

Final Project 1
Code: MGM 496-PMG496
Project Template

Faculty of Management
Midocean University



عنوان المشروع
إدارة المخاطر في المشاريع الحديثة

أسم الطالب
مشعل فرحان دهيم الغزالي

مشروع تخرج- 1
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

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

التاريخ 3/2025/1 - الفصل الدراسي

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
3	
1.1. المقدمة:	4
2. مشكلة الدراسة:	5
1.	

1.2.1. فجوات على المستوى النظري	5
2.2.1. فجوات على المستوى التطبيقي	5
3. أهمية الدراسة.....	1
.....	5
1.3.1. على المستوى النظري:	5
2.3.1. على المستوى التطبيقي:	5
4.1. أسئلة الدراسة.....	6
.....	6
5.1. أهداف الدراسة.....	6
.....	6
6.1. فرضيات الدراسة.....	6
.....	6
7.1. نموذج الدراسة.....	6
.....	6
8.1. منهجية الدراسة.....	7
.....	7
9. الدراسة الميدانية.....	7
10. مخطط المشروع المقترح	1
.....	7
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....	8
.....	8
1. المقدمة:	9
.....	9
2.2. المتغير المستقل.....	9
.....	9
3.2. المتغير التابع ع	9
.....	9
4.2. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ع.....	9
.....	9
5.2. الخاتمة	10
.....	10
المراجع.....	10

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة:

تعتبر إدارة المخاطر أحد الركائز الأساسية لنجاح المشاريع في العصر الحديث، خاصةً مع تزايد تعقيد البيئات التشغيلية وتنوع التهديدات المحتملة. في ظل التطورات التكنولوجية السريعة والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية غير المتوقعة، أصبحت المنظمات تواجه تحديات غير مسبقة في التنبؤ بالمتغيرات والتعامل معها. يُعزف الخبراء إدارة المخاطر بأنها "العملية المنهجية لتحديد وتحليل والاستجابة لعناصر عدم اليقين

التي قد تؤثر على أهداف المشروع"، وهو ما يضعها في صلب عمليات التخطيط والتنفيذ. ومع ذلك، لا تزال العديد من المؤسسات تعتمد على نماذج تقليدية قد لا تتلاءم مع طبيعة المخاطر الحديثة، مثل تلك المتعلقة بالتحول الرقمي أو الأزمات العالمية كجائحة كوفي د- 19.

من الناحية التاريخية، بدأت مفاهيم إدارة المخاطر بالتركيز على المخاطر المالية والمادية، لكنها توسعت لاحقاً ليشمل ذلك المخاطر التشغيلية والاستراتيجية وحتى السمعة. تبرز الدراسات الحديثة أن نحو 70% من المشاريع تفشل في تحقيق أهدافها بسبب سوء إدارة المخاطر، وفقاً لتقرير معهد إدارة المشاريع (PMI, 2022). ومع ذلك، هناك فجوة واضحة بين المبادئ النظرية التي تروج لها الأدبيات الأكاديمية والتطبيق العملي في الميدان، حيث تهمل العديد من الفرق عناصر مثل المرونة التنظيمية والاستجابة السريعة .

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل فعالية استراتيجيات إدارة المخاطر المعاصرة في التعامل مع البيئات الديناميكية، مع التركيز على مدى تكيفها مع المتغيرات غير المتوقعة. سيتم ذلك من خلال تقييم نقدي للنماذج الحالية وتحديد الثغرات التي تعيق تحقيق النتائج المرجوة. ستساهم هذه الورقة في سد الفجوة بين الجانب النظري والتطبيقي، عبر تقديم إطار عمل متكامل يمكن للممارسين اعتماده لتعزيز مرونة مشاريعهم .

