

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص : ماجستير إدارة مشاريع



عنوان البحث

تأثير التخطيط المالي على تقليل المخاطر وإدارتها في المشاريع

إعداد الطالبة/

فاطمة محمد الخريف

الرقم الجامعي / 241001397

إشراف/

أسماء أبو عنزة

العام الدراسي:

2024

## 1. مقدمة:

تلعب التخطيط المالي دورًا حاسمًا في التنفيذ الناجح للمشاريع ويساهم بشكل كبير في تقليل وإدارة المخاطر التي قد تنشأ أثناء تنفيذ المشروع. فالمشاريع، بغض النظر عن طبيعتها أو حجمها، تتعرض بطبيعتها لمجموعة متنوعة من المخاطر التي يمكن أن تكون لها تداعيات مالية كبيرة. تتراوح هذه المخاطر من تجاوز التكاليف، القيود الميزانية، تقلبات السوق، النفقات غير المتوقعة، إلى نقص التمويل، وعدم اليقين الاقتصادي. يزود التخطيط المالي الفعال لمديري المشاريع وأصحاب المصلحة بالأدوات والاستراتيجيات اللازمة لتحديد هذه المخاطر وتقييمها والتخفيف منها، مما يضمن في النهاية نجاح المشروع (محمد، 2023).

تتعدد جوانب تأثير التخطيط المالي على تقليل وإدارة المخاطر في المشاريع. أولاً، يتيح التخطيط المالي إجراء تقييم شامل لمتطلبات المشروع المالية والمخاطر المحتملة مقدّمًا. من خلال إجراء تحليل مالي شامل وتوقعات دقيقة، يمكن لمديري المشاريع تقدير الاحتياجات المالية للمشروع بدقة، وتحديد الفجوات التمويلية المحتملة، والتخطيط مسبقًا لإجراءات التخفيف من المخاطر. يتيح هذا النهج الاستباقي لفرق المشاريع تخصيص الموارد بكفاءة، وتحسين تخصيص الميزانيات، وتقليل احتمال وقوع القيود المالية التي تعرقل تقدم المشروع (محمد، 2022).

ثانيًا، يسهل التخطيط المالي عملية تحديد وتقييم مخاطر المشروع. من خلال إجراء تقييم دقيق للمخاطر، يمكن لمديري المشاريع تحديد المخاطر المالية المحتملة وتأثيرها على أهداف المشروع. قد تشمل هذه المخاطر تغيرات في ظروف السوق، تقلبات العملة، التضخم، التغيرات التنظيمية، أو الأحداث غير المتوقعة مثل الكوارث الطبيعية. من خلال التخطيط المالي، يمكن لفرق المشاريع تطوير استراتيجيات إدارة المخاطر، مثل ميزانيات الطوارئ، أو تغطية التأمين، أو تنوع مصادر التمويل، للتخفيف من هذه المخاطر بفعالية. يعزز هذا النهج الاستباقي في إدارة المخاطر مرونة المشروع ويقلل من العواقب المالية السلبية للأحداث غير المتوقعة (حسين، 2013).

علاوة على ذلك، يتيح التخطيط المالي المراقبة والسيطرة الفعالة على تمويل المشروع طوال دورة حياة المشروع. من خلال تحديد أهداف مالية واضحة ومعالم ومؤشرات أداء، يمكن لمديري المشاريع تتبع التقدم المالي للمشروع وتحديد أي انحرافات عن الميزانية المخططة. تتيح المراقبة المنتظمة إجراء التعديلات واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، مما يضمن معالجة المخاطر المالية وإدارتها على الفور. يتيح هذا النهج المالي المرن لفرق المشاريع الحفاظ على الاستقرار المالي، وتجنب تجاوز الميزانية، وتحسين استخدام الموارد (شيماء وآخرون، 2019).

لا يمكن التقليل من أهمية تأثير التخطيط المالي في تقليل وإدارة المخاطر في المشاريع. من خلال توفير إطار عمل منظم للتحليل المالي، وتقييم المخاطر، والإدارة الاستباقية، يمكن التخطيط المالي فرق المشاريع من تحديد وتخفيف والاستجابة بفعالية للمخاطر المالية. إن دمج ممارسات التخطيط المالي الجيدة في عمليات إدارة المشاريع يزيد من احتمالية نجاح المشروع، ويعزز ثقة أصحاب المصلحة، ويساهم في الاستدامة المالية العامة للمشاريع. على هذا النحو، يجب اعتبار التخطيط المالي جزءاً أساسياً من استراتيجيات إدارة المشاريع، مما يمكن المنظمات من التنقل في حالة عدم اليقين، وتحسين تخصيص الموارد، وتحقيق أهداف مشاريعها مع تقليل المخاطر المالية إلى أدنى حد.

## 2. مشكلة الدراسة:

على الرغم من الأهمية المعترف بها للتخطيط المالي في إدارة المشاريع، إلا أن هناك نقص في الفهم الشامل لتأثيره على الحد من المخاطر وإدارتها في المشاريع. لا تزال العديد من المشاريع تواجه تحديات مالية وتواجه مخاطر غير متوقعة تعيق نجاحها وتؤدي إلى خسائر مالية كبيرة. إن غياب ممارسات التخطيط المالي القوية يجعل مديري المشاريع وأصحاب المصلحة غير مستعدين لتحديد المخاطر المالية المحتملة وتقييمها وتخفيف منها بشكل فعال. تخلق هذه الفجوة المعرفية حاجة ملحة لدراسة الطرق المحددة التي يمكن أن يساهم بها التخطيط المالي في الحد من المخاطر وإدارتها في المشاريع.

علاوة على ذلك، فإن الطبيعة الديناميكية لبيئات المشاريع، التي تتميز بظروف السوق المتطورة والتغيرات التنظيمية والشكوك الاقتصادية، تضيف تعقيداً إلى المشهد المالي للمشاريع. غالباً ما لا تأخذ الأساليب التقليدية لإدارة المشاريع في الاعتبار بشكل كافٍ تعقيدات التخطيط المالي وإدارة المخاطر، مما يؤدي إلى عدم كفاية تخصيص الموارد، وتجاوز الميزانية، واحتمال فشل المشروع. يؤدي عدم وجود نهج منظم ومتكامل للتخطيط المالي في المشاريع إلى تفاقم المخاطر المالية والإضرار بالنتائج الإجمالية للمشروع.

بالإضافة إلى ذلك، فإن غياب المبادئ التوجيهية والأطر والأدوات الواضحة لدمج التخطيط المالي في ممارسات إدارة المشاريع يعيق اعتماد استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر. تكافح العديد من فرق المشروع لتقييم وقياس المخاطر المالية، وتطوير خطط الطوارئ، ومراقبة الأداء المالي طوال دورة حياة المشروع. إن الافتقار إلى ممارسات ومنهجيات موحدة للتخطيط المالي في إدارة المشاريع يزيد من إعاقة القدرة على معالجة المخاطر المحتملة بشكل استباقي واتخاذ قرارات مستنيرة

### 3. أهمية الدراسة:

#### 3.1. الأهمية النظرية:

1. يساهم البحث في مجموعة المعرفة الحالية من خلال توفير فهم شامل للعلاقة بين التخطيط المالي وإدارة المخاطر في المشاريع. وهو يسد الفجوة في الأدبيات من خلال استكشاف الآليات المحددة التي من خلالها تؤثر ممارسات التخطيط المالي على استراتيجيات الحد من المخاطر والتخفيف من حدتها.
2. يساعد البحث في تطوير وتحسين الأطر والنماذج النظرية التي تتضمن التخطيط المالي كعنصر حاسم في إدارة مخاطر المشروع. إنه يعزز فهمنا لكيفية دمج استراتيجيات التخطيط المالي في نظريات إدارة المشاريع، مثل (هيئة إدارة المشاريع المعرفية)، لتحسين ممارسات إدارة المخاطر.
3. تساهم نتائج البحث في الخطاب الأكاديمي من خلال تحفيز المناقشات حول أهمية التخطيط المالي في إدارة المشاريع. ويشجع على إجراء المزيد من البحث واستكشاف المواضيع ذات الصلة، وتعزيز فهم أعمق للتفاعل بين التخطيط المالي، وإدارة المخاطر، ونجاح المشروع.

#### 1.2. أهمية عملية:

1. توفر نتائج البحث رؤى عملية لمديري المشاريع وأصحاب المصلحة والمنظمات، مما يمكنهم من تطوير وتنفيذ ممارسات التخطيط المالي الفعالة. ومن خلال دمج استراتيجيات التخطيط المالي القوية، يمكن للمشاريع تقليل المخاطر المالية وتحسين تخصيص الموارد وزيادة احتمالية نجاح المشروع.
2. يقدم البحث إرشادات عملية حول تحديد وتقييم المخاطر المالية في المشاريع. ويساعد فرق المشروع في تطوير استراتيجيات استباقية لتخفيف المخاطر، بما في ذلك خطط الطوارئ والتغطية التأمينية ومصادر التمويل المتنوعة. ويساعد ذلك في تقليل تأثير المخاطر المالية غير المتوقعة وتحسين النتائج الإجمالية للمشروع.
3. يزود البحث مديري المشاريع وأصحاب المصلحة بمعلومات قيمة لاتخاذ قرارات مستنيرة تتعلق بالتخطيط المالي وإدارة المخاطر. فهو يزودهم بالأدوات والأطر والمبادئ التوجيهية لتحليل وتقييم المخاطر المالية، مما يتيح اتخاذ قرارات أفضل طوال دورة حياة المشروع.
4. إن تنفيذ ممارسات التخطيط المالي الفعالة بناءً على نتائج الأبحاث يمكن أن يساهم في الاستقرار المالي للمنظمات. ومن خلال الحد من المخاطر المالية وضمان الاستخدام الأمثل للموارد، يمكن للمؤسسات تعزيز أدائها المالي، وجذب المستثمرين، والحفاظ على الاستدامة على المدى الطويل.

5. يمكن أن تكون نتائج البحث بمثابة أساس لتطوير أفضل ممارسات ومعايير الصناعة في التخطيط المالي وإدارة المخاطر للمشاريع. فهو يساعد في وضع المبادئ التوجيهية والأطر التي يمكن للمنظمات اعتمادها لتحسين ممارسات إدارة المشاريع وتحقيق معدلات نجاح أكبر للمشروع.

