

MidOcean University

College of Administration

GRADUATION PROJECT ASSIGNMENT

Completion of the Methodological Framework

Project Risk Management and Its Impact on Project Success in the Private Sector

Prepared by: Abdullah Abdulmohsen Al-Jaafar

Program: Bachelor of Business Administration

Submitted to: College of Administration, MidOcean University

Academic Year: 2026

Table of Contents

1. Introduction and Background	
2. Statement of the Research Problem	
3. Research Questions	
4. Research Objectives	
5. Research Hypotheses	
6. Population and Sample of the Study	
7. Proposed Research Model	
8. Research Methodology	
8.1 Research Philosophy and Approach	
8.2 Research Design	
8.3 Data Collection Tools	
8.4 Validity and Reliability	
8.5 Data Analysis Plan	
8.6 Ethical Considerations	
9. Proposed Structure of the Final Project	
10. Proposed Work Plan (Timeline)	
11. Significance and Expected Contribution	
12. Limitations of the Study	
13. References	

1. Introduction and Background

Organizations in the private sector increasingly deliver their strategic objectives through projects rather than through routine operational activity alone. Whether the outcome is a new product line, an information-system rollout, a construction development, or a market-expansion initiative, the project has become the primary vehicle through which private companies translate strategy into results. Alongside this shift, however, private-sector project environments are characterized by tight budgets, compressed schedules, competitive pressure, and a high sensitivity to failure, since resources committed to a failed project are resources that a competitor does not have to recover from.

Risk is inherent to any undertaking that involves uncertainty about the future, and projects — by definition temporary, unique, and progressively elaborated — are inherently uncertain undertakings. The Project Management Institute (PMI) and the international standard ISO 31000 both frame risk not merely as a threat to be avoided but as an effect of uncertainty on objectives, which may be negative (a threat) or positive (an opportunity). Project risk management (PRM) is the structured discipline of identifying, analyzing, prioritizing, responding to, and monitoring these uncertainties throughout the project life cycle, with the explicit aim of increasing the probability and impact of positive events and decreasing the probability and impact of events adverse to the project's objectives.

Despite widespread awareness of formal risk-management frameworks, many private-sector organizations — particularly small and medium enterprises and functionally organized firms undertaking projects outside their core business — continue to manage risk informally, reactively, or not at all. Evidence from practitioner surveys consistently associates the absence of structured risk practices with cost overruns, schedule slippage, quality defects, and outright project failure, while more mature risk practices are associated with a higher likelihood of meeting the classic "iron triangle" targets of time, cost, and quality, as well as broader stakeholder satisfaction. This graduation project is concerned with examining that relationship empirically within a defined private-sector context, and this document represents the methodological framework — the questions, objectives, hypotheses, conceptual model, and methodology — on which the fully developed project will be built.

The remainder of this document completes the methodological structure requested for this assignment: it states the research questions, objectives, and hypotheses; proposes the population and sample; presents a conceptual research model relating risk-management practice to project success; details the intended methodology, including the research design and data-collection instruments; and sets out the proposed structure of the final graduation project together with an indicative work plan.

1.1 Key Definitions

The following definitions establish the terminology used consistently throughout this document and the eventual graduation project:

Term	Definition
Project	A temporary endeavor undertaken to create a unique product, service, or result, characterized by a defined beginning and end and constrained by scope, time, cost, and quality objectives (PMI, 2021).
Risk	An uncertain event or condition that, if it occurs, has a positive or negative effect on one or more project objectives (PMI, 2021; ISO 31000, 2018).
Project Risk Management	The set of processes concerned with conducting risk-management planning, identification, analysis, response planning, response implementation, and monitoring on a project (PMI, 2019).
Risk Identification	The process of determining which risks may affect the project and documenting their characteristics.
Risk Analysis and Assessment	The process of prioritizing risks for further analysis or action by assessing and combining their probability of occurrence and impact.
Risk Response Planning	The process of developing options and actions to enhance opportunities and reduce threats to project objectives.
Risk Monitoring and Control	The process of tracking identified risks, monitoring residual risks, identifying new risks, and evaluating risk-process effectiveness throughout the project.
Project Success	The degree to which a project achieves its objectives, traditionally measured against time, cost, and quality/scope, and increasingly extended to include stakeholder satisfaction and strategic/business benefit.
Private Sector	The part of the economy owned and operated by private individuals or companies for profit, as distinguished from government-owned or government-operated entities.

These definitions are drawn primarily from the Project Management Institute's PMBOK Guide and ISO 31000, which together represent the two most widely referenced authoritative sources in the project- and risk-management discipline, and will be elaborated further with supporting academic literature in Chapter 2 of the completed project.

2. Statement of the Research Problem

Private-sector organizations frequently initiate projects without a documented risk-management process, relying instead on the experience and intuition of the project manager. This ad hoc approach tends to work adequately on small, familiar projects but becomes a significant liability as project size, complexity, and strategic importance increase. The core problem this study addresses can be summarized as follows: *it is not sufficiently understood, within the private-sector context under study, to what extent the systematic application of project risk management practices — risk identification, risk analysis, risk response planning, and risk monitoring and control — is associated with project success outcomes, and which of these practices contributes most strongly to that success.*

Understanding this relationship matters for three reasons. First, it allows organizations to justify the investment of time and resources in formal risk-management processes with evidence rather than assumption. Second, it allows project managers to prioritize among the various components of risk management when resources for implementing them are themselves limited. Third, it contributes to the broader academic literature on project management maturity in the private sector, a context that is comparatively under-studied relative to public-sector and mega-infrastructure projects.

2.1 Preview of Related Literature Themes

A full systematic literature review will be conducted in Chapter 2 of the completed project; however, four broad themes that are expected to recur in that review are outlined briefly here to situate the research problem within its academic context.

Theme 1 — Risk Management Maturity Models. A substantial stream of literature is concerned with measuring how "mature" an organization's risk practices are, typically along a scale from ad hoc/informal practice to fully integrated, continuously improved practice. This literature generally finds a positive association between maturity level and project performance, though the strength of that association varies by industry and project type.

Theme 2 — Risk Management and the Iron Triangle. Historically, most empirical work relates risk-management practice to the traditional time-cost-quality triangle. More recent work argues that this triangle is an incomplete measure of success and should be extended to include stakeholder satisfaction and strategic alignment — a position this study adopts in its definition of the dependent variable (Section 6).

