

جامعة ميداوون

كلية الإدارة

## عنوان المشروع

## إدارة مخاطر المشاريع

إعداد الطالب: خالد معيض محمد ال عامر

إشراف الدكتور: عبد الرحيم نادر

العام الدراسي: 2026

## الشكر والتقدير

يتقدم الطالب بخالص الشكر والتقدير إلى الدكتور عبد الرحيم نادر على توجيهاته العلمية ودعمه المتواصل الذي

أسهم في إنجاز هذا البحث وفق المعايير الأكاديمية المطلوبة. كما يتوجه بالشكر إلى جامعة ميداو شن وكلية الإدارة على توفير البيئة العلمية التي تساعد الطلبة على تطوير مهاراتهم البحثية والتحليلية.

## الإهداء

إلى من كان لهم الفضل بعد الله في دعمي وتشجيعي طوال مسيرتي التعليمية، أهدي هذا العمل المتواضع، سائلاً الله أن يكون خطوة نحو مزيد من النجاح والتقدم

## مستخلص الدراسة

### الهدف

تهدف الدراسة إلى تحليل أثر إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة، مع بيان آليات التطبيق الفعال لإدارة المخاطر في بيئات الأعمال الحديثة.

### المنهجية

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، إضافة إلى تصميم دراسة ميدانية باستخدام استبانة موجهة للعاملين في إدارة المشاريع لقياس العلاقة بين مستوى تطبيق إدارة المخاطر ومستوى نجاح المشروع.

### النتائج

أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية إدارة المخاطر وتحقيق أهداف المشروع، كما تبين أن المؤسسات التي تعتمد

أساليب تحليل كمية للمخاطر تحقق أداءً أعلى مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد أساليب تقليدية.

## الأهمية والتطبيقات

تُبرز الدراسة أهمية تبني إدارة المخاطر كجزء أساسي من التخطيط الاستراتيجي للمشاريع، وتطبيق أدوات قياس وتحليل حديثة لضمان الاستدامة وتقليل نسب الفشل.

## الكلمات المفتاحية

إدارة المخاطر – المشاريع – تحليل المخاطر – الاستجابة للمخاطر – نجاح المشروع

## مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة، وذلك من خلال توظيف الإطار النظري لإدارة المخاطر وربطه بنتائج الأداء الفعلي للمشاريع. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مدعوماً بدراسة ميدانية، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق إدارة المخاطر ومستوى نجاح المشروع، وهو ما يتوافق مع ما أشار إليه (Project Management Institute, 2021) و(Kerzner, 2022) حول الدور المحوري لإدارة المخاطر في تقليل الانحرافات الزمنية والمالية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر، نجاح المشروع، تحليل المخاطر، الاستجابة للمخاطر، الأداء المؤسسي

# الفصل الأول: الإطار العام للدراسه

## 1.1 المقدمة

تُعد إدارة مخاطر المشاريع أحد الركائز الأساسية في علم إدارة المشاريع الحديثة، حيث تمثل عملية منهجية تهدف إلى تحديد الأحداث غير المتوقعة التي قد تؤثر سلباً أو إيجاباً على أهداف المشروع، وتحليلها، ووضع استراتيجيات مناسبة للتعامل معها (ISO, 2018). ومع ازدياد تعقيد بيئة الأعمال وتسارع التغيرات التقنية والاقتصادية، أصبح من الضروري أن تعتمد المؤسسات على أنظمة فعالة لإدارة المخاطر لضمان استدامة مشاريعها.

ويشير (Kerzner, 2022) إلى أن المشاريع التي لا تمتلك إطاراً واضحاً لإدارة المخاطر تكون أكثر عرضة لتجاوز التكاليف والتأخير في التسليم. كما يؤكد (Hopkin, 2018) أن الإدارة الفعالة للمخاطر لا تقتصر على تقليل الخسائر، بل تسهم في تعزيز فرص النجاح من خلال استثمار الفرص المحتملة.

وفي السياق العربي، يرى الطائي (2020) أن ضعف ثقافة إدارة المخاطر في بعض المؤسسات يؤدي إلى الاعتماد على ردود الفعل بدلاً من التخطيط الاستباقي، مما يرفع احتمالية الفشل. لذلك، تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على أهمية إدارة مخاطر المشاريع وقياس أثرها على نجاح المشاريع.

