

**Final Project 1**  
Code: MGM 496-PMG496  
**Project Template**

Faculty of Management  
Midocean University

## عنوان المشروع ادارة المخاطر للمشاريع

أسم الطالب  
معتز ممدوح مقبل

مشروع تخرج- ١  
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

٢٠٢٦- الفصل الدراسي الثاني

## جدول المحتويات

|    |                                                        |
|----|--------------------------------------------------------|
| ٣  | ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة .....             |
| ٤  | ١,١. المقدمة: .....                                    |
| ٥  | ١,٢. مشكلة الدراسة .....                               |
| ٥  | ١,٢,١. فجوات على المستوى النظري .....                  |
| ٥  | ١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي .....                |
| ٦  | ١,٣. أهمية الدراسة .....                               |
| ٦  | ١,٣,١. على المستوى النظري: .....                       |
| ٦  | ١,٣,٢. على المستوى التطبيقي: .....                     |
| ٦  | ١,٤. أسئلة الدراسة .....                               |
| ٧  | ١,٥. أهداف الدراسة .....                               |
| ٧  | ١,٦. فرضيات الدراسة .....                              |
| ٧  | ١,٧. نموذج الدراسة .....                               |
| ٨  | ١,٨. منهجية الدراسة .....                              |
| ٨  | ١,٩. الدراسة الميدانية .....                           |
| ٨  | ١,١٠. مخطط المشروع المقترح .....                       |
| ٩  | ٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة .....                |
| ١٠ | ٢,١. المقدمة: .....                                    |
| ١٠ | ٢,٢. المتغير المستقل .....                             |
| ١٠ | ٢,٣. المتغير التابع .....                              |
| ١٠ | ٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ..... |
| ١٠ | ٢,٥. الخاتمة .....                                     |
| ١١ | قائمة المراجع .....                                    |

## ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## ١,١ . المقدمة:

تعد إدارة المخاطر للمشاريع من أهم الممارسات الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها وتقليل احتمالية التعرض للخسائر. ويؤدي التطبيق المنهجي لإدارة المخاطر إلى تحسين جودة القرارات ورفع فرص نجاح المشاريع من خلال تحديد المخاطر وتحليلها ووضع خطط الاستجابة لها ومتابعتها طوال دورة حياة المشروع. ومع تزايد تعقيد المشاريع في مختلف القطاعات أصبحت إدارة المخاطر عاملاً رئيسياً في نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها ضمن الوقت والتكلفة والجودة المطلوبة

## ١,٢ . مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في وجود تفاوت في تطبيق ممارسات إدارة المخاطر داخل المشاريع، مما يؤدي إلى تجاوزات في الوقت والتكلفة وضعف تحقيق أهداف المشروع

### ١,٢,١ . فجوات على المستوى النظري

،الفجوات النظرية: قلة الدراسات العربية التي تربط بين التخطيط للمخاطر، وتقييمها، والاستجابة لها وتأثيرها على نجاح المشاريع

### ١,٢,٢ . فجوات على المستوى التطبيقي

الفجوات التطبيقية: تحتاج المؤسسات إلى نماذج عملية تساعد مديري المشاريع على تطبيق إدارة المخاطر بصورة فعالة

ينتهي هذا الجزء بالسؤال الرئيسي

السؤال الرئيس: ما أثر تطبيق إدارة المخاطر على نجاح المشاريع؟

### ١,٣. أهمية الدراسة

#### ١,٣,١. على المستوى النظري:

نظرياً: إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة المخاطر للمشاريع

#### ١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

تطبيقاً: مساعدة مديري المشاريع على تحسين الأداء وتقليل المخاطر

### ١,٤. أسئلة الدراسة

- ما أثر تحديد المخاطر على نجاح المشاريع؟
- ما أثر تحليل وتقييم المخاطر على نجاح المشاريع؟
- ما أثر الاستجابة للمخاطر على نجاح المشاريع؟

## ١,٥ . أهداف الدراسة

- دراسة أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع
- قياس أثر تحديد المخاطر
- قياس أثر تحليل وتقييم المخاطر
- قياس أثر الاستجابة للمخاطر

