

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع

أسم الطالب

محمد غلام حيدر

الرقم الجامعي

233001760

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل التاسع - 2026

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1. المقدمة:	3
1.2. مشكلة الدراسة	5
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	5
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	6
1.3. أهمية الدراسة	6
1.3.1. على المستوى النظري:	6
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	7
1.4. أسئلة الدراسة	7
1.5. أهداف الدراسة	9
1.6. فرضيات الدراسة	10
1.7. نموذج الدراسة	12
1.8. منهجية الدراسة	14
1.9. الدراسة الميدانية	16
1.10. مخطط المشروع المقترح	16
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	17
2.1. المقدمة:	18
2.2. المتغير المستقل	19
2.3. المتغير التابع	21
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	23
2.5. الخاتمة	26
قائمة المراجع	26

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

تُعد المشاريع في الوقت الحاضر من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات الحكومية والخاصة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وتنفيذ خططها التنموية، حيث تسهم المشاريع في تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز القدرة التنافسية، وتحقيق التنمية الاقتصادية

والاجتماعية. كما أصبحت المشاريع أداة رئيسية لتحقيق النمو والتوسع في مختلف القطاعات، الأمر الذي أدى إلى زيادة الاهتمام بتطوير أساليب إدارة المشاريع ورفع كفاءتها لضمان تحقيق الأهداف المنشودة. (Kerzner, 2022).

وفي ظل بيئة الأعمال المعاصرة، أصبحت المشاريع أكثر تعقيداً نتيجة التطورات التكنولوجية المتسارعة، وزيادة حجم المنافسة، وتعدد الأطراف ذات العلاقة بالمشروعات، الأمر الذي أدى إلى ارتفاع مستوى المخاطر التي قد تواجه المشاريع في مختلف مراحلها. وتتنوع هذه المخاطر بين مخاطر مالية، وتشغيلية، وتقنية، وتنظيمية، وقد تؤثر بشكل مباشر في قدرة المشروع على تحقيق أهدافه ضمن الوقت المحدد والميزانية المخصصة والجودة المطلوبة. (Project Management Institute [PMI], 2021).

وتُعد إدارة مخاطر المشاريع إحدى العمليات الإدارية المهمة التي تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشروع، وتحليل أسبابها وآثارها، ووضع الخطط المناسبة للتعامل معها والحد من آثارها السلبية. كما تسهم إدارة المخاطر في تحسين عملية اتخاذ القرار، ورفع مستوى الجاهزية لمواجهة التحديات، وزيادة قدرة المؤسسات على الاستفادة من الفرص المتاحة وتقليل احتمالية التعرض للمشكلات غير المتوقعة. (Project Management Institute [PMI], 2021; Hillson, 2017).

كما أن نجاح المشاريع لم يعد يقتصر على الانتهاء من المشروع في الوقت المحدد وضمن الميزانية المخصصة فحسب، بل أصبح يشمل أيضاً تحقيق الجودة المطلوبة، وتلبية احتياجات أصحاب المصلحة، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. ولذلك، أصبح نجاح المشاريع أحد أهم مؤشرات الأداء التي تعتمد عليها المؤسسات في تقييم كفاءة إدارتها وقدرتها على تنفيذ المشاريع بكفاءة وفعالية. (Kerzner, 2022).

وتشير العديد من الدراسات إلى أن نسبة كبيرة من المشاريع تتعرض للتأخير أو تجاوز التكاليف أو عدم تحقيق النتائج المتوقعة نتيجة ضعف إدارة المخاطر أو عدم تطبيقها بالشكل المناسب. ومن هنا تبرز أهمية إدارة المخاطر باعتبارها عنصراً أساسياً في إدارة المشاريع الحديثة، لما لها من دور في الحد من الآثار السلبية للمخاطر وتعزيز فرص نجاح المشاريع وتحسين أدائها. (Raz et al., 2002; Zwikael & Ahn, 2011).

وانطلاقاً من أهمية إدارة المخاطر في تعزيز فرص نجاح المشاريع، تسعى هذه الدراسة إلى بحث أثر إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع، والتعرف على طبيعة العلاقة بينهما، وبيان مدى إسهام ممارسات إدارة المخاطر في تحسين أداء المشاريع وتحقيق أهدافها، بما يسهم في تقديم نتائج وتوصيات يمكن أن تستفيد منها المؤسسات في تطوير ممارساتها الإدارية ورفع معدلات نجاح مشاريعها.

1.2. مشكلة الدراسة

تواجه المشاريع في مختلف القطاعات العديد من المخاطر التي قد تؤثر بشكل مباشر على نجاحها، مثل التأخير في التنفيذ، وارتفاع التكاليف، وضعف جودة المخرجات، والتغيرات المفاجئة في بيئة العمل. وعلى الرغم من التطور الكبير في أساليب إدارة المشاريع، إلا أن العديد من المشاريع ما زالت تتعرض لمشكلات تؤدي إلى عدم تحقيق أهدافها بالشكل المطلوب نتيجة ضعف إدارة المخاطر أو عدم تطبيقها بصورة فعالة. (Raz et al., 2002).

كما أن غياب التخطيط المسبق للمخاطر وعدم وجود آليات واضحة لتحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها يؤدي إلى ارتفاع معدلات فشل المشاريع أو انخفاض مستوى أدائها. ومن هنا تتمثل مشكلة الدراسة في معرفة مدى تأثير إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع، ومدى إسهام ممارسات إدارة المخاطر في تحقيق أهداف المشروع من حيث الوقت والتكلفة والجودة.

وعلى الرغم من تزايد اهتمام المؤسسات بتطبيق ممارسات إدارة المشاريع، إلا أن العديد من المشاريع ما زالت تواجه تحديات تتعلق بضعف إدارة المخاطر وعدم وجود آليات فعالة للتعامل بالمخاطر والتعامل معها. ويؤدي ذلك في كثير من الأحيان إلى تأخر إنجاز المشاريع أو تجاوز التكاليف أو عدم تحقيق النتائج المرجوة، الأمر الذي يبرز الحاجة إلى دراسة أثر إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع بصورة أكثر عمقاً.

(Zwikael & Ahn, 2011).

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

على الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت موضوع إدارة مخاطر المشاريع وموضوع نجاح المشاريع، إلا أن معظم الدراسات السابقة ركزت على دراسة كل متغير بصورة منفصلة، في حين أن الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع ما زالت محدودة نسبياً. كما أظهرت نتائج الدراسات السابقة تبايناً في تحديد مدى تأثير إدارة المخاطر على نجاح المشاريع، حيث أشارت بعض الدراسات إلى وجود تأثير إيجابي كبير، في حين توصلت دراسات أخرى إلى نتائج متفاوتة تبعاً لطبيعة المشروع والقطاع الذي يطبق فيه. (Bakker et al., 2010; Zwikael & Ahn, 2011).

إضافة إلى ذلك، فإن العديد من الدراسات السابقة ركزت على الجوانب النظرية لإدارة المخاطر دون التعمق في دراسة أثر مراحل إدارة المخاطر المختلفة، مثل تحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها ومتابعتها، على نجاح المشاريع. ومن هنا تبرز الحاجة إلى إجراء المزيد من الدراسات التي تسهم في توضيح طبيعة العلاقة بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع بصورة أكثر شمولاً وعمقاً. (Hillson, 2017; Sánchez-Cazorla et al., 2016).

كما أن بعض الدراسات السابقة ركزت على قطاعات محددة أو بيانات عمل معينة، الأمر الذي يحد من إمكانية تعميم نتائجها على مختلف أنواع المشاريع والمؤسسات. بالإضافة إلى ذلك، فإن التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال الحديثة وما يصاحبها من مخاطر جديدة تستدعي إجراء المزيد من الدراسات التي تسهم في تطوير المعرفة العلمية المتعلقة بإدارة مخاطر المشاريع وبيان دورها في تعزيز فرص نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

تواجه العديد من المؤسسات تحديات عملية في تطبيق إدارة مخاطر المشاريع، مثل نقص الخبرات المتخصصة، وضعف التخطيط، وعدم وجود أنظمة وإجراءات واضحة لإدارة المخاطر. كما أن بعض المؤسسات لا تقوم بتوثيق المخاطر أو متابعتها بصورة مستمرة، مما ينعكس سلبًا على أداء المشاريع ومعدلات نجاحها. (Teller, 2013; Teller et al., 2014).

بالإضافة إلى ذلك، لا تزال هناك مؤسسات تنظر إلى إدارة المخاطر على أنها إجراء ثانوي بدلاً من كونها عنصرًا أساسيًا في نجاح المشاريع. لذلك تبرز الحاجة إلى دراسة تطبيقية توضح أثر إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع وتقديم نتائج تساعد المؤسسات على تطوير ممارساتها الإدارية وتحسين قدرتها على التعامل مع المخاطر المستقبلية.

كما أن العديد من المؤسسات لا تمتلك أنظمة متكاملة لإدارة المخاطر، وتعتمد في بعض الأحيان على الاجتهادات الفردية في التعامل مع المخاطر التي تواجه المشاريع، مما يؤدي إلى ضعف القدرة على التنبؤ بالمشكلات المحتملة والتعامل معها بفاعلية. إضافة إلى ذلك، فإن قلة الدراسات التطبيقية التي تناولت أثر إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع في بيئات العمل المختلفة تبرز الحاجة إلى إجراء المزيد من الدراسات التي تقدم نتائج عملية يمكن الاستفادة منها في تطوير ممارسات إدارة المخاطر وتحسين أداء المشاريع.

