



أثر انظمة إدارة المخاطر في تحقيق حوكمة إدارة المشاريع دراسة تطبيقية علي مشاريع الهيئة الملكية لمدينة الرياض

إعداد:

عبدالله إبراهيم عيد الجهني ٢٣٢٠٠٣٣

أحمد محمد جهيم العنزي ٢٠٢٢٣٠٠٦٥٢٤

مؤيد عبدالعزيز محمد العثيم ٢٢٢٠٠٢٠٤٠

إشراف:

.د

العام الجامعي

١٤٤٥هـ - ٢٠٢٣م

الفصل الدراسي الاول

الفصل الأول: المدخل العام للدراسة

المقدمة:

تعد إدارة المخاطر من أهم ركائز إدارة المنظمات، وتسعى المنظمات دائماً إلى تطبيقها من أجل تحقيق أهدافها، وتطوير منهجية واضحة ومدرسة لإدارة تلك المخاطر بالطريقة الصحيحة لتحقيق أهداف المنظمة، لذلك من الضروري وجود إدارة فاعلة تقوم بتخطيط المخاطر، وتحليلها، ومعالجتها، ومتابعتها ومراقبتها بشكل صحيح واتخاذ الإجراءات اللازمة، لذا أصبح لإدارة المخاطر مكانة بارزة في إدارة المنظمات، بهدف تجنب وقوعها والتقليل من آثارها السلبية التي لها تأثيرات أخرى جانبية على المجتمع والبيئة المحيطة، مما يستوجب العمل على تخفيضها إلى مستويات مقبولة (ارتيمة، ٢٠١٦م).

وتشكل إدارة المخاطر جزءاً محورياً من الإدارة الاستراتيجية داخل أي منظمة، فهي العملية التي تتصدى بها المنظمات بمنهجية للمخاطر المتصلة بأنشطتها، بهدف تحقيق منافع مستدامة في أعمالها. وتمثل إدارة المخاطر منهجاً أو مدخلاً علمياً لمواجهة المخاطر المحتملة عن طريق توقع الخسائر الناتجة عن هذه المخاطر المحتملة، وتصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تخفف من الخسارة أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى حد أدنى. (حماد، ٢٠٠٧م).

وتأتي قضية الحوكمة على قمة اهتمامات مجتمع الأعمال الدولي والمؤسسات المالية، بسبب العديد من الأحداث التي وقعت خلال العقدين الماضيين خاصة التغيرات المالية التي حدثت في العديد من المؤسسات المالية في دول شرق آسيا وأمريكا، والتحول إلى نظام السوق المفتوح، وانتهاج سياسة الخصخصة في عدد من دول شرق أوروبا، مع تزايد الفشل الذي منيت به العديد من الشركات على مستوى العالم في الآونة الأخيرة، وقد أرجع المحللون السبب الرئيسي لهذا الفشل إلى افتقار هذه الشركات إلى القواعد الجيدة لإدارتها مما ساهم في سهولة التلاعب في الحسابات وإعداد تقارير مالية مضللة واتخاذ قرارات غير رشيدة وغياب الرقابة والمتابعة من قبل المساهمين وأصحاب

المصالح، الأمر الذي حدا بالمؤسسات المالية والدولية أن تضع مجموعة من المعايير والقواعد التي تكفل حسن الأداء وتوفر الرقابة القوية وذلك تحت عنوان "حوكمة الشركات" (عبدالله ، ٢٠١٦ : ١) .

حيث تعتبر إدارة المخاطر أحد الجوانب الرئيسية لحوكمة الشركات والمسئولية النهائية عن إدارة المخاطر الفعالة والتي يحتفظ بها مجلس الادارة ومن المستحيل جعل إدارة المخاطر فعالية بدون دعم مباشر ومشاركة قوية من مجلس الادارة حيث ان الادارة الجيدة للمخاطر تبدأ بأسلوب جيد للحوكمة كما تساعد إدارة الشركة في التعرف بصورة واضحة على مستقبلها . وأن تحقيق ذلك يتطلب درجة عالية من الشفافية وهذه بدورها تعد ثمرة مباشرة للتطبيق الجيد للحوكمة . (رشوان ، ٢٠٢٠)

تعد حوكمة إدارة المشاريع الفعالة أمراً ضرورياً للتنفيذ الناجح للمشاريع المعقدة داخل المنظمات. وهو ينطوي على إنشاء هياكل وعمليات وآليات مساءلة واضحة لضمان تنفيذ المشاريع بكفاءة ومواءمتها مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. أحد الجوانب الحاسمة لحوكمة إدارة المشاريع هو دمج أنظمة قوية لإدارة المخاطر. تلعب هذه الأنظمة دوراً محورياً في تحديد وتقييم وتخفيف ومراقبة المخاطر التي يمكن أن تعطل تقدم المشروع ونتائجه.

في هذه الدراسة سوف نستكشف التأثير العميق لأنظمة إدارة المخاطر على تحقيق حوكمة إدارة المشاريع. سوف نتعمق في كيفية مساهمة هذه الأنظمة في تعزيز شفافية المشروع والمساءلة والنجاح العام. بالإضافة إلى ذلك ، سوف ندرس الدور الحاسم الذي يلعبونه في حماية استثمارات المشاريع وتعزيز ثقافة التحسين المستمر داخل المنظمات. يعد فهم العلاقة بين إدارة المخاطر وحوكمة إدارة المشاريع أمراً بالغ الأهمية في مشهد الأعمال الديناميكي اليوم ، حيث يمكن أن تؤثر التحديات غير المتوقعة بشكل كبير على تسليم المشروع.

