

# **Final Project 1**

Code: MGM 496-PMG496

## **Project Template**

Faculty of Management  
Midocean University

عنوان المشروع  
إدارة مخاطر المشاريع

أسم الطالب  
عمران جمعة الصالح

مشروع تخرج- 1  
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف  
د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي  
الفصل الدراسي التاسع  
تاريخ 25/6/2026

## جدول المحتويات

|         |                                                       |
|---------|-------------------------------------------------------|
| 3.....  | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....             |
| 4.....  | 1.1. المقدمة:                                         |
| 5.....  | 1.2. مشكلة الدراسة.....                               |
| 5.....  | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....                  |
| 5.....  | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....                |
| 6.....  | 1.3. أهمية الدراسة.....                               |
| 6.....  | 1.3.1. على المستوى النظري:                            |
| 6.....  | 1.3.2. على المستوى التطبيقي:                          |
| 7.....  | 1.4. أسئلة الدراسة.....                               |
| 9.....  | 1.5. أهداف الدراسة.....                               |
| 10..... | 1.6. فرضيات الدراسة.....                              |
| 12..... | 1.7. نموذج الدراسة.....                               |
| 14..... | 1.8. منهجية الدراسة.....                              |
| 16..... | 1.9. الدراسة الميدانية.....                           |
| 17..... | 1.10. مخطط المشروع المقترح.....                       |
| 19..... | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....                |
| 20..... | 2.1. المقدمة:                                         |
| 21..... | 2.2. المتغير المستقل.....                             |
| 24..... | 2.3. المتغير التابع.....                              |
| 27..... | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع..... |
| 29..... | 2.5. الخاتمة.....                                     |
| 31..... | قائمة المراجع.....                                    |
| 32..... | قائمة المرفقات.....                                   |

## ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## ١.١ . المقدمة:

**1.1.1** تُعد إدارة مخاطر المشروع من أهم مجالات إدارة المشاريع، إذ تسهم في التعرف على المخاطر المحتملة قبل حدوثها ووضع الإجراءات المناسبة للتعامل معها، مما يزيد من فرص نجاح المشروع وتحقيق أهدافه.

**1.1.2** تواجه المشاريع العديد من المخاطر التي قد تؤثر في الوقت والتكلفة والجودة، مثل ضعف التخطيط أو التغيرات في نطاق المشروع، لذلك أصبح تطبيق إدارة المخاطر ضرورة لضمان استمرارية المشروع.

**1.1.3** تعتمد إدارة المخاطر على تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها، ثم اختيار الاستراتيجيات المناسبة للحد من آثارها أو الاستفادة من الفرص التي قد تنشأ عنها أثناء تنفيذ المشروع.

**1.1.4** أشارت العديد من الدراسات إلى أن تطبيق منهجية فعالة لإدارة المخاطر يسهم في تقليل احتمالية فشل المشاريع، ويساعد متخذي القرار على التعامل مع التحديات بطريقة أكثر كفاءة.

**1.1.5** يركز هذا البحث على دراسة أبرز المخاطر التي تواجه المشاريع، وتحليلها في ضوء الدراسات السابقة، مع تقديم حلول ومقترحات عملية تسهم في تحسين إدارة مخاطر المشروع وزيادة فرص نجاحه.

## ١,٢. مشكلة الدراسة

تُعد إدارة مخاطر المشروع من العوامل الأساسية لنجاح المشاريع، إلا أن العديد من المشاريع لا تزال تواجه تحديات ناتجة عن ضعف تحديد المخاطر أو تقييمها، إضافة إلى ضعف التواصل بين أصحاب المصلحة والتغيرات المستمرة في نطاق المشروع. ويؤدي ذلك إلى ارتفاع احتمالية تأخر المشاريع وزيادة تكاليفها وعدم تحقيق أهدافها، مما يستدعي دراسة هذه المشكلات واقتراح حلول مناسبة لها.

### ١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

رغم كثرة الدراسات التي تناولت إدارة مخاطر المشروع، إلا أن نتائجها اختلفت في تحديد أكثر العوامل تأثيراً في نجاح إدارة المخاطر، كما أن بعض الدراسات ركزت على جانب محدد دون تقديم رؤية شاملة لأبرز المخاطر التي تواجه المشاريع.

### ١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

لا تزال العديد من الجهات تواجه صعوبة في تطبيق منهجيات إدارة المخاطر بصورة فعالة، بسبب ضعف الممارسات العملية، وقلة المتابعة المستمرة، وعدم الاستفادة الكاملة من أدوات إدارة المخاطر في اتخاذ القرارات.

كيف تسهم إدارة مخاطر المشروع في الحد من المخاطر التي تواجه المشاريع وتعزيز فرص نجاحها؟

### ١,٣. أهمية الدراسة

#### ١,٣,١. على المستوى النظري:

تسهم هذه الدراسة في إثراء الجانب العلمي المتعلق بإدارة مخاطر المشروع، من خلال استعراض أبرز المخاطر ودراسة نتائج الأبحاث السابقة المتعلقة بها، مما يوفر مرجعاً علمياً للباحثين والمهتمين بهذا المجال.

كما تسهم الدراسة في توضيح المفاهيم والمراحل الأساسية لإدارة مخاطر المشاريع، بما يشمل تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها والاستجابة لها ومتابعتها، إلى جانب توضيح العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع، مما يدعم المعرفة العلمية المتعلقة بدور إدارة المخاطر في تحسين أداء المشاريع.

وتوفر الدراسة أساساً يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية التي تتناول إدارة مخاطر المشاريع، خاصة فيما يتعلق بالعوامل المؤثرة في نجاح المشاريع وأساليب التعامل مع المخاطر المختلفة.

#### ١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

تساعد نتائج الدراسة مديري المشاريع والجهات المختلفة على تحسين ممارسات إدارة المخاطر، من خلال تقديم حلول عملية تسهم في تقليل المخاطر، وتحسين جودة القرارات، وزيادة فرص نجاح المشاريع.

كما تساعد الدراسة المؤسسات على التعامل مع المخاطر بصورة استباقية ومنظمة، من خلال تحسين عمليات تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها ووضع الاستجابات المناسبة لها، مما يسهم في الحد من التأخير وتجاوز التكاليف وانخفاض جودة مخرجات المشاريع.

كذلك يمكن أن تساعد نتائج الدراسة في دعم متخذي القرار وفرق المشاريع في تحديد المخاطر الأكثر تأثيراً وتوجيه الموارد والجهود نحو التعامل معها، بما يعزز كفاءة تنفيذ المشاريع وقدرتها على تحقيق أهدافها ضمن الوقت والتكلفة والجودة المستهدفة.

## ١,٤ . أسئلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة مخاطر المشاريع في الحد من المخاطر التي قد تواجه المشاريع بمختلف مراحلها، وبيان مدى إسهام تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في تعزيز فرص نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. كما تهدف الدراسة إلى التعرف على أبرز المخاطر التي تواجه المشاريع، والأساليب المتبعة في التعامل معها، والتحديات التي قد تحد من فاعلية إدارة المخاطر داخل المؤسسات.