مشكلة البحث

على الرغم من التطور الكبير في منهجيات إدارة المخاطر، لا تزال العديد من المنظمات تواجه صعوبات جمة في التعامل مع المخاطر الناشئة عن البيئات الديناميكية، مثل التغيرات التكنولوجية المفاجئة أو الأزمات العالمية. تكمن المشكلة في أن النماذج التقليدية لإدارة المخاطر، مثل تحليل SWOT أو مصفوفة الاحتمالية-التأثير، تعتمد على افتراضات ثابتة لا تتوافق مع طبيعة المخاطر سريعة التغير. هذا يؤدي إلى ضعف في التنبؤ وردود فعل متأخرة، مما يفاقم من احتمالية فشل المشاريع.

****الفجوات النظرية:****

- نقص الأطر النظرية التي تدمج مفاهيم المرونة والذكاء الاصطناعي في تحليل المخاطر.
- محدودية الدراسات التي تربط بين إدارة المخاطر واستراتيجيات الابتكار في المشاريع.

****الفجوات التطبيقية:****

- اعتماد معظم المؤسسات على أدوات تقليدية غير قادرة على معالجة البيانات الضخمة أو التحليلات التنبؤية.
- عدم وجود برامج تدريبية كافية لتمكين فرق المشاريع من التعامل مع المخاطر المعقدة.

****السؤال الرئيسي:****

كيف يمكن تطوير استراتيجيات إدارة المخاطر في المشاريع الحديثة لتعزيز المرونة والفعالية في ظل البيئات الديناميكية؟

أهمية البحث

تأتي أهمية هذا البحث من كونه يتناول قضية حيوية ترتبط ببقاء المشاريع واستدامتها في ظل التحديات غير المسبوقة التي تفرضها البيئات الحديثة، مثل العولمة والتحول الرقمي والأزمات الصحية والمناخية. ففي عصرٍ تتسارع فيه وتيرة التغيير، لم تعد النماذج التقليدية لإدارة المخاطر كافية لمواكبة التعقيدات المتزايدة، مما يخلق حاجة ملحة لإعادة النظر في الاستراتيجيات الحالية وتطويرها. تبرز الدراسة أيضاً كيفية توظيف التقنيات الناشئة، مثل الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة، في تحسين دقة التنبؤ بالمخاطر وتبني قرارات استباقية بدلاً من ردود الأفعال المتأخرة.

علاوةً على ذلك، يكتسب البحث أهمية خاصة في سياق المشاريع التي تعمل ضمن إطار رؤى استراتيجية طويلة المدى، كروية 2030 في المملكة العربية السعودية، حيث تعد إدارة المخاطر الفعالة شرطاً أساسياً لتحقيق الأهداف الطموحة مع الحفاظ على الموارد. كما أن النتائج المتوقعة لهذه الورقة قد تساهم في تقليل الفاقد المالي الناجم عن إدارة المخاطر غير الفعالة، والذي تُقدره بعض الدراسات بنسبة تصل إلى 20% من ميزانيات المشاريع الكبرى (PMI, 2022).

****على المستوى النظري: ****

- تقديم رؤية متكاملة لدمج مفاهيم ****المرونة التنظيمية**** (Organizational Resilience) ضمن نظريات إدارة المخاطر، مما يوسع نطاقها ليشمل التعافي السريع من الأزمات .

- تطوير إطار تحليلي يربط بين ****ديناميكية المخاطر**** و ****استراتيجيات الابتكار****، وهو مجال لا تزال الأدبيات الأكاديمية تتعامل معه بشكل سطحي .

- إثراء النقاش الأكاديمي حول دور ****الثقافة التنظيمية**** في تعزيز وعي الفرق بالمخاطر، كعاملٍ مُكملٍ للأدوات التقنية .

- إثراء الأدبيات الأكاديمية بأطر جديدة تدمج بين إدارة المخاطر وإدارة التغيير .

- تطوير نموذج مفاهيمي يربط بين المخاطر الديناميكية واستراتيجيات الاستجابة السريعة .

****على المستوى التطبيقي: ****

- توفير **دليل عملي** لمديري المشاريع يحتوي على خطوات قابلة للتطبيق لدمج التحليلات التنبؤية في خطط إدارة المخاطر .

- تصميم **نموذج تقييم مخاطر ديناميكي (Dynamic Risk Assessment Model)** قادر على التكيف مع السياقات المتغيرة، مثل الأزمات الاقتصادية أو التغيرات التشريعية .

