

تأثير دور ادارة جودة المشاريع على إدارة المخاطر في شركة سابك
في مدينة الجبيل الصناعية بالمملكة العربية السعودية

أسم الطالبة

بشاير عبدالسلام محمد الدليهان

الرقم الجامعي

2021206069

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني – ٢٠٢٤

جدول المحتويات

٢	الشكر والتقدير.....
٣	الإهداء
٤	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٥	١, ١. المقدمة:
٦	١, ٢. مشكلة الدراسة.....
٧	١, ٢, ١. فجوات على المستوى النظري
٨	١, ٢, ٢. فجوات على المستوى التطبيقي.....
٩	١, ٣. أهمية الدراسة.....
٩	١, ٣, ١. على المستوى النظري:
٩	١, ٣, ٢. على المستوى التطبيقي:
١٠	١, ٤. أسئلة الدراسة
١٠	١, ٥. أهداف الدراسة.....
١٠	١, ٦. فرضيات الدراسة.....
١٠	١, ٧. نموذج الدراسة.....
١١	١, ٨. منهجية الدراسة.....
١١	١, ٩. الدراسة الميدانية.....
١١	١, ١٠. مخطط المشروع المقترح
	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
١	
٢	
١٣	٢, ١. المقدمة:
١٣	٢, ٢. المتغير المستقل.....
١٣	٢, ٣. المتغير التابع.....
١٤	٢, ٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
١٤	٢, ٥. الخاتمة.....

الشكر والتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال رسول الله – صلى الله عليه وسلم – ((من لا يشكر الناس لا يشكر الله))

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي، والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمدا كثيرا.

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير الى الدكتورة الفاضلة: منى مصطفى العشري على كل ما قدمته لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء دراستنا في جوانبها المختلفة، كما نتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة، ودون نسيان الأستاذ: ناصر بن إبراهيم السعد المحميد وجميع أعضاء إدارة الجامعة وكما أتوجه بالشكر إلى كل الأساتذة والدكاترة ب جامعة ميدأوشن.

والحمد لله من قبل ومن بعد.

إهداء

إلى روح والدي الحبيب،

يا من علمتني معنى الحياة والكفاح، وغرست في نفسي بذور الأمل والعزيمة. يا من كنت نبع الحب والتضحية، ومصدر الإلهام والدعم أهدي هذا العمل المتواضع إلى روحك الطاهرة، فأنت من كنت دائماً تؤمن بي، وتدفعني لتحقيق أحلامي. على الرغم من غيابك الجسدي، إلا أن حضورك المعنوي يظل يرافقني في كل خطوة أخطوها.

رحمك الله وأسكنك فسيح جناته، وجعل هذا العمل صدقة جارية عنك.

إلى أمي الحبيبة،

يا من كنت دائماً نبض قلبي، ومصدر دفتي وأمانتي. يا من غمرتني بحبك وحنانك، وكنت لي السند والعون في كل مراحل حياتي أهدي هذا العمل إليك، تعبيراً عن امتناني لكل ما قدمته لي من تضحيات وجهود. لقد كنت الداعم الأكبر لي في تحقيق أحلامي، وبفضلك استطعت الوصول إلى هذه اللحظة.

شكراً لك يا أمي على كل شيء، وأتمنى أن يكون هذا الإنجاز مصدر فخر وسعادة لك كما كنت دائماً لي.

وصلت إلى نهاية رحلتي الدراسية بعد تعب ومشقة وها أنا أختتم بحث تخرجي بكل همّة ونشاط وأمتن لكل من كان له فضل في مسيرتي وساعدني ولو باليسير والأهل، والأصدقاء، والأساتذة المُبجّلين.

داعيّه المولى -عز وجل- أن يُطيل في أعماركم، ويرزقكم بالخيرات.

أهدي لكم بحث تخرجي.....

