

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

أثر ممارسات إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع في شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية

أسم الطالب

محمد عبد الله العكبري

232001480

المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026/07/03 - الفصل الدراسي الثاني

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوفيقه حققت هذا الإنجاز.

ثم أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى والدتي الغالية، التي كانت ولا تزال نبعاً للحب والعطاء، من تعبت وسهرت من أجلي، وكان دعاؤها لي خير سند في كل خطوة. جزاك الله خير الجزاء يا أمي.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى زوجتي العزيزة، التي كانت ولا تزال شريكة دربي وسندي في كل لحظة، من صبرت معي وتحملت عنائي وانشغالي خلال فترة الدراسة وإنجاز هذا المشروع. الله يسعد قلبك ويجزيك الخير.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى إخواني الأعزاء، الذين كانوا دائماً عوناً وسنداً لي، ووقفوا بجانبني في كل وقت. فلكم مني كل الحب والتقدير.

وأتقدم بخالص الشكر إلى الدكتور / عبد الرحيم نادر، المشرف على هذا المشروع، على توجيهاته القيمة ودعمه المستمر، ووقته الثمين الذي خصه لي. فجزاه الله خير الجزاء.

كما أتقدم بالشكر إلى جميع أساتذتي الكرام في كلية الإدارة بجامعة ميداووشن، الذين ساهموا في صقل مهاراتي وتزويدي بالمعرفة التي كانت أساساً لإنجاز هذا المشروع.

وليسعني أن أتقدم بالشكر إلى شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض، وكل من ساهم في تعبئة الاستبيان وإبداء آرائهم، فبدون تعاونهم لما اكتمل هذا البحث.

كما لا أنسى أن أشكر زملائي وزميلاتي في قسم إدارة المشاريع، الذين كانت لي معهم رحلة ممتعة ومفيدة طوال سنوات الدراسة.

شكراً لكل من كان سبباً في هذا الإنجاز، وأخص بالذكر: أمي، زوجتي، وإخواني.

الإهداء

إلى من هي الدنيا كلها في نظري ... إلى أُمي الغالية
قطعة من قلبي وروحي، من كانت دعواتها سر نجاحي، وتعبها راحة لي، وليلها الساهر من
أجل نومي.
أُمي الحبيبة ... هذا الجهد المتواضع بين يديكِ، فاقبليه بهدية من قلب يحبك.

وإلى زوجتي العزيزة
رفيقة دربي، وشريكة حياتي، من صبرت معي وساندتني وكانت نعم العون بعد الله.
أسأل الله أن يرضيك عني كما أنا راضٍ عنك.

وإلى إخواني الأعزاء
شركاء دربي، وسندي في كل وقت.
شكراً لكم ... فأنتم فخر لي.

إليكم جميعاً ... أهدي هذا الجهد المتواضع.

مستخلص الدراسة

الهدف:

المنهجية:

النتائج:

التطبيقات والأهمية:

الكلمات المفتاحية:

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير.....
3	الإهداء.....
4	مستخلص الدراسة.....
9	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
10	1.1. المقدمة:.....
10	1.2. مشكلة الدراسة.....
12	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
12	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
13	1.3. أهمية الدراسة.....
13	1.3.1. على المستوى النظري:.....
14	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
15	1.4. أسئلة الدراسة.....
15	1.5. أهداف الدراسة.....
16	1.6. فرضيات الدراسة.....
17	1.7. نموذج الدراسة.....
18	1.8. الدراسة الميدانية.....
18	1.9. مخطط المشروع.....
19	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
20	2.1. المقدمة:.....
21	2.2. المتغير المستقل.....
23	2.3. المتغير التابع.....
24	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
29	2.5. الخاتمة.....
30	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
31	3.1. المقدمة.....
31	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
33	3.3. تصميم البحث.....
36	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....

38	3.5. طريقة جمع البيانات
40	3.6. أنواع البيانات
42	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي
47	3.8. الخاتمة
48	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
49	4.1. المقدمة
49	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
53	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
58	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
63	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
67	4.6. الخاتمة
69	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
69	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:
69	5.2. توصيات الدراسة:
69	5.3. الخاتمة:
70	قائمة المراجع
71	الملاحق

جدول الجداول

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تُعد إدارة مخاطر المشاريع أحد المفاهيم الجوهرية في مجال إدارة المشاريع المعاصر، حيث ازدادت أهميتها في ظل البيئة التنافسية المتسارعة والتغيرات الاقتصادية والتقنية التي تؤثر على المنظمات بشكل مستمر. وتُعرف إدارة مخاطر المشاريع بأنها العملية المنهجية التي تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على تحقيق أهداف المشروع، وتحليلها، ووضع خطط مناسبة للاستجابة لها، ومراقبتها خلال دورة حياة المشروع (Project Management Institute [PMI], 2021). وتؤكد الأدبيات أن المخاطر تمثل جزءاً لا يتجزأ من أي مشروع، وأن القدرة على إدارتها بفعالية تُعد عاملاً حاسماً في تحقيق النجاح التنظيمي (Hillson & Murray, 2017). Webster, 2017).