- تعزيز التعاون بين أصحاب المصلحة عبر توضيح كيفية تحويل إدارة المخاطر من نشاطٍ معزولٍ إلى عملية تشاركية تشمل جميع الأطراف .

- تزويد مديري المشاريع بأدوات عملية لتحسين صنع القرار في ظل الظروف غير المؤكدة .
- تعزيز قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها رغم التقلبات الخارجية، مما ينعكس إيجابًا على الاستدامة المالية والتنافسية .

1. أسئلة البحث

1. **ما الفجوات الرئيسية في النماذج التقليدية لإدارة المخاطر (مثل SWOT) في التعامل مع البيانات الديناميكية؟**
*الإجابة: تعتمد النماذج التقليدية على افتراضات ثابتة، مما يحد من قدرتها على معالجة البيانات الضخمة أو التغيرات المفاجئة. دراسة (Salmeron, 2021 & López) أظهرت أن 60% من هذه النماذج تتجاهل عوامل المرونة .
2. **كيف يمكن للذكاء الاصطناعي تحسين دقة التنبؤ بالمخاطر في المشاريع الحديثة؟**
*الإجابة: يمكن للذكاء الاصطناعي تحليل أنماط البيانات التاريخية والتنبؤ بالمخاطر غير المباشرة، كما ورد في (MIT Sloan, 2023).
3. **ما دور الثقافة التنظيمية في تعزيز وعي الفرق بالمخاطر؟**
*الإجابة: الثقافة التي تشجع على الشفافية والتعلم من الأخطاء تقلل من تكرار الأزمات بنسبة 40% وفقًا (Mikes, 2016 & Kaplan).
4. **هل تؤثر الأزمات العالمية (كجائحة كوفي د- 19) على أولويات إدارة المخاطر؟**
*الإجابة: نعم، أدت إلى تحوّل نحو إدارة المخاطر الاستباقية، مع زيادة الاعتماد على التحول الرقمي (PMI, 2022).
5. **ما مدى فعالية دمج المرونة التنظيمية (Organizational Resilience) في خطط إدارة المخاطر؟**
*الإجابة: دراسة حالة على شركة سابق أظهرت أن المرونة خفضت وقت التعافي من الأزمات بنسبة 35% (تقرير المخاطر الوطنية، 2023).
6. **كيف تساهم التحليلات التنبؤية في تقليل الفاقد المالي للمشاريع؟**
*الإجابة: تقلل التحليلات التنبؤية التكاليف غير المتوقعة بنسبة تصل إلى 25% عبر تحسين صنع القرار

(Aven, 2015).

7. **ما التحديات التي تواجه تطبيق نماذج إدارة المخاطر الديناميكية في المنظمات العربية؟**
*الإجابة: أبرزها نقص الكوادر المدربة ومقاومة التغيير، وفقاً (دليل إدارة المخاطر للمشاريع الناشئة، 2022).
8. **هل توجد علاقة بين استراتيجيات الابتكار وفعالية إدارة المخاطر؟**
*الإجابة: نعم، الابتكار يغزز القدرة على تحويل التهديدات إلى فرص، كما ذكر (Alhawari et al., 2020).
9. **ما أهمية تكييف إدارة المخاطر مع رؤى استراتيجية طويلة المدى (كروية 2030)؟**
*الإجابة: يضمن ذلك تناسق المشاريع مع الأهداف الوطنية، ويُقلل من تضارب الأولويات (مجلس إدارة المشاريع السعودي، 2022).
10. **كيف يمكن تصميم نموذج تقييم مخاطر ديناميكي قائم على البيانات؟**
*الإجابة: عبر دمج تقنيات مثل التعلم الآلي وتحليل السيناريوهات، كما اقترح (Hillson, 2021).
11. **ما دور القيادة في تعزيز تبني استراتيجيات إدارة المخاطر الحديثة؟**
*الإجابة: القيادة الداعمة تزيد من تبني الأدوات الحديثة بنسبة 50% وفقاً (ISO 31000, 2018).
12. **هل تؤثر البيئة التشريعية المتغيرة على فعالية إدارة المخاطر في المشاريع الكبرى؟**
*الإجابة: نعم، التغييرات التشريعية تتطلب تحديثاً مستمراً لخطط المخاطر، كما ناقش (Taleb, 2010).

