

**Final Project 2**  
Code: MGM 497-PMG496  
**Project Template**

Faculty of Management  
Midocean University

## عنوان المشروع

أسم الطالب  
عبد الله العصفور

مشروع تخرج- ٢  
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف  
د. عبد الرحمن نادر  
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026/08/08 - التاريخ- الفصل الدراسي 2026

## جدول المحتويات

### ١. الفصل الأول:

٤- المقدمة:

٥- مشكلة البحث

٥- أهمية البحث

٦- أسئلة البحث

\* السؤال الرئيسي

\* الأسئلة الفرعية

٦ - أهداف البحث

٧- فرضيات البحث

٧- نموذج البحث

\* المتغير المستقل

\* المتغير التابع

\* تمثيل نصي للنموذج

٨- مكان تطبيق الدراسة الميدانية

٨- منهجية البحث المتوقعة

٩- المخطط المقترح للمشروع

### ٢ - الفصل الثاني:

١٠- التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

\* المتغير المستقل

\* المتغير التابع

١١- مجتمع البحث وطرق تقنيات اخذ العينات

\*مجتمع البحث

\*وحدة المعاينة

\*أسلوب المعاينة

\* حجم العينة المقترحة

١٢- طريقة جمع البيانات

\* البيانات الأولية

\* البيانات الثانوية

١٢- أنواع البيانات

١٢- جدول أدوات البحث

١٣- الاستبانة

\*البيانات الديموغرافية

\*أدارة مخاطر المشاريع

\*أداء المشاريع

١٦- إجراءات التحليل الاحصائي

\*توصيف عينة الدراسة

\*اختبارات الصدق والثبات للاستبانة

١٦- الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

١٧- اختبار الفرضيات

\*الفرضية الرئيسية

١٧- الاستنتاجات المتوقعة

١٧- التوصيات

١٨- حدود البحث

\*الحدود الموضوعية

\*الحدود البشرية

\* الحدود المكانية

\* الحدود الزمنية

١٨- الخاتمة

١٧- المراجع

## المقدمة:

تُعد إدارة مخاطر المشاريع من أهم المجالات الحديثة في علم إدارة المشاريع، حيث تلعب دورًا محوريًا في ضمان تحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفعالية، وتقليل احتمالية التعرض للخسائر أو الفشل. ومع تزايد تعقيد المشاريع في العصر الحديث، سواء في القطاعات الهندسية أو الاقتصادية أو التكنولوجية، أصبحت المخاطر جزءًا لا يتجزأ من بيئة العمل، الأمر الذي يستوجب التعامل معها بأساليب علمية ومنهجية منظمة.

تشير المخاطر في سياق المشاريع إلى الأحداث أو الظروف غير المؤكدة التي قد تؤثر سلبًا أو إيجابًا على تحقيق أهداف المشروع، سواء من حيث الوقت أو التكلفة أو الجودة. ومن هنا، برزت أهمية إدارة المخاطر كعملية مستمرة تهدف إلى التعرف على هذه المخاطر، وتحليلها، وتقييمها، ومن ثم تطوير استراتيجيات مناسبة للتعامل معها قبل وقوعها أو أثناء حدوثها.

لقد أثبتت العديد من الدراسات الحديثة أن المشاريع التي تعتمد على تطبيق منهجيات فعالة لإدارة المخاطر تتمتع بنسبة نجاح أعلى مقارنة بتلك التي تفقر إلى هذه الممارسات. فعملية إدارة المخاطر لا تقتصر فقط على تجنب المخاطر، وإنما تشمل أيضًا استثمار الفرص المحتملة التي قد تعود بالنفع على المشروع. وهذا يعكس التحول في النظرة التقليدية للمخاطر من كونها تهديدًا فقط إلى كونها عنصرًا يمكن إدارته لتحقيق قيمة مضافة.

في ظل بيئة الأعمال الديناميكية الحالية، التي تتسم بسرعة التغير وعدم اليقين، تواجه المؤسسات تحديات متزايدة تتمثل في تقلبات الأسواق، والتطورات التكنولوجية السريعة، والتغيرات التنظيمية، مما يزيد من مستوى المخاطر المصاحبة للمشاريع. لذلك، فإن تبني إطار متكامل لإدارة المخاطر أصبح ضرورة استراتيجية وليس مجرد خيار إداري.

