

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

أثر إدارة المخاطر على تحقيق أهداف المشروع

اسم الطالب

شهد تحسين شلدان

222001452

المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026- الفصل الدراسي الأول

الشكر والتقدير

الإهداء

مستخلص الدراسة

الهدف:

المنهجية:

النتائج:

التطبيقات والأهمية:

الكلمات المفتاحية:

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير.....
3	الإهداء.....
4	مستخلص الدراسة.....
7	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
8	1.1. المقدمة:.....
8	1.2. مشكلة الدراسة.....
8	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
9	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
9	1.3. أهمية الدراسة.....
10	1.3.1. على المستوى النظري:.....
10	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
10	1.4. أسئلة الدراسة.....
11	1.5. أهداف الدراسة.....
12	1.6. فرضيات الدراسة.....
12	1.7. نموذج الدراسة.....
14	1.8. الدراسة الميدانية.....
15	1.9. مخطط المشروع.....
16	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
17	2.1. المقدمة:.....
18	2.2. المتغير المستقل.....
21	2.3. المتغير التابع.....
24	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
26	2.5. الخاتمة.....
27	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
28	3.1. المقدمة.....
28	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
29	3.3. تصميم البحث.....
30	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
30	3.5. طريقة جمع البيانات.....
31	3.6. أنواع البيانات.....

31	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي.....
32	3.8. الخاتمة.....
33	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.....
34	4.1. المقدمة.....
34	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث).....
34	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات.....
35	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث).....
35	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.....
35	4.6. الخاتمة.....
36	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات.....
37	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:.....
37	5.2. توصيات الدراسة:.....
37	5.3. الخاتمة:.....
38	قائمة المراجع.....
39	الملاحق.....

جدول الأشكال

13	الشكل 1 (Conceptual Model) من عمل الطالب.....
19	الشكل 2 عملية إدارة المخاطر.....
20	الشكل 3 علاقة إدارة المشاريع بتحقيق الأهداف.....
25	الشكل 4 إدارة المخاطر وتحقيق أهداف المشروع.....
29	الشكل 5 البصلة البحثية.....

جدول الجداول

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تُعد إدارة المخاطر من العناصر الجوهرية في نجاح المشاريع، إذ تمثل عملية منهجية لتحديد وتحليل وتقييم الاستجابات للمخاطر التي قد تؤثر في تحقيق أهداف المشروع. ففي بيئة الأعمال الحديثة التي تتسم بالتقلب والتعقيد، أصبحت إدارة المخاطر أداة استراتيجية لا غنى عنها لتعزيز فرص النجاح وتقليل احتمالات الفشل. (Hillson, 2017) ويؤكد هذا الاتجاه أن المشاريع، سواء كانت في القطاع العام أو الخاص، تتعرض لمجموعة من المخاطر مثل التأخيرات الزمنية، وتجاوز التكاليف، وضعف جودة المخرجات، وهي عوامل يمكن أن تعيق تحقيق أهداف المشروع ما لم تُدار بفعالية. (PMI, 2021)

وقد أظهرت الدراسات الحديثة أن تبني ممارسات فعّالة لإدارة المخاطر يساهم في تحسين الأداء العام للمشاريع من خلال تعزيز عملية اتخاذ القرار وتقليل حالات عدم اليقين كما أن العلاقة بين إدارة المخاطر وتحقيق أهداف المشروع أصبحت محور اهتمام الباحثين والممارسين في إدارة المشاريع، لما لها من أثر مباشر في رفع معدلات النجاح وتحقيق الكفاءة التشغيلية. (Bannerman, 2008)

وعلى المستوى العملي، تسعى المؤسسات إلى دمج إدارة المخاطر ضمن هيكلها التنظيمي وثقافتها المؤسسية، لتصبح جزءاً من عملية التخطيط والتنفيذ والمتابعة للمشروعات. ومن هنا تأتي أهمية هذا البحث في دراسة أثر إدارة المخاطر على تحقيق أهداف المشروع، من خلال تحليل مدى مساهمة عمليات تحديد المخاطر، وتقييمها، واستراتيجيات الاستجابة لها، في تحسين نسب تحقيق الأهداف المتعلقة بالوقت، والتكلفة، والجودة، ونطاق المشروع.

1.2. مشكلة الدراسة

على الرغم من التزايد الملحوظ في تبني منهجيات إدارة المخاطر في المؤسسات والمشروعات، إلا أن العديد من المشاريع لا تزال تعاني من الإخفاق في تحقيق أهدافها المتعلقة بالوقت والتكلفة والجودة والنطاق. وتشير تقارير إدارة المشاريع إلى أن نسبة كبيرة من المشاريع تواجه تأخيرات أو تجاوزات في الميزانية بسبب ضعف تطبيق عمليات إدارة المخاطر أو عدم تكاملها مع مراحل التخطيط والتنفيذ. (PMI, 2021) وهذا يدل على وجود فجوة بين الإطار النظري لإدارة المخاطر وبين التطبيق العملي لها في بيئات المشاريع الواقعية.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

- قصور في الدراسات التي تربط مباشرة بين إدارة المخاطر وتحقيق أهداف المشروع (مثل الوقت، التكلفة، الجودة، والنطاق)، إذ ركزت أغلب الأبحاث على وصف الممارسات دون تحليل أثرها الفعلي على النتائج.

