

عنوان المشروع

(إدارة مخاطر المشاريع)

أسم الطالب

حمزه عماد سليمان التتر

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

بكالوريوس إدارة المشاريع

إشراف :

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي : التاسع

السنة الدراسية : 2026 م

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1. المقدمة:	4
1.2. مشكلة الدراسة	5
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	9
1.8. منهجية الدراسة	10
1.9. الدراسة الميدانية	10
1.10. مخطط المشروع المقترح	12
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	16
2.1. المقدمة:	17
2.2. المتغير المستقل	18
2.3. المتغير التابع	18
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	19
2.5. الخاتمة	20
قائمة المراجع	21

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تطورًا كبيرًا في مجال إدارة المشاريع نتيجة زيادة حجم وتعقيد المشاريع في مختلف القطاعات مثل البناء والتقنية ومع هذا التطور أصبحت المشاريع تواجه العديد من حالات عدم اليقين التي قد تؤثر على نتائجها النهائية.

تعتبر إدارة مخاطر المشاريع من أهم وظائف الإدارة الحديثة، و نجاح المشروع لا يعتمد فقط على التخطيط الجيد للوقت والتكلفة والجودة، بل يعتمد أيضًا على قدرة المنظمة على توقع المخاطر وإدارتها بطريقة علمية.

وتشير إدارة مخاطر المشاريع إلى مجموعة من العمليات المنظمة التي تهدف إلى التعرف على المخاطر المحتملة وتحليلها وتقييم تأثيراتها ووضع خطط مناسبة للتعامل معها. وتساعد هذه العملية المؤسسات على تقليل الخسائر وتحسين القدرة على اتخاذ القرارات.

يهدف هذا البحث إلى دراسة مفهوم المخاطر، وأهمية إدارتها، ومراحل التعامل معها، وأثرها على نجاح المشاريع.

و اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات العلمية المتخصصة.

1.2. مشكلة الدراسة :

تتمثل مشكلة البحث في أن العديد من المشاريع تواجه الفشل أو الانحراف عن أهدافها بسبب عدم وجود نظام فعال لإدارة المخاطر، و تتمثل أبرز الفجوات في عدم القدرة على دمج التقنيات الحديثة (مثل الذكاء الاصطناعي) مع المنهجيات التقليدية، والاعتماد المفرط على تقييم المخاطر بشكل نظري ساكن بدلاً من التعامل معها كـ "فجوات معرفية" ديناميكية تتطلب استجابة مرنة وسريعة على أرض الواقع.

يمكن تقسيم الفجوات النظرية والتطبيقية إلى المحاور التالية:

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

- **الاعتماد على النماذج الخطية:** تركز الأدبيات التقليدية على مراحل خطية بحتة (تحديد، تقييم، استجابة، مراقبة)؛ مما يتجاهل الطبيعة المعقدة والديناميكية لبيئة المشاريع الحالية
- **نقص الأطر المخصصة للشركات الصغيرة:** تركز الأبحاث غالباً على المشاريع الكبرى، مما يترك فجوة في وضع نماذج فعالة ذات عائد/تكلفة مناسب للمشاريع الصغيرة والمتوسطة
- **التعامل مع المخاطر الإيجابية (الفرص):** لا تزال الدراسات تركز بشكل مفرط على درء التهديدات متجاهلة إدارة واقتناص "الفرص الإيجابية" لتعزيز أداء المشروع

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- **فجوة التنفيذ والثقافة المؤسسية:** رغم وجود نظريات إدارة مخاطر ممتازة، تفتقر العديد من فرق العمل إلى ثقافة تطبيقها بشكل فعلي، وغالباً ما يُنظر إلى سجلات المخاطر كمتطلبات روتينية
- **محدودية استخدام الأساليب الكمية:** يقتصر العمل التطبيقي عادةً على التقييم النوعي (مصفوفة الاحتمالية والتأثير)، بينما يعزف الكثيرون عن استخدام النماذج الرياضية والكمية المتقدمة (مثل محاكاة مونت كارلو)
- **غياب التكامل التقني:** تواجه الشركات صعوبة في دمج أنظمة إدارة المخاطر مع البرمجيات الحديثة وتحليل البيانات لتوقع المخاطر قبل وقوعها

ومن هنا يطرح البحث السؤال الرئيسي التالي:

كيف يمكن لإدارة مخاطر المشاريع أن تساهم في زيادة احتمالية نجاح المشاريع؟

1.3. أهمية الدراسة :

تعد إدارة المخاطر مهمة لتحسين فرص نجاح المشروع ف عندما يتم تحديد المخاطر مبكراً يصبح من الممكن إعداد خطة مناسبة للتعامل معها قبل أن تؤثر على المشروع

و تساعد إدارة المخاطر على تقليل التكاليف الإضافية الناتجة عن التأخير أو الأخطاء غير المتوقعة

و دعم القرارات الإدارية وتوفير معلومات دقيقة تساعد الإدارة على اتخاذ قرارات أفضل

وتحسين الاتصال بين فريق المشروع.

1.3.1. على المستوى النظري:

يساهم البحث في إثراء المعرفة المتعلقة بإدارة مخاطر المشاريع، وتوضيح المفاهيم والأساليب الحديثة في هذا المجال.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

يساعد مديري المشاريع والمؤسسات على فهم كيفية التعامل مع المخاطر وتقليل آثارها السلبية.

1.4. أسئلة الدراسة :

أهم أسئلة الدراسة والتقييم في إدارة مخاطر المشاريع:

1. أسئلة تحديد المخاطر (Risk Identification):

- ما هي المخاطر التي يمكن أن تحدث ولماذا؟ (عوامل الخطر الداخلية والخارجية)
- ما هي الفئات الرئيسية للمخاطر؟ (مثل: مخاطر تقنية، تشغيلية، خارجية، سياسية، أو مالية)

2. أسئلة التحليل النوعي للمخاطر (Qualitative Analysis):

- ما هو احتمال حدوث الخطر؟ وما هو حجم تأثيره على المشروع؟
- كيف يتم ترتيب أولويات المخاطر (من خلال مصفوفة تقييم المخاطر لتحديد المخاطر ذات الأولوية القصوى).
- ما مدى قرب الخطر من الحدوث؟ (إلحاح الخطر).

3. أسئلة التحليل الكمي للمخاطر (Quantitative Analysis) :

- ما هو التأثير المالي المحتمل للخطر؟
- كيف ستؤثر المخاطر على الجدول الزمني العام والميزانية؟ (غالباً باستخدام تقنيات مثل تحليل المحاكاة مثل "مونت كارلو").

4. أسئلة الاستجابة للمخاطر (Risk Response) :

- ما هي استراتيجيتنا للتعامل مع المخاطر السلبية؟ (وتشمل: التجنب، النقل (مثل التأمين)، التخفيف، القبول).
- (الاستغلال، المشاركة، التعزيز، أو القبول) كيف يمكننا تعزيز المخاطر الإيجابية (الفرص)؟
- من هو الشخص المسؤول عن تنفيذ خطة الاستجابة؟ (Risk Owner)

5. أسئلة المراقبة والتحكم (Risk Monitoring & Control):

- هل تعمل خطط الاستجابة للمخاطر بفعالية؟
- هل ظهرت مخاطر جديدة أو تغيرت ظروف المخاطر الحالية؟
- هل احتياطات الطوارئ المخصصة للمخاطر كافية؟

1.5. أهداف الدراسة:

يهدف البحث إلى:

١. توضيح مفهوم إدارة مخاطر المشاريع.
٢. التعرف على أهمية إدارة المخاطر في نجاح المشاريع.
٣. دراسة مراحل عملية إدارة المخاطر.
٤. توضيح أهم أدوات تحليل المخاطر.
٥. بيان دور مدير المشروع في مواجهة المخاطر.
٦. تقديم توصيات لتحسين تطبيق إدارة المخاطر.

1.6. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع.

الفرضيات الفرعية

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد المخاطر المبكر والالتزام بالجدول الزمني للمشروع.
٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل المخاطر وتقليل تجاوزات التكاليف.
٣. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الاستجابة للمخاطر وتحسين جودة مخرجات المشروع.
٤. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متابعة المخاطر المستمرة وتحقيق أهداف المشروع.
٥. تؤثر كفاءة فريق المشروع إيجابياً في فعالية إدارة المخاطر.