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تتبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من تناولها أحد الموضوعات المهمة في مجال إدارة المشاريع، وهو أثر إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع، حيث تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة المخاطر ونجاح المشاريع، وتوضيح طبيعة العلاقة بين المتغيرين. كما تسهم في توفير إطار نظري يمكن أن يستفيد منه الباحثون والدارسون في إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية المتعلقة بإدارة مخاطر المشاريع. (Project Management Institute [PMI], 2021; Kerzner, 2022).

إضافة إلى ذلك، تساعد الدراسة في سد جانب من الفجوة المعرفية المتعلقة بمدى تأثير ممارسات إدارة المخاطر في نجاح المشاريع، وتوفير معلومات علمية تسهم في تطوير المعرفة في مجال إدارة المشاريع وإدارة المخاطر..

كما تسهم هذه الدراسة في توفير أساس علمي يمكن الاستفادة منه في بناء نماذج ودراسات مستقبلية تتناول إدارة مخاطر المشاريع من زوايا مختلفة، بالإضافة إلى دعم الجهود البحثية الرامية إلى تطوير المفاهيم والنظريات المرتبطة بإدارة المشاريع وتعزيز المعرفة العلمية في هذا المجال.

وتوفر هذه الدراسة مرجعاً علمياً يمكن للباحثين والمهتمين بمجال إدارة المشاريع الاستفادة منه في فهم العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع بصورة أعمق. كما تسهم في تشجيع إجراء المزيد من الدراسات المقارنة والتطبيقية التي تتناول دور إدارة المخاطر في تحسين أداء المشاريع في مختلف القطاعات والبيئات التنظيمية.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في تقديم نتائج وتوصيات عملية يمكن أن تساعد المؤسسات ومديري المشاريع على تطوير ممارسات إدارة مخاطر المشاريع وتحسين آليات تحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها. كما تسهم الدراسة في دعم متخذي القرار في تبني سياسات وإجراءات أكثر فاعلية لإدارة المخاطر، بما ينعكس إيجاباً على أداء المشاريع وزيادة فرص نجاحها. (Bakker et al., 2010; Zwikael & Ahn, 2011).

كما تساعد نتائج هذه الدراسة المؤسسات على بناء بيئة عمل أكثر قدرة على التعامل مع المخاطر والتحديات التي تواجه المشاريع، من خلال تبني منهجيات وأدوات فعالة لإدارة المخاطر. ويسهم ذلك في تحسين عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة، وتعزيز كفاءة استخدام الموارد المتاحة، وتقليل احتمالية التعرض للمشكلات التي قد تؤثر في سير المشاريع أو تؤدي إلى تعثرها. ومن الجانب العملي، توفر الدراسة مجموعة من النتائج والتوصيات التي يمكن أن يستفيد منها مديرو المشاريع وصناع القرار عند إعداد الخطط والاستراتيجيات المتعلقة بإدارة المخاطر، بما يسهم في تحسين جودة القرارات الإدارية ورفع مستوى الأداء المؤسسي. كما أن تطبيق التوصيات التي ستتوصل إليها الدراسة قد يساعد المؤسسات على زيادة معدلات نجاح المشاريع وتحسين قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة في قدرة المؤسسة على تنفيذ مشاريعها بكفاءة وفعالية، الأمر الذي يسهم في تحقيق الاستدامة والتميز المؤسسي في بيئة الأعمال المعاصرة.

1.4. أسئلة الدراسة

ما أثر إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية، وهي:

1. ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة مخاطر المشاريع داخل المؤسسات؟
2. ما أثر تحديد المخاطر على نجاح المشاريع؟
3. ما أثر تحليل وتقييم المخاطر على نجاح المشاريع؟
4. ما أثر الاستجابة للمخاطر على نجاح المشاريع؟

5. ما أثر متابعة ومراقبة المخاطر على نجاح المشاريع؟
6. إلى أي مدى تسهم إدارة مخاطر المشاريع في تقليل احتمالية تعثر المشاريع؟
7. ما دور إدارة مخاطر المشاريع في الحد من تجاوز التكاليف والالتزام بالميزانية المعتمدة؟
8. إلى أي مدى تسهم إدارة مخاطر المشاريع في الالتزام بالجدول الزمني للمشاريع؟
9. ما أثر إدارة مخاطر المشاريع في تحسين جودة مخرجات المشاريع؟
10. ما دور إدارة مخاطر المشاريع في تعزيز رضا أصحاب المصلحة عن نتائج المشروع؟
11. ما مدى إسهام إدارة مخاطر المشاريع في تحسين كفاءة استخدام الموارد المتاحة للمشروع؟
12. ما طبيعة العلاقة بين أبعاد إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع؟
13. أي أبعاد إدارة مخاطر المشاريع أكثر تأثيراً في نجاح المشاريع؟
14. ما أبرز التحديات التي قد تواجه المؤسسات عند تطبيق ممارسات إدارة مخاطر المشاريع؟
15. كيف يمكن أن تسهم ممارسات إدارة مخاطر المشاريع في زيادة فرص نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها الاستراتيجية؟

وتسعى الدراسة من خلال الإجابة عن هذه الأسئلة إلى تقديم تصور علمي متكامل حول أثر إدارة مخاطر المشاريع في نجاح المشاريع، والكشف عن طبيعة العلاقة بين أبعاد إدارة المخاطر المختلفة ومؤشرات نجاح المشاريع، بما يسهم في دعم متخذي القرار ومديري المشاريع في تبني ممارسات أكثر فاعلية لإدارة المخاطر، وتعزيز قدرة المؤسسات على تنفيذ مشاريعها بكفاءة أعلى، وتقليل احتمالية تعرضها للمخاطر التي قد تؤثر في تحقيق أهدافها، وصولاً إلى تحقيق النجاح والاستدامة والميزة التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة

1.5. أهداف الدراسة

تعد أهداف الدراسة من الركائز الأساسية في البحث العلمي، إذ تمثل الغاية التي يسعى الباحث إلى تحقيقها من خلال دراسة المشكلة البحثية وتحليلها بصورة علمية ومنهجية. كما تسهم الأهداف في توجيه مسار الدراسة، وتحديد البيانات المطلوب جمعها، واختيار المنهجية المناسبة، وصياغة أسئلة البحث وفرضياته بما يتوافق مع طبيعة المشكلة محل الدراسة. وتكتسب هذه

الدراسة أهميتها من تناولها لموضوع إدارة مخاطر المشاريع، الذي أصبح من الموضوعات الحيوية في مجال إدارة المشاريع، لما له من دور بارز في تعزيز قدرة المؤسسات على التعامل مع المخاطر المحتملة وتقليل آثارها السلبية، بما ينعكس إيجاباً على نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها.

وتسعى هذه الدراسة إلى تقديم فهم علمي للعلاقة بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع، من خلال التعرف على مدى تأثير تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في تحسين أداء المشاريع، ورفع كفاءة تنفيذها، وزيادة احتمالية تحقيق أهدافها ضمن الحدود الزمنية والمالية والجودة المطلوبة. كما تهدف إلى تقديم نتائج وتوصيات يمكن أن تسهم في دعم المؤسسات وصناع القرار في تطوير ممارسات إدارة المخاطر وتحسين عمليات إدارة المشاريع.

وانطلاقاً من ذلك، تتمثل أهداف الدراسة فيما يأتي:

الهدف الرئيس

يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في التعرف على أثر إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع، من خلال دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر ومستوى نجاح المشاريع، وقياس مدى إسهام تلك الممارسات في تحقيق أهداف المشروع ورفع كفاءة أدائه.

الأهداف الفرعية

ولتحقيق الهدف الرئيس، تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية، تتمثل فيما يأتي:

1. التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة مخاطر المشاريع داخل المؤسسات، ومدى اهتمامها بتطبيق العمليات الأساسية لإدارة المخاطر في مختلف مراحل المشروع.
2. دراسة أثر تحديد المخاطر على نجاح المشاريع، من خلال التعرف على مدى إسهام الاكتشاف المبكر للمخاطر في الحد من المشكلات التي قد تواجه المشروع أثناء التنفيذ.
3. تحليل أثر عمليات تقييم وتحليل المخاطر على نجاح المشاريع، وذلك من خلال قياس دور تقييم احتمالية وقوع المخاطر وحجم تأثيرها في دعم عملية اتخاذ القرار واختيار البدائل المناسبة.
4. التعرف على أثر الاستجابة للمخاطر في تحسين أداء المشاريع، من خلال دراسة مدى فاعلية الخطط والإجراءات التي تتبناها المؤسسات للتعامل مع المخاطر المحتملة وتقليل آثارها السلبية.
5. بيان دور متابعة ومراقبة المخاطر في استمرارية نجاح المشاريع، وذلك من خلال التعرف على أهمية المراجعة المستمرة للمخاطر وتحديث خطط إدارتها طوال دورة حياة المشروع.

6. تحليل العلاقة بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع من حيث الالتزام بالجدول الزمني، والسيطرة على التكاليف، وتحقيق الجودة المطلوبة، ورفع مستوى رضا أصحاب المصلحة.