Theme 3 — Sector-Specific Differences. A recurring observation in the literature is that risk-management practice and its effect on outcomes differ meaningfully between public-sector/infrastructure megaprojects (which dominate the empirical literature) and private-sector commercial projects (which are comparatively under-represented), reinforcing the contribution of a private-sector-focused study such as this one.

Theme 4 — The Barrier of Resource Constraints in SMEs. Literature on small and medium enterprises frequently identifies limited staff time, lack of specialized risk expertise, and cost sensitivity as the primary barriers to adopting formal risk-management processes, rather than a lack of awareness of their value — a distinction with direct implications for the practical recommendations this study aims to produce.

These four themes will be expanded with specific, database-sourced empirical citations during the literature-review stage of the completed project (see the proposed project structure, Section 9, Chapter 2).

3. Research Questions

The study is organized around one overarching question and four supporting sub-questions:

Main Research Question:
To what extent does the application of project risk management practices affect the success of projects in the private sector?

- RQ1:** What is the current level of application of project risk management practices (identification, analysis, response, and monitoring) among private-sector project teams under study?
- RQ2:** What is the perceived level of project success (in terms of time, cost, quality, and stakeholder satisfaction) among the projects under study?
- RQ3:** Is there a statistically significant relationship between each dimension of project risk management and overall project success?
- RQ4:** Which dimension of project risk management contributes most significantly to explaining variation in project success?

4. Research Objectives

In line with the research questions above, the study pursues the following objectives:

1. To identify and describe the current level of project risk management practice — across identification, analysis, response planning, and monitoring/control — applied by project teams in the private-sector organizations under study.
2. To measure the perceived level of project success achieved by these projects against time, cost, quality, and stakeholder-satisfaction criteria.
3. To examine the statistical relationship between each dimension of project risk management and project success.
4. To determine the relative contribution (weight) of each risk-management dimension in predicting project success.
5. To develop practical, evidence-based recommendations that private-sector project managers and organizational leadership can use to strengthen risk-management practice and, consequently, project outcomes.

5. Research Hypotheses

Based on the objectives and the reviewed literature, the study proposes one main hypothesis and four sub-hypotheses, stated in the alternative (research) form:

Main Hypothesis (H1):

There is a statistically significant positive relationship between the application of project risk management practices and project success in the private sector at $\alpha \leq 0.05$.

1. **H1a:** There is a statistically significant positive relationship between risk identification and project success.
2. **H1b:** There is a statistically significant positive relationship between risk analysis and assessment and project success.
3. **H1c:** There is a statistically significant positive relationship between risk response planning and project success.
4. **H1d:** There is a statistically significant positive relationship between risk monitoring and control and project success.

Each hypothesis will be tested against its corresponding null hypothesis (H0), which states that no statistically significant relationship exists, using the inferential statistical procedures described in Section 8.5.

Rationale for the Sub-Hypotheses

H1a — Risk Identification: Projects in which risks are identified early and comprehensively give the project team the opportunity to plan proactively rather than react to problems after they materialize. A project team that has not identified a risk cannot manage it; therefore identification is treated as the foundational, and logically prior, dimension on which the other three depend.

H1b — Risk Analysis and Assessment: Not all identified risks warrant the same level of attention. Analysis and assessment allow the project team to prioritize its limited time and resources toward the risks most likely to affect objectives and most severe in their potential impact, which is expected to translate into more efficient and effective risk response and, in turn, better project outcomes.

H1c — Risk Response Planning: The mere awareness of a risk does not protect a project from its consequences; a documented, resourced response strategy — whether to avoid, mitigate, transfer, or accept the risk — is what actually changes the probability or impact of the risk event, and is therefore expected to relate directly to success outcomes.

H1d — Risk Monitoring and Control: Because project environments change continuously, a risk register created once at project initiation quickly becomes outdated. Ongoing monitoring allows the team to track known risks, detect newly emerging risks, and adjust response plans, which is expected to sustain the benefits of the earlier three dimensions throughout the project life cycle rather than only at its start.

6. Population and Sample of the Study

6.1 Study Population

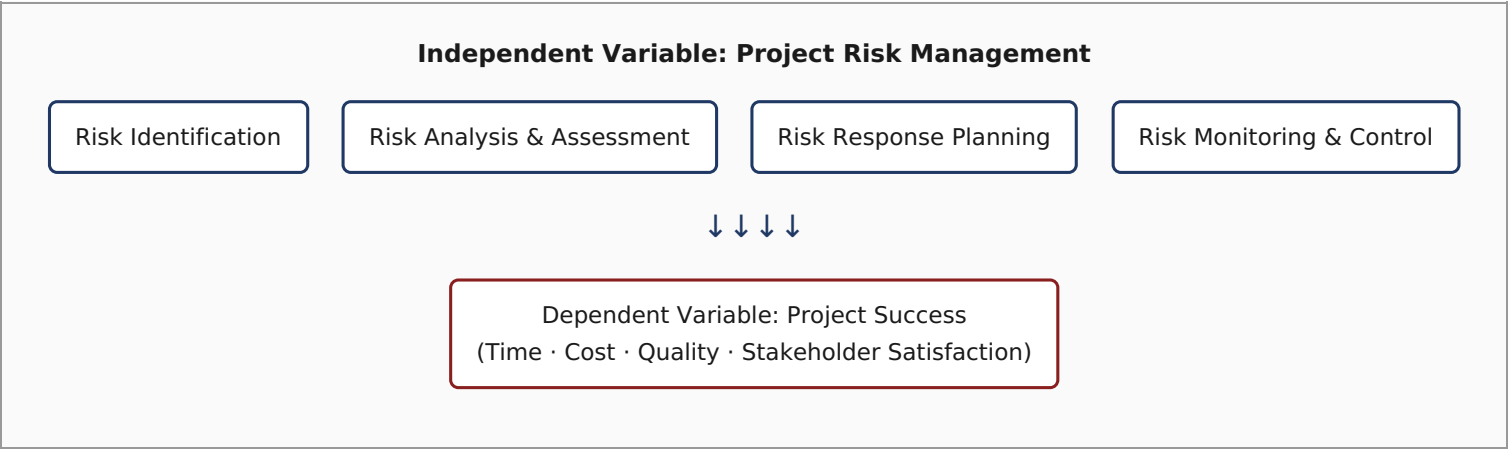
The target population consists of project managers, project team members, and project coordinators employed in private-sector organizations that execute formally defined projects — including, but not limited to, firms in construction, information technology, retail expansion, logistics, and professional services. Respondents are limited to individuals who have participated in at least one completed or near-completed project within the past three years, so that they are able to reflect on both the risk-management practices applied and the resulting project outcomes.

