

# – ادارة مخاطر المشاريع

دراسة تحليلية لآراء مديري ومخططي  
المشاريع في المشروعات الكبرى بالمملكة  
إعداد الطالبة: هنادي المالكي

# جدول المحتويات

| الصفحة | البند                                                                        |
|--------|------------------------------------------------------------------------------|
| 1      | صفحة العنوان والبيانات الأساسية.                                             |
| 2      | جدول المحتويات وقائمة الأشكال والرسوم التوضيحية.                             |
| 3      | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة (المقدمة والمصطلحات).                      |
| 4      | مشكلة الدراسة (الفجوات النظرية والفجوات التطبيقية).                          |
| 5      | أهمية الدراسة (على المستوى النظري والتطبيقي).                                |
| 6      | أسئلة الدراسة وأهدافها (الرئيسية والفرعية).                                  |
| 7      | فرضيات الدراسة ونموذج البحث الهيكلي.                                         |
| 8      | منهجية الدراسة والأفق الزمني ومجتمع وعينة البحث.                             |
| 9      | الدراسة الميدانية: بيئة مخاطر المشروعات الكبرى (نيوم، البحر الأحمر، القدية). |
| 10     | مخطط المشروع البحثي المقترح ومراحل التنفيذ الفني.                            |
| 11     | الفصل الثاني: الإطار النظري (مفهوم إدارة مخاطر المشاريع الحديثة).            |
| 12     | نضج إدارة المخاطر وسجلات المخاطر الموحدة (Risk Registers).                   |
| 13     | أبعاد ومحاور إدارة مخاطر المشاريع الاستباقية.                                |
| 14     | العلاقة بين إدارة المخاطر وتلافي تعثر المشاريع وتكلفة عدم اليقين.            |
| 15     | مراجعة الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) ونقدها العلمي.                   |
| 16     | الفجوة المعرفية التي تسدها الدراسة الحالية.                                  |
| 17     | الفصل الثالث: الخاتمة والتوصيات المستقبلية المقترحة.                         |
| 18     | قائمة المراجع والمصادر (العربية والأجنبية).                                  |
| 19     | ملحق (1): مقدمة الاستبيان والبيانات الديموغرافية للمبحوثين.                  |
| 20     | ملحق (2): محاور الاستبيان (التعرف، التحليل، الاستجابة، والمراقبة).           |

## قائمة الأشكال والرسوم التوضيحية

| الصفحة | الشكل                                  | الصفحة | الشكل                                  |
|--------|----------------------------------------|--------|----------------------------------------|
| 13     | (6) إطار حوكمة وإدارة المخاطر المؤسسية | 7      | (1) نموذج البحث الهيكلي لإدارة المخاطر |
| 12     | (5) دورة حياة إدارة مخاطر المشروعات    | 8      | (2) مراحل منهجية الدراسة (بصلة البحث)  |
| 10     | (4) مخطط تنفيذ المشروع البحثي          | 9      | (3) مصفوفة المخاطر في المشروعات الكبرى |

# الفصل الأول - الإطار العام للدراسة (المقدمة)

## ١-١ المقدمة

تشهد بيئة الأعمال والتنمية تحولات جذرية تتطلب إدارة صارمة لحالة عدم اليقين (Uncertainty). تعتمد استدامة المشاريع الكبرى (Mega Projects) بشكل أساسي على القدرة التنبؤية والتخطيط الاستباقي للمخاطر بجميع أنواعها (مالية، تشغيلية، بيئية، وسلاسل الإمداد).

لم تعد "إدارة مخاطر المشاريع" مجرد سجل ساكن يُراجع عند حدوث الأزمة، بل أصبحت فلسفة تنظيمية وحوكمة شاملة تعتمد على أدوات تقييم كمية ونوعية حديثة تُحول التهديدات إلى فرص، وتضمن تسليم المشاريع بأعلى كفاءة وأقل هدر للموارد.

