

Final Project 1
Code: MGM 496-PMG496
Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر إدارة المخاطر على تحقيق أهداف المشروع

أسم الطالب

شهد تحسين شلدان

222001452

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025- الفصل الدراسي الثالث

جدول المحتويات

3	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4	1.1. المقدمة:
4	1.2. مشكلة الدراسة
4	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
5	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
5	1.3. أهمية الدراسة
6	1.3.1. على المستوى النظري:
6	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
6	1.4. أسئلة الدراسة
7	1.5. أهداف الدراسة
8	1.6. فرضيات الدراسة
8	1.7. نموذج الدراسة
10	1.8. منهجية الدراسة
11	1.9. الدراسة الميدانية
12	1.10. مخطط المشروع المقترح
	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
1	
3	
13	2.1. المقدمة:
14	2.2. المتغير المستقل
14	2.3. المتغير التابع
14	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
14	2.5. الخاتمة
15	قائمة المراجع

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تُعد إدارة المخاطر من العناصر الجوهرية في نجاح المشاريع، إذ تمثل عملية منهجية لتحديد وتحليل وتقييم الاستجابات للمخاطر التي قد تؤثر في تحقيق أهداف المشروع. ففي بيئة الأعمال الحديثة التي تتسم بالتقلب والتعقيد، أصبحت إدارة المخاطر أداة استراتيجية لا غنى عنها لتعزيز فرص النجاح وتقليل احتمالات الفشل. (Hillson, 2017) ويؤكد هذا الاتجاه أن المشاريع، سواء كانت في القطاع العام أو الخاص، تتعرض لمجموعة من المخاطر مثل التأخيرات الزمنية، وتجاوز التكاليف، وضعف جودة المخرجات، وهي عوامل يمكن أن تعيق تحقيق أهداف المشروع ما لم تُدار بفعالية. (PMI, 2021)

وقد أظهرت الدراسات الحديثة أن تبني ممارسات فعّالة لإدارة المخاطر يساهم في تحسين الأداء العام للمشاريع من خلال تعزيز عملية اتخاذ القرار وتقليل حالات عدم اليقين كما أن العلاقة بين إدارة المخاطر وتحقيق أهداف المشروع أصبحت محور اهتمام الباحثين والممارسين في إدارة المشاريع، لما لها من أثر مباشر في رفع معدلات النجاح وتحقيق الكفاءة التشغيلية. (Bannerman, 2008)

وعلى المستوى العملي، تسعى المؤسسات إلى دمج إدارة المخاطر ضمن هيكلها التنظيمي وثقافتها المؤسسية، لتصبح جزءاً من عملية التخطيط والتنفيذ والمتابعة للمشروعات. ومن هنا تأتي أهمية هذا البحث في دراسة أثر إدارة المخاطر على تحقيق أهداف المشروع، من خلال تحليل مدى مساهمة عمليات تحديد المخاطر، وتقييمها، واستراتيجيات الاستجابة لها، في تحسين نسب تحقيق الأهداف المتعلقة بالوقت، والتكلفة، والجودة، ونطاق المشروع.

1.2. مشكلة الدراسة

على الرغم من التزايد الملحوظ في تبني منهجيات إدارة المخاطر في المؤسسات والمشروعات، إلا أن العديد من المشاريع لا تزال تعاني من الإخفاق في تحقيق أهدافها المتعلقة بالوقت والتكلفة والجودة والنطاق. وتشير تقارير إدارة المشاريع إلى أن نسبة كبيرة من المشاريع تواجه تأخيرات أو تجاوزات في الميزانية بسبب ضعف تطبيق عمليات إدارة المخاطر أو عدم تكاملها مع مراحل التخطيط والتنفيذ. (PMI, 2021) وهذا يدل على وجود فجوة بين الإطار النظري لإدارة المخاطر وبين التطبيق العملي لها في بيئات المشاريع الواقعية.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

