

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع
اثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع بالتطبيق على شركة زهران
بالمملكة العربية السعودية

أسم الطالب

.....

مشروع تخرج- 1
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

الإهداء

إلى من كانوا لي سندًا في كل خطوة...

وإلى عائلتي التي أحاطتني بالدعم والتشجيع، وكانت مصدرًا للقوة والاستمرار...

إلى كل من آمن بقدرتي، وشجعني على المضي قدمًا، وكان حاضرًا في لحظات التعب والإنجاز...

إلى كل من ترك أثرًا طيبًا في مسيرتي العلمية والإنسانية...

أهدي هذا العمل المتواضع

تقديرًا لكل دعم، وامتنانًا لكل كلمة تشجيع، راجية أن يكون هذا البحث ثمرةً تستحق كل ذلك العطاء.

شكر وتقدير

الحمد لله أولاً وآخراً، الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله وتوفيقه تم إنجاز هذا البحث وإتمامه.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كل من أسهم في إنجاز هذا البحث، وقدم لي الدعم والتوجيه والنصح خلال مختلف مراحله، وإلى المشرف على هذا البحث لما قدمه من ملاحظات علمية وتوجيهات قيمة كان لها بالغ الأثر في إتمامه بالصورة المنشودة.

كما أتوجه بجزيل الشكر إلى جميع أفراد العائلة، لما أحاطوني به من دعم وتشجيع ومساندة، وكانوا مصدرًا للاستقرار والتحفيز طوال فترة إعداد هذا البحث.

ولا يفوتني أن أعبر عن امتناني لكل من ساعدني بكلمة، أو نصيحة، أو توجيه، أو دعاء، ولكل من كان له أثر، مباشر أو غير مباشر، في إتمام هذا العمل.

فلكم جميعاً خالص الشكر والتقدير والامتنان.

جدول المحتويات

7	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
8	1.1. المقدمة:
10	1.2. مشكلة الدراسة
10	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
10	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
11	1.3. أهمية الدراسة
11	1.3.1. على المستوى النظري:
11	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
12	1.4. أسئلة الدراسة
12	1.5. أهداف الدراسة
13	1.6. فرضيات الدراسة
13	1.7. نموذج الدراسة
14	1.8. منهجية الدراسة
15	1.9. الدراسة الميدانية
16	1.10. مخطط المشروع المقترح
17	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
18	2.1.. المقدمة:
19	2.2. المتغير المستقل (إدارة المخاطر)
24	2.3. المتغير التابع (نجاح المشاريع)
29	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
30	2.5. الخاتمة
31	قائمة المراجع

جدول الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	النموذج المقترح من البحث المصدر: الطالبة، 2026	14
2	ملخص منهجية البحث المصدر: الطالبة، 2026	15
3	المراقبة والمتابعة الدورية المصدر: الطالبة، 2026	22
4	تقنيات ومراحل إدارة المخاطر المصدر: الطالبة، 2026	24
5	تكامل أهداف المشروع المصدر: الطالبة، 2026	26

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال وما يصاحبها من تحديات ومتغيرات متزايدة، أصبحت المشاريع بمختلف أنواعها تواجه العديد من المخاطر التي قد تؤثر في قدرتها على تحقيق أهدافها وإنجاز أعمالها بالكفاءة المطلوبة، الأمر الذي جعل إدارة المخاطر من الممارسات الإدارية الحديثة التي تحظى باهتمام متزايد لما لها من دور جوهري في تعزيز فرص نجاح المشاريع واستدامتها، وتقوم إدارة المخاطر على منهجية متكاملة تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشروع، وتحليلها وتقييم آثارها، ووضع الخطط والإجراءات المناسبة للتعامل معها والحد من تأثيراتها السلبية، بما يسهم في توفير بيئة أكثر استقراراً ومرونة لمواجهة حالات عدم التأكد والتغيرات المختلفة، كما تسهم إدارة المخاطر في دعم عملية اتخاذ القرارات الإدارية من خلال توفير المعلومات اللازمة حول طبيعة المخاطر ومستوى تأثيرها واحتمالات حدوثها، الأمر الذي يساعد على رفع كفاءة استخدام الموارد وتحسين الأداء وتعزيز القدرة على استغلال الفرص المتاحة، إضافة إلى دورها في تحقيق التنسيق والتكامل بين مختلف الأنشطة والوظائف المرتبطة بالمشروع، مما ينعكس إيجاباً على جودة التنفيذ والالتزام بالوقت والتكلفة المحددين، ويزيد من قدرة المشاريع على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية. (العرو، 2023)

وتهدف إدارة المخاطر إلى تعزيز قدرة المؤسسات على مواجهة التهديدات والتحديات المحتملة من خلال تبني استراتيجيات وإجراءات استباقية تسهم في الحد من الآثار السلبية للمخاطر وتقليل احتمالية وقوعها، وتستند هذه العملية إلى تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها، مع دراسة احتمالية حدوثها وحجم تأثيرها المتوقع، بما يتيح للمؤسسة وضع الخطط المناسبة للتعامل معها والتحكم في آثارها، كما تساعد إدارة المخاطر على ضمان استمرارية الأعمال ودعم النمو والتطور في البيئة التنافسية التي تعمل فيها المؤسسة، فضلاً عن دورها في رفع مستوى الوعي بالمخاطر وتعزيز قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات أكثر كفاءة ومسؤولية، الأمر الذي يسهم في ترسيخ نهج إداري أكثر شمولية وفاعلية في التعامل مع المخاطر وتحقيق الأهداف المؤسسية. (بوداد، 2023)

وتكتسب إدارة المخاطر أهمية متزايدة باعتبارها أحد المرتكزات الأساسية لنجاح المشاريع واستمراريتها، حيث إن التعامل مع المخاطر بصورة منهجية يساهم في تعزيز كفاءة الأداء، ودعم اتخاذ القرارات، وتقليل الخسائر المحتملة، في حين أن تجاهل المخاطر أو عدم إدارتها بالشكل المناسب قد يؤدي إلى تعثر المشاريع وعدم تحقيق أهدافها المخطط لها. (أمزال، 2023)

ويمكن تعريف إدارة المخاطر على أنها عملية إدارية منهجية تهدف إلى التعرف على المخاطر المحتملة التي قد تواجه المنظمة، وتحليلها وتقييم أثارها، ثم وضع الاستراتيجيات والإجراءات المناسبة للحد من أثارها السلبية واستثمار الفرص المتاحة، بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة وتعزيز قدرتها على الاستمرار والتكيف مع المتغيرات المختلفة. كما (العرو، 2023)

أما نجاح المشاريع فيقصد به قدرة المشروع على تحقيق أهدافه المخطط لها بكفاءة وفعالية، من خلال التنفيذ السليم لمختلف مراحلها، والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، والالتزام بالوقت والتكلفة والجودة المحددة، بما يضمن تحقيق النتائج المرجوة واستدامة المشروع على المدى الطويل، ويتحقق نجاح المشاريع من خلال توافر مجموعة من المقومات المرتبطة بطبيعة المشروع وبيئته، وفعالية التخطيط والتنظيم، وتوافر الموارد المالية اللازمة، إضافة إلى كفاءة فريق العمل والقدرات الإدارية والريادية للقائمين على المشروع، فضلاً عن القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة والتعامل مع المشكلات والتحديات المحتملة. (رحال، 2017)

