المشروع ونجاحه.

تحديد أولويات مخاطر المشروع

تُعد خطة إدارة المخاطر ضرورية لإدارة المخاطر بفعالية، حيث إنها تضمن معالجة التهديدات الأكثر أهمية أولاً. ويتمثل أحد أساليب تحديد أولويات المخاطر في استخدام سجل المخاطر، الذي يوثق جميع المخاطر التي تم تحديدها إلى جانب تقييم أثرها واحتمالات وقوعها. ويتيح ذلك إجراء مقارنة منهجية للمخاطر. كما يمكن أن تساعد مصفوفة الاحتمالية والتأثير أيضاً في تحديد الأولويات من خلال تحديد المخاطر بصرياً وفقاً لشدتها واحتمالية وقوعها. والمخاطر ذات الأولوية العالية هي تلك التي تشكل أكبر تهديد لأهداف المشروع وتتطلب اهتماماً فورياً وخططاً للتخفيف من حدتها. أما المخاطر ذات الأولوية المنخفضة فيمكن معالجتها بأقل إلحاحاً مع استمرار رصدها. بالإضافة إلى ذلك، فإن مدخلات أصحاب المصلحة لا تقدر بثمن في تحديد المخاطر الأكثر أهمية، حيث يمكن لوجهات النظر المختلفة أن تسلط الضوء على مخاوف مختلفة. من خلال تحديد أولويات المخاطر بشكل مناسب، يمكن لمديري المشاريع تخصيص الموارد بشكل أكثر فعالية والتركيز على منع الآثار الأكثر ضرراً، وبالتالي حماية نجاح المشروع.

استراتيجيات التخفيف من المخاطر

وضع خطة الاستجابة للمخاطر

يتضمن وضع خطة استجابة للمخاطر تحديد إجراءات محددة لمعالجة المخاطر المحددة بفعالية. وتتضمن هذه الخطة عادةً أربعة أنواع من الاستجابات: التجنب والتخفيف والتحويل والقبول. ويهدف تجنب المخاطر إلى القضاء على التهديد من خلال تغيير خطط المشروع أو أهدافه. ينطوي التخفيف من المخاطر على تقليل احتمالية أو تأثير المخاطر من خلال تدابير استباقية، مثل التدريب الإضافي أو بروتوكولات الأمان المعززة. نقل المخاطر ينقل المسؤولية إلى طرف ثالث، غالباً من خلال التأمين أو الاستعانة بمصادر خارجية لمهام محددة. من ناحية أخرى، ينطوي القبول على الاعتراف بالمخاطر واتخاذ قرار بإدارة تأثيرها، وعادةً ما يكون ذلك من خلال وضع خطط طوارئ. يجب أن تكون كل استجابة للمخاطر مفصلة في سجل المخاطر، بما في ذلك المسؤوليات المسندة والجداول الزمنية للعمل. ومن خلال وضع خطة شاملة للاستجابة للمخاطر،

يمكن لمديري المشاريع التأكد من استعدادهم للتعامل مع المخاطر بكفاءة، وبالتالي تقليل التعطيلات وإبقاء المشروع على المسار الصحيح.

تنفيذ ضوابط المخاطر

يعد تنفيذ ضوابط المخاطر خطوة حاسمة في عملية إدارة مخاطر المشروع لضمان تنفيذ استراتيجيات التخفيف من المخاطر بفعالية. وتتضمن هذه العملية وضع تدابير محددة مصممة لإدارة المخاطر المحددة. أولاً، من الضروري إسناد مسؤوليات واضحة لأعضاء الفريق عن كل تدبير من تدابير الرقابة، بما يضمن المساءلة والمتابعة. يجب إنشاء أنظمة مراقبة وإعداد تقارير منتظمة لتتبع فعالية هذه الضوابط في الوقت الفعلي. يمكن أن توفر أدوات مثل لوحات قياس المخاطر ومؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) رؤية قيمة حول حالة ضوابط المخاطر. بالإضافة إلى ذلك، فإن إجراء عمليات تدقيق ومراجعات دورية يساعد في تحديد أي ثغرات أو أوجه قصور في إطار إدارة المخاطر الحالي. كما يمكن لبرامج التدريب والتوعية أن تعزز قدرة الفريق على تنفيذ ضوابط المخاطر والالتزام بها. من خلال التنفيذ المنهجي لضوابط المخاطر ومراقبتها، يمكن لمديري المشاريع معالجة المشاكل المحتملة بشكل استباقي، وبالتالي تقليل احتمالية حدوث نتائج سلبية والحفاظ على استقرار المشروع.

