

أسم الطالبة:

مرام خلف العنزي

ID: ٢٠٢١٢٠٠٧٤٩

دور إدارة المخاطر في ضمان نجاح المشاريع

The role of risk management in ensuring the success of projects

" شركة أكاديمية التعلم (قسم إدارة المشاريع والتسويق) - المملكة العربية السعودية - الرياض "

مشروع تخرج - ٢

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

د. مني مصطفى العشري

عضو هيئة تدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول- ٢٠٢٤

تاريخ التقديم: ٢٠٢٤/٠٢/٢٣

قائمة المحتويات

٢	قائمة المحتويات
٤	قائمة الجداول
٤	قائمة الأشكال
٥	الشكر والتقدير
٦	الإهداء
٣	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٣	مقدمة
٤	مشكلة الدراسة
٤	الفجوات النظرية
٤	الفجوات التطبيقية
٥	أهداف الدراسة
٥	أهمية الدراسة
٥	الأهمية النظرية
٥	الأهمية التطبيقية
٦	أسئلة البحث
٧	فرضيات البحث
٧	نموذج البحث
٨	هيكل البحث
٩	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
٩	مقدمة
٩	متغيرات البحث
١٠	المتغير الأول (المستقل)
١٦	المتغير الثاني: أداء المشروع (التابع)
٢١	تحليل العلاقات بين متغيرات البحث: إدارة المخاطر وأداء المشروع
٢٣	النتائج
٢٣	الآثار المستقبلية
٢٥	الخلاصة
٢٧	الفصل الثالث: منهجية البحث
٢٧	٣-١ مقدمة
٢٧	٣-٢ التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

٢٧	٣-٢-١- إدارة المخاطر (المتغير المستقل):
٢٧	٣-٢-٢- ضمان النجاح (المتغير التابع):
٢٧	٣-٣- تصميم البحث:
٢٨	٣-٤- مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة:
٢٨	٣-٤-١- مجتمع البحث:
٢٨	٣-٤-٢- عينة البحث:
٢٩	٣-٤-٣- طريقة وتقنيات أخذ العينة:
٢٩	٣-٥- طرق جمع البيانات:
٢٩	٣-٥-١- المتغير المستقل (إدارة المخاطر):
٣٠	٣-٥-٢- المتغير التابع (نجاح المشاريع):
٣٠	٣-٦- أنواع البيانات:
٣١	٣-٧- طرق وإجراءات تحليل البيانات:
٣١	٨-٣- الخاتمة:
٣٢	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة ومناقشتها:
٣٣	٤,١- المقدمة:
٣٣	٤,٢- تحليل وتفسير خصائص عينة الدراسة:
٣٧	٤,٣- قياس الصدق والثبات لأداة الدراسة:
٣٨	٤,٤- التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:
٤١	٤,٥- معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:
٤٢	٤,٦- نتائج اختبار فروض الدراسة:
٥٠	٤,٧- الخاتمة:
٥١	الفصل الخامس: الخاتمة:
٥١	أولاً: النتائج:
٥٢	ثانياً: التوصيات:
٥٢	ثالثاً: حدود الدراسة:
٥٢	ABSTRACT
٥٤	المراجع:
٥٤	المراجع العربية:
٥٥	المراجع الأجنبية:
٥٦	"فصل الملاحق"
٥٦	استبيان

قائمة الجداول.

جدول ١ توصيف عينة الدراسة.	٣٣
جدول ٢ اختبار بيرسون للتأكد من صدق أداة الدراسة.	٣٧
جدول ٣ اختبار ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات الأداة.	٣٨
جدول ٤ درجات مقياس ليكرت الخماسي.	٣٨
جدول ٥ مستوى الدرجة لتفسير متوسطات العبارات.	٣٩
جدول ٦ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة.	٣٩
جدول ٧ معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة.	٤١
جدول ٨ تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية.	٤٣
جدول ٩ تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى.	٤٤
جدول ١٠ تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية.	٤٥
جدول ١١ تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة.	٤٦
جدول ١٢ تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة.	٤٧

قائمة الأشكال.

شكل ١ تصنيف العينة وفق الجنس.	٣٤
شكل ٢ تصنيف العينة وفق الفئة العمرية.	٣٥
شكل ٣ تصنيف العينة وفق مجال العمل.	٣٦
شكل ٤ تصنيف العينة وفق المؤهل العلمي.	٣٦

الشكر والتقدير:

في نهاية هذا البحث، لا يسعني إلا أن أتوجه بالشكر العميق إلى كل من كان له دور في إتمام هذا البحث. أود أن أشكر أولاً الله سبحانه وتعالى على توفيقه وتيسيره لي في كل خطوة، فهو الميسر والمعين.

كما أتوجه بخالص الشكر إلى المشرفين والأساتذة الذين قدموا لي الدعم والإرشاد خلال مختلف مراحل البحث، فقد كانت ملاحظاتهم القيمة مصدراً للإثراء العلمي فان كلمات الشكر تظل عاجزه عن ايفاء حقكم، فجزاكم الله عنا كل خير.

ولا يفوتني أن أشكر عائلتي العزيزة التي كانت دائماً الداعم الأساسي لي، بتحملهم ضغوط العمل الدراسي ودعمهم المستمر لي في كافة الأوقات.

كما أود أن أعبر عن عميق شكري لأصدقائي وزملائي الذين شاركوني هذه الرحلة الأكاديمية، وكانت نصائحهم وتشجيعهم دائماً ما يدفعني للأمام.

أخيراً، أتوجه بالشكر لكل من قدم لي الدعم والمساندة، سواء كان بالكلمة أو الفعل، راجياً أن يكون هذا العمل بداية لمزيد من النجاحات العلمية.

الإهداء

إلى كل من كان له دور في مسيرتي العلمية، إلى منارة العلم وأساتذتي الأفاضل، إلى أسرتي الحبيبة التي كانت دومًا سندي وملجأ في لحظات التحدي، إلى أصدقائي وزملائي الأعزاء الذين لم ييخلوا عليّ بالدعم والمساندة، أشكركم من أعماق قلبي على دعمكم المستمر وثقتكم الكبيرة. إن هذا العمل ما هو إلا ثمرة جهد جماعي لم يكن ليتحقق دون وجودكم بجانبني أهديكم هذا البحث تعبيرًا عن امتناني العميق لكل ما قدمتموه ولكل من يسعى نحو المعرفة ويؤمن بقوة العلم في تغيير العالم نحو الأفضل.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة:

في عصر يتسم بالتقلبات والتحديات، تبرز أهمية إدارة المخاطر كأداة حيوية لضمان نجاح المشاريع. إن اختيار هذا المشروع يأتي كنتيجة لاستشعارنا العميق للضرورة الملحة لتفعيل استراتيجيات إدارة المخاطر في عالم الأعمال اليوم م. (الحربي، عبد الله (٢٠١٥)).

(إدارة المخاطر في المشاريع)

تعود جذور فكرة هذا المشروع إلى أزمنة سحيقة، حيث كانت الحكمة في التعامل مع التحديات والمخاطر تعتبر سرا للبقاء والازدهار. بمرور الزمن، تطورت أفكار إدارة المخاطر لتصبح علماً حديثاً يستند إلى الخبرات الماضية والتكنولوجيا الحديثة.

من خلال ربط فكرة إدارة المخاطر بالدراسات والأبحاث السابقة، نسعى لاستخلاص الدروس والتوجيهات الضرورية التي ستسهم في تعزيز نجاح المشاريع وتحقيق النتائج المرجوة.

نتطلع إلى استكشاف معاً كيف يمكن لإدارة المخاطر أن تكون ركيزة أساسية لضمان نجاح المشاريع في مجالات العمل المختلفة.

فما هي إدارة المخاطر؟ وما هو دورها في ضمان نجاح المشاريع؟

تعريف إدارة المخاطر:

هي عملية منهجية لتحديد وتقييم المخاطر المحتملة التي قد تواجه أي مشروع، ووضع خطط للتعامل معها وضمان عدم تأثيرها على سير العمل وتحقيق الأهداف المحددة. (الشهري، محمد (٢٠١٨)). تحليل المخاطر واتخاذ القرارات

أهمية إدارة المخاطر:

• تقليل الخسائر المالية:

تساعد إدارة المخاطر على تجنب الخسائر المالية الفادحة التي قد تنتج عن تأخر المشروع أو فشله^١

• تحسين كفاءة العمل:

تساعد على تحسين كفاءة العمل من خلال توقع المشكلات المحتملة والتعامل معها قبل حدوثها.

تطورت أفكار إدارة المخاطر عبر العصور لتصبح تخصصاً حديثاً يعتمد على المعرفة والتكنولوجيا الحديثة.

ويتم ربط فكرة إدارة المخاطر بالدراسات والأبحاث السابقة في مجالات الإدارة والاقتصاد والهندسة، لاستخلاص الدروس والتوجيهات اللازمة لضمان نجاح المشاريع.

١- العنزي، نورا (٢٠١٦). دور ادارة المخاطر في نجاح المشاريع الصغيرة. دار الكتب المتقدمة.

مشكله الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور إدارة المخاطر في تحقيق نجاح المشاريع. سنقوم بتحليل كيف يمكن لإدارة المخاطر ان تؤثر في تحقيق أهداف المشروع وتقليل المخاطر المحتملة.

الفجوات النظرية:

نقص الدراسات الشاملة حول دور إدارة المخاطر في تحقيق نجاح المشاريع: تركز العديد من الدراسات على جوانب محددة من إدارة المخاطر، مثل تحديد المخاطر أو تقييمها. إلا أن هناك نقصاً في الدراسات الشاملة التي تربط بين جميع مراحل إدارة المخاطر ونتائج المشاريع.

قلة الدراسات المقارنة بين مختلف أساليب إدارة المخاطر: تختلف أساليب إدارة المخاطر من شركة إلى أخرى. إلا أن هناك حاجة إلى المزيد من الدراسات المقارنة لتحديد أفضل الأساليب وأكثرها فعالية في مختلف المجالات.

عدم كفاية الدراسات حول تأثير العوامل الثقافية على إدارة المخاطر: قد تلعب العوامل الثقافية دوراً هاماً في كيفية تطبيق مبادئ إدارة المخاطر. إلا أن هناك حاجة إلى المزيد من الدراسات لفهم هذا التأثير بشكل أفضل.

الفجوات التطبيقية:

١. صعوبة تطبيق مبادئ إدارة المخاطر في بعض الشركات: قد تواجه بعض الشركات صعوبات في تطبيق مبادئ إدارة المخاطر، خاصةً الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم. يرجع ذلك إلى نقص الموارد والخبرات أو عدم وجود ثقافة راسخة لإدارة المخاطر.

٢. عدم وجود أدوات ووسائل كافية لإدارة المخاطر: قد تعاني بعض الشركات من نقص في الأدوات والوسائل اللازمة لإدارة المخاطر بشكل فعال.

٣. قلة الوعي بأهمية إدارة المخاطر: لا يزال هناك نقص في الوعي بأهمية إدارة المخاطر بين بعض أصحاب المشاريع والمديرين.

٤. صعوبة قياس تأثير إدارة المخاطر على نتائج المشاريع: قد يكون من الصعب قياس تأثير إدارة المخاطر على نتائج المشاريع بشكل دقيق بسبب وجود العديد من العوامل الأخرى التي تؤثر على نجاح المشاريع.

بشكل عام، تشير هذه الفجوات إلى الحاجة إلى المزيد من الأبحاث والدراسات حول موضوع إدارة المخاطر.

أهداف الدراسة

١. تقييم المخاطر: تقييم أثر هذه المخاطر على أهداف المشروع وجدواه الاقتصادية.
٢. استراتيجيات الحد من المخاطر: دراسة الأساليب والأدوات التي يمكن استخدامها للتعامل مع المخاطر وتقليل تأثيرها.
٣. التأثير على نجاح المشروع: تحليل كيف يمكن لإدارة المخاطر أن تساهم في نجاح المشروع وتحقيق أهدافه.

أهمية الدراسة:

إدارة المخاطر تعد جزءًا أساسيًا من عملية تخطيط وتنفيذ المشاريع. يمكن أن تكون لها تأثير كبير لها تأثير كبير على نجاح المشروع وتحقيق أهدافه. إليك بعض النقاط التي تبرز أهمية هذا البحث وتحقيق أهدافه. إليك بعض النقاط التي تبرز أهمية هذا البحث:

١. **تحسين أداء المشروع:** من خلال تحديد وتقييم المخاطر المحتملة، يمكن لإدارة المخاطر أن تساهم في تحسين أداء المشروع. عند التعامل مع المخاطر بشكل فعال، يمكن تجنب الانحرافات عن الجدول الزمني والميزانية وضمان تحقيق الأهداف المحددة.
٢. **تقليل التكاليف والخسائر:** إذا لم يتم التعامل مع المخاطر بشكل صحيح، قد يؤدي ذلك إلى تكاليف إضافية وخسائر مالية. إدارة المخاطر تساعد في تقليل هذه المخاطر والحفاظ على استدامة المشروع.
٣. **زيادة الثقة في المشروع:** عندما يتم تقدير المخاطر واتخاذ التدابير اللازمة للتعامل معها، يمكن أن يزيد ذلك من ثقة الجميع في نجاح المشروع. سواء كان ذلك من قبل الفريق التنفيذي أو المستثمرين أو الشركاء.
٤. **التعلم والتحسين المستمر:** دراسة إدارة المخاطر تساعد في توسيع المعرفة حول كيفية التعامل مع المخاطر وتحسين الأداء في المشاريع المستقبلية. يمكن استخدام النتائج والتوصيات لتحسين أساليب العمل واتخاذ القرارات الأفضل.

الأهمية النظرية:

١. **تقديم مساهمة علمية في مجال إدارة المخاطر:** تسعى هذه الدراسة إلى توسيع نطاق المعرفة النظرية حول دور إدارة المخاطر في تحقيق نجاح المشاريع. من خلال تحليل العلاقة بين المتغيرات المختلفة، ستقدم الدراسة رؤى جديدة حول كيفية تطبيق مبادئ إدارة المخاطر بشكل فعال.
٢. **تعزيز فهم العلاقة بين إدارة المخاطر ونتائج المشاريع:** ستساعد هذه الدراسة في فهم العوامل التي تؤثر على فعالية إدارة المخاطر وكيفية تأثيرها على نتائج المشاريع. سيوفر ذلك معلومات قيمة للمهتمين بمجال إدارة المشاريع لاتخاذ قرارات صائبة مبنية على أسس علمية.
٣. **تطوير نماذج نظرية جديدة لإدارة المخاطر:** قد تساهم نتائج هذه الدراسة في تطوير نماذج نظرية جديدة لإدارة المخاطر أكثر كفاءة وفعالية. يمكن أن تستخدم هذه النماذج لتحسين ممارسات إدارة المخاطر في مختلف الشركات.

الأهمية التطبيقية:

١. **تحسين ممارسات إدارة المخاطر في الشركات:** ستقدم هذه الدراسة توصيات عملية للشركات حول كيفية تحسين ممارسات إدارة المخاطر لديها. سيساعد ذلك على تقليل المخاطر وتحسين فرص نجاح المشاريع.

٥

٢. تعزيز ثقافة إدارة المخاطر في مجتمع الأعمال: ستساهم هذه الدراسة في نشر الوعي بأهمية إدارة المخاطر وتعزيز ثقافتها في مختلف قطاعات الأعمال. سيساعد ذلك على خلق بيئة عمل أكثر أمانًا واستقرارًا.
 ٣. تطوير أدوات ووسائل جديدة لإدارة المخاطر: قد تساهم نتائج هذه الدراسة في تطوير أدوات ووسائل جديدة لإدارة المخاطر أكثر سهولة في الاستخدام وفعالية في التطبيق. يمكن أن تستخدم هذه الأدوات من قبل الشركات بمختلف أحجامها وقطاعاتها.
 ٤. تحسين اتخاذ القرارات في المشاريع: ستساعد هذه الدراسة على تحسين عملية اتخاذ القرارات في المشاريع من خلال توفير معلومات واقعية ودقيقة حول المخاطر المحتملة. سيساعد ذلك على تجنب المخاطر واتخاذ قرارات أكثر صوابًا.
 ٥. تحقيق أهداف المشاريع بشكل أكبر: من خلال تطبيق مبادئ إدارة المخاطر بشكل فعال، يمكن للشركات تقليل المخاطر وتحسين فرص نجاح مشاريعها. سيساهم ذلك في تحقيق أهدافها بشكل أكبر وتحقيق قيمة مضافة للاقتصاد.
- بشكل عام، تعدّ هذه الدراسة ذات أهمية نظرية وتطبيقية كبيرة لجميع المهتمين بمجال إدارة المخاطر وتحقيق نجاح المشاريع.

