



جامعة ميد أوشن

كلية: إدارة الأعمال

تخصص: إدارة مشاريع

**فاعلية تطبيق إطار إدارة المخاطر المؤسسية (ERM)
في تحسين أداء المشاريع في المؤسسات العامة**

إعداد الطالبة: مشاعل الخليفة

الرقم الجامعي: 251003052

إشراف الدكتور:

العام الدراسي: 2025

إهداء

إلى من غرسا في قلبي يقينَ العلم ووهبا حياتَهما حبًّا ورعايةً لا يزول،
إلى أبي الذي علّمني أن الطموح لا سقف له ما دام المرء يتوكّل على الله ويسعى،
وإلى أُمي — نبع الحنان الذي لا ينضب — صوتِ الدعاء الصادق وحافزي الأول في كل خطوة.

إلى أستاذتي الذين أشعلوا شغفي بالمعرفة، وزملائي الذين شاركوني درب البحث وساعات العمل
الطويلة؛
إلى كل يدٍ امتدّت بالعون، وكل كلمةٍ صادقةٍ شدّت من أزرِي، وكل ابتسامةٍ أنعشت روعي في
لحظات التعب.

إلى وطني الحبيب، الذي أدين له بالولاء والعرفان، وأرجو أن يكون هذا العمل لبنَةً متواضعةً في
صرح تقدّمه ورؤيته الطموحة.

أهدي هذا الجهد المتواضع لكلّ من كان سبباً بعد فضل الله في أن يرى هذا البحث النور.

شكر والتقدير

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جامعة ميد أوشين، ممثلة في عمادة الدراسات العليا لما توفره من بيئة أكاديمية محفزة وداعمة للبحث العلمي.

كما أتوجه بالشكر إلى أعضاء هيئة التدريس في قسم إدارة المشاريع، وإلى جميع منسوبي الجامعة من موظفين وفنيين، لما يقدمونه من تعاون وتسهيلات كان لها الأثر البالغ في إنجاز هذا البحث.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر الخاص لمشرف البحث د. _____ على توجيهاته السديدة وملاحظاته القيمة.

المستخلص

تركز هذه الدراسة على قياس فاعلية تطبيق إطار إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) في تحسين أداء المشاريع في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية.

تم اعتماد منهجية كمية باستخدام استبيان موجه إلى العاملين في إدارات المشاريع والمخاطر في عدد من الجهات الحكومية خلال الفترة (2020-2025).

ركزت أداة الدراسة على ثلاثة محاور رئيسية: مستوى تطبيق المخاطر المؤسسية، وفعالية أداء المشاريع، (الوقت، التكلفة، الجودة)، والعوامل المؤثرة في التطبيق.

تشير النتائج المتوقعة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة نضج وتحسن مؤشرات الأداء الأساسية للمشاريع.

إضافةً إلى تحديد تحديات تتعلق بضعف الثقافة المؤسسية ونقص الكفاءات المتخصصة، توصي الدراسة بدمج عمليات إدارة المخاطر المؤسسية في جميع مراحل دورة حياة المشروع وتكثيف برامج بناء القدرات، وتطوير أنظمة معلومات داعمة لقرارات المخاطر.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر المؤسسية، إدارة المشاريع، المؤسسات العامة، أداء المشاريع، حوكمة.

قائمة المحتويات

إهداء.....	2
شكر وتقدير	3
المستخلص	4
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	6
١.١ مقدمة.....	7
٢.١ مشكلة الدراسة	8
٣.١ أهمية الدراسة	8
٤.١ أهداف الدراسة	9
٥.١ أسئلة الدراسة.....	9
٦.١ حدود الدراسة	9
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....	10
١.٢ إدارة المخاطر المؤسسية	11
٢.٢ إدارة المشاريع	11
٣.٢ التكامل بين إدارة المشاريع وإدارة المخاطر المؤسسية.....	11
٤.٢ الدراسات السابقة.....	11
الفصل الثالث: منهجية الدراسة	12
١.٣ نوع الدراسة	13
٢.٣ مجتمع وعينة الدراسة.....	13
٣.٣ أداة الدراسة	13
٤.٣ منهجية تحليل البيانات.....	13
الفصل الرابع: النتائج المتوقعة.....	14
١.٤ النتائج المتوقعة	15
٢.٤ المناقشة	15
الفصل الخامس: الخاتمة والتوصيات.....	17
المراجع.....	18
الملاحق.....	19