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١. المقدمة:

أصبحت إدارة جودة المشاريع وإدارة المخاطر هما عنصران أساسيان في نجاح أي مشروع. إدارة جودة المشاريع تهدف إلى التأكد من أن جميع جوانب المشروع تلي متطلبات الجودة المحددة وتتماشى مع توقعات أصحاب المصلحة. من جهة أخرى، إدارة المخاطر تسعى إلى تحديد وتقييم والتحكم في العوامل التي قد تؤثر سلباً على المشروع. التكامل بين إدارة جودة المشاريع وإدارة المخاطر يمكن أن يؤدي إلى تحسين كبير في الأداء العام للمشروع. من خلال تطبيق معايير الجودة بشكل صارم، يمكن تقليل احتمالية حدوث المخاطر المرتبطة بجودة المنتج أو الخدمة. على سبيل المثال، اكتشاف العيوب مبكراً أثناء عملية الإنتاج يمكن أن يمنع المشاكل الكبيرة التي قد تتطلب تكاليف عالية للإصلاح لاحقاً. يمكن لإدارة الجودة الفعالة أن تساهم في تحديد المخاطر المحتملة المتعلقة بالجودة قبل أن تصبح مشكلات حقيقية. من خلال القيام بعمليات تدقيق منتظمة ومراجعات للجودة، يمكن التعرف على التهديدات المحتملة واتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة. بالتالي، يمكن القول بأن إدارة جودة المشاريع تساهم بشكل مباشر في تحسين إدارة المخاطر، وذلك من خلال تقليل احتمالية حدوث المشكلات وتحديد الإجراءات الوقائية المناسبة. هذا التكامل يعزز من فرص نجاح المشروع ويقلل من التكاليف غير المتوقعة، مما يساهم في تحقيق أهداف المشروع بفعالية وكفاءة. تواجه إدارة الجودة وإدارة المخاطر مجموعة من التحديات التي قد تؤثر على فعالية المشروع ونجاحه. من بين هذه التحديات (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، التغيرات البيئية، التنسيق بين الفريق ومن التحديات المشتركة (تكامل العمليات، التوازن بين الجودة والتكلفة، التواصل الفعال، التعامل مع التغيير) مواجهة هذه التحديات يتطلب نهجاً شاملاً واستراتيجيات مدروسة، بالإضافة إلى دعم القيادة العليا والتزام الفريق لضمان تحقيق أهداف المشروع بنجاح. إدارة جودة المشاريع تلعب دوراً حاسماً في تعزيز إدارة المخاطر، حيث تؤثر بشكل مباشر على قدرة المشروع على التنبؤ بالمخاطر والتعامل معها بفعالية. الأهمية تكمن في النقاط التالية ١. تحديد المخاطر بشكل مبكر: من خلال عمليات التدقيق ومراجعات الجودة الدورية، يمكن اكتشاف المشكلات والعيوب في وقت مبكر قبل أن تتفاقم وتتحوّل إلى مخاطر أكبر. هذا يقلل من احتمالية حدوث مشاكل غير متوقعة ويعزز قدرة الفريق على التعامل معها بسرعة. 2. تحسين عمليات التقييم والتحليل: تساهم إدارة الجودة في توفير بيانات دقيقة وموثوقة حول أداء المشروع، مما يساعد في إجراء تحليلات دقيقة لتقييم المخاطر. الأدوات والمعايير المستخدمة في إدارة الجودة يمكن أن تكون مفيدة أيضاً في تقييم تأثير واحتمالية المخاطر. 3. تعزيز الوقاية والاحتياطات: من خلال تطبيق معايير جودة صارمة، يمكن تنفيذ إجراءات وقائية تقلل من احتمالية حدوث المخاطر. على سبيل المثال، الالتزام بمواصفات الجودة يمكن أن يمنع الأعطال الفنية والمشاكل التشغيلية التي قد تشكل مخاطر كبيرة على المشروع. 4. زيادة موثوقية العمليات: إدارة الجودة تضمن أن العمليات تتم بطريقة موثوقة ومنتظمة، مما يقلل من التغيرات والانحرافات غير المرغوب فيها. هذا الاستقرار يساعد في تقليل المخاطر المتعلقة بعدم الاتساق والجودة المنخفضة. 5. تعزيز التواصل والتعاون: إدارة الجودة تشجع على التواصل المفتوح والتعاون بين مختلف أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة. هذا يمكن أن يساهم في تحديد المخاطر المحتملة من قبل مختلف الأطراف المعنية واتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل معها. 6. تحقيق التوازن بين التكلفة والجودة: من خلال إدارة الجودة الفعالة، يمكن