أسئلة البحث:

١. ما هي الطرق المثلى لتحديد المخاطر في بداية المشروع؟
٢. كيف يمكن تقييم المخاطر بطريقة تضمن دقة النتائج وفعالية الاستجابة؟
٣. ما هي الأدوات والتقنيات الحديثة المستخدمة في إدارة المخاطر؟
٤. كيف يمكن للتحليل الكمي للمخاطر أن يساهم في صنع قرارات أكثر استنارة؟
٥. كيف يمكن لثقافة الشركة أن تؤثر على فعالية إدارة المخاطر؟
٦. ما هي التحديات التي تواجه المنظمات في تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر؟
٧. كيف يمكن لإدارة المخاطر أن تساهم في تعزيز الابتكار داخل الشركات؟

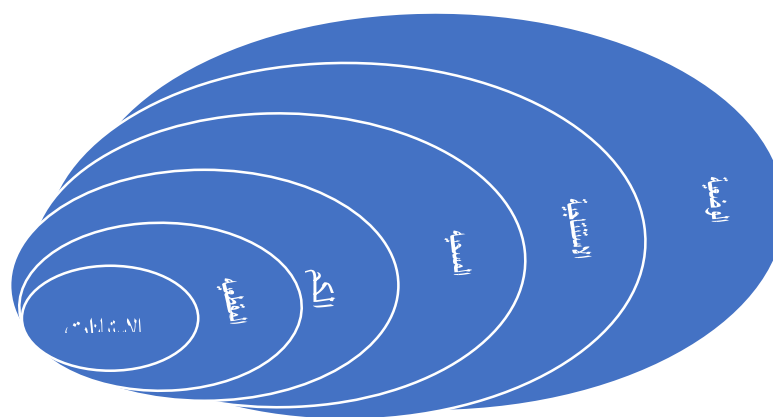
فرضيات البحث:

هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المخاطر الفعالة وتحسين أداء المشاريع، حيث يتوقع أن تؤدي إدارة



المخاطر الفعالة إلى تقليل الخسائر المالية والتشغيلية بنسبة معينة وزيادة نسبة نجاح المشاريع".

نموذج البحث:



+

هيكـل البحث:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

الفصل الرابع: التحليل الاحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

مقدمة:

تعد إدارة المخاطر عنصراً أساسياً لضمان نجاح أي مشروع، فهي تساهم في تقليل المخاطر المحتملة وتحقيق الأهداف المرجوة. يُقدم هذا الفصل الإطار النظري للدراسة، حيث يستعرض المفاهيم والمبادئ الأساسية لإدارة المخاطر، ويُناقش أهم النظريات والنماذج المستخدمة في هذا المجال.

- **مفهوم المخاطر:** تعريف المخاطر وأنواعها وخصائصها.
- **عملية إدارة المخاطر:** خطوات عملية إدارة المخاطر، بدءاً من تحديد المخاطر إلى تقييمها والتعامل معها.
- **أدوات ومناهج إدارة المخاطر:** أهم الأدوات والتقنيات المستخدمة في إدارة المخاطر، مثل التحليل الكمي للمخاطر وتحليل سيناريوهات "ماذا لو".
- **عوامل تؤثر على إدارة المخاطر:** العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على فعالية إدارة المخاطر، مثل ثقافة الشركة والبيئة التنظيمية.
- **نظريات ونماذج إدارة المخاطر:** أهم النظريات والنماذج المستخدمة في مجال إدارة المخاطر، مثل نظرية الاحتمال ونظرية القيمة المتوقعة.
- **التطبيقات العملية لإدارة المخاطر:** أمثلة على تطبيقات إدارة المخاطر في مختلف المجالات، مثل إدارة المشاريع، والتمويل، والاستثمار.

متغيرات البحث:

نظرة عامة على متغيرات البحث

في دراسة إدارة المخاطر، تُعتبر المتغيرات جزءاً أساسياً لفهم العلاقات بين مختلف العوامل التي تؤثر على نجاح المشروع. تتضمن متغيرات البحث في هذا المجال ما يلي:

- **المخاطر المحتملة:** تشمل هذه المتغيرات جميع الأحداث أو الظروف التي قد تؤدي إلى نتائج سلبية، مثل تأخر الجدول الزمني، زيادة التكاليف، أو فشل المشروع.
- **تقييم المخاطر:** يتعلق هذا المتغير بتحليل احتمالية حدوث المخاطر وتأثيرها على المشروع، ويشمل تحديد مستوى الخطورة والأولويات.
- **استراتيجيات الحد من المخاطر:** يتضمن هذا المتغير الأساليب والتقنيات المستخدمة لتقليل من المخاطر أو الحد من تأثيرها، مثل التأمين، التنويع، والتخطيط الاحتياطي.
- **التأثير على نجاح المشروع:** يقيس هذا المتغير كيفية تأثير إدارة المخاطر على النتائج النهائية للمشروع، بما في ذلك تحقيق الأهداف والجدوى الاقتصادية.

- **ثقافة الشركة:** يستكشف هذا المتغير كيف تؤثر ثقافة الشركة وقيمها على تبني وتطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر.
- **التكنولوجيا الحديثة:** يتناول هذا المتغير دور التكنولوجيا في تحسين عمليات إدارة المخاطر من خلال أدوات تحليلية متقدمة وأنظمة معلومات فعالة.
- **التحليل الكمي للمخاطر:** يركز هذا المتغير على استخدام النمذجة الرياضية والإحصائية لتقييم المخاطر ودعم صنع القرار.

تعد هذه المتغيرات أساسية لفهم كيفية تأثير إدارة المخاطر على المشاريع وتحديد الأساليب الأكثر فعالية للتعامل مع التحديات التي تواجهها الشركات في بيئة الأعمال المعاصرة.

المتغير الأول (المستقل)

ثقافة إدارة المخاطر: هي مجموعة القيم والمعتقدات والممارسات السائدة داخل الشركة فيما يتعلق بإدارة المخاطر. تشمل ثقافة إدارة المخاطر العوامل التالية^١

- **الموقف من المخاطر:** مدى تقبل الشركة للمخاطر واستعدادها لتحملها.
- **الوعي بالمخاطر:** مستوى فهم أصحاب المصلحة داخل الشركة للمخاطر المحتملة.
- **التواصل بشأن المخاطر:** فعالية التواصل بين مختلف أصحاب المصلحة حول المخاطر.

المسؤولية عن المخاطر: تحديد من يتحمل مسؤولية إدارة المخاطر داخل الشركة.

الموارد المخصصة لإدارة المخاطر: مدى استعداد الشركة لتخصيص الموارد المالية والبشرية لإدارة المخاطر.

تعريف إدارة المخاطر: المخاطر المحتملة هي أحداث أو ظروف غير مؤكدة قد تحدث وتؤثر سلبًا على مشروع ما إذا وقعت. تشمل هذه المخاطر كل ما يمكن أن يعرقل تقدم المشروع أو يؤدي إلى فشله.

تطور المخاطر المحتملة: تطورت مفاهيم المخاطر المحتملة عبر الزمن من مجرد توقعات قائمة على الحدس إلى نظم معقدة تستند إلى التحليل الكمي والنوعي. في العصور القديمة، كانت المخاطر تدار بناءً على الخبرة والتقاليد، بينما اليوم، تدار بأساليب علمية تعتمد على البيانات والنمذجة.

تعد ثقافة إدارة المخاطر عنصرًا أساسيًا لضمان نجاح أي مشروع، فهي تساهم في تقليل المخاطر المحتملة وتحقيق الأهداف المرجوة. في هذا القسم، سنقدم تعريفًا مفصلاً للمتغير الأول في البحث: ثقافة إدارة المخاطر.

^٢ - الشهيري م. (٢٠١٨) تحليل المخاطر واتخاذ القرارات - جدة دار الفكر العربي ص ٢٧.

تتكون ثقافة إدارة المخاطر من العناصر التالية^٣:

- **الموقف من المخاطر:** مدى تقبل الشركة للمخاطر واستعدادها لتحملها.
- **الوعي بالمخاطر:** مستوى فهم أصحاب المصلحة داخل الشركة للمخاطر المحتملة.
- **التواصل بشأن المخاطر:** فعالية التواصل بين مختلف أصحاب المصلحة حول المخاطر.
- **المسؤولية عن المخاطر:** تحديد من يتحمل مسؤولية إدارة المخاطر داخل الشركة.
- **الموارد المخصصة لإدارة المخاطر:** مدى استعداد الشركة لتخصيص الموارد المالية والبشرية لإدارة المخاطر.

أهمية ثقافة إدارة المخاطر:

تلعب ثقافة إدارة المخاطر دورًا هامًا في تحقيق نجاح المشاريع من خلال:

- **تقليل المخاطر المحتملة:** تساعد ثقافة إدارة المخاطر على تحديد المخاطر المحتملة في وقت مبكر وتقييمها بشكل فعال، مما يسمح باتخاذ خطوات استباقية للحد من تأثيرها.
- **تحسين اتخاذ القرارات:** تساهم ثقافة إدارة المخاطر في تحسين اتخاذ القرارات من خلال تزويد أصحاب القرار بمعلومات دقيقة حول المخاطر المحتملة.
- **تعزيز كفاءة العمل:** تساعد ثقافة إدارة المخاطر على تحسين كفاءة العمل من خلال تقليل الخسائر والتعطيلات الناجمة عن المخاطر.
- **زيادة رضا أصحاب المصلحة:** تساهم ثقافة إدارة المخاطر في زيادة رضا أصحاب المصلحة من خلال إظهار التزام الشركة بإدارة المخاطر بشكل مسؤول.

أمثلة على ثقافات إدارة المخاطر المختلفة:

- **الثقافة المحافظة:** تفضل هذه الثقافة تجنب المخاطر قدر الإمكان، وتركز على اتباع قواعد وإجراءات صارمة للحد من المخاطر.
- **الثقافة المفتوحة:** تشجع هذه الثقافة على تقبل المخاطر وتقدر الابتكار، وتركز على التعلم من الأخطاء وتحسين الأداء.
- **الثقافة المتوازنة:** تحاول هذه الثقافة تحقيق توازن بين تقبل المخاطر وتجنبها، وتركز على اتخاذ قرارات حكيمة تراعي المخاطر المحتملة والفوائد المتوقعة.

^٣ - الزهراني، ف (٢٠١٧). الدليل الشامل لإدارة المخاطر. الطائف: دار الحكمة، ص ٥٨.

قياس ثقافة إدارة المخاطر:

هناك العديد من الأدوات المستخدمة لقياس ثقافة إدارة المخاطر، مثل:

- **استبيانات ثقافة إدارة المخاطر:** تُقيس هذه الاستبيانات العوامل المختلفة لثقافة إدارة المخاطر، مثل الموقف من المخاطر والوعي بالمخاطر والتواصل بشأن المخاطر.
- **المقابلات:** تُتيح المقابلات جمع معلومات أكثر تفصيلاً حول ثقافة إدارة المخاطر داخل الشركة.
- **المجموعات البورية:** تُمكن المجموعات البورية من فهم كيفية تفكير أصحاب المصلحة داخل الشركة حول المخاطر وكيفية تعاملهم معها.

أهمية تحسين ثقافة إدارة المخاطر:

تُعَد تحسين ثقافة إدارة المخاطر عملية مستمرة يجب على جميع الشركات السعي لتحقيقها. يمكن تحسين ثقافة إدارة المخاطر من خلال:

- **زيادة الوعي بالمخاطر:** توعية أصحاب المصلحة داخل الشركة بالمخاطر المحتملة وطرق إدارتها.
- **تحسين التواصل بشأن المخاطر:** تشجيع التواصل الفعال بين مختلف أصحاب المصلحة حول المخاطر.
- **تخصيص الموارد لإدارة المخاطر:** توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لإدارة المخاطر بشكل فعال.
- **تشجيع ثقافة تقبل المخاطر:** خلق بيئة داخلية تشجع على تقبل المخاطر المُحسوبة وتحسين الأداء.

تُعَد ثقافة إدارة المخاطر عنصراً أساسياً لضمان نجاح أي مشروع، فهي تساهم في تقليل المخاطر المحتملة وتحقيق الأهداف المرجوة. في هذا العرض الشامل، سنقدم تعريفاً مفصلاً للمتغير الأول في البحث: ثقافة إدارة المخاطر، ونناقش تطوره وأبعاده ونظرياته.

عناصر ثقافة إدارة المخاطر:

تتكون ثقافة إدارة المخاطر من العناصر التالية:

- **الموقف من المخاطر:** مدى تقبل الشركة للمخاطر واستعدادها لتحملها.
- **المخاطر المفضلة:** أنواع المخاطر التي تُفضل الشركة التعامل معها.
- **المخاطر المرفوضة:** أنواع المخاطر التي تسعى الشركة لتجنبها.
- **الوعي بالمخاطر:** مستوى فهم أصحاب المصلحة داخل الشركة للمخاطر المحتملة.
- **معرفة المخاطر:** مدى قدرة أصحاب المصلحة على تحديد أنواع المخاطر المحتملة.
- **فهم المخاطر:** مدى قدرة أصحاب المصلحة على تقييم تأثير المخاطر المحتملة.
- **التواصل بشأن المخاطر:** فعالية التواصل بين مختلف أصحاب المصلحة حول المخاطر.
- **وضوح التواصل:** مدى وضوح المعلومات المتعلقة بالمخاطر التي يتم تبادلها بين أصحاب المصلحة.
- **انفتاح التواصل:** مدى استعداد أصحاب المصلحة لمناقشة المخاطر بشكل مفتوح وصريح.

- **المسؤولية عن المخاطر:** تحديد من يتحمل مسؤولية إدارة المخاطر داخل الشركة.
- **هيكلية إدارة المخاطر:** وجود هيكل تنظيمي مُخصص لإدارة المخاطر.
- **صلاحيات إدارة المخاطر:** تحديد صلاحيات ومسؤوليات الأفراد المُكلفين بإدارة المخاطر.
- **الموارد المخصصة لإدارة المخاطر:** مدى استعداد الشركة لتخصيص الموارد المالية والبشرية لإدارة المخاطر.
- **الميزانية المُخصصة لإدارة المخاطر:** مقدار الموارد المالية المُخصصة لأنشطة إدارة المخاطر.
- **الموارد البشرية المُخصصة لإدارة المخاطر:** عدد وكفاءة الأفراد المُكلفين بإدارة المخاطر.

أهمية ثقافة إدارة المخاطر:^١

تلعب ثقافة إدارة المخاطر دورًا هامًا في تحقيق نجاح المشاريع من خلال تقليل المخاطر المحتملة: تساعد ثقافة إدارة المخاطر على تحديد المخاطر المحتملة في وقت مبكر وتقييمها بشكل فعال، مما يسمح باتخاذ خطوات استباقية للحد من تأثيرها:

- **تحسين اتخاذ القرارات:** تساهم ثقافة إدارة المخاطر في تحسين اتخاذ القرارات من خلال تزويد أصحاب القرار بمعلومات دقيقة حول المخاطر المحتملة.
- **تعزيز كفاءة العمل:** تساعد ثقافة إدارة المخاطر على تحسين كفاءة العمل من خلال تقليل الخسائر والتعطيلات الناجمة عن المخاطر.
- **زيادة رضا أصحاب المصلحة:** تساهم ثقافة إدارة المخاطر في زيادة رضا أصحاب المصلحة من خلال إظهار التزام الشركة بإدارة المخاطر بشكل مسؤول.

تطور ثقافة إدارة المخاطر:

تطورت مفاهيم المخاطر المحتملة عبر الزمن من مجرد توقعات قائمة على الحدس إلى نظم معقدة تستند إلى التحليل الكمي والنوعي. مرّت ثقافة إدارة المخاطر بمراحل مختلفة على مر التاريخ، منها:

العصور القديمة:

- كانت المخاطر تُدار بناءً على الخبرة والتقاليد.
- التركيز على المخاطر الفردية.
- الاعتماد على الخرافات والمعتقدات.
- اتخاذ القرارات بناءً على المشاعر.

^٤ - الفيصل، خ (٢٠١٦). أدوات إدارة المخاطر المتقدمة. الدمام: مكتبة العلوم الإدارية، ص ٧٣.

العصور الوسطى:

- ظهور مفهوم الاحتمال.
- استخدام الأدوات المالية.
- تأسيس الشركات المتخصصة.

العصر الحديث:

- التركيز على المخاطر النظامية.
- الاعتماد على البيانات

بعض النظريات الرئيسية التي تناولت إدارة المخاطر:

- **نظرية التحليل الكمي والنوعي:** تُعد هذه النظرية من أساسيات النهج العلمي في إدارة المخاطر، حيث تُستخدم لتحديد المخاطر وتقييمها وتحديد أولوياتها. تشمل التحليل الكمي، الذي يركز على القياسات العددية والإحصائية، والتحليل النوعي، الذي يركز على الخصائص غير القابلة للقياس الكمي.
- **نظرية المحفظة:** تُستخدم هذه النظرية في تصنيف المخاطر وتحديدتها، وتُركز على توزيع الاستثمارات بطريقة تُقلل من المخاطر الكلية للمحفظة الاستثمارية
- **نظرية القيمة في المخاطرة (Value at Risk - VaR):** تُستخدم هذه النظرية لقياس وتقييم المخاطر المالية. تُقدر VaR الخسائر المحتملة للأصول المالية أو المحافظ خلال فترة زمنية معينة وبمستوى ثقة محدد.
- **نظرية الاستجابة للمخاطر:** تُركز هذه النظرية على كيفية استجابة الشركات للمخاطر، وتشمل استراتيجيات مثل تجنب المخاطر، التقليل منها، نقلها إلى طرف آخر، أو قبول بعض أو كل تبعاتها
- **نظرية السلوك تجاه المخاطر:** تُعنى هذه النظرية بدراسة سلوك الأفراد والشركات تجاه المخاطر، وتُحلل كيف يمكن أن تؤثر العوامل النفسية والثقافية على قرارات إدارة المخاطر.
- **نظرية الحوكمة وإدارة المخاطر:** تُعالج هذه النظرية العلاقة بين حوكمة الشركات وإدارة المخاطر، وتُركز على كيفية تأثير السياسات والإجراءات والأنظمة الحاكمة على إدارة المخاطر داخل الشركات.

