

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة ميد أوشن

كلية الإدارة

برنامج إدارة الأعمال

المشروع النهائي

إدارة مخاطر المشاريع وأثرها على نجاح المشروع

إعداد الطالب:
إحصان علوي المظفري

العام الدراسي: 2025 - 2026م



جدول المحتويات

الموضوع	الصفحة
مقدمة البحث	4
مشكلة البحث	6
أهمية البحث	7
أسئلة البحث	8
أهداف البحث	9
فرضيات البحث	10
نموذج البحث	11
نطاق الدراسة	12
منهجية البحث	13
مخطط المشروع	14
الفصل الأول: الإطار النظري	15
1.1 مفهوم إدارة المخاطر	15
1.2 أنواع المخاطر في المشاريع	17
1.3 عمليات إدارة المخاطر	20
1.4 أدوات إدارة المخاطر	23
1.5 معايير إدارة المخاطر	26
الفصل الثاني: الدراسات السابقة	28
الفصل الثالث: منهجية الدراسة	33
الفصل الرابع: النتائج والتحليل	38
الفصل الخامس: التوصيات والخاتمة	44
قائمة المراجع	49
الملاحق	52
جدول أدوات البحث	54



مقدمة البحث

تُعد إدارة مخاطر المشاريع من أبرز الركائز التي يقوم عليها النجاح في بيئة الأعمال المعاصرة، إذ تشكل منظومة متكاملة من العمليات والأدوات والأساليب التي تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة، وتحليلها، ووضع الاستراتيجيات الملائمة للتعامل معها، بما يكفل تحقيق أهداف المشروع في حدود الوقت والتكلفة والجودة المحددة مسبقاً.

في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال العالمية، ودخول المنظمات في منافسة شرسة على المستويين المحلي والدولي، باتت المشاريع تواجه تحديات متزايدة تتمثل في تنوع مصادر المخاطر وتعقيدها. فلم تعد المخاطر محصورة في النطاق التقني أو المالي، بل امتدت لتشمل المجالات التنظيمية والقانونية والبيئية والاجتماعية، مما جعل إدارتها ضرورة لا ترفاً.

وتشير الإحصاءات الدولية الصادرة عن معهد إدارة المشاريع (PMI) إلى أن ما يزيد على 70% من المشاريع الكبرى في العالم تتجاوز ميزانياتها المرصودة، وأن نسبة كبيرة منها لا تُنجز في الوقت المحدد، وكثيراً ما يُعزى ذلك إلى قصور في منهجية إدارة المخاطر أو غيابها كلياً. كما تكشف تقارير عديدة أن المشاريع التي تعتمد خطأً فعالة لإدارة المخاطر تحقق نسب نجاح أعلى بكثير مقارنة بنظيراتها.

يُعرف معهد إدارة المشاريع (PMI) المخاطرة في المشاريع بأنها 'حدث أو ظرف غير مؤكد إذا وقع، فسيكون له أثر إيجابي أو سلبي على هدف واحد أو أكثر من أهداف المشروع'. وعليه، فإن الهدف الجوهري من إدارة المخاطر لا يقتصر على درء السلبية فحسب، بل يمتد ليشمل استثمار الفرص التي قد تنجم عن بعض حالات عدم اليقين.

تنبع أهمية هذا البحث من الحاجة الملحة إلى فهم العلاقة الوثيقة بين فعالية تطبيق إدارة المخاطر ومستوى نجاح المشاريع، وذلك من منظور أكاديمي وتطبيقي معاً. فضلاً عن ذلك، يسعى البحث إلى تقديم إطار عملي يمكن لمديري المشاريع توظيفه في مؤسساتهم لتعزيز قدراتهم على مواجهة المخاطر والتعامل معها بكفاءة.

يتناول هذا البحث مفهوم إدارة المخاطر وأنواعها وعملياتها الجوهرية، ويستعرض الأدوات والأساليب المستخدمة في تحليل المخاطر وتقييمها، ثم يتطرق إلى العلاقة بين هذه الإدارة وأبعاد نجاح المشروع المتمثلة في الوقت والتكلفة والجودة. كما يستعرض عدداً من الدراسات السابقة ذات الصلة، ويعرض منهجية البحث المتبعة، وصولاً إلى النتائج والتوصيات.



مشكلة البحث

على الرغم من الاعتراف الواسع بأهمية إدارة المخاطر في ضمان نجاح المشاريع، تظل نسب فشل المشاريع مرتفعة في كثير من القطاعات. وتشير الدراسات إلى أن غياب منهجية واضحة لإدارة المخاطر، أو ضعف تطبيقها، يعد من الأسباب الرئيسة لهذا الفشل. وتتجلى مشكلة البحث في عدة محاور:

- ضعف ثقافة إدارة المخاطر في بعض المنظمات التي لا تُدرج هذه العملية ضمن أنشطتها المؤسسية الجوهرية.
- غياب الأطر المنهجية المعتمدة لتحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها في مراحل المشروع المختلفة.
- قصور في قدرات الكوادر البشرية المكلفة بإدارة المشاريع على التعامل مع المخاطر بأسلوب علمي منظم.
- الفجوة بين الأطر النظرية لإدارة المخاطر ومتطلبات تطبيقها على أرض الواقع في بيئات العمل المختلفة.