الفرضيات الصفرية (H0)

١. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد المخاطر المبكر والالتزام بالجدول الزمني .
٢. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل المخاطر وتقليل تجاوزات التكاليف .
٣. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الاستجابة للمخاطر وتحسين جودة المشروع .
٤. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متابعة المخاطر وتحقيق أهداف المشروع .
٥. لا تؤثر كفاءة فريق المشروع في فعالية إدارة المخاطر .

1.7. نموذج الدراسة:

بيانات المشروع

اسم المشروع :إنشاء مبنى إداري

مدة التنفيذ 18 :شهرًا

التكلفة التقديرية 25 :مليون ريال

عدد الأدوار 6 :أدوار

الهدف :إنشاء مبنى إداري حديث يضم مكاتب وقاعات اجتماعات وخدمات مساندة.

1.8. منهجية الدراسة :

في هذه الدراسة الخاصة بأثر إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع، اعتمدت الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها. ويهدف هذا المنهج إلى وصف ظاهرة إدارة مخاطر المشاريع وتحليل أبعادها المختلفة، والكشف عن طبيعة العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع، من خلال جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

ويُعد المنهج الوصفي التحليلي من أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات الإدارية؛ لأنه يساعد في وصف الواقع كما هو، وتحليل العلاقات بين المتغيرات، واستخلاص النتائج والتوصيات.

1.9. الدراسة الميدانية :

***مشروع إنشاء مبنى إداري**

- وصف المشروع:

مشروع يهدف إلى إنشاء مبنى إداري خلال مدة زمنية محددة وبميزانية معينة.

خلال مرحلة التخطيط تم تحديد مجموعة من المخاطر المحتملة:

الخطر الأول: تأخر توريد مواد البناء

احتمالية الحدوث: متوسطة

التأثير: مرتفع

خطة الاستجابة:

* التعاقد مع أكثر من مورد.

* توفير مخزون احتياطي من المواد الأساسية.

* متابعة جدول التوريد بشكل مستمر.

الخطر الثاني: زيادة تكاليف المشروع

احتمالية الحدوث: مرتفعة

التأثير: مرتفع

خطة الاستجابة:

* وضع احتياطي مالي للطوارئ.

* مراجعة الأسعار قبل توقيع العقود.

* مراقبة المصروفات بشكل دوري.

الخطر الثالث: نقص العمالة المتخصصة

احتمالية الحدوث: متوسطة

التأثير: متوسط

خطة الاستجابة:

* إعداد خطة بديلة للموارد البشرية.

* تدريب العاملين.

* التعاون مع شركات متخصصة عند الحاجة.

* وتوضح هذه الدراسة أن إدارة المخاطر لا تهدف إلى منع جميع المخاطر، وإنما إلى الاستعداد لها وتقليل تأثيرها على أهداف المشروع.

1.10. مخطط المشروع المقترح:

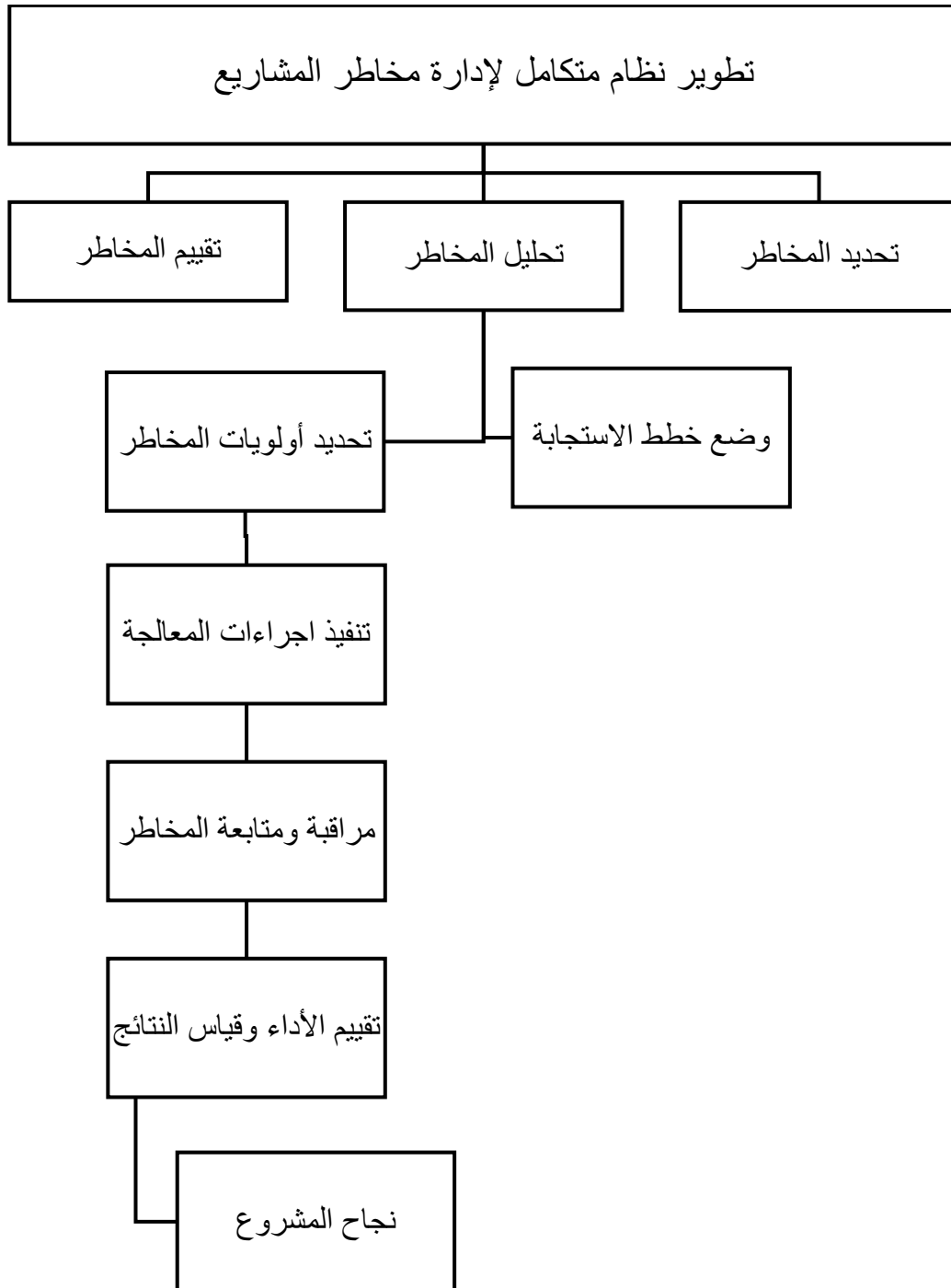
عنوان المشروع المقترح:

تطوير نظام متكامل لإدارة مخاطر المشاريع في المؤسسات

فكرة المشروع:

يهدف المشروع إلى إنشاء نظام إداري يساعد المؤسسات على تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها ومتابعتها بشكل مستمر، بما يساهم في تقليل احتمالية فشل المشاريع وتحسين نسب النجاح.

مخطط المشروع المقترح (Project Framework) :



أهداف المشروع:

١. إنشاء قاعدة بيانات للمخاطر المحتملة .
٢. تحسين القدرة على التنبؤ بالمخاطر .
٣. تقليل الخسائر المالية الناتجة عن المخاطر .
٤. رفع كفاءة اتخاذ القرار .
٥. تحسين معدلات نجاح المشاريع .

مراحل تنفيذ المشروع:

المدة المرحلة

أسبوعان دراسة الوضع الحالي

أسبوع تحديد المخاطر

أسبوعان تحليل وتقييم المخاطر

أسبوع إعداد خطط الاستجابة

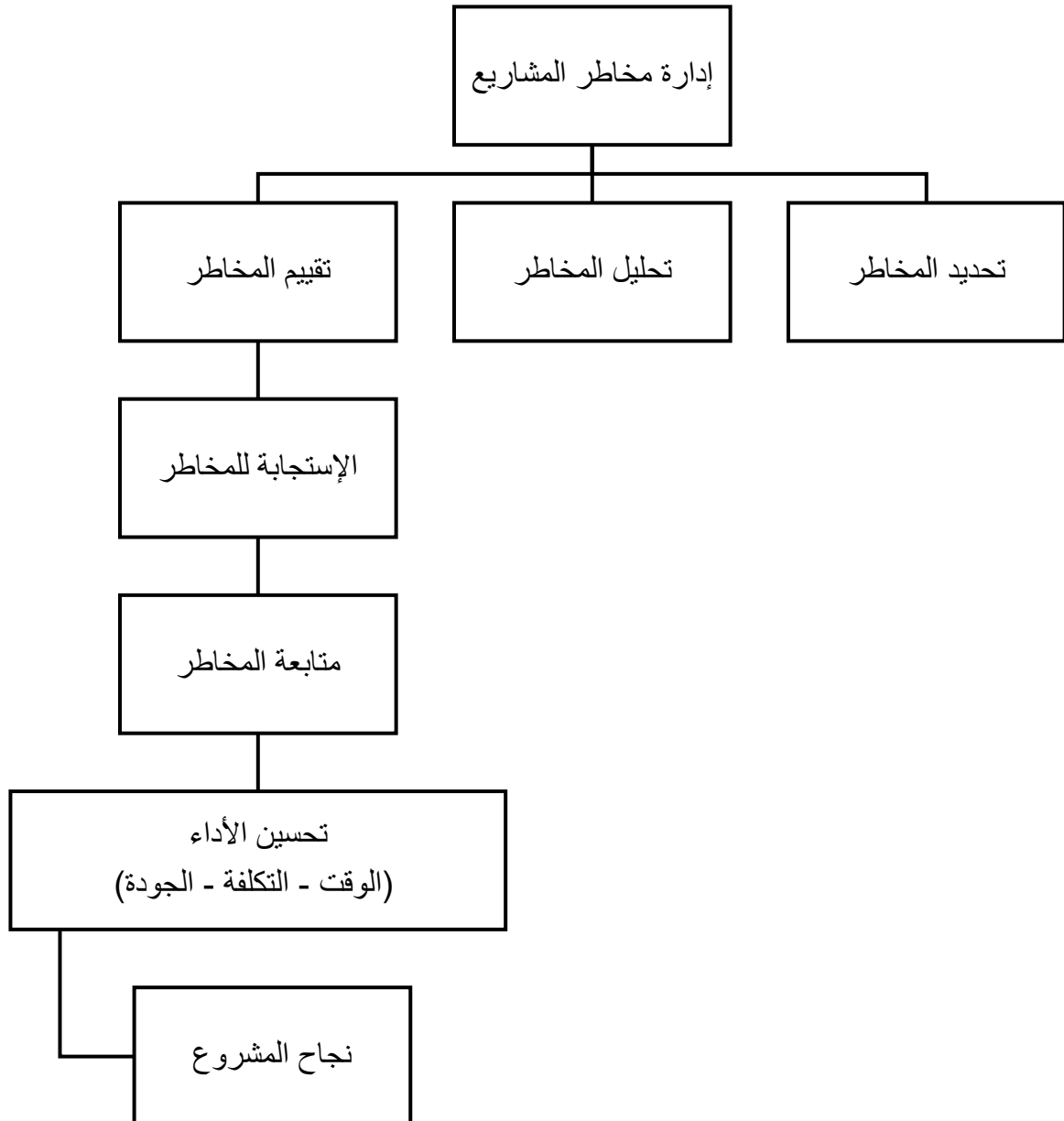
شهر تنفيذ النظام

شهر المتابعة والتقييم

مؤشرات قياس نجاح المشروع (KPIs) :

- نسبة انخفاض المخاطر .
- نسبة الالتزام بالجدول الزمني .
- نسبة الالتزام بالميزانية .
- نسبة رضا أصحاب المصلحة .
- عدد المخاطر التي تمت معالجتها بنجاح .

نموذج الدراسة المرتبط بالمشروع:



٢. الفصل الثاني : الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

تُعد إدارة مخاطر المشاريع من الركائز الأساسية في إدارة المشاريع الحديثة، حيث تواجه المشاريع العديد من المخاطر والتحديات التي قد تؤثر على تحقيق أهدافها من حيث الوقت والتكلفة والجودة. وقد أدى تزايد تعقيد المشاريع وتغير بيئة الأعمال إلى زيادة الاهتمام بإدارة المخاطر باعتبارها أداة استراتيجية تساعد المؤسسات على التنبؤ بالمشكلات المحتملة ووضع الحلول المناسبة قبل وقوعها.

وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن نجاح المشروع لا يعتمد فقط على توفر الموارد المالية والبشرية، بل يتأثر أيضاً بمدى قدرة الإدارة على تحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها ومتابعتها بشكل مستمر. لذلك ركزت العديد من الدراسات السابقة على فحص العلاقة بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع، وأكدت معظمها وجود تأثير إيجابي لإدارة المخاطر في رفع كفاءة الأداء وتحقيق أهداف المشروع.

