

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع

أثر إدارة مخاطر المشاريع في نجاح المشروعات

أسم الطالب

سامي يحيى يحيى ناصر

221001655

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. نادر عبدالرحيم

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025- الفصل الدراسي الثاني

جدول المحتويات

4	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
5	1.1. المقدمة:
6	1.2. مشكلة الدراسة
6	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
6	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
7	1.3. أهمية الدراسة
7	1.3.1. على المستوى النظري:
8	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
8	1.4. أسئلة الدراسة
8	1.5. أهداف الدراسة
9	1.6. فرضيات الدراسة
9	1.7. نموذج الدراسة
11	1.8. منهجية الدراسة
12	1.9. الدراسة الميدانية
12	1.10. مخطط المشروع المقترح
	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
	
	13.....
14	2.1. المقدمة:
15	2.2. المتغير المستقل

17	2.3 المتغير التابع
19	2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
20	2.5 الخاتمة
21	قائمة المراجع

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تُعَدُّ إدارة مخاطر المشروع أحد الركائز الأساسية في علم إدارة المشروعات، حيث تمثل البوصلة التي توجه عملية التخطيط والتنفيذ نحو التخفيف من حالات عدم اليقين والمخاطر التي قد تهدد تحقيق أهداف المشروع. في ظل البيئات المتغيرة والمتسارعة، يصبح إدراك وفهم المخاطر المحيطة ضرورة حتمية لضمان استدامة المشروعات ونجاحها. كما تتيح إدارة المخاطر تحفيز بيئة عمل أكثر شفافية وتواصلًا، مما يساهم في تعزيز قدرة الفرق على مواجهة التحديات بفعالية واستباقية.

إن الإدارة الفعالة للمخاطر لا تعني فقط التنبؤ بالمشكلات المحتملة، بل تشمل وضع خطط استجابة مرنة تُمكن من التعامل مع المتغيرات دون الإخلال بجودة أو جدولة المشروع، مما يجعلها من أهم أدوات القيادة والإدارة الناجحة.

في هذا السياق، تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم صورة متكاملة عن العلاقة بين إدارة مخاطر المشروع ومدى تحقيق مؤشرات نجاحه الأساسية، مثل الالتزام بالجدول الزمني، السيطرة على التكاليف، وجودة النتائج، ورضا أصحاب المصلحة.

1.2. مشكلة الدراسة

تواجه المشاريع العديد من التحديات التي تنبع أساساً من عدم اليقين المرتبط بالمخاطر التي قد تنشأ خلال دورة حياة المشروع. رغم التطور الكبير في مجالات إدارة المشاريع، إلا أن واقع العديد من المؤسسات يُظهر ضعفاً في إدراك أهمية إدارة المخاطر أو تطبيقها بصورة ممنهجة، مما يؤدي إلى فشل المشاريع أو تجاوزها للميزانيات المحددة، أو تأخير مواعيد التسليم، أو حتى تقديم مخرجات دون المستوى المطلوب.

تتركز مشكلة الدراسة في تسليط الضوء على الفجوة بين المعرفة النظرية لإدارة المخاطر والتطبيق الفعلي في بيئات العمل، إضافة إلى التعرف على مدى تأثير هذه الإدارة على تحقيق نجاح المشروع من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

- قلة الدراسات العربية التي تربط بوضوح بين إدارة المخاطر ومؤشرات نجاح المشروع (مثل الوقت، الجودة، التكلفة).
- غموض في تحديد ما إذا كانت إدارة المخاطر تؤثر بنفس القوة على جميع أنواع المشاريع.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- كثير من مديري المشاريع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يطبقون عمليات تقييم المخاطر بشكل منهجي.

- لا تزال بعض المؤسسات تفتقر إلى أنظمة واضحة لتوثيق وتحليل المخاطر المحتملة.