## ٢-١ مشكلة الدراسة

تحديد المشكلة:

تتسم المشاريع الحديثة بالتعقيد العالي وتعدد الأطراف والتقنيات، مما يرفع من نسب المخاطر التشغيلية والمالية والزمنية. وتتبلور المشكلة في قياس مدى مساهمة كفاءة ممارسات إدارة المخاطر الاستباقية في منع تعثر المشاريع وحماية نطاقها وميزانياتها. الفجوات النظرية:

ندرة الأدبيات التي تربط تجريبياً بين أبعاد إدارة المخاطر الحديثة وبين استدامة الأداء في المشاريع الكبرى.

قصور النماذج المفسرة لتكامل إدارة المخاطر التشغيلية مع استراتيجيات حوكمة المشاريع. الفجوات التطبيقية:

التغيير المستمر في بيئات الأعمال وسلاسل الإمداد العالمية.

ضعف التكامل والربط اللحظي لسجلات المخاطر بين مكاتب إدارة المشاريع الفرعية والمركزية.

## ١-٣ أهمية الدراسة

على المستوى النظري:  
تقديم إطار معرفي ومفاهيمي يربط بين  
معايير إدارة المخاطر العالمية (مثل PMI-  
RMP و ISO 31000) ونموذج نضج المشاريع.  
توفير مرجع أكاديمي حديث حول واقع  
إدارة مخاطر المشاريع العملاقة.  
على المستوى التطبيقي:  
توفير توصيات لمديري المشاريع ومكاتب ال  
PMO لتطوير خطط الاستجابة للمخاطر.  
المساهمة في تقليل الفاقد وتجنب التأخير  
الزمني وزيادة التكاليف من خلال التنبؤ  
المبكر.

## ١-٤ أسئلة وأهداف الدراسة

السؤال الرئيسي: "ما هو دور ممارسات إدارة مخاطر المشاريع في ضمان نجاح وتلافي تعثر المشروعات الكبرى؟"  
الأسئلة الفرعية:

كيف يؤثر التحديد والتحليل الاستباقي للمخاطر على الالتزام بالجدول الزمنية؟

ما أثر استراتيجيات الاستجابة للمخاطر في ضبط الميزانيات والتكاليف؟

إلى أي مدى تساهم المراقبة والتحكم بالمخاطر في رفع كفاءة جودة مخرجات المشاريع؟

الأهداف:

التعرف على واقع تطبيق أطر إدارة المخاطر في المشاريع.  
قياس أثر إدارة المخاطر كمتغير مستقل على استمرارية الأعمال وتسليم المشاريع في مواعيدها.

## 1.6. فرضيات الدراسة ونموذج البحث الهيكلي

الفرضية الرئيسية ( $H_1$ ): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ممارسات إدارة مخاطر المشاريع وكفاءة تنفيذ المشروعات.

$H_{1.1}$ : يؤثر تحديد المخاطر إيجابياً على الالتزام بالجدول الزمني.

$H_{1.2}$ : يؤثر التحليل الكمي والنوعي للمخاطر إيجابياً على ضبط التكاليف.

$H_{1.3}$ : تؤثر خطط الاستجابة للمخاطر إيجابياً على جودة مخرجات المشروع.

1.7

07

## فرضيات الدراسة ونموذج البحث الهيكلي



الفرضية الرئيسية ( $H_1$ ):

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ممارسات إدارة مخاطر المشاريع وكفاءة تنفيذ المشروعات.

### الفرضيات الفرعية

$H_{1.1}$  يؤثر تحديد المخاطر إيجابياً على الالتزام بالجدول الزمني.

$H_{1.2}$  يؤثر التحليل الكمي والنوعي للمخاطر إيجابياً على ضبط التكاليف.

$H_{1.3}$  تؤثر خطط الاستجابة للمخاطر إيجابياً على جودة مخرجات المشروع.

$H_{1.4}$  تؤثر المراقبة والتحكم بالمخاطر إيجابياً على نجاح واستدامة المشروع.