أدوات وأساليب إدارة المخاطر

هناك العديد من الأدوات والأساليب التي يمكن استخدامها في إدارة المخاطر، من بينها:

- تحليل SWOT: يساعد في تقييم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة.
- تحليل فشل الوضع: يتضمن تحديد الأحداث السلبية المحتملة وتقييم تأثيرها.
- مخططات التدفق: تستخدم لتصوير العمليات وتحديد نقاط الضعف المحتملة.
- تحليل شجرة الأخطاء: يساعد في تحديد الأسباب الجذرية للأخطاء.
- مصفوفة المخاطر: تستخدم لتصنيف المخاطر حسب الاحتمالية والتأثير.

مراقبة المخاطر ومراجعتها

المراقبة المستمرة للمخاطر

المراقبة المستمرة للمخاطر أمر حيوي لمدير المشروع للحفاظ على السيطرة على بيئة مخاطر المشروع. وتضمن هذه العملية مراجعة المخاطر وتقييمها بانتظام طوال دورة حياة المشروع. ويتمثل أحد أساليب المراقبة المستمرة في عقد اجتماعات متكررة لمراجعة المخاطر، حيث يقوم فريق المشروع بتقييم حالة المخاطر المحددة ومناقشة أي تهديدات جديدة. يمكن أن يوفر استخدام البيانات وأدوات التحليل في الوقت الفعلي معلومات محدثة عن عوامل الخطر، مما يتيح الاستجابة السريعة. من المهم أيضاً تحديث سجل المخاطر باستمرار ليعكس أي تغييرات في حالة المخاطر أو فعالية تدابير التخفيف من المخاطر. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يؤدي الحصول على تعليقات من أصحاب المصلحة إلى تقديم وجهات نظر جديدة وتبسيط الضوء على المخاطر التي تم تجاهلها. من خلال الحفاظ على نهج يقظ لرصد المخاطر، يمكن لمديري المشاريع التكيف بسرعة مع الظروف المتغيرة واستباق المشاكل المحتملة. هذا الموقف الاستباقي لا يخفف من المخاطر فحسب، بل يعزز أيضاً مرونة المشروع ونجاحه بشكل عام.

تعديل خطط عملية إدارة مخاطر المشروع

تعد إدارة المخاطر عملية بالغة الأهمية تضمن بقاء الاستراتيجيات فعالة مع تطور المشروع. ويتضمن ذلك مراجعة خطط الاستجابة للمخاطر بانتظام وإجراء التعديلات اللازمة بناءً على المعلومات الجديدة أو التغييرات في بيئة المشروع. عندما تتحقق المخاطر أو يتم تحديد مخاطر جديدة، يجب تحديث الخطط لتعكس الوضع الحالي. قد يستلزم ذلك إعادة تخصيص الموارد أو مراجعة الجداول الزمنية أو تنفيذ ضوابط إضافية. من المفيد أيضاً دمج الدروس المستفادة من المراحل السابقة أو المشاريع المماثلة لتعزيز متانة الخطة. يمكن أن يوفر الانخراط مع أصحاب المصلحة خلال هذه التعديلات رؤية قيمة ويعزز النهج التعاوني لإدارة المخاطر. من خلال التنقيح والتحديث المستمر لخطط إدارة المخاطر، يمكن لمديري المشاريع التعامل بشكل أفضل مع حالات عدم اليقين والحفاظ على التوافق مع أهداف المشروع، وبالتالي زيادة احتمالية تحقيق نتائج ناجحة.