واهتم العديد من الباحثين والدارسين بموضوع إدارة المخاطر، حيث تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء المؤسسي ونجاح المشاريع، وأشارت نتائجها إلى أن التطبيق الفعال لإدارة المخاطر يساهم في تعزيز قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات والحد من الآثار السلبية للمخاطر المحتملة، كما يساهم في دعم عملية اتخاذ القرار وتحسين كفاءة استخدام الموارد ورفع مستويات الأداء، وأكدت الدراسات السابقة كذلك أن تبني منهجية شاملة لإدارة المخاطر يساعد على زيادة فرص نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها في الوقت والتكلفة والجودة المحددة، فضلاً عن تعزيز استدامتها وقدرتها على التكيف مع المتغيرات المختلفة، مما يعكس الأهمية المتزايدة لإدارة المخاطر باعتبارها أحد العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات. (بوداد، 2023)

ومن خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المخاطر ونجاح المشاريع، تبين أن معظم الدراسات تناولت الموضوع بصورة عامة وفي قطاعات مختلفة، في حين يلاحظ محدودية الدراسات التي بحثت أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع في شركات إدارة المشاريع والمرافق بالمملكة العربية السعودية.

ومن هذا المنطلق، تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة العلمية من خلال تحليل أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع بالتطبيق على شركة زهران، بما يساهم في إثراء المعرفة العلمية وتقديم نتائج يمكن الاستفادة منها على المستوى العملي.

1.2. مشكلة الدراسة

في ظل الأهمية المتزايدة لإدارة المخاطر في دعم نجاح المشاريع، تبرز الحاجة إلى دراسة مدى إسهام ممارسات إدارة المخاطر في تعزيز نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها، ومن هذا المنطلق، تسعى الدراسة الحالية إلى بحث أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع بالتطبيق على شركة زهران بالمملكة العربية السعودية، وتنقسم المشكلة إلى فجوات نظرية وفجوات تطبيقية كما يلي:

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

- تعدد النماذج والمفاهيم المتعلقة بإدارة المخاطر ونجاح المشاريع، مما يستدعي توضيح طبيعة العلاقة بينهما.
- قلة الدراسات التي تناولت أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع في قطاع إدارة المشاريع والمرافق.
- الحاجة إلى إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بدور إدارة المخاطر في نجاح المشاريع في البيئة السعودية.
- عدم توفر دراسات تتناول شركة زهران كنموذج تطبيقي للدراسة.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- تعرض المشاريع لمجموعة من المخاطر التي قد تؤثر على تحقيق أهدافها.
- الحاجة إلى التعرف على مدى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في شركة زهران بالمملكة العربية السعودية.
- الحاجة إلى تحديد أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع من حيث الوقت والتكلفة والجودة.
- أهمية الوقوف على مدى مساهمة إدارة المخاطر في تعزيز كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.

السؤال الرئيسي: ما أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع بالتطبيق على شركة زهران بالمملكة العربية السعودية

1.3. أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة الحالية من الأهمية المتزايدة التي تحظى بها إدارة المخاطر باعتبارها أحد العوامل الرئيسية التي تسهم في نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، كما تكتسب الدراسة أهميتها من خلال تناولها لأحد الموضوعات الإدارية الحديثة التي أصبحت محط اهتمام الباحثين والمؤسسات في ظل بيئة الأعمال المتغيرة وما يحيط بها من تحديات ومخاطر متزايدة، الأمر الذي يبرز الحاجة إلى دراسة أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع بالتطبيق على شركة زهران بالمملكة العربية السعودية، ويمكن توضيح أهمية الدراسة من خلال جانبين رئيسيين، هما الأهمية النظرية والأهمية التطبيقية، وذلك على النحو الآتي:

1.3.1. على المستوى النظري:

- تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة المخاطر ونجاح المشاريع، من خلال توضيح طبيعة العلاقة بينهما وإبراز دور إدارة المخاطر في دعم نجاح المشاريع.
- تضيف الدراسة إطاراً معرفياً يمكن أن يفيد الباحثين والدارسين المهتمين بمجال إدارة المخاطر وإدارة المشاريع، ويسهم في دعم الدراسات المستقبلية ذات الصلة.
- تساعد الدراسة على تعزيز الفهم النظري للمفاهيم المرتبطة بإدارة المخاطر ونجاح المشاريع، وتوضيح أهميتها في بيئة الأعمال الحديثة.
- تساهم الدراسة في سد جانب من الفجوة البحثية المتعلقة بدراسة أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع في قطاع إدارة المشاريع والمرافق بالمملكة العربية السعودية.
- تمثل الدراسة مرجعاً علمياً يمكن الاستفادة منه في إجراء المزيد من البحوث والدراسات المتعلقة بموضوع إدارة المخاطر ونجاح المشاريع.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- تسهم الدراسة في التعرف على واقع إدارة المخاطر في شركة زهران بالمملكة العربية السعودية، ومدى انعكاسها على نجاح المشاريع التي تنفذها الشركة.

- تساعد نتائج الدراسة متخذي القرار والإدارة العليا في شركة زهران على تعزيز ممارسات إدارة المخاطر بما يدعم نجاح المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.
- تساهم الدراسة في تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات العملية التي من شأنها تحسين كفاءة إدارة المخاطر والحد من الآثار السلبية للمخاطر المحتملة.
- تساعد الدراسة على رفع مستوى الوعي بأهمية إدارة المخاطر ودورها في تحقيق النجاح والاستدامة للمشاريع.
- يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة في تطوير السياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة المخاطر بما يعزز كفاءة الأداء ويرفع من فرص نجاح المشاريع في شركة زهران، كما يمكن أن تستفيد منها المؤسسات الأخرى العاملة في مجال إدارة المشاريع والمرافق ذات الظروف المشابهة.

1.4. أسئلة الدراسة

- ما أثر تحديد المخاطر على نجاح المشاريع في شركة زهران للصيانة والتشغيل؟
- ما أثر تقييم وتحليل المخاطر على نجاح المشاريع في شركة زهران للصيانة والتشغيل؟
- ما أثر الاستجابة للمخاطر على نجاح المشاريع في شركة زهران للصيانة والتشغيل؟
- ما أثر مراقبة المخاطر ومتابعتها على نجاح المشاريع في شركة زهران للصيانة والتشغيل؟
- ما أثر إدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة على نجاح المشاريع في شركة زهران للصيانة والتشغيل؟

1.5. أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

التعرف على أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع في شركة زهران بالمملكة العربية السعودية.

الاهداف الفرعية:

- تحديد المخاطر التي تؤثر على نجاح المشاريع في شركة زهران للصيانة والتشغيل.