### نموذج البحث الهيكلي

#### المتغير المستقل

إدارة مخاطر المشاريع

(X1) تحديد المخاطر

(X2) تحليل المخاطر

(X3) الاستجابة للمخاطر

(X4) المراقبة والتحكم

#### المتغير التابع

نجاح واستدامة المشروع

(Y1) الالتزام بالوقت

(Y2) ضبط التكلفة والميزانية

(Y3) جودة المخرجات والنطاق

→ = علاقة تأثير إيجابية متوقعة      - - - - - → = إمكانية وجود علاقات غير مباشرة

## 1.8. منهجية الدراسة (بصلة البحث)

فلسفة البحث: الوضعية (Positivism) القائمة على قياس الظواهر وتفسير العلاقات كمياً.

منهج البحث: استنتاجي (Deductive) باختبار النظريات وتطبيقها ميدانياً.

استراتيجية البحث: مسحي (Survey) بواسطة استبيان موجه للخبراء والمديرين.

نوع البحث: كمي (Quantitative).

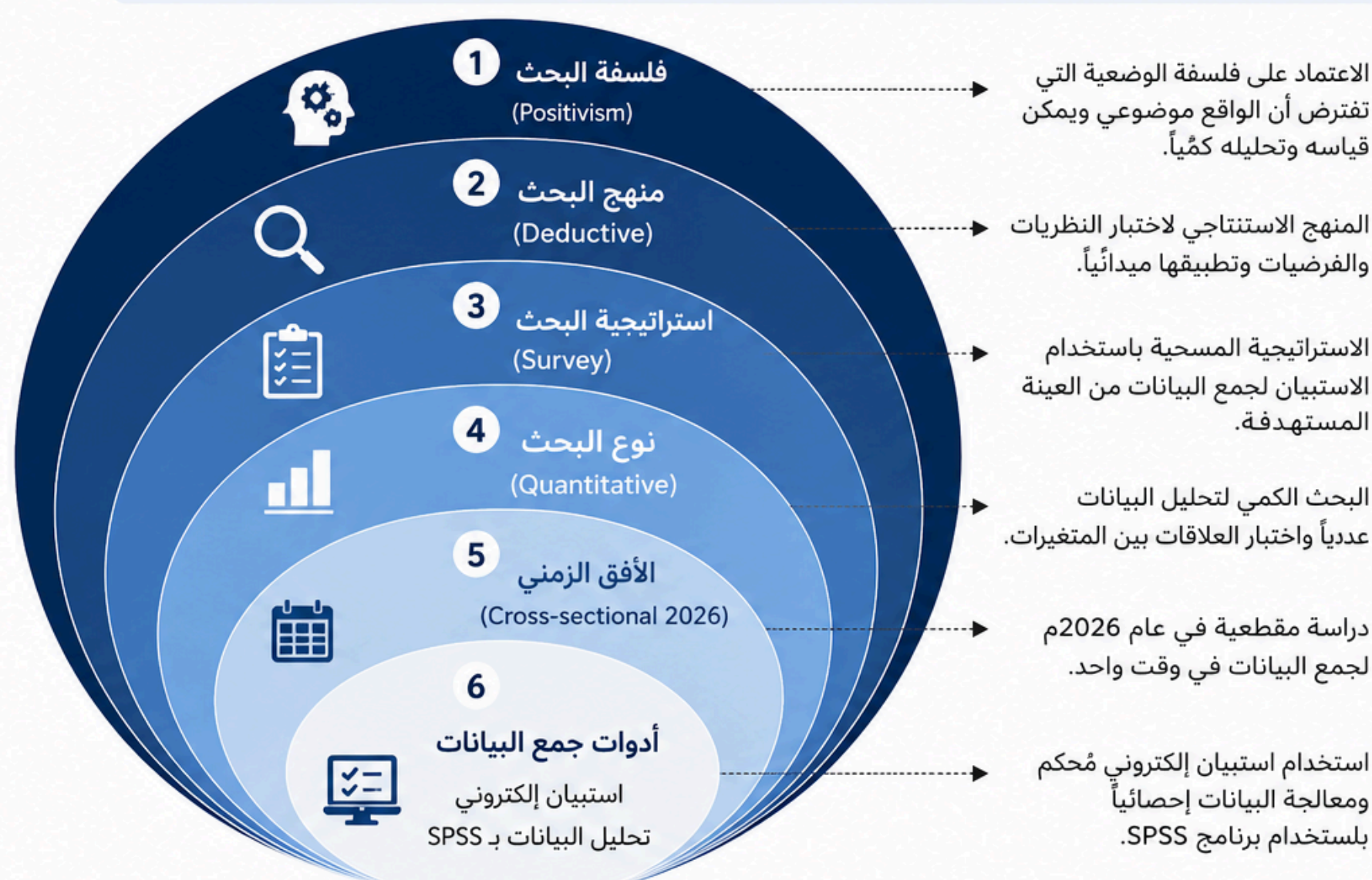
الأفق الزمني: دراسة مقطعية (Cross-sectional) لعام 2026م.