- **قلة النماذج النظرية المتكاملة التي تدمج بين عناصر إدارة المخاطر (التحديد، التقييم، الاستجابة، المراقبة) وبين متغيرات الأداء المؤسسي.**
- **إغفال دور العوامل السياقية والتنظيمية مثل ثقافة المؤسسة، وخبرة فرق المشروع، وطبيعة الصناعة في تفسير العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع.**
- **نقص الدراسات المقارنة عبر القطاعات أو الدول مما يحدّ من تعميم النتائج النظرية المتعلقة بإدارة المخاطر.**

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- **ضعف تطبيق إدارة المخاطر في المشاريع الفعلية رغم توفر الأطر والمعايير الدولية مثل دليل PMBOK.**
- **نقص الأدلة التطبيقية في البيئة العربية، خصوصاً في المملكة العربية السعودية، حول أثر إدارة المخاطر على تحقيق أهداف المشروع في قطاعات حيوية مثل البنية التحتية والطاقة.**
- **غياب أدوات قياس معيارية لتقييم فاعلية عمليات إدارة المخاطر في المشاريع المحلية، مما يصعب قياس العلاقة بدقة.**
- **قلة الدراسات التي تدمج البيانات الكمية والكيفية لفهم كيفية تأثير استراتيجيات إدارة المخاطر في الأداء العام للمشروعات.**

لذا، تتمثل مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي: ما أثر إدارة المخاطر على تحقيق أهداف المشروع؟

1.3. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول أحد الموضوعات المحورية في إدارة المشاريع الحديثة، وهو **أثر إدارة المخاطر على تحقيق أهداف المشروع**. فمع ازدياد تعقيد بيئات الأعمال وتوسع نطاق المشاريع في مختلف القطاعات، باتت إدارة المخاطر تمثل عاملاً حاسماً في ضمان نجاح المشروع واستدامة نتائجه (PMI, 2021). كما أن الإخفاق في إدارة المخاطر يُعد أحد أبرز أسباب فشل المشاريع على مستوى العالم، مما يجعل البحث في هذا المجال ضرورة علمية ومهنية تهدف إلى تحسين فاعلية الممارسات الإدارية وتقليل احتمالات الفشل (Hillson, 2017).

1.3.1. على المستوى النظري:

على المستوى النظري، تكتسب الدراسة أهميتها من كونها تسعى إلى سد الفجوة في الأدبيات العلمية المتعلقة بالعلاقة بين إدارة المخاطر وتحقيق أهداف المشروع. فمعظم الدراسات السابقة تناولت إدارة المخاطر من منظور إجرائي أو وصفي، دون تحليل معمق لكيفية انعكاسها على مخرجات المشروع النهائية. (Bannerman, 2008) كما تسهم الدراسة في توسيع الإطار المعرفي لمفهوم إدارة المخاطر باعتبارها عملية استراتيجية تؤثر في الأداء الكلي للمشاريع، وليس مجرد إجراء تقني لتفادي الأخطاء. (Hillson, 2017) كذلك، تسعى الدراسة إلى تعزيز التكامل بين النظريات الإدارية الحديثة وممارسات إدارة المشاريع من خلال تقديم إطار نظري يوضح كيفية توظيف إدارة المخاطر كأداة داعمة لاتخاذ القرار الاستراتيجي ورفع احتمالات النجاح. (Zwikael & Ahn, 2011)

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فإن أهمية الدراسة تتجلى في قدرتها على تقديم دليل عملي لمديري المشاريع وصناع القرار في مختلف القطاعات حول كيفية تطبيق إدارة المخاطر بفعالية لتحسين أداء المشاريع. إذ يمكن أن تسهم نتائجها في رفع كفاءة المشاريع الوطنية في المملكة العربية السعودية من خلال تحسين آليات التعامل مع المخاطر في المشاريع الكبرى المرتبطة برؤية (Albogamy et al., 2030). (2012) كما تقدم الدراسة مؤشرات عملية لتقييم فعالية استراتيجيات إدارة المخاطر، مما يساعد المؤسسات على تطوير سياساتها التشغيلية وتعزيز ثقافة استباق المخاطر بدلاً من التعامل معها بعد وقوعها. وبالتالي، تمثل هذه الدراسة إضافة نوعية تسهم في الربط بين النظرية والتطبيق وتخدم كمرجع علمي وعملي في مجال إدارة المشاريع.

1.4. أسئلة الدراسة

انطلاقاً من أهمية إدارة المخاطر في تعزيز فرص نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها، ومع وجود فجوات معرفية وتطبيقية في هذا المجال، جاءت هذه الدراسة للإجابة عن مجموعة من الأسئلة الرئيسة والفرعية التي تهدف إلى استكشاف أثر إدارة المخاطر بمختلف أبعادها على تحقيق أهداف المشروع. ويتمثل السؤال الرئيس للدراسة في الآتي:

ما أثر إدارة المخاطر على تحقيق أهداف المشروع؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تسهم في توضيح جوانب العلاقة وتحليل عناصرها المختلفة، وذلك على النحو الآتي:

1.1. ما أثر عملية تحديد المخاطر على تحقيق أهداف المشروع؟

يهدف هذا السؤال إلى معرفة مدى إسهام خطوات التعرف المبكر على المخاطر المحتملة في تحسين فرص تحقيق الأهداف المتعلقة بالوقت، والتكلفة، والجودة، ونطاق المشروع.

1.2. ما أثر تقييم المخاطر وتحليلها على تحقيق أهداف المشروع؟

ويبحث هذا السؤال في دور التقدير الكمي والنوعي للمخاطر في تحسين دقة اتخاذ القرارات المرتبطة بالمشروع.

1.3. ما أثر استراتيجيات الاستجابة للمخاطر على تحقيق أهداف المشروع؟

ويهدف إلى فهم دور السياسات والإجراءات التي تعتمد عليها إدارة المشروع لمواجهة المخاطر في رفع مستوى كفاءة التنفيذ.

1.4. ما أثر مراقبة المخاطر ومتابعتها على تحقيق أهداف المشروع؟

ويركز السؤال على أهمية المتابعة المستمرة وتحديث خطط التعامل مع المخاطر في السيطرة عليها وتقليل أثارها السلبية.

1.5. أهداف الدراسة

1.1. التعرف على أثر عملية تحديد المخاطر في تحسين تحقيق أهداف المشروع.

يركز هذا الهدف على فهم دور الكشف المبكر عن المخاطر المحتملة في رفع فرص نجاح المشروع.

1.2. قياس أثر تقييم المخاطر وتحليلها على تحقيق أهداف المشروع.

ويهدف إلى توضيح مدى إسهام التحليل الكمي والنوعي للمخاطر في دعم عملية اتخاذ القرار وتقليل حالات عدم اليقين.