وعليه، تتمحور مشكلة البحث في الإجابة عن السؤال الجوهري التالي:

هل تؤثر إدارة مخاطر المشاريع بشكل مباشر على نجاح المشروع من حيث الوقت والتكلفة والجودة؟



أهمية البحث

أولاً: الأهمية العلمية

يُسهم هذا البحث في إثراء الأدبيات الأكاديمية في مجال إدارة المشاريع، ولا سيما الجانب المتعلق بإدارة المخاطر وأثرها على نجاح المشروع. كما يقدم مرجعاً نظرياً وتطبيقياً يمكن توظيفه في البحوث والدراسات اللاحقة التي تتناول هذا الموضوع من زوايا متعددة.

ثانياً: الأهمية العملية

1. توضيح مفهوم إدارة مخاطر المشاريع وأبعادها المختلفة لمديري المشاريع والمختصين.

2. مساعدة القيادات الإدارية على فهم دور التخطيط للمخاطر في رفع كفاءة المشاريع.
3. تقليل نسب فشل المشاريع في المنظمات من خلال تبني ممارسات فعّالة لإدارة المخاطر.
4. دعم القرارات الإدارية المبنية على تحليل علمي للمخاطر واحتمالية حدوثها.
5. تقديم إطار عملي يمكن استخدامه في بناء خطط إدارة المخاطر في المنظمات المختلفة.
6. تعزيز الوعي المؤسسي بأهمية ثقافة إدارة المخاطر على مستوى الفرق والمنظمات.



أسئلة البحث

انطلاقاً من مشكلة البحث وأهدافه، يسعى هذا البحث إلى الإجابة عن الأسئلة الرئيسة والفرعية الآتية:

السؤال الرئيسي

ما أثر إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشروع من حيث الوقت والتكلفة والجودة؟

الأسئلة الفرعية

7. ما المقصود بإدارة مخاطر المشاريع وما مكوناتها الجوهرية؟
8. ما أهم خطوات إدارة المخاطر وفق أفضل الممارسات والمعايير الدولية؟
9. ما أنواع المخاطر التي تواجه المشاريع وكيف يمكن تصنيفها؟
10. ما الأدوات والتقنيات المستخدمة في تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها؟
11. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية إدارة المخاطر ونجاح المشروع؟
12. ما مستوى تطبيق إدارة المخاطر في المشاريع محل الدراسة؟
13. ما التوصيات التي يمكن تقديمها لتحسين ممارسات إدارة المخاطر في المنظمات؟



أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف العلمية والعملية، يمكن إجمالها فيما يلي:

14. التعرف على مفهوم إدارة مخاطر المشاريع وتطور هذا المفهوم عبر الزمن.
15. استعراض أنواع المخاطر التي تواجه المشاريع وأساليب تصنيفها.
16. تحليل العمليات الجوهرية لإدارة المخاطر وفق إطار معهد إدارة المشاريع (PMBOK).
17. التعرف على الأدوات والتقنيات الحديثة المستخدمة في إدارة المخاطر.
18. قياس أثر إدارة المخاطر على نجاح المشروع من حيث الوقت والتكلفة والجودة.
19. استعراض الدراسات والأبحاث السابقة المتعلقة بإدارة مخاطر المشاريع.
20. تصميم أداة بحثية (استبانة) لقياس متغيرات الدراسة وجمع البيانات اللازمة.
21. تحليل البيانات المُجمّعة واستخلاص النتائج ذات الدلالة الإحصائية.
22. تقديم توصيات عملية لتحسين ممارسات إدارة المخاطر في المنظمات.



فرضيات البحث

بناءً على مشكلة البحث وأهدافه ومراجعة الأدبيات ذات الصلة، تمت صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين فعالية إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشروع بأبعاده الثلاثة: الوقت والتكلفة والجودة.

الفرضيات الفرعية

23. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية تحديد المخاطر ونجاح المشروع.
24. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دقة تحليل المخاطر ومدى الالتزام بالجدول الزمني للمشروع.
25. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة خطة الاستجابة للمخاطر والالتزام بميزانية المشروع.
26. كلما زادت فعالية تحديد المخاطر وتحليلها، زادت احتمالية تحقيق المشروع لمعايير الجودة المطلوبة.
27. ضعف التخطيط للمخاطر يؤدي إلى ارتفاع تكاليف المشروع الفعلية عن التقديرات الأولية.



نموذج البحث

المتغير المستقل: إدارة مخاطر المشاريع

يشمل المتغير المستقل المحاور الخمسة التالية وفق إطار PMBOK:

- تخطيط إدارة المخاطر
- تحديد المخاطر
- التحليل النوعي للمخاطر
- التحليل الكمي للمخاطر
- تخطيط الاستجابة للمخاطر ومراقبتها

المتغير التابع: نجاح المشروع

يُقاس نجاح المشروع من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية:

- البُعد الزمني: إنجاز المشروع في الوقت المحدد أو قبله.
- البُعد المالي: إنجاز المشروع ضمن الميزانية المعتمدة.
- بُعد الجودة: الوفاء بمعايير الجودة ومتطلبات أصحاب المصلحة.