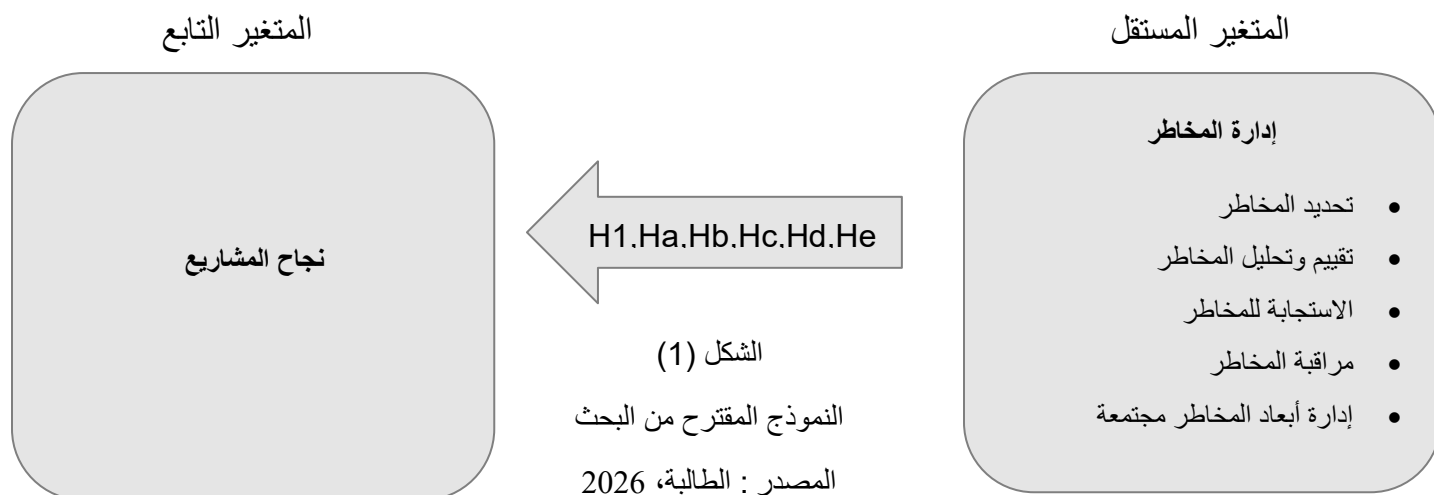
- تقييم وتحليل المخاطر المؤثرة على نجاح المشاريع في شركة زهران للصيانة والتشغيل.
- قياس أثر الاستجابة للمخاطر على نجاح المشاريع في شركة زهران للصيانة والتشغيل؟
- تحليل أثر مراقبة المخاطر ومتابعتها على نجاح المشاريع في شركة زهران للصيانة والتشغيل؟
- معرفة مدى أثر إدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة على نجاح المشاريع في شركة زهران للصيانة والتشغيل؟

1.6. فرضيات الدراسة

- H1 : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع بشركة زهران بالمملكة العربية السعودية
- Ha : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تحديد المخاطر ونجاح المشاريع في شركة زهران للصيانة والتشغيل؟
- Hd : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تقييم وتحليل المخاطر ونجاح المشاريع في شركة زهران للصيانة والتشغيل؟
- Hc : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الاستجابة للمخاطر ونجاح المشاريع في شركة زهران للصيانة والتشغيل؟
- Hd : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين مراقبة المخاطر ومتابعتها وبين نجاح المشاريع في شركة زهران للصيانة والتشغيل؟
- He : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة ونجاح المشاريع في شركة زهران للصيانة والتشغيل؟

1.7. نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات الدراسة وفرضيات الدراسة كما يلي :



1.8. منهجية الدراسة

فلسفة البحث: المنهج الوضعي

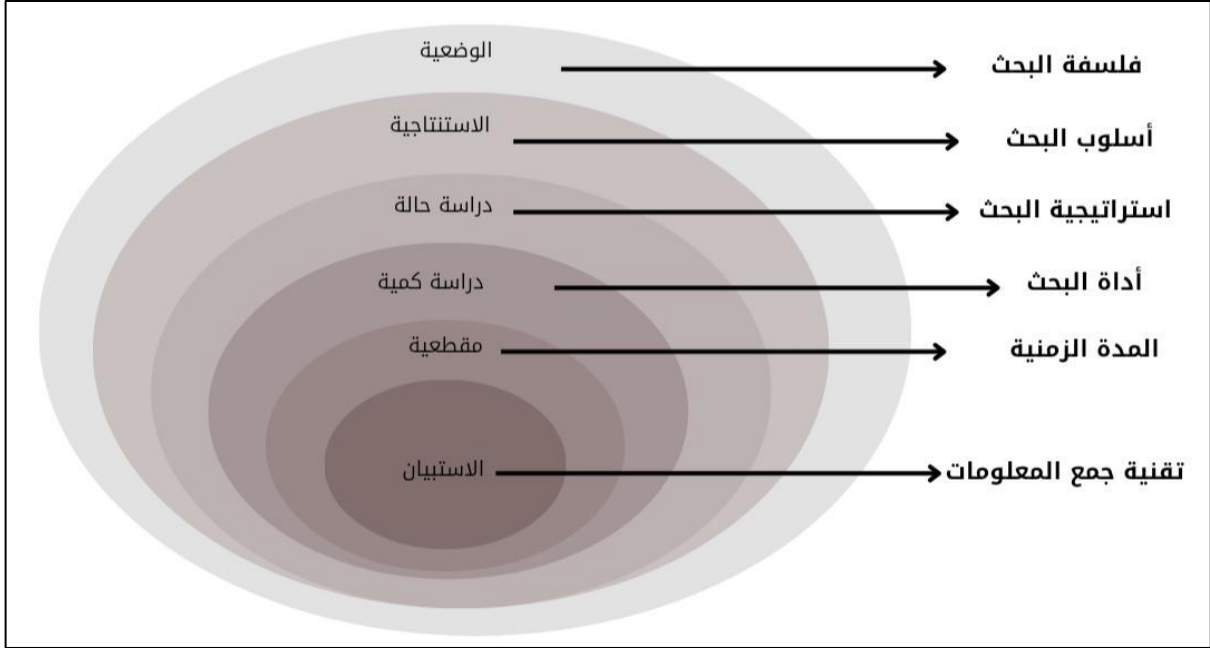
أسلوب البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة حالة

أداة البحث: كمية

المدة الزمنية: مقطعية

تقنية جمع المعلومات: استبيان



الشكل (2)

ملخص منهجية البحث

المصدر : الطالبة، 2026

1.9. الدراسة الميدانية

تُطبّق الدراسة الحالية ميدانياً على شركة زهران للصيانة والتشغيل بالمملكة العربية السعودية والتي تعد من الشركات الرائدة في مجال إدارة المرافق والتشغيل والصيانة وتقديم الحلول والخدمات المتكاملة للأصول والمرافق.

وقد تم اختيار الشركة نظراً لطبيعة أعمالها القائمة على تنفيذ وإدارة المشاريع المختلفة، الأمر الذي يجعل إدارة المخاطر عنصراً أساسياً في تحقيق نجاح المشاريع وضمان استمرارية الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية.