الأدوات: استبيان إلكتروني محكم ومعالجة البيانات بواسطة SPSS.

08

### منهجية الدراسة (بصلة البحث)

تم اعتماد منهجية علمية منظمة وفق نموذج بصلة البحث للوصول إلى نتائج موثوقة وقابلة للتعميم.



#### أدوات وتقنيات الدراسة



استبيان إلكتروني  
مُصمم وفق محاور الدراسة وأهدافها.



التحليل الإحصائي  
استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.



اختبار الفرضيات  
تحليل العلاقات والتأثيرات بين المتغيرات المستقلة والتابعة.



تضمن هذه المنهجية تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها واختبار فرضياتها بطريقة علمية دقيقة.

## 1.9. بيئة مخاطر المشروعات الكبرى (الدراسة الميدانية)

مشروع نيوم (NEOM): مخاطر هندسية وتقنية متقدمة وتحديات سلاسل الإمداد للتقنيات الحديثة. مشروع البحر الأحمر الدولية: مخاطر الاستدامة البيئية والالتزام بمعايير الحوكمة البيئية والاجتماعية (ESG).

مشروعات القدية والدرعية: مخاطر إدارة النطاق والتداخل بين البنية التحتية والمرافق الترفيهية والتراثية.

العينة المستهدفة: مديرو المخاطر، مديرو المشاريع، ومحللو مكاتب ال PMO في هذه المشاريع.

# 1.10 مخطط المشروع البحثي لإنهاء الدراسة

10

## مخطط المشروع البحثي لإنهاء الدراسة

خطة تنفيذ منهجية ومنظمة لإتمام الدراسة البحثية وفق مراحل متابعة تضمن جودة النتائج وتحقيق أهداف البحث.

| المرحلة        | الأنشطة الفنية                                                                                    | الأدوات                             | المخرجات                           | المدة    |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|----------|
| 01 الإعداد     | مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة<br>بناء أداة الدراسة (الاستبيان)<br>عرض الأداة على المحكمين     | المراجع العلمية<br>واستمارة التحكيم | المقترح البحثي<br>والأداة النهائية | أسبوعان  |
| 02 الاستطلاعية | اختبار الأداة على عينة استطلاعية<br>حساب صدق الأداة وثباتها<br>تعديل الأداة بناء على النتائج      | برنامج SPSS                         | تقرير الصدق<br>والثبات             | أسبوع    |
| 03 الجمع       | توزيع الاستبيان إلكترونياً<br>على عينة الدراسة المستهدفة<br>متابعة الاستجابات وجمع البيانات       | Google Forms<br>/ LinkedIn          | البيانات<br>الخام                  | 4 أسابيع |
| 04 التحليل     | ترميز البيانات وتنظيفها<br>التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات<br>تحليل الانحدار والارتباط          | برنامج SPSS                         | نتائج<br>التحليل                   | أسبوعان  |
| 05 التقرير     | مناقشة النتائج وتفسيرها<br>صياغة التوصيات والمقترحات<br>كتابة مسودة البحث                         | Microsoft Word                      | مسودة<br>البحث                     | أسبوعان  |
| 06 الإخراج     | التدقيق اللغوي والإخراج النهائي<br>تنسيق الجداول والأشكال والمراجع<br>تحويل البحث إلى صيغة نهائية | PDF / Word                          | النسخة<br>النهائية                 | أسبوع    |