وبناءً على ذلك، تسعى الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

**كيف تسهم إدارة مخاطر المشاريع في الحد من المخاطر التي تواجه المشاريع وتعزيز فرص نجاحها وتحقيق أهدافها؟**

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الآتية:

١. ما المقصود بإدارة مخاطر المشاريع، وما أهميتها في إدارة المشاريع وتحقيق أهدافها؟
٢. ما أبرز أنواع المخاطر التي تواجه المشاريع خلال مراحل التخطيط والتنفيذ والمتابعة، وما مدى تأثيرها في الوقت والتكلفة والجودة ونطاق المشروع؟
٣. ما أبرز الأساليب والأدوات والممارسات المستخدمة في تحديد المخاطر وتحليلها وتقييم احتمالية حدوثها ودرجة تأثيرها على أهداف المشروع؟
٤. إلى أي مدى يسهم تطبيق ممارسات إدارة مخاطر المشاريع في الحد من احتمالية حدوث المخاطر وتقليل أثارها السلبية على أداء المشروع؟
٥. كيف تسهم إدارة مخاطر المشاريع في تحسين عملية اتخاذ القرارات، ورفع كفاءة استخدام الموارد، وتعزيز فرص نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها؟
٦. ما أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه المؤسسات وفرق المشاريع عند تطبيق ممارسات إدارة مخاطر المشاريع بصورة فعالة ومنظمة؟
٧. ما أبرز الإجراءات والمقترحات التي يمكن أن تسهم في تطوير ممارسات إدارة مخاطر المشاريع، ورفع كفاءتها وفعاليتها في الحد من المخاطر وتعزيز نجاح المشاريع؟

وبذلك تركز أسئلة الدراسة على فهم إدارة مخاطر المشاريع من حيث مفهومها وأهميتها ومراحل تطبيقها، والتعرف على المخاطر التي تواجه المشاريع وأساليب التعامل معها، وصولاً إلى تحديد مدى إسهام إدارة المخاطر في تحسين أداء المشاريع وزيادة فرص نجاحها، إلى جانب التعرف على أبرز التحديات التي قد تواجه تطبيقها والمقترحات المناسبة للتغلب عليها.

كما تمثل هذه الأسئلة الأساس الذي تستند إليه الدراسة في الجانب الميداني، حيث سيتم من خلالها توجيه أداة الدراسة نحو قياس مدى تطبيق ممارسات إدارة مخاطر المشاريع، والتعرف على مستوى تأثيرها في الحد من المخاطر وتعزيز نجاح المشاريع. كما تساعد الإجابات التي يتم التوصل إليها في تحليل واقع إدارة المخاطر وتحديد أبرز جوانب القوة والتحديات، بما يسهم في الوصول إلى نتائج وتوصيات أكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة وأهدافها.

## ١,٥. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة مخاطر المشاريع في الحد من المخاطر التي تواجه المشاريع وتعزيز فرص نجاحها، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف على مفهوم إدارة مخاطر المشاريع وأهميتها، من خلال توضيح مفهوم إدارة المخاطر ومراحلها الأساسية، وبيان دورها في تحسين التخطيط واتخاذ القرارات ورفع كفاءة إدارة المشاريع.
  ٢. تحديد أبرز المخاطر التي تواجه المشاريع، والتعرف على طبيعتها ومصادرها، ومدى تأثيرها على العناصر الأساسية للمشروع، بما في ذلك الوقت والتكلفة والجودة ونطاق المشروع.
  ٣. التعرف على أساليب إدارة مخاطر المشاريع، من خلال دراسة الممارسات المستخدمة في تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها، وترتيبها حسب مستوى الأولوية والتأثير المحتمل على المشروع.
  ٤. دراسة دور الاستجابة للمخاطر ومتابعتها في الحد من آثارها، من خلال التعرف على الإجراءات والاستراتيجيات المستخدمة للتعامل مع المخاطر، ومدى فاعلية متابعتها ومراقبتها طوال دورة حياة المشروع.
  ٥. دراسة أثر إدارة مخاطر المشاريع في نجاح المشاريع، من خلال التعرف على مدى إسهامها في الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة، وتحقيق أهداف المشروع، وتحسين عملية اتخاذ القرار ورضا أصحاب المصلحة.
  ٦. التعرف على أبرز التحديات التي تواجه تطبيق إدارة مخاطر المشاريع، ودراسة المعوقات التي قد تحد من فاعلية ممارسات إدارة المخاطر داخل المؤسسات والمشاريع.
  ٧. تقديم مقترحات وتوصيات عملية لتحسين إدارة مخاطر المشاريع، بما يسهم في تطوير ممارسات تحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها ومتابعتها، والحد من آثارها السلبية وتعزيز فرص نجاح المشاريع.
- وبذلك تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي توضح دور إدارة مخاطر المشاريع في الحد من المخاطر، وتحسين أداء المشاريع، وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها بنجاح.

## ١,٦. فرضيات الدراسة

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الفرضيات التي تم صياغتها في ضوء مشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها، وذلك بهدف اختبار العلاقة بين ممارسات إدارة مخاطر المشاريع وفاعلية الحد من المخاطر، ومدى انعكاس ذلك على نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها. كما تستند هذه الفرضيات إلى افتراض أن تطبيق إدارة المخاطر بصورة منظمة يسهم في تحسين قدرة المشاريع على التعامل مع المخاطر والتحديات المختلفة، واتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب.

### واعتمدت الدراسة على الفرضية الرئيسة الآتية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة مخاطر المشاريع والحد من المخاطر التي تواجه المشاريع وتعزيز فرص نجاحها.

### ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد المخاطر في المشروع والحد من تأثيرها على نجاح المشروع.
٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل وتقييم المخاطر وتحسين جودة القرارات المتعلقة بالمشروع.
٣. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجيات الاستجابة للمخاطر وتقليل احتمالية تعثر المشاريع.
٤. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتابعة المستمرة للمخاطر وزيادة فرص نجاح المشاريع.
٥. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ممارسات إدارة مخاطر المشاريع وتحقيق أهداف المشروع من حيث الوقت والتكلفة والجودة.

وتسعى الدراسة من خلال اختبار هذه الفرضيات إلى التحقق من مدى ارتباط ممارسات إدارة مخاطر المشاريع بالحد من المخاطر وتحسين أداء المشاريع، وذلك بالاعتماد على البيانات التي سيتم جمعها من أفراد عينة الدراسة وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. كما تساعد نتائج اختبار الفرضيات في تحديد مدى صحة العلاقات المفترضة، والوصول إلى نتائج يمكن الاستناد إليها في تقديم التوصيات والمقترحات المرتبطة بموضوع الدراسة.

كما يساهم اختبار هذه الفرضيات في توضيح مدى فاعلية الممارسات المختلفة لإدارة مخاطر المشاريع، وتحديد الممارسات الأكثر ارتباطاً بتحسين أداء المشروع والحد من الآثار السلبية للمخاطر. ويساعد ذلك في تكوين صورة أكثر وضوحاً عن واقع إدارة المخاطر في المشاريع، ومدى قدرتها على دعم تحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفاعلية.

وبناءً على نتائج الاختبارات الإحصائية، يمكن للدراسة تحديد الجوانب التي تحتاج إلى مزيد من التطوير والتحسين، وتقديم مقترحات عملية تساعد المؤسسات وفرق المشاريع على تعزيز ممارسات إدارة المخاطر، ورفع قدرتها على التعامل مع المخاطر المحتملة بصورة استباقية ومنظمة، بما يدعم استمرارية المشاريع وزيادة فرص نجاحها.

## ١,٧. نموذج الدراسة

اعتمدت الدراسة على نموذج مفاهيمي يوضح العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك بهدف دراسة أثر إدارة مخاطر المشاريع في الحد من المخاطر التي تواجه المشاريع وتعزيز فرص نجاحها. ويستند النموذج إلى أن تطبيق ممارسات إدارة المخاطر بصورة منظمة ومستمرة يمكن أن يسهم في تحسين قدرة المشروع على التعامل مع المخاطر المحتملة، وتقليل آثارها، ورفع مستوى أدائه وتحقيق أهدافه.