## 2. أهداف الدراسة:

### يهدف البحث الحالي الى التعرف على

1. التعرف على تأثير التخطيط المالي على تقليل المخاطر وإدارتها في المشاريع.
2. التعرف على مستوى تطبيق التخطيط المالي في إدارة المشاريع.
3. التعرف على واقع تطبيق التخطيط المالي على تقليل المخاطر وإدارتها في المشاريع.

## 3. أسئلة الدراسة

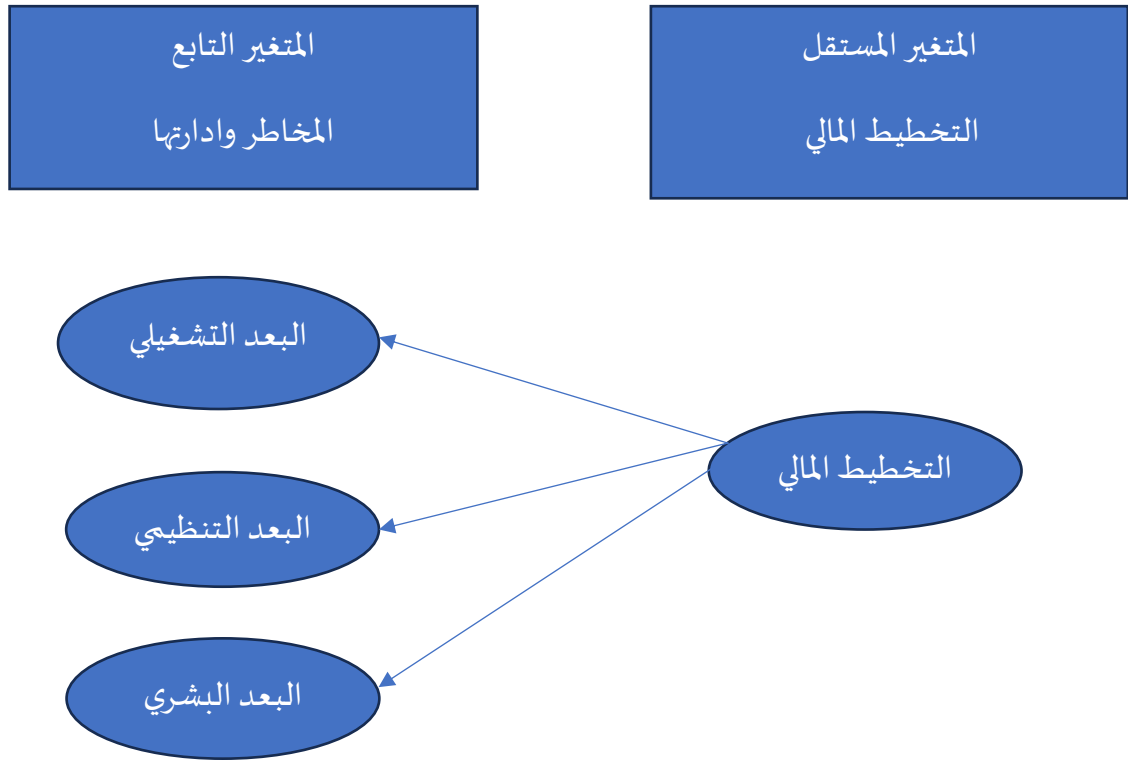
1. ما تأثير التخطيط المالي على تقليل المخاطر وإدارتها في المشاريع؟
2. ما مستوى تطبيق التخطيط المالي في إدارة المشاريع؟
3. ما واقع تطبيق التخطيط المالي على تقليل المخاطر وإدارتها في المشاريع؟

## 4. فروض الدراسة:

المتغيرات في تأثير التخطيط المالي على تقليل المخاطر وإدارتها في المشاريع

- المتغير المستقل : التخطيط المالي

- المتغير التابع : المخاطر وإدارتها



#### البحث الحالي يقوم على الفرضيات التالية:

- يوجد تأثير دالة إحصائية للتخطيط المالي على تقليل المخاطر وإدارتها من خلال البعد التشغيلي في المشاريع
- يوجد تأثير دالة إحصائية للتخطيط المالي على تقليل المخاطر وإدارتها من خلال البعد التنظيمي في المشاريع
- يوجد تأثير دالة إحصائية للتخطيط المالي على تقليل المخاطر وإدارتها من خلال البعد البشري في المشاريع

#### 5. الدراسات السابقة:

##### دراسات باللغة العربية

1. دراسة (وديان، 2015). بعنوان: أثر تطبيق الموازنات التقديرية على كفاءة الأداء المالي للشركات الصناعية

من منظور استراتيجي: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي

تتناول مشكلة الدراسة تأثير تطبيق الموازنات التقديرية في الشركات الصناعية على كفاءة الأداء المالي. حيث تُعتبر الموازنات التقديرية من أهم الأدوات التي تساهم في تحقيق أداء أفضل للأنشطة والعمليات، مما يساعد الشركات على النمو والاستمرارية. تهدف الدراسة إلى استكشاف تأثير تطبيق الموازنات التقديرية على تحقيق المنظور الاستراتيجي لأبعاد مختلفة، مثل تقليل مخاطر الإنفاق الرأسمالي، وتحقيق النمو والاستمرارية، بالإضافة إلى تحقيق الخيارات

الاستراتيجية ورفع كفاءة الأداء المالي في مجالات التخطيط والرقابة. هدفت الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق الموازنات التقديرية في تحقيق المنظور الاستراتيجي لتقليل مخاطر الإنفاق الرأسمالي وتحقيق النمو والاستمرارية، وكذلك تحقيق الخيارات الاستراتيجية مثل الريادة في التكلفة وقيادة السعر والتركيز. كما سعت إلى دراسة العلاقة بين تطبيق الموازنات التقديرية وكفاءة الأداء المالي لمجالات التخطيط والرقابة على المدى القصير والطويل. اعتمدت الدراسة على استبانة لجمع البيانات، موزعة على الإدارات العليا والمدراء الماليين والمحاسبين الإداريين ومحاسبي التكاليف، بالإضافة إلى رؤساء الأقسام في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن. بلغت عينة الدراسة 45 شركة من أصل 69 شركة مدرجة في سوق عمان المالي خلال عام 2014. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS - V20 والاستعانة بنظام Excel. أظهرت النتائج أن الموازنات التقديرية الموجهة بمنظور استراتيجي تساهم في رفع كفاءة الأداء المالي في مجالات التخطيط والرقابة قصيرة الأجل وطويلة الأجل. يتم تطبيق الموازنات التقديرية بدرجة عالية بسبب ما توفره من نظام متكامل لتقييم الأداء الحالي وتوجيه الأداء المستقبلي. لم تظهر الدراسة فروقات ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الحجم على تطبيق الموازنات التقديرية وعمليات التخطيط والرقابة قصيرة الأجل وطويلة الأجل. ينبغي على الشركات الصناعية زيادة الاعتماد على الفكر الاستراتيجي الحديث في نظام الموازنات التقديرية. رفع مستوى الكفاءة والتدريب للجهات المعنية باتخاذ قرارات الإنفاق الرأسمالي عند إعداد الموازنات. تعزيز درجة الاتساق بين التخطيط قصير الأجل وطويل الأجل عند إعداد الموازنات التقديرية التشغيلية والرأسمالية. الاهتمام بنظام رقابة يحدد العلاقة بين الاستراتيجيات المحددة والأداء المالي لفترات طويلة الأجل، مع الأخذ في الاعتبار عوامل الأرباح ورأس المال العامل والعائد على الأصول.

## 2. دراسة (محمد، 2022). بعنوان: التخطيط المالي ودوره في خفض مخاطر الائتمان المصرفي: دراسة ميدانية

### على القطاع المصرفي في السودان في الفترة من 2020-2022 م

هدفت الدراسة إلى التعرف على المخاطر الائتمانية وكيفية إدارتها والتحوط لها، بالإضافة إلى التعرف على مفهوم التخطيط المالي وأهميته ودوره في درء مخاطر الائتمان المصرفي. كما سعت إلى التوصل إلى مقترحات وحلول تعمل على خفض وتقليل مخاطر الائتمان المصرفي، بهدف تحسين أداء وفعالية الجهاز المصرفي وتعزيز دوره في التنمية بالبلاد. تنبع أهمية الدراسة من أهمية التخطيط المالي ودوره في تقليل المخاطر، حيث أن البحث في هذا المجال لا يزال محدوداً، مما دفع الباحث للكتابة في هذا الموضوع ودعم المكتبة الأكاديمية بالبحوث. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب دراسة الحالة. وقد توصلت إلى عدد من النتائج، منها أن قرارات الاستثمار في البنك تُتخذ فقط من قبل الإدارة

العليا، وأن البنك يهتم بإعداد دراسات جدوى لمشاريعه الاستثمارية، كما يعتمد البنك على تقييم الضمانات المرهونة بالأسعار الحالية في السوق.

