

المشروع النهائي ١

إدارة مخاطر المشاريع وأثرها على نجاح المشروع

إعداد الطالبة: إحسان علوي محمد

العام الدراسي: 2024 - 2025م



جدول المحتويات

الفصل الأول: الإطار العام للبحث 3

مقدمة البحث 3

مشكلة البحث 4

أهمية البحث 4

أسئلة البحث 5

أهداف البحث 5

فرضيات البحث 6

نموذج البحث 6

نطاق الدراسة 7

مخطط المشروع 7

الفصل الثاني: الدراسات السابقة 8

قائمة المراجع 11

ملحق: استبيانات لمتغيرات البحث 12

جدول أدوات البحث 14



الفصل الأول: الإطار العام للبحث

أولاً: مقدمة البحث

تُعدّ إدارة المخاطر من أبرز المرتكزات الأساسية في نجاح المشاريع بمختلف أنواعها وأحجامها، إذ تواجه المنظمات الحديثة تحديات متصاعدة في بيئة أعمال تتسم بالتعقيد والتغير المستمر. ومع تزايد الاهتمام بالمشاريع كوسيلة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، باتت ضرورة وجود منهجية علمية للتعامل مع المخاطر أمراً لا غنى عنه.

وتشمل إدارة مخاطر المشاريع جملة من العمليات المتسلسلة التي تبدأ بتحديد المخاطر وتنتهي بالرقابة والمتابعة المستمرة، مروراً بالتحليل النوعي والكمي وتخطيط الاستجابة. وقد أثبتت الدراسات أن المشاريع التي تتبنى ممارسات إدارة المخاطر بفاعلية تحقق معدلات نجاح أعلى بكثير مقارنةً بتلك التي تقتصر إلى هذه الممارسات.

تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين إدارة مخاطر المشاريع ومستوى نجاحها، من خلال تحليل الأثر الذي تتركه عمليات تحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها على مؤشرات النجاح المتمثلة في الجدول الزمني والتكلفة والجودة.

ثانياً: مشكلة البحث

على الرغم من التطور الملحوظ في أدوات وتقنيات إدارة المشاريع، لا تزال نسبة كبيرة من المشاريع تُخفق في تحقيق أهدافها المحددة. وتكشف الإحصاءات العالمية أن ما يزيد على 70% من المشاريع تواجه تجاوزات في التكلفة أو الجدول الزمني أو كليهما، مما يُشير إلى وجود قصور في التعامل مع المخاطر.

وتتجلى مشكلة البحث في التساؤل المحوري: هل تسهم تطبيق ممارسات إدارة مخاطر المشاريع بصورة فاعلة في تعزيز احتمالية نجاح هذه المشاريع؟ وما العمليات التي تحدث الأثر الأكبر في ذلك؟

ثالثاً: أهمية البحث

تنبثق أهمية هذه الدراسة من عدة محاور:

- الأهمية النظرية: تُثري الأدبيات العربية في مجال إدارة المشاريع بإطار تحليلي متكامل يربط بين إدارة المخاطر ومؤشرات النجاح.
- الأهمية التطبيقية: توفير توصيات عملية لمديري المشاريع والمنظمات لتحسين ممارسات إدارة المخاطر.
- الأهمية الاستراتيجية: دعم صانعي القرار في تخصيص الموارد اللازمة لعمليات إدارة المخاطر بكفاءة أعلى.
- الأهمية الاقتصادية: المساهمة في تقليل الهدر في الموارد الناجم عن فشل المشاريع أو تجاوز ميزانياتها.