ويتمثل **المتغير المستقل** في إدارة مخاطر المشاريع، والذي يتضمن مجموعة من الممارسات والإجراءات المرتبطة بالتعامل مع المخاطر خلال مختلف مراحل المشروع. وتشمل هذه الممارسات تحديد المخاطر، وتحليل المخاطر، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، ومتابعة ومراقبة المخاطر. وتمثل هذه الأبعاد المراحل الأساسية التي تعتمد عليها إدارة المشروع في التعرف على المخاطر وفهم طبيعتها وتحديد مستوى تأثيرها، ثم اختيار الإجراءات المناسبة للتعامل معها ومتابعتها بصورة مستمرة.

أما **المتغير التابع** فيتمثل في نجاح المشاريع، ويقاس من خلال مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى قدرة المشروع على تحقيق النتائج والأهداف المخطط لها. وتشمل هذه المؤشرات الالتزام بالجدول الزمني، والالتزام بالميزانية، وتحقيق جودة مخرجات المشروع، وتحقيق أهداف المشروع، ورضا أصحاب المصلحة.

ويفترض نموذج الدراسة أن وجود ممارسات فعالة ومنظمة لإدارة مخاطر المشاريع قد يرتبط بصورة إيجابية بمستوى نجاح المشروع، وذلك من خلال قدرة إدارة المشروع على التعرف المبكر على المخاطر، وتحليلها وتقييمها، ووضع الاستجابات المناسبة لها، ومتابعتها خلال مراحل التنفيذ. كما يفترض النموذج أن تحسين هذه الممارسات يمكن أن يساعد في الحد من التأثيرات السلبية للمخاطر على الوقت والتكلفة والجودة، ودعم المشروع في تحقيق أهدافه.

وبناءً على ذلك، يوضح النموذج العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل ومؤشرات المتغير التابع، على النحو الآتي:

| المتغير المستقل: إدارة مخاطر المشاريع |                                                                                        |
|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| تحديد المخاطر                         | التعرف على المخاطر المحتملة التي قد تؤثر في المشروع وتحديد مصادرها وطبيعتها.           |
| تحليل المخاطر                         | دراسة احتمالية حدوث المخاطر ومدى تأثيرها على أهداف المشروع.                            |
| تقييم المخاطر                         | تحديد مستوى المخاطر وترتيبها وفقاً لدرجة الأولوية والتأثير.                            |
| الاستجابة للمخاطر                     | اختيار الإجراءات والاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع المخاطر والحد من آثارها.           |
| متابعة ومراقبة المخاطر                | متابعة المخاطر القائمة واكتشاف المخاطر الجديدة وتقييم فاعلية الإجراءات المتخذة بشأنها. |

| المتغير التابع: نجاح المشاريع |                                                                         |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| الالتزام بالجدول الزمني       | قدرة المشروع على إنجاز أعماله وفق المدة الزمنية المحددة.                |
| الالتزام بالميزانية           | قدرة المشروع على تنفيذ أعماله ضمن الميزانية والتكاليف المخطط لها.       |
| تحقيق جودة مخرجات المشروع     | قدرة المشروع على تقديم مخرجات تتوافق مع معايير ومتطلبات الجودة المحددة. |
| تحقيق أهداف المشروع           | مدى قدرة المشروع على تحقيق الأهداف والنتائج التي تم التخطيط لها.        |
| رضا أصحاب المصلحة             | مستوى رضا الأطراف المستفيدة والمرتبطة بالمشروع عن أدائه ونتائجه.        |

ويُستخدم هذا النموذج كأساس لتحديد العلاقة التي سيتم اختبارها ميدانياً من خلال الاستبيان، كما يساعد في توجيه الدراسة نحو قياس مدى تطبيق ممارسات إدارة مخاطر المشاريع، ومدى ارتباطها بمؤشرات نجاح المشاريع. ومن خلال تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة، يمكن التحقق من الفرضيات التي تم وضعها وبيان مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع.

## ١,٨. منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ لكونه من أكثر المناهج ملاءمة لدراسة موضوع إدارة مخاطر المشاريع، حيث يهدف إلى وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليلها، والتعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة مخاطر المشاريع والحد من المخاطر التي تواجه المشاريع، ومدى إسهامها في تعزيز فرص نجاحها.

ويتيح المنهج الوصفي التحليلي دراسة موضوع إدارة مخاطر المشاريع بصورة منظمة، من خلال التعرف على الممارسات المتبعة في تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها والاستجابة لها ومتابعتها، ثم تحليل البيانات المتعلقة بهذه الممارسات للوصول إلى نتائج تساعد في فهم دورها في تحسين أداء المشاريع والحد من الآثار السلبية للمخاطر.

كما يساعد هذا المنهج في دراسة العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في إدارة مخاطر المشاريع، والمتغير التابع المتمثل في نجاح المشاريع، وذلك من خلال قياس آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر ومدى ارتباطها بمؤشرات نجاح المشاريع، مثل الالتزام بالجدول الزمني والميزانية وجودة المخرجات وتحقيق أهداف المشروع ورضا أصحاب المصلحة.

كما اعتمدت الدراسة على جمع البيانات من مصدرين رئيسيين، هما:

- **المصادر الثانوية:** وتمثلت في الكتب العربية والأجنبية، والرسائل الجامعية، والأبحاث المنشورة، بالإضافة إلى التقارير والمراجع العلمية ذات العلاقة بموضوع إدارة مخاطر المشاريع. وقد تم الاستفادة من هذه المصادر في بناء الإطار النظري للدراسة، والتعرف على المفاهيم والممارسات المرتبطة بإدارة المخاطر، والاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في تحديد متغيرات الدراسة وصياغة أسئلتها وفرضياتها .
- **المصادر الأولية:** وتمثلت في إعداد استبانة موجهة إلى عينة من العاملين في مجال إدارة المشاريع، بهدف جمع البيانات اللازمة واختبار فرضيات الدراسة وتحليل نتائجها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وقد صممت الاستبانة بما يتناسب مع أهداف الدراسة وأسئلتها، بحيث تتناول ممارسات إدارة مخاطر المشاريع ومؤشرات نجاح المشاريع، بما يساعد على قياس العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة .

وتعتمد الدراسة في تحليل البيانات الأولية على استجابات أفراد العينة، بهدف الوصول إلى نتائج تعكس واقع ممارسات إدارة مخاطر المشاريع، وتحديد مدى فاعليتها في الحد من المخاطر وتعزيز فرص نجاح المشاريع.

وبذلك تجمع الدراسة بين الجانب النظري من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، والجانب التطبيقي من خلال الدراسة الميدانية وتحليل بيانات الاستبانة، بما يساعد على تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها والوصول إلى مجموعة من النتائج والتوصيات المرتبطة بموضوع إدارة مخاطر المشاريع.

## ١,٩ . الدراسة الميدانية

اعتمدت الدراسة الميدانية على تصميم استبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات، وذلك بهدف التعرف على أثر إدارة مخاطر المشاريع في الحد من المخاطر التي تواجه المشاريع وتعزيز فرص نجاحها.

واشتملت الاستبانة على مجموعة من المحاور التي تقيس ممارسات إدارة مخاطر المشاريع، وتشمل تحديد المخاطر، وتحليلها، وتقييمها، والاستجابة لها، ومتابعتها، بالإضافة إلى قياس مدى انعكاس هذه الممارسات على نجاح المشاريع.

وقد تمت مراعاة أثناء إعداد الاستبانة أن تكون عباراتها مرتبطة بأهداف الدراسة وأسئلتها وفرضياتها، بحيث تساعد الإجابات على قياس العلاقة بين ممارسات إدارة مخاطر المشاريع ومؤشرات نجاح المشاريع. كما تم الاعتماد على مقياس خماسي لدرجة الموافقة، بما يتيح تحديد مستوى اتفاق أفراد العينة مع العبارات الواردة في الاستبانة وتحليل استجاباتهم بصورة منظمة.