تحقيق التوازن بين تحسين الجودة وتجنب التكاليف الزائدة، مما يقلل من المخاطر المالية ويضمن استخدام الموارد بشكل أمثل. 7. تحسين سمعة المشروع: مشاريع ذات جودة عالية تتمتع بسمعة جيدة، مما يقلل من المخاطر المرتبطة بالسمعة والعلاقات مع العملاء والموردين. الجودة العالية تبني الثقة وتزيد من فرص النجاح في المستقبل. 8. تعزيز ثقافة المخاطر الإيجابية: إدارة الجودة تعزز من ثقافة التحسين المستمر والابتكار، مما يشجع الفريق على تبني نهج استباقي في التعامل مع المخاطر وتطوير حلول مبتكرة للحد منها. باختصار، إدارة جودة المشاريع تسهم بشكل كبير في تحسين إدارة المخاطر من خلال الوقاية المبكرة، التحليل الدقيق، تعزيز التواصل، وتوفير بيئة مستقرة وموثوقة. هذا يؤدي إلى زيادة فرص نجاح المشروع وتقليل التحديات غير المتوقعة. وفقاً ل (خان وآخرون ، ٢٠٢٣) على اعتبار أن إدارة المخاطر هي من بين العمليات الهامة والضرورية والتي تنطوي على تحديد وتحليل وتقييم وتنفيذ استراتيجيات للوقاية والعلاج من المخاطر الحالية والمحتملة. وفقاً ل (بكباطة وآخرون ، ٢٠٢٢) تتميز المشاريع العمومية ذات طبيعة خاصة وتؤثر عليها عوامل كثيرة مما يجعلها تتعرض لكثير من المخاطر طوال فترة الانجاز تؤثر هذه المخاطر على إدارة المشروع وعناصره الأساسية، وتعد عملية تحليل وإدارة المخاطر من الأساليب الفعالة والمثمرة التي تستخدم في إدارة مشاريع التشييد لغرض زيادة فرص انهاء المشروع بنجاح وفي حدود التكلفة والوقت والجودة المطلوبة وبأقل ما يمكن من المشاكل. وفقاً لما سبق يتفق الباحثون ان عند أداء المشروع لابد من وجود تحديات وصعوبات لتحقيق المشروع لذا لابد من دراسة وفهم وتطبيق ادارته المخاطر وأدائه جودة المشروع وان نجاح المشروع يتوقف وبشكل أساسي على الخطط التي تهدف إلى استجابة للمخاطر المحتملة.

إدارة الجودة وإدارة المخاطر هما جزءان أساسيان من إدارة المشاريع. رغم أهميتهما الكبيرة، إلا أنهما يواجهان تحديات متعددة، التحديات في إدارة الجودة وإدارة المخاطر تتطلب توازناً دقيقاً بين التخطيط الجيد والتنفيذ المرن. القدرة على التكيف مع التغيرات والتواصل الفعال مع جميع المعنيين تعتبر مفتاحاً للتغلب على هذه التحديات.

تتمثل أهمية إدارة المخاطر في القدرة على تقليل الخسائر المحتملة وتجنب الأحداث السلبية قبل حدوثها، مما يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة وزيادة فرص النجاح. تعتمد عملية إدارة المخاطر على مجموعة من الأدوات والتقنيات لتحليل وتقدير المخاطر، وتطوير استراتيجيات للتعامل معها بفعالية. في هذا البحث، سنتناول المفاهيم الأساسية لإدارة المخاطر، وأهمية هذه العملية في البيانات التنظيمية، ونستعرض الخطوات الرئيسية لإدارة المخاطر، مثل تحديد المخاطر، وتحليلها، وتقييمها، ومن ثم تطوير استراتيجيات للتعامل معها. كما سنلقي الضوء على بعض الأمثلة العملية والتطبيقات الواقعية لإدارة المخاطر في مختلف الصناعات.

١,٢ . مشكلة الدراسة

وفقاً لما سبق يتفق الباحثون ان عند أداء المشروع لابد من وجود تحديات وصعوبات لتحقيق المشروع لذا لابد من دراسة وفهم وتطبيق ادارته المخاطر وأدائه جودة المشروع وان نجاح المشروع يتوقف وبشكل أساسي على الخطط التي تهدف إلى استجابة للمخاطر المحتملة.