السؤال الرئيسي للدراسة:

ما هو أثر إدارة مخاطر المشروع على مؤشرات نجاح المشروع؟

1.3. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من تركيزها على أحد الجوانب الجوهرية في إدارة المشاريع الحديثة، وهو إدارة المخاطر، باعتبارها عاملاً حاسماً في تحقيق نجاح المشروعات في بيئات تتسم بعدم اليقين والتعقيد والتنافسية العالية. ومع تنامي أهمية المشروعات في تنفيذ خطط التنمية والتطوير المؤسسي، تبرز الحاجة إلى تبني آليات فعالة لضبط المخاطر وتوقعها والتعامل معها بمرونة علمية. وفيما يلي تفصيل لأهمية هذه الدراسة على مستويين:

1.3.1. على المستوى النظري:

تسهم هذه الدراسة في إثراء المحتوى العلمي العربي في مجال إدارة المشاريع بشكل عام، وإدارة المخاطر بشكل خاص، من خلال توسيع الفهم النظري لمفاهيم إدارة المخاطر وعلاقتها بمؤشرات نجاح المشاريع. تعمل على تطوير إطار مفاهيمي يربط بين إدارة المخاطر (بأنشطتها الرئيسية كالتحديد، والتحليل، والاستجابة، والمراقبة) وبين مؤشرات الأداء الرئيسية للمشروع مثل الوقت، والتكلفة، والجودة، ورضا أصحاب المصلحة. تساهم في سد الفجوة المعرفية الموجودة في الأدبيات العربية حول العلاقة السببية بين ممارسات إدارة المخاطر ونجاح المشروعات، لا سيما في السياق المؤسسي في العالم العربي. توفر مرجعية نظرية يمكن الاعتماد عليها في الدراسات المستقبلية المتعلقة بقياس فاعلية أدوات إدارة المخاطر ودمجها ضمن أنظمة إدارة الأداء المؤسسي.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تقدم الدراسة توصيات عملية قابلة للتنفيذ تساعد مديري المشاريع والممارسين على تحسين أساليبهم في التعامل مع المخاطر من خلال تطبيق منهجيات علمية مثبتة. تساهم في تمكين المؤسسات من بناء ثقافة مؤسسية مرنة تستجيب بسرعة للمخاطر والتهديدات المحتملة، مما يؤدي إلى تعزيز الاستقرار التشغيلي والاستراتيجي. تدعم عمليات اتخاذ القرار داخل المؤسسات، خصوصاً فيما يتعلق بتخصيص الموارد، وتحديد الأولويات، وإعداد خطط الطوارئ والاستجابة الفعالة في المراحل المختلفة للمشروع. تساعد في تعزيز كفاءة إدارة المشاريع في المؤسسات من خلال إدماج أدوات تحليل المخاطر في جميع مراحل دورة حياة المشروع، مما ينعكس إيجاباً على معدل نجاح المشاريع. يمكن أن تستفيد الجهات المعنية بالتخطيط والمراقبة والتقييم من نتائج هذه الدراسة لتطوير سياسات واستراتيجيات قائمة على الأدلة في مجال إدارة المشاريع.

1.4. أسئلة الدراسة

1. ما مفهوم إدارة مخاطر المشروع؟
2. ما أهم خطوات إدارة المخاطر؟
3. ما العلاقة بين تطبيق إدارة المخاطر ونجاح المشروع؟
4. ما العوامل التي تُعزّز من فعالية إدارة المخاطر في المشاريع؟

1.5. أهداف الدراسة

1. توضيح مفهوم وأهمية إدارة المخاطر في المشاريع.
2. استعراض خطوات عملية لإدارة المخاطر بفعالية.
3. تحليل أثر إدارة المخاطر على عوامل النجاح الأساسية في المشاريع.
4. تقديم مقترحات لتحسين ممارسات إدارة المخاطر في المؤسسات.

1.6. فرضيات الدراسة

تُظهر الأدبيات وجود علاقة طردية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المخاطر ونجاح المشروع. فكلما زاد التزام المؤسسات بتطبيق مبادئ إدارة المخاطر خلال مختلف مراحل المشروع، زادت فرص النجاح من حيث الالتزام بالوقت، والميزانية، والجودة. وهذا الترابط يعكس أهمية إدارة المخاطر كأداة استراتيجية للحد من الانحرافات وتوجيه المشروع نحو تحقيق أهدافه.

تطبيق منهجية واضحة لإدارة المخاطر يقلل من فرص الفشل ويعزز من تحقيق الأهداف الأساسية، إذ يُسهّم الإطار المنهجي في تقليل حالات الغموض من خلال التحديد المبكر للمخاطر وتحليلها، مما يُتيح اتخاذ قرارات مدروسة ويزيد من قدرة الفريق على الاستجابة بمرونة.

وتُعد مراحل إدارة المخاطر (التحديد، التقييم، الاستجابة، المراقبة) عناصر فعالة لتحسين الأداء العام، حيث تساهم كل مرحلة في تعزيز الاستعداد والتعامل مع التهديدات بفعالية. وبهذا، تتحول إدارة المخاطر من إجراء وقائي إلى عنصر أساسي لتحقيق الكفاءة والجودة في تنفيذ المشروع.