- 1.3. دراسة أثر استراتيجيات الاستجابة للمخاطر على تحقيق أهداف المشروع. ويشتمل على تحليل دور خطط التعامل مع المخاطر، سواء التخفيف أو التجنب أو التحويل أو القبول، في تحسين مخرجات المشروع.
- 1.4. تحليل أثر مراقبة المخاطر ومتابعتها على تحقيق أهداف المشروع. ويهدف إلى تقييم أهمية المتابعة المستمرة وتحديث خطط المخاطر في ضمان سير المشروع وفق أهدافه المحددة.

1.6. فرضيات الدراسة

- 1- Null Hypothesis (H_0) – الفرضية الصفرية : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر وتحقيق أهداف المشروع.
- 2- Alternative Hypothesis (H_a) – الفرضية البديلة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر وتحقيق أهداف المشروع.
- 3- Directional Hypothesis – الفرضية التوجيهية : مشاريع الطاقة الشمسية تُسهم بشكل إيجابي في إدارة المخاطر وتحقيق أهداف المشروع.
- 4- Non-directional Hypothesis – الفرضية غير التوجيهية : توجد علاقة بين مشاريع إدارة المخاطر وتحقيق أهداف المشروع دون تحديد اتجاه هذه العلاقة (سواء إيجابية أو سلبية).

1.7. نموذج الدراسة

يعتمد نموذج الدراسة المفاهيمي على توضيح العلاقة بين المتغير المستقل وهو إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة، والمتغير التابع وهو تحقيق أهداف المشروع. ويهدف النموذج إلى تقديم تصور شامل يفسر كيف تسهم ممارسات إدارة المخاطر في تحسين أداء المشاريع ورفع مستوى تحقيقها لأهدافها الأساسية المتعلقة بالوقت والتكلفة والجودة والنطاق.

في هذا النموذج، تم تفكيك إدارة المخاطر إلى أربعة أبعاد رئيسية تتوافق مع الممارسات المعتمدة في الأدبيات الإدارية وأدلة إدارة المشاريع المعاصرة، وهي:

1. تحديد المخاطر: (Risk Identification)

ويتضمن عمليات التعرف المبكر على مصادر المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على سير المشروع أو مخرجاته.

2. تقييم وتحليل المخاطر: (Risk Assessment & Analysis)

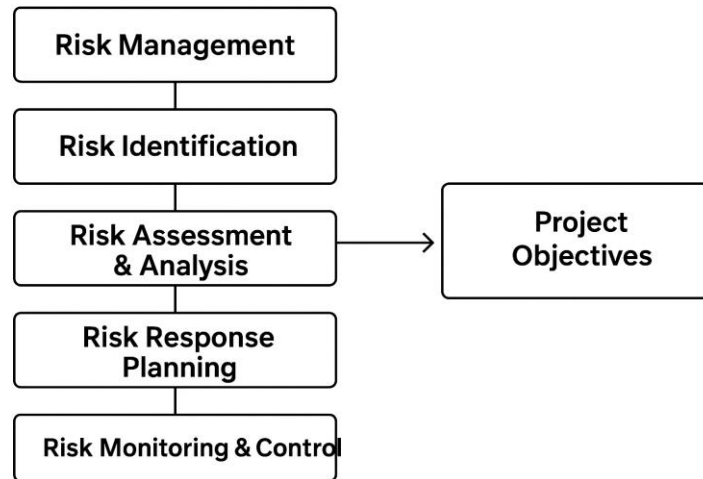
ويشمل تقييم درجة احتمال وقوع المخاطر وتأثيرها عبر التحليل النوعي والكمي لتحديد أولويات التعامل معها.

3. استراتيجيات الاستجابة للمخاطر: (Risk Response Planning)

وتشمل الإجراءات والخطط التي تعتمد عليها إدارة المشروع للتعامل مع المخاطر من خلال التخفيف أو التجنب أو التحويل أو القبول.

4. مراقبة المخاطر ومتابعتها: (Risk Monitoring & Control)

وهي العمليات التي تهدف إلى تتبع المخاطر بشكل مستمر وتحديث خطط الاستجابة بما يضمن السيطرة عليها وتقليل تأثيراتها.



الشكل 1 (Conceptual Model) من عمل الطالب

1.8. الدراسة الميدانية

تُعد الدراسة الميدانية الجزء التطبيقي من البحث، حيث يتم الانتقال من الإطار النظري إلى الواقع العملي بهدف جمع بيانات فعلية تساهم في اختبار فرضيات الدراسة والتحقق من صحة النموذج المفاهيمي المقترح. وفي هذه الدراسة، تم اعتماد المنهج الكمي من خلال تطبيق استبانة ميدانية على عينة من العاملين في المشاريع، وذلك لقياس مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر ومدى تحقيق أهداف المشروع.

وقد شملت الدراسة الميدانية عدة خطوات منظمة بدأت بتحديد مجتمع الدراسة، والذي يتكوّن من الأفراد العاملين في مشاريع مختلفة ضمن المؤسسات المستهدفة. بعد ذلك، تم استخدام العينة العشوائية أو القصدية (وفق ما ستحدده أنت في الدراسة) للوصول إلى المستجيبين الأكثر ارتباطاً بموضوع إدارة المخاطر والمشاريع.

تم تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) بطريقة علمية تعتمد على المؤشرات المستخدمة في الأدبيات السابقة ومعايير PMI. وتضمنت الاستبانة مجموعة من المحاور التي تغطي أبعاد إدارة المخاطر الأربعة:

- تحديد المخاطر
- تحليل وتقييم المخاطر
- استراتيجيات الاستجابة للمخاطر
- مراقبة ومتابعة المخاطر

إضافة إلى محور خاص بقياس تحقيق أهداف المشروع من حيث الوقت، التكلفة، الجودة، والنطاق. وقد خضعت الاستبانة لمرحلة تحكيم من قبل متخصصين في مجال إدارة المشاريع لضمان صدق المحتوى، ثم تم إجراء اختبار أولي (Pilot Test) لعينة محدودة بهدف التأكد من وضوح البنود وثبات الأداة. وبعد ذلك، تم توزيع الاستبانة على العينة الأساسية وجمع البيانات وتحليلها باستخدام برامج التحليل الإحصائي المناسبة مثل SPSS.