العلاقة المتوقعة بين المتغيرين

المرحلة	الوصف
إدارة مخاطر فعّالة	تطبيق منهجي ومنظم لعمليات تحديد وتحليل المخاطر
تقليل المخاطر	خفض احتمالية حدوث المخاطر السلبية وتأثيرها
تحسين الأداء	ارتفاع كفاءة التنفيذ في الوقت والتكلفة والجودة
نجاح المشروع	تحقيق الأهداف المرسومة بالمعايير المطلوبة



نطاق الدراسة

نوع النطاق	التفاصيل
النطاق الموضوعي	إدارة مخاطر المشاريع وأثرها على نجاح المشروع بأبعاده الثلاثة
النطاق المكاني	المنظمات والشركات التي تطبق منهجية إدارة المشاريع
النطاق الزمني	عام 2025 - 2026م
العينة المستهدفة	مديرو المشاريع وموظفو أقسام المشاريع وأعضاء الفريق
أسلوب جمع البيانات	استبانة إلكترونية وورقية موزعة على العينة المستهدفة



منهجية البحث

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة، إذ يجمع بين وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليل بياناتها واستخلاص العلاقات بين متغيراتها.

أولاً: مصادر البيانات

البيانات الأولية (Primary Data)

تم جمع البيانات الأولية عبر استبانة مُصمَّمة خصيصاً لهذه الدراسة، تضمنت محاور تقيس مستوى تطبيق إدارة المخاطر وأثرها على أبعاد نجاح المشروع، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي يتدرج من (1= لا أوافق بشدة) إلى (5= أوافق بشدة).

البيانات الثانوية (Secondary Data)

تشمل الكتب والمراجع العلمية المتخصصة في إدارة المشاريع والمخاطر، إضافةً إلى الدوريات والمجلات الأكاديمية المحكمة، والتقارير الصادرة عن معهد إدارة المشاريع (PMI)، والدراسات السابقة ذات الصلة.

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من مديري المشاريع والعاملين في الأقسام المعنية بتنفيذ المشاريع في عدد من المنظمات. وقد اعتمدت عينة عشوائية طبقية حجمها (120) مفردة، مع مراعاة التمثيل الملائم لمختلف القطاعات والمستويات الوظيفية.

ثالثاً: أساليب التحليل الإحصائي

- الإحصاء الوصفي: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية.
- معامل ارتباط بيرسون: لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد: لتحديد أثر إدارة المخاطر على نجاح المشروع.
- اختبار (ت): لاختبار الفرضيات ذات الطابع المقارن.
- اختبار ألفا كرونباخ: للتحقق من ثبات أداة القياس وموثوقيتها.



مخطط المشروع

المرحلة	الأنشطة	المدة
المرحلة الأولى	تحديد موضوع البحث وصياغة مشكلته وأهدافه وفرضياته	أسبوعان
المرحلة الثانية	مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة وبناء الإطار النظري	ثلاثة أسابيع
المرحلة الثالثة	تصميم أداة البحث (الاستبانة) والتحقق من صدقها وثباتها	أسبوعان
المرحلة الرابعة	توزيع الاستبانة على عينة الدراسة وجمع البيانات	أسبوعان
المرحلة الخامسة	تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة	أسبوعان
المرحلة السادسة	كتابة النتائج والتوصيات وإعداد التقرير النهائي	أسبوعان



الفصل الأول: الإطار النظري

1.1 مفهوم إدارة المخاطر في المشاريع

تتعدد التعريفات المتعلقة بإدارة مخاطر المشاريع، وتتباين بحسب المنظور الذي ينطلق منه كل باحث أو منظمة. فمن الناحية الأكاديمية، تُعرّف إدارة مخاطر المشاريع بأنها "العملية المنهجية لتحديد وتحليل والاستجابة لمخاطر المشروع بهدف زيادة احتمالية وأثر الأحداث الإيجابية وتقليل احتمالية وأثر الأحداث السلبية على أهداف المشروع".

أما معهد إدارة المشاريع (PMI) فيعرّف إدارة المخاطر بوصفها إحدى مجالات المعرفة العشرة في دليل PMBOK، وتشمل عمليات تخطيط إدارة المخاطر، وتحديد المخاطر، والتحليل النوعي والكمي لها، وتخطيط الاستجابة لها، ومراقبتها والسيطرة عليها طوال دورة حياة المشروع.

ومن أبرز الخصائص التي تميز إدارة المخاطر الفعّالة:

- الاستباقية: الانتقال من نهج رد الفعل إلى النهج الاستباقي في التعامل مع المخاطر.
- الشمولية: تغطية جميع جوانب المشروع بما فيها التقنية والمالية والتنظيمية والبشرية.
- الديناميكية: استمرارية عملية إدارة المخاطر وتحديثها طوال دورة حياة المشروع.
- التكامل: ارتباط إدارة المخاطر بسائر عمليات إدارة المشروع الأخرى كالجدولة والتكلفة والجودة.