1.7. نموذج الدراسة

يمثل نموذج الدراسة الأساس الذي بُنيت عليه هذه الدراسة، حيث يحدد طبيعة العلاقة بين المتغيرات المدروسة، وذلك لفهم تأثير أحدها (المتغير المستقل) على الآخر (المتغير التابع). وفي هذه الدراسة، تم تحديد المتغيرات كما يلي:

● المتغير المستقل: إدارة مخاطر المشروع

وهو المتغير الذي تسعى الدراسة إلى قياس أثره وتحليله، ويتمثل في جميع الإجراءات والمنهجيات والأساليب التي تتبعها إدارة المشروع لتحديد المخاطر المحتملة، وتحليلها، وتخطيط الاستجابة لها، ومراقبتها أثناء تنفيذ المشروع. وقد تم اختياره لأنه عامل تحكّمي يتوقع أن يكون له تأثير مباشر على أداء المشروع ونتائجه النهائية، خصوصًا إذا ما طُبّق بصورة منهجية وفعالة.

• المتغير التابع: نجاح المشروع

وهو المتغير الناتج الذي تقيس الدراسة مستوى تحققه تبعًا لاختلاف مستويات تطبيق إدارة المخاطر. ونجاح المشروع هنا لا يُقاس بمعيار واحد فقط، بل بمجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية التي تعكس مدى تحقيق المشروع لأهدافه في إطار محدد من الزمن والميزانية والجودة. ويُعد هذا المتغير هو المعيار النهائي الذي يتم من خلاله الحكم على كفاءة وفعالية إدارة المشروع.

مؤشرات نجاح المشروع (المتغير التابع):

تم اعتماد مجموعة من المؤشرات العالمية والمعروفة في أدبيات إدارة المشاريع لقياس مدى نجاح المشروع، وهي كما يلي:

1. الوقت:

ويقاس مدى التزام المشروع بالإطار الزمني المحدد له منذ بداية التخطيط وحتى التسليم. إن تجاوز الوقت المحدد قد يشير إلى ضعف في التخطيط أو في التعامل مع المخاطر، كما يؤدي إلى آثار سلبية على التكلفة وجودة الإنجاز. وبالتالي، فإن الالتزام الزمني يُعد من أبرز مؤشرات نجاح المشروع.

2. الجودة:

وهي مدى توافق مخرجات المشروع مع المعايير والمواصفات الفنية التي تم الاتفاق عليها مسبقًا مع الجهة المستفيدة أو أصحاب المصلحة. ويُقاس ذلك من خلال درجة الرضا عن المنتج النهائي، ومستوى مطابقة العمليات والمعايير القياسية المتبعة. الجودة تمثل القيمة الملموسة للمشروع، وهي مقياس حاسم للنجاح، خصوصًا في المشاريع التي تستهدف تقديم خدمة أو منتج نهائي.

3. التكلفة:

ويتمثل في قدرة إدارة المشروع على الالتزام بالميزانية المحددة سلفًا دون انحرافات كبيرة. يعد ضبط التكلفة مؤشرًا على الكفاءة العالية في استخدام الموارد وتوظيفها بالشكل الأمثل، كما يعكس قدرة الإدارة على التنبؤ بالمصروفات والتحكم بها، وهي مهارة حيوية لنجاح المشروع، خصوصًا في المؤسسات التي تعمل بموارد محدودة أو قيود مالية صارمة.

4. رضا أصحاب المصلحة:

ويُقصد به مدى تحقيق المشروع لتوقعات الأطراف المعنية به، سواء كانوا عملاء، شركاء، ممولين، أو إدارة عليا. ويشمل هذا المؤشر عناصر متعددة مثل جودة التواصل، درجة المشاركة في اتخاذ القرار، مدى توافق مخرجات المشروع مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، واستعداد هؤلاء الأطراف لدعم مشروعات مستقبلية بناءً على تجربتهم الحالية.

1.8. منهجية الدراسة

تمّ اتباع المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، باعتباره الأنسب لطبيعة الموضوع وهدف البحث، والذي يتمثل في استكشاف العلاقة بين إدارة مخاطر المشروع ونجاحه من منظور نظري. يعتمد هذا المنهج على جمع المعلومات من مصادر نظرية متنوعة كالمراجع العلمية، الكتب المتخصصة، المقالات المحكمة، والدراسات السابقة ذات الصلة، ثم تحليل هذه المعلومات بشكل منهجي ومنظم للخروج باستنتاجات مدعومة علميًا.