7. تحديد أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات في تطبيق إدارة مخاطر المشاريع، والتعرف على العوامل التي قد تحد من كفاءة تطبيق ممارسات إدارة المخاطر.

8. تقديم مجموعة من التوصيات العلمية والعملية التي يمكن أن تساعد المؤسسات على تطوير ممارسات إدارة مخاطر المشاريع، وتحسين كفاءة إدارة المشاريع، وزيادة احتمالية نجاحها، بما يحقق أهدافها الاستراتيجية ويعزز قدرتها التنافسية.

وفي ضوء هذه الأهداف، تسعى الدراسة إلى بناء إطار علمي يوضح طبيعة العلاقة بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع، بما يسهم في إثراء الأدبيات العلمية في هذا المجال، وتوفير نتائج يمكن الاستفادة منها من قبل الباحثين والممارسين وصناع القرار، إلى جانب تقديم توصيات عملية تساعد المؤسسات على رفع مستوى نضج إدارة المخاطر وتحسين نتائج مشاريعها المستقبلية

1.6. فرضيات الدراسة

تعد فرضيات الدراسة من العناصر الأساسية في البحوث العلمية، إذ تمثل توقعات علمية أولية يصوغها الباحث استنادًا إلى مشكلة الدراسة، وأهدافها، والإطار النظري، وما توصلت إليه الدراسات السابقة. وتسهم الفرضيات في توجيه الدراسة نحو اختبار العلاقات بين المتغيرات، كما تساعد في اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات والتحقق من صحة تلك العلاقات بصورة علمية وموضوعية. (Kerzner, 2022).

وتستند هذه الدراسة إلى افتراض وجود علاقة بين إدارة مخاطر المشاريع باعتبارها المتغير المستقل، ونجاح المشاريع باعتباره المتغير التابع، وذلك في ضوء ما أشارت إليه الأدبيات العلمية إلى أن تطبيق ممارسات إدارة المخاطر يسهم في تقليل احتمالية تعرض المشاريع للعقبات، ويعزز قدرة المؤسسات على تحقيق أهداف مشاريعها ضمن الوقت المحدد، والميزانية المعتمدة، ومستوى الجودة المطلوب. (Bakker et al., 2010; Zwikel & Ahn, 2011).

وتقوم إدارة مخاطر المشاريع على مجموعة من العمليات المترابطة، تبدأ بتحديد المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشروع، ثم تحليلها وتقييمها وفق احتمالية حدوثها وحجم تأثيرها، يلي ذلك وضع الخطط المناسبة للاستجابة لهذه المخاطر، ثم متابعة المخاطر ومراقبتها بصورة مستمرة طوال دورة حياة المشروع. وتفترض الدراسة أن التطبيق الفعال لهذه العمليات يسهم بصورة مباشرة في رفع احتمالية نجاح المشاريع وتحسين أدائها.

وانطلاقًا من مشكلة الدراسة وأهدافها، وبالاستناد إلى الإطار النظري والدراسات السابقة، فقد تم صياغة الفرضيات الآتية لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة:

الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع.

وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية عدد من الفرضيات الفرعية، وهي:

الفرضية الفرعية الأولى

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد المخاطر ونجاح المشاريع.

وتستند هذه الفرضية إلى أن الاكتشاف المبكر للمخاطر المحتملة يساعد المؤسسات على اتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة قبل تحول تلك المخاطر إلى مشكلات فعلية تؤثر في سير المشروع أو نجاحه.

الفرضية الفرعية الثانية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل وتقييم المخاطر ونجاح المشاريع.

وتفترض هذه الفرضية أن التحليل العلمي للمخاطر، وتقييم احتمالية حدوثها وحجم تأثيرها، يساهمان في ترتيب أولويات المخاطر وتخصيص الموارد بصورة أكثر كفاءة، بما يدعم نجاح المشروع.

الفرضية الفرعية الثالثة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستجابة للمخاطر ونجاح المشاريع.

وتتطلب هذه الفرضية من أن إعداد خطط مناسبة للاستجابة للمخاطر، سواء بتجنبها أو تخفيفها أو نقلها أو قبولها وفق طبيعة كل خطر، يساهم في الحد من الآثار السلبية للمخاطر على المشروع، ويزيد من فرص تحقيق أهدافه.

الفرضية الفرعية الرابعة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متابعة ومراقبة المخاطر ونجاح المشاريع.

وتفترض هذه الفرضية أن المراجعة المستمرة للمخاطر ومراقبة تطورها خلال مراحل تنفيذ المشروع تساعد في اكتشاف المخاطر الجديدة، وتقييم فعالية خطط الاستجابة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، الأمر الذي يعزز نجاح المشروع.

الفرضية الفرعية الخامسة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكامل في تطبيق عمليات إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع.

وتشير هذه الفرضية إلى أن نجاح المشروع لا يعتمد على تنفيذ عملية واحدة من عمليات إدارة المخاطر، بل يرتبط بالتطبيق المتكامل لجميع مراحل إدارة المخاطر، ابتداءً من تحديد المخاطر، ومرورًا بتحليلها وتقييمها، والاستجابة لها، وانتهاءً بمتابعتها ومراقبتها بصورة مستمرة.

الفرضية الفرعية السادسة

تساهم ممارسات إدارة مخاطر المشاريع في تحسين أداء المشاريع وزيادة احتمالية نجاحها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وتستند هذه الفرضية إلى أن تطبيق إدارة المخاطر بصورة منهجية لا يقتصر على تقليل المخاطر فقط، وإنما يسهم أيضًا في تحسين جودة القرارات الإدارية، ورفع كفاءة استخدام الموارد، وتعزيز قدرة المؤسسة على تنفيذ مشاريعها بكفاءة وفعالية.

وفي ضوء هذه الفرضيات، ستعمل الدراسة على اختبار مدى صحة العلاقات المقترحة بين متغيرات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك بهدف التحقق من أثر إدارة مخاطر المشاريع في نجاح المشاريع، وتحديد طبيعة هذا الأثر ومدى قوته، بما يسهم في الوصول إلى نتائج علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير ممارسات إدارة المخاطر داخل المؤسسات، ودعم نجاح المشاريع المستقبلية، وإثراء الأدبيات العلمية في مجال إدارة المشاريع وإدارة المخاطر.

1.7. نموذج الدراسة

استنادًا إلى الإطار النظري للدراسة، وما تناولته الأدبيات العلمية والدراسات السابقة في مجال إدارة المشاريع وإدارة مخاطر المشاريع، تم بناء نموذج الدراسة الحالي بهدف توضيح طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وبيان مسار التأثير المتوقع للمتغير المستقل في المتغير التابع. ويعد نموذج الدراسة بمثابة الإطار المفاهيمي الذي تستند إليه الدراسة في صياغة فرضياتها، وتحديد العلاقات التي سيتم اختبارها ميدانيًا باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. (Project Management Institute [PMI], 2021; Hillson, 2017).

ويؤدي نموذج الدراسة دورًا مهمًا في توضيح البناء العلمي للبحث، إذ يساعد في تحديد المتغيرات الرئيسة للدراسة، وبيان الأبعاد المكونة لكل متغير، بالإضافة إلى توضيح اتجاه العلاقة بينها. كما يسهم في تسهيل فهم مشكلة الدراسة، وربط الجانب النظري بالجانب التطبيقي، بما يساعد على تفسير النتائج التي سيتم التوصل إليها في مراحل البحث اللاحقة.

وقد اعتمد الباحث في تصميم هذا النموذج على ما ورد في الأدبيات العلمية الحديثة، التي أكدت أن نجاح المشاريع لا يتحقق بالاعتماد على الخبرة أو التخطيط فقط، وإنما يتطلب وجود نظام متكامل لإدارة المخاطر يهدف إلى التعرف على المخاطر المحتملة، وتحليلها، ووضع الإجراءات المناسبة للتعامل معها، ومتابعتها بصورة مستمرة طوال دورة حياة المشروع. كما أوضحت العديد من الدراسات أن المؤسسات التي تطبق ممارسات إدارة المخاطر بصورة منهجية تحقق معدلات نجاح أعلى مقارنة بالمؤسسات التي لا تولي هذا الجانب الاهتمام الكافي. (Bakker et al., 2010; Zwikael & Ahn, 2011).

وتستند الدراسة الحالية إلى افتراض أن إدارة مخاطر المشاريع تمثل المتغير المستقل الذي يؤثر بصورة مباشرة في نجاح المشاريع، حيث إن التطبيق الفعال لممارسات إدارة المخاطر يسهم في تقليل احتمالية تعثر المشاريع، وتحسين جودة القرارات الإدارية، وتعزيز قدرة المؤسسة على التعامل مع التغيرات والظروف غير المتوقعة، بما ينعكس إيجابًا على تحقيق أهداف المشروع.

ويتكون المتغير المستقل إدارة مخاطر المشاريع من أربعة أبعاد رئيسة، تمثل المراحل الأساسية لعملية إدارة المخاطر وفقًا للممارسات المعتمدة في إدارة المشاريع، وهي: (Project Management Institute [PMI], 2021).

