

جامعة ميداو شن

كلية الإدارة

قسم/ تخصص: بكالوريوس إدارة أعمال

إدارة مخاطر المشاريع

أسم الطالب:

عبدالعزيز نعيم العتيبي

1- مشروع التخرج

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن:

Sara Faried -1

Alaa Ahmed -2

Rokaya Salah -3

التاريخ - الفصل الدراسي:

جدول المحتويات

3.....	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4.....	1.1. المقدمة:
5.....	2.1. مشكلة الدراسة
5.....	1.2.1. فجوات على مستوى النظري
5.....	2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
6.....	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
7.....	1.6. فرضيات الدراسة
7.....	1.7. نموذج الدراسة
8.....	1.8. منهجية الدراسة
10.....	1.9. الدراسة الميزانية
11.....	1.10. مخطط المشروع المقترح
12.....	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
13.....	1.2. المقدمة
14.....	2.2. المتغير المستقل
14.....	3.2. المتغير التابع
15.....	4.2. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
17.....	5.2. الخاتمة
18.....	قائمة المراجع

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.

1.1 المقدمة

تعد إدارة المشاريع أحد العلوم الإدارية التي شهدت تطوراً متسارعاً في ظل التعقيدات الاقتصادية والتقنية الحديثة. ولم يعد النجاح يقاس فقط بإنجاز المهمة، بل بمدى قدرة المنظمة على استشراف المستقبل والتعامل مع حالات عدم اليقين. من هنا، تبرز إدارة مخاطر المشاريع كأداة استراتيجية لا غنى عنها؛ فهي تمثل الحائط الصد الأول ضد الأزمات والمفاجآت التي قد تعصف بالموارد المالية أو الزمنية. إن إدارة المخاطر لا تعني تجنب المخاطر بشكل مطلق -فهذا أمر مستحيل في عالم الأعمال- بل تعني "الإدارة الواعية" التي تحول التهديدات إلى فرص، والغموض إلى خطط عمل مدروسة. تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الأطر المنهجية التي تمكن مديري المشاريع من تحليل البيئة المحيطة واكتشاف نقاط الضعف قبل تفاقمها، مما يعزز من مرونة المشروع وقدرته على الصمود أمام المتغيرات المتلاحقة في السوق المحلي والعالمي.

1.2. مشكلة الدراسة

تكمن المشكلة في تعرض العديد من المشاريع للفشل أو التأخير وتجاوز الميزانيات المحددة نتيجة لغياب منهجية واضحة للتعامل مع المخاطر المحتملة.

• 1.2.1 فجوات على مستوى النظري:

نقص الأطر النظرية التي تدمج بين إدارة المخاطر التقليدية والتحول الرقمي في إدارة المشاريع.

• 2.2 فجوات على المستوى التطبيقي:

ضعف الممارسة الفعلية لخطط طوارئ المخاطر في المشاريع المتوسطة والصغيرة، والاعتماد على الحلول اللحظية بدلاً من التخطيط الاستباقي.

1.3. أهمية الدراسة

تنبثق أهمية هذه الدراسة من الدور الجوهري الذي تلعبه إدارة المخاطر في استدامة المشاريع المعاصرة، حيث لم تعد مجرد خيار إداري بل أصبحت ضرورة حتمية للبقاء في بيئة أعمال تتسم بالتعقيد العالي والتحويلات المتسارعة. وتتجلى هذه الأهمية في المحاور التفصيلية التالية:

• 1.3.1 على المستوى النظري:

إثراء المكتبة الأكاديمية بنموذج متطور لإدارة المخاطر يتناسب مع المتغيرات الاقتصادية الحالية.

• 1.3.2 على المستوى التطبيقي:

تزويد مديري المشاريع بأدوات عملية لتقييم المخاطر ورفع كفاءة اتخاذ القرار.