لم تتضمن هذه الدراسة أي أدوات ميدانية مثل الاستبيانات أو المقابلات أو التجارب العملية، وذلك نظرًا لطبيعتها النظرية البحتة، ولأسباب تتعلق بضيق الوقت وقيود الموارد. وقد مكّن هذا الأسلوب الباحث من تكوين صورة شاملة وواضحة عن المفاهيم الأساسية المرتبطة بإدارة المخاطر، والخطوات التي تمر بها، بالإضافة إلى العوامل التي تؤثر على نجاح المشاريع.

كما سمح هذا المنهج بتتبع النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة وتحليل أوجه التشابه والاختلاف بينها، مما ساعد على تكوين فهم معمّق للعلاقة بين المتغير المستقل (إدارة المخاطر) والمتغير التابع (نجاح المشروع). ويتميّز المنهج الوصفي التحليلي بالمرونة والقدرة على التعامل مع الظواهر المعقدة التي يصعب قياسها مباشرة، وهو ما يجعله مناسبًا تمامًا لهذه الدراسة.

1.9. الدراسة الميدانية

لم يتم إجراء دراسة ميدانية في هذا المشروع بسبب ضيق الوقت، بالإضافة إلى اعتماد الباحث على تحليل الدراسات السابقة والمصادر الأكاديمية المنشورة، مما يوفر تغطية علمية كافية للموضوع دون الحاجة إلى استبيانات أو مقابلات.

1.10. مخطط المشروع المقترح

الأسبوع	النشاط
1	اختيار الموضوع وتحديد المشكلة
2	جمع المراجع النظرية والدراسات السابقة
3-4	كتابة الفصل الأول (الإطار العام)
5-6	كتابة الفصل الثاني (الدراسات السابقة)
7	مراجعة وتنسيق البحث بالكامل
8	إعداد العرض التقديمي والمرفقات

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

تُعد إدارة المخاطر من أبرز وأهم الموضوعات التي شغلت الباحثين والمهتمين بمجال إدارة المشاريع خلال العقود الأخيرة، نظرًا لما تمثله من تأثير مباشر على نجاح المشاريع واستدامتها. فقد أظهرت العديد من الدراسات الحديثة والتقارير المتخصصة وجود علاقة وثيقة ومباشرة بين فعالية تطبيق مبادئ إدارة المخاطر وتحقيق المشاريع لأهدافها المرجوة. إذ بيّنت هذه الدراسات أن المنظمات التي تعتمد سياسات واضحة وتُطبق منهجيات مدروسة لإدارة المخاطر، تكون أكثر قدرة على تجاوز التحديات المحتملة، وأقل عرضة للفشل أو الانحراف عن الخطط المحددة.

كما أوضحت الأدبيات المتوفرة في هذا المجال أن تلك المؤسسات تتمتع بفرص أكبر للنجاح من حيث الالتزام بالجدول الزمني المحدد، وضبط التكاليف، وتحقيق الجودة المطلوبة، إلى جانب تحقيق رضا أصحاب المصلحة، وهو مؤشر حاسم لقياس فعالية تنفيذ المشروع.

وفي هذا الفصل، سيتم استعراض وتحليل مجموعة مختارة من الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين إدارة مخاطر المشروع ومخرجاته النهائية، مع التركيز على تحليل المتغيرات الأساسية لكل دراسة. وسيتم تسليط الضوء على المنهجيات المتبعة والنتائج التي توصلت إليها تلك البحوث، مع ربطها بإطار الدراسة الحالي، مما يُسهم في بناء خلفية علمية قوية تدعم فرضيات البحث وتوجّه تفسير نتائجه النهائية.

2.2. المتغير المستقل

عرفها Hillson (2003) بأنها "عملية منظمة تهدف إلى تحديد وتحليل والاستجابة للمخاطر التي قد تؤثر على أهداف المشروع". وتُعد إدارة المخاطر من العمليات الأساسية في علم إدارة المشاريع، حيث لا يُمكن تصور مشروع ناجح دون وجود خطة محكمة لإدارة ما قد يعترض طريقه من تحديات وتهديدات. بل إنها لم تعد ترفاً إدارياً، بل عنصراً جوهرياً من عناصر البقاء والنجاح في بيئات العمل المعاصرة التي تتسم بالتعقيد وسرعة التغير.