## ١,٦ . فرضيات الدراسة

- توجد علاقة إيجابية بين تحديد المخاطر ونجاح المشاريع: H1
- توجد علاقة إيجابية بين تحليل وتقييم المخاطر ونجاح المشاريع: H2
- توجد علاقة إيجابية بين الاستجابة للمخاطر ونجاح المشاريع: H3

## ١,٧ . نموذج الدراسة

المتغيرات المستقلة: تحديد المخاطر – تحليل وتقييم المخاطر – الاستجابة للمخاطر  
المتغير التابع: نجاح المشاريع

## ١,٨ . منهجية الدراسة

فلسفة البحث :الوضعية .منهج البحث :الاستنتاجي .استراتيجية البحث :المسح .نوع البحث :كمي .الأفق الزمني :مقطعية .أداة جمع البيانات :الاستبانة

## ١,٩ . الدراسة الميدانية

،يقترح تطبيق الدراسة على شركات المقاولات أو الشركات التي تنفذ مشاريع في المملكة العربية السعودية مع استهداف مديري المشاريع وأعضاء فرق العمل

## ١,١٠ . مخطط المشروع المقترح

- الفصل الأول :الإطار العام للدراسة
- الفصل الثاني :الدراسات السابقة
- الفصل الثالث :منهجية البحث
- الفصل الرابع :تحليل البيانات
- الفصل الخامس :النتائج والتوصيات

## 2.1 المقدمة:

تعد إدارة المخاطر للمشاريع من الممارسات الإدارية المهمة التي تساعد المؤسسات على التعامل مع حالات عدم اليقين التي قد تؤثر في تحقيق أهداف المشاريع. وتزداد أهمية إدارة المخاطر مع تعقد المشاريع وتعدد أصحاب المصلحة والموارد والأنشطة، إذ يمكن للمخاطر غير المتوقعة أن تؤثر في الوقت والتكلفة والجودة ونطاق المشروع.

وتقوم إدارة المخاطر على مجموعة مترابطة من الممارسات تبدأ بتحديد المخاطر المحتملة، ثم تحليلها وتقييمها، واختيار الاستجابات المناسبة لها، ومتابعتها خلال دورة حياة المشروع. ويهدف هذا النهج إلى تقليل الآثار السلبية للمخاطر وتحسين قدرة فريق المشروع على اتخاذ قرارات استباقية.

وتوضح الأدبيات أن إدارة المخاطر لا ينبغي أن تكون نشاطاً منفصلاً عن إدارة المشروع، بل يجب دمجها في التخطيط والتنفيذ والمتابعة. كما يركز دليل PMBOK على إدارة عدم اليقين والمخاطر بما يتناسب مع طبيعة المشروع وبيئته، مع توجيه الاهتمام نحو تحقيق النتائج والقيمة المطلوبة.

وتستعرض الدراسات السابقة في هذا الفصل الأدبيات المرتبطة بإدارة المخاطر ونجاح المشاريع، مع التركيز على أبعاد المتغير المستقل في الدراسة الحالية، وهي تحديد المخاطر، وتحليل وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، وربطها بالمتغير التابع المتمثل في نجاح المشاريع.

## 2.2 المتغير المستقل: إدارة المخاطر للمشاريع

تمثل إدارة المخاطر للمشاريع عملية منهجية للتعامل مع المخاطر وحالات عدم اليقين التي قد تؤثر في أهداف المشروع. ويشمل ذلك التعرف على مصادر الخطر، وفهم احتمالية وقوعه وآثاره، ثم تحديد الإجراء المناسب للتعامل معه.

أولاً: تحديد المخاطر الخطوة الأساسية في عملية إدارة المخاطر، حيث يتم التعرف على الأحداث أو الظروف التي يمكن أن تؤثر في أهداف المشروع. ويساعد التحديد المبكر والشامل للمخاطر على توفير معلومات تساعد مدير المشروع وفريق العمل على الاستعداد لها قبل تحولها إلى مشكلات فعلية.

ثانياً: تحليل وتقويم المخاطر بعد تحديد المخاطر، يتم تحليلها من خلال دراسة احتمال حدوثها وحجم تأثيرها المحتمل. ويساعد التقويم في ترتيب المخاطر وفق أولويتها، بحيث يتم توجيه الموارد والاهتمام الإداري إلى المخاطر الأكثر أهمية وتأثيراً على أهداف المشروع.