يهدف هذا المخطط إلى ضمان تنفيذ منهجي ومنظم يحقق جودة البحث ودقته في جميع مراحل.

## 2: الفصل الثاني - الإطار النظري (مفهوم إدارة مخاطر المشاريع)

تعريف إدارة المخاطر: هي العمليات المنهجية لتحديد، تحليل، الاستجابة، ومراقبة مخاطر المشروع لزيادة احتمال ومدى تأثير الأحداث الإيجابية (الفرص) وتقليل احتمال ومدى تأثير الأحداث السلبية (التهديدات).  
المجالات المعرفية المتقاطعة:  
إدارة النطاق والتكامل: حماية المشروع من التوسع غير المدروس (Scope Creep).  
إدارة التكلفة والجدول الزمني: وضع ميزانيات الاحتياطي (Contingency Reserves) لمواجهة الطوارئ.  
إدارة التواصل: ضمان تدفق معلومات المخاطر بشفافية لاتخاذ القرارات.

## 2.2. نضج إدارة المخاطر وسجل المخاطر (Risk Register)

سجل المخاطر الموحد: الوثيقة الحية التي تسجل فيها جميع المخاطر المحددة، مالكي المخاطر، التقييم النوعي والكمي، وخطط المتابعة.

مستويات نضج إدارة المخاطر:

المستوى الأولي: استجابة غير ممنهجة رد فعل للأزمات.

المستوى المكرر: قياس واستجابة للمخاطر على مستوى كل مشروع بشكل منفصل.

المستوى المؤسسي: معايير موحدة ومدمجة ضمن مكتب إدارة المشاريع (PMO).

المستوى المتقدم: إدارة المخاطر بالذكاء الاصطناعي والمحاكاة التنبؤية (Monte Carlo Simulation).

12

### دورة حياة إدارة مخاطر المشروعات

عملية مستمرة ومتداخلة تهدف إلى تحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها ومراقبتها بشكل فعال لزيادة فرص نجاح المشروع وتقليل التأثيرات السلبية على الأهداف.



**الهدف:** تحقيق أعلى قيمة ممكنة للمشروع من خلال تعزيز الفرص وتقليل التهديدات لتحقيق الأهداف ضمن النطاق والزمن والتكلفة المحددة.

## 2.3. أبعاد وأدوات إدارة المخاطر الحديثة

تحديد المخاطر (Risk Identification): استخدام  
عصف ذهني، دلفي، وتحليل SWOT.  
التحليل النوعي والكمي:  
النوعي: مصفوفة الاحتمالية والأثر (Probability & Impact Matrix).  
الكمي: تحليل شجرة القرارات وحساب القيمة  
المالية المتوقعة (EMV).  
استراتيجيات الاستجابة:  
للتهديدات: تجنب (Avoid)، نقل (Transfer)،  
تخفيف (Mitigate)، قبول (Accept).  
للفرص: استغلال (Exploit)، مشاركة (Share)، تعزيز

## 13 أبعاد وأدوات إدارة المخاطر الحديثة

تعتمد إدارة المخاطر الحديثة على منهجية متكاملة تشمل أربعة أبعاد رئيسية وأدوات متنوعة تساعد على التنبؤ والاستجابة الفعالة للمخاطر وتقليل أثارها وتعظيم الفرص.