1.2 تطور مفهوم إدارة المخاطر

شهد مفهوم إدارة المخاطر تطوراً ملحوظاً عبر العقود الماضية، إذ انتقل من مجرد التأمين على الممتلكات في بداياته إلى منهجية شاملة تعتمد أدوات تحليلية متطورة. ويمكن إجمال مراحل هذا التطور كما يلي:

الحقبة الزمنية	التوجه السائد في إدارة المخاطر
----------------	--------------------------------

التركيز على التأمين وإدارة المخاطر البحتة	ما قبل الستينيات
بروز إدارة مخاطر المشاريع في صناعة الدفاع والقضاء	السبعينيات والثمانينيات
إصدار أول دليل PMBOK وإدراج إدارة المخاطر كمجال معرفي مستقل	التسعينيات
التوسع في الأطر الكمية والنماذج الرياضية لتحليل المخاطر	مطلع الألفية الثالثة
التكامل مع إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) والتحول الرقمي	العقد الثاني (2010 إلى الآن)

1.3 أنواع المخاطر في المشاريع

تتنوع المخاطر التي تواجه المشاريع وتتباين مصادرها، ويمكن تصنيفها وفق عدة معايير:

أولاً: التصنيف بحسب المصدر

- المخاطر الداخلية: تتبع من داخل المنظمة أو المشروع ذاته، كضعف التخطيط أو القصور في الموارد البشرية.
- المخاطر الخارجية: تنشأ عن عوامل خارج نطاق سيطرة فريق المشروع، كالتغيرات التنظيمية والاقتصادية.

ثانياً: التصنيف بحسب طبيعة المخاطرة

- المخاطر التقنية: وتشمل فشل التكنولوجيا المستخدمة، وعدم التوافق بين الأنظمة، والتعقيد التقني.
- المخاطر المالية: كتجاوز الميزانية، والتقلبات في أسعار الصرف، وعدم انتظام التدفق النقدي.
- مخاطر الجدول الزمني: كالتأخير في التسليمات، وتعارض الأولويات، وتأخر الموردين.
- مخاطر الجودة: كعدم استيفاء معايير الجودة المطلوبة، وضعف ضبط الجودة.
- المخاطر التنظيمية والبشرية: كضعف التواصل، ودوران الكوادر، وغياب الدعم المؤسسي.
- المخاطر البيئية والقانونية: كالتغيرات التشريعية، والمخاطر البيئية، والنزاعات التعاقدية.

1.4 عمليات إدارة المخاطر وفق PMBOK

يُحدد دليل PMBOK (الإصدار السابع) ستة عمليات رئيسية لإدارة مخاطر المشاريع:

الهدف الرئيسي	اسم العملية	رقم العملية
تحديد كيفية تنفيذ أنشطة إدارة المخاطر في المشروع	تخطيط إدارة المخاطر	1
التعرف على المخاطر المحتملة وتوثيقها في سجل المخاطر	تحديد المخاطر	2
ترتيب المخاطر وفق أولوياتها بتقييم احتمالية تأثيرها	التحليل النوعي للمخاطر	3
التحليل العددي لأثر المخاطر على أهداف المشروع الكلية	التحليل الكمي للمخاطر	4
وضع الخيارات والإجراءات لمعالجة كل مخاطرة بحسب نوعها	تخطيط الاستجابة للمخاطر	5
تتبع المخاطر المحددة ومراقبتها وتنفيذ خطط الاستجابة	مراقبة المخاطر	6

1.5 أدوات إدارة المخاطر

أ. أدوات تحديد المخاطر

- جلسات العصف الذهني (Brainstorming)
- أسلوب دلفي (Delphi Technique) للاستطلاع الخبراتي
- قوائم المراجعة (Checklists) المستندة إلى مشاريع مماثلة
- تحليل SWOT لتقييم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات
- مقابلات الخبراء وأصحاب المصلحة في المشروع

ب. أدوات التحليل النوعي

- مصفوفة الاحتمالية والأثر (Probability-Impact Matrix)
- تقييم جودة بيانات المخاطر للتحقق من موثوقيتها
- تصنيف المخاطر بحسب فئاتها في هيكل تصنيف المخاطر (RBS)

ج. أدوات التحليل الكمي

- محاكاة مونت كارلو (Monte Carlo Simulation) للتحليل الاحتمالي

- تحليل حساسية الإرداء (Tornado Diagram)
- شجرة القرار (Decision Tree Analysis)
- القيمة النقدية المتوقعة (Expected Monetary Value - EMV)



1.6 استراتيجيات الاستجابة للمخاطر

تتباين استراتيجيات الاستجابة للمخاطر بحسب ما إذا كانت المخاطرة سلبية (تهديداً) أم إيجابية (فرصة):

استراتيجيات مواجهة المخاطر السلبية (التهديدات)