وفي قطاع المقاولات على وجه الخصوص، تتسم المشاريع بدرجة عالية من التعقيد نتيجة تعدد الأطراف المعنية، وارتفاع حجم الاستثمارات، وطول فترة التنفيذ، إضافة إلى التأثير بعوامل خارجية مثل تقلبات الأسعار والتشريعات التنظيمية. وتشير الدراسات إلى أن مشاريع البناء تُصنف ضمن أكثر القطاعات تعرضاً للمخاطر مقارنة بالقطاعات الأخرى، مما يجعل إدارة المخاطر ضرورة إدارية وليست خياراً تنظيمياً (Marle & Vidal, 2016). وبالتالي، فإن ضعف تطبيق ممارسات إدارة المخاطر قد يؤدي إلى تأخر المشاريع، أو تجاوز التكاليف المخططة، أو انخفاض جودة التنفيذ.

من ناحية أخرى، يُعد نجاح المشاريع أحد المؤشرات الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات في تقييم أدائها وقدرتها على الاستمرار في السوق. وقد تطور مفهوم نجاح المشروع خلال السنوات الأخيرة ليتجاوز المفهوم التقليدي القائم على مثلث الوقت والتكلفة والجودة، ليشمل أبعاداً إضافية مثل رضا أصحاب المصلحة، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتعزيز القيمة طويلة المدى للمنظمة (Joslin & Müller, 2015) ؛ Serra & Kunc, 2015). ويعكس هذا التطور إدراكاً متزايداً بأن نجاح المشروع لا يقتصر على الالتزام بالقيود الزمنية والمالية فحسب، بل يرتبط أيضاً بمدى تحقيق المشروع لأهدافه التنظيمية والاستراتيجية.

وتتجلى العلاقة بين ممارسات إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع من خلال قدرة الإدارة الفعالة للمخاطر على تقليل حالات عدم اليقين، وتحسين جودة القرارات، وتعزيز القدرة على الاستجابة للتغيرات غير المتوقعة. وقد أظهرت دراسة أجراها (Teller and Kock, 2018) أن وجود ممارسات منهجية لإدارة المخاطر يسهم بشكل إيجابي في تحسين أداء المشاريع وزيادة احتمالية تحقيق أهدافها. كما تشير الأدبيات إلى أن المؤسسات التي تعتمد إطاراً واضحاً لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على التحكم في الانحرافات وتقليل الخسائر المرتبطة بالأحداث غير المتوقعة. (PMI, 2021)

إلا أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة مخاطر المشاريع يختلف باختلاف حجم المنظمة وهيكلها التنظيمي. فالشركات الصغيرة والمتوسطة غالباً ما تواجه تحديات تتعلق بمحدودية الموارد المالية والبشرية، وضعف الأنظمة الرسمية، والاعتماد على الخبرة الشخصية في إدارة المشاريع. (OECD, 2019) وقد يؤدي ذلك إلى انخفاض مستوى النضج المؤسسي في إدارة المخاطر، مما ينعكس على قدرة هذه الشركات في تحقيق النجاح المستدام لمشاريعها. وتؤكد بعض الدراسات أن غياب الإجراءات المنظمةة لإدارة المخاطر يُعد من العوامل الرئيسة وراء تعثر المشاريع في الشركات ذات الموارد المحدودة. (Brustbauer, 2016)

وفي سياق المملكة العربية السعودية، يشهد قطاع المقاولات نمواً ملحوظاً في ظل المشاريع التنموية الكبرى المرتبطة برؤية المملكة 2030، والتي تهدف إلى تعزيز كفاءة تنفيذ المشاريع ورفع جودة الأداء المؤسسي (رؤية المملكة 2030، 2016). وتؤدي الشركات الصغيرة والمتوسطة دوراً محورياً في تنفيذ جزء كبير من هذه المشاريع، مما يستدعي تعزيز ممارساتها الإدارية، ومن بينها إدارة مخاطر المشاريع، لضمان تحقيق النتائج المرجوة.