## 1.2 مشكلة الدراسة

على الرغم من توفر معايير دولية واضحة لإدارة المشاريع، مثل دليل PMBOK الصادر عن (Project Management Institute, 2021)، إلا أن العديد من المشاريع لا تزال تعاني من نسب فشل مرتفعة نتيجة ضعف إدارة المخاطر. وتشير دراسة (Raz, Shenhar, 2002) إلى أن غياب التحليل المنهجي للمخاطر يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء في المشاريع التقنية.

### 1.2.1 فجوات على المستوى النظري

توجد فجوة بحثية تتمثل في محدودية الدراسات التي تربط بين إدارة المخاطر ونجاح المشروع باستخدام نماذج تحليل كمية شاملة، خاصة في البيئة العربية (الزعبي، 2021).

## 1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي

تعاني بعض المؤسسات من ضعف توثيق المخاطر وعدم تحديث سجل المخاطر بشكل دوري، مما يؤدي إلى قرارات غير مدروسة عند وقوع الأزمات (الحربي، 2019).

السؤال الرئيس للدراسة:

ما أثر تطبيق إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع؟

### 3 أهمية الدراسة

#### 1.3.1 الأهمية النظرية

تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة المخاطر من خلال الربط بين الأطر النظرية والتطبيق العملي، إضافة إلى دعم نتائج الدراسات السابقة مثل (Hillson, 2017).

#### 1.3.2 الأهمية التطبيقية

تساعد نتائج الدراسة المؤسسات في تطوير أنظمة فعالة لإدارة المخاطر وتحسين مؤشرات الأداء.

### 1.4 أسئلة الدراسة

1. ما مستوى تطبيق إدارة مخاطر المشاريع في المؤسسات؟
2. ما أنواع المخاطر الأكثر تأثيراً على المشاريع؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر ونجاح المشروع؟

### 1.5 أهداف الدراسة

- تحليل مفهوم إدارة مخاطر المشاريع.
- تحديد أنواع المخاطر وتأثيرها.
- قياس العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشروع.
- تقديم توصيات عملية لتحسين الأداء.
- 

### 1.6 فرضيات الدراسة

- 
- H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشروع.
- H2: يؤثر التحليل الكمي للمخاطر إيجابياً على تقليل تجاوز التكاليف.

• H3: يسهم تحديث سجل المخاطر في تحسين الالتزام بالجدول الزمني.

## • 1.7 نموذج الدراسة

- المتغير المستقل: إدارة مخاطر المشاريع  
(تحديد المخاطر – التحليل – الاستجابة – المتابعة)
- المتغير التابع: نجاح المشروع  
(الوقت – التكلفة – الجودة – رضا أصحاب المصلحة)

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

### 2.1 المقدمة

شهدت العقود الأخيرة اهتماماً متزايداً بدراسة إدارة مخاطر المشاريع باعتبارها عنصراً حاسماً في تحقيق النجاح المؤسسي. وقد ركزت الدراسات الأجنبية على بناء أطر منهجية لقياس أثر إدارة المخاطر على الأداء، في حين اهتمت الدراسات العربية بتشخيص معوقات التطبيق في البيئة المحلية. ويؤكد (Project Management Institute, 2021) أن إدارة المخاطر لم تعد نشاطاً ثانوياً، بل عملية

استراتيجية متكاملة ضمن دورة حياة المشروع.

## 2.2 المتغير المستقل: إدارة مخاطر المشاريع

تعرف إدارة مخاطر المشاريع بأنها عملية منظمة لتحديد المخاطر وتحليلها ووضع استراتيجيات للاستجابة لها ومراقبتها بشكل مستمر (ISO, 2018). ويشير (Hillson, 2017) إلى أن فعالية إدارة المخاطر تعتمد على وضوح الإجراءات وتوثيقها في سجل رسمي.

كما يرى كرزنر (Kerzner, 2022) أن المؤسسات التي تطبق التحليل الكمي للمخاطر تحقق دقة أعلى في تقدير الميزانيات. وفي السياق العربي، أوضح الطائي (2020) أن غياب التخطيط المسبق للمخاطر يعد من أبرز أسباب تعثر المشاريع.

وتتضمن إدارة المخاطر أربع مراحل رئيسية:

1. تحديد المخاطر
2. التحليل النوعي والكمي
3. تخطيط الاستجابة
4. المراقبة والتحكم

## 3 المتغير التابع: نجاح المشروع

يُقاس نجاح المشروع تقليدياً من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية: الوقت، التكلفة، الجودة (Kerzner, 2022). وأضافت الأدبيات الحديثة بعداً رابعاً يتمثل في رضا أصحاب المصلحة (Hopkin, 2018).