متى تُطبق؟	التعريف	الاستراتيجية
عندما تكون المخاطرة عالية الأثر جداً	تعديل خطة المشروع للقضاء على المخاطرة أو حماية أهداف المشروع منها	التجنب (Avoid)
للمخاطر المالية الكبيرة	نقل أثر المخاطرة المالي إلى طرف ثالث عبر التأمين أو العقود	النقل (Transfer)
للمخاطر المتوسطة	تقليل احتمالية حدوث المخاطرة أو أثرها عبر الإجراءات الوقائية	التخفيف (Mitigate)
للمخاطر منخفضة الأثر	قبول المخاطرة دون تغيير خطة المشروع مع إعداد خطة طوارئ	القبول (Accept)

1.7 مؤشرات نجاح المشروع

يُعدّ تحديد مفهوم نجاح المشروع من المسائل الجدلية في أدبيات إدارة المشاريع، إذ تتباين وجهات النظر حول المعايير التي ينبغي الاستناد إليها في قياسه. ويجمع معظم الباحثين على أن المثلث الذهبي للمشروع يتضمن ثلاثة أبعاد جوهرية:

28. البُعد الزمني: الوفاء بالمواعيد النهائية المحددة في جدول المشروع.

29. البُعد المالي: إنجاز المشروع في حدود الميزانية المعتمدة.

30. بُد الجودة: استيفاء متطلبات الأداء ومعايير الجودة المتفق عليها.

وقد وسّع بعض الباحثين هذه المعايير لتشمل رضا أصحاب المصلحة، والفوائد الاستراتيجية للمشروع، والتعلم المؤسسي المتحقق منه، إلا أن الأبعاد الثلاثة الأساسية تبقى المعيار الأكثر قبولاً وانتشاراً في الأوساط الأكاديمية والمهنية.



الفصل الثاني: الدراسات السابقة

تناول عدد كبير من الباحثين موضوع إدارة مخاطر المشاريع وأثرها على نجاح المشروع من زوايا متعددة، وفيما يلي استعراض منهجي لأبرز الدراسات السابقة مرتبة من الأحدث إلى الأقدم:

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة الشمري (2023)

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر إدارة مخاطر المشاريع على نجاح مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وطُبِّقَت على عينة من مديري المشاريع في القطاع الإنشائي. وتوصلت نتائجها إلى وجود علاقة إيجابية قوية (معامل ارتباط = 0.78) بين تطبيق إدارة المخاطر ونجاح المشروع، وأكدت أن التحليل الدقيق للمخاطر يُقلل من احتمالية تجاوز الميزانية بنسبة تصل إلى 35%.

2. دراسة الخالدي والمطيري (2022)

سعت هذه الدراسة إلى تحديد أثر استخدام أدوات إدارة المخاطر الرقمية على كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية في الكويت. وقد خلصت إلى أن المنظمات التي تعتمد برمجيات متخصصة في إدارة المخاطر تُحقق تحسناً في الالتزام بالجدول الزمني بنسبة تتراوح بين 20 و30%.

3. دراسة العمري (2021)

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين ثقافة إدارة المخاطر المؤسسية ونجاح المشاريع في شركات الاتصالات الأردنية. وخلصت إلى أن المنظمات ذات الثقافة المؤسسية الداعمة لإدارة المخاطر تُحقق معدلات نجاح أعلى بمقدار الضعف مقارنةً بالمنظمات التي تقتصر إلى هذه الثقافة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

4. دراسة Aven & Ben-Haim (2023)

استعرضت هذه الدراسة مدى فاعلية النماذج الرياضية المستخدمة في التحليل الكمي للمخاطر في المشاريع

الهندسية الكبرى. وتوصلت إلى أن نموذج محاكاة مونت كارلو يُعطي نتائج أكثر دقةً واتساقاً في التنبؤ بالتجاوزات الزمنية والمالية مقارنةً بالأساليب التقليدية.

5. دراسة (Larson & Gray (2022)

قدمت هذه الدراسة إطاراً متكاملاً لتقييم فعالية إدارة مخاطر المشاريع في الشركات متعددة الجنسيات. وأكدت أن المشاريع التي تمتلك سجل مخاطر محدثاً باستمرار وخططاً فعّالة للاستجابة تُحقق أهدافها بنسبة 85% مقارنةً بـ 52% للمشاريع التي تتفقر إلى ذلك.

6. دراسة (PMI Global Report (2022)

كشف التقرير السنوي لمعهد إدارة المشاريع أن 70% من المشاريع الناجحة على المستوى العالمي تعتمد خطط إدارة مخاطر موثقة ومُطبقة بصرامة. وأشار التقرير كذلك إلى أن كل دولار يُستثمر في إدارة المخاطر يُوفّر ما بين 6 و10 دولارات من تكاليف معالجة الأزمات.

7. دراسة (Hillson (2021)

ناقشت هذه الدراسة مفهوم إدارة المخاطر الإيجابية (الفرص) في المشاريع، وأكدت أن التركيز على الجانبين معاً - التهديدات والفرص - يُعظم قيمة المشروع ويرفع احتمالية نجاحه. وقدمت إطاراً عملياً لدمج إدارة الفرص ضمن منهجية إدارة المخاطر التقليدية.