رابعاً: أسئلة البحث

تسعى الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة مخاطر المشاريع في المنظمات محل الدراسة؟
- ما مؤشرات نجاح المشاريع الأكثر تأثراً بعمليات إدارة المخاطر؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد المخاطر وتقييمها ونجاح المشروع؟

- ما دور التخطيط للاستجابة للمخاطر في تحسين أداء المشروع؟
- ما أبرز التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المخاطر في المشاريع؟

خامساً: أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى:

- التعرف على مستوى تطبيق إدارة مخاطر المشاريع في المنظمات المعنية بالدراسة.
- قياس أثر إدارة مخاطر المشاريع على مؤشرات نجاح المشروع (التكلفة، الوقت، الجودة، رضا أصحاب المصلحة).
- تحليل العلاقة بين مراحل إدارة المخاطر المختلفة ومستوى نجاح المشاريع.
- تقديم نموذج مقترح يوضح مسارات التأثير بين متغيرات الدراسة.
- استخلاص توصيات عملية لتعزيز كفاءة إدارة المخاطر في المشاريع.

سادساً: فرضيات البحث

بناءً على الإطار النظري ومراجعة الأدبيات، تنطلق الدراسة من الفرضيات التالية:

- H1: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تحديد المخاطر ونجاح المشروع.
- H2: يؤثر تقييم المخاطر (النوعي والكمي) تأثيراً إيجابياً في أداء المشروع.
- H3: يُسهم تخطيط الاستجابة للمخاطر في تحسين الالتزام بالجدول الزمني والميزانية.
- H4: يرتبط مستوى مراقبة المخاطر ومتابعتها ارتباطاً إيجابياً بمؤشرات الجودة في المشروع.

سابعاً: نموذج البحث

يقوم نموذج الدراسة على تصور لعلاقة السبب والأثر بين المتغيرات المستقلة والتابعة على النحو الآتي:

المتغيرات المستقلة	تأثير →	المتغير التابع: نجاح المشروع
• تحديد المخاطر • تقييم المخاطر • تخطيط الاستجابة • مراقبة المخاطر	→	• الالتزام بالجدول الزمني • الالتزام بالميزانية • جودة المخرجات • رضا أصحاب المصلحة

ثامناً: نطاق الدراسة

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على استكشاف أثر إدارة مخاطر المشاريع على نجاحها، مع التركيز على أربعة محاور رئيسية: تحديد المخاطر، تقييمها، تخطيط الاستجابة، ومتابعة المخاطر.

الحدود المكانية: تشمل الدراسة عينة من المنظمات والشركات العاملة في مجال إدارة المشاريع.

الحدود الزمنية: تُجرى الدراسة خلال الفترة الممتدة من عام 2024 إلى عام 2025.

تاسعاً: مخطط المشروع

المرحلة	المهمة	الإطار الزمني
المرحلة الأولى: التخطيط	مراجعة الأدبيات وتحديد الإطار النظري	الأسبوع 1-2
المرحلة الأولى: التخطيط	تصميم أداة الدراسة (الاستبيان)	الأسبوع 3-4
المرحلة الثانية: التنفيذ	جمع البيانات الميدانية	الأسبوع 5-7

الأسبوع 8-9	تحليل البيانات إحصائياً	المرحلة الثانية: التنفيذ
الأسبوع 10-11	تفسير النتائج وكتابة التقرير	المرحلة الثالثة: الإنهاء
الأسبوع 12	المراجعة النهائية والتسليم	المرحلة الثالثة: الإنهاء



الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢.١ الدراسات العربية

دراسة الشمري (2021): استهدفت الدراسة قياس أثر إدارة مخاطر المشاريع على الأداء التشغيلي في الشركات الإنشائية السعودية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي على عينة مكونة من 120 مديراً للمشاريع. توصلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي معنوي لعمليات تحديد المخاطر وتقييمها على مؤشرات الأداء، كما أكدت أن ضعف التخطيط للمخاطر يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتأخر تسليم المشاريع.