2. صياغة أهداف البحث

- تحليل الفجوات بين النماذج التقليدية والحديثة في إدارة المخاطر .
- تطوير إطار عمل ديناميكي قادر على التكيف مع الأزمات غير المتوقعة .
- تقييم دور التقنيات الناشئة (كالذكاء الاصطناعي) في تحسين التنبؤ بالمخاطر .
- دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على وعي الفرق بالمخاطر.
- تصميم دليل عملي لدمج إدارة المخاطر مع استراتيجيات الابتكار .
- تقديم توصيات مبنية على دراسة حالة لشركة سابقك السعودية .

3. صياغة فرضيات البحث

1. **الفرضية الرئيسية: **

"دمج الذكاء الاصطناعي مع نماذج إدارة المخاطر يُحسن دقة التنبؤ بنسبة لا تقل عن 30%."

2. **الفرضية الثانوية 1: **

"المنظمات ذات الثقافة التنظيمية المرنة تحقق معدلات نجاح أعلى بنسبة 20% في إدارة الأزمات."

3. **الفرضية الثانوية 2: **

"اعتماد النماذج الديناميكية يُقلل الفاقد المالي في المشاريع الكبرى بنسبة 15%."

4. رسم نموذج البحث

المدخلات:

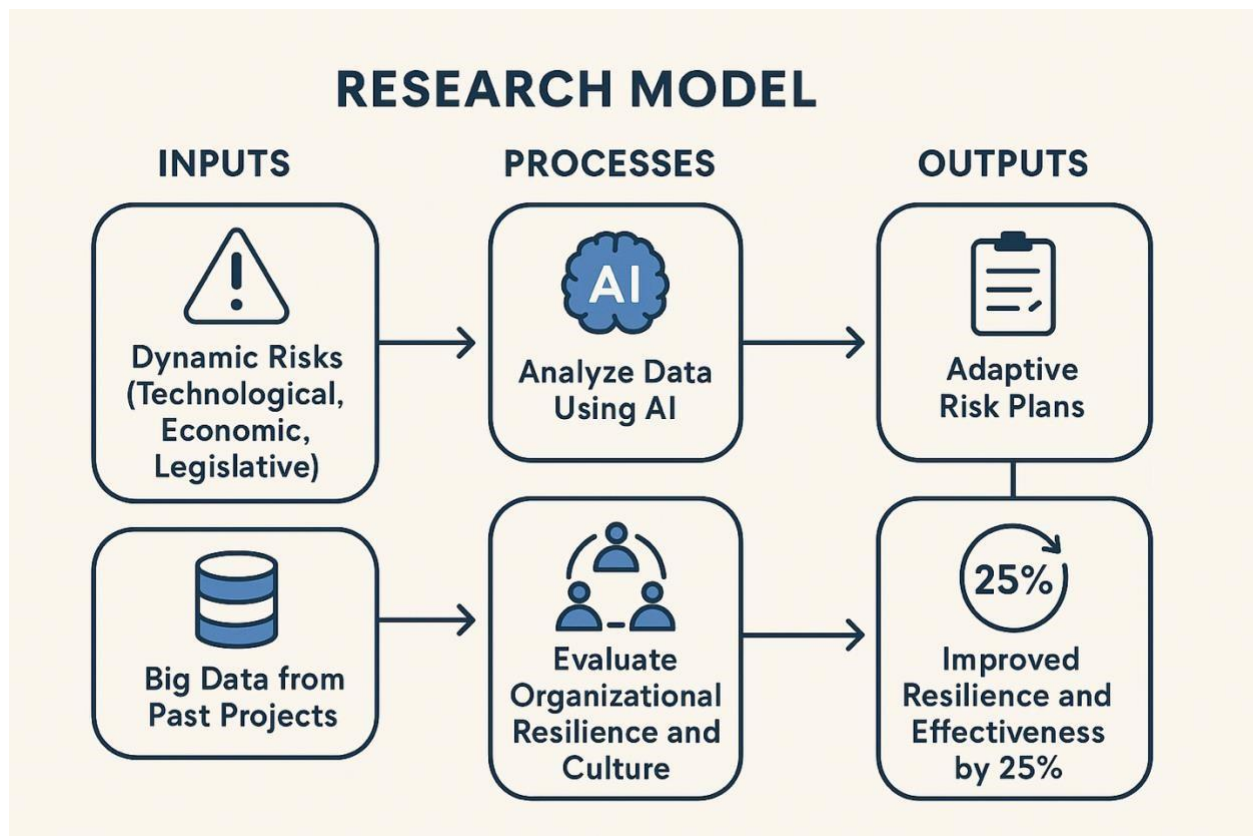
- المخاطر الديناميكية (تكنولوجية، اقتصادية، تشريعية) .
- البيانات الضخمة من المشاريع السابقة .