إدارة الجودة وإدارة المخاطر هما جزءان أساسيان من إدارة المشاريع. رغم أهميتهما الكبيرة، إلا أنهما يواجهان تحديات متعددة، التحديات في إدارة الجودة وإدارة المخاطر تتطلب توازنًا دقيقًا بين التخطيط الجيد والتنفيذ المرن. القدرة على التكيف مع التغيرات والتواصل الفعال مع جميع المعنيين تعتبر مفتاحًا للتغلب على هذه التحديات.

مشكلة التحديات في إدارة الجودة والمخاطر تتعلق بتعقيدات وتداخلات عدة تواجه المؤسسات أثناء محاولتها تحسين جودة منتجاتها أو خدماتها مع تقليل المخاطر المحتملة. فيما يلي توضيح لأهم هذه التحديات وكيفية التعامل معها (تحديد وتقييم المخاطر بشكل دقيق التحدي، التكامل بين إدارة الجودة وإدارة المخاطر التحدي، تدريب وتأهيل الموظفين التحدي، الاستجابة للتغيرات التكنولوجية التحدي، التكلفة والميزانية التحدي، التواصل الداخلي والتنسيق بين الأقسام التحدي، الثقافة التنظيمية التحدي، التنظيم والتشريعات التحدي، الابتكار والتحسين المستمر التحدي، التحليل والقياس التحدي)

خلاصة: التعامل مع تحديات إدارة الجودة والمخاطر يتطلب استراتيجية شاملة ومتكاملة تشمل التدريب، الابتكار، التواصل، والتحسين المستمر. العمل على بناء ثقافة تنظيمية تدعم هذه المفاهيم يساهم في تحقيق النجاح المستدام للمؤسسة.

١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

الفجوات النظرية في إدارة جودة المشروع وإدارة المخاطر تتعلق بالعديد من الجوانب التي لم يتم معالجتها بشكل كافٍ في الأدبيات الأكاديمية والممارسات العملية. وفيما يلي بعض الفجوات الرئيسية :

١. التكامل بين إدارة الجودة وإدارة المخاطر :العديد من الأطر والنظريات تتعامل مع إدارة الجودة وإدارة المخاطر كمجالين منفصلين، مما يعيق عملية التكامل الفعال بينهما في المشروعات. الحاجة ماسة إلى تطوير نماذج وأطر نظرية تدمج بين إدارة الجودة وإدارة المخاطر بطرق أكثر تناعماً
٢. القياس والتحليل الشامل :الأدوات والنماذج النظرية الحالية قد تكون غير كافية لتقديم تحليل شامل ودقيق للبيانات المتعلقة بالجودة والمخاطر. هناك حاجة لتطوير مقاييس جديدة وأدوات تحليل قادرة على التعامل مع تعقيدات المشاريع المعاصرة.
٣. التكنولوجيا والابتكار :مع التقدم التكنولوجي السريع، هناك فجوة في النظريات التي تدرس تأثير التكنولوجيا والابتكار على إدارة الجودة والمخاطر في المشاريع. يتطلب الأمر نظريات وأطر عمل جديدة تعكس التحديات والفرص التي تفرضها التكنولوجيا الحديثة.
٤. العوامل البشرية والثقافية :النظريات الحالية قد لا تأخذ في الحسبان بشكل كافٍ تأثير العوامل البشرية والثقافية على إدارة الجودة والمخاطر. يشمل ذلك تأثير ثقافة المؤسسة، وسلوك الموظفين، والتدريب، والتحفيز.
٥. التطبيق العملي :هناك فجوة بين النظريات الأكاديمية والتطبيق العملي في مجال إدارة الجودة والمخاطر في المشاريع. غالبًا ما تكون النظريات غير قادرة على التعامل مع التحديات والقيود التي تواجهها المؤسسات في الحياة العملية.

٦. إدارة الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية: لم تغط النظريات الحالية بشكل كافٍ كيفية دمج مبادئ الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية في إدارة جودة المشاريع وإدارة المخاطر. الحاجة ماسة لتطوير نماذج وأطر عمل تعكس هذه الجوانب بوضوح.

