

## بحث بعنوان

أثر إدارة مخاطر المشروع على نجاح المشاريع

دراسة تحليلية في ضوء قيود الوقت والتكلفة والجودة

المشروع الثاني - نسخة منسقة بصيغة عربية

## الفهرس

### • الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

• ١.١ مقدمة البحث

• ١.٢ مشكلة البحث

• ١.٣ فجوات البحث

• ١.٣.١ الفجوات النظرية

• ١.٣.٢ الفجوات التطبيقية

• ١.٤ أهمية البحث

• ١.٥ أسئلة البحث

• ١.٦ أهداف البحث

• ١.٧ فرضيات البحث

• ١.٨ نموذج البحث

• ١.٩ نطاق الدراسة ومنهجيتها

### • الفصل الثاني: الدراسات السابقة

• ٢.١ تمهيد

• ٢.٢ عرض الدراسات السابقة

• ٢.٣ ملخص الدراسات السابقة

• ٢.٤ التعقيب على الدراسات السابقة

• ٢.٥ موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

• ٢.٦ خلاصة الفصل الثاني

• قائمة المراجع

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### ١.١ مقدمة البحث

في ظل بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالتغير السريع وارتفاع مستوى التعقيد التنظيمي وزيادة درجة عدم اليقين، أصبحت المشاريع تواجه تحديات متعددة تتعلق بتقلبات السوق، والتغيرات التقنية، والقيود المالية، والاعتبارات التنظيمية. ولم يعد نجاح المشروع مرتبطًا بمهارات التخطيط والتنفيذ فقط، بل أصبح مرتبطًا بقدرة الإدارة على التنبؤ بالمخاطر المحتملة والاستعداد لها بصورة منهجية ومدروسة.

وتُعد إدارة مخاطر المشروع أحد المحاور الجوهرية في منهجيات إدارة المشاريع الحديثة، إذ تمثل إطارًا منظمًا يهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة التي قد تؤثر في أهداف المشروع، وتحليلها من حيث احتمالية حدوثها وحجم تأثيرها، ثم وضع خطط استجابة مناسبة للتقليل من آثارها السلبية أو تعظيم آثارها الإيجابية.

كما أن غياب الإدارة الفعالة للمخاطر يؤدي إلى ارتفاع احتمالية انحراف المشروع عن مساره المخطط، سواء من حيث تجاوز الميزانية، أو التأخر في الجدول الزمني، أو انخفاض مستوى الجودة. ولذلك تُعد إدارة المخاطر عنصرًا حاسمًا في تعزيز قدرة المشروع على تحقيق أهدافه ضمن القيود الثلاثة لإدارة المشاريع: الوقت، والتكلفة، والجودة.

ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية دراسة أثر إدارة مخاطر المشروع على نجاح المشاريع، من خلال تحليل مدى مساهمة العمليات المنهجية لإدارة المخاطر في تحسين أداء المشاريع وتعزيز فرص تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، إضافة إلى بيان دور المتابعة والإغلاق في تقييم فعالية استجابات المخاطر واستخلاص الدروس المستفادة للمشاريع المستقبلية.

### ١.٢ مشكلة البحث

على الرغم من توافر الأطر النظرية والمعايير المهنية المتعلقة بإدارة مخاطر المشروع، إلا أن نسبة كبيرة من المشاريع لا تزال تواجه تعثرًا أو تجاوزًا في الجدول الزمني أو الميزانية المحددة. ويُلاحظ أن أحد الأسباب الرئيسة لذلك يتمثل في ضعف تطبيق عمليات إدارة المخاطر أو غياب المتابعة الفعالة لها خلال دورة حياة المشروع.

وتكمن مشكلة البحث في عدم وضوح مدى تأثير إدارة مخاطر المشروع على نجاح المشروع بصورة عملية قابلة للقياس، إضافة إلى التفاوت في مستوى نضج المؤسسات في تطبيق منهجيات إدارة المخاطر. وعليه، يسعى هذا البحث إلى تحليل العلاقة بين إدارة مخاطر المشروع ونجاح المشاريع، وبيان مدى مساهمة الإدارة الفعالة للمخاطر في تحسين نتائج المشروع.

### ١.٣ فجوات البحث

#### ١.٣.١ الفجوات النظرية

رغم كثرة الدراسات التي تناولت مفهوم إدارة المخاطر في المشاريع، إلا أن بعضها ركز على الجوانب النظرية دون الربط المباشر بين عمليات إدارة المخاطر ومؤشرات نجاح المشروع بصورة تكاملية. كما أن بعض الأدبيات تناولت المخاطر بشكل عام دون التعمق في أثرها على أبعاد النجاح الثلاثة: الوقت، والتكلفة، والجودة.