أولًا: تحديد المخاطر

ويقصد به عملية التعرف على جميع المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشروع في مختلف مراحلها، سواء كانت مخاطر داخلية أو خارجية، مع تحديد مصادرها وأسبابها المحتملة، بهدف الاستعداد لها قبل وقوعها. وتعد هذه المرحلة الأساس الذي تُبنى عليه بقية عمليات إدارة المخاطر، إذ إن عدم التعرف على المخاطر منذ البداية قد يؤدي إلى ظهور مشكلات تؤثر في تنفيذ المشروع ونجاحه.

ثانيًا: تحليل وتقييم المخاطر

ويتمثل في دراسة المخاطر التي تم تحديدها، وتحليل احتمالية حدوث كل خطر، وتقدير حجم تأثيره المتوقع على أهداف المشروع، سواء من ناحية الوقت أو التكلفة أو الجودة أو نطاق العمل، ثم ترتيب المخاطر حسب أولويتها، بما يساعد الإدارة على توجيه الموارد نحو المخاطر الأكثر أهمية وتأثيراً

ثالثاً: الاستجابة للمخاطر

ويقصد بها وضع الخطط والإجراءات المناسبة للتعامل مع المخاطر التي تم تحليلها، وذلك من خلال اختيار أفضل أسلوب لإدارتها، مثل تجنب الخطر، أو تقليل احتمالية حدوثه، أو الحد من تأثيره، أو نقل مسؤوليته إلى جهة أخرى، أو قبوله إذا كان تأثيره محدوداً. وتسهم هذه المرحلة في تقليل الخسائر المحتملة وتعزيز قدرة المشروع على الاستمرار في تحقيق أهدافه.

رابعاً: متابعة ومراقبة المخاطر

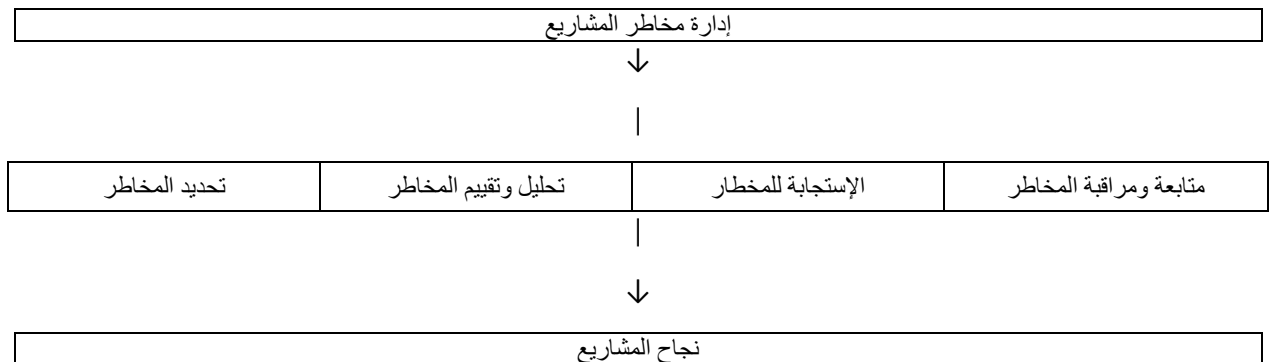
وتمثل المرحلة المستمرة في عملية إدارة المخاطر، حيث يتم خلالها متابعة المخاطر طوال دورة حياة المشروع، والتأكد من تنفيذ خطط الاستجابة، ورصد أي مخاطر جديدة قد تظهر أثناء التنفيذ، بالإضافة إلى تقييم مدى فعالية الإجراءات المتخذة وإجراء التعديلات اللازمة عند الحاجة، بما يضمن استمرار السيطرة على المخاطر وتحقيق أهداف المشروع.

أما المتغير التابع في هذه الدراسة فهو نجاح المشاريع، والذي يعبر عن مدى قدرة المشروع على تحقيق الأهداف التي أنشئ من أجلها، وفق المعايير المتعارف عليها في أدبيات إدارة المشاريع، والمتمثلة في الالتزام بالجدول الزمني، وعدم تجاوز الميزانية المحددة، وتحقيق الجودة المطلوبة، وتلبية متطلبات أصحاب المصلحة، وتحقيق القيمة المضافة للمؤسسة. (Kerzner, 2022; Project Management Institute [PMI], 2021).

ويفترض الباحث أن نجاح المشاريع لا يعتمد على عامل واحد، وإنما يتأثر بمجموعة من العوامل الإدارية والتنظيمية، ومن أبرزها كفاءة إدارة المخاطر. فكلما ارتفع مستوى تطبيق ممارسات إدارة مخاطر المشاريع داخل المؤسسة، زادت قدرتها على التعامل مع التحديات والمتغيرات، وانخفضت احتمالية تعرض المشاريع للتأخير أو تجاوز التكاليف أو انخفاض مستوى الجودة، وهو ما يؤدي في النهاية إلى تعزيز فرص نجاح المشاريع.

وبناءً على ذلك، يوضح نموذج الدراسة وجود علاقة تأثير مباشرة بين إدارة مخاطر المشاريع بأبعادها الأربعة، وهي تحديد المخاطر، وتحليل وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، ومتابعة ومراقبة المخاطر، وبين نجاح المشاريع باعتباره المتغير التابع. وسيتم اختبار هذه العلاقة من خلال الدراسة الميدانية، باستخدام أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المناسبة، للتحقق من مدى صحة فرضيات الدراسة، وقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، وصولاً إلى نتائج علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير ممارسات إدارة المخاطر داخل المؤسسات، وتعزيز نجاح المشاريع المستقبلية. (Bakker et al., 2010; Zwikael & Ahn, 2011).

(: نموذج الدراسة 1 شكل)



1.8. منهجية الدراسة

تعد منهجية الدراسة من أهم عناصر البحث العلمي، إذ تمثل الإطار الذي يستند إليه الباحث في جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج علمية دقيقة تسهم في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها. ويعتمد اختيار المنهج العلمي المناسب على طبيعة المشكلة البحثية، والأهداف التي يسعى الباحث إلى تحقيقها، إضافة إلى طبيعة البيانات المراد جمعها وتحليلها.

وبالنظر إلى موضوع هذه الدراسة، والذي يتناول أثر إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع، فإن المنهج الأنسب هو المنهج الوصفي التحليلي، لما يتميز به من قدرته على وصف الظاهرة محل الدراسة وصفاً علمياً دقيقاً، وتحليل أبعادها المختلفة، وتفسير العلاقات بين متغيراتها، وصولاً إلى نتائج يمكن الاعتماد عليها في تفسير الواقع وتقديم المقترحات المناسبة. ويقوم المنهج الوصفي التحليلي على دراسة الظواهر كما هي في الواقع، من خلال جمع البيانات المتعلقة بها وتنظيمها وتحليلها بطريقة علمية، بما يساعد على التعرف إلى طبيعة العلاقة بين المتغيرات، والكشف عن العوامل المؤثرة فيها. ويعد هذا المنهج من أكثر المناهج استخداماً في البحوث الإدارية وبحوث إدارة المشاريع، نظراً لملاءمته لدراسة المشكلات التنظيمية والإدارية وتحليلها في بيئة العمل.

وفي هذه الدراسة، سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقة بين إدارة مخاطر المشاريع باعتبارها المتغير المستقل، ونجاح المشاريع باعتباره المتغير التابع، وذلك من خلال التعرف على مدى تطبيق عمليات إدارة المخاطر داخل المشاريع، والتي تشمل تحديد المخاطر، وتحليلها وتقييمها، والاستجابة لها، ومتابعتها ومراقبتها، ثم قياس أثر هذه العمليات في تحقيق نجاح المشاريع من حيث الالتزام بالوقت المحدد، والتكلفة المعتمدة، وجودة المخرجات، وتحقيق رضا أصحاب المصلحة.

ولتحقيق أهداف الدراسة، سيعتمد الباحث على نوعين من البيانات، هما البيانات الثانوية والبيانات الأولية، وذلك لضمان تكامل المعلومات اللازمة لبناء الإطار النظري واختبار الفرضيات والوصول إلى نتائج دقيقة.

أولاً: البيانات الثانوية

يقصد بالبيانات الثانوية جميع المعلومات التي سبق نشرها في المصادر العلمية المختلفة، والتي تتناول موضوع إدارة مخاطر المشاريع أو الموضوعات المرتبطة بنجاح المشاريع وإدارة المشاريع بصفة عامة. وسيعتمد الباحث على الكتب العلمية العربية والأجنبية، والأبحاث المنشورة في المجلات العلمية المحكمة، والرسائل الجامعية، والتقارير الصادرة عن المؤسسات المتخصصة، إضافة إلى الأدلة والمعايير الدولية المتعلقة بإدارة المشاريع وإدارة المخاطر، وذلك بهدف بناء الإطار النظري للدراسة، وتحديد المفاهيم الأساسية، والاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في دعم مشكلة الدراسة وصياغة فرضياتها.

ثانيًا: البيانات الأولية

تتمثل البيانات الأولية في البيانات التي سيتم جمعها مباشرة من أفراد عينة الدراسة باستخدام الاستبانة باعتبارها الأداة الرئيسة لجمع البيانات. وسيتم تصميم الاستبانة بما يتوافق مع أهداف الدراسة وفرضياتها، بحيث تتضمن مجموعة من الفقرات التي تقيس أبعاد إدارة مخاطر المشاريع ومستوى نجاح المشاريع. وبعد جمع الاستبانات، سيتم مراجعتها وترميزها وإدخالها إلى البرنامج الإحصائي المناسب لتحليل البيانات واستخراج النتائج واختبار الفرضيات، بما يساهم في الوصول إلى استنتاجات علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير ممارسات إدارة مخاطر المشاريع داخل المؤسسات.