كما أن إدارة المخاطر الفعالة تساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار من خلال توفير معلومات دقيقة حول طبيعة المخاطر واحتمالية حدوثها وتأثيرها، مما يساعد مديري المشاريع على وضع خطط بديلة واستراتيجيات استجابة مرنة. بالإضافة إلى ذلك، تعزز هذه العملية من مستوى الثقة بين أصحاب المصلحة، من خلال إظهار قدرة المشروع على التنبؤ بالتحديات والتعامل معها بفعالية.

وانطلاقًا من ذلك، يأتي هذا البحث ليركز على دراسة إدارة مخاطر المشاريع من منظور علمي وتطبيقي، من خلال تحليل دورها في تحسين أداء المشاريع وزيادة فرص نجاحها، مع تسليط الضوء على أهم المنهجيات والأدوات المستخدمة في هذا المجال، بالإضافة إلى استعراض أبرز التحديات التي تواجه تطبيقها في الواقع العملي.

## أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث في إدارة مخاطر المشاريع من كون المخاطر من العوامل التي قد تؤثر بصورة مباشرة في نجاح المشروع أو فشله ويساعد البحث في هذا المجال على فهم المخاطر المحتملة وتحليلها ووضع الأساليب المناسبة للتعامل معها قبل أن تتحول إلى مشكلات فعلية، وتتمثل أهمية البحث في النقاط الآتية.

- ١- التنبؤ بالمخاطر المحتملة.
- ٢- تقليل احتمالية فشل المشاريع.
- ٣- تحسين عملية اتخاذ القرارات.
- ٤- الحد من تكاليف والخسائر.
- ٥- الالتزام بالجدول الزمني.
- ٦- تحسين جودة مخرجات المشروع.
- ٧- الاستخدام الأمثل للموارد.
- ٨- زيادة فرص تحقيق أهداف المشروع.
- ٩- تعزيز القدرة على مواجهة التغيرات.
- ١٠- تطوير الممارسات الإدارية.

## مشكلة البحث:

على الرغم من الأهمية المتزايدة لإدارة مخاطر المشاريع في الأدبيات العلمية والممارسات المهنية، إلا أن العديد من المؤسسات لا تزال تعاني من ضعف في تطبيق منهجيات إدارة المخاطر بشكل منهجي ومنظم. حيث يتم التعامل مع المخاطر غالبًا بطريقة عشوائية أو ردّ فعلية بعد حدوثها، بدلاً من اتباع أسلوب استباقي قائم على التخطيط والتحليل.

وتتجسد مشكلة البحث في أن نسبة كبيرة من المشاريع، خاصة في القطاعات الحيوية مثل البناء والتشييد وإدارة المرافق، تواجه تحديات تتمثل في تجاوز التكاليف المحددة، وتأخر الجداول الزمنية، وانخفاض جودة المخرجات، ويرتبط ذلك بشكل مباشر بضعف ممارسات إدارة المخاطر أو غيابها.

كما أن هناك قصوراً في وعي فرق العمل بأهمية إدارة المخاطر، إضافة إلى نقص الأدوات والنماذج التطبيقية المناسبة، وعدم توفر البيانات الكافية لدعم اتخاذ القرار، مما يحدّ من فعالية هذه العملية. وبالتالي، يسعى هذا البحث إلى معالجة هذه الفجوة من خلال تحليل دور إدارة المخاطر في تحسين أداء المشاريع، وتحديد العوامل المؤثرة في نجاح تطبيقها.

## أسئلة البحث:

### - السؤال الرئيسي:

ما أثر تطبيق إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع؟

### - الأسئلة الفرعية:

- ما مستوى تطبيق إدارة المخاطر في المشاريع؟
- ما أهم أنواع المخاطر التي تواجه المشاريع؟
- ما العلاقة بين إدارة المخاطر وأداء المشروع (الوقت – التكلفة – الجودة)؟
- ما التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المخاطر؟
- ما الأنواع والأساليب الأكثر فاعلية في إدارة المخاطر؟

## أهداف البحث:

- يهدف هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والتطبيقية، من أهمها:

- التعرف على مفهوم إدارة مخاطر المشاريع وأهميتها في بيئة الأعمال الحديثة.
- تحليل أنواع المخاطر التي تواجه المشاريع المختلفة.
- دراسة أثر تطبيق إدارة المخاطر على نجاح المشروع من حيث (التكلفة، الوقت، الجودة).
- تحديد التحديات التي تعيق تطبيق إدارة المخاطر في المؤسسات.
- اقتراح نموذج أو إطار عملي لتحسين إدارة المخاطر في المشاريع.
- دعم متخذي القرار بمعلومات تساعد على تبني استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر.