#### ١.٣.٢ الفجوات التطبيقية

على المستوى العملي، تعاني بعض المؤسسات من ضعف ثقافة إدارة المخاطر، وعدم وجود آليات واضحة لتوثيق المخاطر ومتابعتها، إضافة إلى محدودية استخدام أدوات التحليل الكمي والنوعي. كما أن مرحلة إغلاق المشروع لا يتم فيها دائمًا تقييم فعالية استجابات المخاطر، مما يؤدي إلى تكرار المشكلات في المشاريع المستقبلية.

#### ١.٤ أهمية البحث

تتجلى أهمية هذا البحث في كونه يتناول إدارة مخاطر المشروع باعتبارها أحد المحاور الاستراتيجية في إدارة المشاريع الحديثة، خاصة في ظل بيئات العمل التي تتسم بعدم الاستقرار وتسارع التغيرات التقنية والاقتصادية. وتتمثل أهمية الدراسة في جانبين رئيسيين:

##### أولاً: الأهمية على المستوى النظري

يسهم هذا البحث في تعزيز الإطار المعرفي المتعلق بإدارة مخاطر المشروع من خلال تحليل العلاقة بين عمليات إدارة المخاطر وأبعاد نجاح المشروع المتمثلة في الوقت والتكلفة والجودة. كما يضيف بعدًا تكامليًا يربط بين المفاهيم النظرية والممارسات الفعلية، بما يدعم تطوير نماذج تفسيرية أكثر شمولاً لقياس أثر إدارة المخاطر على الأداء العام للمشاريع.

##### ثانيًا: الأهمية على المستوى التطبيقي

يوفر البحث إطارًا عمليًا يمكن أن تستفيد منه المؤسسات في تقييم مستوى نضجها في إدارة مخاطر المشاريع، وتحديد نقاط القوة والقصور في ممارساتها الحالية. كما يساهم في دعم صناع القرار ومديري المشاريع في تبني منهجيات استباقية قائمة على التحليل والتخطيط المسبق للمخاطر بدلًا من التعامل معها بعد وقوعها.

#### ١.٥ أسئلة البحث

١. ما أثر إدارة مخاطر المشروع على نجاح المشاريع؟
٢. ما العلاقة بين إدارة مخاطر المشروع والالتزام بالوقت المحدد للمشروع؟
٣. ما العلاقة بين إدارة مخاطر المشروع والالتزام بالتكلفة المحددة للمشروع؟
٤. ما العلاقة بين إدارة مخاطر المشروع وتحقيق الجودة المطلوبة؟
٥. هل تساهم إدارة مخاطر المشروع في تقليل تعثر المشاريع؟
٦. ما دور التخطيط المسبق للمخاطر في نجاح المشروع؟
٧. ما أثر متابعة المخاطر خلال تنفيذ المشروع على نجاح المشروع؟

#### ١.٦ أهداف البحث

١. التعرف على مفهوم إدارة مخاطر المشروع.
٢. التعرف على مفهوم نجاح المشاريع.
٣. دراسة أثر إدارة مخاطر المشروع على نجاح المشاريع.

٤. تحليل العلاقة بين إدارة المخاطر وكل من الوقت والتكلفة والجودة.

٥. التعرف على دور إدارة المخاطر في تقليل تعثر المشاريع.

٦. تقديم توصيات تساعد المؤسسات على تحسين إدارة مخاطر المشاريع.

١.٧ فرضيات البحث

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة مخاطر المشروع ونجاح المشروع.

٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة مخاطر المشروع والالتزام بالوقت المحدد للمشروع.

٣. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة مخاطر المشروع والالتزام بالتكلفة المحددة.

٤. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة مخاطر المشروع وتحقيق الجودة المطلوبة.

٥. تساهم إدارة مخاطر المشروع في تقليل تعثر المشاريع.

١.٨ نموذج البحث

يقوم نموذج البحث على دراسة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع كما يلي:

• المتغير المستقل: إدارة مخاطر المشروع.

• المتغير التابع: نجاح المشروع.

• أبعاد نجاح المشروع: الوقت، التكلفة، الجودة.

ويفترض البحث أن إدارة مخاطر المشروع تؤثر بشكل مباشر في نجاح المشروع من خلال الالتزام بالوقت المحدد، وعدم تجاوز التكلفة، وتحقيق الجودة المطلوبة.