### 3. دراسة (فراج، 2022). بعنوان: دور النمذجة المالية في التنبؤ بالأداء المالي للشركات لأغراض التخطيط

#### المالي واتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية لشركة أبل العالمية

تعد النماذج المالية أدوات فعالة تساعد الشركات في تحليل أدائها المالي الحالي وتوقع أدائها المستقبلي. كما تُستخدم النماذج المالية في تقييم الشركات لأغراض مختلفة مثل عمليات الاندماج والاستحواذ، والطرح الأولي للاكتتاب العام. وقد تطورت مهارات مصممي النماذج المالية بشكل كبير في السنوات الأخيرة، حيث أصبح من الضروري أن يمتلكوا خلفية قوية في تكنولوجيا المعلومات، وتحليل القوائم المالية، والأعمال التجارية، والتمويل، بالإضافة إلى المهارة العالية في استخدام جداول البيانات وبرامج مثل مايكروسوفت إكسل. يهدف البحث إلى بناء نموذج مالي لتقييم أداء الشركات باستخدام أدوات النمذجة المالية. يمكن أن تساهم نتائج النماذج المالية في تحسين التخطيط المالي واتخاذ القرارات الاستراتيجية، مثل زيادة رأس المال، الاستحواذ، فتح منافذ جديدة، بيع أو تخريد الأصول، وتقييم الأعمال. ارتفع إجمالي ربح شركة أبل بنسبة تقارب 38% خلال الفترة من 2017 إلى 2020، ووصلت نسبة مجمل الربح إلى 41.78% في عام 2021. يعود هذا الارتفاع إلى انخفاض تكلفة السلع المباعة مقارنة بالمبيعات، وهو ما لوحظ في نتائج التحليل الرأسي. يمكن تفسير انخفاض تكلفة السلع المباعة بزيادة أنشطة البحث والتطوير كما يظهر في نمو نفقات البحث والتطوير. أظهرت نسب الربحية الأخرى لشركة أبل اتجاهًا تصاعديًا، ويرجع ذلك إلى تخفيض تمويل الأسهم وزيادة تمويل الديون، مما انعكس في معدل العائد على حقوق الملكية (ROE) عام 2021. أظهرت نسب السيولة انخفاضًا في قدرة الشركة على دفع الالتزامات قصيرة الأجل. كانت النسبة الحالية في عام 2017 تبلغ 1.28 وانخفضت إلى 1.07 في عام 2021. إذا استمرت الشركة في هذا الاتجاه التنافسي، فقد تواجه صعوبة في سداد التزاماتها قصيرة الأجل. قامت شركة أبل بتغيير هيكل رأس المال الخاص بها عن طريق تقليل تمويل الأسهم وزيادة تمويل الديون، مما يزيد من الرافعة المالية للشركة ويزيد من مستوى المخاطر الاستثمارية. ومع ذلك، تشير نسبة تغطية الفائدة المرتفعة إلى قدرة الشركة على تغطية نفقات الفائدة المتعلقة بتمويل الديون. تشير جميع نسب النشاط إلى أن إدارة شركة أبل تتمتع بكفاءة عالية في إدارة مواردها، مثل المخزون وحسابات المدينين والأصول الثابتة. توفر النماذج المالية رؤى قيمة تساعد الشركات في تحسين

أدائها المالي واتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة. من خلال تحليل البيانات المالية والتنبؤ بالأداء المستقبلي، يمكن للشركات مثل أبل تحسين كفاءتها المالية وتقليل المخاطر المرتبطة بالتمويل والاستثمار.

4. دراسة (محمد وآخرون، 2023). بعنوان: أثر إدارة المخاطر المالية على تحسين الأداء المالي للمشروعات

#### الصغيرة والمتوسطة في بورصة النيل المصرية.

تهدف الدراسة إلى فهم أنواع المخاطر المالية التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر وتأثيرها على الأداء المالي لهذه المشروعات. حيث تحتاج المشروعات الصغيرة والمتوسطة إلى وجود إدارة للمخاطر المالية مثل الشركات الكبرى، بل قد تكون حاجة هذه المشروعات لإدارة المخاطر المالية أكبر بسبب تعرضها للعديد من المخاطر المالية التي قد تؤثر على بقائها. من ناحية أخرى، ترجع أهمية إدارة المخاطر المالية بالمشروعات محل الدراسة لعدم اهتمام شريحة كبيرة من ملاك ومديري تلك المشروعات بوجود إدارة للمخاطر المالية، كما أوضحت الدراسة الاستطلاعية. تتناول الدراسة مخاطر الائتمان والاقتراض والتشغيل وأثرها على تحسين الأداء المالي في المشروعات محل الدراسة في مصر. وتقدم الدراسة نتائج وتوصيات قد تساعد قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في إدارة المخاطر المالية والاستدامة من خلال تقليل وتحويل المخاطر والتصدي لها أو محاولة التحوط لحدوثها. تهدف الدراسة إلى مساعدة المشروعات الصغيرة والمتوسطة التي تمثل جزءًا كبيرًا من اقتصاديات الدول من خلال قياس المخاطر المالية عن طريق تحليل البيانات المالية المستخرجة من القوائم التي تم الإفصاح عنها لعينة مختارة من القطاع محل الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير سلبي للمخاطر المالية المتمثلة في مخاطر الائتمان على الأداء المالي، مما يعرضها لمخاطر الفشل والإفلاس. وتقدم الدراسة دعوة للباحثين للاهتمام بإدارة المخاطر المالية في هذا القطاع.

#### دراسات باللغة الأجنبية

1. Study by(wikael et al., 2011). Title: The Effectiveness of Risk Management: An Analysis of

#### Project Risk Planning Across Industries and Countries. Risk analysis

تتناول هذه المقالة فعالية ممارسات إدارة المخاطر الحالية في تقليل المخاطر المشروع من خلال دراسة متعددة الجنسيات ومتعددة الصناعات عبر سيناريوهات وثقافات مختلفة. تم إجراء استبيان على 701 من مديري المشاريع

ومشرفهم في سبع صناعات وثلاث دول متنوعة (نيوزيلندا، إسرائيل، واليابان)، وبالعديد من اللغات خلال الفترة من 2002 إلى 2007. تظهر نتائج هذه الدراسة أن سياق المشروع - الصناعة والبلد الذي يُنفذ فيه المشروع - يؤثر بشكل كبير على مستويات المخاطر المدركة وكثافة عمليات إدارة المخاطر. كما تشير نتائجنا إلى أن إدارة المخاطر تعدل العلاقة بين مستوى المخاطر ونجاح المشروع. وجدنا بشكل خاص أن حتى مستويات متوسطة من تخطيط إدارة المخاطر كافية لتقليل التأثير السلبي لمستويات المخاطر على نجاح المشروع.

## **2. Study by (Akomea-Frimpong et al., 2022).Title: Managing financial risks to improve financial success of public—private partnership projects: a theoretical framework**

تهدف هذه الدراسة إلى تطوير إطار نظري يربط بين المخاطر المالية، والرقابة المالية، والأداء المالي لمشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP). وأظهرت الدراسات السابقة أن المخاطر المالية تُعتبر من أكبر العوائق التي تواجه نجاح هذه المشاريع. ومع ذلك، تفتقر الدراسات الشاملة إلى الربط بين إدارة هذا التحدي والعوائد المالية للمشروع. يعتمد الإطار النظري على نظريات قائمة ودراسات تجريبية سابقة في إدارة البناء والتمويل والاقتصاد. وتم اختيار النظريات الأساسية المضمنة في الإطار لملاءمتها وتطبيقها على مشاريع PPP. وتم تلخيص الافتراضات المتطورة من تحليل النظريات والأدبيات التجريبية في ثلاثة فرضيات رئيسية و26 فرضية فرعية. تشمل العناصر الرئيسية للإطار المخاطر المالية و12 موضوعًا فرعيًا شائعًا في مشاريع PPP. كما تتضمن السياسات والإجراءات المالية المتعلقة بالتحكم في الخسائر المالية للمشاريع. أخيرًا، تم إنشاء معايير مالية في المشاريع مضمنة في الإطار لتكون معيارًا يدعم قياس النجاح المالي. وتقتصر هذه الدراسة على مراجعة نظرية للنظريات الكلاسيكية والدراسات التجريبية، وبالتالي لم يتم تضمين جميع الأبحاث والرقابة الإدارية بسبب الوقت المحدود والدراسات المحدودة حول الموضوع. من الناحية العملية، ستخدم هذه الورقة كدليل متعدد الأبعاد لمديري المشاريع لتقليل المخاطر المالية وتعزيز النجاح المالي لمشاريع PPP. من الناحية النظرية، تحدد هذه الورقة أبعاد إدارة المخاطر المالية لمشاريع PPP التي تتطلب قياسًا صالحًا وموثوقًا لاختبار العلاقات البينية بين المكونات من خلال دراسات أخرى في مجتمع أبحاث البناء. ويتميز هذا الإطار النظري بمحاولاته الطموحة لاحتضان نظريات متعددة الأوجه من مختلف التخصصات لإلقاء الضوء على آليات شاملة لتقليل المخاطر المالية وتحسين العوائد المالية لمشروعات PPP.

3. Study by (Ramli et al., 2022, October).Title: Financial risk in managing public-private partnership (PPP) project

تهدف مبادرات الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP) في ماليزيا إلى تحسين تقديم مرافق وخدمات البنية التحتية للقطاعات العامة. ومع ذلك، هناك فشل في المخاطر المالية بسبب نقص السيطرة على المخاطر المالية بين الحكومة والشركة ذات الغرض الخاص (SPV). تهدف هذه الورقة إلى تحديد المخاطر المالية في مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP). تم إعداد استبيان في نموذج Google Form وإرساله بشكل عشوائي إلى 80 من العاملين في الصناعة ذوي الخبرة في مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص، ولكن تمت الإجابة على 66 استبياناً بنسبة استجابة 83٪. بناءً على النتائج والاستنتاجات، كان معظم المستجيبين ذوي خبرة جيدة في إدارة المخاطر المالية في مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص. تعتبر معرفة إدارة المخاطر أساسية في إدارة المخاطر المالية في مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص. فيما يتعلق بتصنيف المخاطر المالية، وافق غالبية المستجيبين على بيان تجاوز تكاليف البناء في مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص. وُجد أن تحليل المخاطر، والتحديد، والإدارة للتعامل مع الشكوك والأحداث غير المتوقعة من حيث النطاق، والوقت، والتكلفة، والجودة هي الأكثر اتفاقاً لإدارة المخاطر المالية في مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص. قد تستفيد نتائج هذه الدراسة الممارسين في تحسين المخاطر المالية في الشراكة بين القطاعين العام والخاص ومصادر تمويلها نحو مشاريع ناجحة.

1. المنطلقات النظرية للدراسة:

✓ التخطيط المالي في المشاريع

أولاً: تعريف التخطيط المالي.

التخطيط المالي هو عملية استراتيجية تركز على تحديد الأهداف المالية للمنظمة أو الفرد، ووضع الخطط والإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف على المدى القصير والطويل. يشمل التخطيط المالي تحليل الوضع المالي الحالي، وتحديد الأهداف المالية، ووضع استراتيجيات لتحقيق هذه الأهداف، مع مراعاة المتغيرات الاقتصادية والمالية والتحديات المحتملة التي قد تواجه التنفيذ (محمد، 2022).