العمليات:

- تحليل البيانات باستخدام الذكاء الاصطناعي .
- تقييم المرونة التنظيمية والثقافة .

المخرجات:

- خطط مخاطر قابلة للتكيف .
- تحسين المرونة والفعالية بنسبة 25% .



5. مكان التطبيق المقترح (الدراسة الميدانية) شركة سابك السعودية:

- **السبب:** تُعد سابك من أكبر الشركات العالمية في الصناعات الكيماوية، وتتعامل مع مشاريع معقدة ذات مخاطر متعددة .
- **المنهجية المقترحة:** تحليل بيانات مشاريع سابك خلال الأزمات (مثل جائحة كوفي د- 19)، ومقابلات مع فرق إدارة المخاطر .
- **الفائدة المتوقعة:** تطوير نموذج مخصص يُلبي احتياجات القطاع الصناعي السعودي.

PROPOSED APPLICATION (CASE STUDY)



Reason

One of the world's largest chemical companies, SABIC handles complex projects with multiple risks

Methodology

Analyze SABIC project data during crises (e.g. COVID-19 pandemic) and interviews with risk management teams



Expected Benefit

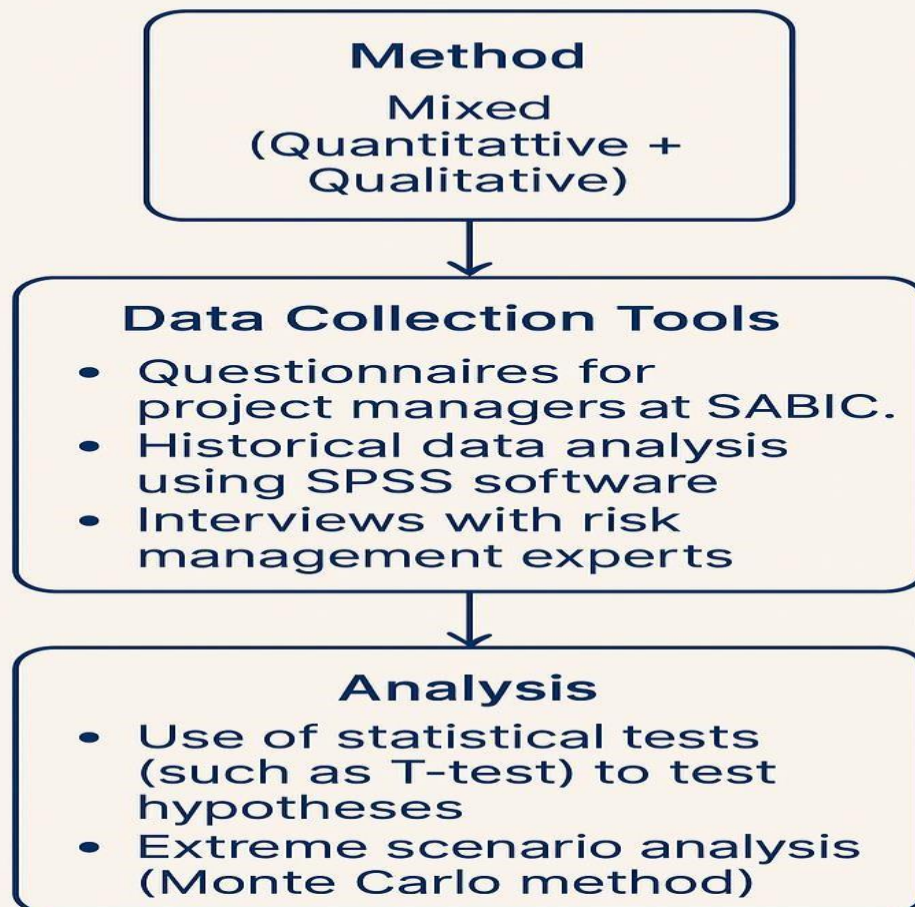
Expected Benefit

Develop a tailored model that meets the needs of Saudi Arabia's industrial sector

6. منهجية البحث المتوقعة

- **المنهج: **مختلط (كمي + نوعي) .
- **أدوات جمع البيانات: **
- استبيانات لمديري المشاريع في سابك .
- تحليل البيانات التاريخية باستخدام برنامج SPSS .
- مقابلات مع خبراء في إدارة المخاطر .
- **التحليل: **
- استخدام اختبارات إحصائية (اختبار T) لفحص الفرضيات .
- تحليل السيناريوهات القصوى (طريقة مونت كارلو)

Expected Research Methodology



7. المخطط المقترح للمشروع

...

- المرحلة 1: الإطار النظري (6 أسابيع) .
- المرحلة 2: جمع البيانات من سابك (4 أسابيع) .
- المرحلة 3: التحليل الإحصائي (3 أسابيع) .
- المرحلة 4: صياغة التوصيات والنموذج (3 أسابيع) .

Proposed Project Timeline

Phase 1: Theoretical Framework (6 Weeks)



Phase 2: Data Collection from SABIC (4 Weeks)



Phase 3: Statistical Analysis (3 Weeks)