وتمثلت عينة الدراسة في عدد من العاملين بالشركة ممن لديهم معرفة وخبرة بالإجراءات والممارسات المتعلقة بإدارة المخاطر وتنفيذ المشاريع.

1.10. مخطط المشروع المقترح

- الفصل الأول: المقدمة.
- الفصل الثاني: الإطار النظري .
- الفصل الثالث : منهجية البحث.
- الفصل الرابع: التحليل الإحصائي .
- الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة.

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

تُعد إدارة مخاطر المشروعات من الممارسات الأساسية التي تساعد على التعامل مع المخاطر المحتملة التي قد تؤثر في تحقيق الأهداف، من خلال اتباع عملية منظمة ومتكاملة تبدأ بتحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها، ثم اختيار الاستجابات المناسبة لها ومتابعتها بصورة مستمرة، ولا تقتصر أهمية إدارة المخاطر على الحد من الآثار السلبية المحتملة، بل تمتد إلى دعم عملية اتخاذ القرارات من خلال توفير رؤية أكثر وضوحًا للظروف المحتملة والبدائل المتاحة والنتائج المترتبة على كل بديل. (ديوب، زريقا، 2015)

وتُعد دراسة عوامل نجاح المشاريع وتحديد خصائصها من الموضوعات المهمة في مجال إدارة المشروعات، لما لها من دور في توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف والحد من العقبات والمخاطر التي قد تؤثر في سير المشروع ونتائجه، كما يساعد تحديد هذه العوامل على التعرف على الجوانب التي ينبغي أن تحظى بالأولوية والاهتمام خلال مراحل التخطيط والتنفيذ والمتابعة، إلى جانب تحديد مؤشرات الأداء المناسبة التي يمكن من خلالها قياس مدى فاعلية هذه العوامل وتأثيرها في نجاح المشروع، وتتميز عوامل النجاح بارتباطها المباشر بالأهداف الرئيسية والفرعية للمشروع، وبكونها محدودة نسبيًا وقابلة للتحديد والقياس والتحقق والتطبيق، كما تتسم بطبيعة هرمية، بحيث يرتبط بعضها بالمشروع بصورة عامة، بينما يرتبط بعضها الآخر بمجالات أو أنشطة محددة داخله، كما إن القرارات الاستراتيجية ترتبط بمجموعة من عوامل النجاح التي ينبغي تحديدها ومتابعتها بصورة مستمرة للتأكد من استمرار أهميتها وفعاليتها، وتقييم مدى تأثيرها في تحقيق النتائج المستهدفة، ومن هذا المنطلق يمكن استنتاج أن تحديد عوامل نجاح المشروعات لا يمثل إجراءً شكليًا، وإنما يعد جزءًا أساسيًا من عملية الإدارة الفعالة، إذ يساعد على توجيه الموارد والجهود نحو الأولويات، وتحسين عملية اتخاذ القرار، وتعزيز القدرة على اكتشاف المشكلات والمخاطر في مراحل مبكرة، والاستفادة من الفرص المتاحة، بما يدعم تحقيق أهداف المشروع ورفع احتمالية نجاحه واستمراره. (خليل، 2021)

وفي ضوء ما سبق، يتناول هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، من خلال استعراض المفاهيم والأسس المتعلقة بإدارة المخاطر ونجاح المشروعات، والتعرف على أهم الخصائص والأبعاد والعوامل المرتبطة بكل منهما، إلى جانب توضيح طبيعة العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشروعات، بما يسهم في بناء أساس نظري مناسب لفهم متغيرات الدراسة وتحديد أبعادها، وصولاً إلى صياغة التصور الذي تستند إليه الدراسة في الجانب التطبيقي.

2.2. المتغير المستقل (إدارة المخاطر)

علم إدارة المخاطر

يُستخدم مفهوم الخطر في الأدبيات بمعانٍ متعددة، إلا أنه يرتبط بصورة عامة باحتمالية حدوث حدث أو ظرف قد يؤثر في تحقيق الأهداف، سواء كان تأثيره إيجابياً من خلال إتاحة فرص يمكن الاستفادة منها، أو سلبياً من خلال التسبب في آثار قد تعوق تحقيق النتائج المستهدفة، وتمثل إدارة المخاطر أحد المداخل المهمة لدعم عملية اتخاذ القرار، إذ توفر أساساً أكثر وضوحاً لفهم الظروف المحتملة وتقدير آثارها واختيار البدائل المناسبة، بما يعزز القدرة على التعامل مع المتغيرات وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية. (الدبس، 2015)

مفهوم إدارة المخاطر

تُعد إدارة المخاطر من المفاهيم الإدارية المهمة التي لا ينبغي النظر إليها باعتبارها مرتبطة بالجوانب السلبية أو التهديدات فقط، وإنما يمكن التعامل معها باعتبارها أداة تساعد على التعرف على المخاطر والفرص المحتملة وإدارتها بصورة تساهم في تحقيق الأهداف، وتشير إدارة المخاطر إلى عملية منهجية ومستمرة تهدف إلى تحديد الأحداث والمخاطر المحتملة، وتحليلها وتقييم آثارها، ثم اختيار الاستجابات المناسبة للتعامل معها، مع متابعة تلك المخاطر بصورة دورية لضمان فاعلية الإجراءات المتخذة، كما تساهم إدارة المخاطر في دعم عملية التخطيط واتخاذ القرارات، وتحسين كفاءة استخدام الموارد، وتعزيز القدرة على التعامل مع التغيرات والظروف غير المتوقعة، فضلاً عن دعم الالتزام بالأنظمة والسياسات المعمول بها، ومن هذا المنطلق، فإن إدارة المخاطر لا تقتصر على الحد من الخسائر أو مواجهة التهديدات، بل تمتد إلى الاستفادة من الفرص التي قد تنشأ في ظل المخاطر، بما يعزز القدرة على تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية. (حسن & الشامي، 2023)

أنواع المخاطر

(طاهر، 2020)

يمكن تصنيف المخاطر وفقاً لدرجة خطورتها ومصدرها، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: التصنيف حسب درجة الخطورة:

- **شديدة الخطورة:** وهي المخاطر التي قد تؤدي عند وقوعها إلى خسائر جسيمة تهدد استمرارية المشروع.

- **متوسطة الخطورة:** وهي المخاطر التي قد تسبب خسائر مالية كبيرة وتؤثر في الاستقرار المالي للمشروع، دون أن تؤدي بالضرورة إلى توقفه.

- **المخاطر العادية:** وهي المخاطر محدودة التأثير التي يمكن غالبًا التعامل معها من خلال الإجراءات والسياسات الداخلية المتبعة.

ثانيًا: التصنيف حسب مصدر الخطر:

- **المخاطر الداخلية:** تنشأ من داخل المشروع وترتبط بأنشطته وموارده وعملياته وإدارته، ويمكن للمشروع بدرجات متفاوتة التأثير فيها أو الحد منها.

- **المخاطر الخارجية:** تنشأ من البيئة المحيطة بالمشروع وخارج نطاق سيطرته المباشرة، وقد تشمل العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقانونية والتنظيمية والسوقية، وغيرها من المتغيرات الخارجية.