وانطلاقاً من ذلك، تبرز الحاجة إلى دراسة أثر ممارسات إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع في شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، بهدف فهم طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين، وتحديد مدى مساهمة الإدارة الفعالة للمخاطر في تعزيز فرص نجاح المشاريع وتحقيق الأهداف التنظيمية في بيئة عمل تتسم بالتغير وعدم اليقين.

1.2. مشكلة الدراسة

على الرغم من التطور الملحوظ في مفاهيم إدارة مخاطر المشاريع واعتمادها كأحد المعايير الأساسية في إدارة المشاريع الحديثة، إلا أن قطاع المقاولات لا يزال يشهد نسباً مرتفعة من تعثر المشاريع أو تجاوزها للوقت والتكلفة المخططتين. وتشير الأدبيات إلى أن غياب الإدارة المنهجية للمخاطر يُعد من أبرز العوامل المؤدية إلى ضعف أداء المشاريع وعدم تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

Project Management Institute [PMI], 2021.

كما يؤكد (Hillson and Murray-Webster, 2017) أن عدم التعامل المنظم مع المخاطر يزيد من احتمالية الانحرافات التشغيلية والمالية، مما يؤثر سلباً على نتائج المشروع. ورغم هذا الاهتمام المتزايد بإدارة المخاطر، فإن مستوى تطبيقها ومدى تأثيرها الفعلي على نجاح المشاريع لا يزال بحاجة إلى مزيد من التحليل، خاصة في سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع المقاولات.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

على المستوى النظري، ركزت العديد من الدراسات السابقة على العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع في الشركات الكبرى أو في المشاريع ذات النطاق الاستراتيجي الواسع، حيث تتوفر الموارد والهيكل التنظيمية المتقدمة. (Teller & Kock, 2018) إلا أن هناك نقصًا واضحًا في الدراسات التي تناولت هذه العلاقة في سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة، والتي تختلف في طبيعتها التنظيمية ومستوى نضجها الإداري. كما أن بعض الأدبيات تناولت إدارة المخاطر كمفهوم عام دون تحليل أبعادها التفصيلية مثل تحديد المخاطر، وتحليلها، ووضع خطط الاستجابة، ومتابعتها، ومدى تأثير كل بعد على نجاح المشروع. (Marle & Vidal, 2016) إضافة إلى ذلك، فإن مفهوم نجاح المشروع تطور ليشمل أبعادًا استراتيجية وتنظيمية تتجاوز القيود التقليدية المتعلقة بالوقت والتكلفة والجودة (Serra & Kunc, 2015)، مما يستدعي إعادة فحص العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع في ضوء هذا التطور المفاهيمي. وعليه، لا يزال هناك قصور نظري في بناء إطار متكامل يوضح طبيعة تأثير ممارسات إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع في شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

أما على المستوى التطبيقي، فإن الشركات الصغيرة والمتوسطة غالبًا ما تواجه تحديات تتعلق بمحدودية الموارد المالية والبشرية، وضعف الأنظمة الرسمية، والاعتماد على الخبرة الشخصية في إدارة المشاريع (OECD, 2019). وقد يؤدي ذلك إلى انخفاض مستوى النضج المؤسسي في إدارة المخاطر، مما ينعكس على قدرة هذه الشركات في تحقيق النجاح المستدام لمشاريعها. كما تشير بعض الدراسات إلى أن ضعف تطبيق أنظمة إدارة المخاطر في الشركات الصغيرة يرتبط بارتفاع معدلات الفشل أو انخفاض الكفاءة التشغيلية (Brustbauer, 2016) وفي قطاع المقاولات السعودي تحديدًا، ومع تزايد حجم المشاريع وتعقيدها، تبرز الحاجة إلى فهم مدى التزام شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة بتطبيق ممارسات إدارة مخاطر المشاريع، ومدى انعكاس ذلك على مستوى نجاح مشاريعها. إلا أن الدراسات الميدانية في هذا السياق لا تزال محدودة، مما يبرز فجوة تطبيقية تستدعي البحث.

في ضوء ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر ممارسات إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع في شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية؟

1.3. أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من تناولها لموضوع إدارة مخاطر المشاريع باعتباره أحد المحاور الرئيسية في إدارة المشاريع المعاصرة، ومن ارتباطه المباشر بنجاح المشاريع في قطاع المقاولات، لا سيما في الشركات الصغيرة والمتوسطة. ومع تزايد تعقيد بيئة الأعمال وتنامي مستوى عدم اليقين، أصبحت الحاجة ملحة لفهم طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر ونتائج المشاريع بصورة أكثر عمقاً، سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية.