وتسعى هذه المنهجية إلى تحقيق أعلى درجات الموضوعية والدقة في جمع البيانات وتحليلها، بما يضمن الوصول إلى نتائج تعكس واقع العلاقة بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع، وتقديم توصيات عملية يمكن أن تساهم في تحسين أداء المشاريع وزيادة فرص نجاحها في المؤسسات

1.9. الدراسة الميدانية

سيتم تطبيق الدراسة ميدانيًا على مجموعة من المؤسسات التي تعتمد على إدارة المشاريع في تنفيذ أعمالها، سواء في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص، وذلك لارتباط طبيعة عمل هذه الجهات بتخطيط وتنفيذ وإدارة المشاريع بمختلف أنواعها. ويهدف اختيار هذه المؤسسات إلى التعرف على واقع تطبيق ممارسات إدارة مخاطر المشاريع، وقياس أثرها في نجاح المشاريع من خلال آراء العاملين في هذا المجال.

وستشمل الدراسة الفئات التي تمتلك المعرفة والخبرة في إدارة المشاريع، مثل مديري المشاريع، ومديري الإدارات، ومشرفي المشاريع، وأعضاء فرق العمل، بالإضافة إلى العاملين في مكاتب إدارة المشاريع (PMO) – إن وجدت – وذلك لكونهم الأكثر ارتباطًا بعمليات التخطيط والتنفيذ وإدارة المخاطر، والأقدر على تقييم مدى تأثير ممارسات إدارة مخاطر المشاريع في نجاح المشاريع.

وقد تم اختيار هذا المكان المقترح للتطبيق نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة، حيث يوفر بيئة عملية يمكن من خلالها جمع بيانات تعكس الواقع الفعلي لتطبيق إدارة مخاطر المشاريع داخل المؤسسات، بما يساعد على اختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها، والوصول إلى نتائج علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير ممارسات إدارة المخاطر وتحسين مستوى نجاح المشاريع.

1.10. مخطط المشروع المقترح

يوضح المخطط الزمني المقترح مرحل تنفيذ مشروع البحث خلال أحد عشر أسبوعاً بدءاً من إعداد الخطة البحثية وحتى تسليم النسخة النهائية

الأنشطة	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
اختيار موضوع البحث واعتماده	✓										
إعداد الخطة البحثية والإطار النظري	✓	✓									
مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة		✓	✓								
إعداد أداة الدراسة (الاستبانة)			✓	✓							
جمع البيانات الميدانية				✓	✓						
تحليل البيانات إحصائياً						✓	✓				
مناقشة النتائج وتفسيرها							✓	✓			
إعداد التوصيات والخاتمة								✓	✓		
مراجعة البحث وتنسيقه									✓	✓	
إعداد النسخة النهائية										✓	✓
تسليم مشروع التخرج											✓

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

تعد الدراسات السابقة من العناصر الأساسية في البحث العلمي، لما لها من دور مهم في بناء الإطار العلمي للدراسة الحالية وتوضيح ما توصل إليه الباحثون والمهتمون بالموضوع محل الدراسة. ويساعد استعراض الدراسات السابقة على تكوين فهم أكثر شمولاً للمفاهيم المرتبطة بإدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع، كما يوضح الاتجاهات البحثية التي تناولت العلاقة بين المتغيرات المختلفة في مجال إدارة المشاريع.

وقد حظي موضوع إدارة مخاطر المشاريع باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية وإدارة المشاريع، نظرًا لما تمثله المخاطر من عامل مؤثر في قدرة المشاريع على تحقيق أهدافها ضمن الوقت والتكلفة والجودة المحددة. فالمشاريع بطبيعتها تتضمن درجة من عدم اليقين، وقد تواجه أثناء مراحل تنفيذها مجموعة متنوعة من المخاطر التي يمكن أن تؤثر في سير العمل، سواء كانت هذه المخاطر مرتبطة بالتخطيط، أو الموارد، أو التكاليف، أو الجدول الزمني، أو الجوانب الفنية والتنظيمية.

وتشير الأدبيات المتعلقة بإدارة المشاريع إلى أن التعامل مع المخاطر لا ينبغي أن يقتصر على الاستجابة للمشكلات بعد وقوعها، وإنما يتطلب اتباع منهج منظم يبدأ بتحديد المخاطر المحتملة، ثم تحليلها وتقييمها، ووضع الاستجابات المناسبة لها، إلى جانب متابعتها ومراقبتها بصورة مستمرة طوال دورة حياة المشروع. ويساعد هذا النهج المؤسسات على تقليل الآثار السلبية المحتملة للمخاطر والاستفادة من الفرص التي قد تظهر أثناء تنفيذ المشاريع.

ومن ناحية أخرى، يرتبط نجاح المشاريع بقدرة المشروع على تحقيق الأهداف التي تم تحديدها عند التخطيط له، مع مراعاة مجموعة من الأبعاد، مثل الالتزام بالوقت والتكلفة والنطاق والجودة، إضافة إلى تحقيق النتائج المطلوبة ورضا أصحاب المصلحة. ولذلك فإن نجاح المشروع لا يعتمد على عامل واحد، وإنما يتأثر بمجموعة من العوامل الإدارية والتنظيمية والفنية، ومن بينها مدى فعالية إدارة المخاطر.

وانطلاقًا من ذلك، يركز هذا الفصل على استعراض المفاهيم والدراسات المرتبطة بمتغيرات الدراسة، حيث يتناول المتغير المستقل المتمثل في إدارة مخاطر المشاريع، والمتغير التابع المتمثل في نجاح المشاريع، ثم يوضح طبيعة العلاقة بينهما. ويسهم ذلك في بناء أساس نظري للدراسة الحالية وتحديد موقعها ضمن الدراسات التي تناولت موضوع إدارة المخاطر وعلاقتها بنتائج المشاريع.

كما يهدف استعراض الدراسات السابقة إلى التعرف على أهم ما تناولته الأدبيات العلمية من جوانب مرتبطة بإدارة المخاطر، وتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، والاستفادة من نتائجها في دعم مشكلة الدراسة وصياغة فرضياتها وتفسير النتائج التي سيتم التوصل إليها لاحقًا.

وبناءً على ذلك، يتناول هذا الفصل مجموعة من المحاور التي تساعد في توضيح العلاقة بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع، بدءاً من التعريف بالمتغير المستقل وأبعاده، ثم المتغير التابع ومفهومه، وصولاً إلى توضيح العلاقة بين المتغيرين في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة

2.2. المتغير المستقل

يقصد بإدارة مخاطر المشاريع مجموعة متكاملة من العمليات والأساليب والممارسات الإدارية التي تهدف إلى التعامل مع حالات عدم اليقين والمخاطر التي يمكن أن تواجه المشروع خلال مختلف مراحل دورة حياته. وتبدأ إدارة المخاطر منذ المراحل الأولى لتخطيط المشروع، وتستمر أثناء التنفيذ والمتابعة والإغلاق، وذلك من خلال التعرف على مصادر المخاطر المحتملة، وتحليلها وتقييم مستوى تأثيرها، ثم تحديد الإجراءات والاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها ومراقبتها بصورة مستمرة. (Project Management Institute [PMI], 2021; Hillson, 2017)

وتتبع أهمية إدارة مخاطر المشاريع من طبيعة المشاريع التي تتسم بدرجات متفاوتة من عدم اليقين، حيث يمكن أن تتغير الظروف المحيطة بالمشروع أثناء تنفيذه، وقد تظهر عوامل لم تكن متوقعة عند مرحلة التخطيط. وقد ترتبط هذه العوامل بالتكاليف والموارد والجدول الزمني والمتطلبات الفنية والتقنية والموارد البشرية والموردين وأصحاب المصلحة والظروف التنظيمية أو الاقتصادية. ولذلك فإن تجاهل المخاطر أو التعامل معها بصورة غير منظمة قد يؤدي إلى آثار سلبية تمتد إلى مختلف جوانب المشروع، وقد تؤثر في قدرته على تحقيق أهدافه.

وتعتمد إدارة المخاطر الفعالة على وجود منهج واضح ومنظم يساعد فريق المشروع على الانتقال من مرحلة التعامل مع المشكلات بعد وقوعها إلى مرحلة الاستعداد المسبق لها. فعندما يتم تحديد المخاطر المحتملة في وقت مبكر، يصبح من الممكن دراسة احتمالية حدوثها وتقدير آثارها المتوقعة، ثم تحديد الأولويات وفقاً لدرجة خطورتها، مما يساعد الإدارة على توجيه الموارد والجهود نحو المخاطر الأكثر أهمية وتأثيراً على المشروع.