مشكلة البحث:

تتولى الهيئة الملكية لمدينة الرياض العديد من المشاريع المعقدة التي تهدف إلى التطوير والتحول الحضري. في حين أن تحقيق حوكمة إدارة المشروع هو هدف رئيسي للمركز الأحمر والهلال الأحمر، فإن مدى مساهمة أنظمة إدارة المخاطر في تحقيق هذا الهدف لا يزال يمثل مشكلة بحثية حرجية. تسعى هذه الدراسة إلى معالجة المشكلة البحثية التالية "إلى أي مدى تؤثر أنظمة إدارة المخاطر على تحقيق حوكمة إدارة المشاريع ضمن مشاريع الهيئة الملكية لمدينة الرياض، وما هي العوامل والتحديات الرئيسية التي تؤثر على هذا التأثير؟"

تسلط مشكلة البحث هذه الضوء على الحاجة إلى إجراء تقييم شامل للعلاقة بين أنظمة إدارة المخاطر وحوكمة إدارة المشاريع في سياق مشاريع الصليب الأحمر والهلال الأحمر. ويثير تساؤلات حول فعالية ممارسات إدارة المخاطر الحالية، ومواءمتها مع أهداف حوكمة المشروع، والحواجز والعوامل التمكينية التي قد تؤثر على نجاحها.

تأتي المشكلة البحثية من أنه تطبيق قواعد الحوكمة هو المخرج السريع والحل الفعال لإدارة المخاطر وزيادة ثقة متخذ القرار والمستثمرين في المعلومات المحاسبية الناتجة عن العمليات المالية. كما زاد الاهتمام بتطبيق قواعد الحوكمة لأثرها الكبير على إدارة المخاطر وأصبحت من الركائز الأساسية التي يجب أن تقوم عليها الشركات لقياس المخاطر وإدارتها والسيطرة عليها مما يتطلب ابتكار مستمر لطرق إدارة المخاطر وتغيير للقوانين والأنظمة للمحافظة على سلامة النظم المالية والإدارية داخل الشركات فإن إشكالية هذا البحث يمكن صياغتها في التساؤل الرئيسي التالي : ما أثر أنظمة إدارة المخاطر في تحقيق حوكمة إدارة المشاريع دراسة تطبيقية علي مشاريع الهيئة الملكية لمدينة الرياض ؟

ويتفرع من التساؤل الرئيسي للدراسة مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:

• ما هو واقع تطبيق عمليات إدارة المخاطر (تخطيط المخاطر - تحليل المخاطر - الاستجابة للمخاطر -

تقييم ومراجعة المخاطر) في مشاريع الهيئة الملكية لمدينة الرياض ؟

- هل يوجد علاقة بين تطبيق قواعد الحوكمة وإدارة المخاطر في مشاريع الهيئة الملكية لمدينة الرياض ؟
- هل يوجد تأثير لتطبيق قواعد الحوكمة على توفر إطار فعال لإدارة المخاطر في مشاريع الهيئة الملكية لمدينة الرياض ؟

أهداف البحث:

١. تحديد واقع تطبيق عمليات إدارة المخاطر (تخطيط المخاطر - تحليل المخاطر - الاستجابة للمخاطر - تقييم ومراجعة المخاطر) في مشاريع الهيئة الملكية لمدينة الرياض.
٢. بيان علاقة بين تطبيق قواعد الحوكمة وإدارة المخاطر في مشاريع الهيئة الملكية لمدينة الرياض .
٣. التعرف على تأثير لتطبيق قواعد الحوكمة على توفر إطار فعال لإدارة المخاطر في مشاريع الهيئة الملكية لمدينة الرياض.

أهمية البحث:

أ- أهمية البحث العلمية

١. يساعد البحث العلمي في هذا المجال على تحديد أفضل الممارسات والاستراتيجيات الفعالة لدمج أنظمة إدارة المخاطر في حوكمة إدارة المشاريع. من خلال فهم العلاقة بين إدارة المخاطر القوية ونجاح المشروع ، يمكن للمؤسسات زيادة معدلات نجاح مشروعها.
٢. غالبا ما تخضع المشاريع لشكوك ومخاطر مختلفة. وتساعد البحوث في هذا المجال في وضع نهج استباقية لإدارة المخاطر، مما يقلل من احتمال فشل المشاريع. وهذا أمر بالغ الأهمية بشكل خاص للمشاريع الكبيرة وعالية المخاطر، مثل تلك التي تقوم بها منظمات مثل الهيئة الملكية لمدينة الرياض.

٣. تسمح الإدارة الفعالة للمخاطر بتخصيص الموارد بشكل أكثر كفاءة ، من حيث الوقت والميزانية. يمكن أن توجه نتائج البحوث المؤسسات في اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن تخصيص الموارد ، مما يضمن استخدام الموارد بحكمة للتخفيف من المخاطر المحددة.

٤. عندما يرى أصحاب المصلحة، سواء كانوا مستثمرين أو وكالات حكومية أو جمهور، التزاما بإدارة صارمة للمخاطر، فإنهم يكتسبون الثقة في جدوى المشروع وكفاءة المنظمة. هذا يمكن أن يؤدي إلى مزيد من الدعم والتمويل للمشاريع.

٥. يمكن أن يلقي البحث الضوء على الجوانب التنظيمية والامتثال لإدارة المخاطر في حوكمة المشروع. يعد فهم هذه الجوانب أمرا بالغ الأهمية للمنظمات للعمل ضمن الحدود القانونية والمساءلة عن أفعالها.

٦. يوفر البحث العلمي منصة للتعليم المستمر والتكيف. يمكن للمؤسسات استخدام نتائج الأبحاث لتحسين عمليات إدارة المخاطر والتكيف مع بيئات المشاريع المتغيرة وتعقيدها.

٧. يمكن نشر نتائج البحوث ومشاركتها داخل المنظمة وعبر الصناعة. وهذا يسهل نقل المعرفة واعتماد أفضل الممارسات ، مما يفيد في نهاية المطاف مجتمع إدارة المشروع بأكمله.

٨. تفيد الدراسة انه يمكن أن تؤدي الإدارة الفعالة للمخاطر إلى توفير كبير في التكاليف عن طريق تجنب المخاطر المحتملة وتقليل اضطرابات المشروع المكلفة. تساعد الأبحاث المؤسسات على فهم العلاقة بين التكلفة والعائد للاستثمار في أنظمة إدارة المخاطر.