- قصور في الدراسات التي تربط مباشرة بين إدارة المخاطر وتحقيق أهداف المشروع (مثل الوقت، التكلفة، الجودة، والنطاق)، إذ ركزت أغلب الأبحاث على وصف الممارسات دون تحليل أثرها الفعلي على النتائج.
- قلة النماذج النظرية المتكاملة التي تدمج بين عناصر إدارة المخاطر (التحديد، التقييم، الاستجابة، المراقبة) وبين متغيرات الأداء المؤسسي.
- إغفال دور العوامل السياقية والتنظيمية مثل ثقافة المؤسسة، وخبرة فرق المشروع، وطبيعة الصناعة في تفسير العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع.
- نقص الدراسات المقارنة عبر القطاعات أو الدول مما يحد من تعميم النتائج النظرية المتعلقة بإدارة المخاطر.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- ضعف تطبيق إدارة المخاطر في المشاريع الفعلية رغم توفر الأطر والمعايير الدولية مثل دليل PMBOK.
- نقص الأدلة التطبيقية في البيئة العربية، خصوصاً في المملكة العربية السعودية، حول أثر إدارة المخاطر على تحقيق أهداف المشروع في قطاعات حيوية مثل البنية التحتية والطاقة.
- غياب أدوات قياس معيارية لتقييم فاعلية عمليات إدارة المخاطر في المشاريع المحلية، مما يصعب قياس العلاقة بدقة.
- قلة الدراسات التي تدمج البيانات الكمية والكيفية لفهم كيفية تأثير استراتيجيات إدارة المخاطر في الأداء العام للمشروعات.

لذا، تتمثل مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي: ما أثر إدارة المخاطر على تحقيق أهداف المشروع؟

1.3. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول أحد الموضوعات المحورية في إدارة المشاريع الحديثة، وهو أثر إدارة المخاطر على تحقيق أهداف المشروع. فمع ازدياد تعقيد بيئات الأعمال وتوسع نطاق المشاريع في مختلف القطاعات، باتت إدارة المخاطر تمثل عاملاً حاسماً في ضمان نجاح المشروع واستدامة نتائجه (PMI, 2021). كما أن الإخفاق في إدارة المخاطر يُعد أحد أبرز أسباب فشل المشاريع على مستوى العالم، مما يجعل البحث في هذا المجال ضرورة علمية ومهنية تهدف إلى تحسين فاعلية الممارسات الإدارية وتقليل احتمالات الفشل. (Hillson, 2017)

1.3.1. على المستوى النظري:

على المستوى النظري، تكتسب الدراسة أهميتها من كونها تسعى إلى سد الفجوة في الأدبيات العلمية المتعلقة بالعلاقة بين إدارة المخاطر وتحقيق أهداف المشروع. فمعظم الدراسات السابقة تناولت إدارة المخاطر من منظور إجرائي أو وصفي، دون تحليل معمق لكيفية انعكاسها على مخرجات المشروع النهائية. (Bannerman, 2008) كما تسهم الدراسة في توسيع الإطار المعرفي لمفهوم إدارة المخاطر باعتبارها عملية استراتيجية تؤثر في الأداء الكلي للمشاريع، وليس مجرد إجراء تقني لتفادي الأخطاء. (Hillson, 2017) كذلك، تسعى الدراسة إلى تعزيز التكامل بين النظريات الإدارية الحديثة وممارسات إدارة المشاريع من خلال تقديم إطار نظري يوضح كيفية توظيف إدارة المخاطر كأداة داعمة لاتخاذ القرار الاستراتيجي ورفع احتمالات النجاح. (Zwikael & Ahn, 2011)

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فإن أهمية الدراسة تتجلى في قدرتها على تقديم دليل عملي لمديري المشاريع وصناع القرار في مختلف القطاعات حول كيفية تطبيق إدارة المخاطر بفعالية لتحسين أداء المشاريع. إذ يمكن أن تسهم نتائجها في رفع كفاءة المشاريع الوطنية في المملكة العربية السعودية من خلال تحسين آليات التعامل مع المخاطر في المشاريع الكبرى المرتبطة برؤية 2030 (Albogamy et al., 2012). كما تقدم الدراسة مؤشرات عملية لتقييم فعالية استراتيجيات إدارة المخاطر، مما يساعد المؤسسات على تطوير سياساتها التشغيلية وتعزيز ثقافة استباق المخاطر بدلاً من التعامل معها بعد وقوعها. وبالتالي، تمثل هذه الدراسة إضافة نوعية تسهم في الربط بين النظرية والتطبيق وتخدم كمرجع علمي وعملي في مجال إدارة المشاريع.