يُعرّف التخطيط المالي كأداة للإدارة تساعد الأفراد والمؤسسات على اتخاذ قرارات مالية مستنيرة. من خلال تحليل الوضع المالي الحالي، ووضع الأهداف المالية، وتطوير استراتيجيات لتحقيق هذه الأهداف، يمكن للتخطيط المالي تحسين الأداء المالي وتسهيل تحقيق الأهداف التنظيمية أو الشخصية (جبلى، 2021).

يُعتبر التخطيط المالي كممارسة تنظيمية تتضمن تنسيق الأنشطة المالية مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. يشمل هذا تنبؤ الإيرادات والنفقات، وتحليل مصادر التمويل، وإعداد الميزانيات، وتقييم الأداء المالي، وذلك لضمان توافق الأنشطة المالية مع الأهداف التنظيمية وتلبية احتياجات المؤسسة المالية.

### ثانياً: أهداف التخطيط المالي في المشاريع.

تعتبر أهداف التخطيط المالي في المشاريع أساسية لضمان نجاح المشروع وتحقيق أهدافه المالية والإستراتيجية. تتعدد أهداف التخطيط المالي وتتداخل بشكل كبير مع جوانب مختلفة من إدارة المشروع (ملغيد، 2023).

#### 1. تحديد وتحقيق الأهداف المالية

يُعتبر تحديد الأهداف المالية أحد الأهداف الرئيسية للتخطيط المالي في المشاريع. يتضمن ذلك وضع أهداف واضحة للمشروع، مثل تحقيق ربح معين، تغطية التكاليف، أو تحسين العائد على الاستثمار. يساعد التخطيط المالي في تحديد الأهداف المالية التي يمكن قياسها وتحقيقها، مما يساهم في توجيه جميع الأنشطة المالية للمشروع نحو تحقيق هذه الأهداف.

#### 2. إعداد الميزانية والتوقعات المالية

إعداد الميزانية والتوقعات المالية هو هدف أساسي للتخطيط المالي، حيث يشمل تحديد جميع الإيرادات والنفقات المتوقعة للمشروع. تساعد الميزانية في تتبع التكاليف وتخطيط الموارد المالية بشكل فعال، مما يضمن توافر الأموال اللازمة لتنفيذ المشروع دون تجاوز الميزانية المحددة. كما تتيح التوقعات المالية للمشروع التنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية، مما يساعد في إدارة السيولة المالية بفعالية.

#### 3. تحليل وتقييم الأداء المالي

يهدف التخطيط المالي إلى تحليل وتقييم الأداء المالي للمشروع بشكل دوري. يتضمن ذلك مراجعة الفروقات بين الأداء الفعلي والميزانية المخططة، وتحليل أسباب الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة. يساعد هذا التحليل في تحسين كفاءة إدارة المشروع، وضمان تحقيق الأهداف المالية المحددة، وتعزيز السيطرة المالية (عواق، 2023).

#### 4. إدارة المخاطر المالية

يعد إدارة المخاطر المالية أحد الأهداف الحيوية للتخطيط المالي في المشاريع. يشمل ذلك تحديد وتحليل المخاطر المالية التي قد تؤثر على المشروع، مثل تقلبات أسعار المواد الخام، أو تغيرات سعر الصرف، أو تأخيرات في التمويل. يهدف التخطيط المالي إلى تطوير استراتيجيات للتخفيف من هذه المخاطر وتقليل تأثيرها على الأداء المالي للمشروع.

#### 5. تحقيق الاستدامة المالية

يسعى التخطيط المالي إلى ضمان الاستدامة المالية للمشروع على المدى الطويل. يتضمن ذلك تحديد الموارد المالية اللازمة للحفاظ على استمرارية المشروع، وتطوير استراتيجيات لزيادة الإيرادات وتقليل التكاليف. يساهم ذلك في تحقيق التوازن بين الإيرادات والنفقات وضمان قدرة المشروع على الاستمرار والنمو في المستقبل.

#### 6. تأمين التمويل اللازم

تأمين التمويل اللازم لتنفيذ المشروع هو هدف رئيسي آخر للتخطيط المالي. يشمل ذلك تحديد احتياجات التمويل، وتقييم المصادر المتاحة للحصول على التمويل، مثل القروض، الاستثمارات، أو منح الدعم. يساعد التخطيط المالي في تطوير استراتيجيات لجمع التمويل المناسب وإدارته بفعالية، مما يضمن توافر الأموال اللازمة لإكمال المشروع بنجاح (بوزلوف وآخرون، 2022).

#### 1. تحسين الكفاءة التشغيلية

يسعى التخطيط المالي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية للمشروع من خلال إدارة التكاليف وتحسين استخدام الموارد المالية. يتضمن ذلك وضع استراتيجيات لزيادة الكفاءة وتقليل الفاقد، مما يساهم في تحسين الأداء المالي وتحقيق أهداف المشروع بكفاءة أكبر.

### ثالثاً: أهمية التخطيط المالي في إدارة المشاريع.

التخطيط المالي هو عنصر حيوي في إدارة المشاريع، حيث يساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف وضمان نجاح المشروع (عبد الباقي، 2017).

#### 1. تحقيق الأهداف المالية

تعتبر الأهداف المالية من الركائز الأساسية للمشروع، والتخطيط المالي يساهم في تحديد هذه الأهداف بدقة. من خلال وضع ميزانية مفصلة وتوقعات مالية، يمكن للمشروع تحديد الأهداف الواقعية مثل تحقيق الربح المطلوب، وتغطية التكاليف، وزيادة العائد على الاستثمار. كما يساهم في توجيه جميع الأنشطة المالية نحو تحقيق هذه الأهداف بكفاءة.

#### 2. إدارة الموارد المالية بفعالية

يساعد التخطيط المالي في إدارة الموارد المالية للمشروع بشكل فعال، من خلال تخصيص الموارد بطريقة تضمن استخدامها الأمثل. يتضمن ذلك تحديد متطلبات التمويل، وتوزيع الميزانية على مختلف الأنشطة والموارد، ومراقبة الإنفاق لضمان عدم تجاوز الميزانية المحددة. بهذه الطريقة، يتم تحقيق أقصى استفادة من الموارد المالية المتاحة.

#### 3. تحليل وتقييم الأداء المالي

يمكن للتخطيط المالي تحسين القدرة على تحليل وتقييم الأداء المالي للمشروع. من خلال مقارنة الأداء الفعلي مع الميزانية المخططة، يمكن تحديد الانحرافات ومعرفة أسبابها واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. هذا التحليل يساعد في تحسين إدارة المشروع، واتخاذ قرارات مالية مبنية على بيانات دقيقة.

#### 4. إدارة المخاطر المالية

يساهم التخطيط المالي في إدارة المخاطر المالية التي قد تواجه المشروع. يتضمن ذلك تحديد وتقييم المخاطر المحتملة، مثل تقلبات الأسعار أو تأخيرات التمويل، ووضع استراتيجيات للتخفيف من تأثير هذه المخاطر. من خلال إدارة المخاطر المالية بشكل فعال، يمكن تقليل تأثير الأزمات المالية على المشروع.

#### 5. تحسين الكفاءة التشغيلية

يساعد التخطيط المالي في تحسين الكفاءة التشغيلية للمشروع من خلال إدارة التكاليف وتحسين استخدام الموارد. من خلال وضع استراتيجيات لتقليل الفاقد وزيادة الكفاءة، يمكن للتخطيط المالي تعزيز الأداء العام للمشروع وتحقيق الأهداف المالية بكفاءة أكبر.

#### 6. تأمين التمويل اللازم

يعتبر تأمين التمويل اللازم أحد الأهداف الرئيسية للتخطيط المالي. من خلال تحديد احتياجات التمويل وتقييم المصادر المحتملة، مثل القروض أو الاستثمارات، يساعد التخطيط المالي في جمع الأموال اللازمة لتنفيذ المشروع بنجاح. كما يساهم في تطوير استراتيجيات لإدارة التمويل وضمان استمرارية المشروع (بوخالفة وآخرون، 2023).

#### 7. التخطيط للطوارئ وإدارة الأزمات

يساهم التخطيط المالي في إعداد خطط الطوارئ لمواجهة الأزمات المالية المحتملة. من خلال وضع استراتيجيات للتعامل مع السيناريوهات غير المتوقعة، مثل انخفاض الإيرادات أو زيادة التكاليف، يمكن للمشروع الاستجابة بسرعة وفعالية للتحديات المالية، مما يعزز استقراره وقدرته على الاستمرار.

#### 8. توفير رؤية مستقبلية واضحة

يوفر التخطيط المالي رؤية واضحة للمستقبل المالي للمشروع، مما يساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على توقعات مالية دقيقة. من خلال تحليل التوقعات المالية والتخطيط الطويل الأمد، يمكن للمشروع الاستعداد للتحديات المستقبلية وضمان تحقيق الأهداف على المدى الطويل.

#### رابعاً: أنواع المخاطر المالية في المشاريع

المخاطر المالية في المشاريع تشير إلى التحديات والتهديدات التي قد تؤثر على الأداء المالي للمشروع، وقد تؤدي إلى نتائج غير متوقعة أو سلبية. فهم أنواع المخاطر المالية يمكن أن يساعد في تطوير استراتيجيات للتخفيف من تأثيرها وضمان

نجاح المشروع (Akomea-Frimpong et al., 2022).