١.٩ نطاق الدراسة ومنهجيتها

سيتم تطبيق الدراسة الميدانية في إحدى المؤسسات أو الشركات التي تقوم بتنفيذ مشاريع، مثل شركات تقنية المعلومات أو

شركات المقاولات أو المؤسسات الحكومية. وسيتم جمع البيانات من خلال توزيع استبانة على عينة من مديري المشاريع والموظفين

العاملين في المشاريع، وذلك بهدف دراسة أثر إدارة مخاطر المشروع على نجاح المشاريع من حيث الوقت والتكلفة والجودة.

سيعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث سيتم جمع البيانات من خلال استبانة تقيس مدى تطبيق إدارة مخاطر

المشروع، ومدى نجاح المشاريع، والالتزام بالوقت، والالتزام بالتكلفة، وجودة المشروع. وسيتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب

الإحصائية مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط لاختبار فرضيات البحث ومعرفة العلاقة بين إدارة مخاطر

المشروع ونجاح المشاريع.

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

### ٢.١ تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى عرض عدد من الدراسات السابقة التي تناولت إدارة مخاطر المشروع وعلاقتها بنجاح المشاريع، مع التركيز على مؤشرات النجاح المرتبطة بالوقت والتكلفة والجودة. وتساعد مراجعة الدراسات السابقة في بناء أساس علمي للدراسة الحالية، وتوضيح ما توصلت إليه الأدبيات، ثم تحديد الفجوة البحثية التي يسعى هذا البحث إلى معالجتها.

وتكتسب الدراسات السابقة أهميتها لأنها تربط موضوع البحث بالمعرفة العلمية المنشورة، وتوضح نقاط الاتفاق والاختلاف بين الباحثين، وتساعد في صياغة النموذج البحثي والفرضيات بطريقة أكثر دقة واتساقًا مع هدف الدراسة.

### ٢.٢ عرض الدراسات السابقة

#### ٢.٢.١ دراسة Raz, Shenhar and Dvir (٢٠٠٢)

هدفت دراسة Raz و Shenhar و Dvir إلى تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر ونجاح المشروع في ظل مستويات مختلفة من عدم اليقين التقني. وأوضحت الدراسة أن طبيعة المشروع ومستوى عدم اليقين يؤثران في نوع وكثافة أنشطة إدارة المخاطر المطلوبة. وخلصت إلى أن تطبيق إدارة المخاطر بصورة مناسبة لطبيعة المشروع يساهم في تحسين فرص النجاح، خصوصًا في المشاريع ذات التعقيد التقني العالي.

وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي من خلال تأكيد أن إدارة المخاطر لا تُطبق بطريقة واحدة ثابتة في جميع المشاريع، بل يجب أن تتناسب مع خصائص المشروع ودرجة تعقيده، وهو ما يدعم أهمية دراسة أثر إدارة المخاطر على مؤشرات النجاح المختلفة.

#### ٢.٢.٢ دراسة de Bakker, Boonstra and Wortmann (٢٠١٠)

تناولت دراسة Wortmann و Boonstra و de Bakker مساهمة إدارة المخاطر في نجاح مشاريع تقنية المعلومات من خلال تحليل تجميعي للأدلة التجريبية المنشورة. وأشارت نتائجها إلى أن العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشروع لا تظهر دائمًا بشكل مباشر وبسيط، بل تتأثر بعوامل مثل إدراك أصحاب المصلحة للمخاطر، وطريقة التواصل، وسلوك فريق المشروع أثناء عملية إدارة المخاطر.

وتخدم هذه الدراسة البحث الحالي لأنها توضح أن إدارة المخاطر ليست مجرد نماذج وجداول، بل عملية إدارية واتصالية تؤثر في قرارات الفريق وتوقعات أصحاب المصلحة، مما يعزز أهمية المتابعة والتواصل خلال دورة حياة المشروع.

#### ٢.٢.٣ دراسة Rabechini Junior and Carvalho (٢٠١٣)

سعت دراسة **Carvalho و Rabechini Junior** إلى فهم أثر إدارة مخاطر المشروع على أداء المشاريع، واعتمدت على مسح شمل ٤١٥ مشروعًا في قطاعات صناعية مختلفة في البرازيل. وأظهرت النتائج أن تبني ممارسات إدارة المخاطر له أثر إيجابي ومعنوي على نجاح المشروع، كما بينت أن وجود مسؤول أو مدير مخاطر ينعكس إيجابيًا على نتائج المشروع. وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي لأنها تقدم دليلًا ميدانيًا على أن إدارة المخاطر ترتبط بتحسين أداء المشروع، وأن الاهتمام بالمخاطر أثناء التنفيذ لا يقل أهمية عن التخطيط لها في بداية المشروع.