6.2 Sampling Method and Sample Size

A non-probability convenience/purposive sample is proposed, reflecting the practical difficulty of obtaining a full sampling frame of private-sector project personnel. An initial target of 120–150 completed questionnaires is proposed, which — after anticipated exclusions for incomplete responses — is expected to yield a usable sample of at least 100 respondents, considered adequate for the multiple-regression and correlation analysis described later in this document. Where feasible, the sample will be drawn from more than one organization to reduce the risk that results merely reflect the practice of a single firm.

7. Proposed Research Model

The study adopts a conceptual model in which project risk management is treated as a multidimensional independent variable and project success as the dependent variable. The model is grounded in the PMI risk-management process groups (identification, analysis, response planning, and monitoring/control) and in established project-success frameworks that extend beyond the traditional cost-time-quality triangle to include stakeholder satisfaction.



Operational Definitions of Model Variables

Variable	Type	Operational Definition
Risk Identification	Independent (dimension)	The extent to which the project team systematically identifies and documents potential risk events before and during project execution.
Risk Analysis & Assessment	Independent (dimension)	The extent to which identified risks are analyzed for probability and impact and prioritized (qualitatively and/or quantitatively).
Risk Response Planning	Independent (dimension)	The extent to which formal response strategies (avoid, mitigate, transfer, accept) are developed for prioritized risks.
Risk Monitoring & Control	Independent (dimension)	The extent to which risks and response plans are tracked, reassessed, and adjusted throughout the project life cycle.
Project Success	Dependent	The perceived achievement of project objectives measured across schedule adherence, budget adherence, quality/technical performance, and stakeholder satisfaction.

8. Research Methodology

8.1 Research Philosophy and Approach

The study adopts a positivist research philosophy, treating the relationship between risk-management practice and project success as an objective phenomenon that can be measured and tested statistically. A deductive, quantitative approach is used: hypotheses are derived from established theory and existing literature and are then tested against data collected from the field, rather than allowing themes to emerge inductively from qualitative exploration.

8.2 Research Design

A **descriptive-analytical design** is proposed. The descriptive component characterizes the current level of risk-management practice and project success as they exist among the sampled projects, using frequencies, means, and standard deviations. The analytical component goes beyond description to examine relationships between variables (correlation) and to test the predictive contribution of the independent variables on the dependent variable (multiple regression), which allows the study to move from "what is the current state" to "what relationship exists, and how strong is it." The design is cross-sectional: data is collected at a single point in time rather than through a longitudinal panel, which is appropriate given the scope and time frame available for a graduation project.

8.3 Data Collection Tools

Consistent with the quantitative, descriptive-analytical design, the primary data-collection instrument is a structured **questionnaire**, supported by a review of secondary data from organizational project documentation where accessible.

8.3.1 Questionnaire Design

The questionnaire will be organized into three sections:

Section	Content	Scale
Section 1	Demographic and organizational profile (role, years of experience, project type, project size, industry)	Nominal / categorical
Section 2	Project risk management practice, organized under the four dimensions of the research model (approximately 5–6 items per dimension)	5-point Likert scale (1 = strongly disagree, 5 = strongly agree)
Section 3	Project success, organized under time, cost, quality, and stakeholder satisfaction (approximately 4–5 items per dimension)	5-point Likert scale

Items for Sections 2 and 3 will be adapted from previously validated instruments in the project management literature (notably instruments consistent with the PMBOK Guide risk-process groups and established project-success measurement scales), modified for clarity and relevance to the private-sector context under study.

8.3.2 Supplementary Tool: Semi-Structured Interview

To add interpretive depth to the questionnaire results, a small number (approximately 4–6) of brief semi-structured interviews with senior project managers are proposed as a supporting, non-primary source of qualitative insight — for example, to help explain any unexpected statistical results and to illustrate practical examples of how risk-management practices were (or were not) applied.

8.4 Validity and Reliability

Content validity will be established through expert review: the draft questionnaire will be reviewed by the project supervisor and, where possible, by one or two additional academics or practitioners familiar with project management, and revised accordingly. Reliability will be assessed using Cronbach's Alpha for each dimension and for the instrument as a whole, with a commonly accepted threshold of $\alpha \geq 0.70$ taken as evidence of acceptable internal consistency.

8.5 Data Analysis Plan

Quantitative data will be analyzed using SPSS (or an equivalent statistical package). The analysis plan proceeds in three

stages:

Stage	Technique	Purpose
Descriptive	Frequencies, means, standard deviations	Describe respondent profile and current levels of risk-management practice and project success
Reliability & Validity checks	Cronbach's Alpha	Confirm internal consistency of the instrument before hypothesis testing
Inferential	Pearson correlation; multiple linear regression	Test the four sub-hypotheses (correlation) and the main hypothesis (regression), and determine the relative contribution of each dimension

8.6 Ethical Considerations

Participation will be voluntary and anonymous. A cover note will explain the purpose of the study, confirm that responses will be used for academic purposes only, and state that no individually identifiable data will be reported. Organizational names will be anonymized in the final project unless explicit permission is granted to disclose them. Interview participants will be asked for informed consent prior to participation.

