

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ادارة المخاطر



أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على زيادة

الكفاءة الإنتاجية

بالتطبيق على شركات المقاولات العامة بحي العليا بمدينة الرياض

إعداد

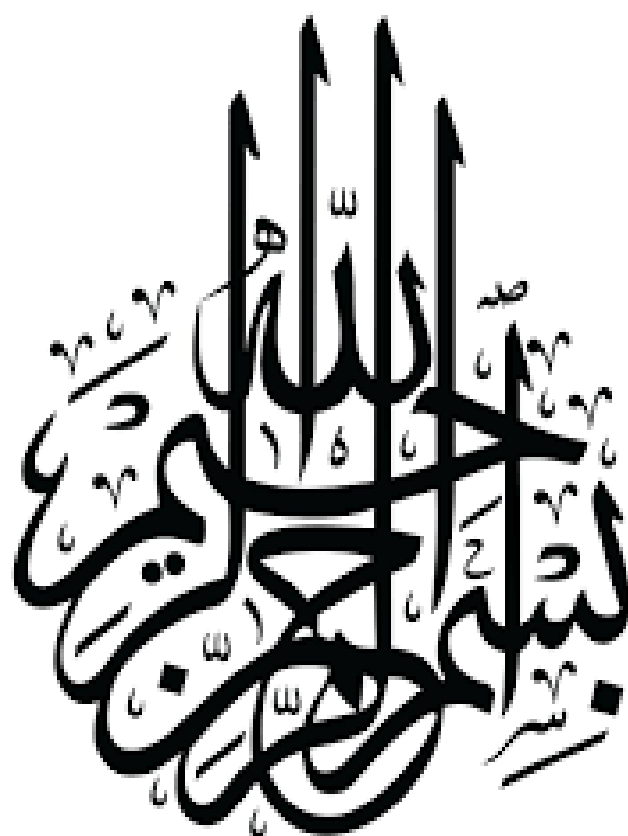
اسماء الرميزان

إشراف

د. الفیصل عبدالحمید

د. فايز جراد

١٤٤٦هـ / ٢٠٢٥م



المقدمة:

يعد تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر من أهم العناصر التي تساهم في إنتاجية الشركات، حيث أن ذلك يساعد على تحديد وتقييم ومعالجة المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على سير إنتاجية الشركات (العريني والحرافشة، ٢٠١٩).

وتواجه العديد من الشركات الكثير من التحديات أثناء تنفيذ أعمالها وأنشطتها، ومن أكبر تلك التحديات مخاطر السوق ومخاطر السيولة ومخاطر التشغيل ومخاطر الائتمان، وتلك المخاطر يجب معالجتها أولاً بأول والتصدي لها حيث أن هناك حاجة إلى إدارة فعالة لعناصر المخاطر التي تواجه الشركات كونها تؤثر على مستوى جودة الأعمال والأنشطة التي تقوم بها الشركة، والتي بدورها تؤثر على زيادة أو انخفاض إنتاجية الشركات.

وتتكون إدارة المخاطر من أربع مراحل رئيسية: التخطيط والتعريف، تحليل المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراجعة وتقييم المخاطر، (الرواشدة والشورة، ٢٠٢٢)، وقد أصبحت استراتيجيات إدارة المخاطر تحتل مكاناً بارزاً في إدارة الشركات وذلك بهدف الوقاية والحد من حدوثها، وآثارها السلبية التي لها تؤثر على المنظومة المالية والتشغيلية والائتمانية للشركات (المعادات وأبو زيد، ٢٠٢١).

وتأتي أهمية تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر كعملية فعالة من أجل التعامل مع المخاطر التي تتأثر بها أعمال وأنشطة الشركات من أجل تحسين إنتاجية الشركات والتصدي للصعوبات التي قد تتعرض لها الشركات في المستقبل والتي قد تعيق مسيرتها، كما تساهم إدارة المخاطر واتباع استراتيجيات التعامل مع المخاطر في

تحسين مستوى الاستخدام الكفاء والفعال لموارد الشركات، وهو ما يؤدي إلى زيادة إنتاجية الشركات.

وتعتبر مدينة الرياض من أهم المدن في المملكة العربية السعودية، وتتميز بوجود العديد من الشركات الكبرى، مما يتطلب إدارة فعالة للمخاطر لضمان نجاح هذه الشركات ومنها شركات المقاولات وغيرها، ولذلك فمن الضروري اتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذ استراتيجيات تطبيق المخاطر التي تواجه الشركات لضمان النجاح وتحقيق الأهداف وتحقيق النتائج المرجوة وتحقيق الرضا من أصحاب المصلحة. ومن ثم يأتي هذا البحث من أجل استكشاف أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على زيادة الكفاءة الإنتاجية بالتطبيق على شركات المقاولات العامة بحي العليا بمدينة الرياض.

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في المخاطر التي تواجهها عدد من شركات المقاولات في منطقة الرياض وعدم تطبيق بعض من هذه الشركات لاستراتيجيات فعالة لمواجهة المخاطر التي تؤثر بشكل مباشر على نجاح تلك الشركات.

وتواجه الشركات بشكل عام العديد من المخاطر والتي تشمل التقلبات الاقتصادية، التحديات المالية، المخاطر التشغيلية، المخاطر البيئية، والمخاطر المتعلقة بالقوى العاملة، وهذه المخاطر يمكن أن تؤدي إلى تأخيرات في تنفيذ المشاريع، وتجاوز التكاليف، وانخفاض جودة العمل، مما يؤثر سلباً على تحقيق الأهداف المحددة لتلك الشركات وبالتالي تقل إنتاجية هذه الشركات وينخفض مستوى ربحية هذه الشركات (الحيارى والحياصات ٢٠٢٢).

