

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم ماجستير إدارة المخاطر



عنوان البحث

أهمية تفعيل إدارة المخاطر في مشاريع الجهات الحكومية

The importance of activating risk management in government agency projects

إعداد الطالب/

أحمد عبدالعزيز العمري

إشراف/

د. أسماء أبو عنزه

العام الدراسي:

2024

مقدمة:

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، 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.

مشكلة الدراسة:

إدارة مخاطر 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 هو عبارة عن مشاريع 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.

أهداف الدراسة:

- تفعيل إدارة المخاطر في مشاريع الجهات الحكومية
- توضيح أهمية وجود مكاتب إدارة المشاريع على عدة مستويات في المنظومة
- توضيح مساهمة كل مكتب إدارة مشاريع في إدارة المخاطر
- تحديد الأدوار والمسؤوليات في إدارة ومتابعة هذه المخاطر لضمان تكامل وتجانس الأعمال

أهمية الدراسة:

توضيح أهمية وجود وتفعيل إدارة المخاطر في مشاريع الجهات الحكومية بهدف تنظيم العلاقة بينها وبين مكاتب إدارة المشاريع على مستويات المنظومة وتقديم نظرة عامة لدعم وبناء وتنفيذ وتفعيل عمليات إدارة المخاطر للمشاريع الحكومية ورفع الوعي بالمخاطر لكافة المستويات الوظيفية

تساؤلات الدراسة

- هل تم توضيح إدارة المخاطر
- هل تم توضيح إدارة المخاطر المؤسسية
- هل تم توضيح إدارة مخاطر المشاريع
- هل تم توضيح دور إدارة مكاتب المشاريع بإدارة المخاطر
- هل تم توضيح مكاتب إدارة المشاريع وأنواعها وتقسيمها على المستويات
- هل تم توضيح آلية تفعيل إدارة مخاطر مشاريع الجهات الحكومية الربط مع مكاتب إدارة المشاريع وتوضيح الأدوار والمسؤوليات لكل مستوى
- هل تم توضيح أهمية تفعيل إدارة مخاطر مشاريع الجهات الحكومية

فروض الدراسة:

تم بناء الفرضيات بناءً على المعايير التالية:

- وجود علاقة وطيدة بين إدارة المخاطر لمشاريع الجهات الحكومية بمجال إدارة المشاريع ومكاتب إدارة المشاريع على مستويات المنظومة وأن أحد أهم أسباب تعثر المشاريع هو غياب تفعيل إدارة المخاطر للمشاريع بشكل مؤسسي
- الاعتقاد بأن تفعيل إدارة مخاطر مشاريع الجهات الحكومية يبدأ من الأعلى إلى الأسفل ضمن منظومة واحدة
- الرغبة في تطوير ورفع الوعي بشأن إدارة مخاطر مشاريع الجهات الحكومية في مختلف القطاعات
- رفع نسبة النضج في مكاتب إدارة المشاريع في الجهات الحكومية وتفعيلها على عدة مستويات وتضمين إدارة المخاطر ضمن كل مستوى في المنظومة
- قلة المواضيع التي تتناول مشاريع الجهات الحكومية وتحدياتها من حيث إدارة مخاطرها بشكل مؤسسي

الدراسات السابقة:

تم الاطلاع على عدة دراسات سابقة تتناول جزء من الفرضيات التي تم بنائها لهذا البحث ومن أبرز هذه الدراسات:

الكتاب الصادر من معهد إدارة المشاريع (PMI) لعام (2019) بعنوان "معيار إدارة المخاطر في

المحافظ والبرامج والمشاريع"

حيث هدف الكتاب إلى وصف معيار المفاهيم والتعريفات المرتبطة بإدارة المخاطر كما يسلط الضوء على المكونات الأساسية لإدارة المخاطر من أجل دمجها في طبقات الحوكمة المختلفة لمحافظ المشاريع والبرامج والمشاريع لتحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