| 01 تحديد المخاطر<br>(Risk Identification)                                                                                              | 02 تحليل المخاطر<br>(Risk Analysis)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 03 استراتيجيات الاستجابة<br>(Risk Response)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 04 المراقبة والتحكم<br>(Monitoring & Control)                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| التعرف المبكر على المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على أهداف المشروع.                                                                     | تقييم احتمالية حدوث الخطر وأثره على المشروع.                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | وضع خطط واستراتيجيات مناسبة للتعامل مع المخاطر.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | متابعة المخاطر بشكل مستمر والتأكد من فعالية خطط الاستجابة.                                                                                                                                                                              |
| <b>الأدوات المستخدمة</b><br><br>العصف الذهني<br>Brainstorming<br><br>طريقة دلفي<br>Delphi Technique<br><br>تحليل SWOT<br>SWOT Analysis | <b>التحليل النوعي</b><br><br>تقييم المخاطر وفق مصفوفة الاحتمالية والأثر.<br><br><br>عالية جداً<br>عالية<br>متوسطة<br>منخفضة<br>منخفض جداً<br>الاحتمالية<br><br><b>التحليل الكمي</b><br><br>تقدير التأثير المالي باستخدام أدوات كمية متقدمة.<br><br>• شجرة القرارات (Decision Tree)<br>• القيمة المالية المتوقعة (EMV)<br>• تحليل مونت كارلو (Monte Carlo) | <b>استراتيجيات التعامل مع التهديدات</b><br><br>× تجنب (Avoid)<br>إلغاء النشاط المسبب للخطر.<br>↔ نقل (Transfer)<br>نقل أثر الخطر لطرف آخر.<br>⚙ تخفيف (Mitigate)<br>تقليل احتمال أو أثر الخطر.<br>✓ قبول (Accept)<br>تحمل الخطر ومراقبته.<br><br><b>استراتيجيات التعامل مع الفرص</b><br><br>🎯 استغلال (Exploit)<br>تعظيم الاستفادة من الفرصة.<br>🤝 مشاركة (Share)<br>تقاسم الفوائد المرتبطة بالفرصة.<br>📈 تعزيز (Enhance)<br>زيادة احتمالية حدوث الفرصة. | <b>الأدوات المستخدمة</b><br><br>📊 مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)<br><br>📊 لوحات المتابعة (Dashboards)<br><br>📄 مراجعات المخاطر الدورية (Risk Reviews)<br><br>🔔 التنبيهات المبكرة (Early Warning)<br><br>🗄 سجلات المخاطر (Risk Registers) |



التكامل بين الأبعاد الأربعة يضمن إدارة استباقية للمخاطر وتحويل التحديات إلى فرص تدعم نجاح واستدامة المشروع.

## 2.4. إدارة المخاطر وتلافي تعثر المشاريع

تكلفة عدم اليقين: إن إهمال التنبؤ بالمخاطر يؤدي إلى مضاعفة التكاليف عند معالجة المشكلات بعد وقوعها بنسب قد تتجاوز 300\% مقارنة بتكلفة الوقاية والتخفيف.

دور الحوكمة RACI Matrix: تحديد المسؤوليات بدقة (Responsible, Accountable, Consulted, Informed) لقمع التردد الإداري وتنسيق اتخاذ قرارات الاستجابة السريعة للمخاطر.

## 2.5. مراجعة الدراسات السابقة

دراسة (Al-Khafaji et al., 2023): تناول تحديات إدارة المخاطر في المشاريع العملاقة بالمملكة وخلص إلى أن المخاطر اللوجستية وتوافر الكوادر الفنية أهم التحديات التي تعالجها الممارسات الاستباقية.

دراسة القحطاني والعتيبي (2022): أظهرت أن تفعيل وحدات المخاطر المدمجة بمكاتب ال PMO ساهم في تقليل الهدر المالي والزماني بشكل ملموس.

دراسة الشمري (2024): أكدت أن الحوكمة الصارمة للمخاطر تدعم المبادرات الاستراتيجية وتمنع انحراف النطاق.