1.3.1. على المستوى النظري:

تتمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة في مساهمتها في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع، من خلال دراسة العلاقة بينهما في سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع المقاولات، وهو سياق لم يحظَ باهتمام كافٍ في الدراسات السابقة. فمعظم الأدبيات ركزت على الشركات الكبيرة أو على مشاريع ذات طابع استراتيجي واسع، في حين أن طبيعة الشركات الصغيرة والمتوسطة تختلف من حيث الموارد، والهيكل التنظيمي، ومستوى النضج الإداري.

كما تسهم هذه الدراسة في توضيح الأبعاد المختلفة لممارسات إدارة مخاطر المشاريع، مثل تحديد المخاطر، وتحليلها، والاستجابة لها، ومتابعتها، وربطها بأبعاد نجاح المشروع الحديثة التي لا تقتصر على الوقت والتكلفة والجودة، بل تمتد لتشمل رضا أصحاب المصلحة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. ومن خلال هذا الربط، تقدم الدراسة إطاراً نظرياً يمكن أن يدعم تطوير نماذج تفسيرية أكثر شمولاً للعلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع.

إضافة إلى ذلك، فإن نتائج هذه الدراسة قد تسهم في سد الفجوة النظرية المتعلقة بمدى ملائمة ممارسات إدارة المخاطر في بيئة الشركات الصغيرة والمتوسطة، مما يعزز فهم الباحثين لطبيعة التحديات التي تواجه هذا النوع من الشركات في إدارة مشاريعها بكفاءة وفعالية.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

على المستوى التطبيقي، تبرز أهمية هذه الدراسة في تقديم نتائج يمكن أن تفيد مديري المشاريع وصناع القرار في شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، من خلال توضيح مدى تأثير ممارسات إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع. ومن شأن هذه النتائج أن تساعد الإدارات التنفيذية على تقييم مستوى تطبيقها الحالي لإدارة المخاطر، وتحديد نقاط القوة والقصور في أنظمتها وإجراءاتها. كما يمكن أن تسهم الدراسة في توجيه الشركات نحو تبني ممارسات أكثر تنظيمًا ومنهجية في إدارة المخاطر، بما يعزز قدرتها على تقليل الانحرافات في الوقت والتكلفة، وتحسين جودة التنفيذ، وزيادة فرص نجاح المشاريع في بيئة تنافسية متغيرة. إضافة إلى ذلك، قد توفر نتائج الدراسة أساسًا عمليًا يمكن الاستفادة منه في تصميم برامج تدريبية أو سياسات داخلية تهدف إلى رفع مستوى النضج المؤسسي في إدارة المخاطر. وعلى مستوى أوسع، يمكن أن تسهم الدراسة في دعم الجهود الوطنية الرامية إلى تعزيز كفاءة تنفيذ المشاريع في قطاع المقاولات، من خلال توفير أدلة علمية تساعد في تحسين الممارسات الإدارية داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة، مما ينعكس إيجابًا على الأداء العام للقطاع.

1.4. أسئلة الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة والسؤال الرئيسي، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تعكس أبعاد العلاقة بين ممارسات إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع في شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، وذلك على النحو التالي:

1. ما مدى تطبيق ممارسات إدارة مخاطر المشاريع في شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية؟
2. ما مستوى نجاح المشاريع في شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع في هذه الشركات؟
4. ما أثر ممارسات إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع في شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة؟
5. ما أكثر أبعاد ممارسات إدارة مخاطر المشاريع تأثيرًا على نجاح المشاريع؟

1.5. أهداف الدراسة

- في ضوء أسئلة الدراسة، تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، وذلك على النحو التالي:
1. التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة مخاطر المشاريع في شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية .
 2. قياس مستوى نجاح المشاريع في شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة .
 3. تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع .
 4. تحديد أثر ممارسات إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع .
 5. تحديد الأبعاد الأكثر تأثيرًا من ممارسات إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع.

1.6. فرضيات الدراسة

في ضوء أهداف الدراسة، تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع في شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع في شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الفرعية الأولى:

H0₁: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد المخاطر ونجاح المشاريع.

H1₁: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد المخاطر ونجاح المشاريع .

الفرضية الفرعية الثانية:

H0₂: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل المخاطر ونجاح المشاريع.

H1₂: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل المخاطر ونجاح المشاريع .

الفرضية الفرعية الثالثة:

H0₃: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستجابة للمخاطر ونجاح المشاريع.

H1₃: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستجابة للمخاطر ونجاح المشاريع .