وُجهت الاستبانة إلى عينة من العاملين في مجال إدارة المشاريع في عدد من المؤسسات، باعتبارهم من الفئات التي لديها معرفة وممارسة مرتبطة بالمشاريع والمخاطر التي قد تواجهها خلال مراحل تنفيذها. وقد استهدفت الدراسة من خلال ذلك الحصول على بيانات تعكس آراء أفراد العينة حول واقع تطبيق إدارة مخاطر المشاريع ومدى إسهامها في الحد من المخاطر وتحسين نتائج المشاريع.

وقد وُزعت الاستبانة على عينة من العاملين في مجال إدارة المشاريع في عدد من المؤسسات، ثم جُمعت الاستبانات الصالحة للتحليل، وأدخلت البيانات إلى أحد البرامج الإحصائية المناسبة لتحليلها واختبار فرضيات الدراسة، واستخراج النتائج التي تسهم في الإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها.

كما تهدف الدراسة الميدانية إلى توفير بيانات تساعد في التعرف على أبرز ممارسات إدارة مخاطر المشاريع وأكثرها ارتباطاً بنجاح المشاريع، إلى جانب تحديد الجوانب التي قد تحتاج إلى تطوير أو تحسين، بما يسهم في الوصول إلى نتائج وتوصيات عملية تتناسب مع موضوع الدراسة وأهدافها.

## ١٠,١. مخطط المشروع المقترح

يقوم مخطط المشروع المقترح على تطبيق مجموعة من المراحل المتتابعة والمتكاملة لإدارة المخاطر منذ بداية المشروع وحتى الانتهاء منه، بحيث يتم التعامل مع المخاطر بصورة استباقية ومنظمة بدلاً من الانتظار حتى وقوعها. ويهدف هذا المخطط إلى توفير آلية واضحة تساعد فريق المشروع على التعرف على المخاطر المحتملة، وتقييم مستوى تأثيرها، ووضع الإجراءات المناسبة للتعامل معها، بما يساهم في حماية أهداف المشروع وتحسين فرص نجاحه.

وتبدأ هذه المراحل بمرحلة **تحديد المخاطر**، وذلك من خلال التعرف على جميع المخاطر المحتملة التي يمكن أن تؤثر في المشروع خلال مراحل التخطيط والتنفيذ والمتابعة. وتشمل هذه المخاطر المخاطر المالية والتشغيلية والفنية والإدارية والزمنية، بالإضافة إلى المخاطر المرتبطة بالموارد أو التغيرات في نطاق المشروع ومتطلبات أصحاب المصلحة. ويُعد تحديد المخاطر في مرحلة مبكرة خطوة أساسية؛ لأنه يساعد فريق المشروع على الاستعداد لها قبل أن تتحول إلى مشكلات فعلية تؤثر في سير المشروع.

بعد تحديد المخاطر، تأتي مرحلة **تحليل المخاطر**، والتي يتم خلالها دراسة طبيعة كل خطر واحتمالية حدوثه، إلى جانب تحديد حجم تأثيره المحتمل على أهداف المشروع. ويساعد هذا التحليل على تكوين صورة واضحة عن مستوى المخاطر، ومعرفة المخاطر التي تحتاج إلى اهتمام أكبر من غيرها، مما يساهم في توجيه جهود فريق المشروع والموارد المتاحة نحو المخاطر الأكثر أهمية وتأثيراً.

ثم تأتي مرحلة **تقييم وترتيب المخاطر**، حيث يتم تصنيف المخاطر وفقاً لدرجة احتمالية حدوثها ومستوى تأثيرها على المشروع، وترتيبها حسب الأولوية. وتساعد هذه المرحلة في تحديد المخاطر الحرجة التي يجب التعامل معها بصورة عاجلة، مقابل المخاطر الأقل تأثيراً التي يمكن متابعتها وفقاً لمستوى أهميتها. كما تساهم عملية التقييم في دعم متخذي القرار وتوفير أساس أكثر وضوحاً لاختيار الإجراءات المناسبة لكل خطر.

وبناءً على نتائج التقييم، يتم الانتقال إلى مرحلة **التخطيط للاستجابة للمخاطر**، بحيث يتم اختيار الاستراتيجية المناسبة للتعامل مع كل خطر وفقاً لطبيعته ومستوى تأثيره. وقد تشمل الاستجابة تجنب الخطر، أو تقليل احتمالية حدوثه، أو الحد من آثاره في حال وقوعه، أو نقل المسؤولية المتعلقة به إلى طرف آخر، أو قبول الخطر عندما تكون تكلفة التعامل معه أعلى من آثاره المتوقعة. ويتم في هذه المرحلة تحديد الإجراءات المطلوبة والموارد اللازمة والمسؤوليات المرتبطة بتنفيذ خطة الاستجابة.

بعد ذلك يتم **تنفيذ خطط الاستجابة للمخاطر**، من خلال تطبيق الإجراءات التي تم تحديدها مسبقاً، والتأكد من قيام المسؤولين والجهات المعنية بأدوارهم وفق الخطة الموضوعة. وتتطلب هذه المرحلة تنسيقاً مستمراً بين أعضاء فريق المشروع، وتوفير الموارد اللازمة، والتأكد من أن الإجراءات المتخذة تحقق الغرض منها وتحد من تأثير المخاطر على المشروع.

وتستمر بالتزامن مع ذلك مرحلة **متابعة ومراقبة المخاطر** طوال دورة حياة المشروع، وذلك للتأكد من فاعلية الإجراءات المتخذة، ومراجعة مستوى المخاطر القائمة، واكتشاف أي مخاطر جديدة قد تظهر نتيجة للتغيرات في المشروع أو البيئة المحيطة به. كما يتم تحديث خطط الاستجابة عند الحاجة، وإعادة تقييم المخاطر كلما طرأت تغيرات قد تؤثر في احتمالية حدوثها أو مستوى تأثيرها.

وفي نهاية المشروع، يتم **تقييم نتائج إدارة المخاطر** من خلال مراجعة المخاطر التي تم تحديدها والإجراءات التي تم اتخاذها ومدى فاعليتها في الحد من آثارها. كما يتم توثيق المشكلات التي حدثت، والإجراءات التي نجحت أو لم تحقق النتائج المتوقعة، بالإضافة إلى تسجيل الدروس المستفادة للاستفادة منها في المشاريع المستقبلية.

وبذلك يوفر مخطط المشروع المقترح إطاراً متكاملًا لإدارة المخاطر يبدأ من تحديد المخاطر، ثم تحليلها وتقييمها، والتخطيط للاستجابة لها وتنفيذها، ومتابعتها ومراقبتها، وصولاً إلى تقييم النتائج وتوثيق الدروس المستفادة. ويسهم تطبيق هذه المراحل بصورة منظمة في تقليل الخسائر والمشكلات غير المتوقعة، وتحسين عملية اتخاذ القرار، ورفع كفاءة استخدام الموارد، ودعم الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة، وتعزيز قدرة المشروع على تحقيق أهدافه وزيادة فرص نجاحه.

## ٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## ٢,١. المقدمة:

يركز هذا الفصل على الدراسات والأدبيات العلمية المرتبطة بموضوع إدارة مخاطر المشاريع، بهدف توضيح المفاهيم والأسس العلمية المرتبطة بمتغيرات الدراسة، وفهم طبيعة العلاقة بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع في ضوء ما توصلت إليه الدراسات والبحوث السابقة. ويستعرض الفصل المتغير المستقل والمتمثل في إدارة مخاطر المشاريع، من خلال توضيح مفهومها وأهميتها وأهدافها ومراحلها، بالإضافة إلى أبرز الأساليب والاستراتيجيات المستخدمة في تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها والاستجابة لها ومتابعتها.

