

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم ماجستير إدارة المخاطر



عنوان البحث

أهمية تفعيل إدارة المخاطر في مشاريع الجهات الحكومية

إعداد الطالب/

أحمد عبدالعزيز العمري

إشراف/

د. أسماء أبو عنزه

العام الدراسي:

2024

إهداء

إلى كل المهتمين بإدارة المخاطر في مشاريع الجهات الحكومية، وإلى كل من يسعى لبناء كيانات تتخطى العقبات وتحقق التميز...

أهدي هذا العمل لكل من يؤمن بأهمية التخطيط والتحليل في مواجهة التحديات...

إلى كل من يرى في المخاطر فرصة لتعزيز الكفاءة والفاعلية.. إليكم، صنّاع القرار، أهدي هذا البحث كرسالة دعم وامتنان لجهودكم وإلهامكم المستمر.

شكر وتقدير

أتقدم بخالص الشكر والامتنان لكل من أسهم في إتمام هذا البحث، سواء بالدعم المعنوي أو الإرشاد الأكاديمي أو الاستجابة والمشاركة الفعالة..

إلى أصدقائي وزملائي الذين كانوا عوناً ومصدر إلهام، وإلى المشرفين والمختصين أشكركم على تحفيزكم وتشجيعكم الذي كان له الأثر الكبير في إتمام هذا العمل..

والشكر موصول إل إدارة جامعة ميد أو شن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة..

كما أخص بالشكر جميع المشاركين في الاستبيان، الذين أتاحوا لنا بكرمهم ووقتهم الوصول إلى نتائج ذات قيمة، أسهمت في إثراء هذا البحث وجعله واقعيًا وملهمًا..

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولى عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى

فهرس المحتويات:

2	 فهرس
3	 شكر وتقدير
4	 فهرس المحتويات:
7	 قائمة الجداول :
7	 فهرس الأشكال :
8	 Abstract:المستخلص
9	 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
9	 1.1 المقدمة:
10	 1.2 مشكلة الدراسة
11	 1.3 أهمية الدراسة:
11	 1.3.1 الأهمية العلمية النظرية:
12	 1.3.2 الأهمية التطبيقية:
12	 1.4 أهداف الدراسة
13	 1.5 أسئلة الدراسة
13	 1.6 فرضيات الدراسة
14	 1.7 النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
16	 الفصل الثاني الدراسات السابقة
16	 2.1 مقدمة
16	 2.2 الدراسات السابقة
25	 2.3 الخلاصة
26	 2.4 الإطار النظري

27	2.4.1 المبحث الأول: مفهوم إدارة المخاطر
27	2.4.1.1 مفهوم إدارة المخاطر:
30	2.4.1.2 مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية:
31	2.4.1.3 مفهوم إدارة مخاطر المشاريع:
32	2.4.1.4 أهمية إدارة مخاطر المشاريع:
34	2.4.2 المبحث الثاني: مكاتب إدارة المشاريع ودورها في إدارة المخاطر
34	2.4.2.1 مكاتب إدارة المشاريع وأنواعها:
35	2.4.2.2 دور إدارة مكاتب المشاريع بإدارة المخاطر وأهمية تفعيلها على مستوى المنظومة:
37	2.4.3 المبحث الثالث: مخاطر المشاريع وطرق تحديدها وكيفية التعامل معها
37	2.4.3.1 أنواع المخاطر في المشاريع:
38	2.4.3.2 طرق تحديد المخاطر:
39	2.4.3.3 كيفية التعامل مع المخاطر:
41	2.4.4 المبحث الرابع: الحوكمة والنضج المؤسسي في إدارة المخاطر
41	2.4.4.1 الحوكمة الشاملة للمخاطر:
41	2.4.4.2 إدارة المخاطر المرنة والاستباقية:
42	2.4.4.3 النضج المؤسسي لإدارة المخاطر:
43	الفصل الثالث منهجية الدراسة
43	3.1 المقدمة:
43	3.2 المنهجية وطرق البحث:
43	3.3 مجتمع البحث:
44	3.4 حدود البحث:
44	3.5 أداة الدراسة
47	3.6 الأساليب الإحصائية المستخدمة
50	الفصل الرابع النتائج والتوصيات

50.....	4.1 المقدمة
50.....	4.2 تحليل البيانات واختبار الفرضيات
50.....	4.2.1 وصف خصائص عينة الدراسة:
52.....	4.2.2 الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:
54.....	4.2.3 اختبار فرضيات الدراسة:
58.....	4.3 النتائج
58.....	4.3.1 النتائج المتعلقة بالإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة
59.....	4.3.2 النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة
61.....	4.4 التوصيات
63.....	4.5 المراجع
63.....	4.5.1 المراجع العربية
64.....	4.5.2 المراجع الأجنبية
64.....	4.6 الملاحق
64.....	4.6.1 الاستبانة
68.....	4.6.2 الملخص بالعربي
69.....	4.6.3 English abstract

قائمة الجداول :

الرقم	اسم الجدول	رقم الصفحة
1	جدول (1): التوزيع الديموغرافي للعينة	50
2	جدول (2): الإحصاء الوصفي لأبعاد المتغير المستقل	51
3	جدول (3): الإحصاء الوصفي للمتغيرات التابعة	52
4	جدول (4): نتائج تحليل الانحدار لفرضية العلاقة بين إدارة المخاطر وكفاءة تنفيذ المشاريع	53
5	جدول (5): نتائج تحليل المسار لفرضية تأثير الهيكل المؤسسي على تكامل إدارة المخاطر	54
6	جدول (6): نتائج تحليل الانحدار لفرضية تأثير الوعي المؤسسي بإدارة المخاطر على كفاءة التنفيذ	55
7	جدول (7): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لفرضية تأثير مستوى النضج على كفاءة إدارة المخاطر	56

فهرس الأشكال:

الرقم	اسم الشكل	رقم الصفحة
1	الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة	14
2	الشكل رقم (2): مقياس (Likert) الخماسي	45

المستخلص: Abstract

تتناول هذه الدراسة أهمية تفعيل إدارة المخاطر في مشاريع الجهات الحكومية، وذلك في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المشاريع الحكومية من حيث التعقيدات المالية والتنظيمية. وتهدف الدراسة إلى تحليل دور مكاتب إدارة المشاريع في تفعيل إدارة المخاطر على مستوى مؤسسي، ومدى مساهمة هذا التفعيل في تحقيق الأهداف الاستراتيجية ورفع جودة وكفاءة المشاريع.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات من عينة تشمل مديري المشاريع والموظفين في إدارات المشاريع وإدارة المخاطر في الجهات الحكومية وخضع للتحليل (100) استبانة. وقد شمل الاستبيان عدة محاور رئيسية، مثل: وجود مكاتب إدارة المشاريع، التزام هذه المكاتب بتطبيق سياسات إدارة المخاطر، وتكامل العمل المؤسسي، ومدى تأثير إدارة المخاطر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزيز الحوكمة.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن تفعيل إدارة المخاطر عبر مكاتب إدارة المشاريع يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة كفاءة تنفيذ المشاريع، كما يساهم في تقليل المشكلات غير المتوقعة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بفعالية أكبر. وأكدت النتائج على أهمية رفع مستوى الوعي والنضج المؤسسي بأهمية إدارة المخاطر والذي يعكس بدوره الكفاءة والفعالية بالتنفيذ للمشاريع بشكل عام.

وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات، من أبرزها: تعزيز السياسات والإجراءات المؤسسية لإدارة المخاطر، والاعتماد على مكاتب إدارة المشاريع بشكل هرمي في تفعيل إدارة المخاطر وتوفير الممكّنات والدعم المطلوب لمكاتب إدارة المشاريع، وزيادة الوعي المؤسسي بأهمية إدارة المخاطر لضمان تحقيق كفاءة وفعالية أعلى في تنفيذ المشاريع الحكومية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر، مكاتب إدارة المشاريع، الأداء المؤسسي، الأهداف الاستراتيجية، الحوكمة، الجهات الحكومية.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

تتجه المملكة العربية السعودية في رحلة تحول نحو مستقبل واعد ومشرق، مع رؤية السعودية 2030 والتي تعتبر خارطة طريق لبناء مجتمع حيوي، واقتصاد مزدهر ووطن طموح. وتساهم الجهات الحكومية بتحقيق هذه الرؤية من خلال العمل على مستهدفاتها ومبادراتها ومشاريعها المنبثقة من رؤية 2030، وتعد إدارة المخاطر من أهم الجوانب التي تؤثر بشكل مباشر على نجاح هذه المشاريع، نظراً لطبيعتها التي تتسم بتعقيد كبير وتشمل مجموعة واسعة من الأنشطة والجهات ذات العلاقة ومع ظهور تحديات عالمية مثل التغيرات الاقتصادية، البيئية، والسياسية، أصبحت الحكومات تعتمد بشكل متزايد على إدارة المخاطر كأداة لتقليل تأثير هذه التحديات والحد من الأزمات التي قد تعترض تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وعليه سعت قيادتنا متمثلة بالجهات الحكومية إلى تطبيق أفضل الممارسات الجيدة والقائمة على المبادئ السليمة لإدارة المخاطر، وبناء إطار متكامل لإدارة المخاطر، واتخاذ جميع الخطوات اللازمة من خلال الوقاية النشطة، ومراقبة العمليات التشغيلية، وتوجيه سلوكيات الأفراد والمسؤولين وقراراتهم نحو المعايير المرغوبة، ودمج إدارة المخاطر ضمن الأنشطة الرئيسية للجهة لتحقيق النتائج المرجوة. كما أن كل جهة تعتبر هي المسؤولة عن إدارة المخاطر لمشاريعها بحسب طبيعة عملها وحجم نطاق تغطيتها، ومن الضروري أن تقوم كل جهة بالعمل على الابتكار وتحسين ممارساتها في إدارة المخاطر وتحقيق مستهدفاتها ومن أهم الممارسات التي يجب التركيز عليها هي تفعيل إدارة المخاطر في مشاريع الجهات الحكومية على عدة مستويات في المنظومة والتي تساهم في تحقيق التوجهات الاستراتيجية، واتخاذ تدابير استباقية للتخفيف من المخاطر المحتملة أو تجنبها، مما يساعد في كفاءة الإنفاق والحد من الآثار السلبية على مشاريع الجهة.

1.2 مشكلة الدراسة

على الرغم من وجود مكاتب لإدارة المشاريع في العديد من الجهات الحكومية، إلا أن دورها في تفعيل إدارة المخاطر وتأثيره على تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع لا يزال غير واضح. تركز الدراسة على فحص مدى تفعيل إدارة المخاطر كأداة استراتيجية تساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية ورفع مستوى الأداء والجودة في تنفيذ المشاريع الحكومية.

مشاريع الجهات الحكومية تواجه بعض التحديات حيث أن مشاريع الجهات بشكل عام تنقسم إلى قسمين من حيث الارتباط الاستراتيجي:

القسم الأول:

عبارة عن مشاريع مرتبطة بالرؤية والتي يتم متابعتها من قبل مكاتب تحقيق الرؤية في الجهة والتي تتم المتابعة عليهم من قبل برامج الرؤية وغالب هذه المشاريع لا تواجه تحديات كبيرة من حيث إدارتها ومتابعتها بسبب نضج حوكمة مكاتب تحقيق الرؤية وتفعيل إدارة المخاطر بشكل جيد.

القسم الثاني:

عبارة عن مشاريع الجهات الحكومية مرتبطة بأهداف واستراتيجية الجهة والمقسمة على الوكالات والإدارات وعلى عدة مستويات وفروع والتي غالباً ما تواجه تحديات بسبب وجود فجوة من حيث الإدارة والمتابعة والموائمة بين هذه الإدارات والوكالات ومكاتب إدارة المشاريع إن وجدت وتدرجياً مع تزايد أعداد المشاريع ونقص الحوكمة وإدارة المخاطر بشكل فعال تزيد هذه الفجوة والتحديات والمخاطر في إدارة جميع مشاريع المنظومة وفق حوكمة نموذجية تمكن الجهة من إدارة مخاطر مشاريعها بشكل جيد من حيث التخطيط والتنفيذ والأثر المرجو من هذه المشاريع لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، ومن هذا المنطلق نرى أن جزء من حلول هذه التحديات يكمن في الأسئلة الرئيسة لهذه الدراسة وهي:

- ما أهمية تفعيل إدارة المخاطر في مشاريع الجهات الحكومية
- ما أهمية وجود مكاتب إدارة المشاريع على عدة مستويات في المنظومة وعلاقتها بإدارة مخاطر المشاريع على مستوى المنظومة.

1.3 أهمية الدراسة:

تفعيل إدارة المخاطر في مشاريع الجهات الحكومية يحمل أهمية علمية ونظرية كبيرة من عدة جوانب:

1.3.1 الأهمية العلمية النظرية:

تطوير الإطار المعرفي لإدارة المشاريع في الجهات الحكومية:

تمثل إدارة المخاطر جزءاً مهماً من نظريات إدارة المشاريع المعاصرة وتعمل هذه النظريات على توجيه كيفية التعامل مع الأحداث غير المتوقعة في المشاريع فهي ليست فقط لتجنب الفشل بل تستخدم أيضاً لاستغلال الفرص المحتملة التي قد تساهم في تحقيق نجاح أكبر للمشروع

التقليل من عدم اليقين:

تسعى إدارة المخاطر إلى تقليل درجة عدم اليقين التي قد تواجه المشروع من خلال تطبيق استراتيجيات محددة لإدارة المخاطر وبالتالي تقليل تأثير التهديدات المحتملة وزيادة فرص النجاح.

تعزيز الابتكار والتطوير المؤسسي:

إدارة المخاطر الناجحة تتيح للجهات الحكومية تطوير استراتيجيات مبتكرة للتعامل مع التحديات من خلال الفهم النظري لإدارة المخاطر، يمكن للمؤسسات تحقيق توازن بين المخاطر والفرص، مما يعزز قدرتها على التحسين المستمر.

1.3.2 الأهمية التطبيقية:

تحقيق أهداف المشاريع بفعالية:

تفعيل إدارة المخاطر بشكل فعال في الجهات الحكومية يساهم بضمان تحقيق الأهداف الزمنية والمالية لمشاريعها وبالتالي تقليل التجاوزات في التكلفة والجدول الزمني

تقليل الخسائر وتعزيز الكفاءة:

إدارة المخاطر تساعد في منع الأزمات والمشكلات قبل أن تحدث وبالتالي تساهم من تقليل معدلات الفشل وتحسين الأداء المالي لمشاريع المنظومة.