وتكمن الفجوة البحثية في نقص الدراسات التي تتناول تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر وتأثير ذلك على إنتاجية شركات المقاولات بحي العليا بمنطقة الرياض، حيث أن معظم الدراسات السابقة تركز على جوانب محددة من إدارة الشركات أو إدارة

المخاطر في سياقات مختلفة، دون النظر بشكل كافٍ إلى البيئة الاقتصادية والاجتماعية لمنطقة الرياض بالإضافة إلى ذلك.

من هنا، تبرز الحاجة الملحة لإجراء دراسة شاملة تستهدف تحليل تأثير إدارة المخاطر على الكفاءة الإنتاجية، ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة الحالية في السؤال التالي: ما أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على زيادة الكفاءة الإنتاجية بالتطبيق على شركات المقاولات العامة بحي العليا بمدينة الرياض؟

أسئلة البحث

يسعى البحث الحالي إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على زيادة الكفاءة الإنتاجية؟
- ما أثر تخطيط الموارد على زيادة الكفاءة الإنتاجية في شركات المقاولات العامة بحي العليا بمدينة الرياض؟
- ما أثر التمويل على زيادة الكفاءة الإنتاجية في شركات المقاولات العامة بحي العليا بمدينة الرياض؟
- ما أثر مستوى الموارد البشرية والتدريب الفعال على زيادة الكفاءة الإنتاجية في شركات المقاولات العامة بحي العليا بمدينة الرياض؟
- ما أثر الرقابة على زيادة الكفاءة الإنتاجية في شركات المقاولات العامة بحي العليا بمدينة الرياض؟

أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى تحديد ما يأتي:

- الكشف عن أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على زيادة الكفاءة الإنتاجية.
- التعرف على أثر تخطيط الموارد على زيادة الكفاءة الإنتاجية في شركات المقاولات العامة بحي العليا بمدينة الرياض.

- التعرف على أثر التمويل على زيادة الكفاءة الإنتاجية في شركات المقاولات العامة بحي العليا بمدينة الرياض.
- الكشف عن أثر مستوى الموارد البشرية والتدريب الفعال على زيادة الكفاءة الإنتاجية في شركات المقاولات العامة بحي العليا بمدينة الرياض.
- توضيح أثر الرقابة على زيادة الكفاءة الإنتاجية في شركات المقاولات العامة بحي العليا بمدينة الرياض.

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية النظرية

- قلة الدراسات والبحوث - في حدود علم الباحثة- التي تناولت أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على زيادة الكفاءة الإنتاجية، ومن ثم تمثل الدراسة الحالية أثراً للمكتبات العربية عامة والسعودية خاصة فيما يتعلق بموضوع تأثير تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على زيادة الكفاءة الإنتاجية، حيث لاتزال مكتباتها تفتقر إلى الدراسات والأبحاث التي ناقشت هذا الموضوع.
- حداثة هذه الدراسة وإمكانية إفادتها للشركات السعودية، لأن معظم الشركات في أمس الحاجة لمثل هذه الموضوعات، وبالتالي تمكن هذه الشركات من الاستفادة من نتائجها.
- تنبع الأهمية لهذه الدراسة من الحاجة الملحة لفهم أعمق لتأثير إدارة المخاطر على إنتاجية شركات المقاولات بحي العليا بمنطقة الرياض من المملكة العربية السعودية.
- تسهم هذه الدراسة في سد الفجوة البحثية القائمة في الأدبيات الحالية، من خلال تقديم رؤية شاملة حول كيفية تأثير تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر والسيطرة عليها على إنتاجية الشركات.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

- تتضح الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من خلال الكشف عن نتائج أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على زيادة الكفاءة الإنتاجية.
- يمكن اعتبار الدراسة الحالية نقطة انطلاق لمزيد من الدراسات المستقبلية فيما يتعلق بموضوعها.
- توفر هذه الدراسة رؤى وتوصيات يمكن أن تكون ذات فائدة كبيرة للمديرين وأصحاب القرار في شركات المقاولات بحي العليا بمنطقة الرياض ويمكن أن تساعد نتائج الدراسة في تحسين عمليات التخطيط والتنفيذ من خلال توفير إطار عمل واضح ومحدد لإدارة المخاطر.
- تساعد هذه الدراسة الشركات في تحديد أهم استراتيجيات في إدارة المخاطر وتطوير استراتيجيات فعالة للتعامل معها، يمكن أن يؤدي ذلك إلى تعزيز الشفافية والاستخدام الأمثل للموارد، مما ينعكس إيجابياً على خفض التكاليف وتحقيق الأهداف المحددة للمشاريع.

فرضيات البحث:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الموارد على زيادة الكفاءة الإنتاجية في شركات المقاولات العامة بحي العليا بمدينة الرياض.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمويل على زيادة الكفاءة الإنتاجية في شركات المقاولات العامة بحي العليا بمدينة الرياض.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى الموارد البشرية والتدريب الفعال على زيادة الكفاءة الإنتاجية في شركات المقاولات العامة بحي العليا بمدينة الرياض.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة على زيادة الكفاءة الإنتاجية في شركات المقاولات العامة بحي العليا بمدينة الرياض.

مصطلحات البحث

أولاً: إدارة المخاطر:

أوضح (Ayers and Hutchms, ٢٠١٩: ١٦) أن إدارة المخاطر هي حدث أو نشاط يمكن أن يحصل بشكل خاطئ ويسبب تأثيراً سلبياً على المنظمة من حيث الوقت والأداء والميزانية، فإدارة المخاطر هي عملية تحديد الأولويات وتصنيفها، والتخطيط للمخاطر قبل حدوثها، ووقوع المشاكل.