ب- أهمية الدراسة العملية

وتتجلى الأهمية العملية لموضوع الدراسة "أثر نظم إدارة المخاطر في تحقيق حوكمة إدارة المشاريع: دراسة تطبيقية على مشاريع الهيئة الملكية لمدينة الرياض" في مختلف الجوانب التي تؤثر بشكل مباشر على التنفيذ الناجح للمشاريع والتطوير والتحول الشامل لمدينة الرياض. فيما يلي بعض الآثار العملية الرئيسية:

تعمل الدراسة على تعزيز نجاح المشروع من خلال التحقيق في كيفية مساهمة أنظمة إدارة المخاطر في حوكمة إدارة المشروع ، يمكن أن توفر الدراسة رؤى قابلة للتنفيذ تؤدي إلى نتائج أفضل للمشروع. وهذا أمر حيوي بشكل خاص للهيئة الملكية لمدينة الرياض، حيث أن نجاح مشاريعها جزء لا يتجزأ من أهداف التنمية في المدينة.

تفيد الدراسة من خلال عملية تحسين تخصيص الموارد تضمن الإدارة الفعالة للمخاطر تخصيص الموارد ، بما في ذلك الوقت والميزانية ، بكفاءة. ويمكن أن تساعد هذه المعرفة العملية الصليب الأحمر والهلال الأحمر على اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن تخصيص الموارد، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى توفير التكاليف وتحسين تنفيذ المشاريع وتعمل الدراسة على تقليل تأخيرات المشاريع وإخفاقاتها غالباً ما تواجه مشاريع مدينة الرياض الطموحة تحديات وتعقيدات فريدة. إن فهم كيفية تخفيف إدارة المخاطر لهذه التحديات يمكن أن يساعد الصليب الأحمر والهلال الأحمر على تقليل تأخيرات المشروع وإخفاقاته، مما يوفر الوقت والموارد.

تفيد الدراسة في جذب الاستثمار ويمكن استخدام نتائج الدراسة لتثبت للمستثمرين المحتملين، المحليين والدوليين على حد سواء، أن الهيئة الملكية لأبحاث الطبيعة ملتزمة بإدارة صارمة للمخاطر وحوكمة المشاريع. وهذا يمكن أن يجذب المزيد من الاستثمارات والشراكات، مما يزيد من نمو المدينة.

تفيد الدراسة في المشاركة الفعالة لأصحاب المصلحة من خلال تحسين حوكمة إدارة المشاريع من خلال إدارة المخاطر القوية، يمكن للهيئة الملكية لمدينة الرياض تعزيز مشاركتها مع مختلف أصحاب المصلحة، بما في ذلك الوكالات الحكومية والمقاولين والجمهور. تبني ممارسات إدارة المخاطر الواضحة الثقة بين أصحاب المصلحة وتفيد الدراسة في التنمية الحضرية المستدامة من خلال مشاريع تطوير مدينة الرياض لها آثار طويلة الأجل على التخطيط الحضري والاستدامة. تساهم الإدارة الفعالة للمخاطر في استدامة هذه المشاريع ، مما يضمن تلبيتها لاحتياجات المدينة لسنوات قادمة.

فرضيات الدراسة

في ضوء مراجعة الأدبيات التي ناقشت موضوع أثر انظمة إدارة المخاطر في تحقيق حوكمة إدارة المشاريع دراسة تطبيقية علي مشاريع الهيئة الملكية لمدينة الرياض ، وانطلاقاً من مشكلة الدراسة وتحقيقاً لأهداف الدراسة، تم تحديد الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية للدراسة: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر بمجالاتها (ا) خطيط المخاطر – تحليل المخاطر – الاستجابة للمخاطر – تقييم ومراجعة المخاطر) في تحقيق حوكمة إدارة المشاريع دراسة تطبيقية على مشاريع الهيئة الملكية لمدينة الرياض.

الفرضية الثانية : هل توجد علاقة بين انظمة ادارة المخاطر في تحقيق حوكمة إدارة المشاريع دراسة تطبيقية علي مشاريع الهيئة الملكية لمدينة الرياض ؟

الفرضية الثالثة : هل هناك اثر لإدارة المخاطر في تحقيق حوكمة إدارة المشاريع دراسة تطبيقية علي مشاريع الهيئة الملكية لمدينة الرياض

حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: سوف تقتصر الدراسة على أثر انظمة إدارة المخاطر في تحقيق حوكمة إدارة المشاريع دراسة تطبيقية علي مشاريع الهيئة الملكية لمدينة الرياض.
- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على مشاريع الهيئة الملكية لمدينة الرياض
- الحدود الزمنية: سيتم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الاول من العام الجامعي ١٤٤٥هـ.
- الحدود البشرية: تتمثل في عينة منتظمة من مدراء المشاريع في الهيئة الملكية لمدينة الرياض.

الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

بعد مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة من مصادر مختلفة لإثراء الدراسة الحالية، ستتناول الباحثة في هذا

الفصل الجوانب المتعلقة في موضوع الدراسة وهي كالآتي:

المبحث الأول: مفهوم إدارة المخاطر

المبحث الثاني: حوكمة الشركات

المبحث الثالث: دور إدارة المخاطر في حوكمة المشاريع

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

- قائمة المراجع وقائمة المصادر

- الملحقات

الدراسات السابقة:

يعرض الباحثون عدداً من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بالدراسة الحالية وفق ترتيب زمني من اللاحث إلى الاقدم ، وذلك فيما يلي:

دراسات المحور الاول : ادارة المخاطر

دراسة (مجموعة من الباحثين، ٢٠١٨) بعنوان "إدارة مخاطر الفساد في القطاع الصحي الفلسطيني"

هدفت هذه الدراسة إلى رصد مجموعة من المخاطر التي لها تأثير فعال على جودة الخدمات الطبية التي تسعى وزارة الصحة إلى تقديمها للمواطن في فلسطين، ووضع الخطط الكفيلة بمواجهة هذه المخاطر. واعتمدت الدراسة على أسلوب التحليل الاستقرائي والتحليلي الاستنباطي في ضوء مصادر المعلومات المتاحة عن الموضوع. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها: لا يوجد تصنيف جودة خاص بالمستشفيات غير الحكومية (شهادة اعتماد الجودة الطبية) سواء أكانت داخل فلسطين أو خارجه مما يرهق عمل الجهات الموكل لها شراء الخدمة الطبية من تلك المرافق الخاصة وبسبب إرباكاً للجهات الرقابية في عملية التدقيق والمتابعة لضمان سلامة القرار الإداري. وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها تفعيل اسس ادارة المخاطر في القطاع الصحي بما يتلائم مع الاهداف التي وضعتها المؤسسات الصحية والعمل على وضع مجموعة من البرامج التي تهدف الى مواجهة المخاطر في القطاع الصحي في فلسطين