الفرق بين مفاهيم المخاطر والأزمات والكوارث

(سعودي، 2020)

تتداخل مفاهيم المخاطر والأزمات والكوارث في كثير من الأحيان، إلا أن بينها اختلافات جوهرية من حيث طبيعتها ودرجة حدوثها وحجم آثارها، ويمكن توضيح ذلك على النحو الآتي:

1. المخاطر:

تشير المخاطر إلى احتمالية حدوث حدث أو ظرف قد يمثل تهديدًا أو يؤثر في تحقيق الأهداف، سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة، ويتم تقدير مستوى المخاطر من خلال تحديد طبيعتها ومصادرها واحتمالية حدوثها، ولذلك، ترتبط المخاطر غالبًا بمرحلة التوقع والاستعداد، إذ يمكن التعرف عليها وتقييمها قبل تحولها إلى أحداث فعلية.

2. الأزمات:

تمثل الأزمة حالة مفاجئة أو طارئة من عدم الاستقرار قد تنتج عن تراكم المخاطر أو عدم التعامل معها في

الوقت المناسب، وتتميز الأزمة بارتفاع مستوى عدم التأكد وضيق الوقت المتاح للاستجابة، وقد تؤدي إذا لم تتم إدارتها بصورة فعالة إلى نتائج أكثر خطورة.

3. الكوارث:

تشير الكارثة إلى وقوع حدث مدمر بالفعل ترتب عليه أضرار كبيرة في الأرواح أو الممتلكات أو كليهما، وقد يمتد تأثيرها إلى نطاق واسع يتجاوز حدود الجهة أو المكان الذي نشأت فيه، وتتميز الكوارث بشدة آثارها واتساع نطاقها، وقد تكون ناتجة عن تطور أزمة لم تتم السيطرة عليها أو عن حدوث حدث مفاجئ ذي آثار جسيمة.

خطوات عملية إدارة المخاطر

(الدبس، 2015)

يمكن توضيح عملية إدارة المخاطر من خلال مجموعة من الخطوات المترابطة التي تبدأ بالتخطيط وتحديد المخاطر، ثم تقييمها وتحليلها، وصولاً إلى الاستجابة لها ومتابعتها، وذلك على النحو الآتي:

1. التخطيط لإدارة المخاطر:

تتمثل هذه الخطوة في وضع إطار عام لإدارة المخاطر، وتحديد الأساليب والإجراءات التي سيتم اتباعها في التعرف على المخاطر وتحليلها وتقييمها والاستجابة لها، بما يضمن التعامل معها بصورة منظمة ومتكاملة.

2. تحديد المخاطر:

تُعد عملية تحديد المخاطر من الخطوات الأساسية في إدارة المخاطر، حيث تتضمن التعرف على مصادر المخاطر وطبيعتها والأسباب المحتملة لحدوثها، مع تصنيفها وفق خصائصها ومصادرها بما يسهم في فهمها وتسهيل التعامل معها.

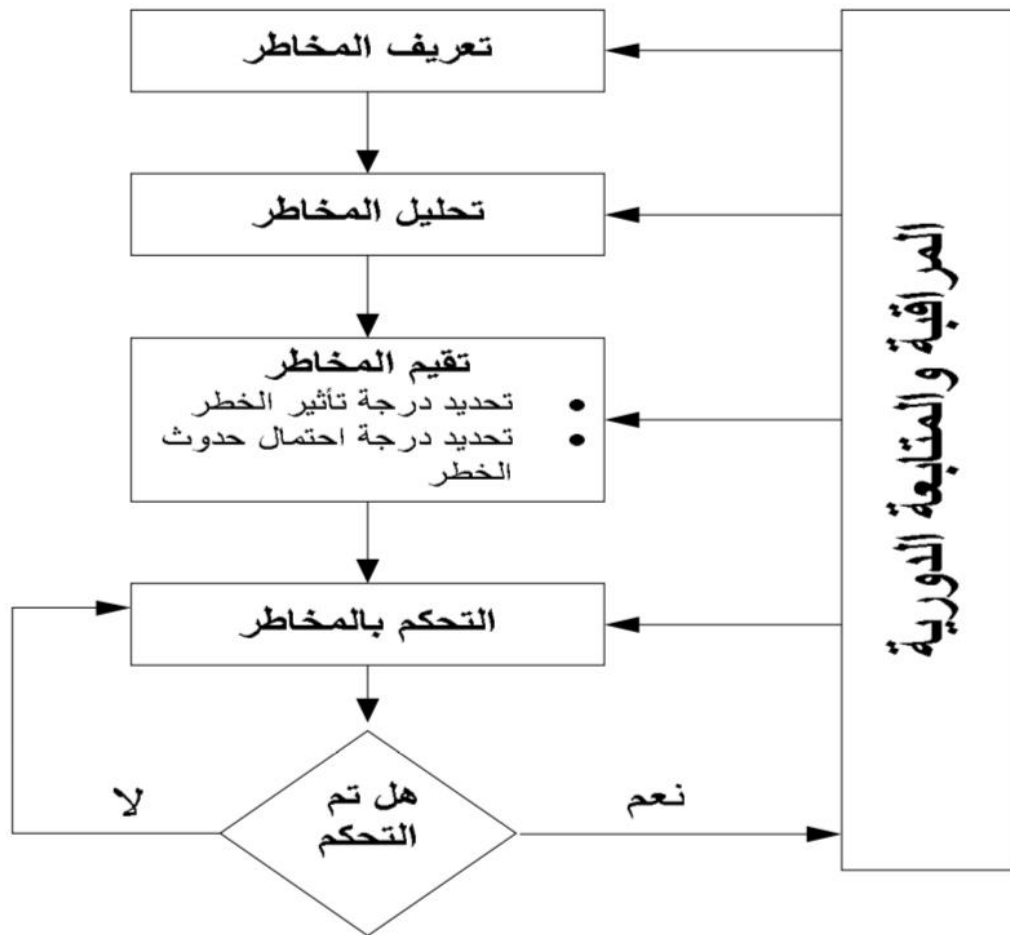
3. تقييم وتحليل المخاطر:

تهدف هذه الخطوة إلى تحديد مستوى المخاطر وترتيب أولوياتها وفقاً لاحتمالية حدوثها وحجم الآثار المترتبة عليها، ويمكن أن يتم ذلك من خلال أسلوبين رئيسيين:

- **التحليل النوعي للمخاطر:** يركز على تقدير مستوى المخاطر وتحديد أولوياتها من خلال دراسة احتمالية حدوثها والآثار المحتملة الناتجة عنها، بما يساعد على تحديد المخاطر التي تتطلب اهتمامًا أكبر.
- **التحليل الكمي للمخاطر:** يعتمد على إعطاء قيم كمية لاحتمالية حدوث المخاطر وحجم آثارها، بما يساعد على تقدير مستوى المخاطر بصورة أكثر دقة ودعم عملية اتخاذ القرارات المناسبة بشأنها.