1.4. أسئلة الدراسة

انطلاقاً من أهمية إدارة المخاطر في تعزيز فرص نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها، ومع وجود فجوات معرفية وتطبيقية في هذا المجال، جاءت هذه الدراسة للإجابة عن مجموعة من الأسئلة الرئيسة والفرعية التي تهدف إلى استكشاف أثر إدارة المخاطر بمختلف أبعادها على تحقيق أهداف المشروع. ويتمثل السؤال الرئيس للدراسة في الآتي:

ما أثر إدارة المخاطر على تحقيق أهداف المشروع؟

ويُتفرع عن هذا السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تسهم في توضيح جوانب العلاقة وتحليل عناصرها المختلفة، وذلك على النحو الآتي:

1.1. ما أثر عملية تحديد المخاطر على تحقيق أهداف المشروع؟

يهدف هذا السؤال إلى معرفة مدى إسهام خطوات التعرف المبكر على المخاطر المحتملة في تحسين فرص تحقيق الأهداف المتعلقة بالوقت، والتكلفة، والجودة، ونطاق المشروع.

1.2. ما أثر تقييم المخاطر وتحليلها على تحقيق أهداف المشروع؟

ويبحث هذا السؤال في دور التقدير الكمي والنوعي للمخاطر في تحسين دقة اتخاذ القرارات المرتبطة بالمشروع.

1.3. ما أثر استراتيجيات الاستجابة للمخاطر على تحقيق أهداف المشروع؟

ويهدف إلى فهم دور السياسات والإجراءات التي تعتمد عليها إدارة المشروع لمواجهة المخاطر في رفع مستوى كفاءة التنفيذ.

1.4. ما أثر مراقبة المخاطر ومتابعتها على تحقيق أهداف المشروع؟

ويركز السؤال على أهمية المتابعة المستمرة وتحديث خطط التعامل مع المخاطر في السيطرة عليها وتقليل أثارها السلبية.

1.5. أهداف الدراسة

1.1. التعرف على أثر عملية تحديد المخاطر في تحسين تحقيق أهداف المشروع.

يركز هذا الهدف على فهم دور الكشف المبكر عن المخاطر المحتملة في رفع فرص نجاح المشروع.

1.2. قياس أثر تقييم المخاطر وتحليلها على تحقيق أهداف المشروع.

ويهدف إلى توضيح مدى إسهام التحليل الكمي والنوعي للمخاطر في دعم عملية اتخاذ القرار وتقليل حالات عدم اليقين.

1.3. دراسة أثر استراتيجيات الاستجابة للمخاطر على تحقيق أهداف المشروع. ويشتمل على تحليل دور خطط التعامل مع المخاطر، سواء التخفيف أو التجنب أو التحويل أو القبول، في تحسين مخرجات المشروع.

1.4. تحليل أثر مراقبة المخاطر ومتابعتها على تحقيق أهداف المشروع. ويهدف إلى تقييم أهمية المتابعة المستمرة وتحديث خطط المخاطر في ضمان سير المشروع وفق أهدافه المحددة.

1.6. فرضيات الدراسة

- 1- Null Hypothesis (H_0) – الفرضية الصفرية : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر وتحقيق أهداف المشروع.
- 2- Alternative Hypothesis (H_a) – الفرضية البديلة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر وتحقيق أهداف المشروع.
- 3- Directional Hypothesis – الفرضية التوجيهية : مشاريع الطاقة الشمسية تُسهم بشكل إيجابي في إدارة المخاطر وتحقيق أهداف المشروع.
- 4- Non-directional Hypothesis – الفرضية غير التوجيهية : توجد علاقة بين مشاريع إدارة المخاطر وتحقيق أهداف المشروع دون تحديد اتجاه هذه العلاقة (سواء إيجابية أو سلبية).

1.7. نموذج الدراسة

يعتمد نموذج الدراسة المفاهيمي على توضيح العلاقة بين المتغير المستقل وهو إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة، والمتغير التابع وهو تحقيق أهداف المشروع. ويهدف النموذج إلى تقديم تصور شامل يفسر كيف تسهم ممارسات إدارة المخاطر في تحسين أداء المشاريع ورفع مستوى تحقيقها لأهدافها الأساسية المتعلقة بالوقت والتكلفة والجودة والنطاق.