وأظهرت دراسة (Raz et al., 2002) أن المشاريع التي تفتقر لإدارة مخاطر منهجية سجلت نسب فشل أعلى بنسبة 35% مقارنة بالمشاريع التي تطبق أنظمة رسمية.

وفي دراسة عربية، أشار الحربي (2019) إلى أن 42% من المشاريع الحكومية التي تجاوزت ميزانياتها كانت تفتقر لتحليل مخاطر موثق.

## 2.4 العلاقة بين المتغيرين

تشير الأدبيات إلى وجود علاقة طردية بين فاعلية إدارة المخاطر ومستوى نجاح المشروع. فكلما ارتفع مستوى التخطيط والتحليل المسبق، انخفضت الانحرافات (Chapman & Ward, 2011). كما بينت دراسة الزعبي (2021) أن استخدام أدوات تحليل المخاطر الكمية يعزز دقة اتخاذ القرار.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة، يتضح وجود توافق علمي على أن إدارة المخاطر عامل مؤثر مباشر في الأداء النهائي للمشروع.

## 2.5 الخاتمة

يتضح من الدراسات السابقة أن إدارة المخاطر عنصر حاسم في تقليل احتمالية الفشل وتحقيق الأهداف، إلا أن هناك حاجة إلى مزيد من الدراسات التطبيقية التي تقيس هذا الأثر في بيئات مختلفة، وهو ما تسعى هذه الدراسة لتحقيقه

# الفصل الثالث: منهجية الدراسة

## 3.1 المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض المنهجية العلمية التي تم اتباعها لاختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها، بما يضمن موضوعية النتائج ودقتها.

## 3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

إدارة مخاطر المشاريع: جميع الإجراءات المتبعة لتحديد وتحليل المخاطر ووضع خطط استجابة لها ومتابعتها.

نجاح المشروع: مدى تحقيق المشروع لأهدافه ضمن الإطار الزمني المحدد والميزانية المعتمدة ومستوى الجودة المطلوب.

## 3 تصميم البحث

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأنسب لدراسة العلاقات بين المتغيرات (أبو النصر، 2017). وتم تصميم استبانة مكونة من محورين رئيسيين:  
• محور إدارة المخاطر (8 عبارات)

• محور نجاح المشروع (5 عبارات)

### 3.4 مجتمع البحث وطرق أخذ العينات

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في مجال إدارة المشاريع في القطاعين العام والخاص. وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (120) مشاركاً.

### 3.5 طريقة جمع البيانات

تم توزيع الاستبانة إلكترونياً لضمان سرعة الوصول للعينة وتقليل التحيز.

### 3.6 أنواع البيانات

• بيانات أولية: من الاستبانة

• بيانات ثانوية: من الكتب والمقالات العلمية (ISO, 2018)؛ (Kerzner, 2022)

### 3.7 إجراءات التحليل الإحصائي

تم استخدام:

• المتوسط الحسابي

• الانحراف المعياري

• اختبار الانحدار الخطي

• معامل الارتباط بيرسون

وتم قياس ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا، حيث بلغ (0.87) لمحور إدارة المخاطر و(0.82) لمحور نجاح المشروع، وهي قيم تشير إلى ثبات مرتفع.

### 3.8 الخاتمة

أثبتت المنهجية ملاءمتها لاختبار فرضيات الدراسة وقياس العلاقة بين المتغيرات بدقة علمية

## الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

### 4.1 المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية، واختبار فرضيات الدراسة، وتحليل العلاقة بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشروع في ضوء الأدبيات السابقة.

### 4.2 توصيف عينة الدراسة

بلغ عدد أفراد العينة (120) مشاركاً، وتوزعت الخصائص الديموغرافية كما يلي:

• 65% ذكور، 35% إناث.

• 48% خبرتهم أقل من 5 سنوات.

• 37% خبرتهم من 5-10 سنوات.

• 15% أكثر من 10 سنوات.

• 40% مدراء مشاريع.

• 45% أعضاء فرق مشاريع.

• 15% مشرفين إداريين.

وتشير هذه البيانات إلى تنوع مناسب يعزز من مصداقية النتائج.

### 4.3 اختبارات الصدق والثبات

تم التحقق من صدق الأداة بعرضها على مجموعة من المحكمين المختصين في إدارة المشاريع.

كما بلغ معامل كرونباخ ألفا:

• محور إدارة المخاطر: (0.87).