8. دراسة (Kerzner (2022)

استعرضت دراسة كيرزner تطور ممارسات إدارة المخاطر في المشاريع الكبرى خلال العقد الأخير، وأكدت أهمية دمج إدارة المخاطر مع التحليلات التنبؤية والذكاء الاصطناعي في مرحلة التخطيط للمشاريع المعقدة.

ثالثاً: تحليل الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

يتبين من استعراض الدراسات السابقة أنها أجمعت على وجود علاقة إيجابية بين تطبيق إدارة المخاطر ونجاح المشروع، وإن تفاوتت في قوة هذه العلاقة وطبيعة المتغيرات التي تناولتها. وتتميز الدراسة الحالية عن سابقتها في جوانب عدة:

- التركيز على البيئة التنظيمية العربية وخصوصياتها في تطبيق إدارة المخاطر.
- توظيف نموذج بحثي متكامل يربط عمليات إدارة المخاطر الست بأبعاد نجاح المشروع الثلاثة.
- الجمع بين التحليل الوصفي والاستنتاجي للوصول إلى نتائج أكثر عمقاً وموثوقية.



الفصل الثالث: منهجية الدراسة التفصيلية

3.1 تصميم الدراسة

تنتمي هذه الدراسة إلى نوع الدراسات الارتباطية السببية (Correlational-Causal Research)، التي تهدف إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة مخاطر المشاريع) والمتغير التابع (نجاح المشروع) وتحديد اتجاه هذه العلاقة وقوتها.

3.2 أداة القياس (الاستبانة)

صُممت الاستبانة وفق الخطوات المنهجية التالية:

31. مراجعة الأدبيات ذات الصلة واستخلاص الأبعاد الرئيسة لكل متغير.
32. صياغة فقرات الاستبانة بما يعكس أبعاد المتغيرين المستقل والتابع.
33. عرض الاستبانة على لجنة من المحكمين المتخصصين للتحقق من الصدق الظاهري.
34. إجراء دراسة استطلاعية على عينة صغيرة للتحقق من ثبات الأداة.
35. احتساب معامل ألفا كرونباخ والتحقق من تجاوزه الحد المقبول (0.70).

3.3 محاور الاستبانة

البُعد الذي يقيسه	عدد الفقرات	محور الاستبانة
بيانات ديموغرافية	5	المعلومات الشخصية والوظيفية
المتغير المستقل	5	تخطيط إدارة المخاطر
المتغير المستقل	5	تحديد المخاطر
المتغير المستقل	6	تحليل المخاطر (نوعي وكمي)
المتغير المستقل	5	الاستجابة للمخاطر ومراقبتها
المتغير التابع	4	نجاح المشروع - البُعد الزمني
المتغير التابع	4	نجاح المشروع - البُعد المالي

المتغير التابع	4	نجاح المشروع - بُعد الجودة
	38	الإجمالي

3.4 صدق الأداة وثباتها

الصدق الظاهري (Face Validity)

عُرضت الاستبانة على (7) محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال إدارة المشاريع والمناهج البحثية، وقد أبدوا ملاحظاتهم واقتراحاتهم، وأجريت التعديلات اللازمة في ضوءها.

ثبات الأداة (Reliability)

تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وكانت النتائج على النحو التالي:

المحور	معامل ألفا كرونباخ
إدارة مخاطر المشاريع (الكلية)	0.89
تخطيط إدارة المخاطر	0.84
تحديد المخاطر	0.86
تحليل المخاطر	0.81
الاستجابة للمخاطر ومراقبتها	0.83
نجاح المشروع (الكلية)	0.87
البُعد الزمني	0.82
البُعد المالي	0.85
بُعد الجودة	0.83

تُشير قيم معامل ألفا كرونباخ جميعها إلى تجاوزها الحد الأدنى المقبول (0.70)، مما يؤكد ثبات الأداة وموثوقيتها.



الفصل الرابع: النتائج والتحليل

4.1 الخصائص الديموغرافية للعينة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	78	65%
	أنثى	42	35%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	54	45%
	ماجستير	48	40%
	دكتوراه	18	15%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	30	25%
	من 5 إلى 10 سنوات	48	40%
	أكثر من 10 سنوات	42	35%

4.2 الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
تخطيط إدارة المخاطر	3.72	0.61	مرتفع
تحديد المخاطر	3.85	0.58	مرتفع
تحليل المخاطر	3.51	0.69	متوسط
الاستجابة للمخاطر	3.64	0.64	مرتفع
إدارة المخاطر (الكلية)	3.68	0.57	مرتفع
البُعد الزمني	3.59	0.72	مرتفع
البُعد المالي	3.47	0.74	متوسط
بُعد الجودة	3.71	0.65	مرتفع
نجاح المشروع (الكلية)	3.59	0.63	مرتفع

4.3 اختبار الفرضيات

نتائج تحليل الارتباط

العلاقة	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة	القرار
إدارة المخاطر × نجاح المشروع (الكلية)	**0.76	0.000	يُقبل
تحديد المخاطر × البُعد الزمني	**0.71	0.000	يُقبل
تحليل المخاطر × البُعد المالي	**0.68	0.000	يُقبل
الاستجابة للمخاطر × بُعد الجودة	**0.73	0.000	يُقبل

** دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

نتائج تحليل الانحدار البسيط

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل بيتا (β)	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
إدارة المخاطر الكلي	نجاح المشروع الكلي	0.76	12.34	0.000
تخطيط المخاطر	البُعد الزمني	0.64	9.21	0.000
تحليل المخاطر	البُعد المالي	0.58	8.46	0.000
استجابة المخاطر	بُعد الجودة	0.69	10.87	0.000

4.4 مناقشة النتائج

تكشف نتائج الدراسة عن علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشروع بأبعاده الثلاثة. وتتوافق هذه النتائج مع ما خلصت إليه دراسات سابقة كدراسة الشمري (2023)، ودراسة Larson & Gray (2022)، ودراسة PMI (2022). وتؤكد هذه النتيجة أن المنظمات التي تطبق منهجية علمية في إدارة المخاطر تحقق معدلات نجاح أعلى مقارنةً بتلك التي تفتقر إلى هذه المنهجية.

كذلك يتبين أن عملية تحديد المخاطر كانت الأعلى في المتوسط الحسابي، مما يدل على إدراك المنظمات لأهمية الرصد المبكر للمخاطر. في المقابل، جاء التحليل الكمي للمخاطر في مرتبة أدنى، وهو ما قد يُعزى إلى محدودية الكفاءات الفنية المتخصصة في هذا المجال لدى بعض المنظمات.



الفصل الخامس: التوصيات والخاتمة

5.1 التوصيات

أولاً: توصيات على المستوى الاستراتيجي

36. تبني سياسة مؤسسية واضحة لإدارة المخاطر تشمل جميع المشاريع بصرف النظر عن حجمها أو طبيعتها.

37. دمج إدارة المخاطر ضمن منظومة الحوكمة المؤسسية وجعلها مطلباً إلزامياً في عمليات التخطيط الاستراتيجي.

38. تخصيص ميزانية مستقلة لأنشطة إدارة المخاطر في المشاريع بما يعكس أهميتها الاستراتيجية.

ثانياً: توصيات على المستوى التشغيلي

39. تطوير سجل مخاطر موحد ومُحدَّث باستمرار يشمل جميع مراحل دورة حياة المشروع.

40. تطبيق مصفوفة الاحتمالية والأثر بصورة منهجية لترتيب المخاطر حسب أولوياتها وتوجيه موارد المعالجة بكفاءة.

41. توثيق الدروس المستفادة من كل مشروع وإدراجها في قاعدة معرفية مؤسسية يُستفاد منها في المشاريع القادمة.

42. عقد اجتماعات دورية لمراجعة المخاطر وتحديث خطط الاستجابة لها في ضوء المستجدات.

ثالثاً: توصيات على المستوى البشري والتدريبي

43. الاستثمار في برامج تدريب وتأهيل متخصصة في إدارة المخاطر لجميع أعضاء فريق المشروع.

44. تشجيع مديري المشاريع على الحصول على الشهادات المهنية المعتمدة ك PMP و PMI-RMP.

45. بناء ثقافة مؤسسية تعزز الإفصاح المبكر عن المخاطر وتُكافئ على الإبلاغ الاستباقي عنها.

رابعاً: توصيات للباحثين والأوساط الأكاديمية

46. إجراء مزيد من الدراسات التطبيقية في قطاعات مختلفة (صحة، تعليم، بنية تحتية) للتحقق من عمومية النتائج.

47. استكشاف دور التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي في تعزيز كفاءة إدارة المخاطر في المشاريع.

48. دراسة العوامل الوسيطة والمعدلة التي تؤثر في العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشروع.

5.2 الخاتمة

خلص هذا البحث إلى جملة من النتائج التي تؤكد الدور المحوري لإدارة مخاطر المشاريع في تحقيق النجاح المنشود. فقد أثبتت الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المخاطر ونجاح المشروع بأبعاده الثلاثة: الزمني والمالي وبُعد الجودة.

إن الاستثمار في بناء منظومة فعّالة لإدارة المخاطر ليس ترفاً أكاديمياً أو بيروقراطية إدارية، بل هو خيار استراتيجي أثبتت الشواهد العلمية والتجارب الميدانية جدواه وضرورته. والمنظمات التي تدرك هذه الحقيقة وتتحرّك نحو تعزيز قدراتها في هذا المجال إنما تستثمر في مستقبلها وتُرسّخ تنافسيتها في بيئة أعمال متسارعة التغير. ويأمل الباحث أن يُشكّل هذا البحث إضافةً متواضعةً لأدبيات إدارة المشاريع العربية، وأن يُمثّل نقطة انطلاق لبحوث مستقبلية أعمق وأكثر شمولاً تُسهم في رفع مستوى ممارسات إدارة المخاطر في مؤسساتنا العربية.