1. مخاطر السوق: تتعلق بالمتغيرات الاقتصادية والمالية التي يمكن أن تؤثر على نتائج المشروع. تشمل هذه المخاطر التغيرات في أسعار السلع، أسعار الفائدة، وسعر الصرف. على سبيل المثال، إذا كان المشروع يعتمد على مواد خام يتم استيرادها من دول أخرى، فإن تقلبات أسعار الصرف يمكن أن تؤثر على تكلفة المواد.
2. مخاطر الائتمان: تنشأ عندما يتعرض المشروع لخسائر نتيجة عدم دفع العميل للمدفوعات المستحقة. يمكن أن تكون هذه المخاطر كبيرة في المشاريع التي تعتمد على الائتمان أو التمويل من العملاء. إذا كان العميل غير قادر على الدفع، فإن المشروع قد يواجه مشاكل في تدفق السيولة وتغطية النفقات.
3. مخاطر الطرف المقابل: تتعلق هذه المخاطر بعدم امتثال الطرف المقابل في العقود المالية، مثل عقود المشتقات المالية. عندما يبرم المشروع عقوداً مالية مع طرف آخر، قد ينشأ خطر عدم قدرة هذا الطرف على الوفاء بالتزاماته. هذه المخاطر تشمل مخاطر عدم الوفاء بالتزامات الديون أو العهود المالية.
4. مخاطر السيولة: تشير إلى عدم القدرة على تلبية الالتزامات المالية عند استحقاقها بسبب نقص في النقدية أو الأصول السائلة. يمكن أن تكون هذه المخاطر ناتجة عن عدم إدارة التدفقات النقدية بشكل فعال، مما يؤدي إلى صعوبات في تمويل العمليات اليومية أو دفع الالتزامات.
5. مخاطر التشغيل: تشير إلى المشاكل المالية الناتجة عن سوء إدارة العمليات الداخلية للمشروع، مثل ضعف عمليات الإنتاج، أو مشاكل في سلسلة التوريد. هذه المخاطر قد تؤثر على كفاءة المشروع وتزيد من التكاليف التشغيلية.
6. مخاطر تنظيمية: تشمل المخاطر التنظيمية التهديدات التي تنجم عن عدم الامتثال للقوانين واللوائح الحكومية. يمكن أن تشمل هذه المخاطر تغييرات في التشريعات الضريبية، قوانين العمل، أو المعايير البيئية. يمكن أن تؤدي المخاطر التنظيمية إلى غرامات أو عقوبات قد تؤثر سلباً على الوضع المالي للمشروع.
7. مخاطر السمعة: تتعلق بالأثر المالي السلبي الذي قد ينتج عن الأضرار التي تلحق بسمعة المشروع أو الشركة. قد تؤثر القضايا المتعلقة بالمنتجات، الخدمات، أو التصرفات غير الأخلاقية على سمعة المشروع وتؤدي إلى فقدان العملاء أو انخفاض الإيرادات.

## خامساً: أدوات وأساليب التخطيط المالي

تُعد أدوات وأساليب التخطيط المالي ضرورية لإدارة المشاريع بنجاح، حيث تساهم في ضمان تحقيق الأهداف المالية وتحسين الكفاءة. تتنوع هذه الأدوات لتلبية احتياجات مختلفة من إدارة المشاريع وتساهم في تخطيط وتنفيذ استراتيجيات مالية فعالة (حيدر، 2011).

### 1. الموازنة التقديرية

الموازنة التقديرية هي أداة مالية تُستخدم لتقدير وتخصيص الموارد المالية اللازمة لتنفيذ المشروع. تتضمن الموازنة التقديرية تقدير التكاليف المرتبطة بالمشروع، مثل تكاليف المواد والعمالة، بالإضافة إلى تقدير الإيرادات المتوقعة من المشروع. يتم استخدام هذه التقديرات لوضع خطة مالية تهدف إلى تحقيق الأهداف المحددة وضمان التحكم في التكاليف (محمد، 2020).

- تسهم الموازنة التقديرية في تحديد النفقات والإيرادات المتوقعة، مما يساعد في تنظيم وتخصيص الموارد المالية بكفاءة. ذلك يتيح للمشروع تحقيق التوازن المالي وتفاذي الأزمات المالية.
- يمكن من خلال الموازنة التقديرية مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط، مما يساعد في التعرف على أي انحرافات واتخاذ التدابير التصحيحية اللازمة لضمان استمرارية المشروع في المسار الصحيح.
- توفر الموازنة التقديرية معلومات أساسية لاتخاذ قرارات مالية مدروسة، مما يعزز القدرة على التخطيط الاستراتيجي وتحديد الاستثمارات والتكاليف التي يجب التركيز عليها.

### 2. تحليل التدفق النقدي

تحليل التدفق النقدي هو عملية تقييم التدفقات النقدية الداخلة والخارجة من المشروع على مدى فترة زمنية محددة. يشمل ذلك دراسة الإيرادات والنفقات والتدفقات النقدية الأخرى لتحديد قدرة المشروع على تلبية التزاماته المالية والحفاظ على السيولة (محمد، 2023).

- يساهم تحليل التدفق النقدي في ضمان توفر السيولة اللازمة لتغطية النفقات اليومية والالتزامات المالية، مما يحافظ على استقرار المشروع المالي.

- يساعد في تحديد الفترات التي قد تشهد نقصًا في السيولة، مما يتيح للمشروع وضع استراتيجيات للتعامل مع الأزمات المالية المحتملة، مثل تأمين التمويل أو تعديل خطط النفقات.
- يوفر التحليل رؤى حول كيفية تحسين إدارة النقد، مثل تقليل فترة تحصيل الديون أو تحسين شروط الدفع للموردين، مما يعزز الكفاءة المالية للمشروع.

## 6. نماذج التنبؤ المالي

نماذج التنبؤ المالي هي أدوات تستخدم لتحليل البيانات المالية والتنبؤ بالأداء المالي المستقبلي للمشروع بناءً على بيانات تاريخية ومعطيات حالية. تتضمن هذه النماذج التوقعات المالية المتعلقة بالإيرادات والتكاليف والأرباح، وتساعد في رسم سيناريوهات مالية محتملة (وديان، 2015).

- تقدم نماذج التنبؤ المالي رؤى حول كيفية تطور الوضع المالي للمشروع في المستقبل، مما يساعد في التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات الاستثمارية.
- تساعد هذه النماذج في اتخاذ قرارات مالية مبنية على توقعات دقيقة، مما يعزز فعالية التخطيط المالي ويقلل من المخاطر.
- يمكن من خلال النماذج تقييم تأثير المتغيرات المختلفة على الأداء المالي، مما يساهم في تحديد المخاطر واتخاذ التدابير اللازمة للتعامل معها.

## 7. تحليل الحساسية والسيناريوهات

تحليل الحساسية والسيناريوهات هو عملية تقييم كيفية تأثير التغيرات في العوامل المالية المختلفة على الأداء المالي للمشروع. يتضمن تحليل الحساسية دراسة تأثير التغيرات في متغير واحد على النتائج المالية، بينما يشمل تحليل السيناريوهات دراسة تأثير مجموعة من المتغيرات المختلفة.

- يوفر التحليل فهماً عميقاً لتأثير التغيرات المحتملة في العوامل المالية على المشروع، مما يساعد في إدارة المخاطر بفعالية.
- يمكن من خلاله إعداد استراتيجيات للطوارئ بناءً على سيناريوهات مختلفة، مما يعزز قدرة المشروع على التعامل مع الأزمات المالية بمرونة.

- يساعد في تحسين جودة القرارات المالية من خلال تقديم رؤى حول كيفية تأثير المتغيرات المختلفة على النتائج المالية، مما يتيح اتخاذ قرارات مدروسة وفعالة.

### ✓ المخاطر وادارتها في المشاريع

إدارة المخاطر في الوقت الحالي تُعدّ من أهم العلوم في إدارة المشاريع، حيث تتولى تحديد وقياس المخاطر التي تتعرض لها المنشآت، سواء كانت هذه المخاطر صناعية أو تجارية أو حتى مالية. ومع ذلك، فإن إدارة المخاطر تختلف من مشروع إلى آخر نظراً لطبيعة وخصوصية المجال الذي تنشط فيه. يتعرض الأفراد والمؤسسات لمختلف أنواع المخاطر في كافة مجالات الحياة. بالإضافة إلى ذلك، أصبحت إدارة المخاطر من الأولويات الضرورية للمؤسسات الاقتصادية بسبب الدور الفعال الذي تلعبه. ولذلك، يجب الاهتمام بدراسة المخاطر ومصادرها والعمل على تقليل الخسائر التي تنجم عن وجود هذه المخاطر من خلال إيجاد الوسائل الكافية للسيطرة عليها.

يتعلق الأمر بممارسة عملية اختيار فعّالة للعديد من البدائل والطرق من أجل الحد من التهديدات التي تواجهها المؤسسة، سواء كان الأمر يتعلق بالبيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة. ونظراً لتزايد وتنوع خطورة هذه المخاطر، تكتسب هذه المخاطر طبيعة اقتصادية ومالية وتنظيمية وقانونية واجتماعية. في هذا الفصل، سوف ندخل في تفاصيل إدارة المخاطر، بما في ذلك تصحيح الأخطاء الإملائية.

### أولاً: تعريف المخاطر

يتم تعريف الخطر بتعريفات عديدة في لغة واحدة، والتعريف المشترك هو الإشراف على التدمير. المخاطر هي الشكل المفرد للمخاطر، وهو ما يعني الإشراف على الدمار. علاوة على ذلك، فإن مصطلح "المخاطر" يستخدم في جميع المجالات، ويقصد به الربح والخسارة. مصطلح "المخاطر" مشتق أيضاً من "المخاطر" (Zwikael et al., 2011).

يمكن تعريف المخاطر بأنها "احتمال مستقبلي قد يعرض المنظمة لخسائر غير متوقعة وغير مخطط لها قد تؤثر على تحقيق وتنفيذ أهدافها بنجاح. وفي حالة فقدان السيطرة على هذه المخاطر وآثارها فإنها قد تؤدي إلى القضاء على المنظمة" (حسين، 2013).

## ثانياً: تعريف إدارة المخاطر

يتم تعريف إدارة المخاطر على أنها "سلسلة عقلانية من الممارسات التي تعتبر قرار الوكلاء بالاستمرار في تنفيذ المشروع في ظروف معينة. يحتاج صناع القرار إلى تحديد وتحليل وتقييم المخاطر في كل مرحلة من مراحل المشروع" (Rodrigues,2014).

يتم تعريف إدارة المخاطر أيضاً على أنها "هي العملية التي يتم من خلالها رصد المخاطر وتحديدتها وقياسها والإشراف عليها ومراقبتها لضمان الفهم الكامل لهذا المفهوم، وأنها ضمن الحدود المقبولة" (أسماء،2013).

كما توصف بأنها "العملية التي يتم من خلالها إدارة المؤسسة باستخدام طرق عملية للتعامل مع المخاطر، حيث يتم تحديد الطرق والإجراءات لتقليل احتمالية الخسائر. يمكن اتباع المناهج للتعرف على سياسات العمل وتحديد المخاطر المحتملة وفهم طبيعتها وطرق السيطرة عليها" (المختار،2019).