٧. تقييم الأداء والمراجعة: النماذج الحالية لتقييم الأداء والمراجعة في إدارة الجودة والمخاطر قد تكون محدودة في قدرتها على تقديم تحليل دقيق وشامل لأداء المشاريع. هناك حاجة لتطوير أدوات تقييم جديدة تأخذ في الاعتبار التعقيدات الحديثة للمشروعات.

٨. التغيرات الديناميكية في المشاريع: النظريات الحالية قد لا تكون كافية للتعامل مع الطبيعة الديناميكية والتغيرات السريعة في بيئة المشاريع المعاصرة يجب تطوير نماذج مرنة وقابلة للتكيف مع هذه التغيرات .

ملء هذه الفجوات يتطلب تعاونًا بين الباحثين والممارسين لتطوير نظريات وأطر عمل تكون أكثر توافقًا مع التحديات العملية التي تواجهها المشاريع في العالم الواقعي.

٢,٢,١. فجوات على المستوى التطبيقي

دراسة تأثير إدارة جودة المشاريع على إدارة المخاطر في الشركات ضرورية لعدة أسباب، تشمل :

١. تحسين التكامل والتناغم: توضح كيف يمكن للتكامل بين إدارة الجودة وإدارة المخاطر أن يؤدي إلى تحسين التناغم داخل الشركة، مما يقلل من التضارب في الأهداف والإجراءات.
٢. تقليل المخاطر: إدارة جودة المشاريع بشكل فعال يمكن أن تقلل من المخاطر المرتبطة بالمشروعات من خلال تحسين العمليات وتقليل العيوب والأخطاء.
٣. زيادة الفعالية والكفاءة: توضح كيف يمكن للممارسات الجيدة في إدارة الجودة أن تزيد من فعالية وكفاءة عمليات إدارة المخاطر من خلال توفير بيانات دقيقة وموثوقة.
٤. تعزيز الثقة والمصداقية: تحسين الجودة يؤدي إلى تعزيز ثقة العملاء والمستثمرين في الشركة، مما يقلل من المخاطر المرتبطة بالسمعة.
٥. دعم اتخاذ القرارات: تزويد الإدارة بمعلومات دقيقة وشاملة حول جودة العمليات والمخرجات يمكن أن يدعم اتخاذ قرارات أفضل وأكثر استنارة فيما يتعلق بالمخاطر.
٦. الامتثال للمعايير: دراسة تأثير إدارة جودة المشاريع على إدارة المخاطر تساعد الشركات في الامتثال للمعايير والقوانين التنظيمية، مما يقلل من المخاطر القانونية والمالية.

جوانب رئيسية يجب دراستها :

١. التأثير على أداء المشروع: كيف تساهم إدارة الجودة في تحسين أداء المشروع من حيث التكلفة، الوقت، والنطاق، وكيف يؤثر ذلك على المخاطر المحتملة.

٢. العمليات والإجراءات: تحليل كيفية تحسين العمليات والإجراءات من خلال إدارة الجودة يقلل من احتمالية وقوع المخاطر.
٣. لتدريب والتنمية: دراسة تأثير برامج التدريب والتنمية المتعلقة بإدارة الجودة على وعي الموظفين بالمخاطر وكيفية التعامل معها.
٤. الابتكار والتحسين المستمر: كيف تساهم ممارسات الجودة في دعم الابتكار والتحسين المستمر، مما يؤدي إلى تقليل المخاطر على المدى الطويل.
٥. التكنولوجيا والأدوات: استخدام الأدوات التكنولوجية في إدارة الجودة وكيف يمكن أن تساهم في تحسين إدارة المخاطر.

منهجية البحث المقترحة :

١. جمع البيانات: من خلال استطلاعات، مقابلات، وتحليل الوثائق المتعلقة بإدارة الجودة والمخاطر في الشركة.
٢. تحليل البيانات: استخدام أساليب تحليل البيانات الكمية والنوعية لتحديد العلاقات بين إدارة الجودة وإدارة المخاطر.
٣. دراسات الحالة: تحليل حالات دراسية من شركات مختلفة لفهم التأثير العملي لإدارة الجودة على إدارة المخاطر.
٤. التوصيات: تطوير توصيات عملية تستند إلى نتائج البحث لتعزيز التكامل بين إدارة الجودة وإدارة المخاطر في الشركات.