تعزيز الشفافية والثقة:

تطبيق إدارة المخاطر في المشاريع الحكومية يساهم في تعزيز الشفافية بين جميع الأطراف المعنية من الوزارات والجهات المعنية إلى المواطنين مما يعزز الثقة في قدرة الجهة الحكومية على تنفيذ المشاريع بشكل فعال وبدون تأخير أو تجاوزات في التكلفة

التكيف مع التغيرات:

تمكّن إدارة المخاطر الجهات الحكومية من التكيف بسرعة مع التغيرات والتحديات التي قد تنشأ خلال تنفيذ المشاريع مما يزيد من فرص النجاح والاستدامة الوظيفية

عليه فإننا نرى بأن تفعيل إدارة المخاطر في مشاريع الجهات الحكومية يجمع بين الأهمية النظرية والعلمية التي تعزز من تطوير المعرفة وتنظيم العلاقة بينها وبين مكاتب إدارة المشاريع على مستويات المنظومة ورفع الوعي بالمخاطر لكافة المستويات الوظيفية، والأهمية التطبيقية التي تدعم بناء وتنفيذ عمليات إدارة المخاطر للمشاريع مما يساهم في تحسين الأداء وتحقيق النجاح المستدام.

1.4 أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في التعرف على أهمية تفعيل إدارة المخاطر في مشاريع الجهات الحكومية لتحسين الأداء وتقليل التعثرات والذي يقودنا إلى عدة أهداف مرتبطة بالهدف الرئيسي:

- توضيح أهمية وجود مكاتب إدارة المشاريع على عدة مستويات في المنظومة
- توضيح مساهمة كل مكتب إدارة مشاريع في إدارة المخاطر

- توضيح مساهمة كل مكتب إدارة مشاريع في إدارة المخاطر
- تحديد الأدوار والمسؤوليات في إدارة ومتابعة هذه المخاطر لضمان تكامل وتجانس الأعمال

1.5 أسئلة الدراسة

- هل تم توضيح مفهوم إدارة المخاطر
- هل تم توضيح أهمية تفعيل إدارة مخاطر مشاريع الجهات الحكومية
- هل تم توضيح مكاتب إدارة المشاريع وأنواعها وتقسيمها على المستويات ودورها في إدارة المخاطر وأهمية وجودها
- هل تم توضيح مخاطر المشاريع وطرق تحديدها وكيفية التعامل معها
- هل تم توضيح الحوكمة والنضج المؤسسي في إدارة المخاطر

1.6 فرضيات الدراسة

للإجابة على أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها تم بناء الفرضيات التالية:

- وجود علاقة مباشرة بين إدارة المخاطر وكفاءة تنفيذ المشاريع في الجهات الحكومية
- الاعتقاد بأن تفعيل إدارة مخاطر مشاريع الجهات الحكومية يبدأ من الأعلى إلى الأسفل ضمن منظومة واحدة لضمان تكامل الجهود على جميع المستويات وتحقيق أهداف المنظومة
- تطوير الوعي المؤسسي بأهمية إدارة المخاطر يرفع من كفاءة تنفيذ المشاريع
- مستوى نضج مكاتب إدارة المشاريع يعزز قدرة المنظمة على إدارة المخاطر بكفاءة

1.7 النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تتمثل النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث بأهمية تفعيل إدارة المخاطر في مشاريع الجهات الحكومية وتتضمن المتغيرات التالية:

• المتغير المستقل:

تفعيل إدارة المخاطر وله عدة أبعاد:

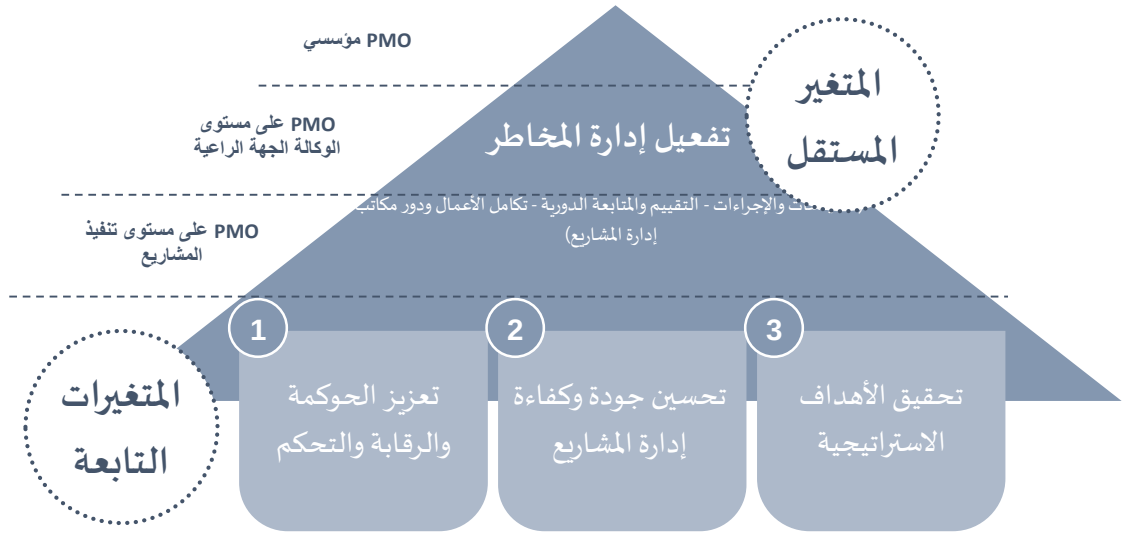
1. السياسات والإجراءات:
تتضمن الإرشادات المؤسسية والنظم التي تحدد كيفية إدارة المخاطر بفعالية.
2. التقييم والمتابعة الدورية:
تشير إلى الرقابة المستمرة والمنهجية لتقييم المخاطر على مراحل المشروع المختلفة.
3. تكامل الأعمال ودور مكاتب إدارة المشاريع:
يشمل التنسيق بين مختلف الإدارات وإشراك مكاتب إدارة المشاريع في إدارة المخاطر من حيث المتابعة وتقديم الدعم اللازم ومكاتب إدارة المشاريع لضمان توحيد الجهود في إدارة المخاطر

• المتغيرات التابعة:

1. تحقيق الأهداف الاستراتيجية المؤسسية:
إدارة المخاطر من خلال مكاتب إدارة المشاريع على جميع مستويات المنظومة تساهم بتحسين إدارة المخاطر وزيادة التنسيق بين الإدارات المختلفة لضمان تكامل الأعمال وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظومة.
2. تحسين جودة وكفاءة إدارة المشاريع:
قدرة مكاتب إدارة المشاريع على ربط ممارسات إدارة المخاطر بالعمليات اليومية للمشروع تزيد من فعالية وكفاءة التنفيذ وتقلل من المشكلات غير المتوقعة التي قد تؤثر على ميزانية المشروع ومدة تنفيذه.

3. تعزيز الحوكمة والمراقبة والتحكم:

قدرة مكاتب إدارة المشاريع على تعزيز آليات الحوكمة والمراقبة المستمرة والتحكم الفعال في المخاطر وضمان اتخاذ قرارات مبنية على تقييمات دقيقة للمخاطر، مما يساعد في اكتشاف المخاطر مبكراً، ووضع خطط طوارئ للتعامل معها بشكل استباقي، مما يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية وتقليل التأثيرات السلبية على مشاريع المنظومة.



الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث

الفصل الثاني الدراسات السابقة

2.1 مقدمة

تُعَد إدارة المخاطر محورياً أساسياً في تحسين الأداء المؤسسي وأداء المشاريع، حيث تناولت العديد من الدراسات دورها في تعزيز نجاح المشاريع الحكومية والخاصة من خلال توفير إطار عمل متكامل يساهم في تقليل الفشل وتعزيز فعالية التنفيذ، وقد ركزت بعض الدراسات السابقة على بناء استراتيجيات موحدة لإدارة المخاطر، موضحةً أهمية دمجها مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات لتحقيق استدامة الأداء. كما تطرقت دراسات أخرى إلى مشاريع البنية التحتية الكبرى، مسلطة الضوء على أهمية التخطيط الاستباقي للمخاطر ودوره في تقليل التبعثرات الزمنية والسيطرة على التكاليف. واهتمت أبحاث إضافية بتوضيح دور إدارة المخاطر في تحسين الأداء المالي للمشاريع الحكومية، مشيرةً إلى قيمة التحليل الشامل للتحديات المالية والفنية في تعزيز كفاءة المشاريع.

وفي هذا السياق، يُركز البحث الحالي على دراسة تفعيل إدارة المخاطر في مشاريع الجهات الحكومية ضمن إطار رؤية 2030، مع التركيز على تأثيرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ورفع كفاءة المشاريع وتعزيز الحوكمة. ويهدف البحث إلى إضافة بُعد جديد مقارنةً بالدراسات السابقة، من خلال تسليط الضوء على تفعيل إدارة المخاطر عبر مستويات المنظومة وتوضيح أدوار ومسؤوليات مكاتب إدارة المشاريع. كما يناقش البحث أهمية إدارة المخاطر في رفع كفاءة الإنفاق الحكومي، ونشر الوعي المؤسسي بالمخاطر، واقتراح مفاهيم مثل التكامل بين مكاتب المشاريع والإدارات التشغيلية، مما يساهم في تحسين أداء واستدامة المشاريع الحكومية.

2.2 الدراسات السابقة

1. (PMI, 2019) بعنوان "معياد إدارة المخاطر في المحافظ والبرامج والمشاريع"

الهدف:

تهدف الدراسة إلى تعزيز فهم دور إدارة المخاطر في تحسين أداء المشاريع والبرامج والمحافظ، من خلال تقديم دليل شامل يمكن تطبيقه في مختلف مراحل المشاريع. كما يهدف إلى توضيح كيفية التعامل مع

المخاطر على مستوى استراتيجي من خلال المحافظ، وعلى مستوى تنفيذي من خلال البرامج والمشاريع الفردية حيث يعتبر هذا المعيار من PMI أداة أساسية لأي جهة تعمل في إدارة المشاريع، حيث يوفر الإرشادات الضرورية للتعامل مع المخاطر بفعالية عبر مختلف المستويات، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أداء أفضل وضمان نجاح المشاريع.

أهم النتائج:

1. إطار عمل موحد لإدارة المخاطر:

تقدم الدراسة نهجاً موحداً وشاملاً لإدارة المخاطر يمكن تطبيقه على مختلف المستويات، سواء في المشاريع الفردية أو في المحافظ والبرامج.

2. إدارة المخاطر المؤسسية ودمجها مع إدارة المحافظ والبرامج:

توضح الدراسة كيفية دمج إدارة المخاطر مع الخطط الاستراتيجية للمؤسسات لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتقليل المخاطر غير المتوقعة.

3. أدوات وتقنيات لإدارة المخاطر:

تقدم الدراسة أدوات وتقنيات متقدمة لتحديد المخاطر وتحليلها وإدارتها. يشمل ذلك النماذج التي تساعد في تقييم احتمالية وقوع المخاطر وتأثيرها على المشروع.

4. تعزيز الشفافية والمساءلة:

يركز المعيار على أهمية الشفافية في إدارة المخاطر من خلال توفير آليات واضحة للإبلاغ والمراقبة، مما يتيح للأطراف المعنية متابعة التطورات واتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب.

5. تحسين اتخاذ القرارات:

تعزز الدراسة قدرة مديري المشاريع على اتخاذ قرارات أفضل بناءً على تحليلات دقيقة للمخاطر، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمشروع وتقليل الفشل.

3. (PMI, 2017) بعنوان " Pulse of the Profession "

الهدف:

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على العوامل الرئيسية التي تساهم في نجاح المشاريع مع تقديم إرشادات حول كيفية تحسين الأداء وتقليل نسب الفشل في المشاريع من خلال تبني ممارسات وأدوات فعالة في إدارة المشاريع.

أهم النتائج:

1. التحسن في أداء المشاريع:

- المشاريع التي تديرها مكاتب إدارة المشاريع الفعالة سجلت نسباً أعلى في تحقيق أهدافها، حيث أشارت التقارير إلى أن 33% من المشاريع حققت أهدافها مقارنة بالسنوات السابقة.
- الشركات التي طبقت إدارة المخاطر بشكل جيد تمكنت من إتمام 43% من المشاريع ضمن الميزانية المحددة و58% ضمن الجدول الزمني.

2. تأثير إدارة المخاطر:

- تشير الدراسة بأن المشاريع التي طبقت إدارة المخاطر بشكل فعال كانت أكثر نجاحاً حيث تُظهر البيانات أن المشاريع التي أدارت المخاطر بشكل استباقي كان لديها معدل نجاح أعلى بنسبة 27% مقارنة بالمشاريع التي لم تطبق هذه الاستراتيجيات.

3. تطوير الكفاءات:

- هناك اهتمام متزايد بتطوير الكفاءات القيادية والفنية في إدارة المشاريع. الشركات التي استثمرت في تطوير هذه المهارات شهدت نتائج أفضل على مستوى الأداء العام للمشاريع.
- التدريب على أدوات وتقنيات إدارة المشاريع كان شائعاً في أكثر من 60% من المؤسسات التي شملتها الدراسة.

4. أهمية مكاتب إدارة المشاريع:

- أظهرت الدراسة أنه 71% من المؤسسات لديها مكاتب إدارة مشاريع، وأن المؤسسات التي تعتمد مكاتب إدارة المشاريع بشكل فعال تحظى بفرص أعلى لتسليم المشاريع بنجاح.

- مكاتب إدارة المشاريع تساعد في تحقيق التحكم بشكل أفضل في التكلفة والوقت وتقليل انحرافات المشروع، مما يقلل من احتمال فشل المشاريع.

5. إدارة المخاطر كمحفز للنجاح:

- تطبيق إدارة المخاطر يسهم بشكل كبير في تحسين مؤشرات الأداء للمشاريع.
- المؤسسات التي تطبق إدارة المخاطر بفعالية تكون أكثر قدرة على التعامل مع التحديات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية

4. بعنوان (2013,McKinsey) " A Risk Management Approach to a Successful Infrastructure Project "

الهدف:

تهدف الدراسة إلى تحليل كيفية إدارة المخاطر في مشاريع البنية التحتية الكبيرة لتحقيق النجاح في مواجهة التحديات المتنوعة، مثل تعقيد التصميم، التمويل، والتأخيرات الزمنية. كما تسلط الضوء على كيفية تحسين الكفاءة وتقليل المخاطر التي قد تؤثر على الجدول الزمني والتكاليف.

أهم النتائج:

1. أهمية إدارة المخاطر في المشاريع الكبرى:

- تتناول الدراسة كيف أن العديد من المشاريع تفشل بسبب اتخاذ قرارات خاطئة في المراحل الأولى من التطوير. إدارة المخاطر ضرورية لضمان التخطيط السليم للمشاريع، حيث تساهم في الحد من التأخيرات والتكاليف الإضافية والنتائج الضعيفة.
- إدارة المخاطر يجب أن تكون جزءاً أساسياً من عملية اتخاذ القرارات على جميع مراحل المشروع من البداية حتى التنفيذ.

2. أهمية التخطيط الاستباقي للمخاطر:

- أشارت الدراسة إلى أن إدارة المخاطر تبدأ من مرحلة التصميم والتخطيط المبكر. يساعد هذا في تجنب التعقيدات المستقبلية وتقليل تكاليف المشروع بشكل ملحوظ. التخطيط السليم يزيد من القدرة على التحكم في المشروع منذ مراحله الأولى.