وقد عرفها "ترافيس بريتشيت" بأنها "الأسلوب العلمي المعتمد لتحديد المخاطر المحتملة وتصنيفها حسب إمكانية تحقيقها، ثم اختيار الوسائل الأنسب لمواجهة هذه المخاطر بأقل تكلفة ممكنة. وهذا يعني أن إدارة المخاطر تتم باستخدام الطريقة العلمية، سواء كانت إجراءات أو قوانين أو تعليمات؛ للحد من معدل تكرار الخسارة، أو تخفيف الخسارة بأقل التكاليف الممكنة، أو تحقيق كلا الهدفين" (الماري، 2022:1109).

يتم تعريف إدارة المخاطر أيضاً على أنها: "إدارة الأحداث غير المتوقعة التي يمكن من خلالها تحقيق الإمكانات؛ فالفقدان قد ينجم على مستوى المؤسسة إذا لم يتم التعامل معها بالشكل المناسب" (طيبة،2019).

إدارة المخاطر: "هي عملية قياس وتقييم المخاطر، ووضع استراتيجيات لإدارتها. وتشمل هذه الاستراتيجيات نقل المخاطر من سلطة إلى أخرى، وتجنبها، والحد من آثارها السلبية، وقبول بعض أو كل عواقبها" (يوسف، 2017).

## ثالثاً: لمحة تاريخية عن إدارة المخاطر

في ظل التطور الكبير في التكنولوجيا ووسائل الإنتاج، ونمو المشاريع المتوسطة إلى المؤسسات الكبيرة، أدى التقسيم الاجتماعي للعمل بين المؤسسات والقطاعات الاقتصادية إلى زيادة المخاطر الناجمة عن التطور التكنولوجي، فضلاً عن زيادة وعي المجتمع والرأي العام بهذا النوع من المخاطر. بدأت المؤسسات الصناعية تصبح أكثر اهتماماً

بالمخاطر التي تواجهها وتكاليف معالجتها. كما أدركت المؤسسات الصناعية ضرورة تبادل الخبرات فيما بينها حول المخاطر التي تواجهها وطرق معالجتها وتمويلها.

في عام 1929، اجتمعت أكبر الشركات الصناعية في مدينة بوسطن بالولايات المتحدة الأمريكية لمناقشة موضوعات التأمين ذات الاهتمام المشترك. وأدى هذا اللقاء إلى إنشاء قسم للتأمين في جمعية الإدارة الأمريكية لتعزيز مهمة تبادل المعلومات والخبرات بين أعضاء الجمعية حسب علاقة الموضوع بالمخاطر التي تواجهها الصناعات المختلفة. في عام 1932، تم تأسيس معهد أبحاث المخاطر؛ وفي عام 1950، تأسست الرابطة الوطنية لمشتري التأمين، والتي سميت فيما بعد بالرابطة الأمريكية لإدارة التأمين، وتضم في عضويتها أكثر من 1800 مؤسسة صناعية.

لكن على المستوى النظري، فإن مصطلح "إدارة المخاطر" لم يشق طريقه مرة واحدة، بل ظهر تدريجياً. وبدلاً من العناوين التقليدية لدفاتر التأمين، بدأ مصطلح "الخطر" يشق طريقه إلى جانب مصطلح "التأمين"؛ حيث تم إصدار كتب التأمين والمخاطر. وهكذا كانت هذه العناوين بداية انتشار مفاهيم إدارة المخاطر (طارق، 2017).

لقد حدث الانتقال من إدارة التأمين إلى إدارة المخاطر على مدى فترة من الزمن وتزامن مع تطور علم إدارة المخاطر الأكاديمي. حيث قامت كليات إدارة الأعمال بتغيير مناهجها الدراسية وأضافت مقررات جديدة مثل بحوث العمليات وعلوم الإدارة، وهو الأمر الذي أدى إلى تحول الاهتمام بالمقررات النوعية إلى المقررات النظرية التي تعتمد على أسس سليمة لاتخاذ القرارات. ومن هذه البداية البسيطة نشأ علم إدارة المخاطر، الذي يقوم على فكرة أن الإدارة تستطيع تجنب الخسائر وتقليل تأثيرها إلى الحد الأدنى، بعد التعرف على المخاطر التي تواجهها وتقييمها. انتشرت إدارة المخاطر عندما قررت جمعية مشتري التأمين تغيير اسمها إلى "جمعية إدارة المخاطر والتأمين RIMS" عام 1975. وكان ذلك بعد الابتكارات التي عرفتها أدوات إدارة المخاطر؛ إذ شهدت فترة الستينيات ثورة في الابتكارات المالية، ثم تم العثور على أدوات لإدارة المخاطر مكنت من إعادة توزيع المخاطر المالية وفقاً لتفضيلات المستثمرين للمخاطر (كواسي، 2014:60).

#### رابعاً: عوامل الخطر

##### 1. اتخاذ القرار

يعتبر اتخاذ القرار عاملاً حاسماً في إدارة المخاطر، حيث تتطلب المشاريع قرارات مستمرة بشأن الموارد والجدول الزمني والتكاليف والجودة. أي خطأ في اتخاذ القرار يمكن أن يؤدي إلى مخاطر تؤثر على سير المشروع ونجاحه. يجب على المدراء والمشرفين أن يكونوا مجهزين بالمعلومات الكافية والتحليلات الدقيقة لاتخاذ قرارات مدروسة تقلل من المخاطر المحتملة.

## 2. الخبرة الهندسية والتقنيات والمعدات والأداء

الخبرة الهندسية والتقنيات المستخدمة تلعب دوراً كبيراً في نجاح المشروع أو فشله. نقص الخبرة أو استخدام تقنيات غير ملائمة يمكن أن يؤدي إلى مشاكل في جودة العمل، تأخير في المشروع، وزيادة التكاليف. كما أن الأداء المتعلق بالمعدات والصيانة يؤثر بشكل مباشر على كفاءة العمل وسلامة العاملين، مما يجعل من الضروري إدارة هذا الجانب بفعالية لتقليل المخاطر المرتبطة به.

## 3. المعرفة المهنية وتوجيه النشاط

المعرفة المهنية والتوجيه الجيد للنشاطات هو عنصر أساسي في إدارة المخاطر. عدم كفاية المعرفة أو التوجيه غير الصحيح يمكن أن يؤدي إلى تنفيذ غير فعال للمشاريع وزيادة المخاطر التشغيلية. يجب على المؤسسات الاستثمار في تدريب العاملين وتوفير الإرشادات الواضحة لضمان سير العمل بشكل سلس ومتماشٍ مع الأهداف المحددة.

## 4. التأثير الاقتصادي والاجتماعي

العوامل الاقتصادية والاجتماعية يمكن أن تؤثر بشكل كبير على سير المشاريع ونجاحها. التغيرات الاقتصادية مثل التضخم وتقلبات السوق يمكن أن تؤدي إلى زيادة التكاليف ونقص الموارد. من الناحية الاجتماعية، يمكن أن تؤدي التغيرات في السياسات الحكومية أو تغيرات في القوى العاملة إلى مخاطر يجب إدارتها بفعالية لتجنب تعطيل سير المشروع.

## 5. النظام الإجمالي والجودة

النظام الإداري والجودة هما عاملا خطر حيويان لأي مشروع. ضعف النظام الإداري أو عدم الالتزام بمعايير الجودة يمكن أن يؤدي إلى تنفيذ غير فعال للمشاريع وزيادة معدلات الفشل. يجب على المؤسسات تبني أنظمة إدارة قوية ومعايير جودة صارمة لضمان تقليل المخاطر المرتبطة بهذا الجانب.

6. عدم الاستقرار السياسي والفساد ومشاكل التشريعات والأنظمة والسياسات وتباين الطلب في الأسواق

عدم الاستقرار السياسي والفساد يعتبران من أبرز عوامل الخطر التي يمكن أن تؤثر على المشاريع. التغيرات في القوانين والسياسات أو وجود فساد يمكن أن يعطل العمليات ويزيد من التكاليف. بالإضافة إلى ذلك، تباين الطلب في الأسواق يمكن أن يؤدي إلى عدم استقرار الإيرادات وتغيرات غير متوقعة في العوائد. يجب على المؤسسات متابعة البيئة السياسية والاقتصادية بانتظام لتحديد المخاطر المحتملة والاستعداد لها.

7. المعوقات المرتبطة بالمواد والمعدات وبقياء الموظفين

المعوقات التي تتعلق بالمواد والمعدات تعد من المخاطر الرئيسية التي تواجه المشاريع. نقص المواد أو المعدات أو تأخير توريدها يمكن أن يعطل الجدول الزمني للمشروع ويزيد من تكاليفه. بالإضافة إلى ذلك، القضايا المتعلقة بالعمال مثل نقص الكفاءات أو الزيادة في معدل دوران الموظفين يمكن أن تؤدي إلى عدم استقرار في تنفيذ المهام المطلوبة. يجب على المؤسسات إدارة سلسلة التوريد بفعالية وضمان وجود فريق عمل مستقر ومؤهل لتقليل هذه المخاطر.

#### خامسا: خصائص المخاطر

هناك سمات عديدة للمخاطر تتمثل في التدخل والتعقيد بسبب الجهات المشمولة في هذه المخاطر أو معالجتها. إن تطور المخاطر وتسارعها وعدم القدرة على التحكم في نتائجها وعدم القدرة على التنبؤ بعواقبها المحفوفة بالمخاطر هي بعض السمات التي تساهم في حدوث المخاطر. وبالتالي، يتعين على مديري المؤسسات أخذها في الاعتبار من أجل اتخاذ الإجراءات المناسبة لمنع المخاطر. وتتمثل الميزات فيما ذكره (Vergotine, & Thomas, 2016.)

سريعة ومتداخلة ومعقدة ويصعب السيطرة عليها وعلى تفاصيلها: المخاطر غالباً ما تكون سريعة في ظهورها وتداخلها مع جوانب متعددة من المشروع أو المؤسسة، مما يجعل من الصعب السيطرة عليها وإدارتها بشكل فعال. تعقيد المخاطر يأتي من تنوع المصادر والأسباب التي تساهم في حدوثها.