## فرضيات البحث:

يعتمد البحث على اختبار مجموعة من الفرضيات الأساسية، وهي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المخاطر ونجاح المشاريع.
- يؤثر مستوى تحديد المخاطر بشكل إيجابي على تقليل الانحرافات في المشروع.
- توجد علاقة بين تقييم المخاطر المبكر وتحسين جودة مخرجات المشروع.
- تؤدي استراتيجيات الاستجابة الفعالة للمخاطر إلى تقليل التكاليف غير المتوقعة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق إدارة المخاطر تعزى إلى نوع المشروع أو حجمه.

## نموذج البحث

- المتغير المستقل: إدارة مخاطر المشاريع

- تحديد المخاطر
- تحليل المخاطر
- تقييم المخاطر
- الاستجابة للمخاطر
- المراقبة والمتابعة

- المتغير التابع: نجاح المشروع

- الالتزام بالوقت
- الالتزام بالتكلفة
- جودة النتائج
- رضا أصحاب المصلحة

- تمثيل نصي للنموذج:

إدارة المخاطر → تحسين الأداء → نجاح المشروع

## مكان تطبيق الدراسة الميدانية:

يمكن تطبيق الدراسة الميدانية في:

- شركات إدارة المرافق
- شركات المقاولات
- المؤسسات الحكومية التي تدير مشاريع تطويرية
- شركات الهندسة والبنية التحتية

حيث يتم جمع البيانات من مديري المشاريع، والمهندسين، والمشرفين، باستخدام الاستبيانات أو المقابلات.

## منهجية البحث المتوقعة:

يعتمد البحث على:

**المنهج:**

- **المنهج الوصفي التحليلي** لدراسة الواقع وتحليل العلاقة بين المتغيرات

**أدوات جمع البيانات:**

- الاستبيان (Questionnaire)
- المقابلات (عند الحاجة)

**مجتمع وعينة الدراسة:**

- مجتمع الدراسة: العاملون في إدارة المشاريع
- العينة: عينة عشوائية من مديري المشاريع والموظفين

**أساليب التحليل:**

- التحليل الإحصائي (SPSS) أو (Excel)
- اختبار الفرضيات (Correlation / Regression)

## المخطط المقترح للمشروع

١. تخطيط إدارة المخاطر
٢. تحديد المخاطر
٣. تحليل المخاطر (نوعي/كمي)
٤. تقييم وترتيب الأولويات
٥. تطوير استراتيجيات الاستجابة
٦. تنفيذ خطط الاستجابة
٧. مراقبة وتحديث المخاطر باستمرار

## الفصل الثاني:

### المقدمة:

أصبحت المشاريع الوسيلة الرئيسية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية في المؤسسات الحديثة، إلا أن طبيعتها المؤقتة وتعدد الأطراف المشاركة فيها يجعلانها عرضة لمخاطر عديدة قد تؤثر على نجاحها. ومن هنا برزت إدارة المخاطر كأحدى الوظائف الإدارية الأساسية التي تساعد المؤسسات في التنبؤ بالمشكلات المحتملة وتقليل آثارها السلبية.

وتؤكد الأدبيات الحديثة في إدارة المشاريع أن نجاح المشروع لا يعتمد على التخطيط والتنظيم فقط، بل يتطلب تبني منهج منهجي لإدارة المخاطر يضمن الاستجابة المبكرة للتهديدات والاستفادة من الفرص المتاحة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء النهائي للمشروع.

### التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

#### • المتغير المستقل

#### (Project Risk Management) إدارة مخاطر المشاريع

##### أبعاد إدارة المخاطر

- تحديد المخاطر
- تحليل المخاطر
- الاستجابة للمخاطر
- مراقبة المخاطر

#### • المتغير التابع

#### (Project Performance) أداء المشاريع

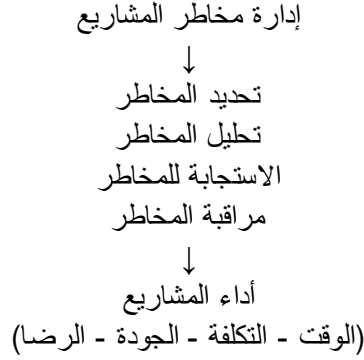
##### أبعاد أداء المشروع

- الالتزام بالجدول الزمني
- الالتزام بالميزانية
- جودة المخرجات
- رضا أصحاب المصلحة