خلاصة: البحث في تأثير إدارة جودة المشاريع على إدارة المخاطر في الشركة يمكن أن يوفر رؤية قيمة لتحسين الأداء العام للشركة وتقليل المخاطر المحتملة. يساهم ذلك في تحقيق أهداف الشركة بكفاءة أكبر ويعزز قدرتها على المنافسة في السوق.

"ما هو أثر دور إدارة جودة المشاريع على إدارة المخاطر؟"

١,٣. أهمية الدراسة

تتمثل أهمية إدارة المخاطر في القدرة على تقليل الخسائر المحتملة وتجنب الأحداث السلبية قبل حدوثها، مما يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة وزيادة فرص النجاح. تعتمد عملية إدارة المخاطر على مجموعة من الأدوات والتقنيات لتحليل وتقدير المخاطر، وتطوير استراتيجيات للتعامل معها بفعالية. في هذا البحث، سنتناول المفاهيم الأساسية لإدارة المخاطر، وأهمية هذه العملية في البيانات التنظيمية، ونستعرض الخطوات الرئيسية لإدارة المخاطر، مثل تحديد المخاطر، وتحليلها، وتقييمها، ومن ثم تطوير استراتيجيات للتعامل معها. كما سنلقي الضوء على بعض الأمثلة العملية والتطبيقات الواقعية لإدارة المخاطر في مختلف الصناعات.

١,٣,١. على المستوى النظري:

حل مشكلة التحديات في إدارة جودة المشاريع وإدارة المخاطر يتطلب تبني مفاهيم وأطر عمل جديدة تجمع بين الابتكار، التكنولوجيا، والتكامل بين مختلف مجالات الإدارة.

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

وفيما يلي بعض العمل المقترحة على تحديد استراتيجيات حل المشكلة التي تؤثر على إداره جودة المشروع على إداره المخاطر:

١. إدارة الجودة الشاملة (TQM) مع التركيز على إدارة المخاطر المفهوم.
٢. إطار عمل Agile مع تضمين إدارة المخاطر المفهوم.
٣. استخدام البيانات الضخمة والتحليلات التنبؤية المفهوم.
٤. إدارة المخاطر السيبرانية والجودة في التحول الرقمي المفهوم.
٥. منهجية Lean Six Sigma مع إدارة المخاطر المفهوم.
٦. إدارة المعرفة والمخاطر المفهوم .
٧. إطار العمل المتكامل لإدارة المشروع (IPMF) المفهوم.
٨. التدريب المستمر والتطوير المهني المفهوم.

تبنى هذه المفاهيم وأطر العمل الجديدة يمكن أن يساعد في حل التحديات المتعلقة بإدارة جودة المشاريع وإدارة المخاطر. يعتمد النجاح على القدرة على تطبيق هذه الأطر بشكل فعال والتكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل.

١,٤. أسئلة الدراسة

١,٥. أهداف الدراسة

١,٦. فرضيات الدراسة

١,٧. نموذج الدراسة

١,٨. منهجية الدراسة

١,٩. الدراسة الميدانية

١٠,١. مخطط المشروع المقترح

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١ . المقدمة:

٢,٢ . المتغير المستقل

٢,٣. المتغير التابع

٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

٢,٥. الخاتمة

قائمة المراجع

خان، أشرف محمد سراج، مجلد، & اسامه عبد الرحمن. (٢٠٢٣). دور الحوكمة في تطوير ادارة المخاطر في شركة المياح الوطنية. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، ٧(٢٧)، ٢٥٩-٢٩٦.

https://journals.ekb.eg/article_307810_2178ca72e11196c9359c345bf4f5c706.pdf

(Doctoral dissertation). بكبابة، عدمان، & مريزق (مشرف). (٢٠٢٢). ادارة المخاطر في المشاريع العمومية

<http://dspace.esc->

[alger.dz:8080/jspui/bitstream/123456789/459/3/%D8%A8%D9%88%D8%A8%D8%A7%D8%B7%D8%A9%20%D8%B4%D9%8A%D9%85%D8%A7%D8%A1mas2022-10.pdf](http://dspace.esc-alger.dz:8080/jspui/bitstream/123456789/459/3/%D8%A8%D9%88%D8%A8%D8%A7%D8%B7%D8%A9%20%D8%B4%D9%8A%D9%85%D8%A7%D8%A1mas2022-10.pdf)