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١ مقدمة

في ظلّ التحوّلات الاقتصادية والاجتماعية العميقة، والتطوّر التقني المتسارع الذي تعيشه المملكة العربية السعودية والعالم أجمع، أصبحت بيانات العمل الحكومية أكثر تعقيداً وتشابكاً من أيّ وقتٍ مضى. فقد أفرزت الثورة الصناعية الرابعة موجاتٍ متلاحقة من الابتكارات الرقمية—بدءاً من الذكاء الاصطناعي والتحليلات الضخمة، مروراً بالحوسبة السحابية، وانتهاءً بسلاسل الكتل—(Blockchain) ما أضاف طبقاتٍ جديدة من التعقيد على عمليات التخطيط والتنفيذ وإدارة الموارد داخل الأجهزة الحكومية. وفي خضمّ هذه التغيّرات، تتولّى المؤسسات العامة تنفيذ مشاريع وطنية كبرى تتسم بحجم استثماراتها الضخم، وانعكاساتها المباشرة على تحقيق مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠؛ ما يجعل نجاح تلك المشاريع ضرورةً لا خياراً.

ومع تزايد عدد المشروعات وتنوعها—من مشاريع التحوّل الرقمي والخدمات الإلكترونية، إلى مبادرات البنية التحتية العملاقة ومشروعات الطاقة النظيفة—برزت المخاطر بأنواعها كافة: تشغيلية، واستراتيجية، وتقنية، ومالية، وتنظيمية. فالتأخّر في تسليم مشروع حيوي أو تجاوز الميزانية المرصودة لا ينعكس فقط على أصحاب المصلحة المباشرين؛ بل قد يعرقل مسار تحقيق مستهدفات الرؤية، ويحدّ من كفاءة الإنفاق، ويُضعف الثقة في الأجهزة المنفّذة.

هنا تتجلى أهمية إطار إدارة المخاطر المؤسسية (Enterprise Risk Management – ERM) ، الذي يشكّل مقارنةً شمولية تتجاوز حدود التعامل مع المخاطر على مستوى المشروع الواحد إلى رؤية مؤسسية متكاملة، تُعنى بتحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها على مستوى الإستراتيجية والعمليات معاً. يُمكن هذا الإطار القادة وصانعي القرار من دمج ثقافة إدارة المخاطر في صميم التخطيط الإستراتيجي، بحيث تصبح إدارة المخاطر جزءاً لا يتجزأ من عملية صنع القرار والتخصيص الأمثل للموارد. وبهذا يتواءم أداء المؤسسات العامة مع متطلبات الحوكمة الرشيدة، ويُعزّز الاتساق مع الأولويات الوطنية مثل الاستدامة، وتحسين جودة الحياة، وتنويع الاقتصاد.

علاوةً على ذلك، أسهمت جائحة كوفيد-١٩ وما صاحبها من اضطراباتٍ في سلاسل الإمداد العالمية وتقلباتٍ حادة في الأسواق في كشف هشاشة بعض الأنظمة التقليدية لإدارة المشاريع، وبيّنت القيمة العالية لإطار المخاطر المؤسسية في بناء قدرة مؤسسية على الصمود والتعافي. فلم يعد كافياً تطبيق أساليب التخفيف من المخاطر في مرحلة متأخرة من المشروع، بل أصبح لزاماً دمجها في جميع مراحل دورة حياة المشروع بدءاً من التخطيط، مروراً بالتنفيذ والرقابة، وانتهاءً بالإغلاق والتقييم.