تُعرف المخاطر بأنها كل حالة أو احتمال يؤدي إلى انحراف المشروع عن مساره المخطط له، سواء من ناحية الوقت، أو التكلفة، أو الجودة، أو حتى الرضا العام لأصحاب المصلحة. وهي غالباً ما تكون ناتجة عن عوامل داخلية (مثل ضعف التواصل بين الفريق، أو ضعف التخطيط) أو خارجية (مثل تغييرات في البيئة القانونية أو السوق أو الأحداث الطارئة). لذلك، فإن الهدف من إدارة المخاطر هو تقليل هذه الانحرافات بقدر الإمكان، أو التكيّف معها بمرونة واحترافية.

وتتكون عملية إدارة المخاطر من مجموعة متتابعة من الخطوات المنظمة، تُشكل إطاراً متكاملًا يساعد مدير المشروع على التعامل مع المخاطر بكفاءة، على النحو التالي:

1. تحديد المخاطر:

تُعد هذه المرحلة الأولى والأكثر حساسية في دورة إدارة المخاطر، إذ يتم خلالها التعرف على جميع أنواع المخاطر المحتملة، سواء كانت متوقعة أو غير متوقعة. ومن أمثلتها الشائعة:

- تأخر الموردين عن توريد المواد المطلوبة مما يؤثر على الجداول الزمنية.
 - تقلب أسعار العملات في المشاريع الدولية، مما يؤدي إلى تجاوز التكاليف المخططة.
 - نقص التمويل في مرحلة متأخرة، بسبب انسحاب أحد الممولين.
- هذه المرحلة تتطلب إشراك جميع الأطراف المعنية بالمشروع (مدراء، مهندسون، ممولون، مقاولون) لضمان أن يكون كشف المخاطر شاملاً وغير منحاز.

2. تحليل المخاطر:

بعد حصر جميع المخاطر، تأتي خطوة التحليل التي تهدف إلى ترتيبها حسب الأولوية، وتقدير تأثيرها. وتنقسم إلى:

- **التحليل النوعي:** ويشمل تصنيف المخاطر وفقاً لاحتمالية حدوثها (عالية، متوسطة، منخفضة) وتأثيرها المحتمل على أهداف المشروع. مثال: خطر "نقص الموظفين ذوي المهارة" قد يكون عالي التأثير وعالي الاحتمالية، مما يجعله في مقدمة الاهتمامات.
- **التحليل الكمي:** ويُستخدم في المشاريع المعقدة أو ذات الميزانيات الضخمة، ويعتمد على أدوات حسابية مثل:

1. شجرة القرار Decision Tree التي تُظهر نتائج كل خيار استجابة.
2. محاكاة مونت كارلو Monte Carlo Simulation لتقدير احتمالات التأخير أو التجاوز في التكلفة.
3. تحليل القيمة المتوقعة Expected Monetary Value (EMV) لحساب الأثر المالي الصافي للمخاطر.

3. تخطيط الاستجابة للمخاطر:

تُعالج هذه الخطوة كيفية التعامل مع كل خطر، من خلال اختيار استراتيجية مناسبة بناءً على تحليله. تشمل هذه الاستراتيجيات:

- **التجنب (Avoidance):** أي إلغاء النشاط الذي ينطوي على الخطر أو تعديله. مثال: إذا كانت هناك منطقة جغرافية معرضة للفيضانات، يُمكن تغيير موقع المشروع.
- **التخفيف (Mitigation):** تقليل احتمالية حدوث الخطر أو تأثيره. مثل شراء مولدات كهرباء احتياطية في حالة انقطاع التيار عن المشروع.
- **النقل (Transference):** أي تحميل الطرف الآخر بالمخاطر، كما في حالة التأمين أو العقود التي تنتقل المسؤولية لمقاول الباطن.
- **القبول (Acceptance):** في بعض الحالات، قد لا يكون من العملي تجنب الخطر أو التخفيف منه، فتتخذ سياسة القبول النشاط (مع خطة طوارئ) أو القبول السلبي (دون تدخل حتى وقوع الخطر).