3. أهمية تحديد ملكية المخاطر:

- أشارت الدراسة إلى أهمية توزيع المسؤوليات المتعلقة بإدارة المخاطر بين جميع الأطراف المعنية، مثل المستثمرين، المقاولين، والجهات الحكومية. تخصيص المخاطر بطريقة صحيحة يمكن أن يساهم في تقليل التوتر بين الأطراف ويعزز من فعالية المشروع.

4. التخطيط الاستراتيجي للمخاطر عبر دورة حياة المشروع:

- أوضحت الدراسة على أن النهج الصحيح لإدارة المخاطر يعتمد على تقييم مستمر للمخاطر وتطبيق ممارسات "الحوكمة الجيدة للمخاطر" وأنه من المهم أن يكون هناك نظام مراقبة واضح وشفاف عبر دورة حياة المشروع لضمان نجاحه.

5. أهمية تعاون القطاعين العام والخاص للتعامل مع مخاطر التمويل:

- تتناول الدراسة أهمية الشراكات بين القطاعين العام والخاص في وقت مبكر من مراحل التخطيط لضمان استدامة المشاريع وإدارة أفضل للمخاطر دون الاعتماد الكلي على تمويلات حكومية. حيث أن التمويل يعد من أحد أكبر المخاطر في مشاريع البنية التحتية

5. بعنوان "Project risk management- A Review of an Institutional (2017,Gachie, W) " Project Life Cycle

الهدف:

تهدف الدراسة إلى تحليل مفهوم المخاطر واستكشاف كيفية تأثير المخاطر على الأهداف المؤسسية للمشاريع مع تسليط الضوء على أهمية إدارتها بشكل فعال بالإضافة إلى تقديم إطار عمل لإدارة المخاطر وتوضيح كيف يمكن للمؤسسات تطبيق إدارة المخاطر عبر مراحل مختلفة من دورة حياة المشروع، بدءًا من التخطيط وحتى التنفيذ كما تهدف إلى تقديم استراتيجيات وقائية واستباقية لتقليل التأثيرات السلبية للمخاطر مع التركيز على كيفية تعزيز قيمة المشروع من خلال إدارة المخاطر

أهم النتائج:

1. التخطيط الاستباقي:

- أظهرت الدراسة أن التخطيط المبكر لإدارة المخاطر يعد أمرًا حيويًا لضمان نجاح المشاريع المؤسسية. يساعد تحديد المخاطر المحتملة في المراحل المبكرة على تقليل التكاليف الزائدة وتأخيرات الجدول الزمني.

2. التوازن بين الفرص والمخاطر:

- المخاطر لا تشمل فقط التهديدات، ولكنها يمكن أن تكون فرصًا لتحسين المشروع. أوضحت الدراسة أن المؤسسات يجب أن تدير المخاطر كفرص محتملة لتعزيز العوائد وتعزيز قيمة المشروع.

3. التأثير الإيجابي لاستراتيجيات إدارة المخاطر:

- أشارت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تتبنى استراتيجيات قوية لإدارة المخاطر تحقق نتائج أفضل على مستوى الأداء، مع انخفاض في التعقيدات وزيادة في الفعالية التشغيلية.

4. التعاون بين الفرق:

- تعزيز التواصل بين الفرق المختلفة في المشروع لضمان فهم شامل للمخاطر وتطوير خطط استجابة فعالة.

6. (أحمد عبد الله آل زايد، 2018) بعنوان "إدارة المخاطر في المشاريع الحكومية - دراسة تحليلية في ضوء التحديات المالية"

الهدف:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف وتحليل دور إدارة المخاطر في تحسين الأداء المالي للمشاريع الحكومية في العالم العربي، كما سلطت الدراسة الضوء على التحديات المالية التي تواجه المشاريع الكبرى، واعتمدت الدراسة في التحليل على حالات عملية لمشاريع حكومية تجاوزت الميزانيات المحددة كما تهدف الدراسة إلى تقديم استراتيجيات لتقليل المخاطر المالية.

أهم النتائج:

1. إدارة المخاطر بشكل فعال تؤدي إلى تحسين القدرة على الالتزام بالجدول الزمني وتقليل احتمالية تجاوز الميزانيات المحددة.
2. عدم تطبيق إدارة المخاطر بشكل احترافي في المشاريع يزيد من تكاليف المشاريع بنسبة تصل إلى 30%.
3. وجود خطط استباقية لإدارة المخاطر يساهم في تقليل تأخر المشاريع بنسبة 25%.

4. التعاون بين الجهات الإدارية والفنية يحد من التأخيرات غير المتوقعة.
5. تطبيق أدوات وتقنيات تحليل المخاطر يزيد من دقة التنبؤات المالية.

7. (سالم محمد البلوشي, 2019) بعنوان "إدارة المخاطر في المؤسسات الحكومية: دراسة حالة لمشاريع البنية التحتية"

الهدف:

تهدف الدراسة إلى تحليل كيفية تطبيق إدارة المخاطر في مشاريع البنية التحتية الحكومية، مع التركيز على إدارة المخاطر التشغيلية والفنية والمالية. تستند الدراسة إلى تحليل مشاريع في عدة دول عربية وتقدم اقتراحات لتحسين الاستجابة للمخاطر في هذه المشاريع.

أهم النتائج:

1. غياب استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر يسبب تأخيرات وتجاوزات في المشاريع بنسبة 40%.
2. تطبيق التقنيات الحديثة في إدارة المخاطر يساهم في تحسين إدارة المخاطر بنسبة 35%.
3. تأخر المشاريع بسبب ضعف إدارة المخاطر يؤثر على السمعة المؤسسية بنسبة 20%.
4. استخدام برامج تحليل المخاطر يحد من المخاطر التشغيلية بنسبة 15%.
5. تطبيق إدارة المخاطر يقلل من التكلفة الإجمالية للمشاريع بنسبة 10%.

8. (عبد الرحمن سعيد القحطاني, 2020) بعنوان "دور الحوكمة وإدارة المخاطر في المشاريع الحكومية الكبرى"

الهدف:

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة تأثير الحوكمة الرشيدة على فعالية إدارة المخاطر في المشاريع الحكومية الكبرى. تستعرض الدراسة كيفية تنفيذ الحوكمة ضمن المشاريع الحكومية ودورها في تعزيز الشفافية وتحسين إدارة المخاطر لضمان تنفيذ المشاريع ضمن المدة الزمنية والميزانية المحددة.

أهم النتائج:

1. تطبيق الحوكمة المؤسسية تعزز الشفافية والمسؤولية في إدارة المشاريع بنسبة 30%.

2. الحوكمة الفعالة تقلل من تجاوزات الميزانية بنسبة 25%.
 3. تفعيل إدارة المخاطر ودمجها كجزء من الحوكمة يقلل من التأخير في المشاريع الحكومية بنسبة 20%.
 4. ضعف الحوكمة يؤدي إلى زيادة المخاطر التشغيلية بنسبة 15%.
 5. وجود نظام حوكمة فعال يزيد من قدرة المؤسسات على الاستجابة للآزمات بنسبة 40%.
9. (يوسف إبراهيم الزهراني, 2017) بعنوان " إدارة مخاطر المشاريع في قطاع الطاقة: دراسة حالة عن مشاريع النفط والغاز"

الهدف:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على إدارة المخاطر في قطاع الطاقة، خاصة في مشاريع النفط والغاز بالإضافة إلى تحليل المخاطر الفنية والتشغيلية التي تواجه هذه المشاريع وتقديم استراتيجيات عملية لتقليل تأثير هذه المخاطر وتحسين الكفاءة التشغيلية.

أهم النتائج:

1. المخاطر الفنية والتشغيلية هي الأكثر شيوعاً في مشاريع النفط والغاز.
2. تطبيق تقنيات حديثة لتحليل المخاطر يقلل من تأثير المخاطر التشغيلية بنسبة 20%.
3. الإدارة الفعالة للمخاطر تقلل من تكاليف المشاريع بنسبة 15%.
4. التأخيرات الناتجة عن المخاطر الفنية تقل بنسبة 25% عند تفعيل إدارة المخاطر بفاعلية.
5. التحسينات المستمرة الناتجة من تحليل المخاطر تساعد في زيادة الإنتاجية بنسبة 10%.

10. (خالد عبد الله الحربي, 2016) بعنوان " إدارة المخاطر في المشاريع السياحية الحكومية: دراسة تحليلية"

الهدف:

تهدف الدراسة إلى تقييم إدارة المخاطر في المشاريع السياحية الحكومية في العالم العربي. تستعرض كيفية تأثير إدارة المخاطر على نجاح المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

أهم النتائج:

1. غياب إدارة المخاطر بسبب تأخيرات في 30% من المشاريع السياحية.
2. تطبيق إدارة المخاطر يحسن من كفاءة المشاريع السياحية بنسبة 25%.
3. إدارة المخاطر تحد من التجاوزات المالية بنسبة 15%.
4. ضعف الإدارة يؤدي إلى خسائر في الإيرادات السياحية بنسبة 10%.
5. إدخال التقنيات الحديثة في إدارة المخاطر يزيد من فرص نجاح المشاريع بنسبة 20%.

11. (عبد العزيز محمد العنزي, 2018) بعنوان " التحديات التي تواجه إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية الحكومية "

الهدف:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل التحديات الرئيسية التي تواجه إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية الحكومية، مع التركيز على التحديات الفنية والتشغيلية والمالية.

أهم النتائج:

1. نقص الخبرة في إدارة المخاطر يؤدي إلى زيادة تكاليف المشاريع بنسبة 20%.
2. غياب التنسيق بين الإدارات يزيد من المخاطر التشغيلية بنسبة 15%.
3. تقليل المخاطر يزيد من نجاح المشاريع بنسبة 25%.
4. وجود استراتيجيات قوية يقلل من تأخيرات المشاريع بنسبة 30%.
5. تنفيذ تقنيات تحليل المخاطر يحسن من جودة المشاريع بنسبة 15%.

12. (فاطمة علي الدوسري, 2019) بعنوان " إدارة المخاطر في مشاريع التعليم العالي الحكومية "

الهدف:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل كيفية تطبيق إدارة المخاطر في مشاريع التعليم العالي الحكومية، مع التركيز على تحسين الأداء المالي والزماني لتلك المشاريع.

أهم النتائج:

1. ضعف إدارة المخاطر يؤدي إلى تأخيرات في 35% من مشاريع التعليم العالي.
2. تطبيق إدارة المخاطر يقلل من التجاوزات المالية بنسبة 20%.

3. تطبيق إدارة المخاطر بفاعلية يزيد من نجاح المشاريع بنسبة 25%.
4. غياب الاستراتيجيات الفعالة يؤدي إلى تأخر في تحقيق الأهداف التعليمية بنسبة 15%.
5. استخدام تقنيات تحليل المخاطر يزيد من دقة التخطيط المالي بنسبة 10%.

13. (محمد حسن الجابر، 2020) بعنوان " أثر إدارة المخاطر على تحسين جودة المشاريع الحكومية في قطاع النقل "

الهدف:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير إدارة المخاطر على تحسين جودة المشاريع الحكومية في قطاع النقل، مع تقديم استراتيجيات للحد من المخاطر التشغيلية والفنية.

أهم النتائج:

1. إدارة المخاطر بفعالية تقلل من الأخطاء الفنية بنسبة 30%.
2. تطبيق إدارة المخاطر يحسن من جودة الأداء العام للمشاريع بنسبة 25%.
3. تطبيق إدارة المخاطر يقلل من التأخيرات الزمنية بنسبة 20%.
4. غياب الإدارة الجيدة يزيد من التجاوزات المالية بنسبة 15%.
5. استخدام تقنيات تحليل المخاطر يساعد في تحسين كفاءة المشاريع بنسبة 10%.

2.3 الخلاصة

تم الاطلاع على عدة دراسات سابقة تتناول جزء من الفرضيات التي تم بنائها لهذا البحث والتي تناولت دور إدارة المخاطر في تحسين أداء المشاريع الحكومية والخاصة وركزت بعض الدراسات على تقديم إطار عمل موحد لإدارة المخاطر مشيرة إلى أهمية دمج إدارة المخاطر مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات، بينما ركزت بعضها على مشاريع البنية التحتية الكبرى وأهمية التخطيط الاستباقي للمخاطر لتجنب التعثرات بالمدة الزمنية وتجاوز التكاليف ، كما أشارت دراسات أخرى إلى أهمية إدارة المخاطر في تحسين الأداء المالي للمشاريع الحكومية والاستفادة من تحليل التحديات المالية والفنية التي تواجه هذه المشاريع، كما أنه أكدت معظم الدراسات على أن إدارة المخاطر الفعالة تساهم في تقليل الفشل وتعزيز الأداء المؤسسي، بينما يركز هذا البحث على أهمية تفعيل إدارة المخاطر في مشاريع الجهات الحكومية

السعودية، خاصة في ضوء رؤية 2030، مع التركيز على تأثيرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، تحسين كفاءة إدارة المشاريع، وتعزيز الحوكمة. مقارنةً بالدراسات السابقة، يضيف هذا البحث بُعداً جديداً من خلال تسليط الضوء على أهمية تفعيل إدارة المخاطر على مختلف مستويات المنظومة، وتحديد أدوار ومسؤوليات مكاتب إدارة المشاريع في جميع الإدارات الحكومية. كما يبين هذا البحث أهمية إدارة المخاطر في تحسين كفاءة الإنفاق الحكومي ورفع مستوى الوعي المؤسسي بالمخاطر، بالإضافة إلى اقتراح مفاهيم جديدة مثل التكامل بين مكاتب المشاريع والإدارات التشغيلية والتكيف مع المخاطر الناشئة، مما يساهم في تحسين أداء المشاريع الحكومية واستدامتها.

2.4 الإطار النظري

تمهيد:

في ظل التغيرات السريعة في بيئة الأعمال وإدارة المشاريع على الصعيدين المحلي والعالمي، أصبحت إدارة المخاطر في مشاريع الجهات الحكومية عنصراً حيوياً لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وضمان استدامة المشاريع، وعليه سعت قيادتنا متمثلة بالجهات الحكومية إلى تطبيق أفضل الممارسات الجيدة والقائمة على المبادئ السليمة لإدارة المخاطر، وبناء إطار متكامل لإدارة المخاطر، واتخاذ جميع الخطوات اللازمة من خلال الوقاية النشطة، ومراقبة العمليات التشغيلية، وتوجيه سلوكيات الأفراد والمسؤولين وقراراتهم نحو المعايير المرغوبة، ودمج إدارة المخاطر ضمن الأنشطة الرئيسية للجهة لتحقيق النتائج المرجوة. يهدف هذا البحث إلى استعراض المفاهيم المرتبطة بإدارة المخاطر ودورها في تحسين كفاءة المشاريع الحكومية بالإضافة إلى تعزيز الحوكمة والشفافية في بيئة المخاطر، سنناقش المفاهيم الأساسية لإدارة المخاطر، وكيفية تفعيلها ضمن المنظومة الحكومية لتحقيق الفاعلية المؤسسية وفق التقسيم التالي:

- المبحث الأول: مفهوم إدارة المخاطر
- المبحث الثاني: مكاتب إدارة المشاريع ودورها في إدارة المخاطر
- المبحث الثالث: مخاطر المشاريع وطرق تحديدها وكيفية التعامل معها
- المبحث الرابع: الحوكمة والنضج المؤسسي في إدارة المخاطر

2.4.1 المبحث الأول: مفهوم إدارة المخاطر

2.4.1.1 مفهوم إدارة المخاطر:

المخاطر موجودة بطبيعتها في جميع المنظمات حيث تمثل تحديات ولكنها قد تقدم أيضاً ميزة تنافسية عندما تتم إدارة كل من التهديدات والفرص بشكل استباقي كما توفر إدارة المخاطر إطار شامل ومتكامل لمعالجة وإدارة المخاطر على جميع مستويات المنظمة، من المحافظ ومن ثم من البرامج والمشاريع والعمليات.