في هذا النموذج، تم تفكيك إدارة المخاطر إلى أربعة أبعاد رئيسية تتوافق مع الممارسات المعتمدة في الأدبيات الإدارية وأدلة إدارة المشاريع المعاصرة، وهي:

1. تحديد المخاطر: (Risk Identification)

ويتضمن عمليات التعرف المبكر على مصادر المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على سير المشروع أو مخرجاته.

2. تقييم وتحليل المخاطر: (Risk Assessment & Analysis)

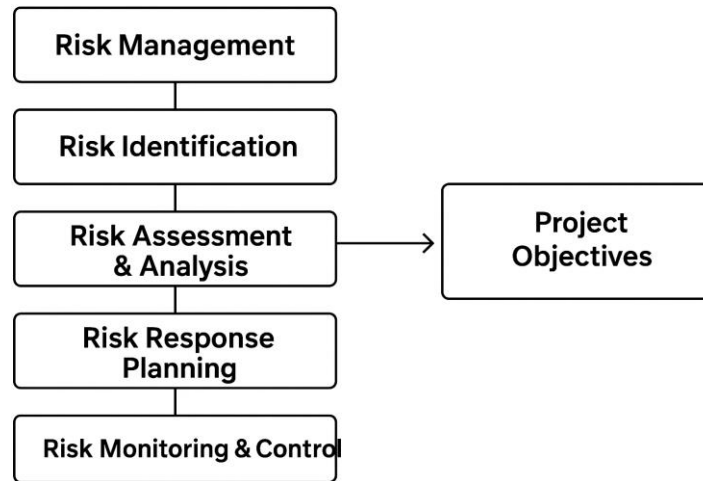
ويشمل تقييم درجة احتمال وقوع المخاطر وتأثيرها عبر التحليل النوعي والكمي لتحديد أولويات التعامل معها.

3. استراتيجيات الاستجابة للمخاطر: (Risk Response Planning)

وتشمل الإجراءات والخطط التي تعتمد عليها إدارة المشروع للتعامل مع المخاطر من خلال التخفيف أو التجنب أو التحويل أو القبول.

4. مراقبة المخاطر ومتابعتها: (Risk Monitoring & Control)

وهي العمليات التي تهدف إلى تتبع المخاطر بشكل مستمر وتحديث خطط الاستجابة بما يضمن السيطرة عليها وتقليل تأثيراتها.



الشكل 1 (Conceptual Model) من عمل الطالب

1.8. منهجية الدراسة

فلسفة البحث: المنهج الوضعي

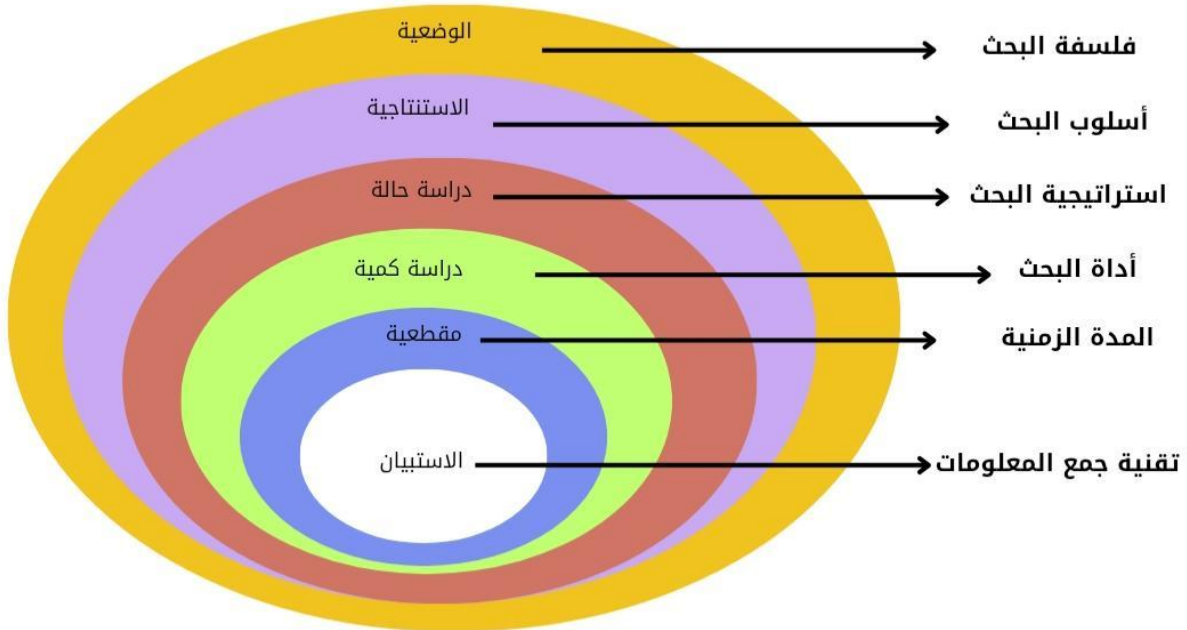
أسلوب البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة حالة

