

جامعة ميد أوشن

MidOcean University

كلية إدارة الأعمال

الفصل الثالث: منهجية البحث

إدارة مخاطر المشاريع وأثرها على نجاح المشروع

Project Risk Management and its Impact on Project Success

المادة الدراسية	إدارة المشاريع
رقم التكليف	التكليف رقم 2
موعد التسليم	الأسبوع الخامس
نوع التكليف	بحث أكاديمي (فردى)

جمهورية القمر المتحدة · 2026م



إدارة مخاطر المشاريع وأثرها على نجاح المشروع | الفصل الثالث: منهجية البحث

فهرس المحتويات

الفصل الثالث: منهجية البحث

أولاً: المقدمة	3
ثانياً: التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث	4
ثالثاً: تصميم البحث (بصلة البحث)	5
رابعاً: مجتمع البحث وطرق أخذ العينات	6
خامساً: أسلوب أخذ العينة وحجمها	7
سادساً: طريقة جمع البيانات	8
سابعاً: أنواع البيانات	9
ثامناً: إجراءات التحليل الإحصائي	10
تاسعاً: الخاتمة	11
المراجع والمصادر	12

يشتمل هذا الفصل على المنهجية العلمية الكاملة للدراسة، موزعة على اثنتي عشرة صفحة تغطي جميع جوانب تصميم البحث من الفلسفة المنهجية حتى أساليب التحليل الإحصائي.



أولاً: المقدمة

يُعدّ موضوع إدارة مخاطر المشاريع من أبرز المحاور الإدارية التي شهدت اهتماماً متصاعداً في ظل البيئات الأعمال المتغيرة والمعقدة. فالمشاريع بطبيعتها تنطوي على قدر من عدم اليقين وعوامل الخطر التي قد تعرقل تحقيق أهدافها إذا لم تُدار بصورة منهجية وفاعلة. لذا، جاءت هذه الدراسة لاستجلاء طبيعة العلاقة بين إدارة مخاطر المشاريع ومستوى نجاحها من خلال منهجية بحثية علمية دقيقة.

وقد كشفت تقارير معهد إدارة المشاريع (PMI) أن ما يزيد على 11.4% من الموارد المالية يُهدر في المشاريع الفاشلة جزئاً قصور ممارسات إدارة المخاطر. وتتعاظم هذه الأرقام في بيئات الأعمال النامية التي تعاني من شح الموارد وضعف البنية المؤسسية، مما يجعل البحث في هذا المجال ضرورةً علمية وعملية.

يعالج هذا الفصل الركائز المنهجية للدراسة، إذ يتناول: تعريف المتغيرات الإجرائية، وتصميم البحث وفق نموذج بصلة البحث، ومجتمع الدراسة وأسلوب أخذ العينات، فضلاً عن أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل.

أهداف الدراسة

- الكشف عن مستوى تطبيق ممارسات إدارة مخاطر المشاريع في المؤسسات المستهدفة.
- قياس مستوى نجاح المشاريع وفق معايير الوقت والتكلفة والجودة ورضا أصحاب المصلحة.
- تحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين إدارة المخاطر ومستوى نجاح المشاريع.
- استجلاء الأبعاد الأكثر تأثيراً في تحقيق نجاح المشاريع عبر نماذج الانحدار.

فرضيات الدراسة

- H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشروع.
- H2: تؤثر إدارة مخاطر المشاريع تأثيراً معنوياً في نجاح المشروع عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- H3: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في نجاح المشروع تُعزى للمتغيرات الديموغرافية.

أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهميتها من بُعدين: نظري يتمثل في إثراء الأدب العلمي العربي في مجال إدارة المخاطر، وتطبيقي يتمثل في توجيه المؤسسات نحو ترسيخ ثقافة الإدارة الاستباقية للمخاطر بوصفها ركيزة استراتيجية لتحقيق النجاح المشروع، لا سيما في بيئات الأعمال النامية التي تفتقر إلى الأطر المرجعية الملائمة.