1.4. أسئلة الدراسة

1. ما هي أكثر المخاطر شيوعاً التي تواجه المشاريع في الوقت الراهن؟
2. كيف تؤثر استراتيجيات إدارة المخاطر على الأداء الزمني والمالي للمشروع؟

1.5 أهداف الدراسة

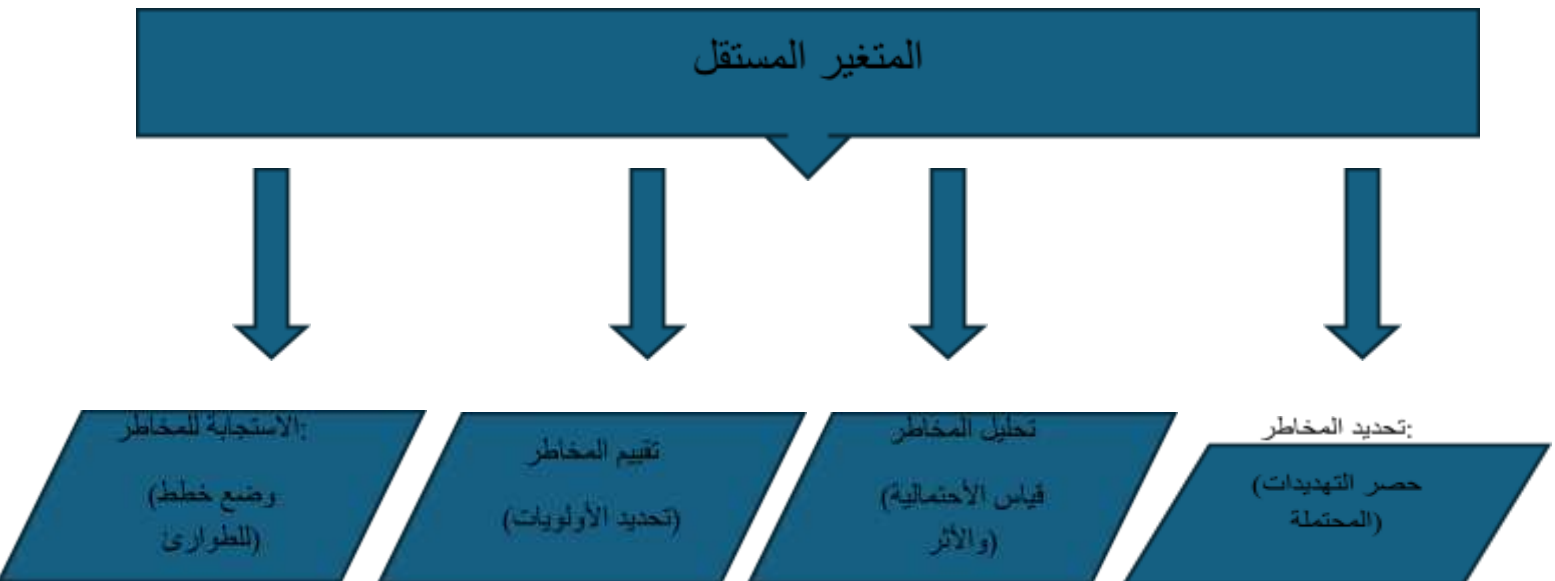
- تحديد أنواع المخاطر (التقنية، المالية، القانونية) المحيطة بالمشاريع.
- تصميم نموذج مقترح لرفع كفاءة الاستجابة للمخاطر.

1.6 فرضيات الدراسة

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط المسبق للمخاطر ونجاح تسليم المشاريع.
- تطبيق المعايير الدولية لإدارة المخاطر يقلل من الانحرافات في ميزانية المشروع.

1.7 نموذج الدراسة

يعتمد النموذج على مدخلات (تحديد المخاطر)، عمليات (تحليل وتقييم)، ومخرجات (استراتيجيات الاستجابة والرقابة).