وتتضمن عملية إدارة المخاطر تحديد مصادر الخطر التي يمكن أن تؤثر في المشروع، سواء كانت داخلية أو خارجية، ثم تحليل طبيعة هذه المخاطر ومدى احتمال حدوثها، بالإضافة إلى تقدير النتائج التي يمكن أن تترتب عليها في حال وقوعها. ويساعد هذا التحليل في إعطاء صورة أوضح عن مستوى المخاطر التي يواجهها المشروع، كما يوفر أساساً لاتخاذ القرارات المناسبة بشأن كيفية التعامل معها. (PMI, 2021; Hopkin, 2018)

كما تتطلب إدارة المخاطر وضع خطط مناسبة للاستجابة للمخاطر التي يتم تحديدها وتحليلها. وتختلف الاستجابة باختلاف طبيعة الخطر ومستوى تأثيره واحتمالية حدوثه، فقد يتم تجنب بعض المخاطر، أو تقليل احتمالية حدوثها أو آثارها، أو نقل آثارها إلى طرف آخر، أو قبولها عندما تكون تكلفة التعامل معها أعلى من آثارها المتوقعة. ويعتمد اختيار الاستراتيجية المناسبة على طبيعة المشروع والموارد المتاحة والظروف المحيطة به. (PMI, 2021; Hillson, 2017)

ولا تقتصر إدارة المخاطر على مرحلة تحديد المخاطر ووضع خطط الاستجابة، وإنما تتطلب المتابعة والمراقبة المستمرة طوال دورة حياة المشروع. فقد تتغير درجة خطورة بعض المخاطر مع مرور الوقت، كما يمكن أن تظهر مخاطر جديدة نتيجة للتغيرات التي تحدث أثناء تنفيذ المشروع. ومن هنا تظهر أهمية المراجعة المستمرة لسجل المخاطر وخطط الاستجابة، والتأكد من تنفيذ الإجراءات المحددة وتقييم مدى فعاليتها. (PMI, 2021; Hopkin, 2018)

وتساهم إدارة مخاطر المشاريع كذلك في تحسين عملية اتخاذ القرارات داخل المشروع، حيث توفر للإدارة معلومات تساعد على فهم الظروف المحتملة والنتائج المتوقعة للخيارات المختلفة. فعندما تكون المخاطر محددة ومحللة بصورة واضحة، يمكن للإدارة اتخاذ قرارات أكثر واقعية بشأن الموارد والوقت والتكاليف وأساليب التنفيذ، بدلاً من الاعتماد على التقديرات غير المدعومة بتحليل للمخاطر.

ومن الجوانب المهمة في إدارة المخاطر أيضاً وجود تواصل فعال بين أعضاء فريق المشروع وأصحاب المصلحة. فالمعلومات المتعلقة بالمخاطر يجب أن تكون واضحة ومحدثة ومتاحة للأطراف المعنية، لأن بعض المخاطر قد تتطلب قرارات أو موارد

من خارج فريق المشروع. كما أن مشاركة المعلومات المتعلقة بالمخاطر تساعد على رفع مستوى الوعي بها، وتزيد من قدرة الفريق على اكتشاف المشكلات المحتملة في مراحل مبكرة.

وتتأثر فعالية إدارة المخاطر بعدد من العوامل، من أهمها خبرة فريق المشروع، ووضوح المسؤوليات، وتوفر المعلومات، ودعم الإدارة العليا، ومدى وجود ثقافة تنظيمية تشجع على الإبلاغ عن المخاطر ومناقشتها بصورة مبكرة. فوجود نظام جيد لإدارة المخاطر لا يكون فعالاً بالقدر المطلوب إذا لم توجد بيئة تنظيمية تسمح للعاملين بالإبلاغ عن المشكلات والمخاطر المحتملة دون تأخير. (Teller et al., 2014)

وفي سياق المشاريع، يمكن أن ترتبط المخاطر بشكل مباشر بالوقت والتكلفة والجودة ونطاق المشروع. فعلى سبيل المثال، قد يؤدي عدم تحديد المخاطر المتعلقة بالموردين إلى تأخر وصول المواد، وهو ما قد ينعكس على الجدول الزمني للمشروع. كما يمكن أن تؤدي المخاطر المالية إلى زيادة التكاليف، بينما قد تؤثر المخاطر الفنية أو المتعلقة بالموارد البشرية في جودة المخرجات النهائية. ولذلك فإن إدارة المخاطر بصورة شاملة تساعد على التعامل مع هذه الجوانب باعتبارها عناصر مترابطة داخل المشروع.

وتبرز العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع من خلال قدرة إدارة المشروع على الحد من الآثار السلبية للمخاطر والاستعداد للتغيرات المحتملة. فكلما تمكن فريق المشروع من تحديد المخاطر المهمة في وقت مبكر وتحليلها ووضع استجابات مناسبة لها، زادت قدرته على المحافظة على مسار المشروع وتحقيق أهدافه. ولا يعني ذلك أن إدارة المخاطر تمنع حدوث جميع المشكلات، وإنما تساعد على تقليل احتمالية حدوثها أو الحد من آثارها عندما تقع. (Raz et al., 2002; Zwikael & Ahn, 2011)

كما أن إدارة المخاطر يمكن أن تسهم في تحسين استخدام موارد المشروع، لأن معرفة المخاطر المحتملة تساعد الإدارة على تحديد الاحتياجات الإضافية من الموارد والوقت والميزانية والاستعداد لها مسبقاً. وهذا الأمر يقلل من القرارات الطارئة التي قد تكون أكثر تكلفة، ويساعد على توزيع الموارد بطريقة أكثر كفاءة وفقاً لأولويات المشروع.

وبناءً على ذلك، تنتظر الدراسة الحالية إلى إدارة مخاطر المشاريع باعتبارها المتغير المستقل الذي يُتوقع أن يكون له تأثير في نجاح المشاريع باعتباره المتغير التابع. وتركز الدراسة على فهم مدى ارتباط الممارسات المتعلقة بإدارة المخاطر بقدرة المشاريع على تحقيق أهدافها، وذلك من خلال دراسة العلاقة بين مستوى تطبيق إدارة المخاطر والنتائج التي يحققها المشروع. (Bakker et al., 2010; Zwikael & Ahn, 2011)

وعليه، فإن دراسة إدارة مخاطر المشاريع لا تقتصر على معرفة المخاطر الموجودة فقط، وإنما تمتد إلى دراسة مدى قدرة المؤسسة وفريق المشروع على إدارة هذه المخاطر بطريقة منظمة ومستمرة، بدءاً من التعرف عليها وتقييمها، مروراً بتحديد الاستجابات المناسبة لها، وانتهاءً بمتابعتها ومراجعتها. ومن خلال هذا المنظور، يمكن تقييم مدى مساهمة إدارة المخاطر في تعزيز فرص نجاح المشاريع وتقليل العوامل التي قد تعيق تحقيق أهدافها

2.3. المتغير التابع

يمثل نجاح المشاريع المتغير التابع في الدراسة الحالية، ويشير إلى مدى قدرة المشروع على تحقيق الأهداف والنتائج التي تم تحديدها منذ مرحلة التخطيط، وتنفيذ الأعمال المطلوبة ضمن الحدود والمعايير المتفق عليها. ويُعد نجاح المشروع من أهم المؤشرات التي تستخدم للحكم على مدى فاعلية إدارة المشروع وقدرتها على توجيه الموارد والأنشطة نحو تحقيق النتائج المستهدفة. (Kerzner, 2022; PMI, 2021)

ولا يقتصر مفهوم نجاح المشروع على الانتهاء من المشروع وتسليم مخرجاته فقط، وإنما يرتبط بمجموعة من المعايير والجوانب التي يمكن من خلالها تقييم مستوى النجاح. ومن أبرز هذه الجوانب الالتزام بالجدول الزمني المحدد، والمحافظة على

التكاليف ضمن الميزانية المعتمدة، وتحقيق مستوى الجودة المطلوب، والالتزام بنطاق المشروع ومتطلباته، بالإضافة إلى تحقيق النتائج التي تم التخطيط لها وتلبية توقعات أصحاب المصلحة. (Kerzner, 2022)

ويُنظر إلى الالتزام بالوقت باعتباره أحد العناصر المهمة في تقييم نجاح المشروع، حيث إن تأخر تنفيذ الأنشطة أو تسليم المشروع عن المواعيد المحددة قد يؤدي إلى آثار إضافية على التكلفة والموارد ورضا أصحاب المصلحة. ولذلك فإن قدرة فريق المشروع على تنفيذ الأعمال وفق الجدول الزمني المخطط تمثل مؤشرًا مهمًا على كفاءة إدارة المشروع وتحقيق أهدافه.

كما تمثل التكلفة جانبًا أساسيًا من جوانب نجاح المشاريع، إذ تسعى المؤسسات إلى تنفيذ المشاريع ضمن الميزانية المحددة قدر الإمكان. وقد تؤدي الزيادة غير المخططة في التكاليف إلى التأثير في الجدوى الاقتصادية للمشروع، خصوصًا عندما تكون الزيادة ناتجة عن ضعف التخطيط أو سوء استخدام الموارد أو عدم التعامل المبكر مع المخاطر التي يمكن أن تؤدي إلى تكاليف إضافية.

ويُعد الجودة كذلك من العناصر الرئيسية المرتبطة بنجاح المشروع، حيث لا يمكن اعتبار المشروع ناجحًا لمجرد إنجازه في الوقت المحدد وضمن الميزانية إذا كانت مخرجاته لا تحقق المستوى المطلوب من الجودة أو لا تتوافق مع المواصفات والمعايير المحددة. ومن هنا فإن تحقيق الجودة المطلوبة يمثل جزءًا أساسيًا من النتائج التي ينبغي أن تسعى إدارة المشروع إلى تحقيقها.