### تصميم البحث

نوع البحث: (تطبيقي ميداني)

تصميم الدراسة



مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

• مجتمع البحث

جميع العاملين في إدارة المشاريع بالشركة او المؤسسة محل الدراسة

• وحدة المعاينة

- مديرو المشاريع
- مهندسو المشاريع
- مخطو المشاريع
- المشرفون الاداريون والفنيون

• أسلوب المعاينة

العينة العشوائية

• حجم العينة المقترح

يتراوح بين ١٥٠ الى ٢٥٠ فرد بما يتناسب مع حجم مجتمع الدراسة

طريقة جمع البيانات

## البيانات الأولية

- الاستبانة
- المقابلات الشخصية عند الحاجة

## البيانات الثانوية

- الكتب العلمية
- الرسائل الجامعية
- الدوريات المحكمة
- تقارير إدارة المشاريع
- أدلة PMI & PMBOK

## أنواع البيانات

| النوع         | المصدر                           |
|---------------|----------------------------------|
| بيانات أولية  | الاستبانة والمقابلات             |
| بيانات ثانوية | الكتب والمراجع والدراسات السابقة |

## جدول أدوات البحث

| الهدف              | الأداة           | نوع البيانات |
|--------------------|------------------|--------------|
| قياس إدارة المخاطر | الاستبانة        | كمية         |
| قياس أداء المشاريع | الاستبانة        | كمية         |
| تعزيز التفجير      | المقابلات        | نوعية        |
| الإطار النظري      | الوثائق والمراجع | ثانوية       |

## الاستبانة

## • البيانات الديموغرافية

- الجنس (ذكر – انثى)
- المؤهل العلمي (دبلوم – بكالوريوس – ماجستير – دكتوراه)
- سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات – ١٠/٥ سنوات – أكثر من ١٠ سنوات)
- المسمى الوظيفي

## • إدارة مخاطر المشاريع

### محور تحديد المخاطر:

|                                      |
|--------------------------------------|
| يتم تحديد مخاطر المشروع بصورة منتظمة |
| توجد آليات واضحة لاكتشاف المخاطر     |
| يشارك فريق المشروع في حصر المخاطر    |

### محور تحليل المخاطر:

|                                          |
|------------------------------------------|
| يتم تحليل تأثير المخاطر المحتملة         |
| تستخدم المؤسسة أدوات كمية لتحليل المخاطر |
| يتم ترتيب المخاطر حسب الأولوية           |

### محور الاستجابة للمخاطر:

|                                           |
|-------------------------------------------|
| توجد خطط جاهزة لمعالجة المخاطر            |
| يتم تحديث خطط الاستجابة باستمرار          |
| تتوافر الموارد اللازمة للتعامل مع المخاطر |

### محور مراقبة المخاطر:

|                                   |
|-----------------------------------|
| تتم مراجعة المخاطر بشكل دوري      |
| يتم إعداد تقارير دورية للمخاطر    |
| يتم تقييم فعالية إجراءات المعالجة |

## • أداء المشاريع

|                                    |
|------------------------------------|
| يتم إنجاز المشاريع في الوقت المحدد |
| يتم الالتزام بالميزانية المعتمدة   |
| تحقق المشاريع مستويات جودة مرتفعة  |
| يتحقق رضا أصحاب المصلحة عن المشروع |

## مقياس ليكرت الخماسي

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

توصيف عينة الدراسة (الإحصاءات الوصفية) -

حسب الجنس:

| الجنس | النسبة % | التكرار |
|-------|----------|---------|
| ذكر   | —        | —       |
| أنثى  | —        | —       |

حسب المؤهل العلمي:

| المؤهل    | النسبة % | التكرار |
|-----------|----------|---------|
| دبلوم     | —        | —       |
| بكالوريوس | —        | —       |
| ماجستير   | —        | —       |
| دكتوراه   | —        | —       |

حسب سنوات الخبرة:

| الخبرة           | النسبة % | التكرار |
|------------------|----------|---------|
| أقل من ٥ سنوات   | —        | —       |
| سنوات 5-10       | —        | —       |
| أكثر من ١٠ سنوات | —        | —       |