هذه بعض النظريات الأساسية التي تُعالج إدارة المخاطر. يُمكنك الاطلاع على مصادر متعددة للحصول على معلومات أكثر تفصيلاً وشمولاً حول هذا الموضوع. ٣٢ إذا كان لديك أي استفسارات إضافية أو تحتاج إلى معلومات محددة، فلا تتردد في طرحها.

° - العتيبي، ع (٢٠٢١). نمذجة المخاطر في القرن الحادي والعشرين. الرياض: دار النشر للجامعات، ص ١٠٢.

١. دراسة أندرسون (٢٠٠٣):

أجرى أندرسون (٢٠٠٣) دراسة لفحص العلاقة بين ثقافة إدارة المخاطر وأداء المشاريع في قطاع البناء. أظهرت الدراسة أن المشاريع التي تتمتع بثقافة إدارة مخاطر قوية كانت أكثر عرضة للنجاح من حيث الوفاء بالجدول الزمني والميزانية وتحقيق جودة عالية.

٢. دراسة جونسون وآخرون (٢٠٠٨):

فحص جونسون وآخرون (٢٠٠٨) العوامل التي تؤثر على تطوير ثقافة إدارة المخاطر في المؤسسات. أظهرت الدراسة أن العوامل التالية تلعب دورًا هامًا في تطوير ثقافة إدارة المخاطر:

القيادة العليا: التزام القيادة العليا بإدارة المخاطر يشجع على تبني ثقافة إدارة مخاطر قوية.

الموارد: تخصيص الموارد المالية والبشرية الكافية لإدارة المخاطر يساهم في تطوير ثقافة إدارة مخاطر فعالة.

التواصل: التواصل الفعال حول المخاطر بين مختلف أصحاب المصلحة يُعزز ثقافة إدارة مخاطر إيجابية.

٣. دراسة سيمونز وآخرون (٢٠١٠):

قيّم سيمونز وآخرون (٢٠١٠) نضج ثقافة إدارة المخاطر في مختلف القطاعات. أظهرت الدراسة أن القطاعات التي تتمتع بثقافة إدارة مخاطر ناضجة كانت أكثر قدرة على التعامل مع المخاطر بشكل فعال وتقليل تأثيرها على الأداء.

٤. دراسة فان در ستين وآخرون (٢٠١٣):

فحص فان در ستين وآخرون (٢٠١٣) العلاقة بين ثقافة إدارة المخاطر والابتكار في الشركات. أظهرت الدراسة أن الشركات التي تتمتع بثقافة إدارة مخاطر قوية كانت أكثر قدرة على تعزيز الابتكار وتحمل المخاطر المرتبطة بالابتكار.

٥. دراسة هو وآخرون (٢٠١٩):

أجرى هو وآخرون (٢٠١٩) دراسة لفحص تأثير ثقافة إدارة المخاطر على استجابة الشركات للأزمات. أظهرت الدراسة أن الشركات التي تتمتع بثقافة إدارة مخاطر قوية كانت أكثر قدرة على الاستجابة للأزمات بشكل فعال وتقليل تأثيرها على الأداء.

المتغير الثاني: أداء المشروع (التابع)

أداء المشروع: هو مدى نجاح المشروع في تحقيق أهدافه المحددة في الوقت والميزانية المُحددين. يتم قياس أداء المشروع من خلال معايير مختلفة، مثل:

الجدول الزمني: مدى التزام المشروع بالجدول الزمني المخطط له.

الميزانية: مدى التزام المشروع بالميزانية المُحددة له.

الجودة: مستوى جودة مخرجات المشروع.

الرضا: مستوى رضا أصحاب المصلحة عن مخرجات المشروع.

يُعد أداء المشروع عنصرًا هامًا لقياس نجاحه، فهو يشير إلى مدى تحقيقه لأهدافه المحددة في الوقت والميزانية المُحددين. في هذا العرض الشامل، سنقدم تعريفًا مفصلاً للمتغير الثاني في البحث: أداء المشروع، ونناقش تطوره وأبعاده ونظرياته.

تعريف أداء المشروع:

أداء المشروع هو مدى نجاح المشروع في تحقيق أهدافه المحددة في الوقت والميزانية المُحددين. يتم قياس أداء المشروع من خلال معايير مختلفة، مثل: ^١

الجدول الزمني: مدى التزام المشروع بالجدول الزمني المخطط له.

عدد الأيام المتأخرة: عدد الأيام التي تأخر فيها المشروع عن الجدول الزمني المخطط له.

نسبة الإنجاز في الوقت المحدد: نسبة المهام المُنجزة في الوقت المحدد.

الميزانية: مدى التزام المشروع بالميزانية المُحددة له.

التجاوزات المالية: مقدار الأموال المُستهلكة فوق الميزانية المُحددة.

كفاءة استخدام الموارد: مدى كفاءة استخدام الموارد المالية في المشروع.

الجودة: مستوى جودة مخرجات المشروع.

امتثال المعايير: مدى امتثال مخرجات المشروع للمعايير المُحددة.

رضا العملاء: مستوى رضا العملاء عن جودة مخرجات المشروع.

^٦ - السيد، أحمد (٢٠١٨). إدارة الوقت والميزانية في المشاريع. القاهرة: دار النشر الأكاديمية. ص. ٨٧-٩٢.

الرضا: مستوى رضا أصحاب المصلحة عن مخرجات المشروع.

رضا الإدارة: مستوى رضا الإدارة عن أداء المشروع.

رضا أصحاب المصلحة الخارجيين: مستوى رضا أصحاب المصلحة الخارجيين، مثل الممولين والعملاء.

أهمية قياس أداء المشروع:

يُعد قياس أداء المشروع أمرًا ضروريًا لعدة أسباب، منها:

تقييم نجاح المشروع: يساعد قياس أداء المشروع على تقييم مدى نجاحه في تحقيق أهدافه.

التعرف على نقاط القوة والضعف: يساعد قياس أداء المشروع على التعرف على نقاط القوة والضعف في المشروع، مما يسمح باتخاذ خطوات لتحسينه.

تحسين اتخاذ القرارات: يساعد قياس أداء المشروع على تحسين اتخاذ القرارات في المشاريع المستقبلية.

تعزيز المساءلة: يساعد قياس أداء المشروع على تعزيز المساءلة بين مختلف أصحاب المصلحة.

تطور قياس أداء المشروع:

تطورت طرق قياس أداء المشروع عبر الزمن من مجرد تقييمات subjective إلى أنظمة قياس كمية مُعقدة. مرّت قياسات أداء المشروع بمراحل مختلفة على مر التاريخ، منها:^١

المرحلة الأولى:

- التركيز على المعايير qualitative، مثل رضا العملاء.
- استخدام تقييمات subjective لقياس أداء المشروع.

المرحلة الثانية:

- ظهور المعايير quantitative، مثل الجدول الزمني والميزانية.
- استخدام أدوات بسيطة لقياس أداء المشروع، مثل الرسوم البيانية والجدول.

المرحلة الثالثة:

- استخدام نماذج مُعقدة لقياس أداء المشروع، مثل نموذج Earned Value Management (EVM).

^١ - الحسيني، محمد (٢٠٢٢). استراتيجيات تحسين أداء المشاريع. الإسكندرية: دار العلوم الحديثة. ص. ٩٥-١٠٠.

- استخدام أدوات تحليل البيانات لقياس أداء المشروع بشكل دقيق.

أبعاد أداء المشروع:

يمكن تقسيم أداء المشروع إلى أبعاد رئيسية، تشمل:

الأداء الفني: مدي تحقق

عد تقييم أداء المشروع موضوعًا معقدًا، حيث تتعدد العوامل التي تؤثر على نجاحه. ظهرت العديد من النظريات على مر الزمن لشرح وتفسير أداء المشروع، وتقديم وجهات نظر مختلفة لقياس النجاح. في هذا القسم، سنستعرض بعضًا من أهم نظريات أداء المشروع.

١. نظرية النظم:

تتظر نظرية النظم إلى المشروع كنظام مفتوح يتفاعل مع محيطه. تركز هذه النظرية على العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء المشروع، مثل:

- المدخلات: الموارد المستخدمة في المشروع، مثل المواد والعمالة والمالية.
- عمليات التحويل: الأنشطة التي يتم تنفيذها لتحويل المدخلات إلى مخرجات.
- المخرجات: المنتجات أو الخدمات التي يتم تقديمها من خلال المشروع.
- الملاحظات: المعلومات التي يتم جمعها حول أداء المشروع من البيئة الخارجية.

تشير نظرية النظم إلى أن أداء المشروع يتأثر بكيفية تفاعل هذه العناصر مع بعضها البعض. فعلى سبيل المثال، يمكن أن يؤدي ضعف التنسيق بين الأقسام إلى انخفاض أداء المشروع، بينما يمكن أن تساهم بيئة عمل داعمة في تحسين أدائه.

٢. نظرية المهام:

تركز نظرية المهام على تقسيم المشروع إلى مهام فرعية محددة، وتحديد المسؤولية عن إنجاز كل مهمة. تركز هذه النظرية على العوامل التالية:

- التخطيط: وضع خطة مفصلة للمشروع تحدد المهام، والأهداف، والجدول الزمني، والميزانية.
- التنفيذ: إنجاز المهام وفقًا للخطة المحددة.
- المراقبة: متابعة تقدم العمل وتحديد أي انحرافات عن الخطة.
- التحكم: اتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة أي انحرافات عن الخطة.

تشير نظرية المهام إلى أن أداء المشروع يتأثر بفعالية إدارة هذه المراحل. فعلى سبيل المثال، يمكن أن يؤدي ضعف التخطيط إلى تأخيرات في إنجاز المشروع، بينما يمكن أن تساهم المراقبة الفعالة في تحديد المشكلات ومعالجتها في وقت مبكر.

٣. نظرية أصحاب المصلحة:

تركز نظرية أصحاب المصلحة على احتياجات وتوقعات مختلف أصحاب المصلحة في المشروع. تشير هذه النظرية إلى أن أداء المشروع يتأثر بمدى قدرته على تلبية احتياجات جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك:

- **المستثمرون:** الأشخاص أو المؤسسات التي تمول المشروع.
- **العملاء:** الأشخاص أو الشركات الذين يستخدمون مخرجات المشروع.
- **الموظفون:** الأشخاص الذين يعملون في المشروع.
- **الموردون:** الأشخاص أو الشركات الذين يقدمون المدخلات للمشروع.
- **المجتمع:** الأشخاص الذين يتأثرون بنجاح أو فشل المشروع.

تشير نظرية أصحاب المصلحة إلى أن أداء المشروع يتطلب تحقيق توازن بين احتياجات جميع أصحاب المصلحة. فعلى سبيل المثال، قد يركز المشروع على تلبية احتياجات المستثمرين على حساب احتياجات العملاء، مما قد يؤدي إلى انخفاض رضا العملاء على المدى الطويل.

٤. نظرية السلوك التنظيمي:

تركز نظرية السلوك التنظيمي على فهم سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة. تشير هذه النظرية إلى أن أداء المشروع يتأثر بالعوامل التالية:

- **الدافع:** رغبة الأفراد في العمل وتحقيق الأهداف.
- **القيادة:** قدرة القائد على تحفيز الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف.
- **العمل الجماعي:** قدرة الأفراد على العمل معًا بشكل فعال لتحقيق الأهداف المشتركة.
- **الثقافة التنظيمية:** القيم والمعتقدات السائدة داخل المنظمة.

تشير نظرية السلوك التنظيمي إلى أن أداء المشروع يتطلب بيئة عمل داعمة تحفز الأفراد على العمل الجماعي وتعزز ثقافة الإنجاز.

الدراسات السابقة

١. دراسة ستانلي (١٩٨٠):

قدم ستانلي (١٩٨٠) نموذجًا لقياس أداء المشروع يُعرف باسم "نموذج أداء المشروع" (PPM). يتكون هذا النموذج من ستة أبعاد رئيسية لقياس أداء المشروع، وهي:

- **الجدول الزمني:** مدى التزام المشروع بالجدول الزمني المخطط له.
- **الميزانية:** مدى التزام المشروع بالميزانية المحددة له.

- **الجودة:** مستوى جودة مخرجات المشروع.
- **الرضا:** مستوى رضا أصحاب المصلحة عن مخرجات المشروع.
- **التأثير:** تأثير المشروع على البيئة أو المجتمع.
- **الابتكار:** مدى مساهمة المشروع في تطوير أفكار أو منتجات أو خدمات جديدة.

٢. دراسة مينديز وآخرون (٢٠٠٠):

فحص مينديز وآخرون (٢٠٠٠) العوامل التي تؤثر على أداء المشاريع في صناعة البناء. أظهرت الدراسة أن العوامل التالية تلعب دورًا هامًا في تحسين أداء المشاريع:

التخطيط الجيد: وجود خطة مفصلة للمشروع تحدد الأهداف، والجدول الزمني والميزانية والموارد.

التواصل الفعال: التواصل الفعال بين مختلف أصحاب المصلحة في المشروع.

إدارة المخاطر الفعالة: تحديد المخاطر المحتملة للمشروع واتخاذ خطوات للحد من تأثيرها.

قيادة المشروع القوية: وجود قائد مشروع يتمتع بالمهارات والخبرة اللازمة لتحقيق أهداف المشروع.

٣. دراسة كيم وآخرون (٢٠٠٣):

قدم كيم وآخرون (٢٠٠٣) نموذجًا لقياس أداء المشروع يُعرف باسم "نموذج قياس أداء المشروع" (PIM). يتكون هذا النموذج من خمسة أبعاد رئيسية لقياس أداء المشروع، وهي:

- **الفعالية:** مدى تحقيق المشروع لأهدافه المحددة.
- **الكفاءة:** استخدام الموارد بشكل فعال لتحقيق أهداف المشروع.
- **الرضا:** مستوى رضا أصحاب المصلحة عن مخرجات المشروع.
- **جودة المنتج:** مستوى جودة مخرجات المشروع.
- **الابتكار:** مدى مساهمة المشروع في تطوير أفكار أو منتجات أو خدمات جديدة.

٤. دراسة جونسون وآخرون (٢٠٠٨):

فحص جونسون وآخرون (٢٠٠٨) العلاقة بين ثقافة المنظمة وأداء المشروع. أظهرت الدراسة أن المنظمات التي تتمتع بثقافة إيجابية، مثل ثقافة التركيز على العملاء أو ثقافة العمل الجماعي، كانت أكثر عرضة لتحقيق نتائج أفضل في المشاريع.

٥. دراسة فان هورن وآخرون (٢٠١٩):

أجرى فان هورن وآخرون (٢٠١٩) دراسة لفحص تأثير استخدام أدوات إدارة المشاريع على أداء المشروع. أظهرت الدراسة أن استخدام أدوات إدارة المشاريع بشكل فعال يساهم في تحسين أداء المشروع من حيث الوفاء بالجدول الزمني والميزانية وتحقيق جودة عالية.

تحليل العلاقات بين متغيرات البحث: إدارة المخاطر وأداء المشروع

في هذا الجزء من البحث، سنقوم بتحليل العلاقات بين متغيرات البحث الرئيسية: ثقافة إدارة المخاطر وأداء المشروع سنركز على ثلاثة جوانب رئيسية: الأنماط، والصراعات، والفجوات.

ثقافة إدارة المخاطر

كما تم تعريفه سابقاً، ثقافة إدارة المخاطر هي مجموعة القيم والمعتقدات والممارسات السائدة داخل الشركة فيما يتعلق بتحديد المخاطر وتقييمها والتحكم فيها. تتكون ثقافة إدارة المخاطر من العناصر التالية:

- **الموقف من المخاطر:** مدى تقبل الشركة للمخاطر واستعدادها لتحملها.
- **الوعي بالمخاطر:** مستوى فهم أصحاب المصلحة داخل الشركة للمخاطر المحتملة.
- **التواصل بشأن المخاطر:** فعالية التواصل بين مختلف أصحاب المصلحة حول المخاطر.
- **المسؤولية عن المخاطر:** تحديد من يتحمل مسؤولية إدارة المخاطر داخل الشركة.
- **الموارد المخصصة لإدارة المخاطر:** مدى استعداد الشركة لتخصيص الموارد المالية والبشرية لإدارة المخاطر.

يشير أداء المشروع إلى مدى نجاح المشروع في تحقيق أهدافه المحددة في الوقت والميزانية المحددين. يتم قياس أداء المشروع من خلال معايير مختلفة، مثل^١:

- **الجدول الزمني:** مدى التزام المشروع بالجدول الزمني المخطط له.
- **الميزانية:** مدى التزام المشروع بالميزانية المحددة له.
- **الجودة:** مستوى جودة مخرجات المشروع.
- **الرضا:** مستوى رضا أصحاب المصلحة عن مخرجات المشروع.

^١ - فهمي، ليلي (٢٠١٧). نظريات في إدارة المشاريع. عمان: دار الفكر الجديد. ص. ٦٧-٧٢.

العلاقة بين ثقافة إدارة المخاطر وأداء المشروع:

أظهرت الدراسات والبحوث وجود علاقة إيجابية قوية بين ثقافة إدارة المخاطر وأداء المشروع.

تأثير ثقافة إدارة المخاطر على أداء المشروع:

- **تقليل المخاطر المحتملة:** تساعد ثقافة إدارة المخاطر على تحديد المخاطر المحتملة في وقت مبكر وتقييمها بشكل فعال، مما يسمح باتخاذ خطوات استباقية للحد من تأثيرها.
- **تحسين اتخاذ القرارات:** تساهم ثقافة إدارة المخاطر في تحسين اتخاذ القرارات من خلال تزويد أصحاب القرار بمعلومات دقيقة حول المخاطر المحتملة.
- **تعزيز كفاءة العمل:** تساعد ثقافة إدارة المخاطر على تحسين كفاءة العمل من خلال تقليل الخسائر والتعطيلات الناجمة عن المخاطر.
- **زيادة رضا أصحاب المصلحة:** تساهم ثقافة إدارة المخاطر في زيادة رضا أصحاب المصلحة من خلال إظهار التزام الشركة بإدارة المخاطر بشكل مسؤول.