كما يركز الفصل على المتغير التابع والمتمثل في نجاح المشاريع، من خلال توضيح مفهوم نجاح المشروع وأبرز العوامل والمؤشرات التي يمكن من خلالها قياسه، مثل الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة، وتحقيق أهداف المشروع، ورضا أصحاب المصلحة. ويستعرض الفصل كذلك العلاقة بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع، من خلال تحليل ما توصلت إليه الدراسات السابقة حول أثر ممارسات إدارة المخاطر في الحد من المخاطر وتحسين أداء المشاريع وزيادة فرص نجاحها. كما يتم من خلال ذلك التعرف على أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

ويساعد تحليل الدراسات السابقة على تحديد الجوانب التي تم تناولها بشكل كافٍ والجوانب التي ما زالت بحاجة إلى مزيد من الدراسة، بما يسهم في تحديد الفجوة البحثية التي تستند إليها الدراسة الحالية، وتوضيح الإضافة التي تسعى إلى تقديمها في مجال إدارة مخاطر المشاريع.

كما يستفيد البحث من نتائج الدراسات السابقة في دعم بناء أسئلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها، وتحديد الأبعاد التي سيتم الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية، بما يحقق ترابطاً بين الجانب النظري والجانب التطبيقي للدراسة.

وبناءً على ذلك، يمثل هذا الفصل الأساس العلمي للدراسة الحالية، ويساعد في بناء تصور واضح عن إدارة مخاطر المشاريع ودورها في الحد من المخاطر وتعزيز فرص نجاح المشاريع، تمهيداً للانتقال إلى الجانب الميداني وتحليل النتائج المتعلقة بموضوع الدراسة.

## ٢,٢. المتغير المستقل

تُعد إدارة مخاطر المشاريع من أهم عناصر إدارة المشاريع الحديثة، حيث تهدف إلى التعرف على المخاطر التي قد تواجه المشروع، وتحليلها وتقييمها، ووضع الخطط المناسبة للتعامل معها قبل حدوثها أو الحد من آثارها عند وقوعها، بما يسهم في تحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفاعلية. وتزداد أهمية إدارة المخاطر في ظل ما تشهده المشاريع من تغيرات مستمرة وتعدد في الأطراف والموارد والمتطلبات، مما يجعل احتمالية ظهور المخاطر أمرًا واريًا خلال مختلف مراحل المشروع.

ويقصد بإدارة مخاطر المشاريع بأنها عملية منهجية تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة التي قد تؤثر في المشروع، وتحليل احتمالية حدوثها، وتقييم آثارها، ثم وضع الاستراتيجيات المناسبة للاستجابة لها، مع متابعة هذه المخاطر بصورة مستمرة طوال دورة حياة المشروع؛ لضمان الحد من تأثيرها السلبي وزيادة فرص نجاح المشروع. ولا تقتصر هذه العملية على التعامل مع المخاطر السلبية فقط، بل تتطلب كذلك قدرة إدارة المشروع على الاستعداد للتغيرات والظروف غير المتوقعة، واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

وتتمثل أهمية إدارة مخاطر المشاريع في تمكين المؤسسات من الاستعداد للمخاطر قبل وقوعها، وتحسين جودة القرارات الإدارية، وتقليل الخسائر المحتملة، والمحافظة على موارد المشروع، وتعزيز القدرة على تحقيق الأهداف المخطط لها ضمن الوقت المحدد والميزانية المخصصة ومستوى الجودة المطلوب. كما تساعد الإدارة الفعالة للمخاطر على تقليل المفاجآت التي قد تظهر أثناء التنفيذ، وتوفير قدر أكبر من الوضوح أمام فريق المشروع وأصحاب المصلحة عند التعامل مع الظروف غير المتوقعة.

وتزداد أهمية إدارة المخاطر عندما تكون المشاريع ذات طبيعة معقدة أو تتطلب موارد متعددة أو تشارك فيها جهات وأطراف مختلفة، إذ قد يؤدي أي تغير غير متوقع إلى التأثير في أكثر من جانب من جوانب المشروع. فعلى سبيل المثال، قد يؤدي تأخر أحد الأنشطة إلى التأثير في الجدول الزمني، ثم يترتب عليه ارتفاع في التكاليف أو الحاجة إلى موارد إضافية، مما قد ينعكس في النهاية على جودة المخرجات ورضا أصحاب المصلحة. ومن هنا تظهر أهمية النظر إلى المخاطر بصورة مترابطة وعدم التعامل مع كل خطر بمعزل عن تأثيراته المحتملة على بقية عناصر المشروع.

كما تهدف إدارة مخاطر المشاريع إلى التعرف المبكر على المخاطر، وتقييم مستوى تأثيرها، واختيار أفضل البدائل للتعامل معها، ودعم عملية اتخاذ القرار، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، وتقليل حالات تعثر المشاريع أو فشلها، بالإضافة إلى تعزيز ثقة أصحاب المصلحة في قدرة المشروع على تحقيق أهدافه. ويساعد وجود منهج واضح لإدارة المخاطر على تحديد المسؤوليات المتعلقة بالمخاطر، وتوضيح الإجراءات التي ينبغي اتخاذها عند ظهورها، بدلاً من الاعتماد على ردود فعل غير مخططة أثناء تنفيذ المشروع.

وتشمل إدارة مخاطر المشاريع مجموعة من المراحل الرئيسية، تبدأ بتحديد المخاطر المحتملة، ثم تحليلها وتقييمها وفقاً لاحتمالية حدوثها وتأثيرها، يلي ذلك اختيار استراتيجية الاستجابة المناسبة لكل خطر، سواء من خلال تجنبه أو تقليله أو نقله أو قبوله، ثم متابعة المخاطر ومراقبتها بصورة مستمرة للتأكد من فاعلية الإجراءات المتخذة ومعالجة أي مخاطر جديدة قد تظهر أثناء تنفيذ المشروع. وتُعد المتابعة المستمرة مرحلة مهمة، لأن مستوى المخاطر قد يتغير مع تقدم المشروع، كما قد تظهر مخاطر جديدة نتيجة التغير في نطاق المشروع أو الموارد أو الظروف المحيطة به.

وتتطلب عملية إدارة المخاطر وجود تعاون وتواصل فعال بين أعضاء فريق المشروع وأصحاب المصلحة، حيث يمكن أن تختلف المعلومات المتوفرة لدى كل طرف حول المخاطر المحتملة وتأثيراتها. ويسهم تبادل المعلومات بصورة مستمرة في تحسين القدرة على اكتشاف المخاطر مبكراً، وتقييمها بصورة أكثر دقة، واختيار الاستجابة المناسبة لها. كما يساعد توثيق المخاطر والإجراءات المتخذة بشأنها على الاستفادة من الخبرات السابقة عند تنفيذ مشاريع مستقبلية.

وتواجه المؤسسات عند تطبيق إدارة مخاطر المشاريع عدداً من التحديات، من أبرزها ضعف الوعي بأهمية إدارة المخاطر، ونقص الخبرات والكفاءات المتخصصة، وقلة توافر البيانات الدقيقة، وضعف التخطيط، وعدم وجود سياسات وإجراءات واضحة لإدارة المخاطر، مما قد يؤدي إلى انخفاض كفاءة تطبيقها وتقليل فاعليتها في تحقيق أهداف المشروع. وقد تمثل مقاومة التغيير وضعف التواصل بين الأطراف المعنية تحديات إضافية أمام تطبيق ممارسات إدارة المخاطر بصورة منتظمة.