ثالثاً: الاستجابة للمخاطر تمثل الاستجابة تحويل نتائج تحليل المخاطر إلى إجراءات عملية. ويمكن أن تهدف الاستجابة إلى تجنب الخطر أو تقليل احتمالية حدوثه أو الحد من أثره أو نقل جزء من أثره إلى طرف آخر. وتتطلب الاستجابة الفعالة أيضاً المتابعة المستمرة للتأكد من ملاءمة الإجراءات المتخذة.

## 2.2 المتغير المستقل: إدارة المخاطر للمشاريع (دراسات سابقة)

أظهرت دراسة Kallow وزملائه أن ممارسات إدارة المخاطر ترتبط بنجاح المشاريع في قطاع الإنشاءات. واعتمدت الدراسة على بيانات استبانة من 320 مدير مشروع، وركزت على تحديد المخاطر والمراقبة والوقاية، وخلصت إلى وجود تأثير معنوي لممارسات إدارة المخاطر في نجاح المشروع. كما أوضحت الدراسة أهمية قدرة المشروع على التعامل مع المخاطر وشفافية المعلومات في تفسير هذه العلاقة.

وفي دراسة ميدانية أخرى، بحث Sarhan و Shujaa Aldeen أثر إدارة المخاطر في نجاح المشاريع لدى المنظمات الإنسانية في اليمن. وشملت الدراسة 185 مشاركاً من العاملين في إدارة المشاريع، ودرست أربعة أبعاد لإدارة المخاطر هي تحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها والمراقبة والتحكم فيها. وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ومعنوي لإدارة المخاطر في نجاح المشاريع، كما كان تحديد المخاطر والمراقبة والتحكم من أكثر الأبعاد تأثيراً.

وتشير هذه النتائج إلى أن إدارة المخاطر لا تقتصر على وجود إجراءات مكتوبة، بل ترتبط بقدرة المؤسسة وفريق المشروع على تطبيق هذه الإجراءات بصورة عملية. كما تدعم النتائج أهمية التركيز على تحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها باعتبارها ممارسات يمكن اختبار أثرها على نجاح المشاريع في بيئات مختلفة.

وبناءً على ذلك، تعتمد الدراسة الحالية على ثلاثة أبعاد للمتغير المستقل: تحديد المخاطر، وتحليل وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، بما يتوافق مع النموذج والفرضيات المحددة في الفصل الأول.

### 2.3 المتغير التابع: نجاح المشاريع

يمثل نجاح المشروع أحد أهم المخرجات التي تسعى إدارة المشاريع إلى تحقيقها. وقد كان قياس النجاح يعتمد تقليدياً على الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة، إلا أن مفهوم النجاح أصبح أكثر شمولاً ليشمل مدى تحقيق أهداف المشروع والنتائج المطلوبة ورضا أصحاب المصلحة.

ويعني نجاح المشروع في سياق هذه الدراسة قدرة المشروع على تحقيق أهدافه ومتطلباته ضمن المستويات المقبولة من الوقت والتكلفة والجودة. وتساعد هذه المؤشرات على تقييم ما إذا كانت ممارسات إدارة المشروع قد أسهمت فعلياً في الوصول إلى النتائج المخططة.

وتؤكد الدراسات السابقة وجود علاقة بين الممارسات الإدارية المرتبطة بالمخاطر وبين نتائج المشاريع. فقد وجدت دراسة Kallow وزملائه أن ممارسات إدارة المخاطر تؤثر بصورة معنوية في نجاح المشاريع في قطاع الإنشاءات، بينما توصلت دراسة Sarhan و Shujaa Aldeen إلى وجود أثر إيجابي لإدارة المخاطر على نجاح المشاريع من حيث النطاق والجدول الزمني والتكلفة والجودة.

وبالتالي، فإن نجاح المشاريع في الدراسة الحالية يمثل المتغير التابع الذي سيتم قياسه بهدف اختبار مدى ارتباطه بمستوى تطبيق ممارسات تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها والاستجابة لها.