وعرف (Chapelle, ٢٠١٩) إدارة المخاطر على أنها الضوابط الوقائية المتمثلة في مجموعة من العمليات والمهام والأساليب الرئيسة للحد من المخاطر، والتي لا تهتم فقط بمجرد حدوث الحادث وإنما التدخل المبكر والتخطيط المسبق للحد من التأثيرات ومنع الحوادث وتقليل الأضرار.

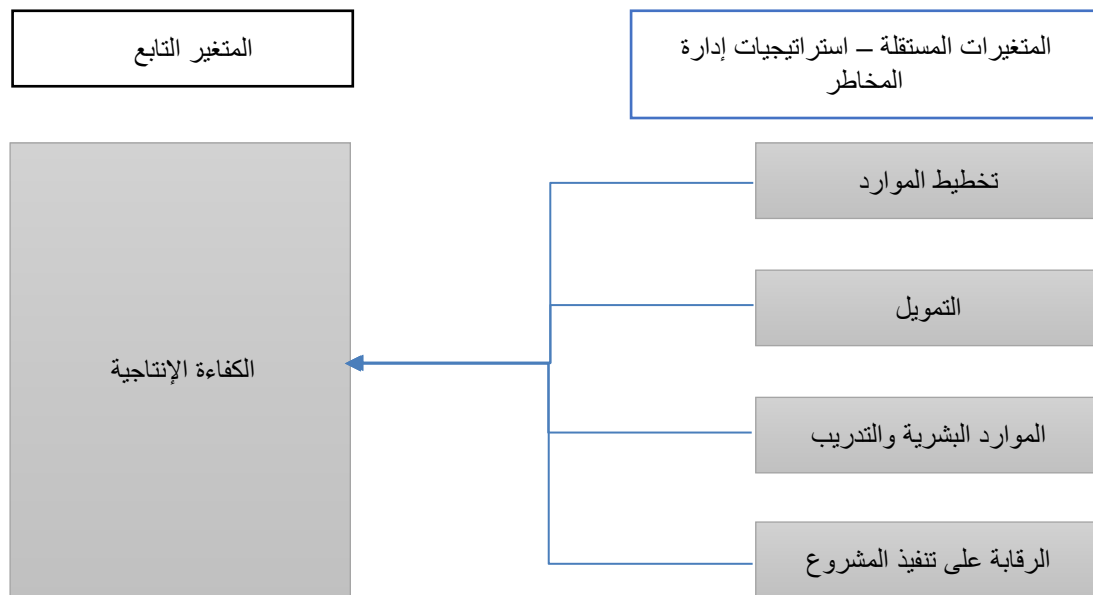
ويعرف المغربي (٢٠٢٠: ١٩٣) إدارة المخاطر على إنها منهج أو أسلوب علمي للتعامل مع المخاطر، من خلال توقع الخسائر المحتملة التي قد تتعرض لها المنظمة، وتصميم وتنفيذ إجراءات تجنب أو تقلل المنظمة من إمكانية حدوث الخسائر.

ثانياً: زيادة الإنتاجية

تشير زيادة الإنتاجية في العمل إلى قدرة الموظفين على تحقيق أداء أعلى من خلال إنتاج المزيد من السلع والخدمات في فترة زمنية محددة، ويمكن تحقيق ذلك عبر تطبيق أحدث التقنيات، وتبسيط العمليات التشغيلية، وتوفير التدريب المستمر والموارد المناسبة للعاملين (علي وأبو حسين، ٢٠١٨).

كما يمكن تعريف زيادة الإنتاجية على أنها تحسين كفاءة الأفراد في أداء المهام وتحقيق الأهداف باستخدام الوقت والموارد بشكل أفضل، ولا تقتصر الإنتاجية على العمل لساعات طويلة، بل تركز على تحسين الجودة والكمية مع تقليل الضياع في الوقت والجهد. لتحقيق ذلك، يجب تحديد أولويات المهام، أخذ فترات راحة، وتفويض المهام بشكل فعال.

نموذج البحث:



شكل (١) نموذج المشروع

مخطط البحث

الفصل الأول

- مشكلة الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- أهمية البحث
- تساؤلات الدراسة.

- أهداف الدراسة.

- مفاهيم الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

- أولاً: الإطار النظري

- ثانياً: الدراسات السابقة.

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة:

-نوع الدراسة.

-منهج الدراسة.

- متغيرات الدراسة.

- حدود الدراسة.

- مجتمع الدراسة

- عينة الدراسة

-أدوات الدراسة.

- الأساليب الإحصائية المستخدمة

الفصل الرابع: عرض وتحليل بيانات الدراسة

الفصل الخامس: مناقشة النتائج وتوصيات الدراسة

أولاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الأهداف والتساؤلات.

ثانياً: توصيات الدراسة.

ثالثاً: مقترحات لبحوث مستقبلية.

- المراجع.

- الملاحق.

حدود البحث

- **الحدود الموضوعية:** يتمحور موضوع الدراسة في الكشف عن أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على زيادة الكفاءة الإنتاجية بمدينة الرياض.
- **الحدود المكانية:** سيتم إجراء الدراسة في حي العليا بمدينة الرياض.
- **الحدود الزمانية:** سيتم إجراء الدراسة في العام ١٤٤٦ هـ - ٢٠٢٥ م
- **الحدود البشرية:** ستضم عينة الدراسة عدد من الموظفين الذين يعملون في شركات المقاولات العامة بمنطقة الرياض.

منهج البحث

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في البحث الحالي؛ إذ يقوم هذا المنهج على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع والتعبير عنها كيفياً بوصفها وصفاً دقيقاً وتوضيح خصائصها، وكمياً بإعطائها وصفاً رقمياً من خلال جمع بيانات وتحويلها إلى أرقام وجداول توضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها بالظواهر والمتغيرات الأخرى، وتم استخدام هذا المنهج من خلال تصميم استبيان وتوزيعه على عينة من العاملين في شركات المقاولات العامة بحي العليا بمدينة الرياض بهدف تحديد أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على زيادة الكفاءة الإنتاجية.