9. Proposed Structure of the Final Project

Building on this methodological framework, the completed graduation project is proposed to follow the standard five-chapter structure used by the College of Administration:

Chapter	Title	Indicative Content
Chapter 1	Introduction	Background, problem statement, questions, objectives, hypotheses, significance, limitations (expanded from Sections 1–5 of this document)
Chapter 2	Literature Review	Theoretical foundations of project management and risk management; review of empirical studies on risk management and project success; synthesis and identification of the research gap
Chapter 3	Research Methodology	Full elaboration of Section 8 of this document: design, population/sample, instrument, validity/reliability, and analysis procedures
Chapter 4	Data Analysis and Findings	Presentation of descriptive statistics, reliability results, correlation and regression results, and hypothesis-testing outcomes
Chapter 5	Conclusions and Recommendations	Summary of findings, theoretical and practical implications, recommendations for practice, limitations, and suggestions for future research

10. Proposed Work Plan (Timeline)

The following indicative timeline assumes a project duration of approximately 12-14 weeks from approval of this methodological framework to final submission:

Phase	Activity	Approx. Duration
1	Literature review and finalization of theoretical framework	Weeks 1-3
2	Questionnaire design, expert review, and pilot testing	Weeks 3-4
3	Data collection (questionnaire distribution and interviews)	Weeks 5-7
4	Data entry, cleaning, and statistical analysis	Weeks 8-9
5	Drafting Chapters 4 and 5	Weeks 10-11
6	Full draft review, supervisor feedback, and revisions	Week 12
7	Final formatting, proofreading, and submission	Weeks 13-14

11. Significance and Expected Contribution

At the practical level, the study is expected to give private-sector project managers evidence-based guidance on where to focus limited risk-management resources for the greatest effect on project outcomes. At the organizational level, findings may support the business case for formalizing risk-management processes in firms that currently manage risk informally. At the academic level, the study contributes to the comparatively limited body of private-sector-specific empirical evidence on the risk-management/project-success relationship, complementing the larger body of literature focused on public-sector and large infrastructure projects.

12. Limitations of the Study

- The use of a non-probability sample limits the statistical generalizability of findings beyond the sampled organizations.
- Reliance on self-reported perceptions of project success, rather than independently verified project performance data, introduces potential common-method bias.
- The cross-sectional design captures a single point in time and cannot establish causal direction with the same confidence as a longitudinal design.
- The relatively short data-collection window available for a graduation project may constrain sample size and industry diversity.

13. References

Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)* (7th ed.). PMI.

International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018 — Risk Management Guidelines*. ISO.

Kerzner, H. (2022). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (13th ed.). Wiley.

Project Management Institute. (2019). *The Standard for Risk Management in Portfolios, Programs, and Projects*. PMI.

Association for Project Management. (2019). *APM Body of Knowledge* (7th ed.). APM.

Pinto, J. K. (2020). *Project Management: Achieving Competitive Advantage* (5th ed.). Pearson.

Note: This reference list will be expanded substantially with peer-reviewed journal articles during the literature-review stage (Chapter 2) once the topic librarian/database search has been completed; the entries above represent core standard references for the theoretical framework only.

Appendix A: Draft Questionnaire

The following draft items operationalize the research model presented in Section 7 and are intended to be piloted and refined (per Section 8.4) before formal distribution.

Section 1: Demographic and Organizational Profile

#	Item
1	Current role: ☐ Project Manager ☐ Project Team Member ☐ Project Coordinator ☐ Other
2	Years of experience in project-based work: ☐ Less than 2 ☐ 2-5 ☐ 6-10 ☐ More than 10
3	Industry / sector: ☐ Construction ☐ Information Technology ☐ Retail/Commercial ☐ Logistics ☐ Professional Services ☐ Other
4	Approximate size of the most recent project (budget or team size): ☐ Small ☐ Medium ☐ Large
5	Was the project you are reporting on completed within the past 3 years? ☐ Yes ☐ No

Section 2: Project Risk Management Practice (1 = Strongly Disagree, 5 = Strongly Agree)

Risk Identification

#	Item
1	The project team formally identifies potential risks at the planning stage.
2	Risk identification involves input from multiple stakeholders, not only the project manager.
3	A documented risk register or risk log is maintained for the project.
4	Historical data from previous projects is used to help identify likely risks.
5	New risks are identified continuously, not only at project start.

Risk Analysis and Assessment

#	Item
6	Identified risks are assessed for their probability of occurrence.
7	Identified risks are assessed for their potential impact on objectives.
8	Risks are prioritized (e.g., high/medium/low or a probability-impact matrix).
9	Quantitative techniques (e.g., expected monetary value) are used for major risks where relevant.
10	Risk analysis results are documented and shared with the project team.

Risk Response Planning

#	Item
11	A documented response strategy exists for each high-priority risk.
12	Response strategies are matched appropriately to the nature of the risk (avoid, mitigate, transfer, accept).
13	Resources (budget, time, or personnel) are allocated to implement risk responses.
14	Contingency plans exist for major risks that materialize despite response actions.
15	Risk owners are assigned responsibility for implementing specific responses.

Risk Monitoring and Control

#	Item
16	The risk register is reviewed and updated at regular intervals during the project.

17	The effectiveness of implemented risk responses is evaluated periodically.
18	New risks arising during execution are added to the risk register promptly.
19	Risk status is a standing item in project progress meetings.
20	Lessons learned about risk management are documented at project close.

Section 3: Project Success (1 = Strongly Disagree, 5 = Strongly Agree)

#	Item
21	The project was completed within (or close to) the originally planned schedule.
22	The project was completed within (or close to) the originally approved budget.
23	The project met its defined technical/quality requirements.
24	The final deliverable required minimal rework after handover.
25	Key stakeholders expressed satisfaction with the project outcome.
26	The project achieved the business objective it was intended to support.
27	Overall, I consider this project to have been successful.

Appendix B: Interview Guide (Supplementary)

#	Guiding Question
1	Can you briefly describe your role and the project you are reflecting on?
2	How were risks identified and documented on this project, if at all?
3	Can you describe a risk that materialized during the project, and how the team responded?
4	In your view, which part of the risk-management process (identification, analysis, response, or monitoring) mattered most to the outcome of this project?
5	What would you do differently regarding risk management if you led this project again?