دراسة (ذياب، ٢٠١٧) بعنوان "دور إدارة المخاطر في خلق تقديرات كلفة المشروع والميزانيات"

هدفت إلى التعرف على دور إدارة المخاطر في خلق تقديرات كلفة المشروع والميزانيات وقد توصلت إلى عدة نتائج وهي أن المشاريع تواجه تحديات مختلفة لها أشكال متعددة وأنواع كثيرة وتؤثر على تكلفة المشاريع وبالتالي إما خسارة هذه المشاريع أو فشلها، وأن وجود عاملا الخوف والقلق بسبب اتخاذ قرارات دون معرفة مسبقة وغير مبنية على أساس علمي تنبؤي وبالتالي ينتج خطر بسبب حالة عدم التأكد، ومن الأدوات التي تساعد مدراء المشاريع

على مواجهة المخاطر هي استخدام النماذج الإدارية وأساليب الإحصائية والرياضية، وكما أن عدم وجود خطة معدة مسبقاً لإدارة المخاطر و طرق معالجتها ومواجهتها، وهناك استراتيجيات لمواجهة تحدي هذه المخاطر تعتمد على نوع و حجم الخطر و درجة تأثيره، وأخيراً أنّ خبرة فريق العمل تساعد على التقليل أو تجنب المخاطر.

دراسة (العنزي، ٢٠١٥). بعنوان " تأثير إدارة المخاطر وفوائدها في المنظمات: مدخل نظري تحليلي".

هدفت إلى توضيح تأثير إدارة المخاطر وفوائدها في المنظمات، وتوضيح أهميتها والتأكيد على الاستفادة من ادارة المخاطر لتوفير الحماية للمنظمات واستمرار بأداء نشاطها، ينبغي توفير عوامل نجاحها الحاسمة. وجاءت الدراسة كمدخل نظري وتحليلي.

وأظهرت الدراسة ضعف الوعي بأهمية إدارة الخطر لدى المنظمات والأفراد بأهميتها ودورها في حماية المنظمات والتقليل من تأثيرها، رغم كونها مؤشراً حضارياً واجتماعياً واقتصادياً مهماً، كما أظهرت الدراسة معاناة المنظمات من قلة الخبرات الفنية التي تطبق إدارة المخاطر، كما أوضحت أن استراتيجيات إدارة المخاطر أداة تسهم في قبول أو رفض المخاطر، بل يتعدى ذلك في السيطرة والتحكم بالمخاطر التي تواجه المنظمات ومعالجتها لتحقيق أهداف المنظمة.

دراسة شلاي (٢٠١٣). بعنوان " إدارة المخاطر وأثرها على اقتصاديات دول العالم".

هدفت الدراسة إلى معرفة إدارة المخاطر، واستراتيجية المؤسسات في مواجهة المخاطر، ومعرفة المفاتيح الاستراتيجية لإدارة المخاطر الفعالة ومدى أثر إدارة المخاطر على اقتصاديات الدول.

وتوصلت الدراسة إلى أن أن المنظمة يجدر بها لإدارة المخاطرة أن تستحدث قسم إدارة المخاطر في هيكلها التنظيمي وبناء استراتيجيتها الخاصة بإدارة المخاطر، ووضع أسس خطية تنبع منها ويتم تحديدها للوسائل التي تستخدمها لمواجهة المخاطر، والعمل على تطبيقها بنجاح، واتباع كافة الطرائق لتخفيف تأثير المخاطر، ومراجعة وتقييم خططها واستراتيجيتها هي عملية يجب أن تستمر، وضرورة ترسيخ قاعدة اتصال بفعالية بين دارة المخاطر

والإداريات الأخرى في المنظمة، بتبادل المعلومات، وإيصال مقترحات وانشغال الأقسام المتعلقة بأي مخاطر في كافة مستويات المنظمة.

دراسة (بغو، ٢٠١٣). بعنوان "دور إدارة المخاطر في تحقيق جودة خدمات المؤسسات الاستشفائية".

هدفت هذه الدراسة إلى حصر مفهوم كل من إدارة المخاطر والمؤسسة الاستشفائية، والتعرض إلى مسببات الخطر وكيفية إدارتها، وقواعد إدارة المخاطر ومراحلها وسياساتها وإبراز دور إدارة المخاطر في تحقيق جودة الخدمة في المؤسسة العمومية الاستشفائية _علي بوسحابة_ بولاية خنشلة.

واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج دراسة الحالة للوقوف على العلاقة بين الجانب النظري والتطبيقي وأظهرت الدراسة نتائج عدة، أهمها أن المؤسسة الاستشفائية "علي بوسحابة" لا تحتوي إدارة خاصة بالمخاطر في هيكلها التنظيمي، كما أن مراحل إدارة المخاطر في المؤسسة ليست موحدة في كل الأقسام أو الفروع أو المديرية وهذا ما نشأ عنه فوضى وضعف في التعامل مع الأخطار.

دراسة عبدلي لطيفة (٢٠١٢). بعنوان "دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية".