كما أن نجاح إدارة مخاطر المشاريع لا يعتمد فقط على وجود خطط وإجراءات مكتوبة، وإنما يرتبط بمدى تطبيق هذه الإجراءات ومتابعتها خلال مراحل المشروع المختلفة. فوجود سجل للمخاطر أو خطة للاستجابة لا يحقق الفائدة المطلوبة إذا لم يتم تحديثها ومراجعتها بصورة مستمرة، أو إذا لم تكن المسؤوليات واضحة للأشخاص المكلفين بالتعامل مع المخاطر.

وترتبط إدارة مخاطر المشاريع بصورة مباشرة بمستوى نجاح المشروع، حيث يمكن للممارسات الفعالة في تحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها ومتابعتها أن تسهم في الحد من التأخير، وتقليل احتمالية تجاوز الميزانية، وتحسين جودة مخرجات المشروع، ودعم تحقيق أهدافه. كما يمكن أن تساعد في تحسين عملية اتخاذ القرار ورفع قدرة فريق المشروع على التعامل مع التغيرات والتحديات التي قد تظهر أثناء التنفيذ.

وبناءً على ما سبق، يتضح أن إدارة مخاطر المشاريع تُعد من الممارسات الإدارية الأساسية التي تسهم في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع، والحد من المخاطر المحتملة، وتعزيز فرص نجاحها واستدامتها في مختلف القطاعات. كما أن تطبيقها بصورة منظمة ومستمرة يوفر للمؤسسات قدرة أكبر على الاستعداد للمخاطر والتعامل معها، والاستفادة من الخبرات السابقة، وتحسين أداء المشاريع وتحقيق أهدافها ضمن الحدود المستهدفة من الوقت والتكلفة والجودة.

## ٢,٣. المتغير التابع

يُعد نجاح المشاريع من أهم المؤشرات التي يتم من خلالها الحكم على مدى فاعلية المشروع وقدرته على تحقيق النتائج والأهداف التي تم التخطيط لها. ولا يقتصر مفهوم نجاح المشروع على الانتهاء من المشروع فقط، وإنما يرتبط بمدى تحقيق الأهداف المحددة، والالتزام بالجدول الزمني والميزانية، وتحقيق مستوى الجودة المطلوب، إلى جانب المحافظة على رضا أصحاب المصلحة عن نتائج المشروع ومخرجاته.

ويقصد بنجاح المشاريع مدى قدرة المشروع على تحقيق أهدافه ونتائجه وفق المعايير والمتطلبات المحددة مسبقاً، وبما يتوافق مع الموارد المتاحة والقيود المرتبطة بالوقت والتكلفة والجودة. ويعكس نجاح المشروع قدرة فريق المشروع على إدارة مختلف الأنشطة والموارد والتحديات التي قد تظهر أثناء التنفيذ، وتحويل الخطط الموضوعية إلى نتائج فعلية تحقق القيمة المطلوبة من المشروع.

ويُعد الالتزام بالجدول الزمني أحد المؤشرات المهمة لنجاح المشروع، حيث يعكس قدرة فريق المشروع على تنفيذ الأنشطة وإنجاز مراحل المشروع ضمن المدة الزمنية المحددة. وقد يؤدي التأخير في أحد الأنشطة الرئيسية إلى التأثير في الأنشطة الأخرى، مما قد يترتب عليه تأخر موعد إنجاز المشروع وارتفاع التكاليف أو الحاجة إلى موارد إضافية، ولذلك فإن المحافظة على الجدول الزمني تعد من الجوانب الأساسية في تقييم نجاح المشروع.

كما يمثل الالتزام بالميزانية أحد العناصر الرئيسية لنجاح المشاريع، ويشير إلى قدرة المشروع على تنفيذ الأعمال المطلوبة ضمن التكاليف والميزانية المعتمدة. ويساعد التحكم في التكاليف ومتابعة المصروفات بصورة مستمرة على اكتشاف أي انحرافات مالية في وقت مبكر، واتخاذ الإجراءات المناسبة للحد من تجاوز الميزانية والمحافظة على الموارد المالية للمشروع.

ويُعد تحقيق جودة مخرجات المشروع من المؤشرات الأساسية كذلك، إذ لا يمكن اعتبار المشروع ناجحًا بمجرد إنجازه في الوقت المحدد وضمن الميزانية إذا كانت مخرجاته لا تتوافق مع المواصفات والمتطلبات المحددة. ولذلك ترتبط جودة المشروع بمدى توافق المخرجات النهائية مع المعايير المطلوبة وتوقعات المستفيدين وأصحاب المصلحة، وقدرة المشروع على تقديم النتائج التي تم التخطيط لها بالمستوى المطلوب.

ومن المؤشرات المهمة أيضًا تحقيق أهداف المشروع، حيث يمثل مدى وصول المشروع إلى النتائج التي أنشئ من أجلها أحد أهم معايير الحكم على نجاحه. ويتطلب ذلك وضوح أهداف المشروع منذ البداية، ومتابعة مدى التقدم في تحقيقها خلال مراحل التنفيذ، والتأكد من أن الأنشطة والموارد المستخدمة تسهم بصورة فعلية في الوصول إلى النتائج المستهدفة.

كما يرتبط نجاح المشاريع بـ رضا أصحاب المصلحة، حيث يمثل أصحاب المصلحة جزءًا أساسيًا من بيئة المشروع، وقد تختلف توقعاتهم واحتياجاتهم بحسب طبيعة المشروع ودور كل طرف فيه. ويسهم التواصل المستمر معهم، وفهم متطلباتهم، وإشراكهم في القرارات ذات العلاقة، والاستجابة للملاحظات والتغيرات المهمة في رفع مستوى رضاهم وتعزيز تقييمهم لنتائج المشروع.

ولا يعتمد نجاح المشروع على عامل واحد بصورة منفردة، وإنما ينتج عن التفاعل بين مجموعة من العوامل والمؤشرات. فقد ينجح المشروع في تحقيق أهدافه ولكنه يتجاوز الميزانية، أو يلتزم بالميزانية لكنه يتأخر عن الجدول الزمني، ولذلك فإن تقييم نجاح المشاريع يتطلب النظر إلى مجموعة متكاملة من المؤشرات التي تعكس الأداء الفعلي للمشروع.

وتتأثر قدرة المشاريع على تحقيق النجاح بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية، من بينها كفاءة التخطيط، وتوفر الموارد، وكفاءة فريق العمل، ووضوح نطاق المشروع، وجودة التواصل بين الأطراف، وقدرة الإدارة على اتخاذ القرارات المناسبة، بالإضافة إلى قدرتها على التعامل مع المخاطر والتغيرات التي قد تظهر أثناء التنفيذ. ويجعل ذلك نجاح المشروع نتيجة لمجموعة مترابطة من الممارسات الإدارية وليست نتيجة لمرحلة واحدة فقط.

وفي هذا السياق، ترتبط إدارة مخاطر المشاريع بنجاح المشاريع من خلال قدرتها على الحد من التأثيرات التي قد تعيق تحقيق أهداف المشروع. فالتعرف المبكر على المخاطر وتحليلها وتقييمها ووضع الاستجابات المناسبة لها يمكن أن يساعد في تقليل احتمالية حدوث التأخير وتجاوز الميزانية وانخفاض الجودة، كما يمكن أن يدعم قدرة فريق المشروع على التعامل مع الظروف غير المتوقعة واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

وبناءً على ما سبق، يمكن النظر إلى نجاح المشاريع باعتباره نتيجة متكاملة لمدى قدرة المشروع على تحقيق أهدافه ضمن الوقت والتكلفة والجودة المستهدفة، مع المحافظة على رضا أصحاب المصلحة. ومن ثم فإن دراسة نجاح المشاريع في هذه الدراسة تعتمد على هذه المؤشرات بوصفها أبعاداً رئيسية يمكن من خلالها تقييم مدى إسهام إدارة مخاطر المشاريع في تحسين أداء المشروع وتعزيز فرص نجاحه.

## ٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تُعد العلاقة بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع من الموضوعات التي حظيت باهتمام كبير في مجال إدارة المشاريع، حيث تشير الأدبيات والدراسات السابقة إلى أن التطبيق الفعال لإدارة المخاطر يسهم بصورة مباشرة في زيادة احتمالية نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها، من خلال الحد من المخاطر المحتملة وتقليل أثارها السلبية.

وتبدأ هذه العلاقة منذ المراحل الأولى للمشروع، إذ تساعد إدارة المخاطر على تحديد التهديدات والفرص بصورة مبكرة، مما يتيح للإدارة اتخاذ الإجراءات المناسبة قبل تفاقم المشكلات، ويسهم في تحسين عملية التخطيط واتخاذ القرارات، وتقليل حالات التأخير وارتفاع التكاليف وضعف جودة المخرجات. كما تؤدي إدارة مخاطر المشاريع إلى تعزيز كفاءة استخدام الموارد البشرية والمالية، من خلال توجيه الجهود نحو معالجة المخاطر ذات الأولوية، ووضع خطط استجابة مناسبة، ومتابعة تنفيذها بشكل مستمر، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على أداء المشروع وقدرته على تحقيق أهدافه ضمن الوقت المحدد والميزانية المخصصة.

وتظهر العلاقة بين المتغيرين من خلال مراحل إدارة المخاطر المختلفة؛ فتحديد المخاطر بصورة مبكرة يساعد على الاستعداد للمشكلات المحتملة، بينما يسهم تحليلها وتقييمها في تحديد مستوى الأولوية والتأثير، ويساعد اختيار الاستجابة المناسبة في الحد من آثار المخاطر عند حدوثها. أما المتابعة المستمرة فتساعد على اكتشاف التغيرات والمخاطر الجديدة، والتأكد من استمرار فاعلية الإجراءات المتخذة طوال دورة حياة المشروع.

كما يمكن أن ينعكس تطبيق إدارة مخاطر المشاريع على مختلف مؤشرات نجاح المشروع، إذ يساعد التعامل المبكر مع المخاطر على تقليل احتمالية التأخير والمحافظة على الجدول الزمني، كما يساهم في الحد من التكاليف غير المتوقعة ودعم الالتزام بالميزانية. كذلك يمكن أن يؤدي التحكم في المخاطر المرتبطة بالتنفيذ والموارد إلى تحسين جودة مخرجات المشروع وزيادة قدرته على تحقيق أهدافه.

ولا تقتصر العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشروع على الجوانب المالية والزمنية والجودة فقط، وإنما تمتد إلى أصحاب المصلحة، حيث يمكن للإدارة الفعالة للمخاطر أن تعزز الثقة في قدرة فريق المشروع على التعامل مع التحديات، وتحسين التواصل واتخاذ القرارات، مما قد ينعكس على مستوى رضا أصحاب المصلحة عن المشروع ونتائجه.

وأشارت العديد من الدراسات السابقة إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق ممارسات إدارة مخاطر المشاريع وارتفاع معدلات نجاح المشاريع، حيث تبين أن المؤسسات التي تعتمد منهجية واضحة لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات، وتحسين جودة مخرجات المشاريع، وزيادة رضا أصحاب المصلحة، مقارنة بالمؤسسات التي لا تطبق هذه الممارسات بصورة منهجية.

كما أن فاعلية هذه العلاقة تعتمد على مدى تكامل ممارسات إدارة المخاطر وعدم الاقتصار على مرحلة واحدة منها، إذ إن تحديد المخاطر دون تحليلها وتقييمها قد لا يكون كافيًا، كما أن وضع خطط للاستجابة دون متابعة تنفيذها قد يقلل من فاعليتها. ولذلك فإن تحقيق الأثر المتوقع لإدارة المخاطر يتطلب تطبيق مراحلها بصورة مترابطة ومستمرة.

ومن هذا المنطلق، تفترض الدراسة الحالية أن ارتفاع مستوى تطبيق ممارسات إدارة مخاطر المشاريع يرتبط بارتفاع مستوى نجاح المشاريع، وأن تحسين ممارسات تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها والاستجابة لها ومتابعتها يمكن أن يسهم في تحسين مؤشرات نجاح المشروع، والمتمثلة في الالتزام بالجدول الزمني والميزانية، وتحقيق جودة المخرجات والأهداف، ورفع مستوى رضا أصحاب المصلحة.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن نجاح المشاريع لا يعتمد فقط على التخطيط والتنفيذ، وإنما يرتبط بدرجة كبيرة بفاعلية إدارة المخاطر في جميع مراحل المشروع، إذ تسهم في تقليل احتمالية الفشل، وتحسين الأداء، وتعزيز فرص تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وهو ما تستند إليه الدراسة الحالية في اختبار العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة مخاطر المشاريع) والمتغير التابع (نجاح المشاريع).

## ٢,٥ . الخاتمة

تناول هذا البحث موضوع إدارة مخاطر المشاريع من خلال توضيح مفهوم إدارة المخاطر وأهميتها ومراحلها والاستراتيجيات المستخدمة في التعامل معها، إلى جانب دراسة أبرز المخاطر والتحديات التي قد تواجه المشاريع خلال مراحل تنفيذها.

وأظهر الجانب النظري أن إدارة مخاطر المشاريع تمثل ممارسة أساسية في إدارة المشاريع، لما لها من دور في التعرف المبكر على المخاطر وتحليلها وتقييمها، ووضع الاستجابات المناسبة لها ومتابعتها بصورة مستمرة، بما يساعد على الحد من آثارها السلبية وتحسين قدرة المشروع على التعامل مع التغيرات والتحديات المختلفة.

كما أوضحت الدراسة أن نجاح المشاريع لا يرتبط بعامل واحد، وإنما يعتمد على مجموعة من المؤشرات، من أبرزها الالتزام بالجدول الزمني والميزانية، وتحقيق جودة مخرجات المشروع، والوصول إلى الأهداف المحددة، وتحقيق رضا أصحاب المصلحة. وتبين من خلال الربط بين متغيرات الدراسة أن تطبيق ممارسات إدارة مخاطر المشاريع بصورة منظمة يمكن أن يسهم في تحسين هذه المؤشرات وتعزيز فرص نجاح المشاريع.

كما ركزت الدراسة على أهمية التعامل مع المخاطر بصورة استباقية، بدلاً من الانتظار حتى وقوعها، وذلك من خلال تحديدها وتحليلها وتقييمها واختيار الاستجابة المناسبة لها، مع الاستمرار في متابعتها ومراقبتها خلال دورة حياة المشروع. ويساعد هذا النهج على تحسين عملية اتخاذ القرار، وتقليل الخسائر والتأخير والتكاليف غير المتوقعة، ورفع كفاءة استخدام الموارد.

وبناءً على ما تم عرضه، تؤكد الدراسة أن إدارة مخاطر المشاريع تمثل عنصرًا مهمًا في رفع كفاءة المشاريع وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها، وأن تطوير ممارسات إدارة المخاطر داخل المؤسسات يمكن أن يسهم في الحد من المخاطر وتحسين الأداء وزيادة فرص نجاح المشاريع.