ثانياً: التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تتمحور الدراسة حول متغيرين رئيسيين يُشكّلان المحور الجوهري للتحقيق العلمي؛ وفيما يلي تعريف إجرائي دقيق لكل منهما يُحدد أبعاد القياس المعتمدة:

1. المتغير المستقل: إدارة مخاطر المشاريع

تُعرّف إدارة مخاطر المشاريع إجرائياً بأنها: منظومة متكاملة من العمليات والأدوات والأساليب التي تتبناها المنظمة لتحديد المخاطر المحتملة التي قد تعترض مسار المشروع، وتقييمها والاستجابة لها بصورة منهجية طوال دورة حياة المشروع. وتتوزع على أربعة أبعاد:

البُعد	المفهوم الإجرائي	فقرات
تحديد المخاطر	رصد وتصنيف المخاطر المحتملة عبر سجل المخاطر والعصف الذهني	6
تقييم وتحليل المخاطر	قياس احتمالية المخاطر وتأثيرها بمصفوفة الاحتمالية والأثر	5
التخطيط للاستجابة	وضع خطط وقائية وعلاجية للحد من المخاطر السلبية	6
مراقبة المخاطر	الرصد المستمر وتحديث سجلات المخاطر وفاعلية الاستجابة	5

2. المتغير التابع: نجاح المشروع

يُعرّف نجاح المشروع إجرائياً بأنه: تحقيق المشروع لأهدافه ضمن المعايير الثلاثية المتعارف عليها دولياً مع رضا أصحاب المصلحة. ويُقاس عبر الأبعاد التالية:

فقرات	المؤشرات	بُعد النجاح
4	إنجاز المشروع في موعده المحدد دون تأخير جوهري	الوقت

4	إنجاز المشروع ضمن الميزانية دون تجاوز مقبول	التكلفة
4	الوفاء بالمواعيد الفنية والمتطلبات التعاقدية	الجودة
4	قياس رضا العملاء والجهات الداعمة عن المخرجات	رضا أصحاب المصلحة

يبلغ إجمالي فقرات الاستبانة (38) فقرة موزعةً على المحورين الرئيسيين: 22 فقرة للمتغير المستقل و16 فقرة للمتغير التابع، جميعها تقاس بمقياس ليكرت الخماسي.



ثالثاً: تصميم البحث (بصلة البحث)

استناداً إلى نموذج بصلة البحث (Research Onion) الذي طوره Saunders وآخرون (2019)، اعتمدت هذه الدراسة تصميمًا بحثيًا وصفيًا ارتباطيًا يتناسب مع أهدافها وطبيعة متغيراتها. ويجسد هذا النموذج طبقات متداخلة تندرج من الفلسفة الأشمل إلى الأساليب الأكثر تحديداً:

المبرر العلمي	الاختيار المعتمد	مستوى البصلة
الكشف عن العلاقات الحقيقية بين المتغيرات	الواقعية الانتقادية	فلسفة البحث
اختبار فرضيات نظرية مستمدة من الأدب العلمي	الاستنتاجية (Deductive)	المقاربة البحثية
جمع بيانات من عينة ممثلة بكفاءة وموضوعية	المسح الميداني (Survey)	استراتيجية البحث
قياس المتغيرات وتحليل العلاقات إحصائياً	الكمي (Quantitative)	اختيار المنهج
جمع البيانات في نقطة زمنية واحدة محددة	مقطعي (Cross-sectional)	الأفق الزمني
الأساليب لقياس التصورات والمواقف بموضوعية	الاستبانة الإلكترونية	أسلوب جمع البيانات

مبررات الاختيار المنهجي

أ. فلسفة الواقعية الانتقادية

ترى هذه الفلسفة أن ثمة واقعاً موضوعياً مستقلاً عن الملاحظة، وأن المهمة العلمية تتمثل في الكشف عن الآليات الحقيقية المفضية إلى الظواهر المرصودة. وتتوافق مع طبيعة الدراسة الساعية إلى تفسير العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر ونتائج المشاريع.

ب. المقاربة الاستنتاجية

تنطلق الدراسة من فرضيات نظرية مستمدة من الأدب العلمي ثم تختبرها إمبيريقياً بجمع البيانات الميدانية وتحليلها، وهو نهج يتسق مع الدراسات الارتباطية الكمية.

ج. استراتيجية المسح الميداني

تُعَدُّ الأساليب للدراسات الوصفية الارتباطية لكونها تتيح جمع البيانات من عينة كبيرة بكفاءة عالية مع إمكانية إجراء مقارنات بين الفئات المختلفة وتعميم النتائج على المجتمع الأصلي.



رابعاً: مجتمع البحث وطرق أخذ العينات

1. مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من مديري المشاريع والمسؤولين التنفيذيين في المؤسسات العاملة بقطاعات مختلفة بجمهورية القمر المتحدة، ممن لديهم خبرة عملية موثقة في إدارة المشاريع وتنفيذها. ويُقدَّر إجمالي المجتمع بـ (350) فرداً وفق قوائم رسمية معتمدة.