الفرضية الفرعية الرابعة:

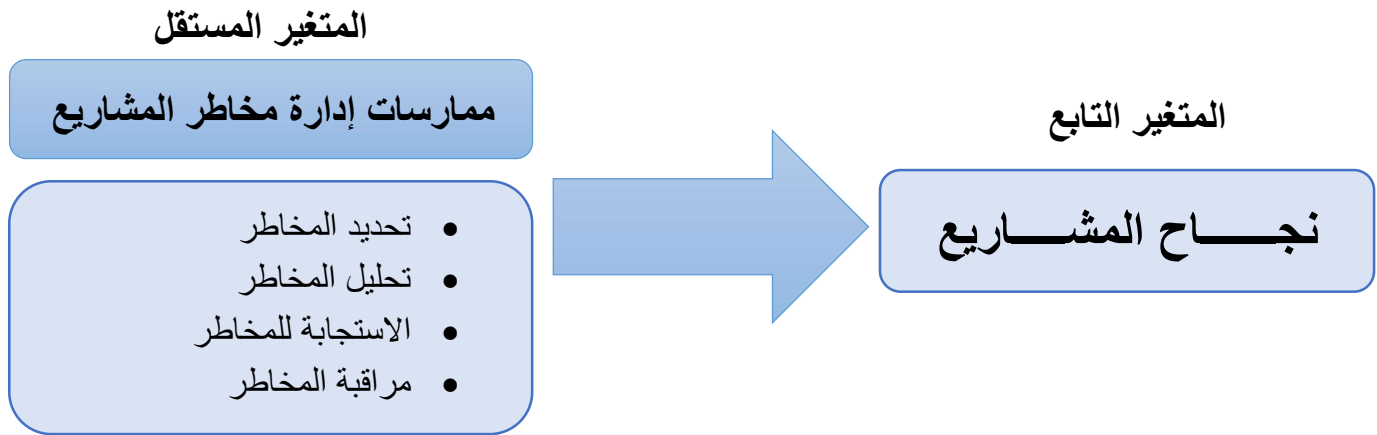
H0₄: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراقبة المخاطر ونجاح المشاريع.

H1₄: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراقبة المخاطر ونجاح المشاريع .

1.7. نموذج الدراسة

يعتمد نموذج الدراسة على وجود علاقة تأثير بين متغير مستقل ومتغير تابع، وذلك كما يلي:

- **المتغير المستقل:** ممارسات إدارة مخاطر المشاريع
(تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر)
 - **المتغير التابع:** نجاح المشاريع
- ويفترض النموذج وجود تأثير مباشر لممارسات إدارة مخاطر المشاريع بأبعادها المختلفة على نجاح المشاريع في شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة.



شكل 1: نموذج الدراسة المقترح

1.8. الدراسة الميدانية

سيتم إجراء الدراسة الميدانية على شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وذلك نظرًا لما تشهده المدينة من نمو متسارع في قطاع المشاريع الإنشائية والتطويرية، مما يجعلها بيئة مناسبة لدراسة ممارسات إدارة مخاطر المشاريع. وسيتم استهداف العاملين في هذه الشركات ممن لديهم علاقة بإدارة المشاريع أو المشاركة في تنفيذها، مثل مديري المشاريع، والمهندسين، والمشرفين، وذلك بهدف جمع بيانات واقعية تعكس مستوى تطبيق ممارسات إدارة مخاطر المشاريع ومدى تأثيرها على نجاح المشاريع.

1.9. مخطط المشروع

يتكون هذا البحث من خمسة فصول رئيسية، يتم تنظيمها على النحو التالي:

- **الفصل الأول: الإطار العام للدراسة**
يشمل المقدمة، ومشكلة الدراسة، والفجوات البحثية، وأهمية الدراسة، إضافة إلى أسئلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها، ونموذج الدراسة، ومنهجيتها، والدراسة الميدانية .
- **الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة**
يتناول المفاهيم الأساسية لإدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع، ويعرض النماذج والنظريات المرتبطة، مع تحليل الدراسات السابقة ذات الصلة .
- **الفصل الثالث: منهجية البحث**
يوضح منهجية الدراسة بشكل تفصيلي، بما يشمل الفلسفة والمنهج والاستراتيجية، ومجتمع الدراسة وعينها، وأدوات جمع البيانات وأساليب تحليلها .
- **الفصل الرابع: التحليل الإحصائي**
يعرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات واختبار الفرضيات، مع بيان طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة .
- **الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات**
يتضمن تفسير النتائج، واستخلاص الاستنتاجات، وتقديم التوصيات والمقترحات المستقبلية.

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يتناول هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، وذلك بهدف بناء أساس علمي يوضح طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع. ويشمل هذا الفصل عرضاً لمفهوم إدارة مخاطر المشاريع وأهم أبعادها، إضافة إلى مفهوم نجاح المشاريع وتطوره، ثم استعراض العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع في ضوء الدراسات السابقة.