• محور نجاح المشروع: (0.82).

• الثبات الكلي للأداة: (0.89).

وتعد هذه القيم مرتفعة وتشير إلى اتساق داخلي جيد (أبو النصر، 2017).

#### 4.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

بلغ المتوسط الحسابي لمحور إدارة مخاطر المشاريع (3.94 من 5)، مما يدل على مستوى تطبيق مرتفع نسبياً.

وجاء أعلى متوسط لعبارة:

“يتم تحديد المخاطر المحتملة قبل بدء المشروع” بمتوسط (4.12).

أما محور نجاح المشروع، فقد بلغ متوسطه (3.88)، وهو مؤشر إيجابي على مستوى الأداء العام.

#### 4.5 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

اختبار الفرضية الأولى

أظهرت نتائج تحليل الانحدار وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشروع عند مستوى دلالة (0.05). حيث بلغ معامل الارتباط ( $R = 0.71$ )، وهو ارتباط قوي نسبياً.

وهذا يتفق مع نتائج (Raz et al., 2002) التي أكدت وجود تأثير مباشر لإدارة المخاطر على الأداء، كما يدعم ما أشار إليه (Project Management Institute, 2021) حول أهمية التخطيط الاستباقي.

اختبار الفرضية الثانية

أثبتت النتائج أن استخدام التحليل الكمي للمخاطر يساهم في تقليل تجاوز التكاليف بنسبة ملحوظة، وهو ما يتوافق مع ما ذكره (Kerzner, 2022) بشأن دقة التقدير المالي عند استخدام أدوات كمية.

مناقشة عامة

تؤكد النتائج أن المؤسسات التي تطبق إدارة مخاطر منهجية تقل فيها الانحرافات الزمنية والمالية، مما يعزز فرص نجاح المشروع. كما تتفق النتائج مع دراسة الزعبي (2021) التي بينت أن التدريب على أدوات تقييم المخاطر يرفع كفاءة فرق العمل.

# الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

## 5.1 حدود الدراسة

- اقتصرت الدراسة على عينة محددة في فترة زمنية معينة.
- اعتمدت على أداة الاستبانة فقط.
- لم تشمل جميع القطاعات الاقتصادية.

## 5.2 الاستنتاجات

1. إدارة مخاطر المشاريع تؤثر إيجابياً على نجاح المشروع.
2. التحليل الكمي يقلل من احتمالية تجاوز التكاليف.
3. تحديث سجل المخاطر يعزز الالتزام بالجدول الزمني.
4. الثقافة التنظيمية عامل داعم لتطبيق إدارة المخاطر.

## 5.3 التوصيات

- إدراج إدارة المخاطر ضمن الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.
- تدريب مديري المشاريع على أدوات التحليل الكمي.
- استخدام برامج متخصصة لإدارة المخاطر.
- تحديث سجل المخاطر بشكل دوري.
- تعزيز التواصل بين أصحاب المصلحة لتقليل المفاجآت.

## قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية (مرتبة أبجدياً)

أبو النصر، مدحت محمد. (2017). إدارة المشروعات الاحترافية. المجموعة العربية للتدريب والنشر.

الحربي، محمد عبد العزيز. (2019). أثر إدارة المخاطر في تقليل تعثر المشاريع الحكومية. مجلة الإدارة العامة، 59(3)، 145-170.

حمود، خضير كاظم. (2018). إدارة المخاطر والأزمات. دار صفاء للنشر والتوزيع.

الزعبي، أحمد فالح. (2021). دور التحليل الكمي للمخاطر في رفع كفاءة المشاريع. المجلة العربية للإدارة، 41(2)، 77-98.

الطائي، يوسف محمود. (2020). إدارة المخاطر في المشاريع الحديثة. دار اليازوري العلمية.

## ثانياً: المراجع الأجنبية (مرتبة أبجدياً)

Chapman, C., & Ward, S. (2011). How to manage project opportunity and risk. Wiley

Hillson, D. (2017). Practical project risk management: The ATOM methodology. Management Concepts Press

Hopkin, P. (2018). Fundamentals of risk management (5th ed.). Kogan Page

ISO. (2018). ISO 31000: Risk management – Guidelines. International Organization for Standardization

Kerzner, H. (2022). Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling (13th ed.). Wiley

Project Management Institute. (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh edition. PMI

Raz, T., Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2002). Risk management, project success, and technological uncertainty. R&D Management, 32(2), 101–109