ويرتبط نجاح المشروع أيضًا بمدى الالتزام بنطاق المشروع ومتطلباته، حيث يساعد وضوح النطاق على تحديد الأعمال التي يجب تنفيذها والمخرجات التي ينبغي تسليمها. وقد يؤدي التوسع غير المنظم في نطاق المشروع أو التغييرات المستمرة في المتطلبات إلى زيادة الضغط على الموارد والوقت والتكلفة، مما قد يؤثر في قدرة المشروع على تحقيق أهدافه بالشكل المخطط. ومن الجوانب المهمة كذلك رضا أصحاب المصلحة، حيث قد يختلف تقييم نجاح المشروع باختلاف توقعات الأطراف المرتبطة به. فقد يكون المشروع ناجحًا من ناحية الالتزام بالوقت والتكلفة، ولكنه لا يحقق توقعات المستفيدين أو الجهة المالكة للمشروع. ولذلك أصبح تقييم نجاح المشاريع يتجاوز المؤشرات التقليدية ليشمل مدى تحقيق احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة والنتائج التي تعود على المؤسسة أو المستفيدين. (Kerzner, 2022)

كما يتأثر نجاح المشاريع بقدرة فريق المشروع على التعامل مع التغيرات والظروف غير المتوقعة التي قد تظهر أثناء التنفيذ. فالمشاريع تعمل في بيئات متغيرة، وقد تواجه مشكلات مرتبطة بالموارد البشرية أو الموردين أو الجوانب الفنية أو المالية أو التنظيمية. وكلما كانت إدارة المشروع قادرة على التعامل مع هذه التغيرات بطريقة منظمة، زادت قدرتها على المحافظة على أهداف المشروع وتقليل التأثيرات السلبية التي قد تؤدي إلى انخفاض مستوى النجاح.

ومن هذا المنظور، يرتبط نجاح المشاريع ارتباطًا وثيقًا بجودة عمليات التخطيط والمتابعة والرقابة واتخاذ القرار. فالتخطيط الجيد يساعد على تحديد الأهداف والموارد والأنشطة المطلوبة، بينما تساهم المتابعة المستمرة في اكتشاف الانحرافات عن

الخطة في وقت مبكر. كما تساعد الرقابة على قياس الأداء الفعلي مقارنة بالمخطط واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة عند الحاجة.

وتبرز أهمية نجاح المشاريع بشكل أكبر في المؤسسات التي تعتمد على المشاريع لتحقيق أهداف استراتيجية أو تشغيلية، حيث إن فشل المشروع أو انخفاض مستوى نجاحه قد يؤدي إلى خسائر مالية وتأخر في تحقيق الأهداف وفقدان بعض الفرص، بالإضافة إلى التأثير في سمعة المؤسسة وعلاقاتها مع العملاء وأصحاب المصلحة. ولذلك فإن تحسين العوامل التي تسهم في نجاح المشاريع يمثل هدفًا مهمًا لدى المؤسسات ومديري المشاريع.

وفي إطار الدراسة الحالية، يتم التركيز على نجاح المشاريع باعتباره المتغير التابع الذي يُتوقع أن يتأثر بمستوى فعالية إدارة مخاطر المشاريع. فالمخاطر التي لا يتم تحديدها أو تحليلها أو التعامل معها في الوقت المناسب قد تؤدي إلى التأثير في الوقت والتكلفة والجودة ونطاق المشروع، وبالتالي يمكن أن تنعكس بصورة مباشرة أو غير مباشرة على مستوى نجاح المشروع. (Raz et al., 2002; Bakker et al., 2010)

كما أن قدرة المشروع على التعامل مع المخاطر المحتملة يمكن أن تساعد في المحافظة على استقرار تنفيذ المشروع وتقليل الانحرافات عن الخطط المعتمدة. فعلى سبيل المثال، تحديد المخاطر المرتبطة بالموارد في وقت مبكر قد يساعد على توفير البدائل المناسبة، بينما يمكن لتحليل المخاطر المالية أن يساعد في الاستعداد للتكاليف غير المتوقعة، كما يمكن للتعامل المبكر مع المخاطر المرتبطة بالجدول الزمني أن يقلل من احتمالية حدوث تأخيرات كبيرة.

وعليه، فإن قياس نجاح المشاريع في الدراسة الحالية لا يعتمد على معيار واحد، وإنما ينظر إليه باعتباره نتيجة لمجموعة من الجوانب المرتبطة بتحقيق أهداف المشروع والالتزام بالوقت والتكلفة والجودة والنطاق، إضافة إلى تحقيق النتائج المطلوبة ورضا أصحاب المصلحة. ويساعد هذا المنظور الشامل على تقديم تقييم أكثر دقة لمستوى نجاح المشروع.

وبناءً على ما سبق، يمثل نجاح المشاريع المتغير التابع الذي تسعى الدراسة الحالية إلى معرفة مدى تأثيره بممارسات إدارة مخاطر المشاريع. ومن خلال دراسة العلاقة بين المتغيرين، يمكن التعرف على مدى مساهمة الإدارة الفعالة للمخاطر في تعزيز قدرة المشاريع على تحقيق أهدافها، وتقليل العوامل التي قد تؤدي إلى التأخير أو زيادة التكاليف أو انخفاض الجودة أو عدم تحقيق النتائج المستهدفة. (Zwikaël & Ahn, 2011; Bakker et al., 2010)

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تشير العلاقة بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع إلى أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر يمكن أن يكون له دور مهم في تحديد قدرة المشروع على تحقيق أهدافه والنتائج المخططة له. فالمخاطر تمثل أحد العوامل التي قد تؤثر في تنفيذ المشروع، سواء من خلال التأثير في الوقت أو التكلفة أو الجودة أو نطاق المشروع، ولذلك فإن التعامل معها بصورة منظمة يمكن أن يساعد على الحد من آثارها والمحافظة على استقرار تنفيذ المشروع. (Raz et al., 2002; Zwikaël & Ahn, 2011)

وتبدأ هذه العلاقة من قدرة إدارة المشروع على التعرف المبكر على المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشروع. فعندما يتم تحديد المخاطر قبل حدوثها، يمكن لفريق المشروع دراسة طبيعتها وتقدير احتمالية حدوثها وتأثيرها المتوقع، ومن ثم تحديد الإجراءات المناسبة للتعامل معها. ويساعد ذلك على تقليل عنصر المفاجأة أثناء التنفيذ، ويمنح الإدارة وقتًا كافيًا للاستعداد ووضع البدائل المناسبة.

كما يرتبط تحليل المخاطر وتقييمها بمستوى نجاح المشروع، حيث إن معرفة المخاطر الأكثر احتمالًا وتأثيرًا تساعد إدارة المشروع على ترتيب أولوياتها وتوجيه الموارد نحو المخاطر التي يمكن أن يكون لها تأثير أكبر على نتائج المشروع. وبدلاً من توزيع الجهود بصورة عشوائية، يمكن للإدارة التركيز على المخاطر ذات الأولوية واتخاذ الإجراءات اللازمة للحد من آثارها. (Hillson, 2017; Hopkin, 2018)

وتظهر العلاقة كذلك من خلال التخطيط للاستجابة للمخاطر، إذ إن وجود خطط واضحة للتعامل مع المخاطر المحتملة يساعد فريق المشروع على التصرف بسرعة وفعالية عند حدوثها. فالاستعداد المسبق يمكن أن يقلل من الوقت اللازم لاتخاذ القرار، ويحد من الخسائر أو التأثيرات الناتجة عن المخاطر، كما يساعد على استمرار أنشطة المشروع وفق المسار المخطط قدر الإمكان. (PMI, 2021; Hillson, 2017)

ومن ناحية أخرى، فإن عدم وجود إدارة فعالة للمخاطر قد يؤدي إلى ظهور مشكلات تؤثر بصورة متتابة في عناصر المشروع المختلفة. فقد يؤدي خطر معين إلى تأخير أحد الأنشطة، ثم يترتب على ذلك زيادة في مدة المشروع وتكاليفه، وقد يؤثر ذلك لاحقاً في جودة المخرجات أو رضا أصحاب المصلحة. وبالتالي فإن تأثير المخاطر قد لا يكون منفصلاً عن بقية عناصر المشروع، بل يمكن أن ينتقل من جانب إلى آخر ويؤثر في النتيجة النهائية.

وتساعد المتابعة المستمرة للمخاطر على تعزيز هذه العلاقة، لأن المخاطر لا تبقى ثابتة طوال دورة حياة المشروع. فقد تتغير احتمالية حدوث الخطر أو درجة تأثيره، كما قد تظهر مخاطر جديدة نتيجة للتغيرات التي تحدث أثناء التنفيذ. ولذلك فإن متابعة المخاطر وتحديث المعلومات المتعلقة بها يساعدان إدارة المشروع على اتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب. (PMI, 2021; Hopkin, 2018)

كما يمكن أن تسهم إدارة المخاطر في تحسين استخدام موارد المشروع، من خلال تحديد الاحتياجات المحتملة والاستعداد للمواقف التي قد تتطلب موارد إضافية. ويؤدي ذلك إلى تقليل القرارات الطارئة وتقليل احتمالية حدوث هدر في الموارد، الأمر الذي يمكن أن ينعكس إيجاباً على قدرة المشروع على الالتزام بالميزانية وتحقيق أهدافه.