دراسة العتيبي والزهراني (2022): ركزت على استكشاف دور إدارة المخاطر في تحسين نجاح مشاريع تقنية المعلومات في المملكة العربية السعودية. طبقت الدراسة على 95 مشروعاً في القطاعين الحكومي والخاص. أظهرت النتائج أن المشاريع التي تمتلك خططا رسمية لإدارة المخاطر تحقّق معدلات نجاح أعلى بنسبة 40% مقارنةً بغيرها.

دراسة قاسم (2023): تناولت العلاقة بين ثقافة المخاطر في المنظمة ونجاح المشاريع الكبرى. اعتمدت على منهج دراسة الحالة في خمس منظمات حكومية عربية. خلصت إلى أن المنظمات ذات الثقافة الإيجابية تجاه المخاطر تظهر مرونة أعلى في التعامل مع المخاطر غير المتوقعة وتحقق نتائج مشاريع أفضل.

٢.٢ الدراسات الأجنبية

Papke-Shields & Boyer-Wright (2017): أجرت هذه الدراسة مقارنة بين ممارسات إدارة مخاطر المشاريع وأثرها على النجاح في بيئات متعددة. توصلت إلى أن تطبيق إطار PMBOK لإدارة المخاطر يرتبط بمعدلات نجاح أعلى، وأن مرحلة التخطيط للاستجابة هي الأكثر تأثيراً في نتائج المشروع.

Kutsch & Hall (2010): درست هذا البحث أسباب الإخفاق في تطبيق إدارة المخاطر في مشاريع تقنية المعلومات. خلص إلى أن الجهل بالمخاطر والتجاهل المتعمد لها والتفادي المعلوماتي تمثل أبرز عوائق إدارة المخاطر الفاعلة.

Raz, Shenhar & Dvir (2002): بحثت في مدى ارتباط استخدام أدوات إدارة المخاطر بنجاح المشروع. وجدت أن استخدام هذه الأدوات يرتبط بشكل أقوى بتحقيق أهداف المشروع في المشاريع المعقدة وعالية المخاطر.

٢.٣ ما تمتاز به الدراسة الحالية

تتفرد الدراسة الحالية عن سابقتها بعدة خصائص:

- تناول جميع مراحل إدارة المخاطر بصورة متكاملة في إطار نموذج بحثي واحد.
- التركيز على السياق العربي مع مقارنته بأفضل الممارسات الدولية.
- استخدام مقاييس متعددة الأبعاد لقياس نجاح المشروع تتجاوز البعد الزمني والمالي.
- تقديم نموذج عملي قابل للتطبيق في بيئات المشاريع العربية.



قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

الشمري، عبدالله بن محمد. (2021). أثر إدارة مخاطر المشاريع على الأداء التشغيلي في الشركات الإنشائية. مجلة الإدارة والاقتصاد، 45(2)، 112-138.

العتيبي، سلطان؛ الزهراني، منيرة. (2022). إدارة المخاطر ونجاح مشاريع تقنية المعلومات. المجلة العربية لتقنية المعلومات، 19(3)، 74-99.

قاسم، رانيا. (2023). ثقافة المخاطر التنظيمية وأثرها على أداء المشاريع الكبرى. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز للاقتصاد والإدارة، 37(1)، 55-82.

المطيري، خالد. (2020). إدارة المشاريع: دليل شامل وفق معايير PMI. الرياض: دار الفكر العربي.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Kutsch, E., & Hall, M. (2010). Deliberate ignorance in project risk management. International Journal of Project Management, 28(3), 245-255.

Papke-Shields, K. E., & Boyer-Wright, K. M. (2017). Strategic planning characteristics applied to project management. International Journal of Project Management, 35(2), 169-179.

Project Management Institute. (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – 7th Edition. PMI.

Raz, T., Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2002). Risk management, project success, and technological uncertainty. R&D Management, 32(2), 101-109.

Ward, S., & Chapman, C. (2003). Transforming project risk management into project uncertainty management. International Journal of Project Management, 21(2), 97-105.