هدفت الدراسة إلى توضيح أهم التحديات والمعوقات التي تواجهها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية العصر الحالي، ومعرفة وتوضيح الخطوات والأساليب المستخدمة في إدارة المخاطر والمراكز التي تستند عليها، وإبراز كيف تتعامل المؤسسة الاقتصادية مع المخاطر المختلفة المحتملة، كما هدفت إلى بيان مدى تطبيق إدارة المخاطر فعلياً وعملياً في المؤسسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية بإمكانها تدعيم بعض النماذج الإدارية من علماء ومنظمات تختص بمجال التعامل مع المخاطر، وكذلك الوسائل الرياضية والإحصائية التي تهدف إلى دعم صانع القرار فيها على فهم وضع المنظمة مستقبلاً والتنبؤ بالمخاطر المحتملة، كما توصلت إلى أن تطبيق إدارة المخاطر فعالية في المنظمة يتطلب وجود تهيئة مساندة وتدعم لكيفية مواجهة مختلف المخاطر عن طريق تجنيد كافة موارد

المنظمة بهدف إجراء أي خطوة تجاه مواجهة المخاطر المحتملة، وأيضاً تأسيس ثقافة قوية تقو معلى مبدأ الشعور بالخطر والاستعداد لمجابهته، وتفعيل وسيلة الاتصال والربط بين كل الأطراف والمستويات التي تهدف إلى وجود نظام أمثل للمعلومات المتبادلة.

دراسات المحور الثاني : حوكمة الشركات

١-دراسة (النجار وعقل، ٢٠١٦) بعنوان: قياس أثر الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات على الأداء المالي "دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر الالتزام بقواعد حوكمة الشركات في فلسطين على الأداء المالي للشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين لبيان أثر ذلك على مقاييس الأداء المالي المتمثلة بالعائد على الأصول، ومعدل نمو المبيعات، والقيمة الدفترية للسهم، والقيمة السوقية للشركة، ومعرفة أيهم أكثر تأثيراً بقواعد حوكمة الشركات الصادرة عن مدونة حوكمة الشركات في فلسطين عام ٢٠٠٩، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من ٣٦ شركة بعد تحققها لشروط معينة خلال فترة الدراسة ٢٠٠٩ - ٢٠١٤، وقد تم استخدام نماذج الانحدار الخطي البسيط والمتعدد ونموذج تحليل التباين الأحادي.

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لقواعد حوكمة الشركات على المقاييس المحاسبية: العائد على الأصول، القيمة الدفترية للسهم، والقيمة السوقية للشركات، ولا يوجد أثر لقواعد حوكمة الشركات على معدل نمو المبيعات.

وأوصت الدراسة بضرورة أن تقوم إدارات الشركات المساهمة العامة بزيادة الالتزام بمتطلبات حوكمة الشركات بهدف الوصول إلى أفضل نسبة مثلى لتطبيق قواعد حوكمة الشركات وذلك لضمان التأثير الإيجابي لقواعد الحوكمة على الأداء المالي.

٢-دراسة (محمدي وقريشي، ٢٠١٦) بعنوان: أثر حوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات الصناعية البتروكيمياوية المدرجة في سوق المال السعودي.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة ما بين آليات حوكمة الشركات والأداء المالي لعينة من الشركات العاملة في قطاع الصناعة البتروكيمياوية المدرجة في سوق المال السعودي خلال الفترة ٢٠١٠م - ٢٠١٥م، وقد تناولت الدراسة أربع آليات للحوكمة وهي ازدواجية الأدوار، استقلالية أعضاء مجلس الإدارة، حجم مجلس الإدارة ونشاط لجنة المراجعة، كما اعتمدت في قياس الأداء على العائد على الأصول، وذلك باستخدام نموذج انحدار بانل لتحديد أثر التغير في حوكمة الشركات التي تم قياسها.

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي وذو دلالة معنوية لاستقلالية مجلس الإدارة على أداء الشركة، وعدم وجود أثر لكل من ازدواجية الأدوار وحجم مجلس الإدارة ونشاط لجنة التدقيق على الأداء المالي للشركة، كما بينت إلى وجود علاقة ارتباط عكسية بين حجم مجلس الإدارة والأداء المالي، ولكنها ليست ذات دلالة إحصائية.

٣-دراسة (أبو كويك، ٢٠١٦) بعنوان: أثر الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية.

هدفت الدراسة إلى فحص مدى الالتزام الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين بقواعد مدونة حوكمة الشركات الفلسطينية لسنة ٢٠٠٩م، واختبار أثر ذلك الالتزام على مؤشرات الأداء المالي لهذه الشركات، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لفحص مدى الالتزام الشركات المساهمة العامة في قواعد مدونة حوكمة الشركات لعام ٢٠٠٩م، وذلك من خلال استبانة وزعت على عينة بلغت ٢١ شركة مدرجة في بورصة فلسطين كما وتم جمع المؤشرات المالية لسنة الدراسة من خلال التقارير المالية المنشورة للشركات.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها الالتزام الواضح من قبل الشركات الفلسطينية المدرجة في بورصة فلسطين بمدونة قواعد حوكمة الشركات لسنة ٢٠٠٩م، كما أظهرت بأنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية على مؤشرات الأداء المالي العائد على الاستثمار والعائد على حقوق الملكية والعائد على السهم والقيمة السوقية، والقيمة الاقتصادية المضافة، ونسبة التدفقات النقدية من العمليات التشغيلية إلى الأصول، كما بينت إلى أن هناك أثر لتطبيق قواعد الحوكمة على كل من العائد على حقوق الملكية، والعائد على الاستثمار والعائد على السهم، ولكن لم يظهر أثر لتطبيق قواعد الحوكمة على كل من نسبة التدفقات النقدية من العمليات التشغيلية إلى الأصول. وأوصت الدراسة بضرورة وضع مدونة قواعد حوكمة الشركات ضمن أطر قانونية وتشريعية لكي تصبح عملية التطبيق ملزمة من الناحية القانونية وليس اختيارية، كما أوصت بضرورة تفعيل وتعزيز الإفصاح عن قواعد الحوكمة المطبقة في الشركات من خلال التقارير السنوية، وكذلك بضرورة تعزيز وتفعيل البيئة الاستثمارية في فلسطين من خلال تفعيل وتحديد الإجراءات المتبعة في الرقابة على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين.