الاستنتاجات

في ضوء ما تم عرضه وتحليله في هذه الدراسة حول دور الحوكمة في تقليل مخاطر المشاريع، يتضح أن الحوكمة تمثل عنصرًا أساسيًا في تعزيز نجاح المشاريع واستدامتها. فقد أظهرت النتائج أن تطبيق مبادئ الحوكمة، مثل الشفافية، والمساءلة، وتحديد المسؤوليات، يسهم بشكل مباشر في الحد من مختلف أنواع المخاطر التي قد تواجه المشاريع، سواء كانت مخاطر مالية أو تشغيلية أو قانونية.

كما تبين أن وجود إطار حوكمة واضح يساعد في تحسين جودة القرارات الإدارية من خلال الاعتماد على معلومات دقيقة وآليات رقابية فعالة، مما يتيح اكتشاف المشكلات مبكرًا والتعامل معها بكفاءة. إضافة إلى ذلك، فإن الحوكمة تعزز من ثقة أصحاب المصلحة، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على استقرار المشروع ودعمه.

وعليه، يمكن القول إن الحوكمة لم تعد خيارًا تنظيميًا، بل أصبحت ضرورة استراتيجية لإدارة المشاريع بكفاءة عالية، وتقليل مستويات المخاطر إلى أدنى حد ممكن. ومن هذا المنطلق، توصي الدراسة بضرورة تبني أنظمة حوكمة متكاملة، ونشر ثقافة الالتزام والشفافية داخل بيئة العمل، بما يسهم في تحقيق أهداف المشاريع وضمان استمراريتها.

الاستنتاجات الرئيسية

١. تعزيز الشفافية يقلل من المخاطر
تطبيق مبادئ الحوكمة يساهم في وضوح المعلومات داخل المشروع، مما يقلل من احتمالية اتخاذ قرارات خاطئة أو متأخرة.
٢. تحسين جودة اتخاذ القرار
وجود هيكل حوكمة واضح (لجان، سياسات، إجراءات) يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة، وبالتالي تقليل المخاطر التشغيلية والاستراتيجية.

٣. تحديد المسؤوليات بوضوح

الحوكمة تضمن توزيع الأدوار والمسؤوليات بشكل منظم، مما يقلل من التداخل أو الإهمال الذي قد يؤدي إلى مخاطر المشروع .

٤. تعزيز الرقابة والمتابعة

وجود أنظمة رقابية فعالة (داخلية وخارجية) يساعد في اكتشاف المخاطر مبكرًا والتعامل معها قبل تفاقمها .

٥. تحسين إدارة المخاطر

الحوكمة تدعم وجود إطار منهجي لإدارة المخاطر، يشمل التعرف عليها وتحليلها ووضع خطط للتعامل معها .

٦. زيادة ثقة أصحاب المصلحة

تطبيق الحوكمة يعزز ثقة المستثمرين والعملاء وأصحاب المصلحة، مما يقلل من المخاطر المالية والسمعة .

٧. الالتزام بالأنظمة والقوانين

الحوكمة تضمن التزام المشروع باللوائح، مما يقلل من المخاطر القانونية والتنظيمية .

٨. رفع كفاءة الأداء المؤسسي

المشاريع التي تطبق الحوكمة بشكل فعال تحقق أداء أفضل وتتعامل مع التحديات بكفاءة أعلى .

استنتاج عام

تشير الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل متكامل ليس مجرد إجراء تنظيمي، بل أداة استراتيجية فعالة تساهم بشكل مباشر في تقليل مختلف أنواع المخاطر (المالية، التشغيلية، القانونية)، وتحسين فرص نجاح المشروع واستدامته.