1.8 منهجية الدراسة

منهج الدراسة (Descriptive Analytical Approach):

- اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، والذي يقوم على وصف ظاهرة "إدارة المخاطر" كما هي في الواقع، ثم تحليل العلاقة بينها وبين نجاح المشاريع للوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة.

• مجتمع الدراسة (Research Population):

- يتمثل مجتمع الدراسة في مديري المشاريع، أعضاء مكاتب إدارة المشاريع (PMO)، والمهندسين والخبراء التقنيين العاملين في قطاع المشاريع (يمكنك تحديد قطاع معين مثل الإنشاءات أو التقنية).

• عينة الدراسة (Research Sample):

- اختيار عينة عشوائية بسيطة من المتخصصين لضمان تمثيل كافة الآراء، مع التركيز على الكوادر ذات الخبرة في التعامل مع الأزمات والمخاطر التشغيلية.

• أداة الدراسة (Research Tool):

- تصميم استبيان إلكتروني محكم، مقسم إلى عدة محاور (تحديد المخاطر، طرق التحليل، استراتيجيات الاستجابة، ومؤشرات نجاح المشروع).
- استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس استجابات أفراد العينة وتفضيلاتهم.

• مصادر جمع البيانات (Data Collection):

- المصادر الثانوية: الرجوع إلى الكتب، الدوريات العلمية، التقارير السنوية للمشاريع، والأبحاث السابقة المنشورة في المجلات الأكاديمية

الموثقة:

- المصادر الأولية: البيانات الخام التي سيتم جمعها من واقع الممارسة العملية عبر "الاستبيان" الموجه لعينة الدراسة.
- الحدود الموضوعية والزمنية:
- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على بحث أثر إدارة المخاطر (المتغير المستقل) على نجاح المشروع (المتغير التابع).
- الحدود الزمنية: الفترة المستغرقة لإتمام البحث والتحليل الميداني خلال الفصل الدراسي الحالي (عام 2026).

- أساليب التحليل الإحصائي (Statistical Analysis):
- استخدام برنامج SPSS أو برامج التحليل الإحصائي المتقدمة لمعالجة البيانات.
- تطبيق اختبارات الصدق والثبات (ألفا كرونباخ) للتأكد من صلاحية الأداة.
- استخدام التكرارات، النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية لتحليل خصائص العينة واختبار الفرضيات.

- إجراءات الصدق والثبات:
- عرض أداة الدراسة (الاستبيان) على مجموعة من المحكمين الأكاديميين للتأكد من شمولية الأسئلة وقدرتها على قياس أهداف الدراسة بوضوح.

1.9 الدراسة الميزانية

- تكاليف جمع البيانات والمعلومات:
- رسوم الوصول إلى قواعد البيانات الأكاديمية والمكتبات الرقمية المتخصصة.
- تكاليف تصميم وتوزيع الاستبيانات الإلكترونية (استخدام النسخ المدفوعة من أدوات الاستقصاء لضمان تحليل أدق).
- تكاليف التحليل الإحصائي والتقني:
- رسوم استئجار أو شراء تراخيص برامج التحليل الإحصائي مثل (SPSS) أو (SmartPLS).
- تكاليف الاستشارات الإحصائية لضمان دقة اختبار الفرضيات ومعاملات الصدق والثبات.
- تكاليف الكوادر البشرية (الجهد المبذول):
- تقدير ساعات العمل البحثي، والمراجعة اللغوية، وتنسيق المراجع وفق نظام (APA).
- احتياطي الطوارئ (Risk Contingency Reserve):

- تخصيص نسبة 15% من إجمالي الميزانية كاحتياطي لمواجهة المخاطر المفاجئة (مثل الحاجة لإعادة جمع البيانات أو تعطل الوسائل التقنية)، وهو تطبيق عملي لمفهوم إدارة المخاطر داخل البحث نفسه.
- تكاليف الإنتاج النهائي:
- التدقيق اللغوي الاحترافي، والطباعة، والتجليد (في حال النسخ الورقية).