1. تهديد الأفراد من جميع الجوانب مما يقلل من تحقيق الأهداف: المخاطر تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على الأفراد العاملين في المؤسسة، مما يهدد بعرقلة تحقيق الأهداف المخططة. هذا التأثير يمكن أن يكون ناتجاً عن ظروف العمل، أو الضغط النفسي، أو حتى تأثيرات اقتصادية واجتماعية.
2. نتيجة لتغير العلاقات والمخاوف: المخاطر يمكن أن تنشأ نتيجة لتغير العلاقات داخل المؤسسة أو بين المؤسسة والأطراف الخارجية. المخاوف الناتجة عن هذه التغيرات قد تزيد من عدم الاستقرار وتضعف الثقة، مما يزيد من احتمالية وقوع المخاطر.
3. المفاجأة تدفع الأفراد إلى التخطيط للاستفادة من نتائج المخاطر هذه: عندما تحدث المخاطر بشكل مفاجئ، قد تدفع الأفراد إلى التفكير بشكل سريع ومحاولة الاستفادة من الوضع الجديد. هذا التخطيط السريع قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير مدروسة تزيد من تفاقم المخاطر.
4. إثقال كاهل جميع المؤسسات بتكلفتها المادية وإمكاناتها المحدودة الكبيرة: التكاليف المرتبطة بالمخاطر تكون غالباً كبيرة، سواء من حيث الموارد المادية أو الجهد البشري. هذه التكاليف تثقل كاهل المؤسسة وتؤثر على قدرتها على التصدي للمخاطر بفعالية.
5. نتائج نقص المعلومات والارتباك في العمل: نقص المعلومات أو الارتباك في توفيرها يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير صحيحة أو غير مستندة على بيانات دقيقة، مما يزيد من احتمالية وقوع المخاطر وتأثيرها السلبي على المشروع.
6. أحداث متصاعدة، يغيب فيها الحل الجذري: المخاطر غالباً ما تكون متصاعدة، حيث تتفاقم تدريجياً مع مرور الوقت. في كثير من الأحيان، يغيب الحل الجذري للمخاطر، مما يتطلب من المؤسسة تبني حلول مؤقتة للتعامل مع تداعياتها.

#### سادساً: تصنيف المخاطر

هناك تصنيفات عديدة ومتنوعة للمخاطر نتيجة لاستعراضات الباحثين والمناهج التي ناقشوا من خلالها المخاطر. ويصنف البعض المخاطر إلى مخاطر خارجية وداخلية بناءً على بيئتها، والبعض يصنفها حسب طبيعتها إلى مخاطر ثابتة وديناميكية، والبعض يصنفها حسب نتائجها وآثارها إلى مخاطر مالية وغير مالية، ومخاطر محضة ومضاربة. كما تم تصنيف المخاطر حسب أسبابها إلى مخاطر عامة ومخاطر خاصة. علاوة على ذلك، فقد تم تصنيفها

حسب عناصرها إلى مخاطر شخصية ومخاطر حقوق الملكية والمسئولية، بالإضافة إلى المخاطر الناتجة عن فشل الآخرين. كما تم تصنيف المخاطر إلى مخاطر استراتيجية ومالية وتشغيلية بناءً على البيئة التي تخلقها (العنزي، 2).

سابعاً: أنواع المخاطر

هناك العديد من أنواع المخاطر ، وهي كما يلي (Garcia& Garcia, 2017):

1. مخاطر السوق هي عدم اليقين من كافة المتغيرات الاقتصادية والمالية التي تؤثر على نتائج الشركة أو المنظمة. هناك أنواع أخرى من مخاطر السوق بما في ذلك أسعار الفائدة وسعر الصرف والسلع. هذه المخاطر تنشأ نتيجة لتقلبات الأسواق المالية وتأثيرها على القيمة السوقية للاستثمارات والأصول.
2. تنشأ مخاطر الائتمان عندما لا يدفع العميل ثمن المنتجات التي طلبها. هذه المخاطر عادة لا تعد الأكبر في الشركات الصناعية، وخاصة في الشركات التي يتم العمل فيها مع العميل النهائي. لكن في المؤسسات المالية، تعتبر مخاطر الائتمان من المخاطر الرئيسية، حيث تعتمد الكثير من العمليات على قدرة العملاء على الوفاء بالتزاماتهم المالية.
3. ترتبط مخاطر الائتمان المشتقة، المعروفة بمخاطر الطرف المقابل، بمخاطر الائتمان. عند إبرام عقد مشتقات التحوط ضد المخاطر، ينشأ خطر آخر يتمثل في حالة عدم امتثال الطرف المقابل الذي أبرم العقد معه. في هذا النوع من العمليات، لا يدفع العميل سعر المنتج، مما يزيد من احتمالية وقوع خسائر في حالة عدم الوفاء بالتزامات العقد.
4. مخاطر السيولة تتعلق بقدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها المالية عند استحقاقها. نقص السيولة يمكن أن يؤدي إلى عدم القدرة على تلبية الطلبات المالية اليومية، مما يؤثر على العمليات التشغيلية ويزيد من احتمالية الفشل المالي.
5. مخاطر التشغيل تنشأ من الفشل في العمليات الداخلية، مثل الأخطاء البشرية أو فشل النظام أو الاحتيال الداخلي. هذه المخاطر تؤثر على الكفاءة التشغيلية ويمكن أن تؤدي إلى خسائر مالية كبيرة.
6. المخاطر التنظيمية تنجم عن التغييرات في القوانين واللوائح التي تؤثر على العمليات التجارية. الامتثال للقوانين الجديدة يمكن أن يزيد من التكاليف التشغيلية ويؤثر على الربحية.

7. مخاطر السمعة تتعلق بالضرر الذي يمكن أن يلحق بسمعة المؤسسة نتيجة للأحداث السلبية، مثل الفشل في تقديم المنتجات أو الخدمات بجودة مناسبة، أو الانخراط في ممارسات غير أخلاقية. تضرر السمعة يمكن أن يؤدي إلى فقدان العملاء والإيرادات.

#### ثامنا : أهمية إدارة المخاطر

إدارة المخاطر تحمي المؤسسات وتقيمها بالطريقة العلمية الصحيحة. بالإضافة إلى ذلك، فإنها تنفذ استراتيجيات مختلفة تدعم أهداف المؤسسة وتواجه مخاطرها. وتتمثل أهمية هذه الاستراتيجيات في النقاط التالية ( Raqti et al.,2022):

- تطوير أساليب اتخاذ القرار والتخطيط لها وتحديد الأولويات: يتم ذلك من خلال الوعي الشامل والمنظم بأنشطة المؤسسات، مما يساهم في تحسين عمليات اتخاذ القرار ووضع خطط فعالة.
- تسليط الضوء على الفجوات والتعرف على الفرص السلبية والإيجابية: يساعد ذلك في تجنب الخسائر المستقبلية ووضع أداة لتنفيذ الإستراتيجية، حيث توفر للمؤسسة رؤية أفضل لمستقبل المؤسسة.
- قياس مدى كفاية رأس المال والقدرة على الوفاء بالالتزامات: يساعد هذا على تجنب مخاطر نقص السيولة وضمان استمرارية العمليات.
- اتخاذ القرارات الفعالة: يساعد ذلك في تعزيز المزايا التنافسية والسيطرة على المخاطر، مما يزيد من الربحية والقدرة التنافسية.
- تعزيز المزايا التنافسية: إدارة المخاطر تعزز القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين الأداء وتقليل الخسائر.

تعود فوائد إدارة المخاطر إلى أصحاب المصلحة المعنيين؛ حيث أن الفهم الواضح للمخاطر المحتملة في المؤسسة يساهم في إدارتها بشكل أفضل من خلال تقنيات التخفيف المناسبة. عند إجراء إدارة المخاطر بشكل فعال، فإنه يقلل من المفاجآت ويساعد على زيادة مستوى التحكم في المشروع بأكمله وعمليات حل المشكلات بشكل أكثر كفاءة وواقعية.

وتتحقق فوائد إدارة المخاطر بشرط وجود منهج فعال من ناحية التخطيط والتنفيذ وفق ثقافة معينة للمنظمة وتشمل (الزهران، 2021):

- رفع مستوى الوعي بالمخاطر عالية الدرجة: يساعد ذلك في التخطيط الفعال للموارد.
- وضع خطة عمل للإدارة الفعالة للمخاطر الجسيمة: يساهم ذلك في تقليل تأثير المخاطر على المؤسسة.
- تقييم المسؤولية والمساءلة: يساهم في تحقيق الشفافية والمساءلة داخل المنظمة.
- المساعدة في تحقيق الإستراتيجية وتخطيط الأعمال: يساعد ذلك في تحديد الأولويات وتحقيق الأهداف.
- تعزيز التركيز على التدقيق الداخلي: يساهم في تحسين تقييم الاحتياجات والتخطيط.
- حل المشكلات مبكراً: يساعد في تقليل تكلفة التعامل مع المخاطر.
- إعداد خطط الطوارئ: يساهم في الاستعداد لمواجهة الأزمات والمخاطر غير المتوقعة.
- حماية الإدارة العليا وأعضاء مجلس الإدارة من المساءلة القانونية: يساهم في تعزيز الثقة والشفافية.
- إمكانية الاستمرار في العمل مع توفر التراخيص الخاضعة للإشراف: يساهم في استمرارية الأعمال.
- الحد من التكلفة التشغيلية: يساعد في تقليل الخسائر وتحسين كفاءة العمليات التنفيذية.
- توقع جدير بالثقة لخطط العمل الجديدة: يساعد في بناء خطط عمل مبنية على معلومات دقيقة حول إدارة المخاطر.

- تحسين أداء العمل: يساهم في تحسين الأداء من خلال العمل بالتوصيات والتعديلات.

#### تاسعا: مبادئ إدارة المخاطر

حددت المنظمة الدولية (ISO) المبادئ التالية لإدارة المخاطر (Berg,2010):

- إنشاء قيمة: تساهم إدارة المخاطر في تحقيق الأهداف وتحسينها بشكل واضح، مثل سلامة العمال وأمنهم، والامتثال القانوني والتنظيمي، وحماية البيئة، والأداء المالي، وجودة المنتج، والكفاءة في العمليات.
- إدارة المخاطر جزء لا يتجزأ من العمليات التنظيمية: إدارة المخاطر هي جزء من التزامات الإدارة وجزء لا يتجزأ من العمليات التنظيمية العادية، بالإضافة إلى كافة المشاريع والعمليات الإدارية.
- إدارة المخاطر جزء من عملية صنع القرار: إدارة المخاطر تساعد متخذي القرار على اتخاذ قرارات مدروسة. فهي تساعد في تحديد أولويات الإجراءات وتمييز بين مسارات العمل البديلة.