نوع البحث

البحث من النوع الكمي كونه سيعتمد على أداة الاستبيان، ويتضمن البحث الكمي جمعاً وتحليلاً منهجياً للبيانات الرقمية لاختبار الفرضيات وفحص الأنماط والعلاقات بين المتغيرات.

طرق جمع البيانات

تتمثل أداة الدراسة في الاستبانة التي تم سوف يتم تصميمها بالاستفادة من الإطار النظري، والبحوث والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

بناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، فإن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة"، ويعرف عبيدات وآخرون (٢٠١٤، ص ١٠٦) الاستبانة أو ما يعرف بالاستقصاء على أنه " أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين ويقدم على شكل عدد من الأسئلة يطلب الإجابة عنها من عدد من الأفراد المعنيين بموضوع الاستبيان"، وقد تم بناء أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة

وسوف تتكون الاستبانة في صورتها الأولية من جزأين أساسيين على النحو التالي:

الجزء الأول: يمثل البيانات الأولية لأفراد مجتمع الدراسة وهي: (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة- الدورات التدريبية).

الجزء الثاني: محددات موضوع أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على زيادة الكفاءة الإنتاجية بالتطبيق على شركات المقاولات العامة بحي العليا بمدينة الرياض.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

في سياق تحليل بيانات الدراسة والإجابة على فرضياتها، سيتم توظيف الحزمة الإحصائية SPSS-٢٥ من خلال استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والارتباطية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لعرض خصائص عينة الدراسة وصفيًا.
- الرسومات البيانية لعرض خصائص بيانياً
- المتوسطات الحسابية لتحديد درجة موافقة عينة الدراسة

- الانحرافات المعيارية للتعرف على درجة تشتت استجابات عينة الدراسة عن متوسطها الحسابي
- معاملات ارتباط بيرسون للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لعبارات وأبعاد استبانة الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات أبعاد استبانة الدراسة

مجتمع البحث

يمكن تعريف مجتمع البحث على أنه " المجتمع الذي يسعى الباحث إلى إجراء الدراسة على أفرادهِ " (الضحيان، ١٤٢٠، ص ١٥) ويضم مجتمع الدراسة العاملين في شركات المقاولات العامة بحي العليا بمدينة الرياض.

عينة البحث

يمكن تعريف عينة الدراسة على أنها "مجموعة من الناس يتم جمع المعلومات منهم" (المنيزل والعتوم، ٢٠١٠، ص ١٠١) وستضم عينة الدراسة ٦٧ موظف من شركات المقاولات العامة بحي العليا بمدينة الرياض.

مكان تطبيق البحث:

سوف يتم تطبيق البحث في شركات المقاولات العامة بحي العليا بمدينة الرياض بهدف تحديد أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على زيادة الكفاءة الإنتاجية.

المنطلقات النظرية للدراسة:

نبذة عن إدارة المخاطر:

باتت إدارة المخاطر أساسية للمنظمات، إذ لم تعد تركيزها يقتصر على عمليات الإنتاج وتكاليفه وجودته، وإنما تم تعميمها لتشمل التغيرات البيئية السريعة وتقلبات السوق،

والأزمات المتتالية التي شهدتها السنوات الأخيرة، وبالتالي، أصبحت استراتيجيات إدارة المخاطر نشاطاً أساسياً داخل الشركات، يعتمد على تخطيط المخاطر وتحليلها وتحديد وضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة لمواجهتها والتحكم بها ومراقبتها (العزاوي، ٢٠١٦، ٢١٧).

وبفضل إدارة المخاطر، تتمكن الشركات من حماية أصولها ومركزها التنافسي وتحقيق أهدافها بأفضل الطرق الممكنة، فالإدارة الفعالة للمخاطر تساعد الشركات على تحديد المخاطر المحتملة وتقييمها وتصنيفها حسب الأولوية، كما تساعد على اتخاذ القرارات الصائبة والتحضير للتعامل مع المخاطر المتوقعة والغير متوقعة، ومن خلال اتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة، يمكن للشركات تقليل تأثير المخاطر وتفايدي الخسائر بأقل تكلفة ممكنة. (يانج، ٢٠١٤: ١٢٧).

مفهوم إدارة المخاطر

يحظى موضوع إدارة المخاطر باهتمام واسع من قبل الشركات، وذلك نتيجة لزيادة حدة المخاطر التي تواجه العديد من الشركات، والتي تتطلب تطوير قدرة الشركات على صياغة الإستراتيجيات للتقليل من هذه المخاطر عن طريق مراقبتها، والسيطرة والتحكم بها (مختار، ٢٠١٠، ٤٢).

وكما أشار إليها (Ayers and Hutchms, ٢٠١٩) فإن المخاطر هي حدث أو نشاط يمكن أن يحصل بشكل خاطئ ويسبب تأثيراً سلبياً على الشركة من حيث الوقت والأداء والميزانية، ولذلك فإن إدارة المخاطر هي عملية تحديد الأولويات وتصنيفها، والتخطيط للمخاطر قبل حدوثها، ووقوع المشاكل.

وعرف (Chapelle, ٢٠١٩) إدارة المخاطر على أنها الضوابط الوقائية المتمثلة في مجموعة من العمليات والأنشطة والمهام والأساليب الرئيسية للحد من المخاطر، والتي لا تهتم فقط بمجرد حدوث الحادث، وإنما التدخل المبكر والتخطيط المسبق للحد من التأثيرات ومنع الحوادث وتقليل الأضرار.