الأنماط:

- **نمط الترابط الإيجابي:** أظهرت الدراسات والبحوث وجود علاقة إيجابية قوية بين ثقافة إدارة المخاطر وأداء المشروع.
- **نمط التأثير:** تشير ثقافة إدارة المخاطر إلى مجموعة من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على أداء المشروع.
- **نمط التسلسل:** تساهم ثقافة إدارة المخاطر في تحسين أداء المشروع من خلال مجموعة من المراحل المتسلسلة.

الصراعات:

- **صراع الموارد:** قد تواجه المؤسسات صراعاً في تخصيص الموارد بين إدارة المخاطر والأنشطة التشغيلية الأخرى.
- **صراع الثقافات:** قد تختلف ثقافات إدارة المخاطر بين مختلف أصحاب المصلحة داخل الشركة، مما قد يؤدي إلى صراعات وتحديات.
- **صراع المعلومات:** قد تواجه الشركات صعوبة في جمع وتحليل المعلومات اللازمة لإدارة المخاطر بشكل فعال.

الفجوات:

- **فجوة الوعي:** قد تفتقر بعض الشركات إلى الوعي بأهمية ثقافة إدارة المخاطر ودورها في تحسين أداء المشروع.
- **فجوة المهارات:** قد تفتقر بعض الشركات إلى المهارات اللازمة لتطبيق ممارسات إدارة المخاطر بشكل فعال.
- **فجوة الأدوات:** قد تفتقر بعض الشركات إلى الأدوات والتقنيات اللازمة لدعم ثقافة إدارة المخاطر.

النتائج

النتائج الرئيسية

العلاقة الإيجابية: أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين ثقافة إدارة المخاطر وأداء المشروع.

تأثير ثقافة إدارة المخاطر: تؤثر ثقافة إدارة المخاطر على أداء المشروع من خلال تقليل المخاطر المحتملة، وتحسين اتخاذ القرارات، وتعزيز كفاءة العمل، وزيادة رضا أصحاب المصلحة.

العوامل المؤثرة على ثقافة إدارة المخاطر: تتأثر ثقافة إدارة المخاطر بعدة عوامل، تشمل:

- **القيادة العليا:** التزام القيادة العليا بإدارة المخاطر يشجع على تبني ثقافة إدارة مخاطر قوية.
- **الموارد:** تخصيص الموارد المالية والبشرية الكافية لإدارة المخاطر يساهم في تطوير ثقافة إدارة مخاطر فعالة.
- **التواصل:** التواصل الفعال حول المخاطر بين مختلف أصحاب المصلحة يعزز ثقافة إدارة مخاطر إيجابية.
- **التحديات:** تواجه الشركات بعض التحديات في تطبيق ثقافة إدارة المخاطر، تشمل:
- **صراع الموارد:** قد تواجه الشركات صراعاً في تخصيص الموارد بين إدارة المخاطر والأنشطة التشغيلية الأخرى.
- **صراع الثقافات:** قد تختلف ثقافات إدارة المخاطر بين مختلف أصحاب المصلحة داخل الشركة، مما قد يؤدي إلى صراعات وتحديات.
- **صراع المعلومات:** قد تواجه الشركات صعوبة في جمع وتحليل المعلومات اللازمة لإدارة المخاطر بشكل فعال.

الفجوات: تشير النتائج إلى وجود فجوات في الوعي والمهارات والأدوات المتعلقة بإدارة المخاطر، تشمل:

- **فجوة الوعي:** قد تفتقر بعض الشركات إلى الوعي بأهمية ثقافة إدارة المخاطر ودورها في تحسين أداء المشروع.
- **فجوة المهارات:** قد تفتقر بعض الشركات إلى المهارات اللازمة لتطبيق ممارسات إدارة المخاطر بشكل فعال.
- **فجوة الأدوات:** قد تفتقر بعض الشركات إلى الأدوات والتقنيات اللازمة لدعم ثقافة إدارة المخاطر.

الآثار المستقبلية:

تعزيز ثقافة إدارة المخاطر: من المتوقع أن تزداد أهمية ثقافة إدارة المخاطر في المستقبل مع ازدياد تعقيد المشاريع وتنوع المخاطر.

التطورات التكنولوجية: ستلعب التطورات التكنولوجية دوراً هاماً في دعم ثقافة إدارة المخاطر من خلال توفير أدوات وتحليلات جديدة لتحديد المخاطر وتقييمها والتحكم فيها.

التغيرات في البيئة: ستؤدي التغيرات في البيئة العالمية، مثل تغير المناخ والاضطرابات السياسية، إلى زيادة أهمية ثقافة إدارة المخاطر لضمان استمرارية المشاريع ونجاحها.

تغير ممارسات إدارة المخاطر: ستتطور ممارسات إدارة المخاطر بشكل مستمر مع ظهور أساليب جديدة وأدوات متطورة

التعليم والتدريب: ستزداد الحاجة إلى برامج التعليم والتدريب حول ثقافة إدارة المخاطر لتزويد أصحاب المصلحة بالمهارات اللازمة لتطبيقها بشكل فعال.

البحث المستقبلي: ستفتح نتائج هذا البحث الباب أمام المزيد من البحوث في مجال ثقافة إدارة المخاطر، بما في ذلك:

- دراسة تأثير ثقافة إدارة المخاطر على مؤشرات أداء المشروع المختلفة.
- تحليل العوامل التي تؤثر على تطوير ثقافة إدارة المخاطر في مختلف القطاعات.
- تطوير نماذج وأدوات جديدة لدعم ثقافة إدارة المخاطر.
- دراسة تأثير ثقافة إدارة المخاطر على السلوكيات الفردية والجماعية داخل الشركات.

التأثيرات على قطاعات محددة:

- **قطاع البناء:** من المتوقع أن تؤدي ثقافة إدارة المخاطر القوية إلى تحسين السلامة والجودة والكفاءة في مشاريع البناء.
- **قطاع الرعاية الصحية:** من المتوقع أن تساهم ثقافة إدارة المخاطر في تحسين سلامة المرضى وفعالية الرعاية الصحية.
- **قطاع تكنولوجيا المعلومات:** من المتوقع أن تؤدي ثقافة إدارة المخاطر إلى تحسين أمن المعلومات وفعالية مشاريع تكنولوجيا المعلومات.
- **القطاع المالي:** من المتوقع أن تساهم ثقافة إدارة المخاطر في تحسين الاستقرار المالي وتقليل المخاطر المالية.

المساهمات الإجمالية للبحث: ثقافة إدارة المخاطر وأداء المشروع

يقدم هذا البحث مساهمات هامة في مجال إدارة المشاريع من خلال:

١. التأكيد على أهمية ثقافة إدارة المخاطر:

أظهر البحث وجود علاقة إيجابية قوية بين ثقافة إدارة المخاطر وأداء المشروع.

أكد البحث على أن ثقافة إدارة المخاطر الفعالة تساهم في تقليل المخاطر المحتملة، وتحسين اتخاذ القرارات، وتعزيز كفاءة العمل، وزيادة رضا أصحاب المصلحة.

٢. تقديم إطار عمل نظري لفهم ثقافة إدارة المخاطر:

حدد البحث العناصر الرئيسية لثقافة إدارة المخاطر، تشمل: الموقف من المخاطر، الوعي بالمخاطر، التواصل بشأن المخاطر، المسؤولية عن المخاطر، الموارد المخصصة لإدارة المخاطر.

شرح البحث كيف تؤثر هذه العناصر على أداء المشروع.

٣. تحليل العلاقات بين المتغيرات:

فحص البحث العلاقة بين ثقافة إدارة المخاطر وأداء المشروع من خلال الأنماط والصراعات والفجوات.

قدم البحث تحليلات مفصلة لهذه العلاقات من خلال دراسات الحالة والممارسات في مختلف القطاعات.

٤. تقديم توصيات عملية لتحسين ثقافة إدارة المخاطر:

حدد البحث خطوات ملموسة يمكن للشركات اتخاذها لتعزيز ثقافة إدارة المخاطر، بما في ذلك: الالتزام من القيادة العليا، التدريب، التواصل، تخصيص الموارد، سد الفجوات.

٥. فتح المجال لمزيد من البحث:

حدد البحث مجالات بحثية مستقبلية لفهم ثقافة إدارة المخاطر بشكل أفضل وتطبيقها بشكل فعال. للآثار المترتبة على البحث:

- من المتوقع أن تساهم نتائج هذا البحث في تحسين ممارسات إدارة المخاطر في مختلف القطاعات.
- من المتوقع أن تؤدي إلى تطوير أدوات وتحليلات جديدة لدعم ثقافة إدارة المخاطر.
- من المتوقع أن تساهم في رفع مستوى الوعي بأهمية ثقافة إدارة المخاطر في مجال إدارة المشاريع.

الخلاصة:

يقدم هذا البحث مساهمات قيمة لفهم العلاقة بين ثقافة إدارة المخاطر وأداء المشروع

التوصيات

١. إجراء دراسات مقارنة بين مختلف أساليب إدارة المخاطر لتحديد أفضل الأساليب وأكثرها فعالية في مختلف المجالات.
٢. دراسة تأثير العوامل الثقافية على إدارة المخاطر.
٣. تطوير برامج تدريبية لتعزيز ثقافة إدارة المخاطر في مختلف الشركات.
٤. تطوير أدوات ووسائل جديدة لإدارة المخاطر لتسهيل تطبيقها في مختلف الشركات.

٥. نشر الوعي بأهمية إدارة المخاطر من خلال الحملات التوعوية والبرامج التعليمية.
٦. من خلال معالجة هذه الفجوات، يمكن تحسين ممارسات إدارة المخاطر بشكلٍ كبيرٍ وتحقيق فوائدٍ أكبر للمؤسسات والاقتصاد ككل.

الخاتمة:

ظهرت هذه الدراسة وجود علاقة إيجابية بين ثقافة إدارة المخاطر وأداء المشروع. فالمشاريع التي تتمتع بثقافة إدارة المخاطر قوية تكون أكثر عرضة للنجاح من حيث الوفاء بالجدول الزمني والميزانية وتحقيق جودة عالية، وذلك لأن ثقافة إدارة المخاطر الفعالة تساعد علي:

- تحديد المخاطر المحتملة في وقت مبكر
- تقييم المخاطر بشكل فعال
- اتخاذ قرارات أفضل بشأن كيفية إدارة المخاطر.
- تحسين التواصل حول المخاطر.
- تعزيز ثقافة التعلم من الأخطاء

من المتوقع أن يساهم نتائج هذا البحث في تحسين ممارسات إدارة المخاطر في مختلف القطاعات وأن تؤدي إلى تطوير أدوات وتحليلات جديدة لدعم ثقافة وإداره المخاطر

الفصل الثالث: منهجية البحث

١-٣- مقدمة:

يوضح هذا الفصل منهجية البحث المستخدمة في التحقق من دور إدارة المخاطر في ضمان نجاح المشاريع، وذلك من خلال تحديد المخاطر المحتملة وتقييمها وتطوير استراتيجيات التعامل معها، وبهذا الفصل يتم عرض التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث بالتفصيل، وتصميم البحث، ومجتمع البحث، وطرق وتقنيات أخذ العينات، وطرق جمع البيانات، وأنواع البيانات، وطرق وأساليب تحليل البيانات.

٢-٣- التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

في الدراسات البحثية، تعد التعريفات الإجرائية أساسية في تحديد المتغيرات التي يتم قياسها بوضوح، حيث يصف التعريف الإجرائي كيفية قياس متغير أو ملاحظة أو التلاعب به، ويساعد الباحثين على ضمان اتساق دراساتهم وصلاحياتها.

١-٣-٢- إدارة المخاطر (المتغير المستقل):

عرفت الباحثة إدارة المخاطر إجرائيًا بأنها: عملية يتم من خلالها التعامل مع المخاطر التي العاملين في إدارة المشاريع والتسويق بأكاديمية التعلم، وذلك من خلال توقع الخسائر العارضة المحتملة ومحاولة التقليل من إمكانية حدوث الخسائر لأكاديمية التعلم.

٢-٣-٢- ضمان النجاح (المتغير التابع):

عرفت الباحثة ضمان النجاح إجرائيًا بأنه: هي العملية التي من خلالها يتم تحقيق أهداف أكاديمية التعلم، والتي من أجل تحقيقها تقوم الباحث بتحديد المخاطر التي تواجه العاملين في قسم إدارة المشاريع والتسويق ومحاولة التغلب عليها، لتحقيق أهداف المشاريع المرجوة ولضمان نجاح شركة أكاديمية التعلم.

٣-٣- تصميم البحث:

فلسفة البحث: الوضعية.

منهج البحث: الوصفي التحليلي.

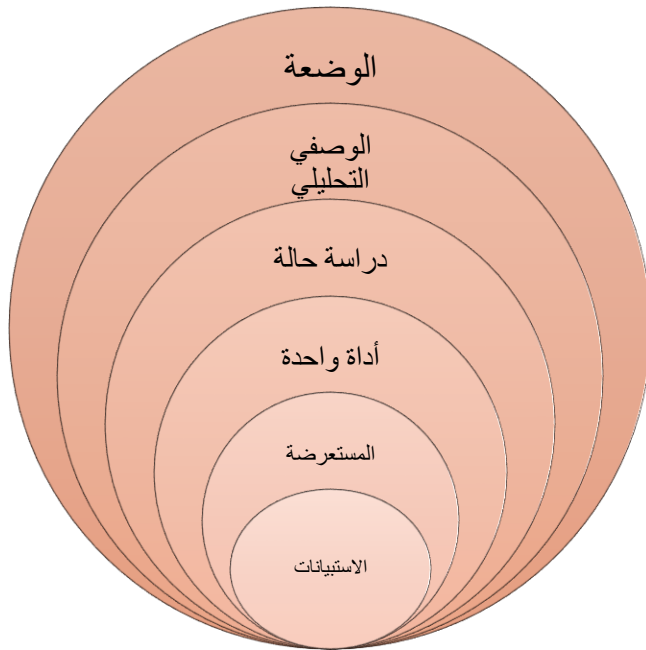
استراتيجية البحث: دراسة حالة.

اختيار البحث: الطريقة الأحادية.

الأفق الزمني: مستعرضة.

تقنيات مع وتحليل البيانات:

الاستبيانات.



٣-٤- مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة:

٣-٤-١- مجتمع البحث:

جدول رقم (١) مجتمع البحث

القطاع أو اسم المشروع	التصنيفات	عدد الموظفين
قسم إدارة المشاريع والتسويق في أكاديمية التعليم	العاملين بقسم إدارة المشاريع والتسويق	٢٠٠ عامل وعاملة

المصدر: الباحثة (٢٠٢٤).

٣-٤-٢- عينة البحث:

جدول رقم (٢) عينة البحث.

عينة البحث	حجم العينة
تستهدف الموظفين العاملين في قسم إدارة المشاريع والتسويق بأكاديمية التعلم.	٢٠٠ عاملة وعاملة

المصدر: الباحثة (٢٠٢٤).

٣-٤-٣- طريقة وتقنيات أخذ العينة:

اعتمدت الباحثة بهذه الدراسة على أداة الاستبيانات، والتي تعتبر من الأدوات الكمية لذلك جاء أسلوب أخذ العينات هو الاحتمالية، والطريقة المستخدمة في أخذ العينات هي طريقة العينة العشوائية البسيطة.

٣-٥- طرق جمع البيانات:

سيتم تحليل البيانات التي تم جمعها إحصائيًا. يتضمن التحليل الإحصائي تحديد البيانات الأولية وتحليلها وتحويلها إلى معلومات مفيدة. سيساعد هذا المنهج على كشف العلاقات الأساسية بين المتغير المستقل (إدارة المخاطر)، والمتغير التابع (نجاح المشروع) في (قسم إدارة المشاريع والتسويق شركة أكاديمية التعلم).

٣-٥-١- المتغير المستقل (إدارة المخاطر).

اعتمدت الباحثة على استبانة (الجهيمي، ٢٠١٨). من أجل قياس المتغير المستقل (إدارة المخاطر)، وذلك من حيث أربعة أبعاد وهي: (تحديد المخاطر التي تتعرض لها المشروعات والمتوسطة والصغيرة ودرجتها، وعملية إدارة المخاطر بالشركة، ونجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وقدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على النمو التطور. حيث أن البعد تحديد المخاطر التي تتعرض لها المشروعات والمتوسطة والصغيرة ودرجتها يتكون من (١٤) عبارة، بينما جاء بُعد عملية إدارة المخاطر بالشركة يتكون من (١٢) عبارة، وجاء بُعد نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة يتكون من (٥) عبارة، وأخيرًا جاء بُعد قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على النمو التطور يتكون من (٢) عبارة. نوع الأداة ليكرت (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

المتغير	الأبعاد	عدد العبارات	المرجع
إدارة المخاطر	تحديد المخاطر التي تتعرض لها المشروعات والمتوسطة والصغيرة ودرجتها	١٤	(الجهيمي، ٢٠١٨)
	عملية إدارة المخاطر بالشركة	١٢	
	نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة	٥	
	قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على النمو التطور	٢	

بواسطة الباحثة، (٢٠٢٤).