#### ٢.٢.٤ دراسة **Teller and Kock** (٢٠١٣)

ركزت دراسة **Kock و Teller** على إدارة المخاطر على مستوى محفظة المشاريع، وليس على المشروع المفرد فقط، ودرست عينة من ١٧٦ شركة. وبينت أن تحديد المخاطر، وتوثيق عملية إدارة المخاطر، وثقافة المخاطر داخل المنظمة، ترتبط بزيادة شفافية المخاطر وقدرة المنظمة على التعامل معها. كما أكدت أن شفافية المخاطر والقدرة على الاستجابة لها تسهمان في نجاح محفظة المشاريع. وتفيد هذه الدراسة في إبراز أن نجاح إدارة المخاطر لا يعتمد على الأدوات فقط، بل يعتمد أيضًا على الثقافة التنظيمية، ووضوح المسؤوليات، وتوافر المعلومات لدى أصحاب القرار.

#### ٢.٢.٥ دراسة **Rodríguez-Rivero et al** (٢٠٢٠)

هدفت دراسة **Rodríguez-Rivero** وزملائه إلى تحديد الروابط بين إدارة المخاطر ونجاح مشاريع التنمية الدولية في كولومبيا. واستخدمت الدراسة منهجًا يجمع بين التحليل النوعي والتحليل الكمي، وأظهرت النتائج أن إدارة بعض المخاطر، مثل المخاطر الاقتصادية والثقافية والسياسية، لها علاقة واضحة بمستوى نجاح المشروع وتأثيره على المستفيدين. وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي في توسيع مفهوم النجاح ليشمل أثر المشروع على المستفيدين وأصحاب المصلحة، مع بقاء الوقت والتكلفة والجودة مؤشرات أساسية لتقييم أداء المشروع.

#### ٢.٢.٦ دراسة **Acebes et al** (٢٠٢٤)

ناقشت دراسة **Acebes** وزملائه حدود الاعتماد التقليدي على مصفوفة الاحتمالية والتأثير في ترتيب أولويات المخاطر، واقترحت منهجية كمية باستخدام محاكاة مونت كارلو لتقدير أثر المخاطر على مدة المشروع وتكلفته. وأكدت الدراسة أن ترتيب المخاطر يجب أن يعتمد على أثرها الفعلي في أهداف المشروع، لأن الخطر المؤثر في الوقت قد لا يكون بالضرورة هو الأكثر تأثيرًا في التكلفة.

وتدعم هذه الدراسة البحث الحالي من خلال إبراز أهمية استخدام أدوات تحليل كمية أكثر دقة عند تقييم المخاطر، خاصة في المشاريع التي تتطلب قرارات مبنية على بيانات واحتمالات وليس على التقدير العام فقط.

### ٢.٣ ملخص الدراسات السابقة

| الدراسة                       | المجال                 | أبرز النتيجة                                               | أوجه الاستفادة                         |
|-------------------------------|------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| Raz et al (٢٠٠٢)              | عدم اليقين التقني      | ممارسات المخاطر تختلف حسب طبيعة المشروع.                   | دعم ربط المخاطر بخصائص المشروع.        |
| de Bakker et al (٢٠١٠)        | مشاريع تقنية المعلومات | نجاح إدارة المخاطر يتأثر بالتواصل وإدراك أصحاب المصلحة.    | إبراز دور التواصل والمتابعة.           |
| Rabechini & Carvalho (٢٠١٣)   | مشاريع صناعية متنوعة   | إدارة المخاطر تؤثر إيجابيًا في أداء المشروع.               | دعم العلاقة بين إدارة المخاطر والنجاح. |
| Teller & Kock (٢٠١٣)          | محافظ المشاريع         | ثقافة المخاطر وشفافيتها ترفع فرص النجاح.                   | ربط إدارة المخاطر بالثقافة التنظيمية.  |
| Rodríguez-Rivero et al (٢٠٢٠) | مشاريع التنمية الدولية | إدارة المخاطر ترتبط بنتائج المشروع وأثره على المستفيدين.   | توسيع مفهوم نجاح المشروع.              |
| Acebes et al (٢٠٢٤)           | التحليل الكمي للمخاطر  | محاكاة مونت كارلو تساعد في ترتيب المخاطر حسب أثرها الفعلي. | دعم استخدام التحليل الكمي.             |

### ٢.٤ التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال مراجعة الدراسات السابقة يتضح وجود اتفاق عام على أن إدارة المخاطر تساهم في تحسين فرص نجاح المشاريع، إلا أن هذا الأثر يختلف بحسب طبيعة المشروع، ودرجة التعقيد، ومستوى نضج المؤسسة، ومدى التزام الإدارة العليا وفريق المشروع بتطبيق منهجية واضحة لإدارة المخاطر.