وترتبط إدارة المخاطر أيضاً بقدرة المشروع على المحافظة على الجدول الزمني، حيث يمكن أن تؤدي بعض المخاطر إلى تأخير الأنشطة أو تعطيل مراحل التنفيذ. ومن خلال تحديد هذه المخاطر مسبقاً ووضع خطط للتعامل معها، يمكن تقليل احتمالية حدوث التأخيرات أو الحد من آثارها في حال وقوعها، مما يدعم قدرة المشروع على تحقيق المواعيد المستهدفة.

كما يمكن أن تؤثر إدارة المخاطر في تكلفة المشروع، لأن المخاطر غير المتوقعة قد تؤدي إلى تكاليف إضافية نتيجة إعادة العمل أو شراء موارد إضافية أو تمديد فترة التنفيذ. ولذلك فإن إدارة المخاطر بصورة استباقية تساعد على التعرف على مصادر التكلفة المحتملة والاستعداد لها، مما قد يساهم في الحد من الانحرافات المالية والمحافظة على الميزانية المخططة.

أما من ناحية الجودة، فإن التعامل المبكر مع المخاطر الفنية والتنظيمية ومخاطر الموارد يمكن أن يساعد على تقليل المشكلات التي قد تؤثر في جودة مخرجات المشروع. فكلما تم التعرف على مصادر الخلل المحتملة في وقت مبكر، أصبح من الممكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية قبل أن تتطور المشكلة وتؤثر في النتائج النهائية.

ومن هذا المنطلق، يمكن النظر إلى إدارة مخاطر المشاريع باعتبارها ممارسة إدارية داعمة لنجاح المشروع، لأنها تساعد على تحسين قدرة فريق المشروع على الاستعداد للظروف غير المتوقعة والتعامل معها. ولا يعني ذلك أن تطبيق إدارة المخاطر يضمن نجاح المشروع بصورة مطلقة، وإنما يمكن أن يساهم في زيادة قدرة المشروع على مواجهة العوامل التي قد تعيق تحقيق أهدافه. (Bakker et al., 2010; Zwikael & Ahn, 2011)

كما أن العلاقة بين المتغيرين تتأثر بمدى جودة تطبيق إدارة المخاطر، وليس بمجرد وجود إجراءات أو سياسات مكتوبة داخل المؤسسة. فوجود نظام لإدارة المخاطر دون تطبيق فعلي أو متابعة مستمرة قد لا يؤدي إلى النتائج المتوقعة. ولذلك فإن فاعلية إدارة المخاطر تعتمد على مدى مشاركة فريق المشروع، ودعم الإدارة، وتوفير المعلومات، ووضوح المسؤوليات، وسرعة الاستجابة للمخاطر. (Teller, 2013; Teller et al., 2014)

وبناءً على ذلك، تفترض الدراسة الحالية وجود علاقة بين إدارة مخاطر المشاريع باعتبارها المتغير المستقل ونجاح المشاريع باعتباره المتغير التابع. وتسعى الدراسة إلى اختبار هذه العلاقة من خلال التعرف على مدى تأثير ممارسات إدارة المخاطر في قدرة المشاريع على تحقيق أهدافها والالتزام بالوقت والتكلفة والجودة والنطاق، إضافة إلى تحقيق النتائج المطلوبة لأصحاب المصلحة. (Raz et al., 2002; Bakker et al., 2010)

وتأتي أهمية دراسة هذه العلاقة من الحاجة إلى فهم الدور الذي يمكن أن تؤديه إدارة المخاطر في تحسين نتائج المشاريع، خصوصاً في ظل البيئة المتغيرة التي تعمل فيها المشاريع وارتفاع مستوى عدم اليقين الذي قد تواجهه المؤسسات أثناء تنفيذ مشاريعها. ويساعد تحليل هذه العلاقة على تقديم تصور أوضح حول أهمية تبني ممارسات منظمة لإدارة المخاطر باعتبارها جزءاً أساسياً من عملية إدارة المشروع.

وبذلك يمثل هذا المحور حلقة الربط بين المتغيرين الرئيسيين في الدراسة، حيث تم تناول إدارة مخاطر المشاريع في المحور الأول باعتبارها المتغير المستقل، ثم تناول نجاح المشاريع باعتبارها المتغير التابع، بينما يركز هذا المحور على توضيح الكيفية التي يمكن من خلالها أن تؤثر إدارة المخاطر في نتائج المشروع ومستوى نجاحه.

2.5. الخاتمة

تناول هذا الفصل الدراسات والمفاهيم المرتبطة بموضوع إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع، من خلال توضيح طبيعة المتغير المستقل والمتغير التابع والعلاقة المتوقعة بينهما. وقد تم التركيز على إدارة مخاطر المشاريع باعتبارها مجموعة من الممارسات والعمليات التي تساعد على تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها ووضع الاستجابات المناسبة لها، إلى جانب متابعتها ومراقبتها خلال مختلف مراحل دورة حياة المشروع.

كما تم توضيح مفهوم نجاح المشاريع باعتباره النتيجة التي تعكس مدى قدرة المشروع على تحقيق أهدافه ومتطلباته، مع مراعاة مجموعة من المعايير المرتبطة بالوقت والتكلفة والجودة والنطاق ورضا أصحاب المصلحة. ويُظهر ذلك أن نجاح المشروع لا يعتمد على إنجاز المشروع فقط، وإنما يرتبط بمدى تحقيق النتائج المطلوبة والمحافظة على المعايير المحددة أثناء التنفيذ.

وقد أوضح الفصل كذلك أن العلاقة بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع تقوم على الدور الذي يمكن أن تؤديه الممارسات المنظمة لإدارة المخاطر في الحد من الآثار السلبية المحتملة التي قد تواجه المشروع. فالتعرف المبكر على المخاطر وتحليلها ووضع خطط الاستجابة المناسبة لها ومتابعتها بصورة مستمرة يمكن أن يساعد فريق المشروع على التعامل مع حالات عدم اليقين بصورة أكثر فاعلية.

ومن خلال ما تم عرضه، يتضح أن إدارة المخاطر تمثل جانباً مهماً في إدارة المشاريع، خصوصاً في المشاريع التي تواجه ظروفًا متغيرة أو مستويات مرتفعة من عدم اليقين. كما أن ضعف التعامل مع المخاطر قد يؤدي إلى مجموعة من النتائج السلبية، مثل التأخير في التنفيذ، وزيادة التكاليف، وانخفاض الجودة، وعدم تحقيق بعض أهداف المشروع، وهو ما قد ينعكس في النهاية على مستوى نجاح المشروع.

وبناءً على ذلك، فإن الدراسة الحالية تنطلق من افتراض وجود علاقة بين إدارة مخاطر المشاريع كمتغير مستقل ونجاح المشاريع كمتغير تابع، وتسعى إلى دراسة هذه العلاقة بصورة أكثر تحديداً من خلال اختبار الفرضيات التي تم إعدادها في الفصل الأول. كما تستفيد الدراسة من المفاهيم والدراسات السابقة في بناء أساس علمي يساعد على تفسير النتائج التي سيتم التوصل إليها لاحقاً.

وبذلك يشكل هذا الفصل الأساس النظري للدراسة الحالية، ويمهد للانتقال إلى المراحل اللاحقة من البحث، التي تتضمن استكمال الإجراءات المنهجية وجمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات، بهدف الوصول إلى نتائج يمكن من خلالها تحديد مدى تأثير إدارة مخاطر المشاريع في نجاح المشاريع.

1. Project Management Institute (PMI). (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) (7th Edition). Pennsylvania: PMI.
2. Kerzner, H. (2022). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling (13th Edition). Wiley.
3. Hillson, D. (2017). Practical Project Risk Management: The ATOM Methodology. Management Concepts.
4. Chapman, C., & Ward, S. (2011). How to Manage Project Opportunity and Risk. Wiley.
5. Hopkin, P. (2018). Fundamentals of Risk Management. Kogan Page.
6. Raz, T., Shenhar, A., & Dvir, D. (2002). Risk Management, Project Success, and Technological Uncertainty. *R&D Management*, 32(2), 101–109.
7. Zwikael, O., & Ahn, M. (2011). The Effectiveness of Risk Management: An Analysis of Project Risk Planning Across Industries and Countries. *Risk Analysis*, 31(1), 25–37.
8. Bakker, K., Boonstra, A., & Wortmann, H. (2010). Does risk management contribute to IT project success? A meta-analysis of empirical evidence. *International Journal of Project Management*, 28(5), 493–503.
9. Teller, J. (2013). Portfolio risk management and its contribution to project portfolio success: An investigation of organization, process, and culture. *Project Management Journal*, 44(2), 36–51.
10. Teller, J., Kock, A., & Gemünden, H. G. (2014). Risk management in project portfolios is more than managing project risks: A contingency perspective on risk management. *Project Management Journal*, 45(4), 67–80.
11. Sánchez-Cazorla, A., Alfalla-Luque, R., & Irimia-Diéguez, A. I. (2016). Risk identification in megaprojects as a crucial phase of risk management: A literature review. *Project Management Journal*, 47(6), 75–93.

12. Managing project success using project risk and green supply chain management. (2018).
International Journal of Managing Projects in Business, 11(2), 332–365.