٢-٥-٣- المتغير التابع (نجاح المشاريع):

اعتمدت الباحثة على استبانة (الباروني، ٢٠١٧). من أجل قياس المتغير التابع (نجاح المشاريع)، وذلك من حيث بُعد العوامل الأساسية ذات العلاقة بالإدارات العليا والمنظمة، والذي تكون من (١١) عبارة، وجاء بُعد العوامل الأساسية ذات العلاقة بخصائص وفريق المشروع، والذي تكون من (١٤) عبارات، وجاء بُعد العوامل الأساسية ذات العلاقة بالتأثيرات الخارجية، والذي تكون من (٧) عبارات، وأخيرًا جاء بُعد العوامل الأساسية ذات العلاقة بإدارة المشاريع، والذي تكون من (٩) عبارات. نوع الأداة ليكرت (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

المتغير	الأبعاد	عدد العبارات	المرجع
نجاح المشاريع	العوامل الأساسية ذات العلاقة بالإدارات العليا والمنظمة	١١	(الباروني، ٢٠١٧)
	العوامل الأساسية ذات العلاقة بخصائص وفريق المشروع	١٤	
	العوامل الأساسية ذات العلاقة بالتأثيرات الخارجية	٧	
	العوامل الأساسية ذات العلاقة بإدارة المشاريع	٩	

بواسطة الباحثة، (٢٠٢٤).

٦-٣: أنواع البيانات.

أتبعت الباحثة أسلوب الدراسة الميدانية لتحقيق أهداف الدراسة، لذلك تم الحصول على البيانات من مصدرين أساسيين، وهما:

١ - البيانات الأولية:

وتعتبر البيانات الأولية هي البيانات التي قامت الباحثة بجمعها من مصادرها الأساسية، وهي عبارة بيانات واقعية وأصيل تُعبر عن مشكلة الدراسة، والغرض من جمع البيانات الأولية وهو الوصول لحل المشكلة البحثية حيث تتضمن البيانات الأولية كلاً من المقابلة والاستبيان.

٢ - البيانات الثانوية:

وهي تلك البيانات التي تم جمعها بواسطة باحثين آخرين، وتعتبر من البيانات الثانوية التي تقوم بتفسير وتحليل البيانات الأولية، وتقوم الباحثة بجمعها لأغراض أخرى غير الوصول لحل المشكلة البحثية الخاصة بالبحث العلمي، ويمكن أن تحتوي على معلومات يتم الاستناد إليها بكتابة المحتوى العلمي الخاص بها، وتتمثل البيانات الثانوية في الكتب والمقالات والتقارير الرسمية والدوريات.

٣-٧- طرق وإجراءات تحليل البيانات:

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها استخدمت الباحثة المجموعة الإحصائية للعلوم الاجتماعية - SMART (SPSS) & PLS.٢٦، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- **الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics):** وهو الأسلوب الإحصائي المستخدم لوصف خصائص أفراد العينة الشخصية ووصف إجاباتهم من خلال (التكرارات، النسب المئوية).
- **اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha):** لكي يتم التحقق من ثبات أداة الدراسة، ودرجة التوافق بين فقراتها في قياس متغيرات الدراسة.
- **اختبار بيرسون (Pearson):** لكي يتم التأكد من صدق أداة الدراسة، والتأكد من الترابط بين عبارات الاستبيان ومحاوره، والتأكد من العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- **اختبار الانحدار الخطي المتعدد (Stepwise Multiple Linear Regression Analysis):** ستقوم الباحثة باستخدامه للتأكد من مدى تأثير كل متغير من المتغيرات المستقلة بشكل منفرد على المتغيرات التابعة بأبعادها مجتمعة.

٣-٨: الخاتمة.

في ختام هذا الفصل تم عرض تفاصيل منهجية الدراسة التي تم اتباعها في هذه الدراسة، فقد تم تناول كلاً من التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم البحث، ومجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة، وطرق جمع البيانات، وأنواع البيانات، وطرق وأساليب تحليل البيانات، وأخيراً يمكن القول أن منهجية الدراسة التي تم اتباعها في هذا الفصل قد تم تصميمها بعناية لضمان صحة ودقة النتائج التي تم التوصل إليها، وذلك من خلال اتباع الخطوات العلمية السليمة واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، كما تقوم هذه المنهجية بتوفير إطاراً يمكن البناء عليه في الدراسات المستقبلية بنفس المجال.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة ومناقشتها.

- المقدمة
- توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث).
- اختبارات الصدق والثبات لأداة الدراسة.
- التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.
- معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة.
- نتائج اختبار صحة فرضيات الدراسة.
- الخاتمة.

٤, ١. المقدمة:

يعد إدارة المخاطر من أهم العناصر الإدارية التي تؤثر بشكل مباشر وكبير على المشاريع، لذلك يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية والتي تكشف عن دور إدارة المخاطر بضمان تحسين أداء المشاريع بشركة أكاديمية التعلم (قسم إدارة المشاريع والتسويق) بمدينة الرياض، من وجهة نظر أفراد العينة ثم مناقشة ذلك، وتم معالجة هذه البيانات من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار ٢٦ & SMART-PLS. ٢٦، ويتضمن الفصل الحالي على التحليل الإحصائي الوصفي للعينة محل الدراسة واختبار الصدق والثبات للاستبانة المستخدم بجمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة الحالية، واختبار فرضيات البحث ومدى ملائمة النموذج، وهما كما يلي:

٤, ٢. تحليل وتفسير خصائص عينة الدراسة:

الهدف من تحليل المتغيرات لعينة الدراسة، هو معرفة مدى تمثيل إجابات المستجيبين لمجتمع الدراسة، ومن ثم تقديم إحصاءات وصفية للبيانات الشخصية، وقد احتوت أداة الدراسة (الاستبيان) على الخصائص التالية: (الجنس، العمر، مجال العمل، المؤهل العلمي)، وقد تم إيجاد التوزيعات التكرارية والنسب المئوية للمتغيرات الديمغرافية، على النحو التالي:

- النوع ويشمل على (ذكر، أنثى).
- الفئة العمرية وتشمل (أقل من ٢٥ سنة، من ٢٥ إلى ٣٠ سنة، من ٣٠ إلى ٤٠ سنة، من ٤٠ إلى ٥٠ سنة، من ٥٠ إلى ٦٠ سنة).
- مجال العمل ويشمل على (مالي/ مصرفي، زراعي، صناعي، خدمي).
- المؤهل العلمي ويشمل على (دكتوراه، ماجستير، بكالوريوس، دبلوم عالي، دبلوم متوسط، دبلوم فما دون).

وسيوضح تصنيف العينة محل الدراسة الجداول والرسومات في الفقرات التالية، كما يلي:

جدول ١ توصيف عينة الدراسة.

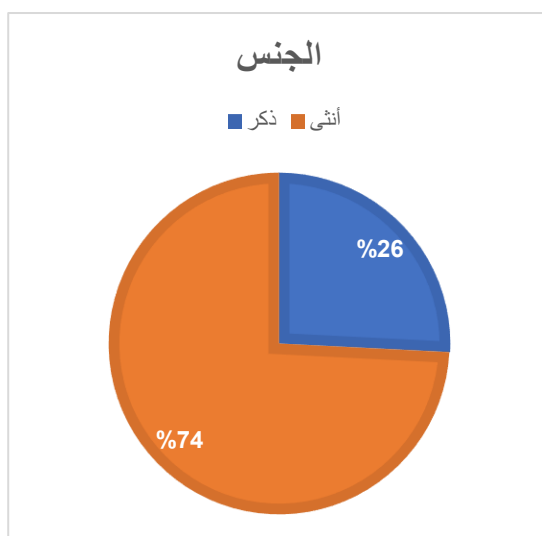
المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة من إجمال العينة
الجنس	ذكر	٣٤	٢٥,٨٪
	أنثى	٩٨	٧٤,٢٪
الإجمالي		١٣٢	١٠٠٪
الفئة العمرية	أقل من ٢٥ سنة	٢١	١٥,٩٪
	من ٢٥-٣٠ سنة	٥٠	٣٧,٩٪
	من ٣٠-٤٠ سنة	٤٢	٣١,٨٪
	من ٤٠-٥٠ سنة	١٧	١٢,٩٪
	من ٥٠-٦٠ سنة	٢	١,٥٪
الإجمالي		١٣٢	١٠٠٪
مجال العمل	مالي/ مصرفي	٢٩	٢٢٪
	زراعي	٦	٤,٥٪

صناعي	١٥	٪١١,٤
خدمي	٨٢	٪٦٢,١
الإجمالي		١٣٢
دكتوراه	١٠	٪٧,٦
ماجستير	١٨	٪١٣,٦
بكالوريوس	٧٤	٪٥٦,١
دبلوم عالي	١٠	٪٧,٦
دبلوم متوسط	٩	٪٦,٨
دبلوم فما دون	١١	٪٨,٣
الإجمالي		١٣٢

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية (ن=١٣٢ مفردة).

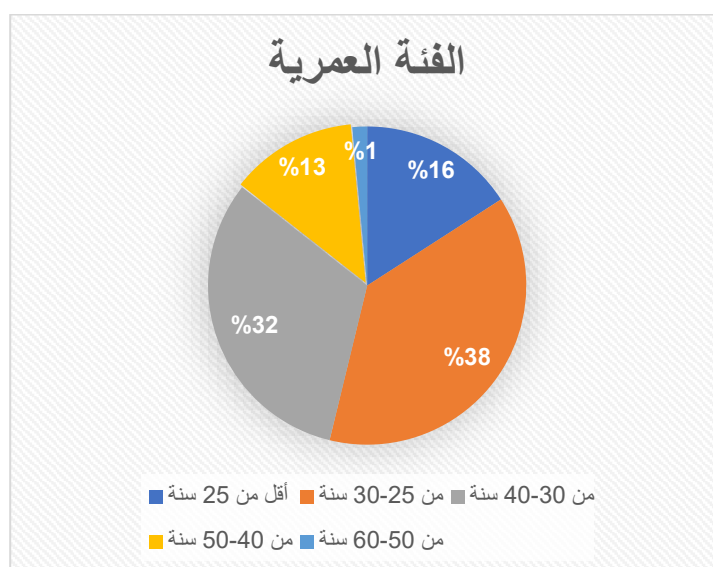
من بيانات الجدول السابق تم استخلاص النتائج الآتية:

بالنسبة لمتغير الجنس: أظهرت نتائج الجدول السابق أن هناك فرق كبير بين عدد الذكور والإناث لأفراد عينة الدراسة، حيث جاءت نسبة الإناث أعلى بكثير من نسبة الذكور، حيث بلغت نسبة الإناث (٩٨) مفردة ونسبة مئوية (٧٤,٢٪) من إجمالي العينة، بينما بلغ عدد الذكور (٣٤) مفردة ونسبة مئوية (٢٥,٨٪) من إجمالي العينة، كما موضح بالشكل التالي:



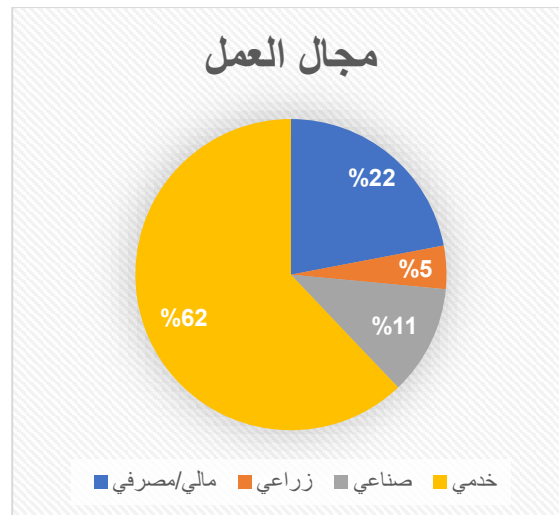
شكل ١ تصنيف العينة وفق الجنس.

بالنسبة لمتغير العمر: جاءت أعلى فئة عمرية لأفراد عينة الدراسة كانت من ٢٥-٣٠ سنة بمقدار (٥٠) مفردة وبنسبة مئوية مقدارها (٣٧,٩)٪، ثم تليها الفئة العمرية من ٣٠-٤٠ سنة بمقدار (٤٢) مفردة وبنسبة مئوية مقدارها (٣١,٨)٪، ثم تليها الفئة العمرية أقل من ٢٥ سنة بمقدار (٢١) مفردة وبنسبة مئوية مقدارها (١٥,٩)٪، ثم تليها الفئة العمرية من ٤٠-٥٠ سنة والتي جاءت بمقدار (١٧) مفردة، وبنسبة مئوية مقدارها (١٢,٩)٪، وأخيرًا جاءت الفئة العمرية من ٥٠-٦٠ سنة بمقدار (٢) مفردة، وبنسبة مئوية مقدارها (١,٥)٪. كما موضح بالشكل التالي:



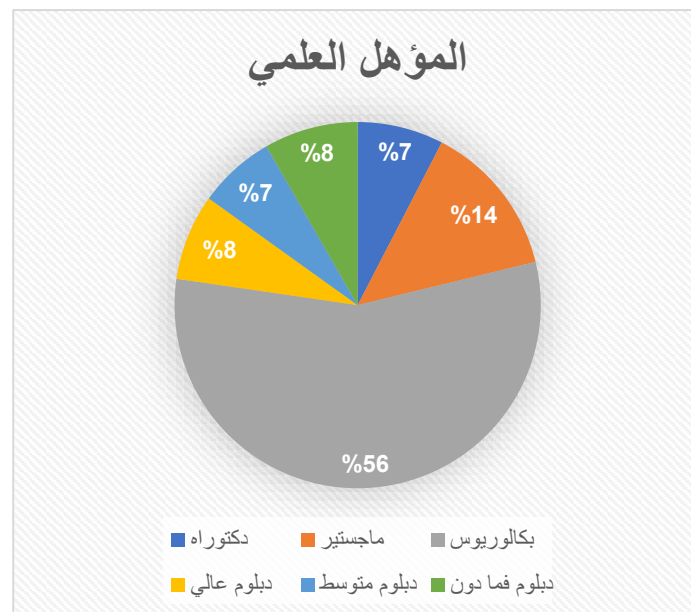
شكل ٢ تصنيف العينة وفق الفئة العمرية.

بالنسبة لمتغير مجال العمل: جاءت أعلى نسبة لمجال العمل لأفراد عينة الدراسة كانت لمجال الخدمي والتي جاءت بمقدار (٨٢) وبنسبة مئوية قدرها (٦٢,١)٪، ثم يليها مجال المالي/المصرفي والذي جاء بمقدار (٢٩) وبنسبة مئوية قدرها (٢٢)٪، ثم يليها مجال الصناعي والذي جاء بمقدار (١٥) وبنسبة مئوية قدرها (١١,٤)٪، وأخيرًا جاء المجال الزراعي والذي جاء بمقدار (٦) وبنسبة مئوية قدرها (٤,٥)٪. كما موضح بالشكل التالي:



شكل ٣ تصنيف العينة وفق مجال العمل.

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: جاءت أعلى نسبة للمؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة كان مؤهلهم العلمي بكالوريوس بمقدار (٧٤) مفردة ونسبة مئوية قدرها (٥٦,١٪)، ثم يليه المؤهل العلمي ماجستير والذي جاء بمقدار (١٨) مفردة ونسبة مئوية قدرها (١٣,٦٪)، ثم يليه المؤهل العلمي دبلوم فما دون والذي جاء بمقدار (١١) مفردة ونسبة مئوية قدرها (٨,٣٪)، ثم يليه المؤهل العلمي دكتوراه ودبلوم عالي والذي جاء بمقدار (١٠) مفردة ونسبة مئوية قدرها (٧,٦٪)، ثم يليه المؤهل العلمي دبلوم متوسط والذي جاء بمقدار (٩) مفردة ونسبة مئوية قدرها (٦,٨٪). كما موضح بالشكل التالي:



شكل ٤ تصنيف العينة وفق المؤهل العلمي.

٤,٣. قياس الصدق والثبات لأداة الدراسة:

- صدق الأداء:

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، وذلك من خلال استخدام اختبار بيرسون للتأكد من معامل الارتباط بين عبارات الاستبيان، كما يلي:

جدول ٢ اختبار بيرسون للتأكد من صدق أداة الدراسة.

المتغير	معاملات الارتباط	مستوى الدلالة
تحديد المخاطر التي تتعرض لها المشروعات المتوسطة والصغيرة ودرجتها.	**٠,٥٢١	٠,٠٠٠
عملية إدارة المخاطر بالشركة.	**٠,٨٤٠	٠,٠٠٠
نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة	**٠,٥١١	٠,٠٠٠
قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على النمو التطور.	**٠,٨٠١	٠,٠٠٠
العوامل الأساسية ذات العلاقة بالإدارات العليا والمنظمة	**٠,٩٢٣	٠,٠٠٠
العوامل الأساسية ذات العلاقة بخصائص وفريق المشروع	**٠,٩٤١	٠,٠٠٠
العوامل الأساسية ذات العلاقة بالتأثيرات الخارجية.	**٠,٩٢٤	٠,٠٠٠
العوامل الأساسية ذات العلاقة بإدارة المشروع.	**٠,٨٨٧	٠,٠٠٠

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

** دال إحصائياً عن مستوى الدلالة (٠,٠١).

يتضح من خلال الجدول السابق أن جميع محاور الاستبيان مرتبطة بالاستبيان بدرجة كبيرة، وبمستوى دلالة أقل من ٠,٠٠١ مما يحقق صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، وأنه لا يمكن حذف أو الاستغناء عن أي محور منهم.