كما يعرف المغربي (٢٠٢٠) إدارة المخاطر على إنها منهج أو أسلوب علمي للتعامل مع المخاطر، من خلال توقع الخسائر المحتملة التي قد تتعرض لها الشركة، وذلك من خلال العمل على تصميم وتنفيذ إجراءات تجنب أو تقليل المنظمة من إمكانية حدوث الخسائر.

يعتقد بلغنامي وبلعدي (٢٠٢٠) بأن مفهوم إدارة المخاطر يستند إلى عدد من الوسائل والأساليب العلمية التي يستعين بها متخذ القرار في المنظمة لمواجهة التهديدات والمخاطر المحيطة ببيئة أعمال المنظمة، وذلك بهدف التصدي لتلك المخاطر ومنع الخسائر أو الحد منها.

وكذلك فتم تعريف إدارة المخاطر على أنها مجموعة من الأنشطة داخل المنظمة التي تؤدي للحصول على الحويلة أو النتائج الأكثر ملائمة أو تقليل وتخفيض التقلبات والتغيرات على تلك النتائج (Hopkin, ٢٠١٧).

أهمية استراتيجيات إدارة المخاطر

تكتسب استراتيجيات إدارة المخاطر أهميتها من خلال التالي (جاسم، ٢٠١٦):

- تنظيم المخاطر بشكل منهجي لتحسين أداء إنتاجية الشركات، وذلك عبر التشخيص والتقييم والإدارة المنظمة للمشروع المرتبط بالمخاطر.
- تطبيق عملية نظامية ومتكررة لمصادر إنتاجية الشركات، وفقاً لسياسة إدارة المخاطر التي تواجه الشركات، وتشمل جميع فعاليات إنتاجية الشركات المتعلقة بالتشخيص والتقييم وتقليل المخاطر.
- تشخيص وتحليل وترتيب وتخطيط ومراقبة وضبط الأحداث التي يمكن أن تتسبب في تغييرات غير مرغوبة والتي قد تؤدي إلى حدوث تلك المخاطر.
- القدرة على تشخيص وتقييم وإدارة المخاطر التي تؤثر على إنتاجية الشركات وبالتالي فإن الإدارة المستمرة للخطر ضرورية لضمان تحقيق النتائج الأمثل لإدارة المخاطر.

وهناك دائماً احتمال تعرض أعمال الشركات للمخاطر، ومحاولة معالجة تلك المخاطر يمكن أن يكون مكلفة مالياً، لهذا يحتاج صاحب العمل أن يحصر المخاطر التي يمكن أن يعترض لها العمل واتخاذ خطوات للحماية من المخاطر المحتملة والمهددة.

أهداف إستراتيجيات إدارة المخاطر:

وفقاً لـ (العزاوي، ٢٠١٦) تتمثل أهداف إدارة المخاطر فيما يلي:

تعد إدارة المخاطر من العمليات الحيوية التي يجب أن تقوم بها الشركات للحد من تأثير المخاطر الناشئة على أنشطتها، ولتحقيق ذلك، يجب على الشركات اتباع الخطوات التالية:

(١) تحديد الرؤية لإدارة المخاطر: يجب على المنظمة تحديد رؤيتها الخاصة بإدارة المخاطر وطريقة تطبيق أنشطة المخاطر، ويجب أن تحدد هذه الرؤية درجة المخاطر وأنواعها وأهميتها بالنسبة للمنظمة.

(٢) اكتشاف وتحديد المخاطر: يتطلب ذلك البحث والتحليل المستمر للمخاطر الجديدة وتحديدها، ويجب أن توضح المخاطر التي يتم تحديدها الأهمية الكاملة لها، بالإضافة إلى تحديد الموارد والوقت الكافي لتنفيذ إجراءات إدارة المخاطر.

(٣) إجراء التحليل النوعي للمخاطر: يتطلب ذلك تقييم احتمال حدوث المخاطر ودرجة تأثيرها وتحديد الأولوية حسب الأهمية أو درجتها، ويساعد هذا التحليل في إعداد مصفوفة الاحتمال والتأثير ويهيئ التخطيط للاستجابة للمخاطر.

(٤) إجراء التحليل الكمي للمخاطر: يتطلب ذلك تحديد قائمة المخاطر بأهداف الأنشطة وأولوياتها وترتيب المخاطر كمياً لتسهيل عملية قياسها واستنتاجها.

٥) وضع خطة لمواجهة المخاطر : يجب على المنظمة وضع خطة للاستجابة للمخاطر تتضمن مجموعة من الخيارات بهدف القيام بتحسين الفرص والتقليل من المخاطر أو الحد منه.

المخاطر التي تواجه شركات المقاولات

تواجه شركات المقاولات أنواعاً عديدة من المخاطر وقد تم تصنيف هذه المخاطر على وجوه عديدة حيث أن الشركات بشكل عام عرضة لنوعين رئيسيين من المخاطر الأول المخاطر النظامية وهي المخاطر التي لا يمكن تجنبها أو إلغائها ولكن يمكن التقليل من آثارها السلبية من خلال التنوع في المحفظة الاستثمارية وإعداد خطط الطوارئ لمواجهةها، حيث أنها متعلقة بالبيئة التي تعمل بها الشركة مثل مخاطر السوق، والمخاطر الائتمانية والمخاطر التشغيلية، والمخاطر القطرية والسياسية والقانونية والمخاطر البيئية، أما النوع الثاني فهي المخاطر الداخلية والمخاطر غير النظامية والمتعلقة بالشركة نفسها وهذا النوع يمكن تجنبه أو معالجته من خلال وضع السياسات الملائمة والضوابط والإجراءات المنظمة للعمل واختيار الإدارة من ذوي الكفاءة والخبرة وتأهيل الكادر وتحسين أنظمة الرقابة الداخلية والالتزام بأسس الحوكمة الرشيدة(الشمري، ٢٠٢٠).