وتهدف الدراسة الميدانية في مجملها إلى تقديم صورة واقعية عن مستوى تطبيق إدارة المخاطر في المشاريع، ومدى انعكاس ذلك على تحقيق أهدافها، إضافةً إلى تحديد الفجوات العملية بين ما تشير إليه الأدبيات النظرية وبين ما يتم تطبيقه فعلياً في بيئة العمل

1.9. مخطط المشروع

الفصل الأول: المقدمة.

الفصل الثاني: الإطار النظري.

الفصل الثالث: منهجية البحث.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي.

الفصل الخامس مناقشة النتائج والخاتمة.

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يُعد موضوع إدارة المخاطر في المشاريع من الموضوعات الرئيسية التي حظيت باهتمام واسع في أدبيات إدارة المشاريع، نظرًا للدور المحوري الذي تؤديه في تعزيز فرص نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها. فالمشاريع بطبيعتها تنطوي على مستويات متفاوتة من عدم التأكد والمخاطر التي قد تؤثر سلبًا في الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة والنطاق، الأمر الذي جعل إدارة المخاطر عنصرًا أساسيًا في الأطر الحديثة لإدارة المشاريع. (Project Management Institute [PMI], 2021) وقد أكدت العديد من الدراسات أن الفشل في التعامل المنهجي مع المخاطر يمثل أحد الأسباب الجوهرية لتعثر المشاريع أو إخفاقها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. (Hillson, 2017)

وتكتسب مراجعة الأدبيات العلمية أهمية خاصة في هذا البحث؛ إذ تمثل الأساس الذي يُبنى عليه الإطار النظري والنموذج المفاهيمي للدراسة. كما تسهم في تحديد الاتجاهات البحثية السائدة، وتحليل نتائج الدراسات السابقة، والكشف عن أوجه القصور والفجوات المعرفية التي لم يتم تناولها بشكل كافٍ. وتساعد مراجعة الأدبيات كذلك في دعم صياغة فرضيات الدراسة وتعزيز موثوقية أدوات القياس المستخدمة، من خلال الاستفادة من المقاييس والنماذج التي أثبتت صلاحيتها في أبحاث سابقة (Saunders et al., 2019).

ويركز هذا الفصل على استعراض وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات البحث، حيث يتم تناول إدارة المخاطر بوصفها المتغير المستقل، من خلال أبعادها الرئيسية المتمثلة في: تحديد المخاطر، وتحليل وتقييم المخاطر، واستراتيجيات الاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر ومتابعتها. كما يتم استعراض الدراسات التي تناولت تحقيق أهداف المشروع بوصفه المتغير التابع، والذي يُقاس عادةً بمدى الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة والنطاق. (Zwikaël & Ahn, 2011) ويهدف هذا العرض التحليلي إلى بناء فهم متكامل لطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتوضيح موقع البحث الحالي ضمن السياق العلمي العام، تمهيدًا لتقديم إطار نظري ومنهجي يدعم أهداف الدراسة وفرضياتها.

2.2. المتغير المستقل

أولاً: الخلفية العامة لإدارة المخاطر

ظهرت إدارة المخاطر كمجال علمي وتطبيقي استجابةً لزيادة مستويات عدم التأكد والتعقيد في بيئات الأعمال والمشاريع، خصوصاً مع توسع حجم المشاريع وتعدد الأطراف المعنية بها. وقد ارتبط المفهوم في بداياته بقطاعات التأمين والتمويل، ثم تطور ليشمل مختلف المجالات الإدارية، وعلى رأسها إدارة المشاريع، حيث أصبحت المخاطر عنصراً ملازماً لكل مرحلة من مراحل دورة حياة المشروع (Hillson, 2017). ومع تطور المعايير الدولية، باتت إدارة المخاطر تُعد من الممارسات الأساسية لضمان نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. (PMI, 2021)

ثانياً: مفهوم وتعريف إدارة المخاطر

تُعرّف إدارة المخاطر بأنها عملية منهجية تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة، وتحليلها، وتقييمها، ووضع الاستجابات المناسبة لها، ومراقبتها بشكل مستمر، بما يحد من تأثيراتها السلبية ويعزز فرص الاستفادة من الفرص الإيجابية. (ISO 31000, 2018)

ويعرّفها معهد إدارة المشاريع (PMI) بأنها: عملية تخطيط وتنفيذ الأنشطة المتعلقة بتحديد وتحليل والاستجابة للمخاطر بهدف زيادة احتمالية حدوث الأحداث الإيجابية وتقليل تأثير الأحداث السلبية على المشروع.

ثالثاً: تطور مفهوم إدارة المخاطر

شهد مفهوم إدارة المخاطر تطوراً ملحوظاً عبر الزمن؛ فبعد أن كان يركز على التعامل مع المخاطر بعد وقوعها، أصبح يعتمد على المنهج الاستباقي الذي يركز على التنبؤ بالمخاطر والاستعداد لها مسبقاً. كما انتقل من كونه نشاطاً منفصلاً إلى كونه جزءاً متكاملاً من التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء في المشاريع والمؤسسات. (Hopkin, 2018)

ومع صدور معايير مثل ISO 31000 وإصدارات PMBOK المتعاقبة، أصبح لإدارة المخاطر إطار واضح ومنهج يساهم في رفع مستوى نضج إدارة المشاريع.