كما بينت الدراسات أن نجاح المشروع لا يقاس فقط بإنهاء العمل، بل بالقدرة على تحقيق الأهداف المخططة ضمن حدود الوقت والتكلفة والجودة، مع مراعاة رضا أصحاب المصلحة وتحقيق الأثر المتوقع من المشروع. وتؤكد الدراسات كذلك أن إدارة المخاطر الفعالة تبدأ مبكرًا من مرحلة التخطيط، لكنها لا تنتهي عند إعداد سجل المخاطر، بل تستمر خلال التنفيذ والمتابعة والإغلاق.

### ٢.٥ موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

تتميز الدراسة الحالية بأنها تركز على تحليل أثر إدارة مخاطر المشروع على نجاح المشاريع من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية قابلة للقياس: الوقت، والتكلفة، والجودة. كما تسعى الدراسة إلى ربط الجانب النظري بالجانب التطبيقي من خلال استبانة موجهة للعاملين في المشاريع، بما يساعد على قياس مدى تطبيق إدارة المخاطر وعلاقتها بنتائج المشروع بصورة عملية.

وتتضح الفجوة البحثية في الحاجة إلى دراسة تجمع بين إدارة مخاطر المشروع ومؤشرات نجاح المشروع بصورة مباشرة وقابلة للقياس، مع التركيز على أن إدارة المخاطر ليست إجراءً إداريًا شكليًا، بل ممارسة مستمرة تؤثر في قرارات المشروع ونتائجه النهائية.

## ٢.٦ خلاصة الفصل الثاني

خلص هذا الفصل إلى أن الدراسات السابقة قدمت دعمًا علميًا واضحًا للعلاقة بين إدارة مخاطر المشروع ونجاح المشاريع. كما بينت أن إدارة المخاطر الفعالة تعتمد على تحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها ومتابعتها بصورة مستمرة، وأن تأثيرها يظهر بوضوح في تقليل التأخير، وضبط التكلفة، ورفع مستوى الجودة. وبناءً على ذلك، تم تعزيز الإطار البحثي للدراسة الحالية، تمهيدًا للانتقال إلى الجانب الميداني وتحليل البيانات في الفصول اللاحقة.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية

العلي، عبد الستار محمد. (٢٠١٤). إدارة المشاريع المعاصرة. عمان: دار المسيرة.

الغامدي، عبد الله. (٢٠١٨). إدارة المخاطر في المشاريع. الرياض: مكتبة الملك فهد.

### المراجع الأجنبية

Acebes, F., González-Varona, J. M., López-Paredes, A., & Pajares, J. (2024). Beyond probability-impact matrices in project risk management: A quantitative methodology for risk prioritisation. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11, Article 1-13. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03180-5>

de Bakker, K. F. C., Boonstra, A., & Wortmann, J. C. (2010). Does risk management contribute to IT project success? A meta-analysis of empirical evidence. *International Journal of Project Management*, 28(5), 493-503. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.07.002>

Kerzner, H. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*.

Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) - Seventh Edition and The Standard for Project Management*. Project Management Institute.

Project Management Institute. (2024). *Risk Management in Portfolios, Programs, and Projects: A Practice Guide*. Project Management Institute.

Rabechini Junior, R., & Carvalho, M. M. (2013). Understanding the impact of project risk management on project performance: An empirical study. *Journal of Technology Management & Innovation*, 8, 64-78. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242013000300006>

Raz, T., Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2002). Risk management, project success, and technological uncertainty. *R&D Management*, 32(2), 101-109. <https://doi.org/10.1111/1467-9310.00243>

Rodríguez-Rivero, R., Ortiz-Marcos, I., Romero, J., & Ballesteros-Sánchez, L. (2020). Finding the links between risk management and project success: Evidence from international development projects in Colombia. *Sustainability*, 12(21), 9294. <https://doi.org/10.3390/su12219294>

Schwalbe, K. *Information Technology Project Management*.

Teller, J., & Kock, A. (2013). An empirical investigation on how portfolio risk management influences project portfolio success. *International Journal of Project Management*, 31(6), 817-829. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.11.012>