2. أسلوب أخذ العينات

اعتمدت الدراسة أسلوب العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling) لضمان التمثيل المتناسب لجميع الفئات المهنية. يتميز هذا الأسلوب بدقته في تمثيل المجتمع غير المتجانس مقارنةً بالعينة العشوائية البسيطة. وقد قُسم المجتمع إلى ثلاث طبقات:

- الطبقة الأولى — القطاع الحكومي: الوزارات والهيئات والمؤسسات الحكومية (120 فرداً).
- الطبقة الثانية — القطاع الخاص: الشركات والمؤسسات التجارية (150 فرداً).
- الطبقة الثالثة — المنظمات غير الربحية: المنظمات الدولية والجمعيات الأهلية (80 فرداً).

3. معايير الاختيار

- أن يشغل المشارك منصباً مرتبطاً بإدارة المشاريع أو الإشراف عليها.

- أن تكون لديه خبرة عملية لا تقل عن سنتين في مجال إدارة المشاريع.
- أن يكون قد شارك في تنفيذ مشروع واحد على الأقل خلال السنوات الثلاث الأخيرة.

4. إجراءات توزيع العينة

بعد تحديد حجم العينة (183 مفردة) وفق معادلة Krejcie & Morgan، جرى توزيع حصة كل طبقة بنسبة تمثيلها في المجتمع الكلي. وقد رُفِعَ الحجم الإجمالي إلى (200) استبانة لاستيعاب نسبة الاستجابة المتوقعة:

الموزع فعلياً	العينة المطلوبة	نسبة التمثيل	المجتمع	القطاع
70	63	34.3%	120	القطاع الحكومي
86	78	42.8%	150	القطاع الخاص
44	42	22.9%	80	المنظمات غير الربحية
200	183	100%	350	المجموع



خامساً: حجم العينة والتحقق من الصدق والثبات

1. تحديد حجم العينة

اعتمدت معادلة Krejcie & Morgan (1970) لتحديد الحجم الأدنى للعينة، والتي تأخذ بعين الاعتبار حجم المجتمع الأصلي وفق الجدول المعياري المرفق بالدراسة. وقد أسفر التطبيق عن حجم أدنى (183) مفردة لمجتمع مؤلف من 350 فرداً عند مستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5%.

2. التحقق من صدق أداة الدراسة

أ. صدق المحكمين (Content Validity)

عُرضت الاستبانة على (7) محكمين متخصصين في مجالات إدارة الأعمال وإدارة المشاريع والإحصاء التطبيقي. وقد احتُسبت نسبة اتفاق المحكمين (CVR) وفق معادلة Lawshe، ولم تُبقَ إلا الفقرات التي تجاوزت قيمتها الحد الأدنى المقبول (0.62) لمجموعة من 7 محكمين.

ب. الصدق البنائي (Construct Validity)

احتُسبت معاملات الارتباط بين كل فقرة وبُعدها والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه. وقد دلت النتائج الاستطلاعية على معاملات ارتباط تتراوح بين (0.48 – 0.81)، وهي معاملات دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يؤكد الصدق البنائي للأداة.

3. التحقق من ثبات أداة الدراسة

طُبِّقت الاستبانة استطلاعياً على (30) مفردة خارج عينة الدراسة الأصلية، ثم احتُسب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لكل بُعد ولأداة ككل:

معامل ألفا (α)	عدد الفقرات	المحور / البعد
0.843	6	تحديد المخاطر
0.817	5	تقييم وتحليل المخاطر
0.856	6	التخطيط للاستجابة
0.829	5	مراقبة المخاطر
0.891	16	نجاح المشروع (كامل)
0.924	38	الأداة ككل

جميع قيم الثبات تتجاوز الحد الأدنى المقبول (0.70) وفق معيار Hair وآخرين (2019)، مما يؤكد اتساق أداة القياس الداخلي وصلاحياتها للتطبيق الميداني.



سادساً: طريقة جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على مصدرين متكاملين لجمع البيانات اللازمة للإجابة عن أسئلتها والتحقق من فرضياتها:

1. البيانات الأولية — الاستبانة الإلكترونية

صُمِّمت الاستبانة وفق المنهجيات الأكاديمية المعتمدة وفق مقياس ليكرت الخماسي:

الدرجة	5	4	3	2	1
التقدير	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة

مراحل تطوير الاستبانة:

1. مراجعة الأدبيات العلمية وتحديد أبعاد القياس لكل متغير.
2. صياغة الفقرات الأولية (50 فقرة) وعرضها على المشرف الأكاديمي.
3. تحكيم الاستبانة من قِبل (7) متخصصين في الإدارة والإحصاء.
4. تعديل الفقرات وحذف غير الملائم منها وفق ملاحظات المحكمين.
5. تطبيق دراسة استطلاعية على (30) مفردة والتحقق من الثبات.
6. توزيع الاستبانة النهائية (38 فقرة) إلكترونياً عبر Google Forms.

