

# **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

|    |                                                  |
|----|--------------------------------------------------|
| 4  | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة             |
| 5  | 1.1. المقدمة:                                    |
| 6  | 1.2. مشكلة الدراسة                               |
| 6  | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري                  |
| 7  | 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:                     |
| 9  | 1.4. أسئلة الدراسة                               |
| 10 | 1.5. أهداف الدراسة                               |
| 11 | 1.6. فرضيات الدراسة                              |
| 13 | 1.7. نموذج الدراسة                               |
| 15 | 1.8. منهجية الدراسة                              |
| 16 | 1.9. الدراسة الميدانية                           |
| 17 | 1.10. مخطط المشروع المقترح                       |
| 18 | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة                |
| 19 | 2.1. المقدمة:                                    |
| 19 | 2.2. المتغير المستقل                             |
| 19 | 2.3. المتغير التابع                              |
| 20 | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع |
| 20 | 2.5. الخاتمة                                     |
| 20 | قائمة المراجع                                    |

## 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.

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.

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.

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.

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.

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. 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.

### 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 متناقضة تبعاً لطبيعة المشروع والقطاع الذي يطبق فيه.

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.

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.

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.

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 مرجعًا علميًا 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.

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 تأثيرًا 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 أثارها 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 كفاءته.

### 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 يساهم 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 استناداً إلى مشكلة الدراسة، وأهدافها، والإطار النظري، وما توصلت إليه الدراسات السابقة. وتساهم 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.

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 يساهم في تقليل احتمالية تعرض المشاريع للعقبات، ويعزز قدرة المؤسسات على تحقيق أهداف مشاريعها ضمن الوقت المحدد، والميزانية المعتمدة، ومستوى الجودة المطلوب.

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 يساهم بصورة مباشرة في رفع احتمالية نجاح المشاريع وتحسين أدائها.

وانطلاقاً 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.

وتنطلق 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 يساهم 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.

ويؤدي نموذج الدراسة دورًا مهمًا في توضيح البناء العلمي للبحث، إذ يساعد في تحديد المتغيرات الرئيسية 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.

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 يعكس إيجابًا على تحقيق أهداف المشروع.

ويتكون المتغير المستقل إدارة مخاطر المشاريع من أربعة أبعاد رئيسية، تمثل المراحل الأساسية لعملية إدارة المخاطر وفقًا للممارسات المعتمدة في إدارة المشاريع، وهي:

أولاً: تحديد المخاطر

ويقصد به عملية التعرف على جميع المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشروع في مختلف مراحله، 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 وتأثيرًا

### ثالثًا: 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 محدودًا. وتسهم هذه المرحلة في تقليل الخسائر المحتملة وتعزيز قدرة المشروع على الاستمرار في تحقيق أهدافه.

### رابعًا: متابعة ومراقبة المخاطر

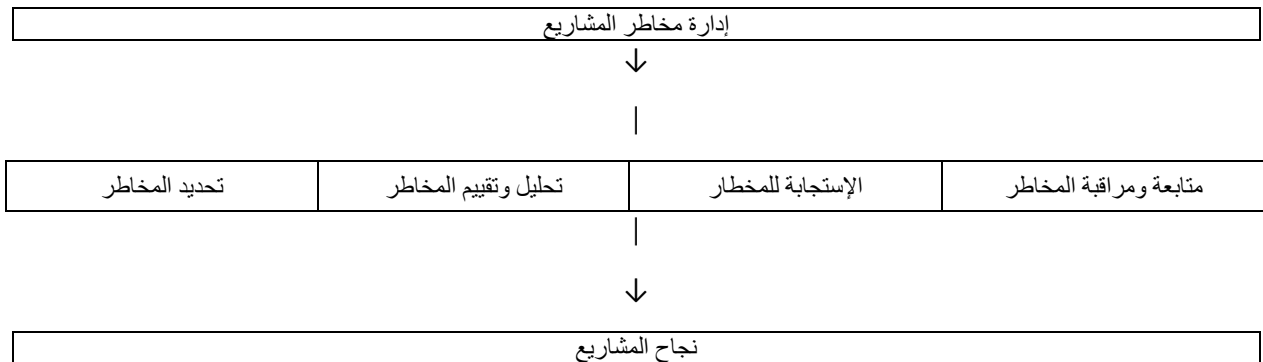
وتمثل المرحلة المستمرة في عملية إدارة المخاطر، حيث يتم خلالها متابعة المخاطر طوال دورة حياة المشروع، والتأكد من تنفيذ خطط الاستجابة، ورصد أي مخاطر جديدة قد تظهر أثناء التنفيذ، بالإضافة إلى تقييم مدى فعالية الإجراءات المتخذة وإجراء التعديلات اللازمة عند الحاجة، بما يضمن استمرار السيطرة على المخاطر وتحقيق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

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.

## شكل 1: (نموذج الدراسة



المتغير المستقل: إدارة مخاطر المشاريع      المتغير التابع: نجاح

## 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 المجالات 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 يسهم 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 تسهم 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 نظرًا 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:

## 2.2. المتغير المستقل

## 2.3. المتغير التابع

## 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

## 2.5. الخاتمة

### قائمة المراجع

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.