كما تبرز أهمية هذا الفصل في كونه يمثل الأساس النظري الذي تستند إليه الدراسة في تفسير العلاقة بين متغيراتها، حيث يسهم في توضيح المفاهيم الرئيسية وصياغتها ضمن إطار علمي متكامل. ويعتمد هذا الفصل على تحليل الأدبيات الحديثة ذات الصلة، بهدف تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة، واستخلاص أهم المؤشرات التي يمكن الاستناد إليها في بناء فرضيات الدراسة.

كما يساعد هذا الفصل في تحديد الفجوات البحثية التي لم يتم تناولها بشكل كافٍ في الأدبيات السابقة، خاصة في سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة، مما يعزز من أهمية الدراسة الحالية ويسهم في توجيهها نحو تقديم إضافة علمية وتطبيقية.

2.2. المتغير المستقل: ممارسات إدارة مخاطر المشاريع

تُعد إدارة مخاطر المشاريع من العمليات الأساسية في إدارة المشاريع الحديثة، حيث تهدف إلى التعامل مع حالات عدم اليقين التي قد تؤثر على تحقيق أهداف المشروع. وتعرف إدارة مخاطر المشاريع بأنها عملية منهجية تتضمن تحديد المخاطر المحتملة، وتحليلها، ووضع استراتيجيات مناسبة للاستجابة لها، ومراقبتها بشكل مستمر خلال دورة حياة المشروع. (Project Management Institute [PMI], 2021)

وتتكون ممارسات إدارة مخاطر المشاريع من عدة أبعاد رئيسية، من أبرزها:

- **تحديد المخاطر:** ويشير إلى عملية التعرف على المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشروع.
- **تحليل المخاطر:** ويتضمن تقييم احتمالية حدوث المخاطر وتأثيرها على المشروع.
- **الاستجابة للمخاطر:** وتشمل وضع خطط للتعامل مع المخاطر سواء بتجنبها أو تقليل أثرها.
- **مراقبة المخاطر:** وتتعلق بمتابعة المخاطر وتحديث خطط التعامل معها باستمرار.

وتسهم هذه الممارسات في تقليل حالات عدم اليقين، وتحسين جودة القرارات، وتعزيز قدرة المشروع على مواجهة التحديات. (Hillson & Murray-Webster, 2017) وقد تناولت العديد من الدراسات أهمية ممارسات إدارة مخاطر المشاريع في تحسين أداء المشاريع، حيث أشارت دراسة (Marle & Vidal, 2016) إلى أن تطبيق منهجيات منظمة لإدارة المخاطر يسهم في تقليل التعقيد وتحسين القدرة على التحكم في المشاريع ذات المخاطر العالية، كما يعزز وجود نظام واضح لتحديد وتحليل المخاطر من كفاءة التخطيط واتخاذ القرار.

وتُعد هذه الممارسات من العناصر الحيوية التي تسهم في تعزيز قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات البيئية والتحديات غير المتوقعة، حيث تساعد في تقليل الخسائر المحتملة وتحسين كفاءة استخدام الموارد من خلال التنبؤ بالمخاطر ووضع خطط استباقية للتعامل معها. كما يؤدي التطبيق المنهجي لإدارة المخاطر إلى دعم عملية اتخاذ القرار عبر توفير معلومات دقيقة حول طبيعة المخاطر واحتمالية حدوثها وتأثيرها، مما يمكن الإدارة من اختيار البدائل الأنسب وتقليل درجة عدم اليقين المصاحبة للمشاريع.

كما أن تبني ثقافة تنظيمية قائمة على إدارة المخاطر يسهم في رفع مستوى الوعي لدى العاملين، وتعزيز قدرتهم على التعامل مع الأزمات والتحديات المختلفة، ويشجع على التواصل الفعال وتبادل المعلومات المتعلقة بالمخاطر داخل المنظمة. وينعكس ذلك إيجابيًا على أداء المشاريع واستمراريتها، حيث تصبح المنظمة أكثر قدرة على الاستجابة السريعة للمتغيرات. وتزداد أهمية هذه الممارسات بشكل خاص في الشركات الصغيرة والمتوسطة، التي غالبًا ما تواجه قيودًا في الموارد المالية والبشرية، مما يجعلها أكثر عرضة للمخاطر، وبالتالي أكثر حاجة إلى تطبيق ممارسات فعالة لإدارة المخاطر لضمان نجاح مشاريعها.