كما أنه تم تعريف المخاطر على عدة تعريفات أهمها:

- 1- طبقاً لمعيار آيزو 31000: حالة عدم اليقين التي من الممكن أن تؤثر على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وعليه فإن التأثير الناتج من المخاطر قد يكون سلبياً (التهديدات) أو إيجابياً (الفرص) ويكون اهتمام إدارة المخاطر بزيادة احتمالية حدوث الفرص و/أو تقليل احتمالية وتأثير التهديدات.
 - 2- طبقاً لمعهد إدارة المخاطر البريطاني IRM بأنها: عدد من الأنشطة التي يجب أن تدمج ضمن ثقافة المنظمة من خلال سياسة فعالة وبرامج متعددة بقيادة الإدارة العليا التنفيذية.
 - 3- طبقاً لمعهد المراجعين الداخليين IIA بأنها: نهج منظم ومتسق لإدارة الخطر من خلال تحديد وتقييم واتخاذ قرار الاستجابة المناسبة له وبناء تقارير التهديدات والفرص التي قد تؤثر على أهداف المنظمة مما يعود بالفائدة عليها بشكل كامل".
- وعليه فإن إدارة المخاطر هي عملية تحديد وتقييم وتحليل ومراقبة وتخفيف المخاطر التي تهدد تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بطريقة منضبطة ومنهجية كما أنها تنبع من مجموعة متنوعة من المصادر، وتُمكن إدارة المخاطر الناجحة أي مؤسسة من النظر في النطاق الكامل للمخاطر التي تواجهها مثل:

• المخاطر الاستراتيجية:

المخاطر الاستراتيجية هي المخاطر التي تتعلق بالقرارات الاستراتيجية التي تتخذها الإدارة لتحقيق الأهداف طويلة الأمد للمؤسسة. تشمل هذه المخاطر عوامل خارجية مثل تغييرات السوق، التغييرات التكنولوجية، اللوائح الجديدة، وتحولات المنافسة.

أثرها على المشاريع: يمكن أن تؤدي المخاطر الاستراتيجية إلى تعطيل الأهداف الرئيسية للمشروع إذا لم تكن المؤسسة متكيفة مع التغيرات الاستراتيجية. على سبيل المثال، قد يؤدي تغيير في اللوائح أو سياسات السوق إلى تعديل نطاق المشروع أو إيقافه بالكامل، مما يتطلب إعادة تخصيص الموارد وتأخير الجدول الزمني.

● المخاطر التشغيلية:

المخاطر التشغيلية هي المخاطر المرتبطة بالعمليات الداخلية للمشروع، وتشمل القضايا المتعلقة بالكفاءة، توافر الموارد، والجودة التشغيلية، بالإضافة إلى المخاطر المرتبطة بالموظفين، والنظم، والعمليات اليومية.

أثرها على المشاريع: يمكن أن تؤدي المخاطر التشغيلية إلى تعطل في سير العمل وتفاقم تكاليف المشروع إذا لم تتم إدارتها بفعالية. على سبيل المثال، قد يؤدي نقص الموظفين المؤهلين أو عدم توافر المواد اللازمة إلى تأخير في تسليم المشروع أو تقديم منتج نهائي غير مطابق للمعايير المطلوبة.

● المخاطر المالية:

المخاطر المالية تتعلق بتقلبات التكاليف والأموال المتاحة لتمويل المشروع. تشمل عوامل مثل تغييرات أسعار الفائدة، تقلبات العملات، وتغيرات تكاليف المواد أو التمويل غير الكافي.

أثرها على المشاريع: يمكن أن تؤدي المخاطر المالية إلى تجاوز الميزانية المحددة للمشروع أو نقص في الموارد المالية اللازمة لاستكمالها، مما قد يهدد استمرارية المشروع أو يتطلب تخفيضاً في نطاقه.

● مخاطر الامتثال

مخاطر الامتثال هي المخاطر المتعلقة بعدم الامتثال للقوانين واللوائح أو المعايير التنظيمية، مثل قوانين البيئة، قوانين السلامة، أو الشروط التعاقدية.

أثرها على المشاريع: يؤدي عدم الامتثال إلى عقوبات قانونية أو مالية قد تعطل تقدم المشروع. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تتطلب مشاكل الامتثال إجراء تغييرات في تصميم المشروع أو عملياته، مما يؤدي إلى التأخير وزيادة التكاليف.

- **مخاطر السمعة**

مخاطر السمعة هي المخاطر التي قد تؤثر سلبًا على صورة وسمعة المؤسسة بسبب الفشل في إدارة المشروع بنجاح أو بسبب قضايا أخرى مثل التورط في ممارسات غير أخلاقية.

أثرها على المشاريع: يمكن أن تؤدي مخاطر السمعة إلى فقدان ثقة العملاء والمساهمين، مما يؤثر سلبًا على قدرة المؤسسة على تحقيق مشاريع مستقبلية أو جذب التمويل. كما يمكن أن يؤدي سوء السمعة إلى إجراءات تنظيمية وضغط إعلامي يزيد من تعقيد إدارة المشروع.

- **مخاطر الصحة والسلامة**

مخاطر الصحة والسلامة تتعلق بسلامة العاملين والمعدات والبيئة المحيطة. تشمل المخاطر المحتملة وقوع حوادث وإصابات قد تتسبب في أضرار للموظفين أو للمجتمع.

أثرها على المشاريع: تؤدي مخاطر الصحة والسلامة إلى زيادة التكاليف المتعلقة بالتعويضات والإصلاحات، وقد تؤدي إلى توقف العمل في حالة حدوث إصابات جسيمة أو أضرار للمعدات. كما أن عدم الالتزام بمتطلبات الصحة والسلامة قد يؤثر سلبًا على سمعة المؤسسة ويؤدي إلى فرض عقوبات.

ويجب أن تدرس العلاقة بين هذه المخاطر وبين التأثير المتتالي الذي يمكن أن تحدثه على نجاح تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمشاريع المؤسسة.

ومن خلال تحديد وتقييم هذه المخاطر بمختلف أشكالها، يمكن للمؤسسات اتخاذ خطوات لإدارتها عن طريق السيطرة عليها أو التخفيف منها أو تقليل التأثيرات المحتملة الناتجة عنها.

2.4.1.2 مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية:

إدارة المخاطر المؤسسية هي نهج لتحديد المخاطر الرئيسية التي تواجه المنظمة والتنبؤ بأهمية تلك المخاطر لسير الأعمال، كما أن الطريقة التي تدار بها المخاطر تعكس ثقافة المنظمة وقدرتها واستراتيجيتها.

تتناول إدارة المخاطر المؤسسية المخاطر على المستوى التنظيمي جميع المخاطر المرتبطة بمحافظ وبرامج ومشاريع المؤسسة وتتيح التوفيق بين كل محفظة وبرنامج ومشروع، كما أنها توفر طريقة منهجية ومنظمة من أجل:

- تحديد وتقييم جميع المخاطر التي تواجهها المنظمة،
- تطوير استجابات مناسبة،
- حالة التواصل مع أصحاب المصلحة.
- إسناد المسؤولية لرصد وإدارة المخاطر بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية.
- إدارة المخاطر المؤسسية هي المسؤولية عن ضمان معالجة جميع المخاطر التنظيمية وإدارتها بشكل صحيح ومراقبتها، كما أنها تتضمن إدارة متكاملة للمحفظة، والبرامج، والمشاريع وتتكون من:
- تفصيل إطار حوكمة المخاطر.
- تحديد المخاطر التشغيلية والسياقية في كل مستوى من مستويات إطار الحوكمة المتكامل، بما في ذلك كل من المخاطر السلبية (التهديدات) والمخاطر الإيجابية (الفرص)
- تحليل المخاطر المحددة من كلا الجانبين النوعي والكمي وتحديد طبقة الحوكمة الأنسب لإدارتها وفقاً لقواعد التصعيد المعمول بها داخل المحفظة، والبرنامج، وإطار إدارة المشروع.
- تحديد استراتيجية مناسبة لإدارة المخاطر على أساس زيادة احتمالية التأثير الإيجابي للمخاطر وتقليل احتمالية التأثير السلبي للمخاطر

- تحديد صاحب الخطر وتحديد المخاطر
- تنفيذ الاستراتيجيات والأنشطة المقابلة المتعلقة بالإجراءات الاستباقية وإجراءات الاستجابة
- مراقبة فعالية وكفاءة استراتيجيات إدارة المخاطر المطبقة داخل المؤسسة، وضمن إطار عمل إدارة المحفظة والبرنامج والمشاريع
- ضمان التوافق بين نماذج إدارة مخاطر المحفظة والبرنامج والمشروع واستراتيجية إدارة المخاطر المؤسسية
- تعزيز الإدارة الفعالة للمخاطر داخل المؤسسة بأكملها من خلال ثقافة إدارة المخاطر

2.4.1.3 مفهوم إدارة مخاطر المشاريع:

يصف دليل الهيئة المعرفية لإدارة المشاريع إدارة مخاطر المشروع كعمليات لإجراء تخطيط إدارة المخاطر وتحديد وتحليل وتخطيط الاستجابة وتنفيذ الاستجابة، ورصد المخاطر في المشروع.

تتمثل أهداف إدارة مخاطر المشروع في زيادة احتمال و/ أو تأثير الفرص وتقليل احتمالية و/ أو تأثير التهديدات من أجل تحسين فرص نجاح المشروع.

ينص دليل الهيئة المعرفية لإدارة المشاريع على أن عدم إدارة المخاطر تنطوي على احتمالية قد تسبب انحراف المشروع عن الخطة وال فشل في تحقيق أهداف المشروع المحددة. وبالتالي، نجاح المشروع يرتبط بشكل مباشر بفاعلية إدارة مخاطر المشروع.

تدعم إدارة مخاطر المشروع أهداف المشروع من خلال تكييف أو تنفيذ مسارات العمل وأنشطة المشاريع للاستفادة من التغييرات الناشئة في بيئة المشروع. وبالتالي، فإن خطوط الأساس للمشروع (النطاق، الجدول الزمني، التكلفة) على علم بالمخاطر.

تخضع جميع المخاطر للتحليل النوعي، وتخضع بعض المخاطر للتحليل الكمي عندما تؤثر المخاطر على خط الأساس أو عندما يتطلب تحليل التأثير المشترك لمخاطر متعددة.

كما أننا لا نكتفي بإدارة المشاريع وفهم مراحل دورة المشروع بدقة فلا بد لنا أيضاً أن نكون على معرفة ودراية كافية بإدارة المخاطر في المشاريع، والتي تكمن في توقع المخاطر المحتملة للمشروع وتقييم تأثيرها والاستعداد لها عبر وضع حلول استباقية فعالة تتجلى في إعداد خطة إدارة المخاطر والأزمات.

يتم تحديد المخاطر على أنها أي حدث غير متوقع يعترض مشروعك، ويمكن أن يؤثر على نجاح تقدمه وإكماله، بما في ذلك الأحداث التي تؤثر على الجدول الزمني المقترح أو الميزانية أو الأداء النهائي.

2.4.1.4 أهمية إدارة مخاطر المشاريع:

تساهم إدارة المخاطر بالطريقة الصحيحة في نجاح المشروع وتوضيح المشاكل والتكاليف الإضافية عند فهمها واكتشافها في وقتها المناسب، وذلك لأسباب عدّة منها:

- التحسين المستمر للأداء نظراً لتوافر فهم أفضل للعوامل التي تؤثر على المشروع.
- تحسين الأداء الفني والتقني للمشروع وكفاءة الإجراءات والخدمات المقدمة
- الحفاظ على نطاق المشروع والميزانية والتخلص من أي تأخيرات محتملة.
- التخلص من المفاجآت وتوفير الوقت لوضع الخطط البديلة والتدابير اللازمة.
- زيادة نجاح المشروع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية
- زيادة ثقة أصحاب المصلحة ورضا العملاء وتلبية توقعاتهم من المشروع.
- تقليل التكاليف وزيادة الربحية المرجوة من المشروع.

هناك العديد من المصطلحات التي نكررها في إدارة المشاريع تبدو للوهلة الأولى أنها بذات المعنى إلا أنها علمياً هناك اختلاف بينهم، ومن هذه المصطلحات "إدارة المخاطر وإدارة الأزمات"

• إدارة المخاطر:

تركز على المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على أهداف المشروع، وتعمل على تجنبها والحد من حدوثها، أو تقليل تأثيرها واحتمالية حدوثها، وهي تكون عملية مستمرة تتضمن التخطيط والتنفيذ والمراقبة والسيطرة على طول مراحل المشروع، أي تبدأ من مرحلة مبكرة في حياة المشروع وتستمر معه إلى النهاية، بهدف تخفيف التأثير السلبي للمخاطر وتحقيق الأهداف.

• إدارة الأزمات:

تركز على الحوادث والأزمات التي وقعت بالفعل خلال دورة حياة المشروع وأصبح لا مفر منها، أي تعمل على معالجة الأضرار بعد وقوعها، وتهتم بالتخطيط للأحداث والتركيز على التقليل من ضررها باتخاذ إجراءات وقرارات سريعة وحاسمة من خلال تحديد الحلول اللازمة، وتحتاج إلى استجابة سريعة في ظل شح المعلومات.

وهذا يوضح أن إدارة المخاطر والأزمات عمليتان مختلفتان متكاملتان، بحيث تعمل الأولى على تفادي حدوث الثانية، وفي حالة حدوثها تقوم الثانية بمعالجة الأمر.

2.4.2 المبحث الثاني: مكاتب إدارة المشاريع ودورها في إدارة المخاطر

2.4.2.1 مكاتب إدارة المشاريع وأنواعها:

يوجد عدة أنواع من مكاتب إدارة المشاريع تتنوع في درجة التحكم والتأثير على المشاريع في المؤسسة، ويختلف دورها من تقديم الدعم للمشاريع إلى الإدارة المباشرة للمشاريع نفسها. واختيار الأنسب للجهة يعتمد على حجمها وطبيعة العمل وكذلك الثقافة الموجودة.