4. الاستجابة للمخاطر ومتابعتها:

تتضمن هذه الخطوة تحديد الأسلوب الملائم للتعامل مع المخاطر بعد التعرف عليها وتقييمها، وذلك وفقًا لطبيعتها ومستوى تأثيرها، وتشمل أبرز أساليب الاستجابة للمخاطر تجنب الخطر من خلال تعديل الإجراءات أو الخطط، ونقل الخطر أو مشاركته مع أطراف أخرى، وتخفيض احتمالية حدوثه أو الحد من آثاره، بالإضافة إلى إعداد خطط الطوارئ للتعامل مع المخاطر المحتملة، أو قبول الخطر عندما يكون ضمن مستوى يمكن تحمله.



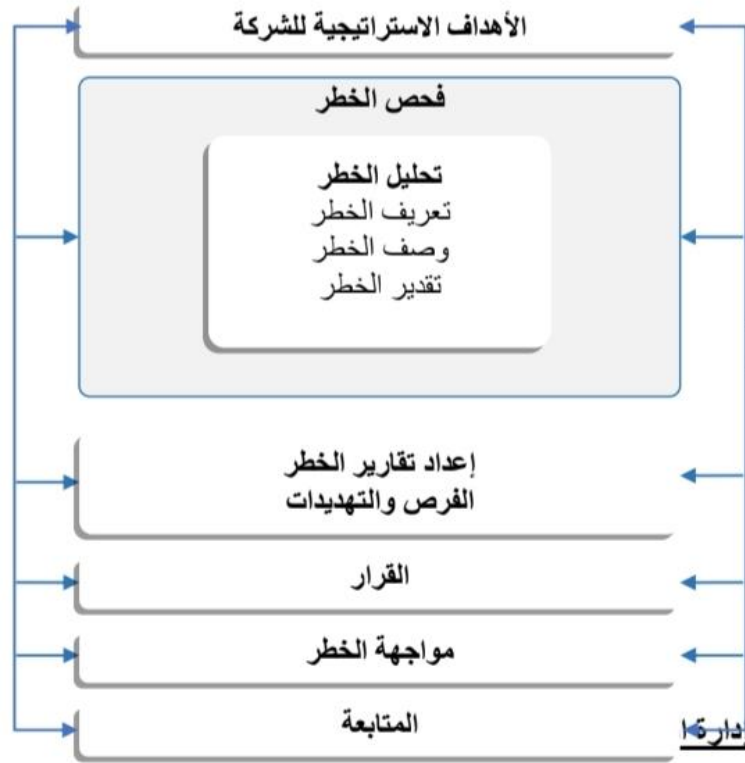
الشكل (3)

تقييم المخاطر والاستجابة لها

يُعد تقييم المخاطر من العناصر الأساسية في عملية الرقابة وإدارة المخاطر، ويشمل تقييم المخاطر عملية تحديد مصادر المخاطر المحتملة وتحليلها وتقدير مستوى تأثيرها واحتمالية حدوثها، بما يساعد على فهم طبيعتها وتحديد الإجراءات الملائمة للتعامل معها، وقد تنشأ المخاطر من عوامل داخلية أو خارجية، وقد تختلف درجة تأثيرها باختلاف طبيعتها والظروف المحيطة بها، الأمر الذي يستلزم التعامل معها بصورة منهجية ومنظمة، وبعد تحديد المخاطر وتقييمها، تأتي مرحلة الاستجابة لها من خلال اختيار الأساليب المناسبة للحد من آثارها أو التعامل معها، وذلك بناءً على مستوى المخاطر واحتمالية حدوثها والآثار المترتبة عليها، مع مراعاة التوازن بين التكاليف والمنافع الناتجة عن إجراءات المعالجة، ويمكن أن تتخذ الاستجابة للمخاطر عدة صور، من أبرزها تجنب الخطر من خلال الحد من الأنشطة المرتبطة به، أو تخفيضه من خلال اتخاذ إجراءات تقلل من احتمالية حدوثه أو آثاره، أو مشاركته من خلال توزيع آثاره مع أطراف أخرى، أو قبوله عندما يكون ضمن مستوى يمكن تحمله ولا يستدعي اتخاذ إجراءات إضافية. وفاعلية.(حسن & الشامي، 2023)

العلاقة بين المخاطر والأزمات والكوارث:

يمكن النظر إلى المخاطر والأزمات والكوارث باعتبارها مستويات مترابطة من الأحداث؛ فالمخاطر تمثل الاحتمالات والتهديدات التي قد تسبق وقوع الأحداث، وقد تتحول عند تحققها وعدم التعامل معها بصورة مناسبة إلى أزمات، بينما قد تتطور الأزمة غير المسيطر عليها إلى كارثة ذات آثار أكثر شدة واتساعاً. (سعودي، 2020)



الشكل (4)

تقنيات ومراحل إدارة المخاطر

المصدر : أمزال، 2023

2.3. المتغير التابع (نجاح المشاريع)

مفهوم المشروع:

يشير المشروع بصورة عامة إلى مجموعة من الأنشطة والمهام المترابطة والمنظمة التي تُنفذ باستخدام موارد محددة بهدف تحقيق نتيجة أو مجموعة من الأهداف الواضحة خلال فترة زمنية محددة، ويتميز المشروع بوجود نقطة بداية ونقطة نهاية، إلى جانب ارتباطه بميزانية ومتطلبات ومواصفات محددة، مما يجعله مختلفاً عن الأنشطة التشغيلية المستمرة. (علام، 2021)

خصائص المشروع

(عنيد، 2010)

تتميز المشاريع بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن الأنشطة التشغيلية المعتادة، ومن أبرزها:

- **التميز:** يتميز كل مشروع بطبيعة وأنشطة ومخرجات خاصة به، ولا يُعد عملاً روتينياً متكرراً.

- **وضوح الأهداف:** يسعى المشروع إلى تحقيق أهداف ونتائج محددة وواضحة، ويمكن تقسيم أعماله إلى مهام مترابطة تسهم في تحقيق الهدف النهائي.

- **الطبيعة المؤقتة:** للمشروع دورة حياة محددة تبدأ بالتخطيط والإعداد، ثم التنفيذ، وتنتهي بتحقيق النتائج المستهدفة.

- **ترابط الأنشطة والعوامل:** تتداخل أنشطة المشروع وتتأثر بالعوامل الداخلية والخارجية، مما يتطلب التنسيق المستمر بينها لضمان سير العمل.

- **محدودية الموارد:** يعتمد المشروع على موارد بشرية ومالية ومادية وتقنية، ويتطلب إدارتها بكفاءة لتحقيق النتائج المطلوبة.

- **الالتزام بالوقت والتكلفة:** يخضع المشروع لقيود تتعلق بالمدة الزمنية والتكلفة، مما يتطلب التخطيط الجيد وإدارة الموارد لضمان تحقيق الأهداف ضمن الحدود المحددة.