## اختبارات الصدق والثبات للاستبانة

### ١ - الصدق

- الصدق الظاهري
- صدق الاتساق الداخلي

### ٢ - الثبات

| المحور            | الحد الأدنى المقبول |
|-------------------|---------------------|
| تحديد المخاطر     | 0.70                |
| تحليل المخاطر     | 0.70                |
| الاستجابة للمخاطر | 0.70                |
| مراقبة المخاطر    | 0.70                |
| أداء المشاريع     | 0.70                |

## الإحصاء الوصفي للمتغيرات

- المتوسط الحسابي
- الانحراف المعياري
- درجة الموافقة
- ترتيب الفقرات (مثال)

|                               | الانحراف | المتوسط |
|-------------------------------|----------|---------|
| يتم تحديد المخاطر بصفة دورية  | —        | —       |
| يتم تحليل المخاطر قبل التنفيذ | —        | —       |

## اختبار الفرضيات

### الفرضية الرئيسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة مخاطر المشاريع على أداء المشاريع: H0

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة مخاطر المشاريع على أداء المشاريع: H1

### الاستنتاجات المتوقعة

- ١ - وجود مستوى مرتفع من تطبيق إدارة المخاطر
- ٢ - وجود علاقة إيجابية بين إدارة المخاطر وأداء المشروع
- ٣ - تحسين التخطيط للمخاطر يؤدي الى تقليل التأخير
- ٤ - تؤثر إدارة المخاطر إيجابيا في ضبط التكاليف
- ٥ - تسهم إدارة المخاطر في رفع مستوى جودة المشروع

### التوصيات

- ١ - انشاء وحدة متخصصة لأدارة المخاطر
- ٢ - تدريب مديري المشاريع على أساليب تحليل المخاطر
- ٣ - توظيف الأنظمة التقنية الحديثة لرصد المخاطر
- ٤ - تطوير قواعد بيانات للمخاطر السابقة
- ٥ - إجراء مراجعات دورية لخطط إدارة المخاطر
- ٦ - تعزيز ثقافة إدارة المخاطر داخل المؤسسة
- ٧ - دمج إدارة المخاطر في جميع مراحل دورة حياة المشروع

## حدود البحث

### الحدود الموضوعية:

- الحدود البشرية (العاملون في أدارات المشاريع)
- الحدود المكانية (شركة او مؤسسة عاملة في قطاع المشاريع)
- الحدود الزمنية (العام الأكاديمي الذي تجري خلاله الدراسة)

## الخاتمة

تعد إدارة مخاطر المشاريع أحد أهم المقومات التي تساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. وقد أظهرت الأدبيات العلمية أن تبني منهجية متكاملة لإدارة المخاطر يسهم في تقليل احتمالات الفشل وتحسين الأداء العام للمشاريع. ومن المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في توفير دليل علمي يدعم صناع القرار ومديري المشاريع في تطوير آليات فعالة للتعامل مع المخاطر وتحقيق مستويات أعلى من النجاح والاستدامة.

## قائمة المراجع:

- Chapman, C., & Ward, S. (2011). How to manage project opportunity and risk (3rd ed.). John Wiley & Sons.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (5th ed.). Sage.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). Multivariate data analysis (8th ed.). Cengage Learning.
- Hillson, D. (2009). Managing risk in projects. Gower Publishing.
- Hillson, D., & Simon, P. (2020). Practical project risk management: The ATOM methodology (3rd ed.). Management Concepts.
- Hulett, D. T. (2016). Integrated cost-schedule risk analysis. Routledge.
- Kendrick, T. (2009). Identifying and managing project risk: Essential tools for failure-proofing your project (2nd ed.). AMACOM.
- Kerzner, H. (2017). Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling (12th ed.). Wiley.
- Project Management Institute. (2019). Practice standard for project risk management. PMI.
- Project Management Institute. (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) and the standard for project management (7th ed.). PMI.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). Research methods for business students (8th ed.). Pearson.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2020). Research methods for business: A skill-building approach (8th ed.). Wiley.

Ward, S., & Chapman, C. (2003). Transforming project risk management into project uncertainty management. *International Journal of Project Management*, 21 (2), 97-105.

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.

Association for Project Management. (2004). Project Risk Analysis and Management (PRAM) Guide (2<sup>nd</sup> ed) APM Publishing. •

Hulett, D. T. (2011) Integrated Cost-Schedule Risk Analysis. Gower. •