ويتم تصنيفها إلى ثلاثة أنواع وفق التالي:

1- مكتب إدارة المشاريع الداعم (Supportive PMO)

حيث يعتبر مستوى التحكم لهذا النوع منخفض، ويقدم هذا النوع المكاتب الدعم على شكل تقديم الاستشارة عند الطلب ويقدم النماذج والمعلومات والدعم الفني والتدريب لفريق المشروع دون فرض سيطرة أو تحكم على المشاريع وأنشطتها، ويعتبر هذا النوع من المكاتب مناسب للمؤسسات التي تتميز بنجاح في معظم مشاريعها وتحتاج فقط إلى أشبه ما يكون بمركز معلومات. يتميز هذا النوع بمستوى سيطرة وتحكم منخفض على المشاريع وفرقها، إضافة إلى وجود معايير موحدة يتم اتباعها في كافة المشاريع.

2- مكتب إدارة المشاريع متحكم (Controlling PMO)

حيث يعتبر مستوى التحكم لهذا النوع متوسط، ويقدم هذا النوع من المكاتب إطار عمل موحد للمؤسسة، مما يستلزم التعديل والتحويل في المنهجيات المستخدمة وكذلك النماذج والطلبات. ويفرض مستوى متوسط من التحكم والسيطرة على المشاريع وأنشطتها، كما يُستخدم هذا النموذج في المؤسسات التي ترغب في وجود ضبط للأنشطة والعمليات والإجراءات.

3- مكتب إدارة المشاريع الموجه (Directive PMO)

حيث يعتبر مستوى التحكم لهذا النوع مرتفع، ويتميز هذا النوع بمستوى تحكم كبير بالمشاريع وإدارتها بشكل كامل مع تقديم ما يلزم من دعم ومصادر. ويقوم المكتب فور تعاقد الجهة على المشروع بتحديد مدراء له. يتميز أيضًا هذا النوع بتقديم احترافية عالية في إدارة المشاريع، حيث يقوم كل مدير بكتابة

تقارير دورية للمكتب مما يضمن مستوى عالي جداً من الاتساق في العمل على مستوى كل المشاريع، ويعتبر هذا النوع مناسب جداً للجهات الكبيرة التي تحتاج إلى دعم فني في أماكن كثيرة ومتنوعة.

2.4.2.2 دور إدارة مكاتب المشاريع بإدارة المخاطر وأهمية تفعيلها على مستوى

المنظومة:

يتم تفعيل إدارة المخاطر للمشاريع عن طريق تنظيم العلاقة بينها وبين مكاتب إدارة المشاريع ومدراء المشاريع على مستويات المنظومة حيث أنها تعتبر عملية من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى، كل مستوى له معايير تصعيد محددة لتحديد المخاطر التي يتم تصعيدها إلى المستوى التالي، فمن الممكن أن يواجه أحد المشاريع خطراً لا يهدد فقط المشروع وإنما يمتد تأثيره على الجهة ككل، بالمقابل قد تنتقل المخاطر من أعلى الجهة إلى مستوياتها الأدنى.

وعادة ما تكون مستويات مكاتب إدارة المشاريع على النحو التالي:

1- مكتب إدارة مشاريع مؤسسي – مستوى المنظومة

الغرض من إدارة المخاطر على هذا النطاق هو تقديم قيمة ذات كفاءة وفاعلية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

كما أنها تأخذ إدارة المخاطر في اعتبار الإطار التنظيمي بأكمله والتي بدورها تدير مجموعة من المحافظ والمشاريع والبرامج والعمليات كمجموعة واحدة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وتضمن أن جميع المكونات تنفذ عمليات فعالة لإدارة دورة حياة إدارة المخاطر بأكملها.

2- مكتب إدارة مشاريع – مستوى الوكالة-الجهة الراعية

الغرض من إدارة المخاطر على هذا النطاق هو إدارة مخاطر المشاريع على مستوى الوكالة كما أنها تأخذ إدارة المخاطر في اعتبار الإطار التنظيمي على مستوى الوكالة والتي بدورها تدير مجموعة من المحافظ والمشاريع والبرامج والعمليات كمجموعة واحدة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للوكالة، وتضمن أن جميع المكونات تنفذ عمليات فعالة لإدارة دورة حياة إدارة المخاطر بأكملها.

3- مكتب إدارة مشاريع – مستوى الإدارة-الجهة المالكة

الغرض من إدارة المخاطر على هذا النطاق هو إدارة مخاطر المشاريع على مستوى الإدارة والتي بدورها غالباً ما تكون إدارة محفظة حيث تدير مجموعة من المشاريع والبرامج والعمليات كمجموعة واحدة

لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للإدارة، وتضمن أن جميع المكونات تنفذ عمليات فعالة لإدارة دورة حياة إدارة المخاطر بأكملها.

4- مكتب إدارة مشاريع – مستوى المشروع- الجهة المنفذة

الغرض من إدارة المخاطر داخل المشاريع هو تأمين التسليم الأمثل للمنتج أو الخدمة أو النتيجة الفريدة التي تم تنفيذ المشروع من أجلها.

تساعد ضوابط إدارة المخاطر على تحقيق التسليم الأمثل من خلال دمج ممارسات المخاطر بسلسلة في دورة حياة المشروع وفي جميع مجالات المعرفة. يضمن هذا النهج أن تصبح إدارة المخاطر جزءاً طبيعياً من إدارة المشروع.

يعد اختيار وتصميم وتنفيذ ومراقبة ضوابط معينة في مشروع معين جزءاً من أنشطة الحوكمة. في جميع الحالات التي يتم فيها استخدام مصطلح الخطر، ينبغي النظر في كل من المخاطر المتبقية والثانوية.

وعليه فإنه ضمن كل من هذه المستويات، قد يكون مكتب إدارة المشاريع الذي تم إنشاؤه دائماً أو مؤقتاً أو مزيجاً من الاثنين. النقطة الرئيسية حول مكاتب إدارة المشاريع هي أنه لا يوجد قياس واحد يناسب الجميع ويمكن اعتماده لجميع المنظمات والمؤسسات. كل منظمة لها هيكلها التنظيمي الخاص وثقافتها التنظيمية وأهدافها ومواردها وسياساتها وظروفها الفريدة، عند تصميم الهيكل المناسب من المهم مراعاة كل هذه العوامل.

2.4.3 المبحث الثالث: مخاطر المشاريع وطرق تحديدها وكيفية التعامل معها

2.4.3.1 أنواع المخاطر في المشاريع:

تواجه المشاريع العديد من المخاطر التي بحاجة إلى دراسة قبل البدء فعليًا في التنفيذ، لذا من أبرز هذه المخاطر:

- المخاطر التنظيمية:

العوامل التي تكون خارج نطاق المشروع مثل التغييرات التنظيمية أو السياسية أو الاقتصادية.

- المخاطر التقنية:

المخاطر المتعلقة بالتقنيات الجديدة المتعلقة بالتكنولوجيا التي يتطلبها المشروع، مثل الأجهزة والبرامج والأنظمة التي يمكن أن تسبب تأخير في التسليم.

- مخاطر الموارد البشرية:

فقدان الموظفين الرئيسيين أو نقص المهارات اللازمة وضعف الأداء وعدم التعاون وسوء الاتصال.

- المخاطر المالية:

تخطي حدود الميزانية وارتفاع تكاليف المواد أو ظهور تكاليف غير متوقعة أو نقص التمويل أو تقلبات سعر العملة، حيث تؤثر على الربحية المرجوة.

- مخاطر التنفيذ والتخطيط:

وتشمل تأخير الموردين أو عدم الالتزام بجدول الزمني أو تأخير الموافقات، أو عدم وجود تخطيط كافٍ للمشروع وعدم وضوح الأهداف.

2.4.3.2 طرق تحديد المخاطر:

هناك العديد من الطرق التي يمكن أن يستخدمها فريق العمل في إدارة المشروع، أهمها:

- تحليل SWOT:

أداة لتحديد نقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات في المشروع، يستخدم لتحديد المخاطر المحتملة.

- العصف الذهني:

إجراء جلسات عصف ذهني مع أصحاب المصلحة يساهم في تحديد المخاطر التي لا تظهر في الوثائق بسهولة.

- تحليل PESTLE:

لتحديد الأحداث السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية التي يمكن أن تؤثر على المشروع.

- الخبرات السابقة:

استخدام الخبرات السابقة في مشاريع مشابهة لتحديد المخاطر المحتملة والإجراءات الوقائية اللازمة.

- استطلاعات الرأي:

استفسار عن آراء الخبراء والمهنيين لتحديد المخاطر المحتملة.

- التحليل الإحصائي:

استخدام أسلوب التحليل الإحصائي لتحديد المخاطر المحتملة وتقييمها وتصنيفها.

- تقنيات التحليل الكمي:

مثل تحليل الشجرة والشبكة لتحديد نقاط الضعف ووضع خطط للتقليل من تأثيرها.

2.4.3.3 كيفية التعامل مع المخاطر:

التعامل مع المخاطر من أهم العمليات في إدارة المشاريع، لأهميتها في تطوير وتنفيذ الأهداف، ومن الطرق الفعّالة ال للتعامل معها:

- تجنب المخاطر:

التخلص منها عن طريق تغيير نطاق العمل أو التقنيات المستخدمة، وهذا في حالة المخاطر غير المرغوب بها تمامًا.

- قبول المخاطر:

إدارتها ومراقبتها باستمرار والاستعداد للاستجابة السريعة عند الحاجة لذلك، وهذا يكون عندما تكون المخاطر صغيرة نسبيًا

- تقليل المخاطر:

وضع تدابير وقائية لتقليل احتمالية حدوثها أو خفض تأثيراتها.

- توزيع المخاطر:

نقل المخاطر وتوزيعها على أطراف أخرى، مثل التأمين والاتفاقيات والاستعانة بمتعاقدين.

1. سجل المخاطر للمشاريع:

سجل المخاطر هو أداة هامة في إدارة المشاريع تستخدم لتوثيق وتتبع المخاطر المحتملة التي يمكن أن تؤثر على تنفيذ المشروع. يحتوي سجل المخاطر على معلومات حول مختلف الأخطار والتحديات التي قد تواجه المشروع.

ويجب أن يكون على جميع مستويات مكاتب إدارة المشاريع في المنظومة ويشمل عادة العناصر التالية:

1. تحديد المخاطر:

يتم تحديد المخاطر المحتملة التي يمكن أن تواجه المشروع، وتصنيفها بحسب أهميتها وتأثيرها.

2. وصف المخاطر:

يتم وصف كل مخاطرة بشكل مُفصل، بما في ذلك طبيعتها، وأسبابها المحتملة، وتأثيرها المحتمل على المشروع.

3. تقدير التأثير والاحتمال:

يُقيّم تأثير كل مخاطرة على المشروع واحتمال حدوثها، مما يساعد في تحديد الأولويات والتركيز على أهم المخاطر.

4. خطط الاستجابة:

يحتوي السجل على خطط محددة لكيفية التعامل مع كل مخاطرة، بما في ذلك استراتيجيات التقليل من تأثيرها وإمكانية حدوثها.

5. المسؤوليات:

يُحدد من يكون مسؤولاً عن إدارة كل مخاطرة، ويُعرف دور كل فرد في مواجهة وتخفيف تأثير المخاطر.

6. حالة المخاطر:

يُحدد ما إذا كانت المخاطر قيد التتبع، وما إذا تم حلها أو تغيير حالتها.

7. تحديث مستمر:

يجب تحديث سجل المخاطر بشكل دوري لضمان توثيق المعلومات بدقة ومتابعة تطور الوضع.

يعتبر سجل المخاطر أداة استراتيجية لإدارة المشاريع بفعالية، حيث يمكنه توفير رؤية واضحة حول التحديات المحتملة وضرورة التدخل المبكر لتجنب أو تقليل التأثيرات السلبية.

2.4.4 المبحث الرابع: الحوكمة والنضج المؤسسي في إدارة المخاطر

2.4.4.1 الحوكمة الشاملة للمخاطر:

الحوكمة الشاملة للمخاطر تعني توفير بنية تنظيمية واضحة ومتكاملة تشمل الأدوار والمسؤوليات لكل الأطراف المعنية في الجهة وعلى كافة المستويات التنظيمية، هذا الإطار يضمن تنسيق كافة الجهود من أجل التعرف على المخاطر وتقييمها واتخاذ الإجراءات اللازمة لتقليل تأثيرها بشكل عام يرى الباحث بأن هذه الحوكمة تساهم في إحداث توازن بين تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتحكم في المخاطر المحتملة لا سيما إن تم التعامل معها بشكل هرمي يبدأ من وضع السياسات العامة لإدارة المخاطر بمكتب إدارة المشاريع المؤسسي نزولاً إلى مكتب إدارة المشاريع على مستوى مشاريع الجهة أو الإدارة المنفذة حيث يتم تخصيص الموارد والخطط التنفيذية على مستوى المشاريع الفردية

2.4.4.2 إدارة المخاطر المرنة والاستباقية:

التكيف مع الظروف المتغيرة:

إدارة المخاطر المرنة تعتمد على القدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة والتحديث المستمر للمخاطر، بما في ذلك التوقعات المستقبلية والتحليل الاستباقي ويرى الباحث بأن هذه المرونة تسمح بتعديل الاستراتيجيات وفقاً للظروف المتغيرة مثل الأزمات الاقتصادية أو التحولات السياسية أو الظروف الاجتماعية.

التحليل الاستباقي:

الاستباقية تتطلب أدوات تحليلية متقدمة مثل تقنيات تحليل البيانات الكبيرة، التي تساعد في تحديد المخاطر المحتملة قبل حدوثها وهذا يُمكن الجهات الحكومية من اتخاذ قرارات استباقية لتجنب الأزمات.

2.4.4.3 النضج المؤسسي لإدارة المخاطر:

النضج المؤسسي يعكس مدى دمج إدارة المخاطر في ثقافة المنظمة في المستويات الأولية قد تكون إدارة المخاطر غير ممنهجة وتعتمد على جهود فردية ومع تقدم النضج تصبح إدارة المخاطر أكثر تنظيماً ومع وجود سياسات وإجراءات محددة في أعلى المستويات تكون إدارة المخاطر جزءاً لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار، وبالإمكان قياس النضج من خلال نماذج مثل "نموذج النضج لإدارة المخاطر" الذي يساعد المؤسسات على تقييم مدى تطور إدارة المخاطر داخلها كما إن تحسين النضج يساهم في زيادة الفعالية والقدرة على التحكم بالمخاطر بشكل استباق

الفصل الثالث منهجية الدراسة

3.1 المقدمة:

يوضح الفصل الثالث المنهجية العلمية التي تم اتباعها والتي يمكن من خلالها تحقيق أهداف الدراسة وللوصول إلى النتائج المرجوة ومعرفة "أهمية تفعيل إدارة مخاطر مشاريع الجهات الحكومية" وتم تصميم هذا البحث بشكل يتيح تحليل شامل لأهمية تفعيل إدارة المخاطر في مشاريع الجهات الحكومية باستخدام منهجية وصفية تحليلية مع جمع البيانات من مجموعة متنوعة من المصادر وتحليلها باستخدام أدوات إحصائية دقيقة، للوصول إلى تقديم توصيات لتحسين كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية من خلال تفعيل إدارة المخاطر بشكل مؤسسي.