رابعاً: أبعاد إدارة المخاطر

تشير الأدبيات إلى أن إدارة المخاطر تتكون من عدة أبعاد رئيسة مترابطة، تم اعتمادها في هذه الدراسة، وهي:

1. تحديد المخاطر: (Risk Identification)

وهو عملية التعرف على المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على المشروع، سواء كانت داخلية أو خارجية،

مالية أو فنية أو تنظيمية. ويُعد هذا البعد حجر الأساس في إدارة المخاطر، إذ إن المخاطر غير المحددة لا يمكن إدارتها. (Hillson, 2017)

2. تحليل وتقييم المخاطر: (Risk Analysis & Assessment)

يتضمن هذا البعد تحليل احتمالية وقوع المخاطر وتقدير تأثيرها على أهداف المشروع، باستخدام أساليب نوعية أو كمية، بهدف ترتيب أولويات المخاطر واتخاذ قرارات مبنية على بيانات. (PMI, 2021)

3. استراتيجيات الاستجابة للمخاطر: (Risk Response Planning)

ويشمل وضع خطط للتعامل مع المخاطر من خلال استراتيجيات مثل التجنب، أو التخفيف، أو التحويل، أو القبول، بما يحد من آثارها السلبية أو يعظم آثارها الإيجابية. (Hopkin, 2018)

4. مراقبة المخاطر ومتابعتها: (Risk Monitoring & Control)

وهو بعد ديناميكي يركز على متابعة المخاطر بشكل مستمر، ورصد التغيرات، وتحديث خطط الاستجابة بما يتلاءم مع تطورات المشروع. (Zwikael & Ahn, 2011)

RISK MANAGEMENT PROCESS



الشكل 2 عملية إدارة المخاطر

خامساً: النظريات المفسرة لإدارة المخاطر

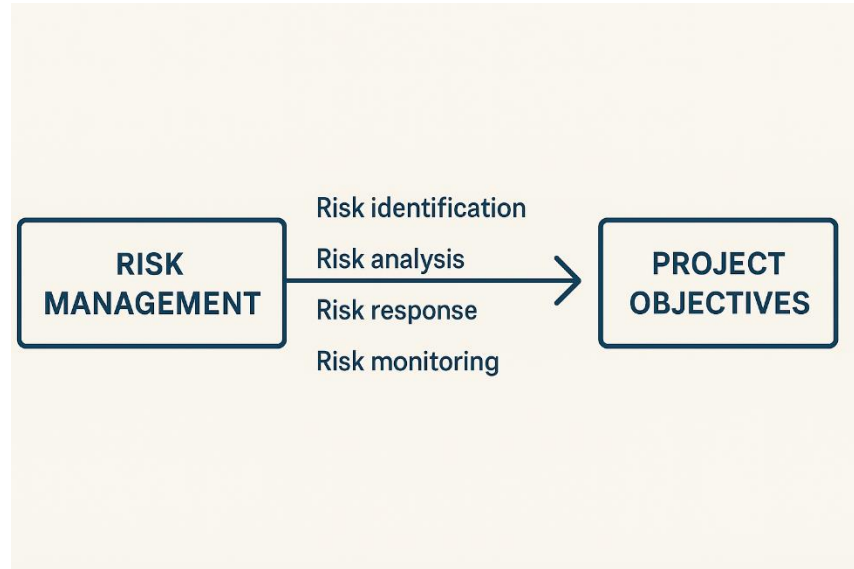
استندت إدارة المخاطر إلى عدد من الأطر والنظريات، من أبرزها:

- **نظرية عدم التأكد (Uncertainty Theory)** التي تؤكد أن القرارات الإدارية تُتخذ في ظل معلومات غير مكتملة، مما يستدعي وجود آليات لإدارة المخاطر.
- **نظرية النظم (Systems Theory)** التي تنظر إلى المشروع كنظام متكامل تتفاعل فيه المخاطر مع مختلف مكوناته، مما يجعل إدارتها مسؤولية شمولية وليست جزئية. (Kerzner, 2017)
- **نظرية اتخاذ القرار (Decision Theory)** التي تربط إدارة المخاطر بتحسين جودة القرارات وتقليل الانحراف عن الأهداف المخططة.

سادسًا: علاقة إدارة المخاطر بالمتغيرات الأخرى

أثبتت العديد من الدراسات وجود علاقة إيجابية بين إدارة المخاطر وعدد من المتغيرات التنظيمية، من أبرزها **نجاح المشروع وتحقيق أهدافه**. فقد أظهرت نتائج دراسات متعددة أن المشاريع التي تطبق ممارسات فعالة لإدارة المخاطر تحقق مستويات أعلى من الالتزام بالجدول الزمنية والميزانيات المحددة وجودة المخرجات. (Marcelino-Sádaba et al., 2014)

كما أشارت دراسات أخرى إلى أن إدارة المخاطر تسهم في تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز القدرة التنافسية، ودعم الاستدامة في المشاريع طويلة الأجل. (Zwikaël & Ahn, 2011) وبناءً عليه، تُعد إدارة المخاطر متغيرًا حاسمًا يؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في تحقيق أهداف المشروع، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى اختبارها ميدانيًا.



الشكل 3 علاقة إدارة المشاريع بتحقيق الأهداف

2.3. المتغير التابع

أولاً: الخلفية العامة لتحقيق أهداف المشروع

يُعد تحقيق أهداف المشروع الغاية الأساسية من تنفيذ أي مشروع، إذ تمثل الأهداف الإطار الذي يُقاس من خلاله نجاح المشروع أو فشله. ومع تزايد تعقيد المشاريع الحديثة وتعدد أصحاب المصلحة، لم يعد النجاح يُقاس فقط بإكمال المشروع، بل بمدى تحقيقه للأهداف المخططة وفق معايير محددة تتعلق بالوقت والتكلفة والجودة والقيمة المضافة. (Kerzner, 2017) وقد أكدت أدبيات إدارة المشاريع أن غياب الوضوح في الأهداف أو ضعف إدارتها يؤدي إلى ارتفاع معدلات تعثر المشاريع وعدم تحقيق مخرجاتها المرجوة (PMI, 2021).

ثانياً: مفهوم وتعريف تحقيق أهداف المشروع

يشير مفهوم تحقيق أهداف المشروع إلى مدى قدرة المشروع على إنجاز النتائج المتوقعة منه وفق المعايير المحددة مسبقاً، وبما يحقق رضا أصحاب المصلحة ويخدم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (Turner, 2016).