٤-دراسة (بورقة وغري، ٢٠١٤) بعنوان: أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات في أداء المصارف الإسلامية

— دراسة تطبيقية.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين متغيرات حوكمة الشركات والأداء المالي للمصارف الإسلامية؛ حيث تم قياس أثر متغيرات حوكمة الشركات في الأداء المالي من خلال دراسة تطبيقية على عينة من المصارف الإسلامية خلال الفترة ٢٠٠٥-٢٠١٢م.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة قوية جداً بين متغيرات الحوكمة والأداء المالي للمصارف الإسلامية محل الدراسة؛ حيث إن هناك علاقة إيجابية بين العائد على الأصول وكل من تركيبة مجلس الإدارة وحجم مجلس الإدارة وعدد

اللجان في المجلس، وكذلك عدد أعضاء هيئة الرقابة الشرعية؛ حيث كلما ارتفع حجم المتغير؛ ارتفع العائد على الأصول، بينما يتّضح أن هناك علاقة سلبية بين العائد على الأصول ومتغير تركيز الملكية.

وأوصت الدراسة بضرورة وجود نظام فعال وقادر على توفير الثقة ومكافحة الفساد في المؤسسات المالية الإسلامية سيعود عليها بمزيد من النجاح، وسيدعم توسع عملياتها، غير أن ذلك يتطلب دعم ما تقوم به الإدارات ذات العلاقة بالحوكمة داخل المؤسسة المالية كإدارة الالتزام والمراجعة الداخلية والقانونية وكذا إدارة الرقابة الشرعية بنوعها الداخلية والخارجية، كما أن تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في المصارف الإسلامية ضرورة حتمية من خلال تفصيل العقود وتحديد شروطها وأحكامها بدقة من الناحيتين الدينية والتنظيمية؛ بما يتعد عن أي تدليس أو جهالة أو غرر، وستكون المصارف الإسلامية كفؤة إذا نجح مديروها في تحقيق الهدفين في ذات الوقت، هدف مالي لتلبية طلبات المساهمين والمستثمرين؛ وهدف ديني لصحة العمليات المصرفية من الناحية الشرعية.

٥-دراسة (دراسة رشيدة، ٢٠١٣) بعنوان: دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي لشركات التأمين-دراسة حالة شركة CRMA للتأمينات.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي لشركات التأمين، وذلك لما تلعبه هذه الآليات من دور كبير لتصبح أكثر جذباً للمستثمرين، مما يؤدي إلى زيادة الدخول لأسواق رأس المال، ووفرة الائتمان، انخفاض تكلفة التمويل، رفع القيمة السوقية للشركة، تخفيض المخاطر وزيادة القدرة التنافسية للشركة، مواجهة الفساد وهروب رأس المال، كمحدد أساسي لقرار المستثمر بالاستثمار في تلك الشركات أو الامتناع عن ذلك وكذلك التنبؤ باستمرار الشركة أو فشلها على المدى الطويل خاصة أدائها المالي.

وخلصت الدراسة إلى أن حوكمة الشركات أداة فعالة للرقابة على شركة التأمين، وذلك من خلال عدة آليات داخلية وأخرى خارجية، ويعتبر مجلس الإدارة أهم آلية من آليات الحوكمة في شركات التأمين لأنه من الجهات المراقبة داخل

الشركة حيث يراقب الإدارة، ويشرف عليها ويقوم بتقييمها، كما تكون لقراراته تأثير كبير على أداء أي شركة، وتعتبر المراجعة الداخلية هي الوسيلة الفعالة لتقييم أداء مختلف الوظائف والأنشطة داخل الشركة، كما أن هناك وجود علاقة ارتباط قوية بين آليات حوكمة شركات التأمين والأداء المالي وهذا ما يدل على نتيجة إيجابية، كما يدل على أن آليات الحوكمة تأثير على الشركة من خلال تحسين أدائها المالي.

وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الدور الرقابي على شركات التأمين، وهذا من خلال إلزامها بتطبيق قواعد حوكمة الشركات، كما يجب الاستفادة من تطبيق حوكمة الشركات في وضع مقياس للأداء المالي لشركات التأمين، كما لا بد من جهة حكومية تشرف على شركات التأمين وأنظمتها، وتراقب علاقتها بالمستأمنين، حتى لا يؤدي إهمال ذلك إلى انفلات سوق التأمين والتلاعب بأموال الناس.

- التعقيب على الدراسات السابقة

من حيث المنهج:

لقد اتفقت معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي لإجراء تلك الدراسات، وكذلك سيتم استخدامه في الدراسة الحالية، وذلك لمناسبته في إجراء الدراسة والتوصل إلى معرفة أثر أنظمة إدارة المخاطر في تحقيق حوكمة إدارة المشاريع دراسة تطبيقية علي مشاريع الهيئة الملكية لمدينة الرياض، والتوصل إلى طرق تطبيق الحوكمة السليمة لإدارة المشاريع للمشروعات التي تقوم بها الهيئة .

- من حيث مجتمع الدراسة:

لقد تنوعت الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة وعينتها، واختلفت جميعها عن مجتمع الدراسة الحالية والذي يتمثل في مدراء المشاريع في مشاريع الهيئة الملكية لمدينة الرياض والبالغ عددهم (٣١٨). وتتكون عينة الدراسة من (٢٥٠) مدير مشروع ويتم اختيارهم بالطريقة العشوائية.

وكما ذكرنا أن تطبيق الدراسة الحالية يتم في مشاريع الهيئة الملكية لمدينة الرياض وهي إحدى الهيئة الحكومية الحديثة في المملكة العربية السعودية

- من حيث الأدوات المستخدمة:

لقد اتفقت معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة لتطبيق الدراسة على العينة المذكورة لكل دراسة، وكذلك سيتم استخدامه في الدراسة الحالية، لجمع المعلومات من أجل دعم الدراسة النظرية بالجانب التطبيقي وللإجابة عن تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها في سبيل الحصول على المعلومات اللازمة من مفردات عينة الدراسة الحالية.