3.2 المنهجية وطرق البحث:

هذا البحث يتبع منهجية الوصف التحليلي حيث سيتم جمع البيانات من خلال استبانات تم تطويرها لتناسب مع طبيعة الدراسة إلى جانب مراجعة بعض الكتب والمؤلفات العلمية والأبحاث المنشورة وبعض المواقع الالكترونية المتعلقة بإدارة مخاطر المشاريع. كما سيتم تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية لفحص الفرضيات وتقييم العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.

3.3 مجتمع البحث:

مجتمع البحث يتكون من مدراء المشاريع في مكاتب إدارة المشاريع في الجهات الحكومية، بالإضافة إلى المدراء والموظفين بإدارة المشاريع وإدارة المخاطر في الجهات الحكومية.

تم تحديد حجم العينة بناءً على القاعدة الإحصائية المناسبة والتي تعتمد على حجم مجتمع البحث ومستوى الدقة المطلوب باستخدام أسلوب أخذ العينات العشوائية وعليه تم تحديد العينة بشكل يضمن تمثيل كافٍ لمختلف مكاتب إدارة المشاريع والمستويات الإدارية في الجهات الحكومية.

تم جمع البيانات باستخدام:

• الاستبانات:

والتي تهدف إلى جمع معلومات شاملة حول دور مكاتب إدارة المشاريع في تفعيل إدارة المخاطر في الجهات الحكومية، ومدى تأثير هذا التفعيل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتحسين جودة وكفاءة المشاريع، وتعزيز الحوكمة والمراقبة والتحكم، كما يسعى الاستبيان إلى فهم العلاقة بين مستوى نضج مكاتب إدارة المشاريع وقدرتها على إدارة المخاطر بفعالية، بالإضافة إلى تقييم وعي العاملين بأهمية إدارة المخاطر وتأثيرها على الأداء المؤسسي.

• الكتب والمؤلفات العلمية والدراسات السابقة: المتعلقة بإدارة المخاطر في المشاريع الحكومية.

3.4 حدود البحث:

الحدود الزمانية:

تم إجراء البحث خلال عام 2024، حيث تم جمع البيانات والتحليل خلال هذه الفترة لضمان الحصول على أحدث المعلومات المتعلقة بإدارة المخاطر

الحدود المكانية:

اقتصر البحث على الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية

الحدود الموضوعية:

يتركز البحث على إدارة المخاطر في مشاريع الجهات الحكومية مع التركيز على دور مكاتب إدارة المشاريع في تفعيل هذه الإدارة على المستوى المؤسسي بالإضافة إلى تحليل للحوكمة والنضج المؤسسي في إدارة المخاطر وتأثير ذلك على الأداء العام للمشاريع.

3.5 أداة الدراسة

تم تصميم الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة لتناسب متغيراتها، مع الاسترشاد بالدراسات السابقة حول الموضوع، حيث يغطي الاستبيان الأبعاد الأساسية التي تساهم في تحقيق أهداف وفرضيات الدراسة كما يلي:

1. تحقيق أهداف الدراسة:

حيث أن الأسئلة الواردة تتناول تفعيل إدارة المخاطر ودور مكاتب إدارة المشاريع، وأثرها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية. هذه الجوانب تتماشى مع هدف الدراسة المتمثل في قياس تأثير إدارة المخاطر على كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية

2. ربط الأسئلة بالفرضيات:

الفرضية الأولى حول وجود علاقة مباشرة بين إدارة المخاطر وكفاءة تنفيذ المشاريع يتم تناولها عبر أسئلة تتعلق بالتزام مكتب إدارة المشاريع بمتابعة المخاطر بانتظام.

الفرضية الثانية حول تأثير العمل من أعلى إلى أسفل في تنفيذ إدارة المخاطر، يغطيها محور يدرس تكامل العمل بين مكتب إدارة المشاريع والإدارات الأخرى.

الفرضية الثالثة التي تناقش الوعي المؤسسي بأهمية إدارة المخاطر، يتم تغطيتها عبر أسئلة تقيس درجة تأثير الوعي المؤسسي على كفاءة التنفيذ.

الفرضية الرابعة حول مستوى نضج مكاتب إدارة المشاريع وتأثيره على إدارة المخاطر، يتم طرحها بشكل مباشر لقياس أثر النضج المؤسسي.

كما يشمل الاستبيان الأقسام التالية:

1. المعلومات الشخصية:

تشمل الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، لتقديم صورة عامة عن خصائص عينة الدراسة.

2. إدارة المخاطر في المشاريع الحكومية ويشمل وجود مكاتب إدارة المشاريع وأدوارها

يتضمن أسئلة حول دور مكاتب إدارة المشاريع في وضع سياسات وإجراءات لإدارة المخاطر، ومستوى التنسيق بينها وبين الإدارات التنفيذية.

3. تحقيق الأهداف الاستراتيجية المؤسسية وكفاءة التنفيذ وتعزيز الحوكمة

يقيس هذا القسم مدى مساهمة مكاتب إدارة المشاريع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال إدارة المخاطر بفعالية وأسئلة حول تأثير إدارة المخاطر على جودة تنفيذ المشاريع وكفاءتها، وقدرتها على تقليل المشكلات غير المتوقعة بالإضافة إلى أسئلة حول تأثير إدارة

المخاطر على جودة تنفيذ المشاريع وكفاءتها، وقدرتها على تقليل المشكلات غير المتوقعة كما يقيم هذا القسم دور مكاتب إدارة المشاريع في تحسين الحوكمة والمراقبة المستمرة للمخاطر لضمان اتخاذ قرارات مبنية على تقييمات دقيقة

يستخدم الاستبيان مقياس (Likert) الخماسي لقياس درجة الموافقة على العبارات المطروحة، مما يوفر بيانات كمية قابلة للتحليل للوصول إلى استنتاجات حول الأثر المؤسسي لتفعيل إدارة المخاطر.



الشكل رقم (2): مقياس (Likert) الخماسي

وتم استخدام معادلة لتحديد طول الفئة، والتي تساعد في تفسير متوسطات درجات الاستبيان إلى مستويات محددة (منخفض، متوسط، مرتفع). يتم حساب طول الفئة وفقًا للمعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

طول الفئة + أقل وزن = $1 + 1.33 = 2.33$ فتصبح درجة الموافقة الأولى (1 - 3.2) وبمستوى منخفض

وللانتقال للفئة الثانية $2.33 + 1.33 = 3.66$ فتصبح درجة الموافقة الثانية (2.34 - 3.66) وبمستوى متوسط

وللانتقال للفئة الثالثة $3.66 + 1.33 = 5$ فتصبح درجة الموافقة الثالثة (3.67 - 5) وبمستوى مرتفع

بهذه الطريقة يتم تصنيف الاستجابات بناءً على المتوسطات الناتجة لكل عبارة في الاستبيان، مما يتيح تقييم مستويات الموافقة أو الأهمية لكل من المؤشرات المدروسة.

3.6 الأساليب الإحصائية المستخدمة

الأساليب الإحصائية التي تم اعتمادها في الدراسة بشكل مفصل، والتي تساعد في تحليل البيانات المستخلصة من الاستبيان واختبار الفرضيات:

1. الإحصاء الوصفي

يُستخدم الإحصاء الوصفي لتلخيص البيانات وتوضيح خصائص عينة الدراسة من خلال مجموعة من المؤشرات:

- التكرارات والنسب المئوية:

تستخدم لوصف الخصائص الديموغرافية للمشاركين، مثل الجنس، الفئة العمرية، وسنوات الخبرة.

- الوسط الحسابي:

يُستخدم لقياس متوسط استجابات المشاركين لكل بُعد من الأبعاد، ويعكس مستوى الموافقة أو الأهمية العامة للمشاركين حول كل بُعد.

- الانحراف المعياري:

يقيس مدى تشتت استجابات المشاركين حول المتوسط، ويعطي فكرة عن تجانس آراء المشاركين بالنسبة لكل بُعد.

2. اختبار الصدق والثبات

أ. الصدق البنائي:

تم تقييم الصدق البنائي من خلال:

- مصفوفة الارتباط:

تُستخدم لقياس الارتباطات بين الأبعاد المختلفة للمتغير المستقل والمتغيرات التابعة، بهدف التأكد من عدم وجود تداخل قوي بينها.

- معامل تضخم التباين (VIF):

يقيس مدى تداخل المتغيرات المستقلة، حيث يتم احتساب قيم VIF و Tolerance للتأكد من عدم وجود ارتباطات عالية جدًا بين الأبعاد المختلفة للمتغير المستقل.

ب. ثبات أداة الدراسة:

تم قياس ثبات الاستبيان باستخدام:

• معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha):

يُستخدم لتقييم الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، حيث يشير إلى مدى موثوقية الاستبيان في قياس الأبعاد المختلفة بشكل متسق.

3. اختبار التوزيع الطبيعي

اختبار كولموجوروف-سميرنوف (K-S) واختبار شاير-ويلك: يُستخدمان لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. يتم تفسير نتائج هذه الاختبارات لتحديد نوع التحليل الإحصائي الأنسب.

1. تحليل الارتباط (Correlation Analysis)

معامل ارتباط بيرسون: يقيس قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل (وأبعاده) والمتغيرات التابعة. يساعد في فهم درجة الارتباط بين كل بُعد من أبعاد تفعيل إدارة المخاطر والمتغيرات التابعة (تحقيق الأهداف، جودة المشاريع، الحوكمة).

2. تحليل الانحدار

أ. تحليل الانحدار الخطي البسيط:

يُستخدم لقياس تأثير المتغير المستقل (تفعيل إدارة المخاطر) على المتغيرات التابعة بشكل فردي. يساعد في تفسير مدى تأثير الأبعاد المستقلة، مثل السياسات والإجراءات، والتقييم والمتابعة الدورية، على المتغيرات التابعة، مثل تحسين جودة المشاريع.

ب. تحليل الانحدار المتعدد:

يُستخدم عند وجود أكثر من بُعد للمتغير المستقل لقياس تأثير كل بُعد على المتغيرات التابعة. يتم تفسير معامل الانحدار (Beta) وقيم R-squared لتوضيح نسبة التباين التي يفسرها المتغير المستقل في المتغيرات التابعة.

3. تحليل التباين (ANOVA)

يُستخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق بين مستويات النضج المختلفة لمكاتب إدارة المشاريع وأثرها على القدرة على إدارة المخاطر. هذا التحليل يساعد في تفسير الفروق بين المتوسطات واختبار دلالة هذه الفروق.

4. تحليل المسار (Path Analysis)

تم استخدام تحليل المسار (Path Analysis) لقياس الأثر المباشر وغير المباشر للمتغير المستقل (تفعيل إدارة المخاطر) وأبعاده على المتغيرات التابعة. يساعد هذا التحليل في توضيح الأثر الكلي لكل بُعد من الأبعاد على الأداء العام للجهة من خلال المتغيرات التابعة.

5. الأهمية النسبية للإجابات وتم تحديدها طبقاً للصيغة التالية ووفقاً لمقياس ليكرت الخماسي لبدائل الإجابة لكل فقرة، حيث عدد المستويات هي: منخفض، ومتوسط، ومرتفع.

الأهمية النسبية = (البديل الأدنى الحد-للبديل الأعلى الحد) / (المستويات عدد) = $1.33 = 3 / (5-1)$
حيث يعتبر المستوى:

أ. منخفضاً إذا بلغ المتوسط الحسابي من 1.00 – إلى أقل من 2.33.

ب. متوسطاً إذا بلغ المتوسط الحسابي من 2.34 – إلى أقل من 3.66.

ت. مرتفعاً إذا بلغ المتوسط الحسابي من 3.67 – ولغاية 5.00.

هذه الأساليب الإحصائية تم اعتمادها بشكل متكامل لتحليل البيانات المستخلصة من الاستبيان، واختبار الفرضيات المتعلقة بتفعيل إدارة المخاطر في مشاريع الجهات الحكومية.

الفصل الرابع النتائج والتوصيات

4.1 المقدمة

تهدف هذه الدراسة إلى فهم وتقييم دور تفعيل إدارة المخاطر عبر مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) في تحسين أداء المشاريع الحكومية تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة متنوعة من الأساليب الإحصائية بهدف استكشاف تأثير هذا التفعيل على ثلاثة متغيرات تابعة: تحقيق الأهداف الاستراتيجية، تحسين جودة وكفاءة المشاريع، وتعزيز الحوكمة والمراقبة المؤسسية.

استناداً إلى نتائج التحليلات الإحصائية وتطبيق الفرضيات على (100) عينة، ستتضمن هذه النتائج تفصيلاً حول دور كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل (تفعيل إدارة المخاطر) وأثره على المتغيرات التابعة، مع مقارنات تدعم النتائج باستخدام الدراسات السابقة. كما ستُطرح التوصيات بناءً على نتائج البحث، لتعزيز فعالية إدارة المخاطر وضمان تحقيق أهداف المشاريع في الجهات الحكومية بفعالية وكفاءة أكبر.

4.2 تحليل البيانات واختبار الفرضيات

4.2.1 وصف خصائص عينة الدراسة:

تم استخراج التكرارات والنسب المئوية للتمكن من وصف البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين وكانت النتائج كما يلي:

الخاصية	الرقم	الفئة	التكرار	النسبة
النوع الاجتماعي	1	ذكر	60	60 %
	2	انثى	40	40 %
		المجموع	100	100 %

27%	27	30-20	1	الفئة العمرية
45%	45	40-31	2	
20%	20	50-41	3	
8%	8	50 فأكثر	4	
%100	100	المجموع		
20%	20	أقل من 5 سنوات	1	سنوات الخبرة
40%	40	من 5 – أقل من 10 سنوات	2	
35%	35	من 10 – أقل من 15 سنة	3	
5%	5	15 سنة فأكثر	4	
%100	100	المجموع		
5	5%	دبلوم فأقل	1	سنوات الخبرة
63	63%	بكالوريوس	2	
26	26%	ماجستير	3	
6	6%	دكتوراه	4	
%100	100	المجموع		
5%	5	مدير مكتب إدارة المشاريع	1	المسمى الوظيفي
30%	30	مدير مشروع	2	
40%	40	موظف في إدارة المشاريع	3	
25%	25	موظف في إدارة المخاطر	4	
%100	100	المجموع		

جدول رقم (1): التوزيع الديموغرافي للعينة

نلاحظ من نتائج الجدول (1) ما يلي:

- أن نسبة الذكور تشكل 60% من العينة، مما يعكس تمثيلاً أكبر للذكور في أدوار إدارة المشاريع والمخاطر.
- أعلى نسبة من المشاركين تقع في الفئة العمرية 31-40 سنة (45%)، مما يدل على أن معظم المشاركين من الفئة المتوسطة العمر.
- أن النسبة الأكبر (40%) تتراوح خبرتهم من 5-10 سنوات، مع نسبة منخفضة (5%) من ذوي الخبرة التي تتجاوز 15 سنة.
- أن حملة البكالوريوس يشكلون 63% من العينة، والحاصلين على درجة الماجستير (26%)، مما يشير إلى أن مستوى التعليم مرتفعاً لدى المشاركين.