وبهذا المعنى، يمثّل تطبيق إطار إدارة المخاطر المؤسسية رافعةً حقيقية لتحسين أداء المشاريع في المؤسسات العامة، إذ يسهم في:

رفع مستوى الشفافية والحوكمة: من خلال ربط المخاطر بالأهداف الإستراتيجية ومواءمتها مع مستويات قبول الخطر (Risk Appetite) التي يقرّها مجلس الإدارة أو الجهات العليا.

تعزيز كفاءة الإنفاق: عبر تحديد المخاطر المالية قبل وقوعها، وتجنّب التكاليف الإضافية الناتجة عن التعديلات أو التأخيرات غير المتوقعة.

تسريع اتخاذ القرار: بتوفير بيانات وتحليلات متكاملة تُعين قادة المشاريع والإدارات العليا على اتخاذ قرارات استباقية مبنية على فهم شامل للمشهد الخطر.

تحسين جودة النتائج: نظراً إلى ربط إدارة المخاطر بمؤشرات الأداء؛ مما يضمن تسليم المشاريع وفق نطاقها الزمني والمالي والجودة المستهدفة.

لذلك، ستتقدّم هذه الدراسة فاعلية تطبيق إطار إدارة المخاطر المؤسسية في المؤسسات العامة السعودية، مركّزة على مدى تأثيره في تحسين مؤشرات الأداء الرئيسة للمشاريع. كما ستسعى إلى كشف التحديات والعوامل الممكنة التي تُعزّز أو تُعيق هذا التطبيق، في محاولة لتقديم توصيات عملية تُسهم في رفع جاهزية القطاع الحكومي لمواجهة المخاطر الحالية والمستقبلية، وتحقيق الأثر المنشود لمبادراته التنموية.

٢.١ مشكلة الدراسة

على الرغم من تبني العديد من المؤسسات العامة لإبرامج إدارة المخاطر، إلا أن درجة الاستفادة الحقيقية من تطبيق إطار إدارة المخاطر في تحسين أداء المشاريع ما تزال غير واضحة . تشير بعض التقارير إلى وجود فجوة بين تبني الإطار وتطبيقه الفعلي، مما يؤثر على جودة النتائج وإدارة الموارد.

٣.١ أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تسلط الضوء على قيمة التكامل بين إدارة المخاطر المؤسسية وإدارة المشاريع، من خلال:

١. تقديم أدلة عملية لصناع القرار حول أثر المخاطر المؤسسية على مؤشرات الأداء الرئيسية .
٢. تحقيق الاستفادة القصوى من الموارد العامة عبر خفض احتمالية فشل المشاريع.
٣. دعم جهود الحوكمة والشفافية في المؤسسات الحكومية.

٤.١ أهداف الدراسة

١. قياس مدى تطبيق إطار المخاطر المؤسسية (ERM) في المؤسسات العامة السعودية.
٢. تحليل أثر تطبيق المخاطر المؤسسية (ERM) على أبعاد أداء المشاريع (الوقت، التكلفة، الجودة).
٣. تحديد التحديات الداخلية والخارجية التي تعيق التطبيق الفعال لإطار المخاطر المؤسسية (ERM).

٥.١ أسئلة الدراسة

- ما مدى الالتزام بتطبيق إطار إدارة المخاطر المؤسسية في المؤسسات العامة؟
- ما العلاقة بين مستوى نضج تفعيل المخاطر المؤسسية والتحسين في مؤشرات أداء المشاريع؟
- ما أبرز العوامل التي تساعد أو تعيق تطبيق المخاطر المؤسسية؟

٦.١ حدود الدراسة

- مكانيًا: المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية.
- زمنيًا: المشاريع المنفذة بين عامي 2020 و2025.
- موضوعيًا: يقتصر البحث على قياس أثر تطبيق المخاطر المؤسسية (ERM) على أداء المشاريع العامة.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

١.٢ إدارة المخاطر المؤسسية (ERM)

يتضمن إطار إدارة المخاطر المؤسسية (COSO) ثمانية مكونات رئيسية تشمل: (تحديد الأهداف، وتحديد الأحداث، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر).