– ثبات أداة الدراسة:

تم اختبار ثبات أداة الدراسة في قياس متغيرات الدراسة، وذلك من خلال استخدام اختبار ألفا كرونباخ للتأكد من الثبات العام لأداة الدراسة، كما يلي:

جدول ٣ اختبار ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات الأداة.

المتغير	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
تحديد المخاطر التي تتعرض لها المشروعات المتوسطة والصغيرة ودرجتها.	١٤	٠,٩٧٨
عملية إدارة المخاطر بالشركة.	١٢	٠,٩٨٤
نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة	٥	٠,٩١٨
قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على النمو التطور.	٢	٠,٨١٣
العوامل الأساسية ذات العلاقة بالإدارات العليا والمنظمة	١١	٠,٩٥٢
العوامل الأساسية ذات العلاقة بخصائص وفريق المشروع	١٤	٠,٩٦٦
العوامل الأساسية ذات العلاقة بالتأثيرات الخارجية.	٧	٠,٩٤٥
العوامل الأساسية ذات العلاقة بإدارة المشروع.	٩	٠,٩٦٠
الاستبيان ككل	٧٤	٠,٩٤٢

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة ألفا كرونباخ لجميع المتغيرات جاءت بقيم أعلى من ٠,٧، وأن الثبات العام لأداة الدراسة جاء بمقدار (٠,٩٤٢)، مما يدل على أن ثبات أداة الدراسة جاء عالي جداً.

٤, ٤. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

قد تم قياس استجابات أفراد العينة لفقرات المقياس، طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وفقاً لما يلي:

جدول ٤ درجات مقياس ليكرت الخماسي.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٥	٤	٣	٢	١

وقد تم حساب مستوى الدرجة وفقاً للمعادلة التالية:

لقد صممت الاستجابات على عبارات الاستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي، ولتحديد طول الخلايا (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى (٥-٤=١)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (٤/٥=٠,٨)،

بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا طول الخلايا كما يلي:

جدول ٥ مستوى الدرجة لتفسير متوسطات العبارات

الترميز	قيمة المتوسط الحسابي	مستوى الدرجة
٥	٥,٠٠-٤,٢٠	عالية جدًا
٤	٤,١٩-٣,٤٠	عالية
٣	٣,٣٩-٢,٦٠	متوسطة
٢	٢,٥٩-١,٨٠	منخفضة
١	١,٧٩-٠,٠٠	منخفضة جدًا

يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة متمثلة في الأوساط الحسابية بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، والانحرافات المعيارية للمتغيرات طبقًا للجدول المتعلق بدلالة المتوسط الحسابي، حيث يتم النظر إلى دلالة المتوسط الحسابي الموضح في الجدول بالأعلى لمعرفة دور إدارة المخاطر بأبعاده، وكذلك مدى تحسين أداء المشاريع وأبعادها، وذلك كما يلي:

جدول ٦ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة.

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية	مستوى الدرجة
إدارة المخاطر	٣,١٥٧	١,٣١٧٢	مرتفع
	٣,٣٧٧	٠,٧٠١٩	مرتفع
	٣,٣٧٣	١,٣٣٥١	مرتفع
نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة	٣,٦٣٩	١,٠٨٠١	مرتفع

	مرتفع		١,٢١١٤		٣,٣٣٧	قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على النمو والتطور.	
	مرتفع		٠,٧٧٠٦		٤,٣٢٩	العوامل الأساسية ذات العلاقة بالإدارات العليا والمنظمة	تحسين أداء المشاريع
مرتفع	مرتفع	٠,٧١١٨	٠,٧٨٥٢	٤,٣٢٤	٤,٢٩٥	العوامل الأساسية ذات العلاقة بخصائص وفريق المشروع	
	مرتفع		٠,٧٩٤١		٤,٢٨١	العوامل الأساسية ذات العلاقة بالتأثيرات الخارجية.	
	مرتفع		٠,٧٤٧٥		٤,٣٩١	العوامل الأساسية ذات العلاقة بإدارة المشروع.	

يتضح من الجدول بالأعلى الخاص بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة، ما يلي:

تظهر نتائج توصيف المتغير المستقل (إدارة المخاطر): بأن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي الموافق، مما يدل ذلك على تحقيق مستوى مرتفع من إدارة المخاطر بقسم إدارة المشاريع والتسويق في شركة أكاديمية التعلم بمدينة الرياض، حيث كان المتوسط الحسابي لآراء أفراد العينة هو (٣,٣٧٧) بنسبة موافقة عالية وبلغت (٦٧,٥ ٪)، وعند انحراف معياري (٠,٧٠١٩).

تظهر نتائج توصيف المتغير التابع (تحسين أداء المشاريع): بأن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي الموافق، مما يدل ذلك على تحقيق مستوى مرتفع من تحسين أداء المشاريع بقسم إدارة المشاريع والتسويق في شركة أكاديمية التعلم بمدينة الرياض، حيث كان المتوسط الحسابي لآراء أفراد العينة هو (٤,٣٢٤) بنسبة موافقة عالية وبلغت (٨٦,٥٪)، وعند انحراف معياري (٠,٧١١٨).

٤,٥. معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:

يعرض الجدول التالي معاملات الارتباط الخطي (لبيرسون) بين متغيرات الدراسة، وذلك على النحو التالي:

جدول ٧ معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغيرات/المعنوية							العوامل	العوامل الأساسية	العوامل الأساسية	العوامل الأساسية		
إدارة المخاطر							إدارة المخاطر	تحسين أداء المشاريع	العلاقة بالإدارات العليا والمنظمة	بخصائص وفريق المشروع	ذات التأثيرات الخارجية	ذات العلاقة بإدارة المشاريع
معامل الارتباط	١	***,٩٨٥	***,٥٧٦	***,٦٤٧	***,٨٠٤	***,٧٥٧						
مستوى الدلالة	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠						
العدد	١٣٢	١٣٢	١٣٢	١٣٢	١٣٢	١٣٢						
معامل الارتباط	***,٩٨٥	١	***,٥٤٨	***,٦٢٤	***,٨٣٤	***,٧٨٨						
مستوى الدلالة	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠						
العدد	١٣٢	١٣٢	١٣٢	١٣٢	١٣٢	١٣٢						
معامل الارتباط	***,٥٧٦	***,٥٤٨	١	***,٤٠٨	***,٢٦٤	***,٢٤٥						
مستوى الدلالة	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠						
العدد	١٣٢	١٣٢	١٣٢	١٣٢	١٣٢	١٣٢						
معامل الارتباط	***,٦٤٧	***,٦٢٤	***,٤٠٨	١	***,٣٦٢	***,٢٥١						
مستوى الدلالة	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠						
العدد	١٣٢	١٣٢	١٣٢	١٣٢	١٣٢	١٣٢						

العلاقة بخصائص وفريق المشروع	مستوى الدلالة	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
العدد	١٣٢	١٣٢	١٣٢	١٣٢	١٣٢	١٣٢	١٣٢
العوامل الأساسية ذات العلاقة بالتأثيرات الخارجية	معامل الارتباط	**٠,٨٠٤	**٠,٨٣٤	**٠,٢٦٤	**٠,٣٦٢	١	**٠,٥٢٩
مستوى الدلالة	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
العدد	١٣٢	١٣٢	١٣٢	١٣٢	١٣٢	١٣٢	١٣٢
العوامل الأساسية ذات العلاقة بإدارة المشروع	معامل الارتباط	**٠,٧٥٧	**٠,٧٨٨	**٠,٢٤٥	**٠,٢٥١	**٠,٥٢٩	١
مستوى الدلالة	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
العدد	١٣٢	١٣٢	١٣٢	١٣٢	١٣٢	١٣٢	١٣٢

****.** Correlation is significant at the ٠,٠١ level (٢-tailed)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك ارتباط قوي موجب بمعدل (**٠,٩٨٥) بين إدارة المخاطر كمتغير مستقل وبين تحسين أداء المشاريع وأبعاده كمتغير تابع عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠١)، وتبين وجود ارتباط معنوي قوي موجب بين تطبيق إدارة المخاطر وتحسين أداء المشاريع عند معامل ارتباط: **٠,٨٠٤، **٠,٧٥٧، **٠,٦٤٧، **٠,٥٧٦ على الترتيب كمتغيرات تابعة عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠١)، فمن خلال ما سبق عرضه يتضح أن قيم معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة مرتفعة، مما يدل على قوة هذا الارتباط.

٤,٦. نتائج اختبار فروض الدراسة:

يتعلق هذا الجزء باختبار فرض الدراسة الرئيسي والفروض الفرعية، ثم عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها ومناقشتها، على النحو التالي:

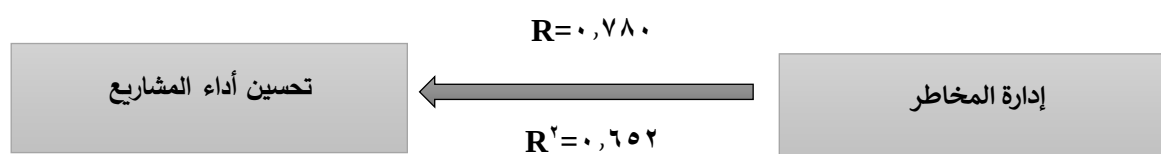
- الفرض الرئيسي للدراسة:

والذي ينص على أنه: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المخاطر الفعالة وتحسين أداء المشاريع"، ومن أجل التأكد من صحة هذه الفرضية قامت الباحثة بإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis، بين إدارة المخاطر وتحسين أداء المشاريع، وهو كما بالجدول التالي:

جدول ٨ تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية.

مستوى الدلالة	ANOVA	T-test	قيمة (B)	قيمة Adjusted R^2	قيمة R^2	قيمة R	تأثير إدارة المخاطر
٠,٠٠٠	٥,٧٨٩	١٣,٢٦٩	٠,٤٠٥	٠,٢١٥	٠,٦٥٢	٠,٧٨٠	تحسين أداء المشاريع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).



يتضح من خلال الجدول السابق أن مستوى المعنوية لاختبار (F) جاء أقل من (٠,٠١) مما يُشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة (٠,٠١)، بينما جاءت قيم الارتباط ($R = 0,780$) إلى وجود ارتباط موجب قوي بين إدارة المخاطر وتحسين أداء المشاريع، ويشير معامل التحديد المعدل R^2 إلى أن (٦٥٪) من التباين الحاصل في إدارة المخاطر، ويمكن تفسير ذلك من خلال التباين في مستوى إدارة المخاطر، وبناء على نتائج الجدول السابق فيتم رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل، والذي ينص على "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المخاطر الفعالة وتحسين أداء المشاريع"، وهذا ما أكدته دراسة (أندرسون، ٢٠٠٣) والتي ترى أن المشاريع التي تتمتع بثقافة إدارة مخاطر قوية كانت أكثر عرضة للنجاح من حيث الوفاء بالجدول الزمني والميزانية وتحقيق جودة عالية، ودراسة (فان در ستين وآخرون، ٢٠١٣) والتي ترى أن الشركات التي تتمتع بثقافة إدارة مخاطر قوية كانت أكثر قدرة على تعزيز الابتكار وتحمل المخاطر المرتبطة بالابتكار، ودراسة (هو وآخرون، ٢٠١٩) والتي ترى أن الشركات التي تتمتع بثقافة إدارة مخاطر قوية كانت أكثر قدرة على الاستجابة للأزمات بشكل فعال وتقليل تأثيرها على الأداء.

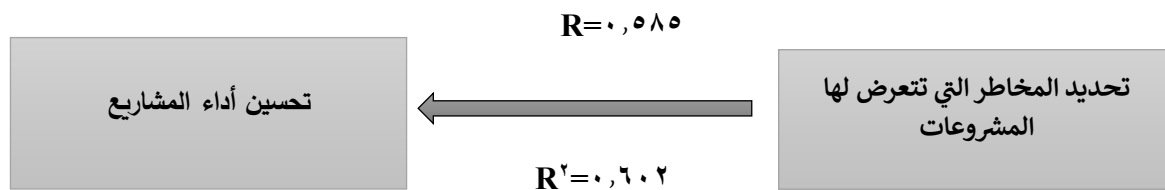
- الفرض الفرعي الأول للدراسة:

والذي ينص على أنه: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد المخاطر التي تتعرض لها المشروعات المتوسطة والصغيرة وتحسين أداء المشاريع"، ومن أجل التأكد من صحة هذه الفرضية قامت الباحثة بإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis، بين تحديد المخاطر التي تتعرض لها المشروعات وتحسين أداء المشاريع، وهو كما بالجدول التالي:

جدول ٩ تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى.

تأثير عملية تحديد المخاطر	قيمة R	قيمة R ^٢	قيمة Adjusted R ^٢	قيمة (B)	T-test	F	مستوى الدلالة
على تحسين أداء المشاريع	٠,٥٨٥	٠,٦٠٢	٠,٤٠٠	٠,٥٠٨	٤,٩٨٣	٩,٥٢٢	٠,٠٠٠

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).



يتضح من خلال الجدول السابق أن مستوى المعنوية لاختبار (F) جاء أقل من (٠,٠١) مما يُشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة (٠,٠١)، بينما جاءت قيم الارتباط ($R=٠,٥٨٥$) إلى وجود ارتباط موجب قوي بين تحديد المخاطر التي تتعرض لها المشروعات وتحسين أداء المشاريع، ويشير معامل التحديد المعدل R^2 إلى أن (٦٠%) من التباين الحاصل في تحديد المخاطر يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى تحديد المخاطر، وبناء على نتائج الجدول السابق فيتم رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل، والذي ينص على "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد المخاطر التي تتعرض لها المشروعات المتوسطة والصغيرة وتحسين أداء المشاريع"، ووافقت على ذلك دراسة (جونسون وآخرون، ٢٠٠٨) والتي ترى أن التواصل الفعال حول المخاطر بين مختلف أصحاب المصلحة يُعزز ثقافة إدارة مخاطر إيجابية.

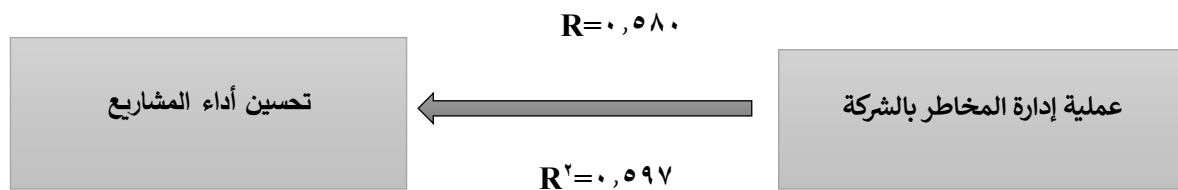
- الفرض الفرعي الثاني للدراسة:

والذي ينص على أنه: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية إدارة المخاطر بالشركة وتحسين أداء المشاريع"، ومن أجل التأكد من صحة هذه الفرضية قامت الباحثة بإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis، بين عملية إدارة المخاطر وتحسين أداء المشاريع، وهو كما بالجدول التالي:

جدول ١٠ تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية.

تأثير عملية إدارة المخاطر	قيمة R	قيمة R ^٢	قيمة Adjusted R ^٢	قيمة (B)	T-test	F	مستوى الدلالة
على تحسين أداء المشاريع	٠,٥٨٠	٠,٥٩٧	٠,٤٠٠	٠,٤٢٢	٤,٩٣٧	٧,٤٣٩	٠,٠٠٠

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).



يتضح من خلال الجدول السابق أن مستوى المعنوية لاختبار (F) جاء أقل من (٠,٠١) مما يُشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة (٠,٠١)، بينما جاءت قيم الارتباط ($R = 0,597$) إلى وجود ارتباط موجب قوي بين عملية إدارة المخاطر بالشركة وتحسين أداء المشاريع، ويشير معامل التحديد المعدل R^2 إلى أن (٦٠٪) من التباين الحاصل في تحديد المخاطر يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى تحديد المخاطر، وبناءً على نتائج الجدول السابق فيتم رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل، والذي ينص على "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية إدارة المخاطر بالشركة وتحسين أداء المشاريع"، وأكدت على ذلك دراسة (مينديز وآخرون، ٢٠٠٠) والتي ترى أن من أهم العوامل التي تؤثر على أداء المشاريع في صناعة البناء هو إدارة المخاطر الفاعلة والتي تُحدد المخاطر المحتملة للمشروع واتخاذ خطوات للحد من تأثيرها.

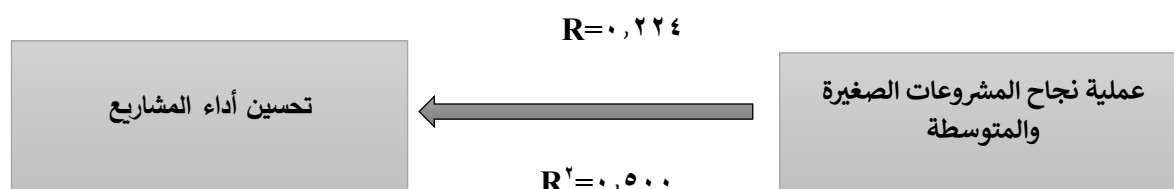
- الفرض الفرعي الثالثة للدراسة:

والذي ينص على أنه: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتحسين أداء المشاريع"، ومن أجل التأكد من صحة هذه الفرضية قامت الباحثة بإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis، بين عملية نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتحسين أداء المشاريع، وهو كما بالجدول التالي:

جدول ١١ تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة.