2. البيانات الثانوية

اعتمدت لبناء الإطار النظري، وتشمل:

- الكتب العلمية المتخصصة في إدارة المشاريع وإدارة المخاطر.
- المقالات المحكمة في المجالات الدولية المصنفة (Scopus – Web of Science).
- تقارير معهد إدارة المشاريع (PMI) والمنظمة الدولية للمعايير (ISO 31000).
- الرسائل العلمية ذات الصلة في الجامعات العربية والدولية.

3. إجراءات توزيع الاستبانة وجمعها

وُزعت الاستبانة إلكترونياً عبر البريد الرسمي والمنصات المهنية خلال الفترة الزمنية المحددة. وخصّصت مدة (3) أسابيع للاستجابة مع إرسال تذكير أسبوعي. وقد استُبعدت الاستبانات الناقصة التي تجاوزت نسبة النقص فيها (10%) من إجمالي الفقرات.



سابعاً: أنواع البيانات وضمان جودتها

1. تصنيف البيانات

تُصنّف البيانات المستخدمة وفق معيارين: الطبيعة الكمية/الكيفية، والمصدر الأولي/الثانوي:

نوع البيانات	المصدر	أسلوب الجمع	التحليل
كمية ترتيبية	ليكرت	استبانة إلكترونية	SPSS وصفي واستنتاجي
كمية فئوية	ديموغرافيا	أسئلة مغلقة	تكرارات ونسب مئوية
نوعية	مفتوحة	استبانة إلكترونية	تحليل موضوعي
ثانوية نوعية	أدبيات	مراجعة وثائقية	تحليل نقدي تركيبي

2. ضمان جودة البيانات وموثوقيتها

- التحقق من الصدق: عبر صدق المحكمين والصدق البنائي بحساب معاملات الارتباط.
- التحقق من الثبات: باستخدام معامل ألفا كرونباخ للتأكد من الاتساق الداخلي.
- اختبار الاعتدالية: عبر معاملات الالتواء والتقلطح واختبار Kolmogorov-Smirnov.
- التعامل مع البيانات المفقودة: استبعاد الاستبانات الناقصة التي تتجاوز نسبة نقصها 10%.
- اختبار تحيز الاستجابة: مقارنة الاستجابات الأولى والأخيرة للكشف عن تأثير الرغبة الاجتماعية.

3. الاعتبارات الأخلاقية

التزم في هذه الدراسة بمجموعة من المبادئ الأخلاقية لضمان سلامة الإجراءات البحثية:

- سرية بيانات المشاركين التامة وعدم الإفصاح عن هوياتهم.
- إبلاغ المشاركين بأهداف الدراسة والحصول على موافقتهم الحرة المستنيرة.
- استخدام البيانات لأغراض البحث العلمي حصراً.
- الأمانة العلمية في توثيق المصادر وعدم الانتقاء التحيز للنتائج.



ثامناً: إجراءات التحليل الإحصائي

استُخدم برنامج SPSS النسخة (26) لإجراء التحليلات الإحصائية. واعتمدت الدراسة أساليب متدرجة من الوصفي إلى الاستنتاجي:

1. الإحصاء الوصفي

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد مستوى الاستجابات.
- معاملات الالتواء والتفلطح: للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات.

2. مستويات الحكم على المتوسطات (مقياس ليكرت الخماسي)

اللون الدلالي	مستوى الموافقة / التطبيق	المتوسط
ضعيف جداً	منخفض جداً	1.00 – 1.80
ضعيف	منخفض	1.81 – 2.60
مقبول	متوسط	2.61 – 3.40
جيد	مرتفع	3.41 – 4.20
ممتاز	مرتفع جداً	4.21 – 5.00

3. الإحصاء الاستنتاجي لاختبار الفرضيات

معيان القرار	الاختبار المستخدم	الفرضية
دالة عند $\alpha \leq 0.05$	معامل ارتباط بيرسون (r)	H1: العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشروع
F دالة و $\beta \neq 0$	انحدار خطي بسيط	H2: أثر إدارة المخاطر في نجاح المشروع
تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً عبر R^2	انحدار متعدد تدرجي	H2a: أثر أبعاد إدارة المخاطر منفردة
Tukey للمقارنات البعدية	اختبار t و One-Way ANOVA	H3: فروق وفق المتغيرات الديموغرافية

4. اختبار افتراضات الانحدار الخطي

- الاعتدالية: فحص البواقي بـ P-P Plot واختبار Shapiro-Wilk.
- التجانس: اختبار Levene للتحقق من تجانس التباين.
- الاستقلالية: اختبار Durbin-Watson للتحقق من عدم ارتباط البواقي.
- عدم التعددية الخطية: فحص VIF للتأكد من انعدام الارتباط المتعدد بين المتنبئات.