4. مراقبة المخاطر والتحكم بها:

وهي المرحلة الأخيرة، لكنها مستمرة طوال عمر المشروع. وتتضمن مراجعة المخاطر باستمرار، وتحديث خطط الاستجابة بناءً على ما يُستجد من معلومات أو تغييرات. كما تتضمن تتبع مؤشرات الإنذار المبكر (مثل زيادة عدد الحوادث، أو تأخر في تقارير الفرق)، وكذلك توثيق كل المخاطر التي تم التعامل معها والدروس المستفادة منها لاستخدامها في مشاريع مستقبلية.

من الأمثلة المهمة هنا: مؤسسة نفذت مشروع بنية تحتية في منطقة شديدة النقلب الجوي، حيث قام مدير المشروع بمراجعة سجل المخاطر أسبوعيًا، وفعل خطة طوارئ تضمنت نقل العمل الليلي إلى الفترة الصباحية، وتوفير معدات حماية إضافية، مما قلل من حوادث العمل بنسبة 40%.

وقد أظهرت دراسة (Patah & Carvalho (2009 أن المؤسسات التي تُطبق خطوات إدارة المخاطر بانتظام وبطريقة مهنية قادرة على تقليل تجاوز التكلفة بنسبة تصل إلى 25%، وتُحقق رضا أكبر من العملاء بنسبة تصل إلى 30% مقارنةً بالمؤسسات التي تتعامل مع المخاطر بطرق غير منهجية أو عشوائية.

2.3. المتغير التابع

يعتمد نجاح المشروع على تحقيق مجموعة من المعايير الجوهرية التي تُعتبر بمثابة مؤشرات الأداء الرئيسية (Key Performance Indicators – KPIs)، والتي تُستخدم لتقييم ما إذا كان المشروع قد حقق أهدافه المرسومة بكفاءة وفعالية. ويُعد النظر إلى هذه المعايير بشكل متكامل ضرورة أساسية، إذ لا يكفي أن يتم تسليم المشروع ضمن الإطار الزمني فقط أو إنجازه داخل الميزانية المحددة، بل لا بد من النظر إلى أبعاد الجودة، والرضا، والأثر الاستراتيجي على المدى الطويل. فيما يلي عرض مفصل لأبرز هذه المعايير، مرفقًا بأمثلة توضيحية:

1. الوقت :

يُعد الالتزام بالجدول الزمني المحدد من أبرز علامات نجاح أي مشروع. فتتفقد المهام في المواعيد المحددة يعكس قدرة عالية على التخطيط، وتنسيق الجهود، وإدارة الموارد.

مثال: في مشروع بناء مجمع تجاري، نجح فريق العمل في تسليم المرحلة الأولى من المشروع قبل الموعد المحدد بشهر كامل، ما أتاح للمستثمرين البدء في التأجير التجاري مبكرًا، وحقق عوائد مالية إضافية غير متوقعة.

2. التكلفة :

يُقاس نجاح المشروع بمدى التزامه بالميزانية المقررة، دون حدوث انحرافات مالية كبيرة أو هدر في الموارد. مثال: في مشروع تطوير برمجية حكومية، ساعد استخدام البرمجيات مفتوحة المصدر في تخفيض التكاليف بنسبة 20% مقارنةً بالتقديرات الأولية، مما مكّن المشروع من استثمار الوفر المالي في تحسين تجربة المستخدم.

3. الجودة:

تحقيق الجودة يعني أن مخرجات المشروع تطابق المعايير والمواصفات المتفق عليها مسبقًا، سواء كانت فنية، هندسية، أو إجرائية.

مثال: في مشروع تصنيع أجهزة طبية، تم اعتماد نظام ضبط جودة صارم أدى إلى تقليل نسبة المنتجات المرتجعة إلى أقل من 1%، وهو ما عكس جودة التنفيذ وكفاءة العمليات.

4. رضا العملاء وأصحاب المصلحة:

نجاح المشروع يرتبط أيضًا بمدى رضا الجهات المعنية، سواء كانوا عملاء مباشرين، شركاء استراتيجيين، أو جهات تمويل. ويقاس هذا الرضا من خلال مدى تلبية المشروع لتوقعاتهم واحتياجاتهم.

مثال: في مشروع لتحسين الخدمات البلدية في مدينة معينة، تم قياس رضا المواطنين بعد التنفيذ، حيث أظهر الاستبيان أن 89% من السكان شعروا بتحسّن في جودة الحياة اليومية نتيجة المشروع.