- مدى الاستفادة من الدراسات السابقة:

- إثراء مشكلة الدراسة الحالية وصياغة الأهداف والتساؤلات من خلال نتائج الدراسات السابقة.
 - ساهمت الدراسات السابقة في اختيار الأداة المناسبة لإجراء الدراسة الحالية (الاستبانة)، والاستفادة منها، وصياغتها بما يتناسب مع الدراسة الحالية.
 - الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد الإطار النظري وتحديد مفهوم إدارة المخاطر واثرها في إدارة المشاريع والحوكمة الخاصة بإدارة المشاريع.
 - الاستعانة ببعض المصادر والمراجع والتي تم استخدامها في الدراسات السابقة.
- وتتميز الدراسة الحالية بمجدها حيث انها تبحث وتكشف أثر انظمة إدارة المخاطر في تحقيق حوكمة إدارة المشاريع دراسة تطبيقية علي مشاريع الهيئة الملكية لمدينة الرياض

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، سوف يتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر من أكثر المناهج البحثية ملائمة للدراسة الحالية، والذي يتم من خلال وصف الظاهرة المدروسة وجمع المعلومات والبيانات عنها، والتعرف على جوانب القوة والضعف فيها ثم تحليل البيانات التي تم جمعها وتفسيرها ومناقشتها، وسوف يتم استخدام هذا المنهج في التعرف على أثر انظمة إدارة المخاطر في تحقيق حوكمة إدارة المشاريع دراسة تطبيقية علي مشاريع الهيئة الملكية لمدينة الرياض .

مجتمع الدراسة:

سيتمكون مجتمع الدراسة من مدراء المشاريع في مشروعات الهيئة الملكية لمدينة الرياض والبالغ عددهم (٣١٨) وفقاً للإحصائية الواردة من موقع الهيئة الملكية لمدينة الرياض لعام ١٤٤٥هـ - ٢٠٢٣هـ.

عينة الدراسة:

ستتكون عينة الدراسة من (٢٥٠) مدير مشروع للعام الدراسي ١٤٤٥هـ. وسيتم اختيارهم بالطريقة العشوائية.

أداة الدراسة:

سيتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من أجل دعم الدراسة النظرية بالجانب التطبيقي وللإجابة عن تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها في سبيل الحصول على المعلومات اللازمة من مفردات عينة الدراسة.

وسوف تتكون الاستبانة ثلاثة محاور:

١. البيانات الأولية لعينة الدراسة

٢. المحور الأول: واقع عملية إدارة المخاطر في المشروعات الحكومية .

٣. المحور الثاني: حوكمة إدارة المشاريع في المشاريع الحكومية.

الأساليب الإحصائية:

من أجل الوقوف على أثر انظمة إدارة المخاطر في تحقيق حوكمة إدارة المشاريع دراسة تطبيقية علي مشاريع الهيئة الملكية لمدينة الرياض، وتحليل المعلومات المستقاة من حيث تم جمعها، سيتم تطبيق الوسائل الإحصائية الملائمة عبر برنامج (Statistical Package for Social Sciences) والذي يُختصر بـ (SPSS) بعد أن يتم إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ويتم حساب التكرارات والنسب المئوية وتحديد استجابة كل مفردة لعبارات الجوانب الرئيسية التي احتوتها أداة البحث. وسيتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي (Average): وذلك لمعرفة إجابات أفراد الدراسة عن كل محور من المحاور..
- الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف استجابات مفردات عينة البحث لكل عبارة من عبارات متغيرات البحث، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) : لمعرفة درجة الارتباط بين عبارات الاستبانة والمحور الذي تنتمي إليه كل عبارة من عباراتها وبين الدرجة الكلية للاستبانة.

- المتطلبات المادية والبرمجية

تحتاج دراسة " أثر انظمة إدارة المخاطر في تحقيق حوكمة إدارة المشاريع دراسة تطبيقية علي مشاريع الهيئة الملكية لمدينة الرياض " إلى المتطلبات المادية والبرمجية التالية:

١. الحصول على البيانات (المتطلبات المادية): سوف يتم جمع البيانات باستخدام المصادر الأولية عبر الاستبانة والمصادر الثانوية وهي الكتب والمجلات والأبحاث والدراسات السابقة للحصول على هذه البيانات.
٢. برامج تحليل البيانات (المتطلبات البرمجية): سيتم استخدام برنامج تحليل البيانات SPSS لتحليل البيانات الناتجة من الاستبانة لتوليد الرسوم البيانية والإحصائيات المتعلقة بالدراسة.

التصور المبدئي لفصول الدراسة

الفصل الأول: الإطار العام

١- المقدمة

٢- مشكلة الدراسة

٣- فرضيات الدراسة

٤- أهداف الدراسة

٥- أهمية الدراسة

٦- مصطلحات الدراسة

٧- حدود الدراسة

٨- الدراسات السابقة

٩- أدوات الدراسة وإجراءاتها

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: مفهوم إدارة المخاطر

المبحث الثاني: حوكمة الشركات

المبحث الثالث: دور إدارة المخاطر في حوكمة المشاريع

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

- قائمة المراجع وقائمة المصادر

- الملحقات

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع العربية

- أبو كويك، كامل حسين محمد (٢٠١٦): أثر الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- ارتيمة، هاني جزاع (٢٠١٦م). إدارة الخطر والتأمين: منظور إداري كمي وإسلامي، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
- أندرسون، إدوارد (٢٠١٨م). إدارة مخاطر الأعمال - النماذج والتحليل، ترجمة: عاصم سيد عبد الفتاح، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الأغا، عماد (٢٠١١): دور حوكمة الشركات في الحد من التأثير السلبي للمحاسبة الإبداعية على موثوقية البيانات المالية، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، فلسطين.
- الامعي ، على فايع المزاح (٢٠١٨). أثر حوكمة الشركات على الأداء المالي في الشركات المساهمة السعودية : دراسة تطبيقية على قطاع التأمين في المملكة العربية السعودية ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية ، المركز القومي للبحوث غزة .
- الدباغ، جمال عبد الرسول غانم (١٩٩٨) سمات المديرين واتجاهاتهم نحو الخطر وأثرها في الخيار الاستراتيجي للمنظمة: دراسة ميدانية مقارنة بين شركات التأمين العراقية، أطروحة غير منشورة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد
- السامرائي، عمار (٢٠١٣): أهمية حوكمة الشركات في تعزيز أجهزة التدقيق الداخلي، المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية، جامعة اليرموك، الأردن.