تاسعاً: الخاتمة

يُقدّم هذا الفصل المنهجية العلمية الشاملة التي تتبعها الدراسة في تحقيق أهدافها والتحقق من فرضياتها. وقد أُسست هذه المنهجية على تصميم بحثي محكم يجمع بين الاستبانة الإلكترونية المُحكّمة أداةً رئيسيةً، وأساليب إحصائية متعددة ومتدرجة تكفل الحصول على نتائج دقيقة وموثوقة قابلة للتعميم.

وتتمتع المنهجية المعتمدة بمزايا جوهرية، في مقدمتها: العشوائية التطبيقية في اختيار العينة مما يعزز التمثيل وقابلية التعميم،

واعتماد أدوات قياس مُحكَّمة ومُثبتة وفق أعلى المعايير الأكاديمية، وتوظيف أساليب إحصائية متعددة للتحقق من الفرضيات من زوايا تحليلية مختلفة.

القيود المنهجية والإجراءات التخفيفية

القيود المنهجية	الأثر المحتمل	الإجراءات التخفيفية
الطابع المقطعي	عدم رصد التغير عبر الزمن	توثيق التحيز والتنبيه للمحدودية الزمنية
الإجابة الذاتية	تحيز الرغبة الاجتماعية	ضمان السرية التامة وعدم التعريف بالهوية
القطر الواحد	محدودية التعميم الجغرافي	التصريح بالحدود الجغرافية للدراسة
حجم العينة المحدود	تأثير محتمل على دقة التعميم	العينة الطبقية العشوائية وفق المعايير العلمية

الخلاصة

تتضافر جميع عناصر المنهجية المعتمدة لتُشكّل إطاراً بحثياً متماسكاً ومتسقاً يضمن سلامة الاستنتاجات ومصادقية النتائج. فالتصميم الوصفي الارتباطي المدعوم بالعينة الطبقية العشوائية وأدوات القياس المحكمة والأساليب الإحصائية المتقدمة يُشكّل معاً منهجية بحثية قادرة على تحقيق أهداف الدراسة بكفاءة وموضوعية.

وتمهّد النتائج التي سنُستخلص في الفصل الرابع لبناء توصيات عملية توجّه المؤسسات نحو ترسيخ ثقافة إدارة المخاطر ركيزة استراتيجية لا غنى عنها في تحقيق النجاح المشروع، ولا سيما في بيئات الأعمال النامية التي تعاني شحّ الموارد وتضاعف المخاطر.

“إدارة المخاطر ليست استجابةً للأزمات، بل هي استباق لها”



المراجع والمصادر

أولاً: المراجع العربية

- الزهراني، محمد بن سعد. (2021). إدارة مخاطر المشاريع: المفاهيم والتطبيقات. دار المعرفة الجامعية، الرياض.
- العمرى، خالد عبدالله. (2020). أثر إدارة مخاطر المشاريع على نجاح مشاريع البنية التحتية. مجلة الإدارة العامة، 60(2)، 248-215.
- المطيري، فهد ناصر. (2019). العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر ونجاح المشاريع الحكومية. رسالة دكتوراه، جامعة الملك عبدالعزيز.
- حمدان، سامر. (2022). منهجية البحث العلمي في إدارة الأعمال (الطبعة الثالثة). دار وائل للنشر، عمان.
- الشمري، علي محمد. (2020). إدارة المشاريع: الأسس والتطبيقات. مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Aven, T. (2016). Risk Assessment and Risk Management: Review of Recent Advances on Their Foundation. European Journal of Operational Research, 253(1), 1-13
- Atkinson, R. (1999). Project management: Cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon. International Journal of Project Management, 17(6), 337-342
- Hillson, D., & Simon, P. (2020). Practical Project Risk Management: The ATOM Methodology (3rd ed.). Management Concepts Press, Virginia
- ISO 31000:2018. Risk Management – Guidelines. International Organization for Standardization, Geneva
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. Educational and Psychological Measurement, 30(3), 607-610
- Project Management Institute. (2021). A Guide to the PMBOK® Guide (7th ed.). PMI, Newtown Square
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). Research Methods for Business Students (8th ed.). Pearson Education, Harlow
- Zwikaël, O., & Ahn, M. (2011). The Effectiveness of Risk Management: An Analysis of Project Risk Planning Across Industries. Risk Analysis, 31(1), 25-37