ويعرّف معهد إدارة المشاريع (PMI) تحقيق أهداف المشروع بأنه: مدى نجاح المشروع في تلبية متطلبات النطاق، والالتزام بالجدول الزمني والميزانية، وتحقيق مستويات الجودة المتفق عليها.

ثالثاً: تطور مفهوم تحقيق أهداف المشروع

مرّ مفهوم تحقيق أهداف المشروع بتطور ملحوظ؛ ففي النماذج التقليدية كان النجاح يُقاس بما يُعرف بـ **المثلث الذهبي للمشروع** (الوقت، التكلفة، الجودة). ومع تطور الفكر الإداري، توسع المفهوم ليشمل أبعاداً إضافية مثل رضا أصحاب المصلحة، وتحقيق القيمة، والاستدامة، والتوافق مع الاستراتيجية المؤسسية (Atkinson, 1999).

وقد ساهم هذا التطور في جعل تقييم تحقيق الأهداف أكثر شمولية وواقعية، خصوصاً في المشاريع المعقدة وطويلة الأجل.

رابعاً: أبعاد تحقيق أهداف المشروع

تشير الدراسات إلى أن تحقيق أهداف المشروع يمكن قياسه من خلال عدة أبعاد رئيسة، تم اعتمادها في هذه الدراسة، وهي:

1. الالتزام بالوقت: (Time Performance)

ويقصد به مدى قدرة المشروع على الإنجاز ضمن الجدول الزمني المحدد. ويُعد التأخير الزمني من أبرز مؤشرات ضعف تحقيق الأهداف، لما له من تأثير مباشر على التكلفة ورضا أصحاب المصلحة (Kerzner, 2017).

2. الالتزام بالتكلفة: (Cost Performance)

ويعبر عن قدرة المشروع على الالتزام بالميزانية المعتمدة دون تجاوزات مالية كبيرة. وتُعد السيطرة على التكاليف مؤشراً أساسياً على كفاءة الإدارة وتحقيق الأهداف المالية للمشروع. (PMI, 2021)

3. تحقيق الجودة: (Quality Performance)

ويعتبر في مدى مطابقة مخرجات المشروع للمواصفات والمعايير المتفق عليها، وهو عنصر جوهري في ضمان قبول نتائج المشروع واستدامتها. (Turner, 2016)

4. تحقيق نطاق المشروع: (Scope Achievement)

ويشير إلى مدى تنفيذ جميع المتطلبات والأنشطة المخططة دون حذف أو إضافة غير مبررة، بما يضمن تحقيق الغرض الأساسي من المشروع. (Zwikael & Smyrk, 2015)

5. رضا أصحاب المصلحة: (Stakeholder Satisfaction)

ويُعد بعداً حديثاً نسبياً في تقييم تحقيق الأهداف، إذ يعكس مدى قبول ورضا المستفيدين وأصحاب العلاقة عن نتائج المشروع وآلية تنفيذه .

خامساً: النظريات المفسرة لتحقيق أهداف المشروع

استند مفهوم تحقيق أهداف المشروع إلى عدد من الأطر النظرية، من أبرزها:

• **نظرية نجاح المشروع (Project Success Theory)** التي تميز بين نجاح إدارة المشروع ونجاح المشروع نفسه، حيث قد يُدار المشروع بكفاءة دون أن يحقق أهدافه الاستراتيجية (Turner, 2016).

• **نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)** التي تؤكد أن تحقيق الأهداف مرتبط بمدى تلبية توقعات واحتياجات الأطراف المعنية بالمشروع.

• **نظرية الأداء التنظيمي (Organizational Performance Theory)** التي تربط تحقيق أهداف المشروع بتحسين الأداء الكلي للمنظمة.

سادساً: علاقة تحقيق أهداف المشروع بالمتغيرات الأخرى

أظهرت الدراسات أن تحقيق أهداف المشروع يتأثر بعدة عوامل إدارية وتنظيمية، من أبرزها إدارة المخاطر. فقد أكدت نتائج العديد من الأبحاث أن المشاريع التي تطبق ممارسات فعالة لإدارة المخاطر تحقق مستويات أعلى من الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة مقارنة بالمشاريع التي تهمل هذا الجانب.

كما أشارت دراسات أخرى إلى أن التكامل بين إدارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي يساهم في تحسين فرص تحقيق أهداف المشروع وتقليل حالات الفشل (Marcelino-Sádaba et al., 2014). وبناءً على ذلك، يُعد تحقيق أهداف المشروع متغيراً تابعاً يتأثر بشكل مباشر بدرجة نضج إدارة المخاطر داخل المشروع.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تُعد العلاقة بين إدارة المخاطر وتحقيق أهداف المشروع من العلاقات الجوهرية التي حظيت باهتمام واسع في أدبيات إدارة المشاريع، نظرًا للدور الحاسم الذي تؤديه إدارة المخاطر في تقليل حالات التعثر والفشل وتحسين فرص النجاح. فالمشاريع بطبيعتها تواجه مستويات مختلفة من عدم التأكد، وقد تؤدي المخاطر غير المُدارة إلى انحراف المشروع عن أهدافه الزمنية أو المالية أو الفنية، مما يجعل إدارة المخاطر عنصرًا أساسيًا لضمان تحقيق الأهداف المخططة. (PMI, 2021)

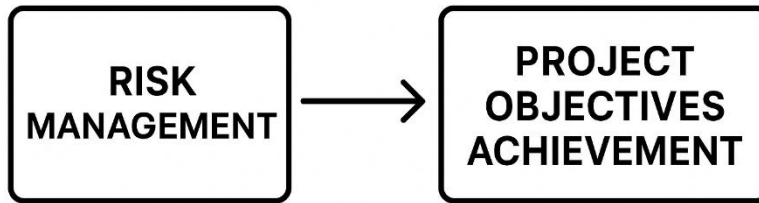
وتشير الأدبيات إلى أن تطبيق ممارسات فعالة لإدارة المخاطر يساهم في تحسين جودة القرارات الإدارية، من خلال توفير معلومات مبكرة حول التهديدات المحتملة، مما يسمح باتخاذ إجراءات وقائية تقلل من آثارها السلبية قبل وقوعها. (Hillson, 2017) هذا النهج الاستباقي ينعكس بشكل مباشر على تحقيق أهداف المشروع، خصوصًا فيما يتعلق بالالتزام بالجدول الزمني والميزانية المحددة.