التوصيات المبنية على الاستنتاجات

- ضرورة تبني إطار حوكمة واضح في جميع المشاريع .
- تدريب فرق العمل على مبادئ الحوكمة وإدارة المخاطر .
- استخدام أدوات حديثة لمراقبة الأداء والمخاطر .
- تعزيز ثقافة الشفافية والمساءلة داخل المنظمة .

التوصيات:-

بناءً علي التحليل والدراسة والنتائج التي سبق ذكرها ، يوصي الباحث بما يلي:-

- (١) ضرورة أن تتخذ المشاريع كافة الإجراءات والوسائل التي من شأنها أن ترفع درجة الثقة والشفافية والمصداقية في المعلومات المحاسبية الواردة بالتقارير والقوائم المالية.
- (٢) ضرورة البعد عن الحلول المؤقتة والقيام بالدراسات الجادة التي من شأنها العمل علي إيجاد حلول شاملة للأزمة المالية الحالية ، سواء من خلال تطوير المبادئ الحالية بما يتناسب مع المتغيرات الاقتصادية المستحدثة ، أو من خلال اقتراح مبادئ وممارسات جديدة.
- (٣) يجب علي الهيئات العلمية والمهنية المسؤولة عن صياغة وإصدار المعايير المحاسبية ، أن يكون لديها رؤية شاملة عن ما يدور من أحداث أو تطورات في البيئة الاقتصادية ، وأن يكون لديها القدرة لاتخاذ كافة الاجراءات من إصدار أو تعديل للمعايير والمبادئ التي من شأنها مواجهة الأزمات والحد من آثارها السلبية علي الشركات.
- (٤) لمواجهة الأزمة المالية الحالية ، وتجنباً لحدوث أزمات مالية أخرى في المستقبل ، يجب علي الجهات المعنية أن تتخذ الاجراءات اللازمة لإصلاح وتفعيل نظم الرقابة المالية ، ومبادئ وآليات حوكمة الشركات ، من خلال تحسين نظم القابلية للمساءلة والنزاهة والشفافية والكفاءة في الشركات والبنوك والمؤسسات المالية العالمية.
- (٥) ضرورة اتخاذ كافة التدابير والإجراءات اللازمة لتطبيق نظم الرقابة المالية والشفافية في الشركات والمؤسسات المالية ، وأن يكون لهذه النظم أدوار حقيقية علي أرض الواقع الفعلي ، حتى لا تواجه الشركات أو المؤسسات المالية نفس المصير الذي وصلت إليه الشركات التي انهارت بسبب الأزمة المالية.
- (٦) ضرورة العمل علي تدريب وتأهيل للمحاسبين والمراجعين علمياً وعملياً ليكونوا قادرين علي الفهم السليم للمبادئ والمعايير المقترحة من الجهات المسؤولة ، لضمان التطبيق السليم ورفع جودة الأداء في الشركات ، سواءً كانت تلك المعايير متعلقة بمبادئ الحوكمة أو معايير متعلقة بالمحاسبة والمراجعة.
- (٧) ضرورة العمل علي زيادة فعالية آليات حوكمة الشركات والرقابة ، من خلال الاستعانة بالفاحص القانوني وخبراء التلاعب ، وأن يكون هيكل الرقابة الداخلية متنسق مع نظام الحوكمة ، لضمان تحقيق أهداف وسياسات الحوكمة ، ووضع نظام لمنع الغش مستقبلاً وفحص حالات الغش الموجودة.

- (٨) ضرورة أن تعمل الحكومات علي وضع إطار تشريعي إلزامي يتسم بالفعالية ، وأن يكون فيه من المرونة ما يسمح للأسواق والشركات للقيام بدورها ، والاستجابة لتوقعات المساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح ، بحيث يكون لديهم الحرية في تحديد كيفية التطوير والممارسة السليمة لمبادئ حوكمة الشركات.
- (١٠) ضرورة تبني دعوة للعمل علي إنشاء هيئات مهنية إقليمية علي مستوى العالم العربي ، يكون دورها وضع مبادئ وآليات إلزامية وموحدة لحوكمة الشركات تحكم بيئة الأعمال العربية ، وتكون قابلة للتطبيق في الشركات العاملة بها ، وذلك لضمان التطبيق السليم لها.