كما أن التكامل بين مراحل إدارة المخاطر المختلفة، مثل تحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها ومراقبتها، يسهم في بناء نظام إداري متكامل يقلل من احتمالية فشل المشاريع، ويعزز من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، كما يؤدي هذا التكامل إلى تحسين مستوى التنسيق بين فرق العمل المختلفة، مما ينعكس بشكل إيجابي على جودة التنفيذ وتقليل الأخطاء التشغيلية.

2.3. المتغير التابع: نجاح المشاريع

يُعد نجاح المشاريع من المفاهيم الأساسية في إدارة المشاريع، ويُستخدم كمؤشر رئيسي لتقييم أداء المشاريع وفعاليتها. وقد كان مفهوم نجاح المشروع في السابق يقتصر على تحقيق أهداف المشروع ضمن حدود الوقت والتكلفة والجودة، إلا أنه تطور ليشمل أبعادًا أوسع مثل رضا أصحاب المصلحة، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتعزيز القيمة طويلة المدى للمنظمة. (Joslin & Müller, 2015)

كما يشير نجاح المشاريع إلى مدى قدرة المشروع على تحقيق النتائج المتوقعة بكفاءة وفعالية، مع مراعاة تحقيق التوازن بين المتطلبات التشغيلية والاستراتيجية. ولم يعد تقييم نجاح المشاريع يقتصر على المؤشرات التقليدية، بل أصبح يشمل أيضًا قدرة المشروع على تحقيق تأثير إيجابي مستدام على مستوى المنظمة وتعزيز موقعها التنافسي في السوق.

وتؤكد الدراسات أن نجاح المشاريع لا يعتمد فقط على جودة التخطيط والتنفيذ، بل يتأثر بشكل كبير بقدرة الإدارة على التعامل مع المخاطر والتغيرات غير المتوقعة، حيث تسهم الإدارة الفعالة للمخاطر في تقليل الانحرافات وتحسين مستوى الأداء العام للمشاريع. (Serra & Kunc, 2015)

كما يُنظر إلى نجاح المشاريع على أنه مفهوم متعدد الأبعاد يجمع بين الجوانب الكمية والنوعية، حيث يشمل الالتزام بالجدول الزمني، وضبط التكاليف، وجودة المخرجات، إضافة إلى تحقيق رضا أصحاب المصلحة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. ويعكس هذا التوجه تطور مفهوم نجاح المشاريع من منظور تقليدي إلى منظور شامل يركز على القيمة المضافة التي يحققها المشروع.

ومن جهة أخرى، فإن تحقيق نجاح المشاريع يتطلب تكامل الجهود بين مختلف الأطراف المعنية بالمشروع، ووجود بيئة تنظيمية داعمة تعزز من كفاءة العمل والتنسيق بين فرق المشروع. كما يساهم وضوح الأهداف والتخطيط الفعال والتواصل المستمر في تعزيز فرص نجاح المشاريع وتحقيق نتائج مستدامة.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن نجاح المشاريع لا يُقاس فقط بتحقيق النتائج المباشرة، بل يمتد ليشمل الأثر طويل المدى الذي يحققه المشروع على مستوى المنظمة، مما يعزز من أهمية تبني ممارسات إدارية متكاملة، وعلى رأسها إدارة مخاطر المشاريع، لضمان تحقيق النجاح في بيئات عمل تتسم بالتغير وعدم اليقين.

كما أن نجاح المشاريع يرتبط بدرجة المرونة التنظيمية التي تمتلكها المؤسسة، حيث تمكن هذه المرونة من التكيف مع المتغيرات السريعة والاستجابة الفعالة للتحديات، مما يساهم في تقليل التأثيرات السلبية وتعزيز فرص تحقيق الأهداف. كما أن استخدام أدوات وتقنيات حديثة في إدارة المشاريع، مثل أنظمة المتابعة والتقييم المستمر، يساعد في تحسين جودة الأداء وضمان تحقيق النتائج المرجوة بكفاءة أعلى.

إضافة إلى ذلك، فإن تقييم نجاح المشاريع يتطلب نظرة شمولية تأخذ في الاعتبار مختلف مراحل المشروع، بدءاً من التخطيط وحتى التنفيذ والإغلاق، حيث يسهم التقييم المستمر في اكتشاف نقاط القوة والضعف، وتطوير الأداء في المشاريع المستقبلية. ويؤدي هذا التوجه إلى تعزيز التعلم التنظيمي وتحسين الممارسات الإدارية، مما يدعم تحقيق النجاح المستدام للمشاريع على المدى الطويل.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تشير الأدبيات إلى وجود علاقة وثيقة بين ممارسات إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع، حيث تسهم الإدارة الفعالة للمخاطر في تقليل حالات عدم اليقين، وتحسين جودة القرارات، وتعزيز القدرة على التحكم في مسار المشروع.