أهداف المشروع

(علام، 2021)

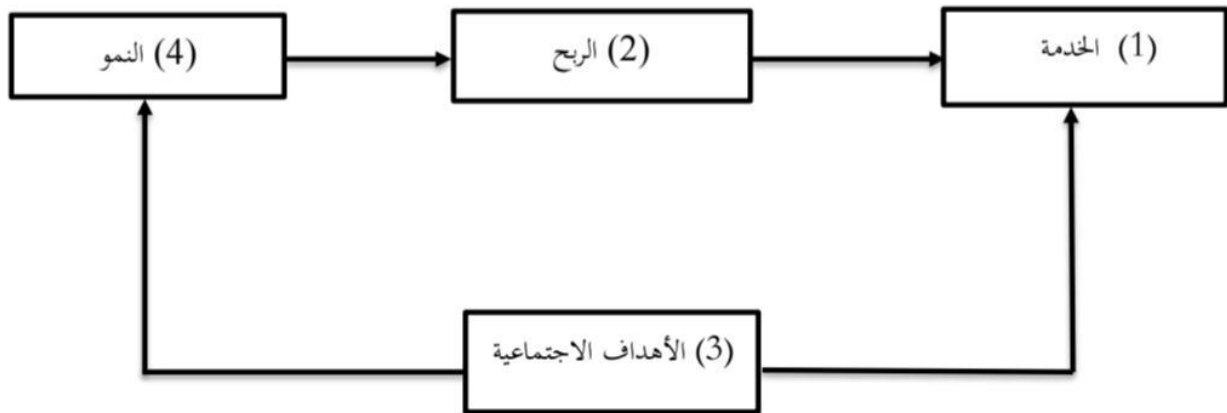
يمكن تصنيف أهداف المشروع إلى أهداف خاصة وأهداف عامة وأهداف فرعية، ومن أبرزها:

أولاً: الأهداف الخاصة:

- تحقيق الربح بما يضمن استمرارية المشروع ونموه.
- زيادة المبيعات وتعزيز حضور المشروع وسمعته وثقة العملاء به.
- حماية النشاط الأساسي للمشروع من مخاطر التوقف أو التراجع.
- دعم التوسع والنمو وتحسين القدرة التنافسية.

ثانياً: الأهداف العامة:

- تحقيق المنفعة العامة من خلال تقديم السلع أو الخدمات بما يتناسب مع احتياجات المستفيدين.
- المساهمة في تلبية احتياجات المجتمع وتحسين مستوى الخدمات المقدمة.
- تحقيق التوازن بين الاستدامة المالية والأهداف التي أنشئ المشروع من أجل تحقيقها.



الشكل (5)

تكامل أهداف المشروع

المصدر : علام، 2021

متطلبات نجاح ريادة الأعمال

يتطلب نجاح ريادة الأعمال توافر مجموعة من المقومات التي تساعد رائد الأعمال على تحويل الأفكار الجديدة إلى مشروعات قابلة للتنفيذ والاستمرار، من أبرزها امتلاك المعرفة والمهارات اللازمة لإدارة المشروع، والقدرة على الابتكار وتطوير المنتجات أو الأساليب التسويقية، كما يتطلب النجاح وجود بيئة

داعمة توفر الإرشاد والتمويل والموارد اللازمة، بما يعزز قدرة رواد الأعمال على استثمار الفرص المتاحة، وتحسين كفاءة استخدام الموارد، ودعم النمو الاقتصادي وخلق فرص العمل. (أبو عودة، 2020)

أبرز معايير نجاح المشروع:

(عنيد، 2010)

الوقت: إنجاز المشروع ضمن المدة الزمنية المحددة.

التكلفة: تنفيذ المشروع ضمن الميزانية والموارد المالية المتاحة.

الأداء: تحقيق مستوى الأداء المطلوب وفق المعايير المحددة.

الفاعلية: مدى تحقيق المشروع لأهدافه ونتائجه المستهدفة.

الرضا: تحقيق رضا المستفيدين والأطراف المعنية عن نتائج المشروع.

الاستخدام: قدرة المستفيدين على الاستفادة الفعلية من مخرجات المشروع.

المستفيدون: تلبية احتياجات المستفيدين وتحقيق توقعاتهم.

نجاح المشروع: تحقيق الأهداف العامة للمشروع وتحقيق النتائج المتوقعة منه.

عوامل نجاح المشاريع

(رحال، 2017)

أولاً: عوامل مرتبطة بطبيعة المشروع:

- إعداد خطة تنفيذية واضحة ومرنة تتيح التعامل مع الظروف غير المتوقعة.

- توافر السيولة والتمويل الكافي لضمان استمرارية المشروع.

- ملاءمة فكرة المشروع لاحتياجات البيئة والسوق المحيط.

ثانيًا: عوامل مرتبطة بصاحب المشروع وفريق العمل:

- الالتزام بالوقت وإنجاز المهام وفق الجداول المحددة.
- توفير تقارير دقيقة ومستمرة عن سير المشروع والصعوبات المحتملة.
- العمل الجماعي والمنظم بما يعزز الأداء وجودة اتخاذ القرار.
- توافر المهارات والقدرات اللازمة لدى فريق العمل لتنفيذ المشروع.
- امتلاك صاحب المشروع للقدرات الريادية والإدارية اللازمة للتخطيط والتنفيذ.
- تحديد المخاطر المحتملة وتقييم آثارها والقدرة على التعامل معها والحد من تأثيرها.

سادسًا: أبعاد عوامل نجاح المشروعات

(طاهر، 2020)

- تُعد أبعاد نجاح المشروع من العناصر الأساسية التي يمكن من خلالها تقييم مستوى نجاحه، ويُشار إليها غالبًا بالمثلث الأساسي لنجاح المشروع، وتتمثل في الوقت والتكلفة والجودة:
- **الوقت:** يتمثل في إنجاز المشروع ضمن المدة الزمنية المحددة، إذ يعكس الالتزام بالجدول الزمني كفاءة التخطيط والتنفيذ والتنسيق بين مختلف أنشطة المشروع، ويسهم في الحد من التأخير والآثار المترتبة عليه.
 - **التكلفة:** تتمثل في تنفيذ المشروع ضمن الميزانية المحددة وبما يضمن الاستخدام الكفء للموارد المالية، مع الحد من التجاوزات والتكاليف غير المخططة التي قد تؤثر في استمرارية المشروع ونتائجه.
 - **الجودة:** تتمثل في مدى توافق مخرجات المشروع مع المواصفات والمتطلبات المحددة، وقدرته على تلبية الاحتياجات والتوقعات المطلوبة، بما يحقق رضا المستفيدين ويعزز قيمة النتائج النهائية للمشروع.

عوامل النجاح الحرجة وتأثيرها في نجاح إدارة المشاريع

(عنيد، 2010)

فهم إدارة المشروع: إدراك طبيعة إدارة المشاريع وأهميتها ودورها في تحقيق الأهداف.

دعم الإدارة: توفير الدعم الإداري اللازم للمشروع ومساندته في مختلف مراحل التنفيذ.

التكيف التنظيمي: قدرة بيئة العمل على التكيف مع متطلبات المشروع والتغيرات التي قد تطرأ عليه.

اختيار مدير المشروع: اختيار مدير يمتلك الكفاءة والخبرة والمهارات المناسبة لإدارة المشروع.

نمط القيادة: اتباع أسلوب قيادي مناسب يساعد على توجيه الفريق وتحفيزه وتحقيق التعاون بين أفراد.