مخاطر الائتمان

المخاطر الائتمانية هي الخسائر المحتملة الناجمة عن عدم قدرة المقترض على الوفاء بالتزاماته في المواعيد المحددة، بسبب ظروف عامة سياسية أو اقتصادية أو ظروف خاصة بالمقترض نفسه، ويعبر عنها بمخاطر التعثر (حشاد، ٢٠٢٢).

إن المخاطرة الائتمانية ذات أهمية بالغة حيث أن عجز عدد صغير من العملاء المهمين عن الدفع يمكن أن يتولد عنه خسائر كبيرة، وهذا يمكن أن يؤدي بدوره إلى الإعسار، وتتم مراقبة هذه المخاطرة عادة من خلال إجراءات متابعة في الشركات، ويتم إجراء فحص للتطبيقات الائتمانية بواسطة مسئول الائتمان أو لجان الاعتماد التي

يجب أن تتوصل إلى حد أدنى من الاتفاق قبل اتخاذ قرار بتحمل المخاطرة وتحدد قواعد التفويض عند مستويات متنوعة في الشركة من المسئول عن مثل هذه الالتزامات وإصدار تقارير مركزية عن القروض المستحقة السداد للعملاء.

مخاطر السيولة:

هي المخاطر التي قد تؤدي إلى تحقيق خسائر نتيجة عدم مقدرة الشركة على الوفاء بالتزاماته في تاريخ الاستحقاق بسبب عدم قدرة الشركة على توفير التمويل اللازم أو الأصول السائلة لمقابلة هذه الالتزامات بأقل خسائر ممكنة (BCBS, ٢٠٢٢) وتعتبر إدارة السيولة في الشركات أمراً في غاية الأهمية وينطوي على مخاطر عالية لأن الفشل في المحافظة على مستويات سيولة ملائمة قد يؤدي إلى انهيار الشركة وفشلها (العنزي، ٢٠٢٠).

وتنشأ مشكلة السيولة عادة من أن هناك مفاضلة بين السيولة والربحية وتبايناً بين عرض الأصول السائلة والطلب عليها وهذه الحقيقة تشكل إحدى الطرق الرئيسية للوقاية من مخاطر السيولة كما سنرى عند تعرضنا لإدارة مخاطر السيولة (الدروبي، ٢٠٠٧).

مخاطر السوق:

هي تلك المخاطر الناتجة عن التحركات العكسية في القيمة السوقية لأصل ما مثل القيمة السوقية لسند، سهم، قرض عملة أو سلعة أو عقد مشتق مرتبط بالأصول السابقة، علماً أن القيمة السوقية لعقود الأعمال ترتبط بعدة أمور منها سعر الأصل محل التعاقد، أسعار الفائدة، ومدة لعقد (Banks and Dune, ٢٠١٥) ويمكن تعريف مخاطر السوق على أنها المخاطر الحالية أو المستقبلية التي يمكن أن تؤثر على إيرادات الشركة ورأسماله والناجمة عن التقلبات في أسعار الفائدة وأسعار الصرف وأسعار الأوراق المالية والسلع (العجمي، ٢٠١٨).

ويتوجب على الشركات الاحتفاظ برأسمال لمواجهة مخاطر السوق بأنواعها، وفيما يلي توضيح الأقسام مخاطر السوق (٢٠٢٢، BCBS).

مخاطر أسعار الفائدة:

تنشأ هذه المخاطر عن تقلبات أسعار الفائدة بالسوق بما يؤدي إلى تحقيق خسائر ملموسة للشركة في حالة عدم اتساق أسعار الفائدة على كل من الالتزامات والأصول، وتتصاعد هذه المخاطر في حالة عدم توافر نظام معلومات لدى الشركة يمكنها من الوقوف على معدلات تكلفة الالتزامات ومعدلات العائد على الأصول، أو يساعدها على تحديد مقدار الفجوة بين الأصول والالتزامات لكل عملة من حيث إعادة التسعير ومدى الحساسية المتغيرات أسعار الفائدة (حمادنة، ٢٠٠٦).

الدراسات السابقة:

من الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث دراسة الرواشدة والشورة (٢٠٢٢) والتي هدفت إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر على المخاطر في مرونة سلسلة التوريد وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة كأداة لجمع البيانات الرئيسية الأولية، وقد تم استخدام المسح الشامل لتعاملها مع مجتمع صغير، وقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر على المخاطر في مرونة سلسلة التوريد في شركة البوتاس العربية، وأظهرت نتائج الدراسة ارتفاع لمستوى الأهمية النسبية للمتغير المعدل التمكين في شركة البوتاس العربية، كما توصلت الدراسة إلى عدة توصيات أبرزها زيادة اهتمام شركة البوتاس العربية بتحديد المخاطر، وذلك بمراجعة المعايير العلمية، والاهتمام بتحديد مصفوفة المخاطر، ومراجعتها بشكل دوري من قبل فريق متخصص، وربطها بالاستراتيجيات المطبقة بالشركة

وكذلك دراسة (المري وآخرون ٢٠٢٠) والتي هدفت الدراسة للتعرف على أثر إدارة المخاطر على الأداء الاستراتيجي وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة كأداة لجمع البيانات الرئيسية الأولية، وتم التوصل إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة

إحصائية لإدارة المخاطر في الشركات التجارية العاملة في دولة الكويت، ويوجد أثر لذكاء الأعمال في الأداء الاستراتيجي في الشركات التجارية العاملة في دولة الكويت، ويوجد أثر لإدارة المخاطر في الأداء الاستراتيجي في الشركات من خلال تفعيل دور ذكاء الأعمال كمتغير وسيط. أما أبرز التوصيات فتركزت في تشجيع الموظفين على فصل العلاقات الشخصية عن إجراءات العمل، تقليل معدل دوران العمل في الشركة، وضرورة الحرص على تحديث شبكة الإنترنت في الشركات التجارية العاملة في الكويت.