- وصف أساسيات إدارة المخاطر
 - دعم أهداف الإدارة المؤسسية للمخاطر وإثبات الارتباط بها
 - تطبيق مبادئ إدارة المخاطر، عند الحاجة، على مجالات محفظة المشاريع والبرنامج والمشروع
- كما هو موضح في المعايير التأسيسية لمعهد إدارة المشاريع (PMI)
- كما يلي هذا المعيار حاجة العمل إلى توفير معيار الإدارة المخاطر في إدارة محفظة المشاريع والبرنامج والمشروع حيث يحدد هذا المعيار الاعتبارات الأساسية لممارسي إدارة المخاطر. كما يتوسع في نطاق المعرفة الواردة في إدارة المخاطر في أقسام المعايير التأسيسية لمعهد إدارة المشاريع (PMI) ذات الصلة.
- كما يمكن استخدام هذا المعيار لتوفيق الممارسات بين الإدارة المؤسسية للمخاطر وإدارة محفظة المشاريع والبرنامج والمشروع، بغض النظر عن نهج دورة الحياة المستخدم. كما يلتزم معهد إدارة المشاريع (PMI) بتقديم معايير عالمية معترف بها على نطاق واسع وتطبيقها باستمرار المنظمات والممارسين.
- وتتزايد مطالبة المنظمات للممارسين باستخدام ممارسات إدارة المخاطر في إدارة محفظة المشاريع والبرامج والمشاريع كجزء لا يتجزأ من إطار عمل الإدارة المؤسسية للمخاطر
- كما أنه تناول اعتبارات مخاطر المؤسسة الخاصة بإدارة المشاريع والبرامج والمحافظ.

دراسة من ضمن عدة باحثين بعام (2022) بعنوان " جهود التعاون بين مكاتب إدارة المشاريع

(PMO) دراسة للحد من التضارب بين وكالات إدارة المشاريع .

حيث هدفت الدراسة إلى بيان جهود التعاون بين مكاتب إدارة المشاريع (PMO) للحد من التضارب بين وكالات إدارة المشاريع، من خلال تحليل واقع العلاقات بين وكالات إدارة المشاريع والمشكلات التي تواجهها، ولتحقيق هذا الهدف عمل البحث على تحليل جهود التعاون بين مكاتب إدارة المشاريع للحد من التضارب بين وكالات إدارة المشاريع ومنهجية الجهود المقدمة للحد من التضارب، وقدم البحث شرحاً للصعوبات والمعوقات التي قد تؤثر على التعاون بين مكاتب إدارة المشاريع وإيجاد الحلول التي تساهم في زيادة كفاءة المنظومة الإدارية في التعاون بين جميع موظفي إدارة مكاتب المشاريع. يوصي البحث بضرورة تزويد الجهود التعاونية بين مكاتب إدارة المشاريع للحد من التضارب بين وكالات إدارة المشاريع كما أوصت الدراسة بضرورة التركيز على رؤية المملكة العربية السعودية 2030 والسعي من أجل إنجازها

المنطلقات النظرية للدراسة:

- 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 هي 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 التشغيلية
- المخاطر المالية
- مخاطر الامتثال
- مخاطر السمعة
- مخاطر الصحة والسلامة

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.

• 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

• 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 والفشل 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.

• 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.

2- 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 أيضاً 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.

- 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.

• 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 نظرًا 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 علميًا 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.

- 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.

• 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.

• كيفية التعامل مع المخاطر

التعامل مع المخاطر من أهم العمليات في إدارة المشاريع، لأهميتها في تطوير وتنفيذ الأهداف، ومن الطرق الفعالة 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.

تعد إدارة المخاطر من بمثابة عملية تساعد على إنجاز المشروع بسلاسة ودون عقبات غير متوقعة، حيث تتطلب اتخاذ قرارات مدروسة باستخدام التقنيات والأدوات المناسبة للحفاظ على نجاح المشاريع من الحفاظ على جدول زمني محدد إلى التكاليف والموارد وغيرها من العمليات التي يمر بها المشروع

● سجل المخاطر للمشاريع على مستوى المنظومة:

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.

المنهجية وطرق البحث:

بناءً على طبيعة هذه الدراسة سيتم العمل على المنهجية الوصفية التحليلية لملائمتها لأهداف الدراسة وللوصول إلى النتائج المرجوة

أدوات الدراسة:

تم اعتماد أداة الاستبيان لجمع المعلومات والتي تتمثل بالأسئلة المفتوحة على عينات مختارة من مدراء المشاريع ومن له علاقة مباشرة بإدارة المخاطر في المشاريع، كما تم استخدام أداة المقابلة لمعرفة الآراء والمعتقدات المتعلقة بإدارة المخاطر لمشاريع الجهات الحكومية

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية:

ما أهمية تفعيل إدارة المخاطر في مشاريع الجهات الحكومية

الحدود المكانية:

مكاتب إدارة المشاريع وإدارة المشاريع في الوكالات والإدارات والفروع في الجهات الحكومية في

المملكة العربية السعودية

الحدود الزمانية:

الفترة الزمنية الواقعة من عام 2021م – 2024م

المراجع:

- الكتاب الصادر من معهد إدارة المشاريع (PMI) بعام (2019) بعنوان "معيار إدارة المخاطر في المحافظ والبرامج والمشاريع"
- دراسة من ضمن عدة باحثين بعام (2022) بعنوان " جهود التعاون بين مكاتب إدارة المشاريع (PMO) دراسة للحد من التضارب بين وكالات إدارة المشاريع