التخطيط والرقابة: وضع خطط واضحة ومتابعة تنفيذها بصورة مستمرة، مع اكتشاف المشكلات والانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

وضوح الأهداف: تحديد أهداف واضحة ومترابطة تبدأ من الرؤية العامة وتمتد إلى الأهداف التفصيلية ومتطلبات التنفيذ.

حل المشكلات: القدرة على تحديد المشكلات والافتراضات المحتملة ومعالجتها في الوقت المناسب بما يحد من تأثيرها في المشروع.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

أظهرت الدراسات السابقة وجود علاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشروعات، حيث تبين أن الممارسات الفعالة لإدارة المخاطر تساهم في تعزيز قدرة المشروعات على تحقيق أهدافها والتعامل مع المتغيرات والتحديات التي قد تؤثر في أدائها، وذلك من خلال تحديد المخاطر المحتملة وتحليلها وتقييم آثارها ووضع الاستجابات المناسبة لها ومتابعتها بصورة مستمرة، وتظهر هذه العلاقة بصورة واضحة في قدرة إدارة المخاطر على دعم الالتزام بالجدول الزمني للمشروع، إذ يساعد التعرف المبكر على المخاطر والاستعداد لها في الحد من احتمالية التأخير وضمان استمرارية الأنشطة وفق المواعيد المحددة، كما تساهم إدارة المخاطر في تحسين جودة المشروع من خلال تحديد مصادر المخاطر المرتبطة بالعمليات والموارد والتنفيذ، واتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية المناسبة للحد من تأثيرها في مخرجات المشروع وتحقيق المتطلبات والمواصفات المستهدفة، أما فيما يتعلق بالتكلفة فتساعد إدارة المخاطر على تحسين التخطيط المالي والتنبؤ بالمشكلات التي قد تؤدي إلى زيادة التكاليف، من خلال تقدير الاحتياجات والموارد بصورة أكثر دقة

والاستعداد للظروف غير المتوقعة، إلا أن مستوى تأثيرها في التكلفة قد يختلف باختلاف طبيعة المشروع والظروف المحيطة به وكفاءة الممارسات الإدارية والمالية المتبعة. (طاهر، 2020)

كما بينت النتائج أن المخاطر المالية والاستراتيجية والتشغيلية والبيئية تمثل عوامل مؤثرة في المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشروعات، مما يؤكد أهمية التعرف على هذه المخاطر وتقييمها بصورة مستمرة للحد من آثارها على أداء المشروع وتحقيق أهدافه، وكذلك أوضحت النتائج أن تطبيق استراتيجيات الاستجابة للمخاطر يساهم في الحد من حدة المخاطر والتعامل معها بصورة أكثر فاعلية، الأمر الذي يعزز قدرة المشروع على مواجهة الظروف غير المتوقعة والمحافظة على استمرارية أنشطته، كما أكدت النتائج كذلك أهمية استخدام أساليب المحاكاة في تحليل المخاطر وتقدير احتمالات حدوثها وقياس درجة خطورتها وتحديد مستوى تأثير كل نوع منها، بما يوفر معلومات تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة بشأنها. (بوداود، 2023)

وبصفة عامة، تؤكد نتائج الدراسات السابقة أن إدارة المخاطر تمثل أحد العوامل المهمة في دعم نجاح المشروعات، إذ لا تقتصر وظيفتها على الحد من الآثار السلبية للمخاطر، وإنما تمتد إلى تعزيز القدرة على التخطيط واتخاذ القرارات والاستجابة للتغيرات، بما يساهم في تحقيق أهداف المشروع والمحافظة على التوازن بين الوقت والتكلفة والجودة، ورفع مستوى كفاءة التنفيذ وزيادة احتمالية نجاح المشروع. (طاهر، 2020)

2.5. الخاتمة

تناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة من خلال استعراض المفاهيم والأسس المرتبطة بمتغيري الدراسة، حيث تم توضيح مفهوم إدارة المخاطر وأهميتها وخصائصها ومراحلها وأنواعها وأساليب التعامل معها، إلى جانب تناول مفهوم نجاح المشروعات وخصائصه وأبعاده وعوامل تحقيقه.

كما تم استعراض العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشروعات، من خلال توضيح الدور الذي تؤديه الممارسات الفعالة لإدارة المخاطر في الحد من الآثار السلبية للمخاطر، ودعم اتخاذ القرار، وتحسين أداء المشروع وتعزيز قدرته على تحقيق أهدافه.

قائمة المراجع

- أبو عودة، ن. (2020)، دور متطلبات نجاح عيادة الأعمال على استدامة المشاريع الإبداعية: دراسة حالة مشاريع حاضنة الأعمال والتكنولوجيا في الجامعة الإسلامية بغزة [رسالة ماجستير، جامعة القدس، معهد التنمية المستدامة، كلية الدراسات العليا].
- أمزال، ف. (2023)، التدقيق الداخلي كأداة لتنفيذ إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية [أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، شعبة العلوم المالية والمحاسبية].
- بوداد، خ. (2023)، استراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة [أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة].
- حسن، م.، والشامي، غ. (2023)، تقييم إدارة المخاطر على وفق إطار التدقيق: دراسة ميدانية في هيئة الإعلام والاتصالات في بغداد. مجلة التقنيات، 5(4).
- خليل، أ. (2021)، عوامل نجاح وفشل المشاريع في المنظمات غير الربحية: دراسة حالة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي [رسالة ماجستير في إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، وزارة التعليم العالي، الجمهورية العربية السورية].
- الدبيس، هـ. (2015)، تطوير منهجية لتحليل وإدارة مخاطر مشاريع السدود في سورية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الهندسية، 37(5).
- ديوب، م.، وزريقا، و. (2015)، دور إدارة مخاطر المشروعات في جودة اتخاذ القرارات: دراسة مسحية على شركات المقاولات العاملة في الساحل السوري، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 37(5).
- رحال، إ. (2017)، محددات نجاح وفشل المشاريع الصغيرة في محافظة بيت لحم [رسالة ماجستير، جامعة القدس، معهد التنمية المستدامة، برنامج بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، فلسطين].
- رحموني، ي.، ومداني، ع. (2018)، تخطيط وجدولة المشاريع باستخدام التحليل الشبكي: دراسة حالة مشروع إنجاز قاعة علاج بدوار الشريطة، تيارت [مذكرة ماجستير، جامعة ابن خلدون تيارت، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاديات العمل].

- سعودي، ن. (2020)، إدارة المخاطر وثقافة الأزمات: دراسة لرؤى عينة من شباب جامعة الإسكندرية [بحث، جامعة الإسكندرية، كلية الآداب، قسم علم الاجتماع].
- طاهر، م. (2020)، تأثير إدارة المخاطر الفاعلة في نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية في عينة من مشروعات البناء والتشييد الحكومية والخاصة في محافظة البصرة [بحث، جامعة البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد].
- العرود، ن. (2023)، إدارة المخاطر ودورها في تعزيز أداء أقسام البلديات في الأردن. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية.
- عنيد، ح. (2010)، تأثير عوامل النجاح الحرجة في إدارة المشاريع: دراسة استطلاعية تحليلية في شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية [بحث، جمهورية العراق، وزارة التخطيط، الجهاز المركزي للإحصاء].