Arabic Version

جامعة ميد أوشن

كلية الإدارة

مشروع تخرج

تكليف: تكملة الهيكل المنهجي

إدارة مخاطر المشاريع وأثرها على نجاح المشاريع
في القطاع الخاص

إعداد الطالب: عبدالله عبدالمحسن الجعفر

البرنامج: بكالوريوس إدارة أعمال

مقدم إلى: كلية الإدارة - جامعة ميد أوشن

العام الأكاديمي: 2026

	لمرية
	إنسة
	خط
	حكت
	حكت
	إنسة
	نتلا
	حكت
	ج الدراسة
	بم البحث
	ع البيانات
	ق والنفا
	ل البلفا
	، الأخلاقية
	هائي
	لعطل
	توقعه
	رالنسة
	مرا

، رئيسية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، سواء تمثّل ذلك في إطلاق خط إنتاج جديد، أو تطبيق نظام معلومات، أو تنفيذ مشروع إنشائي، أو التوسع في أسواق جديدة. وقد رافق هذا التوجه بيئة عمل تتسم بمحدودية الميزانيات، وضغط الجداول الزمنية، ر (Risk) عنصرًا ملازمًا لأي عمل ينطوي على عدم يقين تجاه المستقبل، والمشاريع بطبيعتها مؤقتة وفريدة ومتدرجة التفاصيل، وبالتالي فهي أعمال تنطوي على عدم يقين متأصل. ويُعرّف كل من معهد إدارة المشاريع (PMI) والمعيار الدولي 31000 ن مؤسسات القطاع الخاص، وبخاصة المنشآت الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات ذات التنظيم الوظيفي التي تنفذ مشاريع خارج نشاطها الأساسي، ما زالت تدبر المخاطر بأسلوب غير رسمي أو تفاعلي (رد فعل) أو لا تدبرها إطلاقًا. ونشير الدراسات: علوب لهذا التكلفة: أسئلة البحث وأهدافه وفرضياته، ومجتمع الدراسة وعينتها المقترحة، والنموذج البحثي الذي يربط ممارسة إدارة المخاطر بنجاح المشروع، ثم تفصيل المنهجية المقترحة بما في ذلك تصميم البحث وأدوات جمع البيانات، وأخيرًا الهـ

يجب التعرفات التالية المصطلحات الأساسية المستخدمة بشكل متنسق في هذا المستند وفي مشروع التخرج الكامل لاحقًا:

المصطلح	التعريف
مؤشر الأداء (KPI): النطاق والوقت والتكلفة والجودة (PMI, 2021).	
المؤشر (KPI): على واحد أو أكثر من أهداف المشروع (ISO 31000, 2018 PMI, 2021).	
دالة الإحصائية (Statistical Significance): دورة حياة المشروع (PMI, 2019).	
تحديد المخاطر	عملية تحديد المخاطر التي قد تؤثر على المشروع وتوثيق خصائصها.
تحليل المخاطر وتقييمها	عملية ترتيب أولويات المخاطر لمزيد من التحليل أو الإجراء، من خلال تقييم احتمالية حدوثها وأثرها والجمع بينهما.
التخطيط للاستجابة للمخاطر	عملية تطوير خيارات وإجراءات لتعزيز الفرص والحد من التهديدات التي تواجه أهداف المشروع.
مراقبة المخاطر والتحكم فيها	مراقبة المخاطر المحددة، ومراقبة المخاطر المتبقية، وتحديد المخاطر الجديدة، وتقييم فعالية عملية إدارة المخاطر طوال المشروع.
تجارب التعلم	تجارب التعلم التي يحقق بها المشروع أهدافه، وتُفاس نقيديًا بالوقت والتكلفة والجودة/النطاق، وتمتد حديثًا لتشمل رضا أصحاب المصلحة والمنفعة الاستراتيجية/التجارية.
القطاع الخاص	الجزء من الاقتصاد الذي يملكه ويديره أفراد أو شركات خاصة بهدف الربح، تمييزًا له عن الكيانات الحكومية المملوكة أو المدارة من الدولة.

PMBOK الصادر عن معهد إدارة المشاريع ومن المعيار الدولي ISO 31000، باعتبارهما من أكثر المصادر المرجعية اعتمادًا في تخصص إدارة المشاريع والمخاطر، وسيتم توسيعها لاحقًا بالاستناد إلى الأدبيات الأكاديمية الداعمة في الفصل الثاني من

يعمل دون وجود عملية مؤنقة لإدارة المخاطر، معتمدة بدلاً من ذلك على خبرة وحس مدير المشروع. وقد يكون هذا الأسلوب غير الرسمي مقبولاً في المشاريع الصغيرة والمألوفة، إلا أنه يتحول إلى عائق جوهري كلما زاد حجم المشروع وتعقيده وأه
ولاً، تمكين المؤسسات من تبرير استثمار الوقت والموارد في عمليات إدارة المخاطر الرسمية استناداً إلى أدلة وليس افتراضات. ثانياً، تمكين مديري المشاريع من ترتيب أولويات مكونات إدارة المخاطر عندما تكون الموارد المتاحة لتطبيقها محدودة.

أدبية منهجية كاملة في الفصل الثاني من المشروع الكامل؛ إلا أنه يُعرض هنا بإيجاز أربعة محاور عامة يُتوقع تكرار ورودها في تلك المراجعة، وذلك لوضع مشكلة الدراسة ضمن سياقها الأكاديمي.

الأول يُعنى بمزاد عيشوتجى الأثرية للمخاطرمدى "نضج" ممارسات إدارة المخاطر في المؤسسة، عادة على مقياس يتدرج من الممارسة غير الرسمية أو العشوائية إلى الممارسة المتكاملة والمتحسّنة باستمرار. وتشير هذه الأدبيات عمومًا إلى وجود علا ر الثاني — إدارة المخاطر والمثلث الذهبي. تاريخيًا، ربطت معظم الدراسات التطبيقية ممارسة إدارة المخاطر بالمثلث التقليدي (الوقت-التكلفة-الجودة). وتذهب دراسات أحدث إلى أن هذا المثلث مقياس غير مكتمل للنجاح، ويجب توسيعه لـ ثالث من المزاوقا بين المثلثات الأدبيات أن ممارسة إدارة المخاطر وأثرها على النتائج يختلفان بشكل ملموس بين المشاريع الكبرى للقطاع العام والبنية التحتية (التي تهيمن على الأدبيات التطبيقية) ومشاريع القطاع الخاص التجارية (الأقل تمثيلًا ابع — عائق محدودية الموارد في المكتشفاتنا للصغيرة والمتوسطة الحجمالصغيرة والمتوسطة الحجم. وغياب الخبرة المتخصصة في المخاطر، والحساسية تجاه التكلفة كعوائق رئيسية أمام تبني عمليات رسمية لإدارة المخاطر، ولي م ٩، الفصل الثاني).