وفي ضوء ذلك، توصي الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة إدارة المخاطر داخل المؤسسات، وتطوير مهارات العاملين في مجال إدارة المشاريع، ووضع إجراءات واضحة ومنظمة لتحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها ومتابعتها، إلى جانب الاستفادة من الخبرات والدروس المستفادة من المشاريع السابقة، بما يدعم بناء ممارسات أكثر فاعلية واستدامة في إدارة مخاطر المشاريع.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

١. البلاونة، خالد علي، وطربييه، سعيد. (٢٠٢٤). أثر إدارة المخاطر وإدارة المعرفة في نجاح المشاريع الإنشائية: الدور الوسيط لأداء إدارة المشروع. مجلة مؤتة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، ٣٩(١).
٢. أحمد، أيمن إبراهيم عبدالله. (٢٠٢٦). أثر إدارة المخاطر على جودة المشاريع الهندسية: المشاريع الهندسية في المملكة العربية السعودية نموذجًا. مجلة إدارة المخاطر والأزمات، ٦(١)، ٣٧-٥٩.
٣. أندرسون، إدوارد. (٢٠١٨). إدارة مخاطر الأعمال. المجموعة العربية للتدريب والنشر.

### ثانيًا: المراجع الأجنبية

1. Raz, T., Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2002). Risk management, project success, and technological uncertainty. *R&D Management*, 32(2), 101–109.
2. 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.
3. Carvalho, M. M., & Rabechini Junior, R. (2015). Impact of risk management on project performance: The importance of soft skills. *International Journal of Production Research*, 53(2), 321–340.
4. Bakker, K. (2009). Risk management does (not) contribute to project success. Paper presented at PMI Global Congress 2009—EMEA, Amsterdam, Netherlands. Project Management Institute.

## قائمة المرفقات

### مقدمة الاستبيان

عزيزي المشارك/ عزيزتي المشاركة،

يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على مدى تطبيق ممارسات إدارة مخاطر المشاريع، ودورها في الحد من المخاطر التي تواجه المشاريع وتعزيز فرص نجاحها.

تستخدم البيانات التي سيتم جمعها لأغراض البحث العلمي فقط، وستتم المحافظة على سرية المعلومات والبيانات المقدمة.

نأمل التكرم بقراءة العبارات التالية والإجابة عنها بكل موضوعية، من خلال اختيار درجة الموافقة التي تعكس رأيك.

مقياس الإجابة:

| الدرجة | درجة الموافقة |
|--------|---------------|
| 1      | لا أوافق بشدة |
| 2      | لا أوافق      |
| 3      | محايد         |
| 4      | أوافق         |
| 5      | أوافق بشدة    |

## أولاً: البيانات العامة

### الجنس

- ذكر
- أنثى

### العمر

- أقل من 25 سنة
- 25-34 سنة
- 35-44 سنة
- 45 سنة فأكثر

### المؤهل العلمي

- ثانوي
- دبلوم
- بكالوريوس
- ماجستير
- دكتوراه

### سنوات الخبرة العملية

- أقل من 5 سنوات
- 5-10 سنوات
- أكثر من 10 سنوات
- سنوات الخبرة في إدارة المشاريع
- لا توجد خبرة

- أقل من 5 سنوات
- أكثر من 5 سنوات

### القطاع الذي تعمل فيه

- حكومي
- خاص
- غير ربحي

## ثانيًا: المتغير المستقل – إدارة مخاطر المشاريع

| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | المحور الأول: تحديد المخاطر                                       |
|---|---|---|---|---|-------------------------------------------------------------------|
|   |   |   |   |   | يتم تحديد المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشروع قبل بدء تنفيذه.  |
|   |   |   |   |   | يتم تحديد المخاطر المرتبطة بالوقت والتكلفة والجودة ونطاق المشروع. |
|   |   |   |   |   | يتم إشراك فريق المشروع وأصحاب المصلحة في عملية تحديد المخاطر.     |
|   |   |   |   |   | يتم تحديث المخاطر المحددة عند حدوث تغيرات في المشروع.             |
|   |   |   |   |   | يتم توثيق المخاطر التي يتم تحديدها بطريقة واضحة ومنظمة.           |

| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | المحور الثاني: تحليل وتقييم المخاطر                         |
|---|---|---|---|---|-------------------------------------------------------------|
|   |   |   |   |   | يتم تحليل احتمالية حدوث المخاطر المحددة في المشروع.         |
|   |   |   |   |   | يتم تقييم تأثير المخاطر المحتملة على أهداف المشروع.         |
|   |   |   |   |   | يتم ترتيب المخاطر وفقًا لدرجة احتمالية حدوثها وحجم تأثيرها. |
|   |   |   |   |   | يتم إعطاء الأولوية للمخاطر الأكثر تأثيرًا على المشروع.      |
|   |   |   |   |   | يتم إعادة تقييم المخاطر عند حدوث تغيرات في ظروف المشروع.    |

| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | المحور الثالث: الاستجابة للمخاطر                                    |
|---|---|---|---|---|---------------------------------------------------------------------|
|   |   |   |   |   | يتم وضع خطط واضحة للتعامل مع المخاطر ذات الأولوية.                  |
|   |   |   |   |   | يتم اختيار أسلوب الاستجابة المناسب لكل خطر وفقًا لطبيعته وتأثيره.   |
|   |   |   |   |   | يتم اتخاذ إجراءات استباقية للحد من احتمالية حدوث المخاطر أو آثارها. |
|   |   |   |   |   | يتم تحديد المسؤوليات بوضوح عند التعامل مع مخاطر المشروع.            |
|   |   |   |   |   | تتوفر الموارد اللازمة لتنفيذ خطط الاستجابة للمخاطر.                 |

| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | المحور الرابع: متابعة ومراقبة المخاطر                                        |
|---|---|---|---|---|------------------------------------------------------------------------------|
|   |   |   |   |   | تتم متابعة المخاطر بصورة مستمرة طوال دورة حياة المشروع.                      |
|   |   |   |   |   | يتم تقييم فاعلية الإجراءات المتخذة للتعامل مع المخاطر.                       |
|   |   |   |   |   | يتم اكتشاف المخاطر الجديدة والتعامل معها أثناء تنفيذ المشروع.                |
|   |   |   |   |   | يتم تحديث خطط الاستجابة للمخاطر عند الحاجة.                                  |
|   |   |   |   |   | يتم توثيق الدروس المستفادة من المخاطر للاستفادة منها في المشاريع المستقبلية. |

### ثالثاً: المتغير التابع – نجاح المشاريع

| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | المحور الخامس: نجاح المشاريع                                               |
|---|---|---|---|---|----------------------------------------------------------------------------|
|   |   |   |   |   | تسهم إدارة مخاطر المشاريع في تقليل تأخر المشاريع عن الجدول الزمني المحدد.  |
|   |   |   |   |   | تسهم إدارة مخاطر المشاريع في الحد من تجاوز الميزانية والتكاليف المخطط لها. |
|   |   |   |   |   | تسهم إدارة مخاطر المشاريع في تحسين جودة مخرجات المشروع.                    |
|   |   |   |   |   | تسهم إدارة مخاطر المشاريع في تحقيق أهداف المشروع وفق المتطلبات المحددة.    |
|   |   |   |   |   | تسهم إدارة مخاطر المشاريع في تحسين عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشروع. |
|   |   |   |   |   | تسهم إدارة مخاطر المشاريع في زيادة رضا أصحاب المصلحة عن نتائج المشروع.     |
|   |   |   |   |   | يسهم تطبيق إدارة مخاطر المشاريع في زيادة فرص نجاح المشروع بشكل عام.        |

### رابعاً: سؤال مفتوح

من وجهة نظرك، ما أبرز الإجراءات أو الحلول التي يمكن أن تسهم في تحسين إدارة مخاطر المشاريع وتعزيز فرص نجاحها؟