أداة البحث: كمية

المدة الزمنية: مقطعية

تقنية جمع المعلومات: استبيان



البصلة البحثية (2025) 2 الشكل

1.9. الدراسة الميدانية

تُعد الدراسة الميدانية الجزء التطبيقي من البحث، حيث يتم الانتقال من الإطار النظري إلى الواقع العملي بهدف جمع بيانات فعلية تساهم في اختبار فرضيات الدراسة والتحقق من صحة النموذج المفاهيمي المقترح. وفي هذه الدراسة، تم اعتماد المنهج الكمي من خلال تطبيق استبانة ميدانية على عينة من العاملين في المشاريع، وذلك لقياس مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر ومدى تحقيق أهداف المشروع.

وقد شملت الدراسة الميدانية عدة خطوات منظمة بدأت بتحديد مجتمع الدراسة، والذي يتكوّن من الأفراد العاملين في مشاريع مختلفة ضمن المؤسسات المستهدفة. بعد ذلك، تم استخدام العينة العشوائية أو القصدية (وفق ما تحدده أنت في الدراسة) للوصول إلى المستجيبين الأكثر ارتباطاً بموضوع إدارة المخاطر والمشاريع.

تم تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) بطريقة علمية تعتمد على المؤشرات المستخدمة في الأدبيات السابقة ومعايير PMI. وتضمنت الاستبانة مجموعة من المحاور التي تعطي أبعاد إدارة المخاطر الأربعة:

- تحديد المخاطر
- تحليل وتقييم المخاطر
- استراتيجيات الاستجابة للمخاطر
- مراقبة ومتابعة المخاطر

إضافة إلى محور خاص بقياس تحقيق أهداف المشروع من حيث الوقت، التكلفة، الجودة، والنطاق.

وقد خضعت الاستبانة لمرحلة تحكيم من قبل متخصصين في مجال إدارة المشاريع لضمان صدق المحتوى، ثم تم إجراء اختبار أولي (Pilot Test) لعينة محدودة بهدف التأكد من وضوح البنود وثبات الأداة. وبعد ذلك، تم توزيع الاستبانة على العينة الأساسية وجمع البيانات وتحليلها باستخدام برامج التحليل الإحصائي المناسبة مثل SPSS.

وتهدف الدراسة الميدانية في مجملها إلى تقديم صورة واقعية عن مستوى تطبيق إدارة المخاطر في المشاريع، ومدى انعكاس ذلك على تحقيق أهدافها، إضافةً إلى تحديد الفجوات العملية بين ما تشير إليه الأدبيات النظرية وبين ما يتم تطبيقه فعلياً في بيئة العمل

1.10. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: المقدمة.

الفصل الثاني: الإطار النظري.

الفصل الثالث: منهجية البحث.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي.

الفصل الخامس مناقشة النتائج والخاتمة.

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

2.2. المتغير المستقل

2.3. المتغير التابع

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

2.5. الخاتمة

قائمة المراجع

- Bannerman, P. L. (2008). *Risk and risk management in software projects: A reassessment*. Journal of Systems and Software, 81(12), 2118–2133. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2007.12.008>
- Hillson, D. (2017). *Practical project risk management: The ATOM methodology* (2nd ed.). Management Concepts Press.
- Project Management Institute (PMI). (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). Project Management Institute.
- Albogamy, A., Scott, D., & Dawood, N. (2012). *Addressing construction delays in the Kingdom of Saudi Arabia*. Proceedings of the 28th Annual ARCOM Conference, 1, 715–725.
- Zwikaël, O., & Ahn, M. (2011). *The effectiveness of risk management: An analysis of project risk planning across industries and countries*. Risk Analysis, 31(1), 25–37. <https://doi.org/10.1111/j.1539-6924.2010.01470.x>
-