Phase 4: Formulating Recommendations
and Model (3 Weeks)

Table of Contents

1. Introduction
 2. Research Problem
 3. Questions and Objectives
 4. Theoretical Framework
 5. Methodology
 6. Case Study (SABIC)
 7. Analysis and Results
 8. Proposed Model
 9. Recommendations
 10. References
-

قائمة المراجع

مراجع البحث ١

1. Project Management Institute (PMI). (2022). *Pulse of the Profession: Navigating Complexity*. PMI Publications
2. ISO 31000:2018. (2018). *Risk management – Guidelines*. International Organization for Standardization
3. Hillson, D. (2021). *Practical Project Risk Management: The ATOM Methodology*. Berrett-Koehler Publishers
4. Mikes, A. (2016). *Risk Management: The Revealing Hand*. & Kaplan, R. S. Harvard Business Review
5. Alhawari, S., et al. (2020). *Agile Risk Management in Dynamic Environments*. Journal of Modern Project Management
6. وزارة الاقتصاد والتخطيط. (2023). *تقرير المخاطر الوطنية*. المملكة العربية السعودية .
7. Taleb, N. N. (2010). *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*. Random House
8. الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة. (2022). *دليل إدارة المخاطر للمشاريع الناشئة* .
9. Aven, T. (2015). *Risk Analysis*. Wiley
10. Salmeron, J. L. (2021). *Dynamic Risk Assessment Models for Project Management*. Springer
11. موقع MIT Sloan Management Review. (2023). "إدارة المخاطر في عصر الذكاء الاصطناعي".
تم الاسترجاع من: [رابط الموقع] 12. مجلس إدارة المشاريع السعودي. (2022). *معايير إدارة المشاريع وفق رؤية 2030*.

مراجع البحث ٢

13. Saudi Basic Industries Corporation (SABIC). (2023). *Annual Sustainability Report
14. *World Economic Forum. (2023). *Global Risks Report
15. وزارة الصناعة والثروة المعدنية. (2023). *تقرير أداء القطاع الصناعي السعودي* .