- الشمري، صادق راشد (٢٠١٦م). استراتيجية إدارة المخاطر المصرفية وأثرها في الأداء المالي للمصارف التجارية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- العثمان، عبير عبد الله محمد (٢٠١٧م) أثر إدارة مخاطر المشاريع على الأداء: دراسة تطبيقية ميدانية في الأمانة العامة للأوقاف: الكويت
- العنزي، سعد علي (٢٠١٥م). تأثير إدارة المخاطر وفوائدها في المنظمات: مدخل نظري تحليلي، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٧، العدد ١٣.
- النجار ، جميل حسن (٢٠١٦). قياس أثر الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات على الأداء المالي "دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين"، مجلة جامعة فلسطين التقنية -خضوري للأبحاث : ١٥؛(٢)٤
- بغو، ألفة (٢٠١٣م). دور إدارة المخاطر في تحقيق جودة خدمات المؤسسات الاستشفائية، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، الجزائر.
- بورقبة، شوقي عشور وغري، عبد الحليم عمار، (٢٠١٤): أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات في أداء المصارف الإسلامية- دراسة تطبيقية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد ١.
- حماد، عبدالعال (٢٠٠٧م). إدارة المخاطر (أفراد، إدارات، شركات، بنوك)، الاسكندرية: الدار الجامعية.
- رشوان ، عبد الرحمن محمد سليمان (٢٠٢٠) . تاثير تطبيق قواعد الحوكمة الالزامية على ادارة المخاطر ، المجلة العربية للإدارة . مج ٤٠ ، ع ٣ ،
- خضر، أحمد (٢٠١٢): حوكمة الشركات، دار الفكر الجامعي، مصر.

- ذياب، سارة (٢٠١٧م). دور إدارة المخاطر في خلق تقديرات كلفة المشروع والميزانيات، رسالة ماجستير، كلية الهندسة، جامعة مؤتة، الأردن.
- رشيدة، سليمان (٢٠١٣): دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي لشركات التأمين - دراسة حالة شركة CRMA للتأمينات، رسالة ماجستير، جامعة محمد خضيرة، بسكرة، الجزائر.
- سوق الأوراق المالية السعودية ، ٢٠١٧ ، <https://cma.org.sa/Pages/default.aspx>
- سليمان، محمد مصطفى (٢٠٠٦): حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري: دراسة مقارنة، الدار الجامعية، الاسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- شلال، عبد القادر (٢٠١٣م). إدارة المخاطر وأثرها على اقتصاديات دول العالم، جامعة آكلي المحند أولحاج بالبويرة.
- عبد الله، انتصار حسين علي (٢٠١٦) لجان المراجعة في ظل حوكمة الشركات وأثرها على جودة التقارير المالية: دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية «، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الرباط الوطني، السودان.
- عبدلي، لطيفة (٢٠١٢م). دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة الأسمنت ومشتقاته SCIS سعيدة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بكر بلقايد، الجزائر.
- عزمي، أسامة، وآخرون (٢٠١٠م). إدارة المخاطر والتأمين، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
- غريب، عادل ممدوح (٢٠١٣): تحليل مدى إدراك المراجعين لفعالية لجان المراجعة في حوكمة الشركات - دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، م ٢٧، ع ٤، الجزء الثاني، مصر.

- محمدي، نورة والقريشي، محمد الصغير (٢٠١٦): أثر حوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات الصناعية البتروكيمياوية المدرجة في سوق المال السعودي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد ٩، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
- مجموعة من الباحثين (٢٠١٨م). إدارة مخاطر الفساد في القطاع الصحي، هيئة مكافحة الفساد في قطاع الصحة الفلسطيني، فلسطين.
- محمدي نورة . قريشي محمد الصغير (٢٠١٦م). أثر حوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات الصناعية البتروكيمياوية المدرجة في سوق المال السعودي ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية
- معهد إدارة المشروعات (٢٠١٧م). الدليل المعرفي لإدارة المشروعات PMK، الإصدار السادس.
- كيرزان، فاتن حنا (٢٠١٣): مساهمة التدقيق الداخلي في تطبيق الحوكمة في المصارف السورية العامة والخاصة (دراسة مقارنة)، مجلة الجنان للعلوم المالية، المجلد ١٩، العدد ٤.

ثانيًا: المراجع والمصادر الأجنبية:

- ✓ Anja Mursu., (2002). "Risk management and Sustainability analysis in in Nigerian Software Companies, University of Jyväskylä.
- ✓ Begum Ongel,(2009),"Assessing Risk Management Maturity: Framework for the Construction Companies", Master Thesis in building Science in Architecture department, Middle East Technical University.
- ✓ Beckers., Frank, Chiara., Nicola, Flesch., Adam, Maly., Jiri , Silva., Eber, (2013) A risk-management approach to a successful

infrastructure project. Copyright McKinsey & Company, Singapore.

- ✓ Christine A.Mallin, (2006) International Corporate Governance: A Case Study Approach (Cheltenham: Edward Elgar
- ✓ D. Hubbard, (2013). The Failure of Risk Management: Why It's Broken and How to Fix It. John Wiley & Sons
- ✓ Freeland, C, M. (2007): Corporate Governance: basel committee guidance on corporate governance for banks, paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo: Egypt.
- ✓ Juttner,(2005) Supply Chain Risk Management Understanding The Business Requirements from A practitioner Perspective, The International Journal of Logistics,Management.16 (1).pp. 120–141.
- ✓ Mark Jickling, (2009). Barriers to Corporate Fraud (New York: Nova Science Publishers Inc,
- ✓ Olufemi Vincent Tolani., (2013)"An Examination of Risk Preferences in Public-private Partnerships in Nigeria", A Thesis submitted to the Faculty of graduate studies in partial fulfillment of

therequirements for the degree of Doctor of Philosophy, University of Calgary.

- ✓ PMI. (2014). Risk Management Professional (PMI-RMP). Project Management institute (PMI), Newtown Square, Pennsylvania USA.
- ✓ Prapawadee Na Ranong., (2009)."Critical success factor for effective risk managment procedures in financial industries", Master Thesis in Thailand, Umea Universty
- ✓ Yilmaz Argüden, (2009) Boardroom Secrets: Corporate Governance for Quality of Life (New York: Palgrave Macmillan,