ق الدراسة من سؤال رئيسي وأربعة أسئلة فرعية داعمة:

السؤال الرئيسي:

إلى أي مدى يؤثر تطبيق ممارسات إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع في القطاع الخاص؟

التمهيد: يهدف هذا البحث إلى استكشاف العلاقة بين إدارة مخاطر المشاريع (التحديد، التحليل، الاستجابة، المراقبة) لدى فرق المشاريع في القطاع الخاص موضع الدراسة؟

السؤال الفرعي الأول: المذكر لنجاح المشاريع (من حيث الوقت والتكلفة والجودة ورضا أصحاب المصلحة) لدى المشاريع موضع الدراسة؟

السؤال الفرعي الثاني: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل بُعد من أبعاد إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشروع الكلي؟

السؤال الفرعي الثالث: أي أبعاد إدارة مخاطر المشاريع يسهم بالقدر الأكبر في تفسير التباين في نجاح المشروع؟

مع أسئلة البحث أعلاه، تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

للملازمة إدارة مخاطر المشاريع — عبر أبعادها الأربعة: التحديد، التحليل، التخطيط للاستجابة، والمراقبة والتحكم — لدى فرق المشاريع في مؤسسات القطاع الخاص موضع الدراسة.

ياسر2المستوى المُدرَك لنجاح هذه المشاريع وفق معايير الوقت والتكلفة والجودة ورضا أصحاب المصلحة.

تتباين3العلاقة الإحصائية بين كل بُعد من أبعاد إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشروع.

النسبية (الوزن التفسيري) لكل بُعد من أبعاد إدارة المخاطر في التنبؤ بنجاح المشروع.

ات قلمية مستندة إلى الأدلة يمكن أن يستفيد منها مديرو المشاريع وقيادات المؤسسات في القطاع الخاص لتعزيز ممارسة إدارة المخاطر، وبالتالي تحسين نتائج المشاريع.

ف الدراسة والأدب النظري المستعرض، تقترح الدراسة فرضية رئيسية وأربع فرضيات فرعية، وتُصاغ بصيغة الفرضية البديلة (البحتية):

سببة (H1):
دلالة $\alpha \leq 0.05$.

لوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تحديد المخاطر ونجاح المشروع.

لوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تحليل المخاطر وتقييمها ونجاح المشروع.

لوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط للاستجابة للمخاطر ونجاح المشروع.

لوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مراقبة المخاطر والتحكم فيها ونجاح المشروع.

ف (H0) المقابلة لها، والتي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية الاستدلالية الموضحة في القسم ٨.٥.

مستويات الفرضيات الفرعية

تحدد فيها المخاطر مبكراً وبشمولية فريق المشروع فرصة التخطيط الاستباقي بدلاً من رد الفعل بعد وقوع المشكلات. ولا يمكن لفريق المشروع إدارة خطر لم يتم تحديده، ولذلك يُعامل التحديد باعتباره البُعد التأسيسي الذي تعتمد عليه منطقتا الإدارة

التي تُؤثر على القدرة على تجنب المخاطر. ويتيح التحليل والتقييم لفريق المشروع توجيه وقته وموارده المحدودة نحو المخاطر الأكثر احتمالاً للتأثير على الأهداف والأشدّ إلحاحاً المحتمل، وهو ما يُتوقع أن يترجم إلى استجابة أكثر كفاءة وفعالية، وبالتالي نتائج أفضل

للمشروع. وبما أن المخاطر لا يمكن تجنبها، فإنها تتطلب إدارة استباقية استجابة موزونة بالموارد — سواء بالتجنب أو التخفيف أو النقل أو القبول — هو ما يؤثر فعلياً احتمالية وقوع الخطر أو حجم أثره، ولذلك يُتوقع أن ترتبط هذه الاستراتيجية

بمراقبة المخاطر التي تُعدّ مرة واحدة عند بدء المشروع سرعان ما يصبح غير محدث. وتتيح المراقبة المستمرة للفريق متابعة المخاطر المعروفة، واكتشاف المخاطر الناشئة حديثاً، وتعديل خطط الاستجابة، وهو ما يُتوقع أن يُقي على منافع الأ

ستهدف من مديري المشاريع وأعضاء فرق المشاريع ومنسقي المشاريع العاملين في مؤسسات القطاع الخاص التي تنفذ مشاريع محددة رسميًا، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر قطاعات الإنشاءات وتقنية المعلومات والتوسع التجاري والخدم

ن ١٢٠ إلى ١٥٠ استبانة مكتملة مبدئيًا، بحيث يُتوقع بعد استبعاد الاستجابات غير المكتملة أن تصل العينة الصالحة للتحليل إلى ١٠٠ مستجيب على الأقل، وهو حجم يُعد كافيًا لتحليلات الارتباط والانحدار المتعدد الموضحة لاحقًا في هذا المستند. وسيُسمع

إدارة مخاطر المشاريع كمتغير مستقل متعدد الأبعاد، ويُعامل نجاح المشروع كمتغير تابع. ويستند النموذج إلى مجموعات عمليات إدارة المخاطر وفق معهد إدارة المشاريع (التحديد، التحليل، التخطيط للاستجابة، والمراقبة والتحكم)، وإلى أطر نجاح ا

المتغير المستقل: إدارة مخاطر المشاريع

مراقبة المخاطر والتحكم فيها

التخطيط للاستجابة للمخاطر

تحليل المخاطر وتقييمها

تحديد المخاطر

↓ ↓ ↓ ↓

المتغير التابع: نجاح المشروع
(الوقت · التكلفة · الجودة · رضا أصحاب المصلحة)

التعريفات الإجرائية لمتغيرات النموذج

المتغير	النوع	التعريف الإجرائي
تحديد المخاطر	مستقل (تعد)	مدى قيام فريق المشروع بتحديد وتوثيق الأحداث المحتملة للمخاطر بشكل منهجي قبل وأثناء تنفيذ المشروع.
تحليل المخاطر وتقييمها	مستقل (تعد)	مدى تحليل المخاطر المحددة من حيث احتمالية الحدوث والأثر، وترتيب أولوياتها (نوعيًا وأو كميًا).
التخطيط للاستجابة للمخاطر	مستقل (تعد)	مدى قيام فريق المشروع بتحديد وتوثيق الأحداث المحتملة للمخاطر بشكل منهجي قبل وأثناء تنفيذ المشروع.
مراقبة المخاطر والتحكم فيها	مستقل (تعد)	مدى متابعة المخاطر وخطط الاستجابة وإعادة تقييمها وتعديلها طوال دورة حياة المشروع.
نجاح المشروع	مستقل (تعد)	مدى تحقيق أهداف المشروع، ويُقاس عبر الالتزام بالجدول الزمني، والالتزام بالميزانية، والأداء الفني/الجودة، ورضا أصحاب المصلحة.