مستوى الدلالة	F	T-test	قيمة (B)	قيمة Adjusted R^2	قيمة R^2	قيمة R	تأثير عملية نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة
٠,٠١٠	٦,٨٣٩	١٧,٧١٨	٣,٧٨٨	٠,٤٣٠	٠,٥٠٠	٠,٢٢٤	على تحسين أداء المشاريع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).



يتضح من خلال الجدول السابق أن مستوى المعنوية لاختبار (F) جاء أقل من (٠,٠١) مما يُشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة (٠,٠١)، بينما جاءت قيم الارتباط ($R=٠,٢٢٤$) إلى وجود ارتباط موجب قوي بين عملية نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتحسين أداء المشاريع، ويشير معامل التحديد المعدل R^2 إلى أن (٥٠%) من التباين الحاصل في نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة، يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وبناء على نتائج الجدول السابق فيتم رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل، والذي ينص على "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتحسين أداء المشاريع".

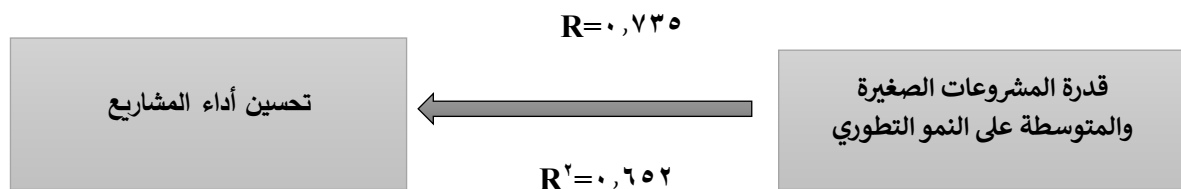
- الفرض الفرعي الرابعة للدراسة:

والذي ينص على أنه: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على النمو التطوري وتحسين أداء المشاريع"، ومن أجل التأكد من صحة هذه الفرضية قامت الباحثة بإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis، بين قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على النمو التطوري وتحسين أداء المشاريع، وهو كما بالجدول التالي:

جدول ١٢ تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة.

مستوى الدلالة	F	T-test	قيمة (B)	قيمة Adjusted R^2	قيمة R^2	قيمة R	تأثير قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على النمو التطوري
٠,٠٢١	٨,١٥٧	١٢,٢٨٨	٤,٢٥٦	٠,٦٠٠	٠,٦٥٢	٠,٧٣٥	على تحسين أداء المشاريع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).



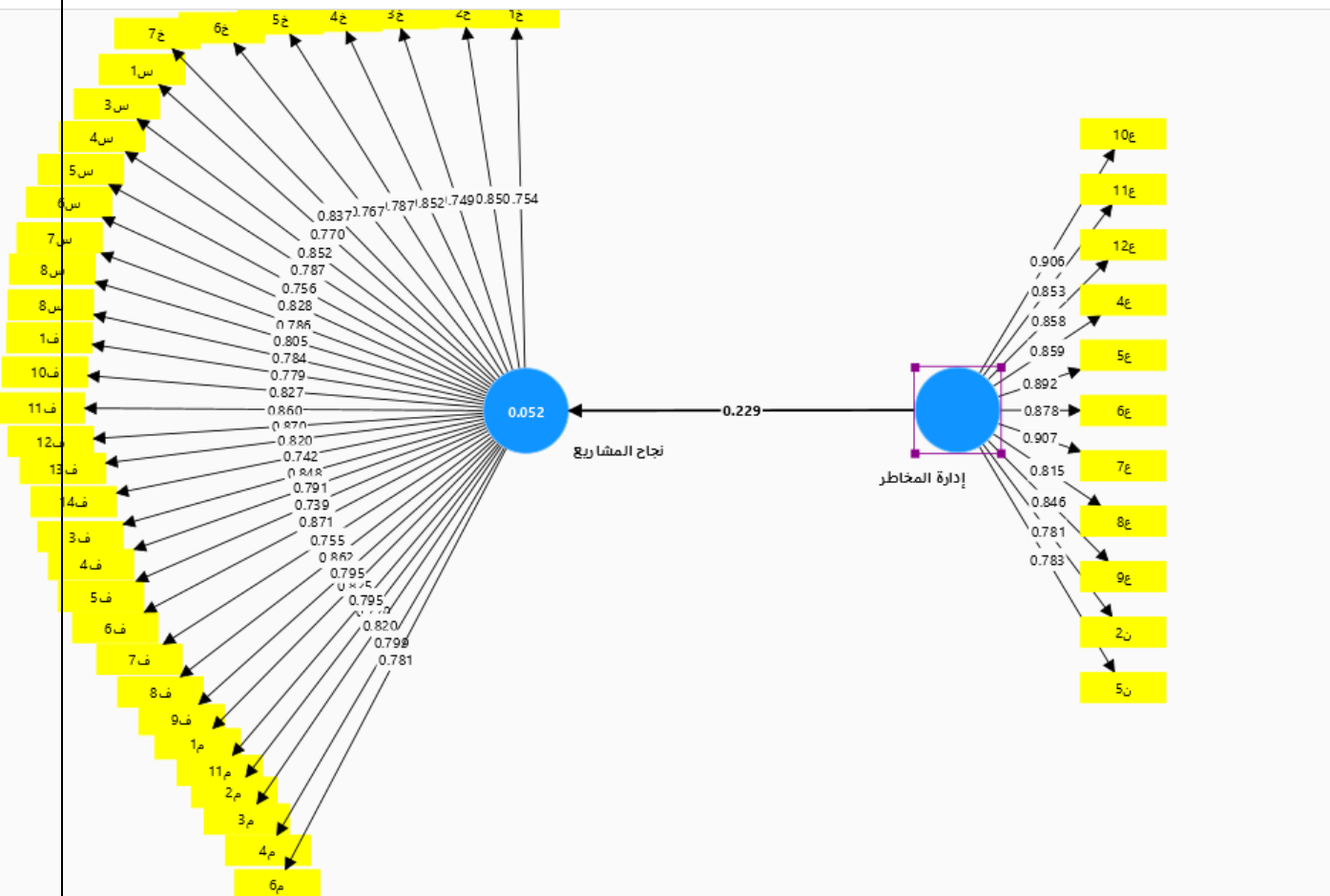
يتضح من خلال الجدول السابق أن مستوى المعنوية لاختبار (F) جاء أقل من (٠,٠١) مما يُشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة (٠,٠١)، بينما جاءت قيم الارتباط ($R = 0,735$) إلى وجود ارتباط موجب قوي بين عملية قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على النمو التطوري وتحسين أداء المشاريع، ويشير معامل التحديد المعدل R^2 إلى أن (٦٥%) من التباين الحاصل في قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على النمو التطوري، يمكن تفسيره من خلال التباين الحاصل في إدارة المخاطر، وبناء على نتائج الجدول السابق فيتم رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل، والذي ينص على "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على النمو التطوري وتحسين أداء المشاريع"، ووافقت على ذلك دراسة (أندرسون، ٢٠٠٣) والتي ترى أن المشاريع التي تتمتع بثقافة إدارة مخاطر قوية كانت أكثر عرضة للنجاح وتحقيق الجودة العالية.

لتأكيد النتائج المستخرجة من برنامج SPSS، تم اختبار فرضيات الدراسة من خلال نموذج المعادلة البنائية Structural Equation Modelling، باستخدام البرنامج الإحصائي Smart-PLS ٣,٠.

الفرض الرئيسي للدراسة:

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر وضمان نجاح المشاريع في شركة أكاديمية التعلم (قسم إدارة المشاريع والتسويق) - مدينة الرياض.

٥



العلاقة بين دور إدارة المخاطر وبين ضمان نجاح المشاريع (إجمالاً) Smart-PLS ٣,٠.

R² - P-Value

P Values	Sample Mean (M)	Original Sample (O)	
٠,٠٠٠	٠,٠٥٨	٠,٠٥٢	ضمان نجاح المشاريع

تحليل المسار Path analysis

Original Sample (O)	
٠,٢٢٩	دور إدارة المخاطر => ضمان نجاح المشاريع

يتضح من الجداول بالأعلى المتعلقة باختبار الفرض الرئيسي للدراسة أن:

أن التباين في المتغير المستقل (إدارة المخاطر) يُفسر (٥,٢٪) من التباين الحاصل للمتغير التابع (ضمان نجاح المشاريع، وأن مستوى الدلالة جاء أقل من (٠,٠٠١)، مما يؤكد على أنه يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر وضمان نجاح المشاريع في شركة أكاديمية التعلم (قسم إدارة المشاريع والتسويق) - مدينة الرياض.

ويتفرع من هذه الفرضية فروضاً فرعية كما يلي:

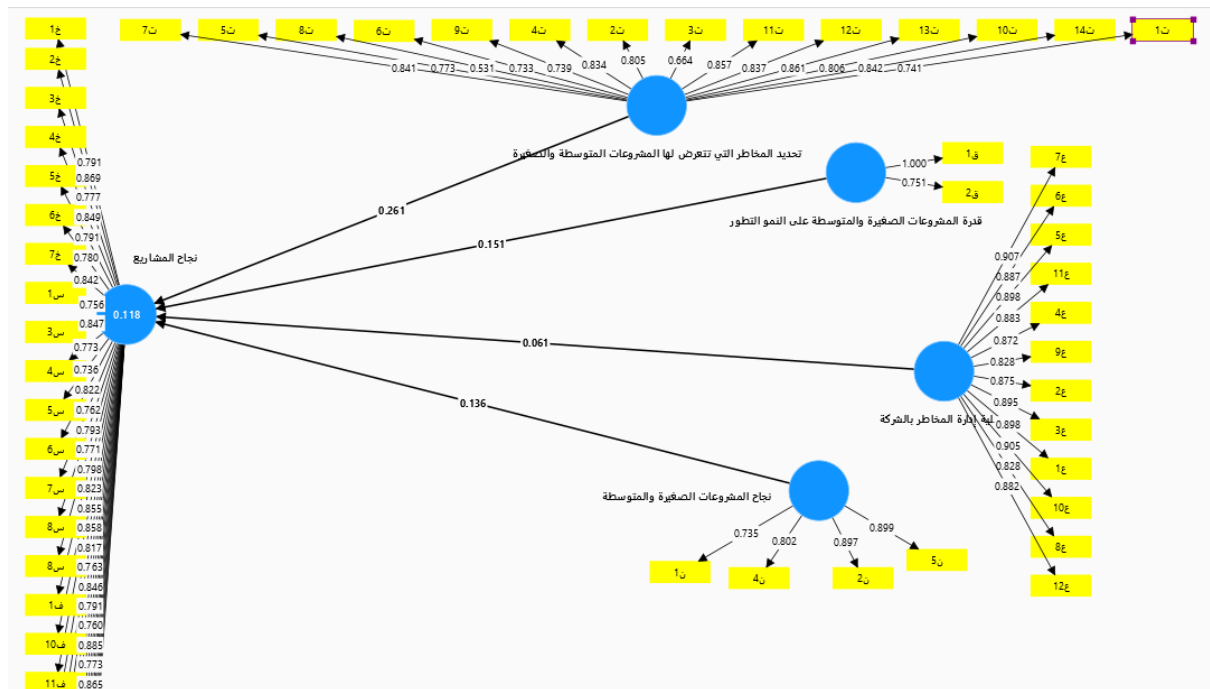
ف١: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد المخاطر التي تتعرض لها المشروعات المتوسطة والصغيرة وتحسين أداء المشاريع.

ف٢: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية إدارة المخاطر بالشركة وتحسين أداء المشاريع.

ف٣: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتحسين أداء المشاريع.

ف٤: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على النمو التطوري وتحسين أداء المشاريع.

والتي تم اختبارها من خلال نموذج المعادلة البنائية، كما يلي:



نموذج الدراسة SE-PLS

R² - P-Value

P Values	Sample Mean (M)	Original Sample (O)	
٠,٠٠٠	٠,١٢٢	٠,١١٨	ضمان نجاح المشاريع

Path analysis تحليل المسار

Original Sample (O)	
٠,٢٦١	تحديد المخاطر التي تتعرض لها المشروعات المتوسطة والصغيرة=> ضمان نجاح المشاريع
٠,١٥١	قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على النمو التطوري=> ضمان نجاح المشاريع
٠,٠٦١	عملية إدارة المخاطر بالشركة=> ضمان نجاح المشاريع
٠,١٣٦	نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة=> ضمان نجاح المشاريع

يتضح من الجداول بالأعلى المتعلقة باختبار الفرض الرئيسي للدراسة أن:

أن التباين في المتغير المستقل (إدارة المخاطر) يُفسر (٨, ١١٪) من التباين الحاصل للمتغير التابع (ضمان نجاح المشاريع، وأن مستوى الدلالة جاء أقل من (٠,٠٠١)، مما يؤكد على أنه يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر (تحديد المخاطر التي تتعرض لها المشروعات المتوسطة والصغيرة، وقدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على النمو التطوري، وعملية إدارة المخاطر بالشركة، ونجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة) وضمان نجاح المشاريع في شركة أكاديمية التعلم (قسم إدارة المشاريع والتسويق) - مدينة الرياض.

٤,٧. الخاتمة:

وفقاً لما سبق عرضه فقد تناولت الباحثة بهذا الفصل عرضاً للتحليل الإحصائي للدراسة الحالية، مع وصف خصائص العينة، وتقديم إحصاء وصفي لأسئلة الدراسة، ثم قامت باختبار الصدق والثبات لأداة الدراسة، ثم قامت الباحثة بالتأكد من المعاملات الخطية بين متغيرات الدراسة، ثم قامت بالتأكد من صحة فرضيات الدراسة واستخراج نتائج الدراسة ومناقشتها.

الفصل الخامس: الخاتمة.

بنهاية الأمر تعتبر إدارة المخاطر أحد أهم العناصر التي تساهم في نجاح أي مشروع، سواء كان تجاريًا أو أكاديميًا، فهي عملية منهجية تهدف إلى تحديد، وتقييم، والاستجابة للمخاطر المحتملة التي قد تواجه المشروع، وبالتالي تقليل تأثيرها السلبي وتحقيق الأهداف المرجوة، وتلعب إدارة المخاطر دورًا حيويًا في ضمان نجاح المشاريع التعليمية والتسويقية التي يتم تنفيذها، وقد ساهمت إدارة المخاطر في توفير معلومات دقيقة ومتكاملة لصانعي القرار، مما يمكنهم من اتخاذ قرارات مدروسة وواقعية، وذلك من خلال تحديد المخاطر المحتملة واتخاذ الإجراءات الوقائية، لذلك فهي تعتبر عملية مستمرة تتطلب التزامًا من جميع الأطراف المعنية، وذلك من خلال تطبيق مبادئ إدارة المخاطر، ويمكن لشركة أكاديمية التعلم تحقيق العديد من الفوائد، بما في ذلك زيادة كفاءة المشاريع، وتحسين جودة النتائج، وتعزيز سمعة الشركة، وقد توصلت هذه الدراسة لما يلي:

أولاً: النتائج.

توصلت هذه الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المخاطر الفعالة وتحسين أداء المشاريع.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد المخاطر التي تتعرض لها المشروعات والمتوسطة والصغيرة وتحسين أداء المشاريع.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية إدارة المخاطر بالشركة وتحسين أداء المشاريع.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتحسين أداء المشاريع.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على النمو التطوري وتحسين أداء المشاريع.

ثانيًا: التوصيات.

بناءً على النتائج التي أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المخاطر الفعالة وتحديد المخاطر وإدارة المخاطر ونجاح المشاريع وقدرتها على النمو التطوري وبين تحسين أداء هذه المشاريع، **يمكن تقديم التوصيات التالية:**

- يجب على الشركات تبني ثقافة تنظيمية تعطي أولوية لإدارة المخاطر على جميع المستويات.
- يجب توفير برامج تدريبية مستمرة للموظفين حول مفاهيم إدارة المخاطر وأهميتها، وكيفية تطبيقها في العمل.
- يجب على الشركات تطوير أدوات وأنظمة فعالة لتحديد وتقييم ومراقبة المخاطر، واتخاذ الإجراءات اللازمة للحد منها أو الاستفادة منها.
- يجب أن تكون إدارة المخاطر جزءًا لا يتجزأ من جميع مراحل المشروع، بدءًا من التخطيط وحتى التنفيذ والمتابعة.
- يجب ربط إدارة المخاطر بالأهداف الاستراتيجية لشركة لضمان تحقيق أقصى استفادة من جهود إدارة المخاطر.
- يجب تضمين مادة إدارة المخاطر في المناهج الدراسية لطلاب إدارة المشاريع والتسويق، وتوفير التدريب العملي على تطبيق هذه المفاهيم.
- يجب تشجيع أعضاء هيئة التدريس والطلاب على إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات حول إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
- يجب بناء شراكات مع القطاع الخاص لتوفير فرص تدريب عملي للطلاب، وتبادل الخبرات والمعرفة في مجال إدارة المخاطر.
- يجب على الشركات الاستفادة من التجارب السابقة، سواء كانت ناجحة أو فاشلة، لتحسين عمليات إدارة المخاطر.

ثالثًا: حدود الدراسة.

تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي:

- الحدود الموضوعية:** تضمنت هذه الدراسة على دراسة دور إدارة المخاطر في ضمان نجاح المشاريع " شركة أكاديمية التعلم (قسم إدارة المشاريع والتسويق) - مدينة الرياض".
- الحدود المكانية:** تم تطبيق هذه الدراسة في شركة أكاديمية التعلم بقسم إدارة المشاريع والتسويق في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمنية:** تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفترة الزمنية ٢٠٢٤-٢٠٢٥.
- الحدود البشرية:** تم تطبيق هذه الدراسة على الموظفين بقسم إدارة المشاريع والتسويق في شركة أكاديمية التعلم.