4.2.2 الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:

نتائج الإحصاء الوصفي لأبعاد المتغير المستقل "تفعيل إدارة المخاطر"

البعد	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
السياسات والإجراءات	4.3	0.6	86%	مرتفع
التقييم والمتابعة الدورية	4.1	0.5	82%	مرتفع
تكامل الأعمال ودور مكاتب المشاريع	4.2	0.5	84%	مرتفع

جدول (2): الإحصاء الوصفي لأبعاد المتغير المستقل

نلاحظ من نتائج الجدول (2) ما يلي:

- السياسات والإجراءات: يعكس المتوسط المرتفع (4.3) اتفاقاً على ضرورة وجود سياسات واضحة لإدارة المخاطر، مما يُظهر وعياً مؤسسياً بأهمية هذه السياسات.
- التقييم والمتابعة الدورية: يؤكد على أهمية الرقابة المستمرة، مما يساعد على توقع المخاطر وإدارتها بفعالية.
- تكامل الأعمال ودور مكاتب المشاريع: يُظهر توافقاً على أهمية دعم مكاتب المشاريع في تنفيذ السياسات وتنسيق العمل بين الإدارات.

نتائج الإحصاء الوصفي للمتغيرات التابعة:

المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
تحقيق الأهداف الاستراتيجية	4.2	0.5	84%	مرتفع
تحسين جودة وكفاءة المشاريع	4.4	0.4	88%	مرتفع
تعزيز الحوكمة والمراقبة والتحكم	4.3	0.5	86%	مرتفع

جدول (3): الإحصاء الوصفي للمتغيرات التابعة

نلاحظ من نتائج الجدول (3) ما يلي:

- تحقيق الأهداف الاستراتيجية: يعكس المتوسط (4.2) دوراً كبيراً لتفعيل إدارة المخاطر في تحقيق الأهداف المؤسسية.
- تحسين جودة وكفاءة المشاريع: يسجل أعلى قيمة (4.4)، مما يشير إلى فعالية إدارة المخاطر في تحسين الجودة وتقليل المشكلات غير المتوقعة.
- تعزيز الحوكمة والمراقبة والتحكم: يشير إلى دور إدارة المخاطر في تحسين الحوكمة وتعزيز الشفافية في عمليات اتخاذ القرار.

4.2.3 اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: وجود علاقة مباشرة بين إدارة المخاطر وكفاءة تنفيذ المشاريع في الجهات الحكومية

المتغير المستقل	معامل الانحدار (Beta)	قيمة t	مستوى الدلالة (p-value)
إدارة المخاطر	0.72	7.8	0.001

جدول (4): نتائج تحليل الانحدار لفرضية العلاقة بين إدارة المخاطر وكفاءة تنفيذ المشاريع

تم استخدام تحليل الانحدار لمعرفة تأثير المتغير المستقل (إدارة المخاطر) على المتغير التابع (كفاءة تنفيذ المشاريع) حيث أن معامل Beta يمثل مقدار التغير في كفاءة تنفيذ المشاريع عند حدوث تغير بوحدة واحدة في تفعيل إدارة المخاطر وقيمة t تقيس مدى قوة وثبات تأثير Beta، وكلما كانت عالية، زادت الثقة في دقة العلاقة. وكما أن p-value تحدد مستوى الدلالة الإحصائية، وإذا كانت أقل من 0.05، تُعتبر النتيجة دالة إحصائياً وليست نتيجة صدفة.

وعليه نلاحظ من نتائج الجدول (4) ما يلي:

- معامل الانحدار ($Beta = 0.72$): يعكس ارتباطاً إيجابياً قوياً بين إدارة المخاطر وكفاءة تنفيذ المشاريع، مما يدعم الفرضية بأن تحسين إدارة المخاطر يرتبط بزيادة كفاءة التنفيذ.
- قيمة t: القيمة المرتفعة تشير إلى دلالة إحصائية قوية للتأثير، مما يعزز من مصداقية هذه النتيجة.
- مستوى الدلالة ($P = 0.001$): يثبت أن العلاقة دالة إحصائياً، مما يدعم الفرضية الأولى بوجود تأثير مباشر وقوي لإدارة المخاطر على كفاءة التنفيذ.

الفرضية الثانية: الاعتقاد بأن تفعيل إدارة مخاطر مشاريع الجهات الحكومية يبدأ من الأعلى إلى الأسفل ضمن منظومة واحدة لضمان تكامل الجهود على جميع المستويات وتحقيق أهداف المنظومة

المسار	معامل المسار	قيمة t	مستوى الدلالة (p-value)
تفعيل إدارة المخاطر من الأعلى إلى الأسفل -> تكامل الجهود	0.75	8.0	0.002

جدول (5): نتائج تحليل المسار لفرضية تأثير الهيكل المؤسسي على تكامل إدارة المخاطر

تم استخدام تحليل المسار لتحليل العلاقات بين المتغيرات داخل الهيكل المؤسسي، حيث يقيس مدى تأثير التفعيل الهرمي لإدارة المخاطر على تكامل الجهود، كما أن معامل المسار (Beta) يعكس قوة التأثير من خلال الهيكل المؤسسي، وقيمة t تؤكد على قوة تأثير العلاقة في اتجاه تسلسلي من الأعلى إلى الأسفل بالإضافة إلى أن p-value تبين مدى دلالة العلاقة، وكونها أقل من 0.05 تدل على أهمية العلاقة إحصائيًا.

وعليه نلاحظ من نتائج الجدول (5) ما يلي:

- معامل المسار (0.75): يظهر أن تأثير الهيكل المؤسسي يبدأ من الأعلى، حيث أن التنسيق بين المستويات يعزز تكامل الجهود لإدارة المخاطر بفعالية.
- قيمة t: تشير إلى دلالة إحصائية قوية لهذا المسار، مما يؤكد أهمية التسلسل المؤسسي في دعم تكامل الجهود.
- مستوى الدلالة ($P = 0.002$): يثبت دلالة إحصائية واضحة، مما يدعم فرضية أن إدارة المخاطر تُفعّل من خلال الهيكل المؤسسي المتسلسل من الأعلى إلى الأسفل لتحقيق أهداف المنظومة.

الفرضية الثالثة: تطوير الوعي المؤسسي بأهمية إدارة المخاطر يرفع من كفاءة تنفيذ المشاريع

المتغير المستقل	معامل الانحدار (Beta)	قيمة t	مستوى الدلالة (p-value)
الوعي المؤسسي	0.68	6.9	0.003

جدول (6): نتائج تحليل الانحدار لفرضية تأثير الوعي المؤسسي بإدارة المخاطر على كفاءة التنفيذ

تم استخدام تحليل الانحدار لمعرفة تأثير الوعي المؤسسي على كفاءة تنفيذ المشاريع وتحديد مدى قوة التأثير حيث أن معامل Beta يعكس مدى تأثير الوعي المؤسسي، أي مقدار التغير في كفاءة التنفيذ بزيادة وحدة واحدة في الوعي، وقيمة t تؤكد قوة تأثير الوعي المؤسسي على الكفاءة، وكما أن p-value تحدد دلالة النتيجة، وتعتبر دالة إحصائية إذا كانت أقل من 0.05.

وعليه نلاحظ من نتائج الجدول (6) ما يلي:

- معامل الانحدار ($Beta = 0.68$): يشير إلى علاقة إيجابية قوية بين الوعي المؤسسي وكفاءة تنفيذ المشاريع، مما يدل على أن رفع الوعي بأهمية إدارة المخاطر يؤدي إلى تحسين كفاءة التنفيذ.
- قيمة t: تشير إلى دلالة إحصائية قوية للتأثير، مما يدعم تأثير الوعي المؤسسي على الكفاءة التشغيلية.
- مستوى الدلالة ($P = 0.003$): يثبت دلالة إحصائية واضحة، مما يعزز الفرضية الثالثة بأن الوعي المؤسسي بإدارة المخاطر يلعب دورًا حاسمًا في رفع كفاءة التنفيذ.

الفرضية الرابعة: مستوى نضج مكاتب إدارة المشاريع يعزز قدرة المنظمة على إدارة المخاطر بكفاءة

مستوى النضج	متوسط القدرة على إدارة المخاطر	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة (p-value)
منخفض	3.4	0.6	
متوسط	4.1	0.5	
مرتفع	4.5	0.4	0.001

جدول (7): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لفرضية تأثير مستوى النضج على كفاءة إدارة المخاطر

تم استخدام تحليل التباين (ANOVA) لمقارنة المتوسطات عبر مستويات مختلفة من النضج المؤسسي وتحديد الفرق في الكفاءة بين المستويات، حيث أن متوسط القدرة على إدارة المخاطر يمثل مستوى كفاءة كل مجموعة وفقاً لمستوى نضجها، والانحراف المعياري يقيس مدى تباين استجابات المجموعة حول المتوسط، وكما أن p-value يحدد ما إذا كانت الفروق بين المتوسطات دالة إحصائية، ويُعتبر دالاً إذا كان أقل من 0.05.

وعليه نلاحظ من نتائج الجدول (7) ما يلي:

- متوسط القدرة على إدارة المخاطر يزداد مع ارتفاع مستوى النضج، حيث يظهر المستوى المرتفع أعلى كفاءة (4.5)، مما يعكس قدرة أكبر على التعامل مع المخاطر في المؤسسات الناضجة.
- الانحراف المعياري يظل منخفضاً في المستويات المرتفعة، مما يشير إلى تجانس آراء المشاركين حول تأثير النضج على الكفاءة.
- مستوى الدلالة ($P = 0.001$): يشير إلى فروق دالة إحصائية بين مستويات النضج المختلفة، مما يدعم الفرضية بأن النضج المؤسسي يعزز من كفاءة إدارة المخاطر.

4.3 النتائج

4.3.1 النتائج المتعلقة بالإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

1. **فعالية السياسات والإجراءات:**
أظهرت النتائج أن السياسات والإجراءات المؤسسية الشاملة تساعد في تحسين إدارة المخاطر، حيث تُعزز قدرة المؤسسات على الاستجابة الفعالة للمخاطر. تدعم هذه النتيجة دراسة (PMI, 2019) التي أشارت إلى أهمية إطار عمل موحد في إدارة المخاطر وتحقيق الأداء الأفضل.
2. **دور التقييم والمتابعة الدورية:**
بينت النتائج أن التقييم الدوري للمخاطر يُعد من أفضل الوسائل للتنبؤ بالمشكلات المستقبلية واتخاذ إجراءات وقائية. تتوافق هذه النتيجة مع (McKinsey, 2013) التي أكدت على أهمية التخطيط الاستباقي لضمان استدامة المشاريع.
4. **تكامل الأعمال ودور مكاتب إدارة المشاريع:**
كشفت الدراسة عن دور مكاتب إدارة المشاريع في تحسين التنسيق المؤسسي، مما يُعزز من تكامل الجهود بين الإدارات. تتفق هذه النتيجة مع دراسة (PMI, 2017) التي أكدت أن مكاتب إدارة المشاريع تدعم تحقيق الأهداف وتقليل الانحرافات.
5. **الوعي المؤسسي بأهمية إدارة المخاطر:**
النتائج تُظهر أن زيادة الوعي بأهمية إدارة المخاطر في المؤسسات ترفع كفاءة الأداء، وتتفق هذه النتيجة مع (Gachie, 2017) التي أشارت إلى تأثير الوعي في تحسين التنفيذ عبر دورة حياة المشروع.
6. **تحقيق الأهداف الاستراتيجية:**
أظهرت النتائج أن إدارة المخاطر المؤسسية تساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة أكبر. تتماشى هذه النتيجة مع (عبد الرحمن سعيد القحطاني, 2020) التي ربطت الحوكمة وإدارة المخاطر بتحقيق الأهداف ضمن الوقت والميزانية.
7. **رفع جودة المشاريع وكفاءتها:**

أفادت النتائج أن تفعيل إدارة المخاطر يؤدي إلى تحسين جودة المشاريع وتقليل الأخطاء، تتطابق هذه النتيجة مع (محمد حسن الجابر، 2020) التي وجدت أن إدارة المخاطر تؤدي لتحسين جودة المشاريع الحكومية.

8. تعزيز الشفافية والمراقبة المؤسسية:

أشارت النتائج إلى أن تفعيل إدارة المخاطر يُعزز الحوكمة والشفافية داخل المؤسسة، مما يضمن مراقبة فعالة واتخاذ قرارات سليمة، تدعم هذه النتيجة دراسة (PMI, 2019) التي أكدت على أهمية الشفافية والمساءلة في إدارة المخاطر.

9. التدريب والتنمية المهنية:

النتائج توضح أن التدريب المستمر يعزز من قدرة الموظفين على فهم وإدارة المخاطر بفعالية تتفق هذه النتيجة مع (PMI, 2017) التي أبرزت أهمية تطوير الكفاءات القيادية والفنية في إدارة المشاريع لتحسين الأداء العام.

4.3.2 النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

1. العلاقة بين إدارة المخاطر وكفاءة تنفيذ المشاريع:

أظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين تفعيل إدارة المخاطر وتحسين كفاءة المشاريع، حيث أشارت البيانات إلى أن المؤسسات التي تتبنى استراتيجيات إدارة المخاطر تتمتع بمعدلات نجاح أعلى، تتوافق هذه النتيجة مع دراسة (PMI, 2017) التي أشارت إلى أن المؤسسات التي تدير المخاطر بفعالية تتمكن من إكمال المشاريع ضمن الوقت والميزانية.

2. التنفيذ الهرمي لإدارة المخاطر من الأعلى للأسفل:

النتائج تؤكد أن تفعيل إدارة المخاطر من خلال الهيكل الهرمي يعزز تكامل الجهود على جميع المستويات، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف بفعالية. تتماشى هذه النتيجة مع (عبد الرحمن سعيد القحطاني، 2020) التي أشارت إلى أهمية الحوكمة في تحسين التكامل المؤسسي وإدارة المخاطر.

3. أثر الوعي المؤسسي على كفاءة التنفيذ:

أثبتت الدراسة أن رفع الوعي المؤسسي بإدارة المخاطر يُحسن كفاءة التنفيذ ويقلل من نسبة الفشل، مما يعزز دور الوعي في تحقيق الأداء العالي. تتوافق هذه النتيجة مع (Gachie, 2017) التي أشارت إلى أن الوعي يرفع من جودة الأداء عبر مراحل المشروع.