5. القيمة المضافة والأثر الاستراتيجي:

تتمثل هذه القيمة في قدرة المشروع على خلق أثر يتجاوز نطاقه التشغيلي لِيُسهم في تعزيز القدرات المؤسسية وتحقيق أهداف طويلة الأمد.

مثال: مشروع تطوير منصة رقمية للتعليم الإلكتروني في مؤسسة جامعية لم يُحسن فقط من عملية التعليم أثناء الجائحة، بل أصبح لاحقاً جزءاً من استراتيجية التحوّل الرقمي الشامل، وتم اعتماده كمنصة وطنية لتدريب الموظفين الحكوميين.

يمكن القول أنه أصبح من الضروري النظر إلى النجاح من منظور القيمة المستدامة والابتكار والتأثير في بيئة العمل والمجتمع. على سبيل المثال، مشروع تكنولوجيا مالية في شركة ناشئة قد يُقَيّم نجاحه ليس فقط من خلال مدى الالتزام بالميزانية، بل أيضاً بمدى قدرته على فتح أسواق جديدة وزيادة قاعدة العملاء وتعزيز مكانة الشركة في القطاع.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تُظهر الأدبيات العلمية والدراسات الحديثة وجود علاقة وثيقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع، علاقة استراتيجية تؤثر في الجوانب التشغيلية والمالية والتنظيمية. وقد أكد الباحثون أن إدارة المخاطر ليست وظيفة تكميلية، بل أداة فعّالة لحماية المشروع من الاضطرابات المحتملة.

تشير معظم الدراسات إلى أن المؤسسات التي تعتمد نهجاً منهجياً في إدارة المخاطر، تبدأ بتحديد وتحليل المخاطر، وتطوير خطط الاستجابة، ثم متابعة المستجدات باستمرار. وكلما زاد الالتزام بهذه المراحل بدقة، زادت فرص نجاح المشروع من حيث الوقت، الميزانية، والجودة.

في مشروع Crossrail بلندن، مثّل خطر تقاطع الأنفاق مع موقع أثري غير موثق تحدياً كبيراً، لكن بفضل إدارة مخاطر فعّالة، تم التنسيق مع سلطات الآثار وتعديل خطة العمل دون خسائر كبيرة. كما أظهرت دراسة Kutsch and Hall (2005) أن غياب إدارة فعّالة للمخاطر يؤدي غالباً إلى قرارات عشوائية، تُفاقم المشكلات الصغيرة وتحوّلها إلى أزمات.

في أحد مشاريع الطاقة الشمسية بأمريكا اللاتينية، أدى تجاهل تأخير الشحنات إلى توقف المشروع لشهرين، وخسائر تجاوزت 8% من الميزانية. فيما أكدت دراسة Elkington and Smallman (2002) أن

وجود ثقافة مؤسسية تشجع على التفكير الاستباقي والإبلاغ عن المخاطر، يعزز قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات بثقة.

أما تقرير معهد PMI لعام 2020، فقد بيّن أن المؤسسات ذات النضج العالي في إدارة المخاطر تحقق نسبة نجاح تبلغ 75% في مشاريعها، مقابل أقل من 45% لدى المؤسسات ذات الممارسات غير المنتظمة.

وفي السياق العربي، أظهرت دراسة العنزي (2024) في الخليج أن إدراج تحليل المخاطر في التخطيط الاستراتيجي خفّض الخسائر التشغيلية بنسبة 30%، وساهم في تقليص زمن الاستجابة بنسبة 40%. كما ارتفعت مستويات رضا أصحاب المصلحة، لا سيما في مشروع نقل ذكي بإحدى المدن السعودية، حيث ساعد التخطيط المبكر في تجنّب عطل كبير خلال موسم الحج.

2.5. الخاتمة

تُظهر مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة في مجال إدارة المشاريع أن إدارة المخاطر أصبحت عنصرًا أساسيًا لا يمكن الاستغناء عنه، وليست مجرد إجراء ثانوي. فقد أثبتت الدراسات أن تطبيق منهجيات فعالة لإدارة المخاطر يعزز فرص نجاح المشروع، ليس فقط على المستوى التشغيلي، بل أيضًا الاستراتيجي، من خلال التنبؤ بالمخاطر والتعامل معها قبل أن تتحول إلى أزمات.