ABSTRACT

This study seeks to assess risks and evaluate their impact on the project's goals and economic feasibility, identify risk reduction strategies, investigate the methods and tools that may be used

to deal with risks and reduce their impact, reveal the extent of the effect on the project's success, and finally, analyze how risk management can contribute to the project's success and goal achievement. This study adopts a descriptive-analytical approach, with a sample of (٢٠٠) male and female employees working in the Project Management and Marketing Department at the Academy of Learning. In addition, the researcher uses a questionnaire tool, which consists of three parts. The first part is Demographic Data, the second part is a Risk Management Questionnaire, and the third part is a Questionnaire About Ensuring the Success of Projects. This study conducts a set of results, the most important of which is that there is a statistically significant relationship between applying effective risk management and improving project performance. There is a statistically significant relationship between identifying the risks to which small and medium enterprises are exposed and improving project performance. There is a statistically significant relationship between the risk management process within an institution and improving project performance. Moreover, there is a statistically significant relationship between the success of small and medium enterprises and improving project performance. There is a statistically significant relationship between the ability of small and medium enterprises to grow and improve project performance.

KEYWORDS: Risk Management – Project Success – Academy of Learning – Riyadh.

المراجع:

المراجع العربية:

١. . الحربي، عبد الله (٢٠١٥). "إدارة المخاطر في المشاريع". دار النشر.
٢. . الجندي، سارة (٢٠١٧). "استراتيجيات ادارة المخاطر". منشورات العلم.
٣. . الشهري، محمد (٢٠١٨). "تحليل المخاطر واتخاذ القرارات". المطبعة الوطنية.
٤. . العنزي، نورا (٢٠١٦). "دور ادارة المخاطر في نجاح المشاريع الصغيرة". دار الكتب المتقدم.
٥. . الغامدي، علياء (٢٠١٩). "تطبيقات ادارة المخاطر في القطاع العام". دار الوفاء.
٦. . المالكي، محمود (٢٠١٤). "مبادئ ادارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي". دار المعرفة.
٧. . الهاشمي، سلمان (٢٠١٣). "استراتيجيات تقييم المخاطر والتحليل الاحصائي". منشورات العلم والمعرفة.
٨. . العتيبي، ليلى (٢٠١٧). "ادارة المخاطر في البيئات غير المستقرة". الناشر الوطني.
٩. . الفضل، فاطمة (٢٠١٨). "تقنيات ادارة المخاطر الحديثة". دار العلوم.
١٠. . السديس، خالد (٢٠١٦). "تحليل المخاطر المالية والاقتصادية". دار الحكمة.
١١. . الأحمدى، عبد الرحمن (٢٠٢٣). الابتكار في إدارة المشروعات. الرياض: دار النشر العربية.
١٢. . بدر، ليلى (٢٠٢٢). تقنيات حديثة في إدارة المشروعات. القاهرة: مكتبة العلوم الإدارية.
١٣. . سليمان، مريم (٢٠٢٠). تحليل الأداء وقياس النجاح في المشروعات. الدوحة: دار القطر للنشر. ص.
١٤. "دور إدارة المخاطر في إنجاز المشاريع الناجحة" - د. محمد نبوي، جامعة القاهرة
١٥. "أثر إدارة المخاطر على أداء المشاريع: دراسة تطبيقية على مشاريع البناء في المملكة العربية السعودية " - د. عبد الرحمن العتيبي، جامعة الملك عبد العزيز.
١٦. دور إدارة المخاطر في تحسين أداء المشاريع: دراسة حالة على مشاريع البنية التحتية في مصر " - د. أحمد عفيفي، جامعة عين شمس.

١٧. "أهمية إدارة المخاطر في ضمان نجاح المشاريع: دراسة نظرية وتحليلية" - د. مريم حسن، جامعة الأزهر
١٨. تطبيق إدارة المخاطر في المشاريع: دليل عملي " - د. خالد الشامي، جامعة البحرين
١٩. دور إدارة المخاطر في تحسين كفاءة إدارة المشاريع: دراسة مقارنة بين الدول العربية والغربية" - د. محمد أبو زيد، جامعة قطر
٢٠. دور إدارة المخاطر في تحقيق الاستدامة في المشاريع: دراسة حالة على مشاريع الطاقة المتجددة" - د. فاطمة الزايد، جامعة الكويت.
٢١. دور إدارة المخاطر في نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة بليبيا بالتركيز على منطقة سبها (رسالة دكتوراه). أحمد أبو خنجر محمد الجهيمي. (٢٠١٨). جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال.
file:///C:/Users/kholoud.mohamed/Downloads/٩٨١٨-٠٠٦-٠٠١-٥٠٦٢-C.pdf
٢٢. دراسة عوامل النجاح الأساسية المؤثرة على إدارة مدة المشروع (رسالة ماجستير). سليمان جواد الباروني. (٢٠١٧). الأكاديمية الليبية، مدرسة العلوم التطبيقية والهندسية.
https://www.scribd.com/document/٥٩٣٤٠٣٥٥٣/دراسة-عوامل-النجاح-الاساسية-المؤثرة-على-إدارة-مدة-المشروع

المراجع الأجنبية:

١. Pinto, J. K. (٢٠١٦). "Project Management: Achieving Competitive Advantage". Pearson.
٢. Hillson, D., & Simon, P. (٢٠١٢). "Practical Risk Management: An Executive Guide". Kogan Page.
٣. Cooper, D. F., Grey, S., Raymond, G., & Walker, P. (٢٠١٧). "Project Risk Management Guidelines: Managing Risk with ISO ٣١٠٠٠ and IEC ٦٢١٩٨". John Wiley & Sons.
٤. Chapman, C., & Ward, S. (٢٠٠٣). "Project Risk Management: Processes, Techniques and Insights". John Wiley & Sons.

Hubbard, D. W. (٢٠٠٩). "The Failure of Risk Management: Why It's Broken and
How to Fix It". John Wiley & Sons.

"فصل الملاحق"

استبيان

تحية طيبة:

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان المعد لأغراض البحث العلمي الذي يهدف إلى إعداد أطروحة بعنوان "دور إدارة المخاطر في ضمان نجاح المشاريع"، والذي نسعى من خلاله إلى التعرف على آرائكم حول المحاور التي تتضمنها استمارة الاستبيان،

والتي توضح مدلولاتها فيما يلي:

إدارة المخاطر: تعني العمليات والأساليب التي تهدف إلى تحديد وتقييم ومراقبة المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على سير المشروع، واتخاذ التدابير الوقائية اللازمة لتجنب أو تقليل تأثير هذه المخاطر. يشمل ذلك جميع مراحل المشروع بدءاً من التخطيط وحتى التنفيذ والمتابعة.

ضمان النجاح: يقصد بذلك تحقيق الأهداف المرجوة من المشروع بنجاح، حيث يتم قياسه من خلال تحقيق العوائد المتوقعة، الالتزام بالجدول الزمنية، ورضا أصحاب المصلحة، وتمثل الفارق بين النتائج المحققة في نهاية المشروع ومدى تحقيقها للأهداف المحددة مسبقاً.

من أجل ذلك، نرجو من سيادتكم التفضل بالإجابة على الأسئلة التي تتضمنها الاستمارة ليتسنى لنا إنجاز هذا البحث العلمي، مع الإشارة إلى أن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة.

ولكم مني أسمى عبارات التقدير والاحترام.

أولاً: المعلومات الشخصية:

يرجى الإجابة عن العبارات التالية وذلك بوضع علامة (√) في المربع المخصص لذلك، مع التأكيد على أن المعلومات ستبقى سرية ولن تستخدم إلا في مجال البحث العلمي.

١/ الجنس.

☐

أنثى

☐

ذكر

٥٧

٢ / العمر.

☐	من ٣٠ - ٤٠ سنة	☐	من ٢٥ - ٣٠ سنة	☐	أقل من ٢٥ سنة
☐		☐	من ٥٠ - ٦٠ سنة	☐	من ٤٠ - ٥٠ سنة

٣ / عدد العاملين.

☐	أقل من ١٠	☐	١٠ - ٥٠ عامل	☐	٥٠ - ١٠٠ عامل	☐	أكثر من ١٠٠
--------------------------	-----------	--------------------------	--------------	--------------------------	---------------	--------------------------	-------------

٤ / مجال العمل.

☐	مالي/ مصرفي	☐	زراعي	☐	صناعي	☐	خدمي
--------------------------	-------------	--------------------------	-------	--------------------------	-------	--------------------------	------

٥ / المؤهل العلمي.

☐	دكتوراه	☐	ماجستير	☐	بكالوريوس	☐	دبلوم عالي
☐	دبلوم متوسط	☐	دبلوم فما دون	☐		☐	

ثانيًا: استبيان إدارة المخاطر:

الفقرات المذكورة في الجدول التالي تشير إلى إدارة المخاطر للمشاريع بشكل عام، ذلك نأمل منكم وضع علامة (√) في المربع المخصص.

أ. تحديد المخاطر التي تتعرض لها المشروعات والمتوسطة والصغيرة ودرجتها.

رقم العبارة	المخاطر	أكثر خطورة	بها خطورة	أقل خطورة	خطورة ضعيفة	بدون خطورة
١	ضعف السيولة المالية.					
٢	سوء في تسيير الخزينة.					
٣	ضعف التخطيط المالي.					
٤	خطر عدم تسديد القروض والديون.					
٥	الأعطال المتكررة.					
٦	انقطاع المواد الأولية.					
٧	أخطار الآلات والمعدات.					
٨	المنافسة القوية.					
٩	تقليص الحصة السوقية.					
١٠	فقدان ثقة الزبائن في المنتج.					
١١	ضعف التكوين.					
١٢	غياب التحفيز.					
١٣	غياب روح العمل الجماعي.					
١٤	نقص التكوين والتدريب.					

ب. عملية إدارة المخاطر بالشركة.

رقم العبارة	العبارات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
١	شركتكم تأخذ دراسة المخاطر بعين الاعتبار في عملية وصياغة الاستراتيجية.					
٢	تعطي شركتكم أهمية لأدوات التحليل الاستراتيجي باعتبارها تعمل على اكتشاف الفرص والتهديدات المحيطة بالشركة.					
٣	شركتكم بإمكانها التنبؤ وتوقع إشارات الخطر.					
٤	تستخدم شركتكم طرق كمية إحصائية في اكتشاف المخاطر قبل وقوعها.					
٥	تتبنى شركتكم خطة فعالة في التعامل مع جميع المخاطر.					
٦	الخطة الاستراتيجية التي تتبعها شركتكم تعمل على مواجهة المخاطر التي تتعرض لها.					

٧	الاستراتيجية التي تتبعها شركتكم تحد من المخاطر التي تواجهها وتؤدي إلى نجاحها.					
٨	هل ترون أنكم تلقيتم ما يكفي من التدريب والتكوين للتعامل مع أي خطر كان.					
رقم العبارة	العبارات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
٩	تعتقد أنه من الضروري أن تقوم شركتكم بتكوينكم على سبل التعامل مع المخاطر المختلفة.					
١٠	ما هي المكانة التي تمنحونها للاتصال أثناء التعامل مع الخطر.					
١١	تستخدم الشركة طرقاً تكنولوجية في التعامل مع المخاطر التي تواجهها.					
١٢	هل تظن أن يقظة الشركة في التعامل مع المخاطر المحدقة بها.					

ج. نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

رقم العبارة	العبارات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
١	وجود فروع للمشروع يدل على نجاحه.					
٢	حجم المبيعات بالمشروع يحقق الأهداف الموضوعة.					
٣	أشعر بالرضا عن نتائج المشروع الذي أديره.					
٤	المشروعات الصغيرة والمتوسطة تحقق أهدافها.					
٥	وجود علاقات تعاون بين المشروع والمشروعات الأخرى دليل على نجاح المشروع.					

د. قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على النمو التطور.

رقم العبارة	العبارات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
-------------	----------	---------------	----------	-------	-------	------------

					المنظمة تواجه عراقيل حين التعامل مع بعض المخاطر وتحد من مقدرتها على النمو والتطور.	١
					تتعامل منظماتكم مع المخاطر ضعيف ويؤثر على نموها وتطورها.	٢

ثالثاً: استبيان ضمان النجاح:

الفقرات المذكورة في الجدول التالي تشير إلى العوامل الأساسية لنجاح المشاريع بشكل عام، ذلك نأمل منكم وضع علامة (√) في المربع المخصص وذلك بناء على أهمية هذه العوامل وتأثيرها على نجاح المشاريع.

أ. العوامل الأساسية ذات العلاقة بالإدارات العليا والمنظمة.

رقم العبارة	العبارات	مهم بدرجة كبيرة جدا	مهم بدرجة كبيرة	مهم بدرجة محدودة	مهم بدرجة محدودة جدا	غير مهم
١	التزام ودعم الإدارة العليا بتطبيق طرق وأساليب إدارة المشاريع.					
٢	استقرار القيادة العليا وقلة الخلافات بالإدارة.					
٣	وجود خطة ورؤية استراتيجية للشركات.					
٤	وجود نظام اتصالات فعال وسرعة في تبادل المعلومات بين أطراف المشروع وبين إدارات المنظمة.					
٥	وجود أنظمة رصد استكشاف الأخطاء وإصلاحها وأنظمة الرقابة الفعالة وقياس ردود الأفعال.					
٦	وضع الهيكل التنظيمي المناسب للمنظمة.					
٧	غياب البيروقراطية الإدارية وتنظيم وتفويض السلطة.					
٨	وجود الاجتماعات الدورية.					
٩	الوعي الإداري وقبول الفشل المحتمل.					
١٠	توفير المتطلبات اللوجستية والتكنولوجية واختيار البرمجيات المناسبة.					
١١	توفير ثقافة وبيئة جيدة للعمل.					

ب. العوامل الأساسية ذات العلاقة بخصائص وفريق المشروع.

رقم العبارة	العبارات	مهم بدرجة كبيرة جدا	مهم بدرجة كبيرة	مهم بدرجة محدودة	مهم بدرجة محدودة جدا	غير مهم
١	قدرة والتزام مدير المشروع على إدارة المشروع.					
٢	وجوب أن يكون مدير المشروع متخصصاً في مجال المشروع.					
٣	وجود أهداف واضحة وواقعية.					
٤	وجود تمويل كافٍ للمشروع وميزانية كافية.					

٥	سهولة الوصول إلى موقع المشروع ونوعه.					
٦	وضوح المشروع.					
٧	نوع العقد المستخدم في المشروع.					
٨	اختيار وتكوين الفريق والعمل الجماعي.					
رقم العبارة	العبارات	مهم بدرجة كبيرة جدا	مهم بدرجة كبيرة	مهم بدرجة محدودة	مهم بدرجة محدودة جدا	غير مهم
٩	مشاركة أعضاء الفريق في عملية التخطيط.					
١٠	الوعي السياسي والثقافي لمدير المشروع وتفهمه لتأثير العامل الثقافي للعاملين على سير المشروع بأكمله وجه.					
١١	القدرة على التفاوض وبناء الثقة والقدرة على إدارة النزاع.					
١٢	توفر المهارات الفنية لفريق المشروع.					
١٣	تحفيز وتدريب العاملين بشكل كافٍ ووضع برامج تدريبية وفقاً للاحتياجات الفعلية لمتطلبات العمل.					
١٤	توفر الخبرات السابقة في المشاريع المماثلة.					

ج. العوامل الأساسية ذات العلاقة بالتأثيرات الخارجية.

رقم العبارة	العبارات	مهم بدرجة كبيرة جدا	مهم بدرجة كبيرة	مهم بدرجة محدودة	مهم بدرجة محدودة جدا	غير مهم
١	البيئة الاقتصادية وأحوال السوق المحلي للدولة.					
٢	البنية التحتية.					
٣	الاستقرار السياسي.					
٤	البيئة الاجتماعية والبيئية.					
٥	التوزيع الجغرافي للموارد والمرافق.					
٦	معايير الحكومة والصناعة المؤثرة على المشروع.					

٧	التقدم من الناحية التكنولوجية وتوفر التقنيات الحديثة.				
---	---	--	--	--	--

د. العوامل الأساسية ذات العلاقة بإدارة المشروع.

رقم العبارة	العبارات	مهم بدرجة كبيرة	مهم بدرجة كبيرة	مهم بدرجة محدودة	مهم بدرجة محدودة جدا	غير مهم
١	وضع ميثاق واضح للمشروع.					
٢	تحديد دقيق وصحيح للمعنيين بالمشروع ووضع خطة لمشاركتهم به والأخذ بأرائهم.					
رقم العبارة	العبارات	مهم بدرجة كبيرة	مهم بدرجة كبيرة	مهم بدرجة محدودة	مهم بدرجة محدودة جدا	غير مهم
٣	توافر العمالة والمواد والمعدات الخاصة بالمشروع.					
٤	وجود علاقة جيدة مع الموردين.					
٥	وضع خطة إدارة المخاطر وتنفيذ برامج السلامة الفعالة.					
٦	انسيابية طريقة المشتريات وطرح المناقصات					
٧	تخطيط إدارة الجدول الزمني وتحديد الأنشطة وترتيبها وتقدير مدتها ومواردها ومتابعتها.					
٨	تقدير التكاليف وتحديد الموازنة وضبطها بشكل دقيق.					
٩	وضع خطة إدارة الجودة واداءها وضبطها.					