ملحق: استبيانات لمتغيرات البحث

عزيزي المشارك/ة،

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع البيانات اللازمة لدراسة بعنوان «إدارة مخاطر المشاريع وأثرها على نجاح المشروع». أرجو التكرم بالإجابة على جميع الفقرات بدقة وموضوعية، علماً بأن المعلومات ستستخدم لأغراض بحثية فحسب.

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

المؤهل العلمي: □ دبلوم □ بكالوريوس □ ماجستير □ دكتوراه

سنوات الخبرة في إدارة المشاريع: □ أقل من 5 سنوات □ 5-10 سنوات □ أكثر من 10 سنوات

الوظيفة الحالية: □ مدير مشروع □ مدير قسم □ مستشار □ أخرى
حجم المنظمة: □ صغيرة (>50 موظف) □ متوسطة □ كبيرة (>250 موظف)

القسم الثاني: متغير تحديد المخاطر

يرجى تقييم العبارات التالية وفق مقياس ليكرت الخماسي (1 = لا أوافق بشدة، 5 = أوافق بشدة):

1	2	3	4	5	العبارة
□	□	□	□	□	تمتلك منظمتي منهجية موثقة لتحديد مخاطر المشاريع.
□	□	□	□	□	يشارك جميع أصحاب المصلحة في عملية تحديد المخاطر.
□	□	□	□	□	تُستخدم أدوات متنوعة (العصف الذهني، قوائم التحقق، الخبراء) لتحديد المخاطر.
□	□	□	□	□	يتم تحديث سجل المخاطر بصفة منتظمة طوال دورة حياة المشروع.

القسم الثالث: متغير تقييم المخاطر

□ □ □ □ □ يتم تصنيف المخاطر وفق درجة احتمالية حدوثها وحجم تأثيرها.
□ □ □ □ □ تُستخدم مصفوفة المخاطر لتحديد أولويات التعامل مع المخاطر.
□ □ □ □ □ تُجرى تحليلات كمية للمخاطر ذات الأثر المالي الكبير.
□ □ □ □ □ يتم تحديد المخاطر التي تستدعي الإجراء الفوري بوضوح.

القسم الرابع: متغير نجاح المشروع

□ □ □ □ □ تُنجز مشاريع منظمتي في الموعد المحدد دون تأخير.
□ □ □ □ □ لا تتجاوز تكاليف المشاريع الميزانيات المعتمدة لها.
□ □ □ □ □ تُحقق مخرجات المشاريع معايير الجودة المتفق عليها مع العملاء.
□ □ □ □ □ يُبدي أصحاب المصلحة رضاهم عن نتائج المشاريع المنجزة.
□

جدول أدوات البحث

يوضح الجدول التالي أدوات جمع البيانات وتحليلها المستخدمة في الدراسة:

المتغير	الأداة	المجتمع والعينة	التوظيف في البحث
تحديد المخاطر	استبانة إلكترونية (ليكرت 5)	مديرو المشاريع (ن=120)	قياس المتغير المستقل الأول
تقييم المخاطر	استبانة إلكترونية (ليكرت 5)	مديرو المشاريع (ن=120)	قياس المتغير المستقل الثاني
تخطيط الاستجابة	استبانة إلكترونية (ليكرت 5)	مديرو المشاريع (ن=120)	قياس المتغير المستقل الثالث
نجاح المشروع	استبانة إلكترونية (ليكرت 5)	مديرو المشاريع (ن=120)	قياس المتغير التابع
التحليل الإحصائي	SPSS - الاتحاد المتعدد	البيانات المجمعة	اختبار الفرضيات
نمذجة المعادلات البنائية	AMOS - النمذجة البنائية	البيانات المجمعة	تأكيد صدق النموذج

ملاحظة: سيتم التحقق من صدق الاستبانة وثباتها من خلال التحكيم من قبل عدد من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين، فضلاً عن حساب معامل ألفا كرونباخ للتحقق من الثبات الداخلي.