1.10 مخطط المشروع المقترح

- يعتمد المخطط الزمني على منهجية "المسار الحرج" لضمان تسليم البحث في موعده، مقسماً إلى مراحل أساسية:
- المرحلة الأولى: التخطيط والإعداد (الأسبوع 1-2):
 - اختيار العنوان بدقة، وصياغة مشكلة الدراسة وأهدافها.
 - اعتماد الهيكل العام من قبل المشرف الأكاديمي.
 - المرحلة الثانية: الإطار النظري والدراسات السابقة (الأسبوع 3-5):
 - جمع الأدبيات المتعلقة بإدارة المخاطر ونجاح المشاريع.
 - كتابة الفصل الثاني وتحديد المتغيرات (المستقل والتابع) بشكل نهائي.
 - المرحلة الثالثة: المنهجية وتصميم الأداة (الأسبوع 6-7):
 - بناء الاستبيان وعرضه على المحكمين.
 - تحديد مجتمع وعينة الدراسة بدقة.
 - المرحلة الرابعة: الدراسة الميدانية وجمع البيانات (الأسبوع 8-10):
 - توزيع الاستبيان ومتابعة الردود.
 - تفرغ البيانات وتحويلها إلى جداول إحصائية.
 - المرحلة الخامسة: التحليل والمناقشة (الأسبوع 11-12):

- إجراء الاختبارات الإحصائية (ارتباط، انحدار).
- تفسير النتائج وربطها بالدراسات السابقة.
- المرحلة السادسة: التوصيات والإخراج النهائي (الأسبوع 13-14):
- كتابة التوصيات والمقترحات بناءً على النتائج.
- التدقيق اللغوي النهائي وتسليم المشروع.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

1.2 المقدمة

بل هي الثقافة التي يجب أن تتبناها المنظمة في كافة مستوياتها لضمان الاستدامة. لقد خلصت الدراسة إلى أن الفهم العميق للعلاقة بين المتغير المستقل (إدارة المخاطر) والمتغير التابع (نجاح المشروع) هو المفتاح الحقيقي لتقليل الهدر المالي والزمني.

إن التحدي الحقيقي الذي يواجه المشاريع اليوم ليس في وجود المخاطر، بل في "عجز الإدارة" عن توفير المرونة الكافية للاستجابة. وبناءً على ما تم استعراضه من أدبيات ونماذج، نؤكد أن تبني منهجية ISO 31000 أو غيرها من المعايير الدولية يمنح المشروع ميزة تنافسية، حيث تتحول المخاطر من عوائق إلى دروس مستفادة تسهم في نضج المنظمة مؤسسياً. إن هذه الدراسة تفتح آفاقاً جديدة للباحثين والممارسين للنظر إلى المخاطر كجزء أصيل من دورة حياة المشروع، داعية إلى ضرورة الاستثمار في الأنظمة التقنية التي تدعم التنبؤ

المبكر، وتأهيل الكوادر البشرية القادرة على اتخاذ قرارات شجاعة ومبنية على أسس علمية في لحظات التأزم.

2.2 المتغير المستقل

إدارة المخاطر: وهي العمليات المنهجية التي تشمل التخطيط، التحديد، التحليل النوعي والكمي، وتطوير خطط الاستجابة.

3.2 المتغير التابع

يُمثل المتغير التابع في هذه الدراسة "الغاية النهائية" التي تسعى المنظمة لتحقيقها. نجاح المشروع في الفكر الإداري الحديث لم يعد محصوراً في إنجاز المهام فقط، بل يمتد ليشمل أبعاداً متعددة:

- كفاءة الأداء المالي (Budgetary Compliance): القدرة على حماية ميزانية المشروع من الاستنزاف الناتج عن المخاطر غير المتوقعة، وضمان تحقيق العائد على الاستثمار (ROI) المستهدف من خلال السيطرة على التكاليف المباشرة وغير المباشرة.
- الانضباط الزمني (Schedule Integrity): يُقاس نجاح المشروع بمدى الالتزام بالمسار الحرج (Critical Path) وتسليم المخرجات في مواعيدها التعاقدية، حيث أن أي تأخير ناتج عن مخاطر تقنية أو لوجستية يؤثر سلباً على سمعة المنظمة وتكلفتها.
- الجودة والامتثال الفني (Technical Excellence): الوصول إلى منتج نهائي يطابق المعايير والمواصفات المطلوبة، وضمان أن المخاطر لم تؤدِ

إلى "تنازلات" في الجودة مقابل كسب الوقت أو توفير المال.

- رضا أصحاب المصلحة والعملاء: يعتبر المؤشر النوعي الأهم؛ فنجاح المشروع يُتوج بقبول الأطراف المعنية (Sponsors) والمستفيدين النهائيين للمخرجات، وشعورهم بالأمان نتيجة الإدارة المحترفة للتحديات.
- القدرة على التعافي والمرونة (Organizational Resilience): مدى قدرة المشروع على العودة لمساره الطبيعي بعد التعرض لهزة أو خطر معين، وهو ما يعكس قوة "المتغير التابع" في مواجهة الضغوط.

4.2 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

- علاقة سببية طردية (Causal Relationship): تفترض الدراسة وجود ارتباط وثيق وسببي؛ فكلما زاد مستوى نضج عمليات إدارة المخاطر (المتغير المستقل)، ارتفعت مؤشرات نجاح المشروع (المتغير التابع). هذه العلاقة تعني أن الإدارة ليست مجرد نشاط جانبي، بل هي "ضمانة جودة" للنتائج.

- دور الوساطة في تقليل الانحرافات: تعمل إدارة المخاطر كـ "فلتر" يمنع وصول التأثيرات السلبية للبيئة الخارجية إلى صلب المشروع. فالتحديد الدقيق للمخاطر (المستقل) يقلل من احتمالية حدوث "انحراف التكلفة" أو "تأخير الجدول الزمني" (التابع)، مما يحافظ على استقرار المشروع.

- تحسين جودة القرارات الإدارية: المعلومات المستمدة من تحليل المخاطر تزود مدير المشروع بـ "رؤية استباقية"، مما يجعل قراراته أكثر دقة وحماية لنجاح المشروع. هنا تظهر العلاقة في تحويل القرارات من "ردود أفعال عشوائية" إلى "أفعال استراتيجية مدروسة".

- التأثير الردعي للمخاطر: من خلال استراتيجيات الاستجابة (نقل،

- تخفيف، تجنب)، يتم تحديد التهديدات قبل وصولها لمرحلة التنفيذ، مما يحمي المتغير التابع من التذبذب ويضمن انسيابية العمل.

- نموذج الأثر المتبادل: تؤكد الدراسة أن العلاقة تتجاوز مجرد الحماية؛ فإدارة المخاطر الناجحة تساهم في اكتشاف "الفرص" (Positive Risks) التي تزيد من نجاح المشروع وتجعله يتجاوز التوقعات الأولية، وليس فقط الالتزام بالمخطط.

الخاتمة:

في ختام هذه الدراسة، يمكن القول إن إدارة مخاطر المشاريع لم تعد مجرد ترف إداري أو إجراءً تكميلياً، بل أصبحت "العصب الحيوي" الذي يضمن استدامة المنظمات في بيئة عالمية تتسم بالتقلبات المتسارعة وعدم اليقين. لقد كشفت فصول هذه الدراسة عن العلاقة الجوهرية

والوثيقة بين المنهجية الاستباقية في التعامل مع التهديدات (المتغير

المستقل) وبين الوصول إلى مستهدفات النجاح من حيث الوقت والتكلفة والجودة (المتغير التابع).