كما أوضحت العديد من الدراسات التجريبية وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى نضج إدارة المخاطر ودرجة تحقيق أهداف المشروع. فقد توصلت دراسة Zwikael و (2011) Ahn إلى أن المشاريع التي تطبق تخطيطًا منهجيًا للمخاطر تحقق أداءً أفضل من حيث الوقت والتكلفة والجودة مقارنة بالمشاريع التي تفتقر إلى ممارسات واضحة لإدارة المخاطر. وأكدت دراسة Marcelino-Sádaba وآخرين (2014) أن إدارة المخاطر تساهم في تقليل عدم اليقين وتحسين كفاءة استخدام الموارد، مما يعزز فرص تحقيق أهداف المشروع، خاصة في المشاريع ذات الموارد المحدودة.

ومن الناحية النظرية، يمكن تفسير هذه العلاقة في ضوء نظرية اتخاذ القرار، التي تفترض أن تقليل عدم التأكد من خلال إدارة المخاطر يؤدي إلى قرارات أكثر رشادة ودقة، وبالتالي إلى تحقيق أفضل للأهداف. كما تدعم نظرية النظم هذه العلاقة، حيث تنظر إلى المشروع كنظام متكامل تؤثر فيه المخاطر على جميع مكوناته، مما يجعل إدارتها بشكل فعال عاملاً رئيساً في استقرار النظام وتحقيق مخرجاته المتوقعة (Kerzner, 2017).

وعلى مستوى الأبعاد، تُظهر الدراسات أن كل بُعد من أبعاد إدارة المخاطر يساهم بشكل متفاوت في تحقيق أهداف المشروع؛ إذ يؤدي تحديد المخاطر إلى تقليل المفاجآت غير المتوقعة، بينما يساعد تحليل وتقييم المخاطر في ترتيب الأولويات وتوجيه الموارد نحو المخاطر الأكثر تأثيرًا. كما تساهم استراتيجيات

الاستجابة للمخاطر في الحد من آثار التهديدات أو تعظيم الفرص، في حين تضمن مراقبة المخاطر استمرارية التحكم في مسار المشروع، وكل ذلك ينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف الزمنية والمالية والجودة ونطاق العمل. (PMI, 2021)



الشكل 4 إدارة المخاطر وتحقيق أهداف المشروع

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن إدارة المخاطر تمثل أحد المحددات الرئيسة لتحقيق أهداف المشروع، وأن ضعف ممارساتها يؤدي غالباً إلى انخفاض مستوى الأداء وارتفاع احتمالات الفشل. ومن هذا المنطلق، تنطلق الدراسة الحالية لاختبار طبيعة وقوة هذه العلاقة ميدانياً، وقياس أثر إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة على تحقيق أهداف المشروع.

2.5. الخاتمة

تناول هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، حيث تم استعراض المفاهيم الأساسية لإدارة المخاطر وتحقيق أهداف المشروع، مع توضيح الخلفية النظرية لكل متغير وأهم تطوراتها وأبعاده المختلفة. كما تم تسليط الضوء على أهم النماذج والنظريات التي فسرت إدارة المخاطر ودورها في تحسين أداء المشاريع، إضافة إلى توضيح مفهوم تحقيق أهداف المشروع ومعاييرته التقليدية والحديثة.

وقد أظهر العرض النظري والتحليل المنهجي للدراسات السابقة وجود اهتمام متزايد بدور إدارة المخاطر كأحد العوامل الرئيسية المؤثرة في نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها، سواء من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة أو من حيث رضا أصحاب المصلحة. كما بينت الأدبيات وجود علاقة إيجابية بين تطبيق ممارسات فعالة لإدارة المخاطر وتحسين مستويات الأداء وتحقيق الأهداف، مع تباين في نتائج الدراسات تبعاً لطبيعة المشاريع والبيئات التنظيمية.

وفي ضوء ما تم استعراضه، برزت مجموعة من الفجوات البحثية، لا سيما فيما يتعلق بالحاجة إلى دراسات ميدانية تختبر هذه العلاقة في سياقات مختلفة وباستخدام نماذج أكثر تكاملاً تأخذ في الاعتبار أبعاد إدارة المخاطر بصورة شمولية. ومن هذا المنطلق، يمهد هذا الفصل الطريق للفصل التالي الذي يتناول **منهجية الدراسة**، حيث سيتم عرض النموذج المفاهيمي، وفرضيات البحث، وإجراءات جمع البيانات وتحليلها، بهدف التحقق من طبيعة وقوة أثر إدارة المخاطر على تحقيق أهداف المشروع في البيئة محل الدراسة.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