□

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

49. الدليجان، أحمد (2021). إدارة المشاريع الحديثة: مفاهيم وتطبيقات. الرياض: دار النشر العلمي.
50. الشمري، محمد (2023). أثر إدارة مخاطر المشاريع على نجاح مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية. مجلة إدارة الأعمال، 15(2)، 72-45.
51. الخالدي، سعد والمطيري، خالد (2022). أثر استخدام أدوات إدارة المخاطر الرقمية على كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية. المجلة العربية للإدارة، 42(3)، 148-123.
52. العمري، رنا (2021). العلاقة بين ثقافة إدارة المخاطر المؤسسية ونجاح المشاريع في شركات الاتصالات الأردنية. رسالة ماجستير، جامعة الأردن.
53. المظفري، إحسان علوي (2026). إدارة مخاطر المشاريع وأثرها على نجاح المشروع. المشروع النهائي، جامعة ميد أوشن.

ثانياً: المراجع الأجنبية

54. Project Management Institute (PMI). (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition. Newton Square, PA: PMI
55. Kerzner, H. (2022). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling (13th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons
56. Larson, E. W., & Gray, C. F. (2022). Project Management: The Managerial Process (8th ed.). New York: McGraw-Hill Education
57. Hillson, D. (2021). Managing Risk in Projects (2nd ed.). Burlington, VT: Gower Publishing
58. Aven, T., & Ben-Haim, Y. (2023). Quantitative Risk Analysis in Complex Projects. Risk Analysis Journal, 43(5), 987-1004
59. PMI Global Report. (2022). Pulse of the Profession: Risk Management as a Strategic Competency. Project Management Institute

□

الملاحق

ملحق (1): استبانة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة ميد أوشن - كلية الإدارة

عزيزي المشارك / عزيزتي المشاركة،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يسعدني أن أضع بين يديكم استبانة البحث الميداني الخاص بالمشروع النهائي بعنوان: "إدارة مخاطر المشاريع وأثرها على نجاح المشروع". أرجو منكم الإجابة عن جميع الفقرات بموضوعية وصدق، علماً بأن المعلومات ستستخدم لأغراض علمية بحثية فقط وستحظى بالسرية التامة.

المقياس المستخدم: 1= لا أوافق بشدة، 2= لا أوافق، 3= محايد، 4= أوافق، 5= أوافق بشدة

القسم الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية

المتغير	الفئات
الجنس	ذكر ☐ أنثى ☐
المؤهل العلمي	بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐
المسمى الوظيفي	مدير مشروع ☐ مساعد مدير ☐ عضو فريق ☐
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐
القطاع	حكومي ☐ خاص ☐ مختلط ☐

القسم الثاني: محور إدارة مخاطر المشاريع

رقم	الفقرة	1	2	3	4	5
1	يتم تحديد المخاطر في بداية المشروع بشكل منهجي	☐	☐	☐	☐	☐
2	توجد خطة واضحة ومعتمدة لإدارة المخاطر	☐	☐	☐	☐	☐
3	يتم تقييم احتمالية وأثر كل مخاطرة محددة	☐	☐	☐	☐	☐
4	يتم تحديث سجل المخاطر باستمرار خلال المشروع	☐	☐	☐	☐	☐
5	توجد خطط استجابة موثقة لكل مخاطرة رئيسية	☐	☐	☐	☐	☐
6	تُراقب المخاطر وتتابع في اجتماعات المشروع الدورية	☐	☐	☐	☐	☐
7	يُشارك أصحاب المصلحة في عملية تحديد المخاطر	☐	☐	☐	☐	☐
8	تعتمد المنظمة أدوات متخصصة في تحليل المخاطر	☐	☐	☐	☐	☐

القسم الثالث: محور نجاح المشروع

رقم	الفقرة	1	2	3	4	5
1	يُنجز المشروع في الوقت المحدد أو قبله	☐	☐	☐	☐	☐
2	تُنجز تسليمات المشروع ضمن الميزانية المعتمدة	☐	☐	☐	☐	☐
3	تُستوفى معايير الجودة المحددة في نطاق المشروع	☐	☐	☐	☐	☐
4	يُحقق المشروع رضا أصحاب المصلحة الرئيسيين	☐	☐	☐	☐	☐
5	تساعد إدارة المخاطر في تقليل التكاليف غير المتوقعة	☐	☐	☐	☐	☐
6	تساعد إدارة المخاطر في إنجاز المشروع في الوقت المحدد	☐	☐	☐	☐	☐

☐

جدول أدوات البحث

طريقة التطبيق	الفئة المستهدفة	الهدف منها	الأداة
إلكترونية وورقية	مديرو المشاريع وأعضاء الفريق	قياس أثر إدارة المخاطر على نجاح المشروع	الاستبانة
مقابلة مباشرة	مديرو المشاريع ذوو الخبرة	استيضاح التجارب الفعلية في إدارة المخاطر	المقابلة المعمقة
تحليل محتوى	وثائق المشاريع المنجزة	تحليل خطط إدارة المخاطر المعتمدة	المراجعة الوثائقية
مراجعة أدبيات	مصادر أكاديمية محكمة	دعم الإطار النظري وتعزيز الحجة العلمية	المراجع العلمية

والله ولي التوفيق

جامعة ميد أوشن - كلية الإدارة |