ة (Positivist)، إذ تُعامل العلاقة بين ممارسة إدارة المخاطر ونجاح المشروع كظاهرة موضوعية يمكن قياسها واختبارها إحصائيًا. ويُعتمد منهج استنباطي (Deductive) وكمي (Quantitative)، حيث تُشتق الفرضيات من النظريات والأدبيات القائمة

يُقترح اعتماد **التصميم الوصفي التحليلي**. يهدف الجانب الوصفي إلى وصف المستوى الحالي لممارسة إدارة المخاطر ونجاح المشروع كما هي قائمة لدى المشاريع في العينة، باستخدام التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية. أما الجان

نا مع التصميم الكمي الوصفي التحليلي، تُعد **الاستبانة** للأداة الأساسية لجمع البيانات، مدعومة بمراجعة بيانات ثانوية من وثائق المشاريع المؤسسية متى توفر الوصول إليها.

الاستبانة في ثلاثة أقسام:

المحتوى	المقياس
بيانات الممارسات والنظمية (الوظيفة، سنوات الخبرة، نوع المشروع، حجم القطاع)	اسمي / تصنيفي
مقياس ليكرت الخماسي (نوافع 1-5 عبارات لكل بُعد تقريبًا)	مقياس ليكرت الخماسي (1 = غير موافق بشدة، 5 = موافق بشدة)
مقياس ليكرت الخماسي (نوافع 1-5 عبارات لكل بُعد تقريبًا)	مقياس ليكرت الخماسي

ن PMBOK ومقاييس نجاح المشاريع المعتمدة)، مع تعديلها لتلائم الوضوح والملاءمة لسياق القطاع الخاص موضع الدراسة.

يد (1-4 تقريبًا) من المقابلات القصيرة بنسبة المقننة مع مديري مشاريع من ذوي الخبرة، كمصدر مساند غير أساسي للرؤى النوعية — على سبيل المثال للمساعدة في تفسير أي نتائج إحصائية غير متوقعة، وتقديم أمثلة عملية توضح كيفية تطبيق (أو ع

ح (Cronbach's Alpha) لكل بُعد وللأداة ككل، مع اعتماد الحد الأدنى المقبول عمومًا ($\alpha \geq 0.70$) كدليل على اتساق داخلي مقبول.

ج SPSS أو ما يعادله. وتتم خطة التحليل بثلاث مراحل:

المرحلة	الأسلوب الإحصائي	الغرض
وصفية التكرارات، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية	وصف خصائص المستجيبين والمستوى الحالي لممارسة إدارة المخاطر ونجاح المشروع	
فحص الصدق والثبات	معامل ألفا كرونباخ	التأكد من الاتساق الداخلي للأداة قبل اختبار الفرضيات
استدلالية	معامل ارتباط بيرسون؛ الانحدار الخطي المتعدد	اختبار الفرضيات الفرعية الأربع (الارتباط) والفرضية الرئيسية (الانحدار)، وتحديد المساهمة النسبية لكل بُعد

ة. وستُرفق مذكرة تعريفية توضح الغرض من الدراسة، وتؤكد أن الإجابات ستُستخدم لأغراض أكاديمية فقط، وأنه لن يُفصح عن أي بيانات تحدد هوية المشاركون. وستُخفى أسماء المؤسسات في المشروع النهائي ما لم يُمنح إذن صريح بالإفصاح عنها. .

الهيكل المنهجي، يُقترح أن يتبع المشروع النهائي البنية القياسية المكونة من خمسة فصول المعتمدة في كلية الإدارة:

الفصل	العنوان	المحتوى الاسترشادي
مقدمة	الأهمية، الحدود (توسيع للأقسام 1-0 من هذا المستند)	
الفصل الثاني	الإطار النظري والدراسات السابقة	الأسس النظرية لإدارة المشاريع وإدارة المخاطر؛ مراجعة الدراسات التطبيقية حول إدارة المخاطر ونجاح المشروع؛ التجميع وتحديد الفجوة البحثية
الفصل الثالث	المنهج والحدود	الصدق والشمول والاعتمادية والصلاحية
الفصل الرابع	تحليل البيانات والنتائج	عرض الإحصاءات الوصفية، ونتائج التباين، ونتائج الارتباط والانحدار، ونتائج اختبار الفرضيات
الفصل الخامس	الاستنتاجات والتوصيات	الاستنتاجات والتوصيات ملخص النتائج، الدلالات النظرية والعملية، التوصيات التطبيقية، الحدود، ومقترحات للبحوث المستقبلية

ن ١٢-١٤ أسبوعًا من اعتماد هذا الهيكل المنهجي وحتى التسليم النهائي:

المرحلة	النشاط	المدة التقريبية
١	مراجعة الأدبيات وبلورة الإطار النظري النهائي	الأسبوع ١-٣
٢	تصميم الاستبانة، التحكيم، واختبار الاستطلاع	الأسبوع ٣-٤
٣	جمع البيانات (توزيع الاستبانة وإجراء المقابلات)	الأسبوع ٥-٧
٤	إدخال البيانات وتنقيتها وتحليلها إحصائيًا	الأسبوع ٨-٩
٥	كتابة الفصلين الرابع والخامس	الأسبوع ١٠-١١
٦	مراجعة المسودة الكاملة وملاحظات المشرف والتعديلات	الأسبوع ١٢
٧	التنسيق النهائي والمراجعة اللغوية والتسليم	الأسبوع ١٣-١٤

المشاريع في القطاع الخاص بنوجيهات مستندة إلى أدلة حول أين يجب توجيه الموارد المحدودة لإدارة المخاطر لتحقيق أكبر أثر على نتائج المشروع. وعلى المستوى المؤسسي، قد تدعم النتائج المبرر التجاري لإضفاء الطابع الرسمي على عمليات إد

يحد استخدام عينة غير احتمالية من إمكانية تعميم النتائج إحصائيًا خارج نطاق المؤسسات المشمولة بالعينة. لمشروع على الإدراك الذاتي للمستجيبين، وليس على بيانات أداء موثقة بشكل مستقل، مما قد يُدخل تحيزًا منهجيًا مشتركًا. ميم المقطعي، الذي يرصد لحظة زمنية واحدة، إثبات الاتجاه السببي بنفس درجة الثقة التي يوفرها التصميم الطولي. **قو** تحد الفترة الزمنية القصيرة نسبيًا المتاحة لجمع البيانات في مشروع تخرج من حجم العينة وتنوع القطاعات الممثلة فيها.

.Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)* (7th ed.). PMI

.International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018 — Risk Management Guidelines*. ISO

.Kerzner, H. (2022). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (13th ed.). Wiley

.Project Management Institute. (2019). *The Standard for Risk Management in Portfolios, Programs, and Projects*. PMI

.Association for Project Management. (2019). *APM Body of Knowledge* (7th ed.). APM

.Pinto, J. K. (2020). *Project Management: Achieving Competitive Advantage* (5th ed.). Pearson

ائمة المراجع هذه بشكل كبير لتشمل مقالات علمية محكمة خلال مرحلة الإطار النظري (الفصل الثاني) بعد إتمام البحث في قواعد البيانات الأكاديمية؛ وتمثل القائمة أعلاه المراجع الأساسية المعتمدة للإطار النظري فقط.

الملحق أ: مسودة الاستبانة

م ٧ إلى مبادرات إدارية قابلة للقياس، وهي مُعدة لاختبار استلاميًا وتُنتج (وفق القسم ٨.٤) قبل التوزيع الرسمي.

م الأول: البيانات الديموغرافية والتنظيمية

م	العبارة
١	الوظيفة الحالية: ☐ مدير مشروع ☐ عضو فريق مشروع ☐ منسق مشروع ☐ أخرى
٢	من ☐ ٠-٢ ☐ ٢-٥ ☐ ٦-١٠ ☐ أكثر من ١٠
٣	القطاع: ☐ إنشاءات ☐ تقنية معلومات ☐ تجاري/تجزئة ☐ خدمات لوجستية ☐ خدمات مهنية ☐ أخرى
	الحجم التقريبي لآخر مشروع (الميزانية أو حجم الفريق): ☐ صغير ☐ متوسط ☐ كبير
٥	هل المشروع الذي تصفه اكتمل خلال السنوات الثلاث الماضية؟ ☐ نعم ☐ لا

ع (١ = غير موافق بشدة، ٥ = موافق بشدة)

تحديد المخاطر

م	العبارة
١	يقوم فريق المشروع بتحديد المخاطر المحتملة رسميًا في مرحلة التخطيط.
٢	يشارك في تحديد المخاطر أكثر من طرف من أصحاب المصلحة، وليس مدير المشروع فقط.
	هل تُوثق للمخاطر (Risk Register) خاص بالمشروع.
٤	تُستخدم بيانات من مشاريع سابقة للمساعدة في تحديد المخاطر المحتملة.
	يتم تحديد المخاطر الجديدة بشكل مستمر، وليس فقط عند بدء المشروع.

تحليل المخاطر وتقييمها

م	العبارة
٦	يتم تقييم المخاطر المحددة من حيث احتمالية حدوثها.
٧	يتم تقييم المخاطر المحددة من حيث أثرها المحتمل على الأهداف.
	يتم ترتيب أولويات المخاطر (مثل: مرتفع/متوسط/منخفض أو مصفوفة احتمالية-أثر).
٩	تُستخدم أساليب كمية (مثل القيمة النقدية المتوقعة) للمخاطر الكبرى عند الحاجة.
١٠	تُوثق نتائج تحليل المخاطر ويُشارَك مع فريق المشروع.

التخطيط للاستجابة للمخاطر

م	العبارة
١١	توجد استراتيجيات استجابة موقفة لكل خطر ذي أولوية عالية.
١٢	تُلائم استراتيجيات الاستجابة طبيعة الخطر (تجنب، تخفيف، نقل، قبول).
١٣	تُخصّص موارد (ميزانية أو وقت أو أفراد) لتنفيذ استجابات المخاطر.
١٤	توجد خطط طوارئ للمخاطر الكبرى التي قد تقع رغم إجراءات الاستجابة.
١٥	تُسند مسؤولية تنفيذ كل استجابة محددة إلى "مالك خطر" معيّن.

مراقبة المخاطر والتحكم فيها

م	العبارة
١٦	تتم مراجعة سجل المخاطر وتحديثه على فترات منتظمة خلال المشروع.
١٧	تُقيّم فعالية استجابات المخاطر المنقّدة بشكل دوري.
١٨	تُضاف المخاطر الجديدة الناشئة أثناء التنفيذ إلى سجل المخاطر فور ظهورها.
١٩	تُعد حالة المخاطر بنّاءً ثابتًا في اجتماعات متابعة سير المشروع.
٢٠	تُوثق الدروس المستفادة المتعلقة بإدارة المخاطر عند إغلاق المشروع.

ع (١ = غير موافق بشدة، ٥ = موافق بشدة)

م	العبارة
٢١	أُخّر المشروع في حدود الجدول الزمني المعتمد أصلاً أو قريباً منه.
٢٢	أُخّر المشروع في حدود الميزانية المعتمدة أصلاً أو قريباً منها.
٢٣	حقّق المشروع متطلباته الفنية/الجودة المحددة له.
٢٤	احتاج التسليم النهائي إلى أعمال إعادة تنفيذ محدودة فقط.
٢٥	أبدى أصحاب المصلحة الرئيسيون رضاهم عن نتائج المشروع.
٢٦	حقّق المشروع الهدف التجاري الذي أُنشئ من أجله.
٢٧	بشكل عام، أعتبر هذا المشروع ناجحًا.

م	سؤال استرشادي
١	هل يمكنك وصف دورك بإيجاز والمشروع الذي تتحدث عنه؟
٢	كيف تم تحديد المخاطر وتوثيقها في هذا المشروع، إن وُجد ذلك أصلاً؟
٣	هل يمكنك وصف خطر وقع فعليًا أثناء المشروع، وكيف استجاب له الفريق؟
جزء من عملية	إدارة المخاطر (التحديد، التحليل، الاستجابة، أو المراقبة) كان الأكثر تأثيرًا في نتيجة هذا المشروع؟
	ماذا كنت ستفعل بشكل مختلف فيما يتعلق بإدارة المخاطر لو قدت هذا المشروع مرة أخرى؟
٥	