## 2.6. الفجوة المعرفية التي تسدها الدراسة الحالية

التركيز التخصصي: التركيز المباشر على إدارة مخاطر المشاريع كعامل محوري منفصل ومستقل بدلاً من تناول إدارة المشاريع بصفة عامة.

الربط الهيكلي المتكامل: ربط أبعاد إدارة المخاطر (تحديد، تحليل، استجابة، مراقبة) بمؤشرات الأداء النهائية للمشاريع. الحداثة الزمنية (2026م): إجراء الدراسة في مرحلة تشغيلية وتنفيذية متقدمة للمشاريع العملاقة، مما يعطي نتائج واقعية مبنية على بيانات واحتياجات حقيقية ميدانية.

## الفصل الثالث - الخاتمة والتوصيات المستقبلية

### الخاتمة:

تعد إدارة مخاطر المشاريع صمام الأمان الأساسي لاستدامة الموارد وحماية الاستثمارات. أظهرت الدراسة أن نجاح تنفيذ المشروعات يعتمد اعتماداً طردياً على مستوى نضج ممارسات التنبؤ بالمخاطر ووجود نظام حوكمة مرنة يتيح الاستجابة السريعة للحد من الآثار السلبية وتحويل التحديات إلى فرص تنموية.

### التوصيات:

بناء منصات مؤتمتة لإدارة المخاطر تعتمد على الذكاء الاصطناعي لربط سجلات المخاطر بجميع المشاريع لحظياً.  
تأهيل كوادر وطنية متخصصة حاصلة على شهادات احترافية في إدارة المخاطر (مثل PMI-RMP).  
إلزام الجهات والشركات بتقديم سجل مخاطر محدث كشرط أساسي لاعتماد الميزانيات والمراحل التنفيذية للمشاريع.

## قائمة المراجع والمصادر

المراجع العربية:

القحطاني، فهد، والعتيبي، بندر (2022). أثر تطبيق مكاتب إدارة المشاريع على كفاءة الأداء التشغيلي. المجلة الإدارية السعودية، 18(2)، 45-68.

الشمري، سلطان (2024). دور إدارة التغيير والحوكمة المؤسسية في دعم المبادرات. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 22(3)، 101-134. دليل إدارة المخاطر في المشروعات الحكومية (2025). الطبعة الثالثة، الرياض.

المراجع الأجنبية:

Al-Khafaji, A., et al. (2023). Risk management challenges in mega-projects. International Journal of Project Management, 41(4), 312-326.

Project Management Institute (PMI) (2025). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) (8th ed.).

Kerzner, H. (2024). Project Risk Management: A Systems Approach (14th ed.). John Wiley

# ملحق (1) - مقدمة الاستبيان والبيانات الشخصية

## مقدمة الاستبيان

"السيدات والسادة الأفاضل خبراء ومديري مخاطر المشاريع... السلام عليكم ورحمة الله وبركاته. بين أيديكم أداة بحث علمي يهدف إلى قياس 'دور إدارة مخاطر المشاريع في ضمان نجاح واستدامة المشروعات' لعام 2026م. نأمل تكرمكم بالإجابة بدقة، وتُعامل جميع البيانات بسرية تامة لأغراض البحث الأكاديمي بجامعة ميدأوشن."

تهدف هذه البيانات إلى التعرف على الخصائص العامة للمشاركين في الدراسة، وسيتم استخدام هذه المعلومات لأغراض البحث العلمي فقط وبسرية تامة.

1. الجنس

☐ ذكر  
☐ أنثى

2. المستوى التعليمي

☐ بكالوريوس  
☐ ماجستير  
☐ دكتوراه

3. الشهادات المهنية

☐ PMI-RMP  
☐ PMP  
☐ أخرى .....

4. المسمى الوظيفي

☐ مدير مخاطر  
☐ مدير مشروع  
☐ محلل في PMO  
☐ استشاري

5. سنوات الخبرة

☐ أقل من 5 سنوات  
☐ من 5 - 10 سنوات  
☐ من 10 - 15 سنة  
☐ أكثر من 15 سنة

☐

جميع الإجابات سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.