ودراسة (الحيارى والحياسات ٢٠٢٢) والتي هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر السمات الشخصية لمديري المشاريع والمتمثلة في القيادة والاتصال والتواصل، وأخلاقيات العمل، في زيادة الكفاءة الإنتاجية ونجاح المشاريع الإنشائية في مدينة عمان، وتم استخدام الأسلوب الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للسمات الشخصية لمديري المشاريع في زيادة الكفاءة الإنتاجية ونجاح المشاريع الإنشائية في مدينة عمان، وبناء على النتائج أوصت الدراسة بضرورة العمل على دعم فريق العمل ماليًا ومعنويًا بما لا يتعارض وأهداف المشروع، وإشراكهم في اتخاذ القرارات.

ودراسة (العريفي والحرافشة، ٢٠١٩) حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المعايير الدولية لتقييم المشاريع على زيادة الكفاءة الإنتاجية ونجاح المشاريع، أستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للتعامل مع البيانات بحيث تصف الظاهرة والمجتمع المبحوث، وقد تم تطوير استبانة مكونة من (٥٢) سؤال لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمعايير الدولية لتقييم المشاريع على زيادة الكفاءة الإنتاجية ونجاح المشاريع بأبعاده في الشركات الإنشائية الهندسية الأردنية، ومن أبرز التوصيات التي تقدم بها الباحث ضرورة تعزيز وتبني المعايير الدولية لتقييم المشاريع واستخدامها لتعزيز زيادة الكفاءة الإنتاجية ونجاح المشاريع في هذه الشركات، لما لها من آثار واضحة على تحقيق

زيادة الكفاءة الإنتاجية ونجاح المشاريع في الشركات، وضرورة تدريب الأيدي العاملة لديها بعد إكسابها العلم والمعرفة النظرية والمهنية، وتشجيعهم على التجديد والابتكار في مجال أعمالهم، واستخدام التقنيات والتكنولوجيا الحديثة في البناء، لزيادة الجودة وتقليل الوقت والتكلفة في المشاريع مما يسهم في تعزيز زيادة الكفاءة الإنتاجية ونجاح المشاريع.

ودراسة (علي وأبو حسين، ٢٠١٨) حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على تكامل سلسلة التوريد وأثرها على نجاح في الشركات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للتعامل مع البيانات المجمعة وتصنيفها، وتوصل الباحث إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكامل سلسلة التوريد على زيادة الكفاءة الإنتاجية في الشركات المتخصصة بإدارة الشركات، وبناء على نتائج الدراسة فقد أوصى الباحث بضرورة الاستمرار في التشارك والتنسيق والتعاون بين الشركة ومورديها في مجالات اتخاذ القرارات المختلفة، كقرارات تصميم المنتجات، وقرارات تطوير مواصفات المواد، وقرارات تحسين طرق الإنتاج.

و(دراسة Barnard, ٢٠١٨) حيث هدفت هذه الدراسة للتأكيد على أهمية مستويات عالية من الثقة والتعاون لزيادة احتمال نجاح إدارة الشركات في تحقيق مستويات عالية من الثقة، وقامت هذه الدراسة بمسح دولي من ١٥١ من ممارسي المشاريع لإثبات أهمية ثقة فريق المشروع والتعاون لزيادة احتمال زيادة الكفاءة الإنتاجية ونجاح المشاريع، وتوصلت الدراسة إلى أن نجاح إدارة الشركات يصبح أكثر مع تحسن درجة التعاون في فرق المشاريع الذي بدوره يؤدي لزيادة في مستوى الثقة بين أعضاء الفريق، وأظهرت النتائج أن العاملين الرئيسان لنجاح أداء المشروع وتكامل المعرفة والابتكار هي العوامل الستة لدرجة التعاون وهي المستوى المالي والالتزام والصراع والتنسيق والعلاقات والحوافز، والعوامل الثلاثة لمستوى الثقة التي تم التحقيق فيها هي التوقعات

وتبادل المعرفة والثقة، كما أوصت الدراسة بضرورة زيادة الثقة والتعاون في فرق المشاريع لما له من تأثير إيجابي على زيادة الكفاءة الإنتاجية ونجاح المشاريع. و(دراسة ٢٠١٨, Fraser-Armott) حيث هدفت هذه الدراسة لإدخال المكتبات فكرة الجمع بين أدوات وتقنيات إدارة الشركات وإدارة التغيير لدعم نجاح مشاريعهم، حيث إن الجمع بين هاتين المنهجيتين يمكن أن يساعد المحترفين في تنفيذ مشاريعهم بكفاءة بل على تحقيق أهداف المشروع، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أهمية تطوير كفاءات إدارة التغيير وإدارة الشركات من خلال تقديم تفسيرات لإدارة الشركات وإدارة التغيير والتي تشمل المشورة والأدلة جنبًا إلى جنب وأوصت الدراسة بضرورة الجمع بين إدارة الشركات وإدارة التغيير لما لها من تأثير على زيادة الكفاءة الإنتاجية ونجاح المشاريع.

المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

بلغنامي، نجاه وسيلة، وبلعيدى، كمال (٢٠٢٠). أهمية منهجية إدارة المخاطر في مؤسسات التأمين الاجتماعي على المشتركين. المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة.

الحيارى، أحمد غالب عبد الحليم، والحياصات، إياد بشير. (٢٠٢٢) أثر السمات الشخصية لمدراء المشاريع على نجاح المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في مدينة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة البلقاء التطبيقية. السلط.