#### 2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

توضح الأدبيات السابقة أن العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع تقوم على قدرة الإدارة على التعامل مع حالات عدم اليقين قبل أن تتحول إلى مشكلات تؤثر في أهداف المشروع. فالتحديد المبكر للمخاطر يوفر معلومات تساعد في الاستعداد، بينما يساعد التحليل والتقييم في ترتيب الأولويات، وتسمح الاستجابة المناسبة بالحد من احتمالية المخاطر أو آثارها.

العلاقة بين تحديد المخاطر ونجاح المشاريع: يساعد تحديد المخاطر على اكتشاف الأحداث والظروف التي قد تؤثر في المشروع في مرحلة مبكرة. وكلما كان تحديد المخاطر أكثر شمولاً ودقة، زادت قدرة الفريق على وضع خطط مناسبة والاستعداد للمشكلات المحتملة. لذلك تتوقع الدراسة وجود علاقة إيجابية بين تحديد المخاطر ونجاح المشاريع.

العلاقة بين تحليل وتقييم المخاطر ونجاح المشاريع: يساعد تحليل وتقييم المخاطر في تقدير احتمال وقوع الخطر وحجم تأثيره، ثم ترتيب المخاطر وفق مستوى الأولوية. ويؤدي ذلك إلى تحسين تخصيص الموارد ودعم عملية اتخاذ القرار، ومن ثم يمكن أن ينعكس إيجاباً على نتائج المشروع.

العلاقة بين الاستجابة للمخاطر ونجاح المشاريع: تتيح الاستجابة للمخاطر تحويل نتائج التقييم إلى إجراءات عملية تقلل من احتمالية وقوع الخطر أو تحد من آثاره. وعندما تكون الاستجابة مناسبة لطبيعة الخطر وقدرة المشروع، يمكن أن تساعد في حماية الوقت والتكلفة والجودة والنتائج المطلوبة.

وتدعم الدراسات التطبيقية هذه العلاقة؛ فقد وجدت دراسة Kallow وزملائه أن ممارسات إدارة المخاطر تؤثر في نجاح المشاريع، كما توصلت دراسة Sarhan و Shujaa Aldeen إلى وجود أثر إيجابي ومعنوي لإدارة المخاطر على نجاح المشاريع.

## 2.5 الخاتمة

استعرض هذا الفصل الأدبيات والدراسات السابقة المرتبطة بإدارة المخاطر للمشاريع ونجاح المشاريع. وتم توضيح مفهوم المتغير المستقل وأبعاده الثلاثة المعتمدة في الدراسة الحالية، وهي تحديد المخاطر، وتحليل وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، إلى جانب توضيح مفهوم نجاح المشاريع باعتباره المتغير التابع.

وأظهرت الدراسات التي تمت مراجعتها وجود دعم للعلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر ونجاح المشاريع. كما بينت الأدلة التطبيقية أن تحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها يمكن أن تساعد في تقليل آثار عدم اليقين وتحسين قدرة المشروع على تحقيق أهدافه.

وبناءً على ما سبق، تدعم الأدبيات الفرضيات الثلاث الواردة في الفصل الأول، والتي تفترض وجود علاقات إيجابية بين تحديد المخاطر ونجاح المشاريع، وتحليل وتقييم المخاطر ونجاح المشاريع، والاستجابة للمخاطر ونجاح المشاريع.

وسيتم في الفصول اللاحقة اختبار هذه العلاقات ميدانياً باستخدام المنهجية وأداة جمع البيانات المحددة في الدراسة، وذلك للوصول إلى نتائج يمكن من خلالها تقييم أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع.

## قائمة المراجع

Project Management Institute. (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.). Project Management Institute.

Hillson, D. (2017). Practical Project Risk Management.

Kerzner, H. (2022). Project Management: A Systems Approach.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). Research Methods for Business Students.

Kallow, M. A., Bodla, A. A., Ejaz, A., & Ishaq, R. (2023). How do risk management practices lead to project success in the construction industry? The mediated moderation of risk coping capacity and risk transparency. *International Journal of Construction Management*, 23(16), 2779–2787.

<https://doi.org/10.1080/15623599.2022.2095719>

Shujaa Aldeen, M. A., & Sarhan, N. A. (2024). The Impact of Risk Management on Project Success: A Field Study at Humanitarian Organizations in Yemen. *University of Science and Technology Journal for Management and Human Sciences*, 2(3), 131–156. <https://doi.org/10.59222/ustjmhs.2.3.5>