إن النتائج التي تم استعراضها تؤكد أن الفشل في التنبؤ بالمخاطر هو في حد ذاته "مخاطرة بالفشل". فالمشاريع التي تتبنى ثقافة "الوقاية قبل العلاج" هي الأكثر قدرة على الصمود وتحويل التحديات إلى فرص للنمو والتطوير. ومن خلال تحليل النماذج والدراسات السابقة، يتضح أن نضج إدارة المخاطر يتطلب تضافر الجهود بين الكوادر البشرية المؤهلة والأنظمة التقنية المتقدمة، مع ضرورة وجود دعم مباشر من الإدارة العليا لتوفير الموارد اللازمة ودمج سجل المخاطر في كل خطوة من خطوات دورة حياة المشروع.

توصي هذه الدراسة بضرورة الانتقال من "إدارة الأزمات" اللحظية إلى "الاستباقية المؤسسية"، مع التأكيد على أن الاستثمار في تحليل المخاطر ليس تكلفة إضافية، بل هو تأمين حقيقي لمستقبل المشروع وموارده. إن هذه الدراسة تفتح الباب أمام الباحثين والممارسين لاستكشاف أدوات أكثر ذكاءً تعتمد على البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي لرفع كفاءة التنبؤ بالمخاطر، بما يضمن تحقيق "المثلث الذهبي" للنجاح بكفاءة واقتدار.

المراجع:

1. الشريف، محمد (2022). إدارة المشاريع المعاصرة: منهج استراتيجي للتعامل مع المخاطر. دار النهضة العربية، القاهرة.

2. حماد، طارق (2021). إدارة المخاطر: الأساليب الكمية والنوعية في تقييم أداء المشاريع. مجلة الدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد 14، العدد 3.

3. Project

Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) (7th ed.). Pennsylvania, USA.

4. Hillson, D. (2020). Managing Risk in Projects. Gower Publishing, Ltd.

5. ISO 31000:2018. Risk management — Guidelines. International Organization for Standardization.

قائمة الملاحق

مقدمة الاستبيان:

السادة المشاركون الكرام،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،
أضع بين أيديكم هذا الاستبيان لغرض البحث العلمي ضمن متطلبات
جامعة ميدأوشن، ويهدف إلى دراسة "أثر إدارة مخاطر المشاريع على
نجاح واستدامة المشروع". نرجو التكرم بالإجابة على الأسئلة بكل
موضوعية، علماً بأن البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلو بقبول فائق الاحترام والتقدير

الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

المستوى التعليمي:

☐ تعليم ثانوي

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ أخرى

العمر:

☐ أقل من 30 سنة

☐ من 30 سنة إلى 40 سنة

☐ من 40 سنة إلى 50 سنة

☐ أكثر من 50 سنة

سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنين

☐ من 5 إلى 10 سنوات

☐ من 10 إلى 15 سنة

☐ من 15 سنة فأكثر

الأستبيان الأول:

عمليات إدارة المخاطر

غير موافق	محايد	موافق	
			تعتمد المنظمة على سجل مخاطر (Risk Register) يتم تحديثه باستمرار طوال دورة حياة المشروع.
			يتم تصنيف المخاطر وترتيب أولوياتها بناءً على مصفوفة (الاحتمالية والأثر).
			يتم تعيين "مالك للخطر" (Risk Owner) لكل خطر جوهري لمتابعة إجراءات الاستجابة.
			يتم توثيق "الدروس المستفادة" من المخاطر السابقة واستخدامها في تخطيط المشاريع الجديدة.

نجاح المشروع			
غير موافق	محايد	موافق	
			تساهم إدارة المخاطر في منع تجاوز التكاليف الفعلية للميزانية التقديرية المعتمدة.
			يتم تسليم جميع مخرجات المشروع في المواعيد التعاقدية المحددة دون تأخير جوهري.
			تساهم إدارة المخاطر في تقليل نسبة الهدر في الموارد (البشرية والمادية) للمشروع.
			تساهم خطط الاستجابة للمخاطر في تقليل عدد النزاعات القانونية أو الغرامات المالية.