فلسفة البحث: المنهج الوضعي

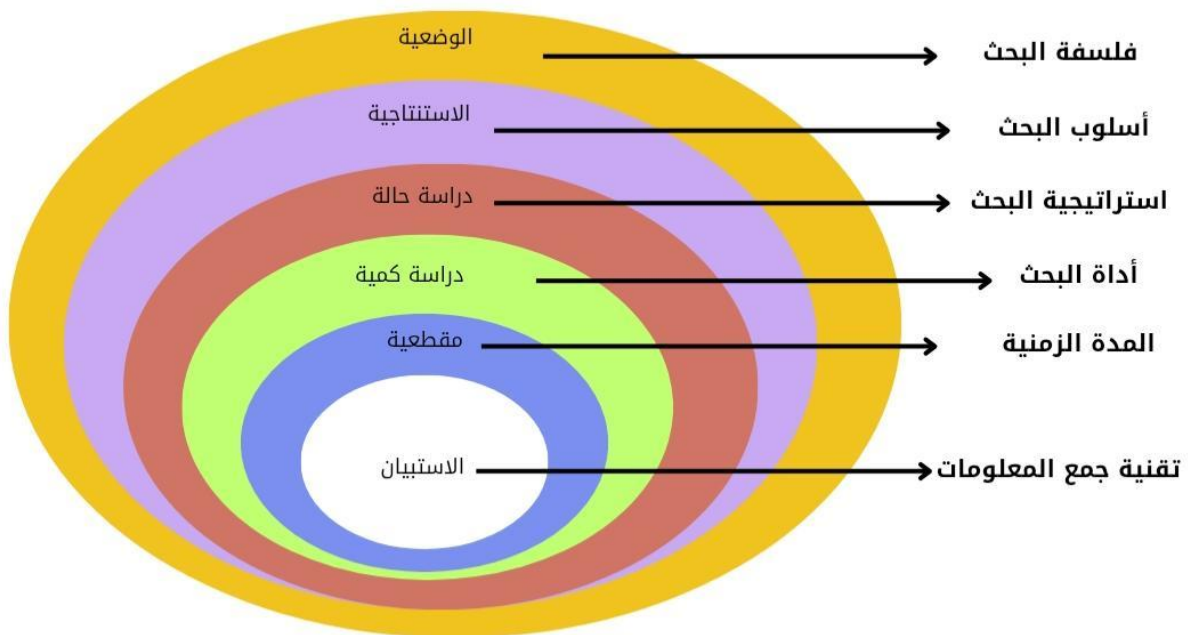
أسلوب البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة حالة

أداة البحث: كمية

المدة الزمنية: مقطعية

تقنية جمع المعلومات: استبيان



الشكل 5 البصلة البحثية

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

3.5. طريقة جمع البيانات

3.6. أنواع البيانات

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

3.8. الخاتمة

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

4.6. الخاتمة

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

5.2. توصيات الدراسة:

5.3. الخاتمة:

- Bannerman, P. L. (2008). *Risk and risk management in software projects: A reassessment*. Journal of Systems and Software, 81(12), 2118–2133. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2007.12.008>
- 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. <https://doi.org/10.1111/j.1539-6924.2010.01470.x>
- Albogamy, A., Scott, D., & Dawood, N. (2012). *Addressing construction delays in the Kingdom of Saudi Arabia*. Proceedings of the 28th Annual ARCOM Conference, 1, 715–725.
- Marcelino-Sádaba, S., Pérez-Ezcurdia, A., Echeverría Lazcano, A. M., & Villanueva, P. (2014). Project risk management methodology for small firms. *International Journal of Project Management*, 32(2), 327–340. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.05.009>
- Hillson, D. (2017). *Practical project risk management: The ATOM methodology* (2nd ed.). Management Concepts Press.
- Kerzner, H. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (12th ed.). Wiley.
- Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of risk management* (4th ed.). Kogan Page.
- Project Management Institute (PMI). (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). Project Management Institute.

الملاحق

يمكن استخدام مقياس ليكرت الخماسي:

1 أوافق بشدة

2 أوافق

3 محايد

4 لا أوافق

5 لا أوافق بشدة

(أو بالعكس حسب تفضيلك — المهم الثبات في الترميز).

أولاً: البيانات الديموغرافية (اختياري حسب الجامعة)

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

العمر: ☐ أقل من 30 ☐ 30-40 ☐ 41-50 ☐ أكثر من 50

المؤهل العلمي: ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

سنوات الخبرة: ☐ أقل من 5 ☐ 5-10 ☐ 11-15 ☐ أكثر من 15

المسمى الوظيفي _____ :

مجال المشروع _____ :
أولاً: إدارة المخاطر (المتغير المستقل)

1 تحديد المخاطر

1. يتم تحديد المخاطر المحتملة في المشروع منذ المراحل الأولى بشكل منهجي.

2. يتم توثيق المخاطر وتحديثها بشكل مستمر أثناء تنفيذ المشروع.

3. يتم إشراك فريق العمل في عملية تحديد المخاطر.

2 تحليل وتقييم المخاطر

4. يتم تقييم احتمالية وتأثير المخاطر بطريقة علمية.

5. يتم ترتيب المخاطر حسب درجة أهميتها وأولويتها.

6. تساعد نتائج تحليل المخاطر في اتخاذ قرارات المشروع.

3 الاستجابة للمخاطر

7. يتم وضع خطط واضحة للتعامل مع المخاطر المحتملة.

8. يتم اختيار استراتيجيات مناسبة للحد من تأثير المخاطر.

9. تسهم خطط الاستجابة في تقليل المشكلات أثناء تنفيذ المشروع.

4 مراقبة المخاطر

10. يتم متابعة المخاطر بشكل مستمر طوال فترة المشروع.

11. يتم تحديث خطط إدارة المخاطر عند حدوث تغييرات.

12. تساعد عملية المراقبة في السيطرة على تأثير المخاطر.

ثانيًا: تحقيق أهداف المشروع (المتغير التابع)

1 الوقت

13. يتم إنجاز المشروع وفق الجدول الزمني المحدد.

14. يتم الالتزام بالمواعيد النهائية لتسليم الأعمال.

2 التكلفة

15. يتم تنفيذ المشروع ضمن الميزانية المحددة.

16. يتم التحكم في التكاليف بشكل فعال أثناء التنفيذ.

3 الجودة

17. تحقق مخرجات المشروع مستوى الجودة المطلوب.

18. يتم الالتزام بالمواصفات والمعايير الفنية.

4 نطاق المشروع

19. يتم تنفيذ متطلبات المشروع كما هو مخطط لها.

20. يحقق المشروع الأهداف الأساسية التي أنشئ من أجلها.

5 رضا أصحاب المصلحة

21. يشعر أصحاب المصلحة بالرضا عن نتائج المشروع.

22. يحقق المشروع توقعات المستفيدين.