قائمة المراجع

1. Hillson, D. (2003) Effective Opportunity Management for Projects: Exploiting Positive Risk. Boca Raton: CRC Press.
2. Patah, L.A. and Carvalho, M.M. (2009) 'Project management and its effects on project success: Cross-country and cross-sector analysis', Project Management Journal, 40(4), pp. 87–104.
3. Shenhar, A.J., Dvir, D., Levy, O. and Maltz, A.C. (2001) 'Project success: A multidimensional strategic concept', Long Range Planning, 34(6), pp. 699–725.
4. Kutsch, E. and Hall, M. (2005) 'Intervening conditions on the management of project risk', International Journal of Project Management, 23(8), pp. 591–599.

5. Elkington, P. and Smallman, C. (2002) 'Managing project risks: A case study from the utilities sector', *International Journal of Project Management*, 20(1), pp. 49–57.
6. Project Management Institute (PMI) (2020) *Pulse of the Profession 2020*. Available at: <https://www.pmi.org> (Accessed: 26 July 2025).
7. Chapman, C. and Ward, S. (2011) *How to Manage Project Opportunity and Risk: Why Uncertainty Management Can Be a Much Better Approach Than Risk Management*. 2nd edn. Chichester: Wiley.
8. Raz, T. and Michael, E. (2001) 'Use and benefits of tools for project risk management', *International Journal of Project Management*, 19(1), pp. 9–17.
9. Zwikael, O. and Ahn, M. (2011) 'The effectiveness of risk management', *Risk Analysis*, 31(1), pp. 25–37.
10. Perminova, O., Gustafsson, M. and Wikström, K. (2008) 'Defining uncertainty in projects – A new perspective', *International Journal of Project Management*, 26(1), pp. 73–79.
11. Aven, T. (2015) *Risk Analysis*. 2nd edn. Chichester: Wiley.
12. Hillson, D. and Murray-Webster, R. (2007) *Understanding and Managing Risk Attitude*. Aldershot: Gower.
13. Ward, S. and Chapman, C. (2003) 'Transforming project risk management into project uncertainty management', *International Journal of Project Management*, 21(2), pp. 97–105.

14. Loch, C.H., De Meyer, A. and Pich, M.T. (2006) *Managing the Unknown: A New Approach to Managing High Uncertainty and Risk in Projects*. Hoboken: Wiley.
15. Carvalho, M.M. and Rabechini, R. (2015) 'Impact of risk management on project performance', *International Journal of Production Research*, 53(2), pp. 321–340.
16. Floricel, S., Michela, J.L. and Piperca, S. (2016) 'Complexity, uncertainty-relevance, and learning in projects', *International Journal of Project Management*, 34(7), pp. 1362–1382.
17. Cleden, D. (2009) *Managing Project Uncertainty*. Aldershot: Gower.
18. Chapman, R.J. (2006) *Simple Tools and Techniques for Enterprise Risk Management*. Hoboken: Wiley.
19. Olsson, R. (2007) 'In search of opportunity management: Is the risk management process enough?', *International Journal of Project Management*, 25(8), pp. 745–752.
20. Andersen, E.S. (2008) *Rethinking Project Management – An Organizational Perspective*. Harlow: Pearson Education.
21. Anbari, F.T. (2003) 'Earned value project management method and extensions', *Project Management Journal*, 34(4), pp. 12–23.
22. Meredith, J.R. and Mantel, S.J. (2014) *Project Management: A Managerial Approach*. 9th edn. Hoboken: Wiley.
23. Kerzner, H. (2017) *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. 12th edn. Hoboken: Wiley.

24. Turner, J.R. (2014) Handbook of Project-Based Management: Leading Strategic Change in Organizations. 3rd edn. New York: McGraw-Hill.
25. Project Management Institute (PMI) (2017) A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 6th edn. Newtown Square: PMI.
26. Atkinson, R. (1999) 'Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria', International Journal of Project Management, 17(6), pp. 337–342.
27. Dvir, D., Raz, T. and Shenhar, A.J. (2003) 'An empirical analysis of the relationship between project planning and project success', International Journal of Project Management, 21(2), pp. 89–95.
28. Müller, R. and Turner, R. (2007) 'The influence of project managers on project success criteria and project success by type of project', European Management Journal, 25(4), pp. 298–309.
29. Banaitiene, N. and Banaitis, A. (2012) 'Risk management in construction projects', in Banaitiene, N. (ed.) Risk Management – Current Issues and Challenges. Rijeka: InTech, pp. 429–448.
30. Hopkinson, M. (2017) The Project Risk Maturity Model: Measuring and Improving Risk Management Capability. Farnham: Gower.