الخاتمة

في ختام هذا البحث، يتضح أن الحوكمة تمثل أحد الركائز الأساسية في إدارة المشاريع الحديثة، لما لها من دور محوري في تقليل المخاطر وتعزيز فرص النجاح. فقد بينت الدراسة أن تطبيق مبادئ الحوكمة، مثل الشفافية، والمساءلة، والانضباط المؤسسي، يسهم بشكل فعال في تحسين بيئة العمل داخل المشروع، ويعزز من القدرة على التنبؤ بالمخاطر والتعامل معها بصورة منهجية. كما أظهرت النتائج أن وجود إطار حوكمة واضح يساهم في تنظيم العلاقات بين الأطراف المعنية، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات بدقة، مما يقلل من التعارضات والأخطاء الإدارية التي قد تؤدي إلى تعثر المشاريع. بالإضافة إلى ذلك، فإن تفعيل أدوات الرقابة والمتابعة المستمرة يساعد في الكشف المبكر عن الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب. ومن جانب آخر، تسهم الحوكمة في تعزيز ثقة أصحاب المصلحة، من خلال ضمان الالتزام بالأنظمة والقوانين، وتحقيق قدر أعلى من الشفافية في إدارة الموارد. وهذا بدوره يقلل من المخاطر المالية والقانونية، ويدعم استدامة المشروع على المدى الطويل. وبناءً على ما سبق، يمكن التأكيد على أن الحوكمة لم تعد خياراً تنظيمياً ثانوياً، بل أصبحت ضرورة استراتيجية لإدارة المشاريع بكفاءة وفعالية. وعليه، فإن تبني ممارسات حوكمة متكاملة، وتطوير الأنظمة الرقابية، ونشر ثقافة الالتزام المؤسسي، تمثل عوامل حاسمة في تقليل المخاطر وتحقيق الأهداف المرجوة من المشاريع.

المصادر والمراجع

- ١- أبو محمود، إيهاب رفيق ٢٠١٧ أثر حوكمة المشاريع على نجاح مشاريع المؤسسات الدولية. يوضح العلاقة بين الحوكمة ونجاح المشاريع وتقليل المخاطر.
- ٢- نعمة، نغم حسين ٢٠١٧ تحليل مخاطر المشروعات وفق نظام إدارة المشاريع الاحترافية. (PMP) يركز على إدارة المخاطر وأساليب التعامل معها داخل المشاريع.
- ٣- خليل، محمد ٢٠٠٥ (دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية. يربط الحوكمة بتقليل المخاطر المالية وتحسين جودة القرارات.
- ٤- د. أحمد رجب عبدالمك ، 2008 " دور حوكمة الشركات في تحديد السعر العادل للأسهم في سوق الأوراق المالية – دراسة تحليلية "، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، كلية التجارة ، جامعة الاسكندرية ، العدد الاول ، مجلد (٤٥).
- ٥- د. أحمد سعيد قطب ، ٢٠٠٩ " التكامل بين الاليات المحاسبية وغير المحاسبية لنظم الحوكمة وأثره على الأداء وخفض فجوة التوقعات عن القيمة العادلة للمنشأة – دراسة ميدانية على سوق الاسهم السعودي " ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، كلية التجارة ، جامعة الاسكندرية ، العدد الاول ، مجلد (٤٦).
- ٦- د. جودة عبدالرؤف محمد زغلول ، 2006 "تعزيز آليات حوكمة الشركات باستخدام نظام الأداء الاستراتيجي للجيل الثالث لمقياس الأداء المتوازن – دراسة ميدانية " ، المجلة العلمية للتجارة والتمويل ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، العدد الثاني .