يساعد هذا الإطار المؤسسات على مواءمة استراتيجياتها مع تحملها للمخاطر، وتعزيز كفاءة العمليات، وزيادة موثوقية التقارير.

٢.٢ إدارة المشاريع (PM)

تُعرّف إدارة المشاريع بأنها تطبيق المعرفة والمهارات، والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع لتلبية متطلباته. وتشمل أهم المجالات الزمن، التكلفة، الجودة، والاتصالات، إضافة إلى إدارة المخاطر.

٣.٢ التكامل بين إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) وإدارة المشاريع (PM)

يشير التكامل بين إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) وإدارة المشاريع (PM) إلى عملية مزج أنشطة تحديد المخاطر المؤسسية مع عمليات تخطيط وتنفيذ المشروع.

يسمح هذا النهج بتحديد المخاطر في وقت مبكر، وتطوير استجابات استراتيجية تحد من تأثيرها المحتمل على أهداف المشروع.

٤.٢ الدراسات السابقة

أظهرت دراسات دولية أن المؤسسات التي تطبق بفعالية نظام المخاطر المؤسسية (ERM) تحقق انخفاضًا يصل إلى 30% في تجاوز التكلفة الزمنية للمشاريع.

في السياق المحلي، تفتقر الأبحاث إلى دراسات كمية شاملة تقيس هذا الأثر ضمن المؤسسات الحكومية السعودية، وهو ما تهدف هذه الدراسة إلى معالجته.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

١.٣ نوع الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي الوصفي، باستخدام استبيان لجمع البيانات من المستجيبين.

٢.٣ مجتمع وعينة الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من الموظفين المعنيين بإدارة المشاريع والمخاطر في المؤسسات العامة السعودية. تم اختيار عينة عشوائية طبقية لضمان التمثيل المناسب لمختلف القطاعات الحكومية.

٣.٣ أداة الدراسة

تم تصميم استبيان من ثلاثة محاور، تقيّم:

١- مستوى تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) – (10) فقرات.

٢- أداء المشاريع (10) فقرات.

٣- العوامل المؤثرة في تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية (10) فقرات.

٤.٣ منهج تحليل البيانات

ستتم معالجة البيانات باستخدام برنامج (SPSS) وذلك لإجراء الإحصاء الوصفي، تحليل الارتباط، والانحدار ، المتعدد لفحص الفرضيات.

الفصل الرابع: النتائج المتوقعة

١.٤ النتائج المتوقعة

من المتوقع أن تُظهر النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية ومستوى أداء المشاريع في المؤسسات العامة، خاصة في مؤشرات الالتزام بالوقت وضبط التكاليف.

٢.٤ المناقشة

تعتمد المناقشة على تفسير النتائج في ضوء الإطار النظري، ومقارنتها بالدراسات السابقة. وسيتم تحليل أسباب التباين المحتمل بين المؤسسات المختلفة في مستوى النضج بإدارة المخاطر.

الفصل الخامس: الخاتمة والتوصيات

١.٥ الخاتمة

أكدت الدراسة - بناءً على الإطار النظري والتحليل المتوقع - على أهمية دمج إدارة المخاطر المؤسسية ضمن دورة حياة المشروع كأداة فاعلة لرفع كفاءة وفعالية المشروعات العامة.

٢.٥ التوصيات

١. تعزيز ثقافة إدارة المخاطر (ERM) على مستوى جميع الإدارات.
٢. توفير برامج تدريبية متخصصة للموظفين في تطبيق إطار إدارة المخاطر المؤسسية (ERM).
٣. تحديث سياسات الحوكمة لتشمل إلزامية التكامل بين إدارة المشاريع وإدارة المخاطر.
٤. الاستثمار في أنظمة معلومات متكاملة تدعم تحليل المخاطر وتسهم في اتخاذ القرار.