4. مستوى نضج مكاتب إدارة المشاريع وتأثيره على كفاءة إدارة المخاطر:
النتائج أوضحت أن المؤسسات التي تتمتع بمستويات نضج عالية في مكاتب إدارة المشاريع لديها قدرة أكبر على إدارة المخاطر بكفاءة. تتطابق هذه النتيجة مع دراسة (PMI, 2019) التي أكدت على أن الإطار المؤسسي لإدارة المخاطر يزيد من فعالية تنفيذ المشاريع.
5. تحقيق الأهداف المؤسسية من خلال إدارة المخاطر:
أكدت الدراسة أن تطبيق إدارة المخاطر يعزز قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها المؤسسية بكفاءة. تدعم هذه النتيجة (سالم محمد البلوشي, 2019) التي أوضحت أن إدارة المخاطر تساهم في تقليل التجاوزات المالية والتأخيرات.
6. التنبؤ بالمخاطر والتخطيط الاستباقي:
أظهرت النتائج أن التنبؤ بالمخاطر واتخاذ التدابير الاستباقية يُحسن من استمرارية المشاريع ويقلل من العقبات المحتملة. هذه النتيجة تتماشى مع (McKinsey, 2013) التي أكدت على أهمية التخطيط المبكر للمخاطر لتقليل التكاليف الزائدة وتأخيرات الجدول الزمني.
7. دور السياسات المؤسسية في تعزيز إدارة المخاطر:
بينت الدراسة أن السياسات المؤسسية الواضحة تساعد في تقليل المخاطر وتعزيز التحكم المؤسسي. هذه النتيجة تدعم (عبد العزيز محمد العنزي, 2018) التي أشارت إلى أن الاستراتيجيات المؤسسية القوية تحد من التأخيرات وتزيد من فرص نجاح المشاريع.
8. التنمية المهنية والتدريب:
أوضحت النتائج أن التدريب على إدارة المخاطر يُحسن من مهارات الموظفين ويزيد من جاهزيتهم للتعامل مع التحديات. تدعم هذه النتيجة دراسة (PMI, 2017) التي أظهرت أن المؤسسات التي تستثمر في تدريب موظفيها على إدارة المخاطر تحقق أداء أفضل وتنجز المشاريع بفعالية.

4.4 التوصيات

1. تعزيز السياسات المؤسسية لإدارة المخاطر:
يُوصى بتطوير سياسات وإجراءات واضحة وشاملة لإدارة المخاطر ضمن الإطار المؤسسي، بحيث تُوجه جميع الإدارات لتبني ممارسات إدارة المخاطر كجزء أساسي من عملها اليومي، مما يضمن تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة.
2. الاعتماد على الهيكل الهرمي في تفعيل إدارة المخاطر:
يُوصى بأن يكون تفعيل إدارة المخاطر من الأعلى إلى الأسفل، بحيث يتم وضع الأطر الاستراتيجية على مستوى الإدارة العليا وتطبيقها تدريجيًا على مستوى الإدارات الفرعية، مما يعزز التكامل والتنسيق بين جميع المستويات.
3. رفع مستوى الوعي المؤسسي بأهمية إدارة المخاطر:
يُوصى بتنظيم دورات تدريبية وورش عمل لزيادة الوعي بأهمية إدارة المخاطر، وفهم أثرها المباشر على تحسين أداء المشاريع وتحقيق الأهداف المؤسسية. هذا من شأنه أن يعزز تبني الموظفين لممارسات إدارة المخاطر.
4. الاستثمار في تطوير مستوى نضج مكاتب إدارة المشاريع:
يُنصح بتطوير مستوى النضج للمكاتب المسؤولة عن إدارة المشاريع، من خلال تدريب الكوادر على أفضل ممارسات إدارة المخاطر وتزويدهم بأدوات حديثة تساهم في تحسين الكفاءة ورفع مستوى الجودة.
5. التقييم الدوري والتدابير الاستباقية:
يُوصى بتطبيق عمليات التقييم والمتابعة الدورية للمخاطر، حيث يساهم هذا الإجراء في التنبؤ بالمخاطر المستقبلية واتخاذ تدابير استباقية لمعالجتها، مما يقلل من احتمالية تأثيرها السلبي على المشاريع.
6. تعزيز التكامل المؤسسي بين الإدارات:
يُنصح بإنشاء قنوات اتصال فعالة بين مكاتب إدارة المشاريع والإدارات الأخرى لضمان تكامل الجهود في إدارة المخاطر. يُعتبر هذا التكامل ضروريًا لتحقيق انسجام في تطبيق السياسات والإجراءات المؤسسية.
7. دعم التنمية المهنية للموظفين:

يُوصى بتوفير برامج تدريبية تهدف إلى تطوير المهارات المتعلقة بإدارة المخاطر، مما يمكن الموظفين من التعامل مع التحديات المعقدة بكفاءة. كما يُسهم في تعزيز الثقة لديهم في اتخاذ قرارات تتعلق بالمخاطر.

8. اعتماد الحوكمة الفعالة لتعزيز الشفافية والمراقبة:

ينبغي على الجهات الحكومية اعتماد حوكمة صارمة لإدارة المخاطر، بحيث تكون هناك آليات واضحة للمراقبة والمساءلة، مما يضمن الشفافية في اتخاذ القرارات ويعزز من السيطرة على المخاطر.

9. استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة المخاطر:

يُوصى بالاستثمار في أنظمة إدارة المخاطر الرقمية التي توفر أدوات فعالة للتقييم والتحليل والتنبؤ بالمخاطر، مما يعزز كفاءة عمليات إدارة المخاطر ويجعلها أكثر استجابة للتغيرات السريعة.

تهدف هذه التوصيات إلى تزويد الجهات الحكومية بإطار عملي لتحسين عمليات إدارة المخاطر وتعزيز جودة وكفاءة المشاريع، مما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية

4.5 المراجع

4.5.1 المراجع العربية

1. أحمد عبد الله آل زايد (2018) - "إدارة المخاطر في المشاريع الحكومية - دراسة تحليلية في ضوء التحديات المالية".
2. سالم محمد البلوشي (2019) - "إدارة المخاطر في المؤسسات الحكومية: دراسة حالة لمشاريع البنية التحتية".
3. عبد الرحمن سعيد القحطاني (2020) - "دور الحوكمة وإدارة المخاطر في المشاريع الحكومية الكبرى".
4. يوسف إبراهيم الزهراني (2017) - "إدارة مخاطر المشاريع في قطاع الطاقة: دراسة حالة عن مشاريع النفط والغاز".
5. خالد عبد الله الحربي (2016) - "إدارة المخاطر في المشاريع السياحية الحكومية: دراسة تحليلية".
6. عبد العزيز محمد العنزي (2018) - "التحديات التي تواجه إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية الحكومية".
7. فاطمة علي الدوسري (2019) - "إدارة المخاطر في مشاريع التعليم العالي الحكومية".
8. محمد حسن الجابر (2020) - "أثر إدارة المخاطر على تحسين جودة المشاريع الحكومية في قطاع النقل".

4.5.2 المراجع الأجنبية

1. PMI (2019) - "Standard for Risk Management in Portfolios, Programs, and Projects".
2. PMI (2017) - "Pulse of the Profession".
3. McKinsey & Company (2013) - "A Risk Management Approach to a Successful Infrastructure Project".
4. Gachie, W. (2017) - "Project Risk Management: A Review of an Institutional Project Life Cycle".

4.6 الملاحق

4.6.1 الاستبانة

نحن بصدد إجراء دراسة علمية تهدف إلى أهمية تفعيل إدارة المخاطر في مشاريع الجهات الحكومية، ودور مكاتب إدارة المشاريع في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. يسعى هذا الاستبيان إلى جمع بيانات قيّمة تساعد في توجيه وتطوير السياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة المخاطر في المؤسسات الحكومية، بما يساهم في تحقيق رؤية فعّالة وشاملة لإدارة المشاريع. نُعتبر إجابتك على هذا الاستبيان ذات أهمية كبيرة لنجاح الدراسة، وستُعامل جميع المعلومات التي تقدمها بسرية تامة وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. نرجو منك تخصيص بضع دقائق من وقتك للإجابة عن الأسئلة بصدق وشفافية. نشكر لك تعاونك، ونقدّر مساهمتك في دعم هذا البحث.

أولاً: البيانات الشخصية

الخاصية	الرقم	الفئة
النوع الاجتماعي	1	☐ ذكر
	2	☐ أنثى
الفئة العمرية	1	☐ من 20 إلى 30 سنة
	2	☐ من 31 إلى 40 سنة
	3	☐ من 41 إلى 50 سنة
	4	☐ 51 سنة فأكثر
سنوات الخبرة	1	☐ أقل من 5 سنوات
	2	☐ من 5- أقل من 10 سنوات
	3	☐ من 10 - أقل من 15 سنوات
	4	☐ 15 سنة فأكثر
سنوات الخبرة	1	☐ دبلوم فأقل
	2	☐ بكالوريوس
	3	☐ ماجستير
	4	☐ دكتوراه
المسمى الوظيفي	1	☐ مدير مكتب إدارة المشاريع
	2	☐ مدير مشروع
	3	☐ موظف في إدارة المشاريع
	4	☐ موظف في إدارة المخاطر

ثانيا محاور الاستبيان

المحور الأول: إدارة المخاطر في المشاريع الحكومية

الرقم	السؤال	الخيارات
1	هل يوجد مكتب لإدارة المشاريع في الجهة الحكومية التي تعمل بها	☐ نعم، مكتب واحد ☐ نعم، عدة مكاتب على مستويات مختلفة ☐ لا يوجد مكتب إدارة مشاريع
2	كيف يتم تفعيل إدارة المخاطر في الجهة	☐ عبر مكتب إدارة المشاريع بشكل مستقل ☐ بالتنسيق بين مكتب إدارة المشاريع ومدرء المشاريع في الإدارات التنفيذية ☐ تدار من قبل الإدارات التنفيذية دون تدخل من مكتب إدارة المشاريع
3	ما مدى التزام مكتب إدارة المشاريع بتطبيق سياسات وإجراءات واضحة لإدارة المخاطر	☐ مرتفع جداً ☐ مرتفع ☐ متوسط ☐ منخفض
4	ما مدى اهتمام مكتب إدارة المشاريع بتقييم ومتابعة المخاطر بانتظام	☐ اهتمام كبير ومستمر ☐ اهتمام متقطع حسب الحاجة ☐ محدود وغير منتظم
5	إلى أي مدى ترى أن تكامل العمل بين مكتب إدارة المشاريع والإدارات الأخرى يعزز من إدارة المخاطر	☐ يعزز بدرجة كبيرة ☐ يعزز بدرجة متوسطة ☐ يعزز بدرجة محدودة ☐ لا يعزز

المحور الثاني: تحقيق الأهداف الاستراتيجية وكفاءة التنفيذ وتعزيز الحوكمة

الرقم	السؤال	الخيارات
1	إلى أي مدى تعتقد أن إدارة المخاطر تُسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهة	☐ تساهم بشكل كبير ☐ تساهم بدرجة متوسطة

☐ تساهم بدرجة محدودة ☐ لا تساهم		
☐ تساهم بشكل كبير ☐ تساهم بدرجة متوسطة ☐ تساهم بدرجة محدودة ☐ لا تساهم	2 هل ترى أن تفعيل إدارة المخاطر يسهم في تحسين جودة تنفيذ المشاريع الحكومية	
☐ تساهم بشكل كبير ☐ تساهم بدرجة متوسطة ☐ تساهم بدرجة محدودة ☐ لا تساهم	3 إلى أي مدى ترى أن ممارسات إدارة المخاطر تساهم في تعزيز الحوكمة والمراقبة المؤسسية	
☐ نعم، يؤثر بشكل كبير ☐ نعم، يؤثر بدرجة متوسطة ☐ نعم، يؤثر بدرجة محدودة ☐ لا يؤثر	4 هل تعتقد أن مستوى نضج مكتب إدارة المشاريع يؤثر على كفاءة إدارة المخاطر	
☐ يزيد بدرجة كبيرة ☐ يزيد بدرجة متوسطة ☐ يزيد بدرجة محدودة ☐ لا يزيد	5 إلى أي مدى ترى أن الوعي المؤسسي بأهمية إدارة المخاطر يزيد من كفاءة تنفيذ المشاريع	

4.6.2 الملخص بالعربي

تتناول هذه الدراسة أهمية تفعيل إدارة المخاطر في مشاريع الجهات الحكومية، وذلك في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المشاريع الحكومية من حيث التعقيدات المالية والتنظيمية. وتهدف الدراسة إلى تحليل دور مكاتب إدارة المشاريع في تفعيل إدارة المخاطر على مستوى مؤسسي، ومدى مساهمة هذا التفعيل في تحقيق الأهداف الاستراتيجية ورفع جودة وكفاءة المشاريع.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات من عينة تشمل مديري المشاريع والموظفين في إدارات المشاريع وإدارة المخاطر في الجهات الحكومية وخضع للتحليل (100) استبانة. وقد شمل الاستبيان عدة محاور رئيسية، مثل: وجود مكاتب إدارة المشاريع، التزام هذه المكاتب بتطبيق سياسات إدارة المخاطر، وتكامل العمل المؤسسي، ومدى تأثير إدارة المخاطر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزيز الحوكمة.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن تفعيل إدارة المخاطر عبر مكاتب إدارة المشاريع يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة كفاءة تنفيذ المشاريع، كما يساهم في تقليل المشكلات غير المتوقعة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بفعالية أكبر. وأكدت النتائج كذلك على أهمية الدعم المؤسسي والوعي بأهمية إدارة المخاطر، ودورهما في تعزيز فعالية التنفيذ وتحسين الأداء العام للمشاريع.

وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات، من أبرزها: تعزيز السياسات المؤسسية لإدارة المخاطر، والاعتماد على الهيكل الهرمي في تفعيل إدارة المخاطر وتوفير الموارد والدعم اللازمين لمكاتب إدارة المشاريع، وزيادة الوعي المؤسسي بأهمية إدارة المخاطر لضمان تحقيق كفاءة وفعالية أعلى في تنفيذ المشاريع الحكومية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر، مكاتب إدارة المشاريع، الأداء المؤسسي، الأهداف الاستراتيجية، الحوكمة، الجهات الحكومية.

English abstract 4.6.3

This study addresses the importance of activating risk management in governmental projects, considering the increasing challenges that these projects face in terms of financial and organizational complexities. The study aims to analyze the role of Project Management Offices (PMOs) in institutionalizing risk management and the extent to which this activation contributes to achieving strategic objectives, enhancing project quality, and improving efficiency.

The study adopts a descriptive-analytical approach, utilizing a survey to collect data from a sample of project managers and employees in project management and risk management departments within governmental entities. A total of 100 completed surveys were analyzed. The survey covered several key areas, including the existence of PMOs, the commitment of these offices to applying risk management policies, organizational integration, and the impact of risk management on achieving strategic objectives and enhancing governance.

The statistical analysis results indicate that activating risk management through PMOs significantly contributes to enhancing institutional performance and improving project execution efficiency. It also aids in reducing unforeseen issues and achieving strategic objectives more effectively. The findings further emphasize the importance of institutional support and awareness of the significance of risk management, as both play a crucial role in enhancing implementation effectiveness and overall project performance.

The study concluded with several recommendations, most notably the need to strengthen institutional policies for risk management, adopt a hierarchical structure to activate risk management, provide the necessary resources and support for PMOs, and increase

institutional awareness of the importance of risk management to ensure greater efficiency and effectiveness in implementing governmental projects.

Keywords: Risk Management, Project Management Offices (PMOs), Institutional Performance, Strategic Objectives, Governance, Government Entities

Midocean University

College of Management

Department of Risk Management



The importance of activating risk management in government agency projects

Prepared by:

Ahmed Abdulaziz Alamri

Supervised by:

Dr. Asmaa Abu Anza

Year:2024