ومن هذا المنطلق تسعى الدراسة الحالية إلى استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة مخاطر المشاريع وتحليل العلاقة بين أبعاد إدارة المخاطر ومؤشرات نجاح المشاريع.

متغيرات الدراسة

2.2. أولاً: المتغير المستقل:

إدارة مخاطر المشاريع (Project Risk Management)

وهو المتغير الذي يُتوقع أن يؤثر في نجاح المشاريع، ويتكون من الأبعاد التالية:

١. تحديد المخاطر: عملية التعرف على المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشروع.
٢. تحليل المخاطر: دراسة احتمالية حدوث المخاطر وتأثيرها.
٣. تقييم المخاطر: ترتيب المخاطر وفق أولوياتها ودرجة خطورتها.
٤. الاستجابة للمخاطر: وضع الخطط والإجراءات المناسبة للتعامل مع المخاطر.
٥. متابعة ومراقبة المخاطر: مراجعة المخاطر بشكل مستمر وتحديث خطط التعامل معها.

2.3. ثانياً: المتغير التابع:

نجاح المشاريع (Project Success)

ويقصد به قدرة المشروع على تحقيق أهدافه المخططة، ويقاس من خلال الأبعاد التالية:

١. الالتزام بالوقت المحدد للمشروع.
٢. الالتزام بالتكلفة أو الميزانية المعتمدة.
٣. تحقيق مستوى الجودة المطلوب.
٤. رضا أصحاب المصلحة والعملاء.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

تفترض الدراسة وجود علاقة تأثير مباشرة بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع، حيث إن التطبيق الفعال لمراحل إدارة المخاطر يؤدي إلى تقليل الخسائر المحتملة وتحسين عملية اتخاذ القرار، مما ينعكس إيجابيًا على أداء المشروع ونجاحه.

وتتمثل العلاقة المتوقعة في الآتي:

- كلما تحسن مستوى تحديد المخاطر زادت قدرة المشروع على تجنب المشكلات المستقبلية .
- كلما ارتفعت كفاءة تحليل وتقييم المخاطر تحسن التحكم في الوقت والتكلفة .
- كلما كانت خطط الاستجابة للمخاطر أكثر فعالية ارتفعت جودة مخرجات المشروع .
- كلما استمرت عملية المتابعة والرقابة على المخاطر زادت فرص نجاح المشروع وتحقيق أهدافه .

2.5. الخاتمة:

أصبحت إدارة مخاطر المشاريع من أهم عوامل نجاح المشاريع في العصر الحديث، وذلك بسبب زيادة درجة التعقيد وعدم التأكد في بيئة الأعمال. فالمشروع الناجح ليس هو المشروع الذي لا يواجه مخاطر، وإنما المشروع الذي يمتلك القدرة على توقع المخاطر والاستعداد لها والتعامل معها بطريقة فعالة.

وتوضح الدراسة أن الإدارة المنظمة للمخاطر تساعد على تحسين القرارات وتقليل الخسائر وزيادة فرص تحقيق أهداف المشروع من حيث الوقت والتكلفة والجودة. لذلك يجب على المؤسسات اعتبار إدارة المخاطر جزءاً أساسياً من التخطيط الاستراتيجي وليس مجرد إجراء إضافي.

قائمة المراجع العلمية (APA):

- 1- Project Management Institute. (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) – Seventh Edition. Project Management Institute.
- 2- Kerzner, H. (2022). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. Wiley.
- 3- Larson, E. W., & Gray, C. F. (2021). Project Management: The Managerial Process. McGraw-Hill Education.
- 4- Meredith, J. R., Shafer, S. M., & Mantel, S. J. (2019). Project Management: A Managerial Approach. Wiley.
- 5- Hillson, D., & Simon, P. (2020). Practical Project Risk Management: The ATOM Methodology. Management Concepts.
- 6- Chapman, C., & Ward, S. (2011). How to Manage Project Opportunity and Risk. Wiley.
- 7- Schwalbe, K. (2021). Information Technology Project Management. Cengage Learning.
- 8- Cooper, D., Grey, S., Raymond, G., & Walker, P. (2014). Project Risk Management Guidelines: Managing Risk in Large Projects and Complex Procurements. Wiley.