المطيري، نورة. (٢٠١٩). مراقبة المخاطر المالية في البنوك: دراسة حالة للبنوك الكويتية. مجلة التمويل والإدارة المالية، ١٣٣-١٢٠، ٦(٤).

درويش، محمود أحمد. (٢٠١٨). مناهج البحث في العلوم الإنسانية، القاهرة: مؤسسة الأمة العربية للنشر.

الضحيان، سعود ضحيان. (١٤٢٠). العينات وتطبيقها في الدراسات الاجتماعية، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية.

عبيدات، ذوقان؛ عبدالحق، كايد؛ عدس، عبد الرحمن. (٢٠١٠). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، عمان، دار الفكر.

المنيزل، عبدالله؛ العتوم، يوسف. (٢٠١٠). مناهج البحث في العلوم التربوية والنفسية، عمان، دار أثراء للنشر والتوزيع.

العنزي، عبد الرحمن. (٢٠٢٠). استخدام النماذج الكمية في تقييم المخاطر المالية: دراسة حالة للبنوك الكويتية. مجلة البحوث المالية والمصرفية، ٧(١)، ٥٨-

٤٥

السعود، سعود. (٢٠١٦). أداء المصارف الكويتية وتأثير إدارة المخاطر المالية: دراسة تحليلية. مجلة التمويل والإدارة المالية، ٣(٢)، ٥٥-٦٨.

العجمي، سارة. (٢٠١٨). تقييم أداء المصارف الكويتية من خلال مؤشرات مالية. مجلة الاقتصاد والتمويل الإسلامي، ٥(٣)، ٧٨-٩١.

العتيبي، ريم. (٢٠١٩). مؤشرات جودة الأصول وأثرها على أداء المصارف الكويتية. مجلة التمويل والاستثمار، ٦(٢)، ٩٩-١١٢.

المطيري، أحمد. (٢٠١٧). مؤشرات الكفاءة وأداء المصارف الكويتية: دراسة تحليلية. مجلة الإدارة المصرفية والمالية، ٤٦-٣٣، ٤(١).

العنزي، نواف. (٢٠١٨). تحليل تأثير أساليب إدارة المخاطر على أداء المصارف الكويتية. مجلة التمويل والإدارة المالية، ١١٨-١٠٥، ٥(٤).

أحمد على العامري (٢٠١٤) إدارة المخاطر والتأمين جامعة العلوم والتكنولوجيا، ط: ١ صنعاء، اليمن

الرواشدة، ينال عاطف سلام، والشورة، عبد الله أحمد سليمان. (٢٠٢٢). أثر إدارة المخاطر في مرونة سلسلة التوريد: الدور المعدل للتمكين في شركة البوتاس العربية (رسالة دكتوراة غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

العريفي، أسامة عباس أحمد، والحرافشة، مالك إبراهيم راجي. (٢٠١٩). أثر المعايير الدولية لتقييم المشاريع على نجاح المشاريع في الشركات الإنشائية الهندسية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.

العزاوي، محمد عبد الوهاب (٢٠١٦). إدارة المشروع منهج معرفي ودليل تطبيقي. دار دجلة للنشر والتوزيع.

عودة، جهاد (٢٠٢٠). المخاطر الاستراتيجية وإدارتها. المكتب العربي للمعارف. المري، حمد سالم، القعيد، مرزوق عابد، والصوالحة، أيوب أحمد محمد. (٢٠٢٠). أثر إدارة المخاطر على الأداء الاستراتيجي: نكاه الأعمال كمتغير وسيط في الشركات التجارية العاملة في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة) جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

المعادات، هديل محمد حديثه، وأبو زيد، محمد خير سليم. (٢٠٢١) تأثير تخطيط المشروع على نجاح المشاريع الإنشائية: الدور المعدل لمستوى المخاطرة: دراسة تطبيقية في شركات مشاريع الإنشاءات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.

ثانيًا: المراجع الإنجليزية:

- Ayers, John Cerm, & Hutchins, Greg (٢٠١٩). Project risk management. CERM Academy.
- Bond-Barnard, T. J., Fletcher, L., & Steyn, H. (٢٠١٨). Linking trust and collaboration in project teams to project management success. International Journal of Managing Projects in Business, ١١(٢), ٤٣٢-٤٥٧.
- Chapelle, Ariane (٢٠١٩). Operational risk management: Best practices in the financial services industry. John Wiley & Sons Ltd.
- Fraser-Arnott, M. (٢٠١٨). Combining Project Management and Change Management for Project Success in Libraries. In Project Management in the Library Workplace (Advances in Library Administration and Organization, Vol. ٣٨, pp. ١٦٧-

186). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S0732-6712.18.0000.38009>.

Knechel, WR, Salterio, SE and Ballou, B (2007) Auditing, Assurance and Risk, Third edition South-Western, Cengage Learning.

Ahinful, G. S., Boakye, J. D., & Osei Bempah, N. D. (2023). Determinants of SMEs' financial performance: evidence from an emerging economy. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*: 30(3): 362-386.

Ahmed, M. A., Mukhongo, A., & Datche, E. (2019). Effect of financial risk management on financial performance of small and medium enterprises in Hirshabelle State Somalia. *The Strategic Journal of Business & Change Management*: 6(2): 1063-1077.

Apaloo, S., Dzah Bright, C. A., & Consult, B. B. (2022). The Effect of Risk Management Practices on Performance of Small and Medium Scale Enterprises. *Enterprise Risk Management*: 7(1): 1-16.

Banks, E. and Dunn, R. (2003) Practical Risk Management: An Executive Guide to Avoiding Surprises and Losses, John Wiley and Sons Ltd.

Berrell, M. (2017). Enterprise Risk Management in China. Researchgate.