- تعالج إدارة المخاطر بشكل واضح عدم اليقين: تتعامل إدارة المخاطر مع جوانب صنع القرار غير المؤكدة، وطبيعة حالات عدم اليقين، وكيف يمكن معالجتها.
- إدارة المخاطر منهجية ومنظمة وفي الوقت المناسب: إدارة المخاطر التي تتم بطريقة منهجية ومنظمة وفي الوقت المناسب تزيد من الكفاءة والاتساق، وتكون النتائج قابلة للمقارنة وموثوقة.
- إدارة المخاطر تأخذ في الاعتبار العوامل البشرية: تأخذ إدارة المخاطر في الاعتبار قدرات ووجهات نظر ونوايا الأشخاص الخارجيين والداخليين الذين قد يسهلون أو يعيقون تحقيق أهداف الشركة.
- إدارة المخاطر شفافة وشاملة: إن مشاركة أصحاب المصلحة بطريقة مناسبة وفي الوقت المناسب، وخاصة صناع القرار، وعلى جميع مستويات المنشأة يضمن أن إدارة المخاطر ذات الصلة تتم في الوقت المناسب.

#### 9. المنهجية وطرق البحث:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتعرف على تأثير التخطيط المالي على تقليل المخاطر وإدارتها في المشاريع، التعرف على مستوى تطبيق التخطيط المالي في إدارة المشاريع، التعرف على واقع تطبيق التخطيط المالي على تقليل المخاطر وإدارتها في المشاريع.

#### 10. أدوات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، سيتم استخدام استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. يهدف هذا الاستبيان إلى جمع معلومات مفصلة من المشاركين حول آرائهم وتجاربهم المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة. بالإضافة إلى ذلك، ستشمل الدراسة استخدام عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات المستمدة من الاستبيان. من بين هذه الأساليب، سيتم استخدام معامل ألفا كرو نباخ لقياس مدى موثوقية وثبات الاستبيان، وهو مؤشر مهم لقياس الاتساق الداخلي للمقياس المستخدم. كما سيتم حساب الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لفهم توزيع البيانات وتحديد الاتجاهات العامة في الردود. وأخيراً، سيتم استخدام تحليل الانحدار الخطي لفحص العلاقات بين المتغيرات المختلفة وتحديد مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع. ستساعد هذه الأساليب الإحصائية في تقديم فهم أعمق وأكثر دقة للبيانات المجمعة، وبالتالي تعزيز موثوقية وفعالية النتائج المستخلصة من الدراسة.

## 11. حدود الدراسة:

- ✓ الحدود الزمانية: سوف يتم إجراء هذه الدراسة خلال 2024 م.
- ✓ الحدود المكانية: في المشاريع.
- ✓ الحدود الموضوعية: يهدف البحث الحالي إلى التعرف لتعرف على تأثير التخطيط المالي على تقليل المخاطر وإدارتها في المشاريع، التعرف على مستوى تطبيق التخطيط المالي في إدارة المشاريع، التعرف على واقع تطبيق التخطيط المالي على تقليل المخاطر وإدارتها في المشاريع
- ✓ الحدود البشرية: سوف يتم التطبيق على عدد من إدارة المشاريع

## 12. المراجع:

### المراجع باللغة العربية

1. محمد، ب.، بئينة، عبدالله، عادل، عبدالرحمن، & عادل. (2023). أثر إدارة المخاطر المالية على تحسين الأداء المالي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في بورصة النيل المصرية *Journal of Environmental Studies and Researches*, 13(1), 23-41.
2. محمد، مجاهد الصديق عبد القادر. (2022). التخطيط المالي ودوره في خفض مخاطر الائتمان المصرفي: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في السودان في الفترة من 2020-2022 م. *مجلة القلزم العلمية*، (26)، 65-86. مركز بحوث ودراسات دول حوض البحر الأحمر <https://search.mandumah.com/Record/1329295>.
3. فراج، ناصر فراج مصطفى. (2022). دور النمذجة المالية في التنبؤ بالأداء المالي للشركات لأغراض التخطيط المالي واتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية لشركة أبل العالمية Apple Inc. *المجلة العلمية للدراسات المحاسبية*، 4(2)، 109-154. جامعة قناة السويس - كلية التجارة <https://search.mandumah.com/Record/1301178>.
4. وديان، لؤي محمد عبدالرحمن. (2015). أثر تطبيق الموازنات التقديرية على كفاءة الأداء المالي للشركات الصناعية من منظور استراتيجي: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي. (رسالة دكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية، معهد البحوث والدراسات الاستراتيجية). أم درمان، السودان.
5. حسين، معزاوي. (2013). إدارة المخاطر في البنوك الإسلامية - دراسة حالة بنك البركة - قسنطينة -، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي.

6. شيماء، مباركية، وردة، رحالي.(2019). دور إدارة المخاطر في تحسين الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة: مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "امتياز توزيع - تبسة". خلال الفترة (2015-2019)، أطروحة دكتوراه.
7. طارق، أبو قارون، خليفة، بولحية. (2017). آليات إدارة المخاطر في البنوك الإسلامية، بنك السلام الجزائر، فرع السطيني، أطروحة دكتوراه.
8. عيسى، يارا، وآخرون. (2023). مدى امتلاك أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة لمهارات إدارة المخاطر، دراسة ميدانية في محافظة اللاذقية، مجلة جامعة البعث، 45 (2).
9. موسى، دعاء. (2022). استراتيجيات إدارة المخاطر وأثرها على الأداء التنظيمي (دراسة حالة فرع المصرف التجاري السوري في اللاذقية)، مشروع تخرج، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين.
10. النجار، غسان. (2017). أثر إدارة المخاطر على تحقيق الميزة التنافسية لأصحاب المشاريع الريادية، دراسة حالة حاضنة الأعمال والتكنولوجيا في الجامعة الإسلامية، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية في غزة.
11. جبلي & بوعبد الله بشرى. (2021). دور التخطيط المالي في ترشيد القرارات المالية للمؤسسة (Doctoral dissertation, Abdelhafid boussouf university Centre mila).
12. ملعيد & عبد مزيان أميرة. (2023). التخطيط المالي ودوره في اتخاذ القرار المالي في المؤسسة (Doctoral dissertation, university center of abdelhafid boussouf-MILA).
13. بنية حيزية. (2011). أهمية التخطيط المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (Doctoral dissertation, مدينة، جامعة يحي فارس بالمدينة. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير).
14. عوسي، بشرى & عواق. (2023). أثر التخطيط المالي على اتخاذ القرارات المالية في المنظمة (Doctoral dissertation, جامعة ابن خلدون-تيارت).
15. بوزلوف، صحراوي، نجية، بوحبيبة & إلهام (مشرفا). (2022). دور التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة المؤسسة الكاتمية للفيلين خلال الفترة 2018م-2020م (Doctoral dissertation, جامعة جيجل).
16. عبد الباقي محمد فرحات. (2017). التخطيط المالي المبكر لمرحلة التقاعد وعلاقته بالقلق المستقبلي لدى الزوجة المعيلة. مجلة بحوث التربية النوعية. 61-1، (48)، 2017.

17. بوخالفه، لقمان، بريغن، بودور & عصام (مشرفا). (2023). *تأثير التخطيط المالي على الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية: دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن-جيجل* (Doctoral dissertation, جامعة جيجل).
18. حيدر حمزة جودي. (2011). دور التخطيط المالي في ترشيد الموازنة التقديرية وعلاقته بمكافحة الفساد الإداري و المالي (دراسة تحليلية في موازنات حكومة العراق للفترة من 2006 الى 2009) *AL-Qadisiyah Journal For Administrative and Economic sciences*, 13(4).
19. بن عطية الحربي، م & .محمد. (2020). ممارسات التخطيط الإستراتيجي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية.. دراسة ميدانية *Strategic Planning Practices in Small and Medium Enterprises in the Kingdom of Saudi*. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*. 44(3), 55-117.
20. المختار، لصدفة، عبد القادر، تامبو. (2019). إدارة المخاطر في البنوك الإسلامية دراسة حالة مصرف السلام – الجزائر. أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والإدارية جامعة أحمد دراية – أدرار.
21. العنزي، سعد. (2015). أثر إدارة المخاطر وفوائدها على المنظمات.

#### المراجع باللغة الإنجليزية

1. Akomea-Frimpong, I., Jin, X., & Osei-Kyei, R. (2022). Managing financial risks to improve financial success of public—private partnership projects: a theoretical framework. *Journal of Facilities Management*, 20(5), 629-651.
2. Al-Juhaimi, Ahmid, and others.(2018). The role of risk management in successful of Small and Medium Enterprises in Libya, focusing on Sabha region, PhD thesis, Al Neelain University Khartoum.
3. Berg, H. P. (2010). Risk management: procedures, methods and experiences. *Reliability. Theory & Applications*, 5(2 (17)), 91.
4. Garcia, P., & Garcia, F. J. P. (2017). *Financial risk management*. Springer International Publishing. 31.32.
5. Ramli, N. H., Adnan, H., Baharuddin, H. E. A., Bakhary, N. A., & Rashid, Z. Z. A. (2022, October). Financial risk in managing public-private partnership (PPP) project. In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* (Vol. 1067, No. 1, p. 012074). IOP Publishing.
6. Raqti, Basma, Karkar, Iman. (2022). Risk management in Health institutions in Algeria, field study in hospital institution Hakim Okbi - Guelma-, PhD, College of Humanities and Social Sciences, University of May 8, 1945.

7. Rodrigues-da-Silva, L. H., & Crispim, J. A. (2014). The project risk management process, a preliminary study. *Procedia Technology*, 16, 943-949.
8. Vergotine, H., & Thomas, A. (2016). Enterprise risk management at South African state-owned companies. *Journal of Contemporary Management*, 13(1)678.
9. Zwikael, Ofer & Ahn, Mark. (2011). The Effectiveness of Risk Management: An Analysis of Project Risk Planning Across Industries and Countries. *Risk analysis : an official publication of the Society for Risk Analysis*. 31. 25-37.  
10.1111/j.1539-6924.2010.01470.x.