- COSO. (2017). *Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance*.
- Project Management Institute (PMI). (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) – Seventh Edition*.
- Hopkinson, M. (2017). *The Influence of Enterprise Risk Management on Project Success*.
- Al-Ansari, B. (2023). *Risks and Governance in Public Sector Projects: A Saudi Perspective*.
- Chief Financial Officers Council & Performance Improvement Council. (2022). *Playbook: Enterprise Risk Management for the U.S. Federal Government — Fall 2022 Update*.
- PwC. (2023). *COSO ERM Framework—Integrating Risk, Strategy and Performance*.
- ISO 31000 : 2018. *Risk Management — Guidelines*.

الملاحق



الموضوع :طلب الموافقة على دراسة بحثية

المحترم،

سعادة مدير عام رأس المال البشري

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

أتشرف بإبلاغكم بأنني بصدد إجراء دراسة علمية بعنوان "فاعلية تطبيق إطار إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) في تحسين أداء المشاريع في المؤسسات العامة"، تهدف إلى قياس أثر تبني إطار لجنة المنظمات الراعية للجنة ترادواي (COSO) لإدارة المخاطر المؤسسية — (ERM) وهو إطار دولي يحدد مبادئ ومنهجية شاملة للتعرف على المخاطر وتقييمها والاستجابة لها — على مؤشرات الأداء الرئيسة (الوقت، التكلفة، الجودة) في المشاريع الحكومية.

عليه، ولتحقيق أهداف الدراسة، أعزم توزيع استبيان إلكتروني على عينة من موظفي جهتكم الكريمة ممن يزاولون أعمالاً مرتبطة بإدارة المشاريع أو المخاطر. كما أؤكد لسعادتكم ما يلي:

١. سرية المعلومات: ستُعامل جميع البيانات بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.
 ٢. عدم الإفصاح عن هوية المشاركين أو الجهة في أي تقرير أو منشور.
 ٣. إمكانية تزويدكم بنسخة من النتائج والتوصيات فور الانتهاء، بما يُسهم في دعم جهود التحسين المؤسسي لديكم.
- في حال وجود قيود على الأمن السيبراني فيما يخص الرابط الإلكتروني للاستبيان، نأمل من سعادتكم تزويدنا بضابط اتصال ليتم انشاء رابط الاستبيان من قبل الجهة.
- شاكراً ومقدراً تعاونكم الكريم، ومتطلعةً لموافقتكم التي ستثري هذا البحث وتسهم في رفع مستوى إدارة المخاطر المؤسسية على صعيد القطاع العام.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،

الباحثة: مشاعل الخليفة
التاريخ: ____/____/20:

ملحق (ب) : نموذج الاستبيان المقترح

فاعلية تطبيق إطار إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) في تحسين أداء المشاريع في المؤسسات العامة

مقدمة:

يهدف هذا الاستبيان إلى قياس أثر تبني إطار لجنة المنظمات الراعية للجنة ترادواي (COSO) لإدارة المخاطر المؤسسية — (ERM) وهو إطار دولي يحدّد مبادئ ومنهجية شاملة للتعرف على المخاطر وتقييمها والاستجابة لها — على مؤشرات الأداء الرئيسة (الوقت، التكلفة، الجودة) في المشاريع الحكومية. جميع الإجابات سرّية وستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. إذا رغبت في الاطلاع على النتائج النهائية، يُرجى ترك بريدك الإلكتروني في نهاية الاستبيان.

#	البيانات الشخصية	فئات الاستجابة (اختر واحدة)
١.	الجنس	☐ ذكر ☐ أنثى
٢.	الفئة العمرية	☐ من ٢٥ – أقل من ٣٠ سنة ☐ من ٣٠ – أقل من ٤٠ سنة ☐ من ٤٠ – أقل من ٥٠ سنة ☐ ٥٠ سنة فأكثر
٣.	المؤهل العلمي	☐ دبلوم متوسط فما دون ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
٤.	المسمى الوظيفي	☐ مدير ☐ رئيس قسم ☐ أخصائي
٥.	سنوات الخبرة	☐ أقل من ٥ سنوات ☐ من ٥ – أقل من ١٠ سنوات ☐ من ١٠ – أقل من ١٥ سنة ☐ أكثر من ١٥ سنة

تعليمات التعبئة:

بعد قراءة كل عبارة بدقة، ضع علامة (✓) تحت الخيار الذي يعبر عن درجة موافقتك.
مقياس ليكرت الخماسي:

لا أوافق بشدة = ١ لا أوافق = ٢ محايد = ٣ أوافق = ٤ أوافق بشدة = ٥

المحور الأول: نضج إدارة المخاطر المؤسسية (ERM)

#	العبارة	١	٢	٣	٤	٥
١.	تعتمد المؤسسة إطار COSO للـ ERM بشكل رسمي.					

٢.	تُحدّد شهرًا حدود التحمّل المقبولة للمخاطر.				
٣.	ترتبط عملية تقييم المخاطر بالأهداف الإستراتيجية مباشرة.				
٤.	توثّق استجابات المخاطر وتُحدّث بانتظام.				
٥.	يُراجع سجل المخاطر على مستوى الإدارة العليا دوريًا.				
٦.	تتوافر موارد بشرية مؤهلة لإدارة المخاطر المؤسسية.				
٧.	يُشرك أصحاب المصلحة الخارجيون في تحديد المخاطر الجوهرية.				
٨.	يدعم نظام معلومات المؤسسة اتخاذ قرارات المخاطر الفورية.				
٩.	تُنفّذ برامج تدريب دورية لرفع الوعي بمفاهيم ERM.				
١٠.	تُقيّم فعالية ERM سنويًا وتُحدّد فرص التحسين.				

المحور الثاني: أداء المشاريع

#	العبارة	١	٢	٣	٤	٥
١١.	تُسلّم المشاريع في الوقت المحدّد غالبًا					
١٢.	تحافظ المشاريع على الميزانية المعتمدة دون تجاوز					
١٣.	تلتّبي مخرجات المشروع جميع معايير الجودة المتفق عليها					
١٤.	يتم إغلاق المشروع بعد تحقيق أهدافه كاملةً					
١٥.	يبلغ رضا أصحاب المصلحة عن نتائج المشروع مستوى مرتفعًا					
١٦.	تُدار تغييرات نطاق المشروع بكفاءة وشفافية					
١٧.	تتوفر الموارد البشرية اللازمة للمشاريع في الوقت المناسب					
١٨.	تُعالج المشكلات الطارئة داخل المشروع بسرعة وفعالية					
١٩.	يتسم التواصل بين فرق المشروع بالوضوح والانتظام					
٢٠.	توثّق الدروس المستفادة وتُعمم عقب كل مشروع					

المحور الثالث: العوامل المؤثرة في تطبيق المخاطر المؤسسية (ERM)

#	العبارة	١	٢	٣	٤	٥
٢١.	تدعم القيادة العليا ثقافة إدارة المخاطر على مستوى المؤسسة					
٢٢.	يسود وعي مرتفع بالمخاطر بين الموظفين كافة					
٢٣.	يُخصَّص تمويل كافٍ لتنفيذ نشاطات ERM					
٢٤.	تُدمَج مخرجات ERM في التخطيط الإستراتيجي السنوي					
٢٥.	يرتبط نظام الحوافز بممارسات إدارة المخاطر					
٢٦.	تدعم الأنظمة التقنية عمليات تحديد وتقييم المخاطر بشكل مستمر					
٢٧.	يوجد تنسيق فعال بين الإدارات المختلفة في معالجة المخاطر المشتركة					
٢٨.	تقدّم ورش عمل متخصصة بشكل منتظم لتطوير كفاءات ERM					
٢٩.	تتوافر قنوات اتصال واضحة للإبلاغ عن المخاطر					
٣٠.	تُراجع سياسة المخاطر المؤسسية وتُحدَّث بصورة دورية					

شكرًا لمشاركتك القيمة!

ملحق (ب): الجدول الزمني المقترح لتنفيذ الدراسة

النشاط	الشهر 1	الشهر 2	الشهر 3
مراجعة الأدبيات	✓		
الموافقات		✓	
جمع البيانات		✓	
تحليل البيانات			✓
كتابة التقرير			✓
المراجعة النهائية			✓

-انتهى-