وقد أظهرت العديد من الدراسات أن تطبيق ممارسات منهجية لإدارة المخاطر يؤدي إلى تحسين أداء المشاريع وزيادة احتمالية تحقيق أهدافها. فقد توصلت دراسة (Teller & Kock, 2018) إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع، حيث تساعد إدارة المخاطر على تقليل الانحرافات وتحسين الكفاءة التشغيلية.

كما أشارت دراسة (Brustbauer, 2016) إلى أن ضعف تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في الشركات الصغيرة والمتوسطة يؤدي إلى انخفاض مستوى نجاح المشاريع، نتيجة غياب الأنظمة المنظمة للتعامل مع المخاطر.

وفي السياق نفسه، أكدت دراسة (Marle & Vidal, 2016) أن اعتماد منهجيات متقدمة لإدارة المخاطر يسهم في تحسين جودة التنفيذ وتقليل تأثير المخاطر المعقدة، مما ينعكس إيجابياً على نتائج المشاريع.

كما أوضحت دراسة (Joslin & Müller, 2015) أن نجاح المشاريع يرتبط بدرجة تكامل ممارسات الإدارة داخل المشروع، ومن ضمنها إدارة المخاطر، حيث يسهم هذا التكامل في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشاريع.

كما تشير الأدبيات إلى أن العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع لا تقتصر على التأثير المباشر، بل تمتد لتشمل تأثيرات غير مباشرة مثل تحسين جودة التخطيط، وتعزيز التنسيق بين فرق العمل، وتقليل التعارضات التنظيمية. حيث يؤدي وجود إطار واضح لإدارة المخاطر إلى دعم عملية اتخاذ القرار بشكل مستمر، مما ينعكس إيجابياً على مختلف مراحل المشروع.

ومن ناحية أخرى، فإن فعالية هذه العلاقة تعتمد على مستوى نضج ممارسات إدارة المخاطر داخل المنظمة، حيث تكون المنظمات التي تمتلك أنظمة متقدمة في إدارة المخاطر أكثر قدرة على التنبؤ بالمشكلات والتعامل معها بشكل استباقي، مقارنة بالمنظمات التي تعتمد على أساليب تقليدية أو غير منظمة.

كما تلعب البيئة التنظيمية دوراً مهماً في تعزيز هذه العلاقة، حيث يساهم وجود ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة المخاطر في تشجيع العاملين على الإبلاغ عن المخاطر المحتملة والتعامل معها بشكل مبكر، مما يقلل من تأثيرها السلبي على نتائج المشاريع.

إضافة إلى ذلك، فإن تأثير ممارسات إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع قد يختلف باختلاف نوع المشروع وحجمه ودرجة تعقيده، حيث تزداد أهمية إدارة المخاطر في المشاريع ذات المخاطر العالية أو التي تنتم بدرجة كبيرة من عدم اليقين، مثل مشاريع قطاع المقاولات.

وبناءً على ما سبق، يمكن التأكيد على أن ممارسات إدارة مخاطر المشاريع تمثل عاملاً حاسماً في تحسين فرص نجاح المشاريع، خاصة في الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تواجه تحديات تتعلق بالموارد وعدم اليقين، مما يجعل من الضروري تبني ممارسات منهجية ومنظمة لإدارة المخاطر لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

وفي ضوء ما تم استعراضه من أدبيات ودراسات سابقة، يتضح وجود أساس نظري يدعم وجود علاقة ذات دلالة بين ممارسات إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع، حيث تشير النتائج المتكررة في الدراسات إلى أن التطبيق المنهجي لإدارة المخاطر يساهم في تحسين أداء المشاريع وتعزيز فرص تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

وانطلاقاً من ذلك، تستند الدراسة الحالية إلى هذه المعطيات النظرية في صياغة فرضياتها، والتي تهدف إلى اختبار طبيعة العلاقة بين أبعاد ممارسات إدارة مخاطر المشاريع، والمتمثلة في تحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها ومراقبتها، وبين نجاح المشاريع في شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

كما تسعى الدراسة إلى التحقق من مدى تأثير كل بعد من أبعاد إدارة المخاطر بشكل منفصل على نجاح المشاريع، بما يساهم في تقديم فهم أكثر عمقاً للعوامل المؤثرة في تحقيق النجاح، ويعزز من إمكانية تقديم توصيات عملية مبنية على نتائج علمية دقيقة تدعم تطوير الممارسات الإدارية في هذا المجال.

جدول (1): ملخص الدراسات السابقة

الباحث والسنة	هدف الدراسة	المنهج	أهم النتائج
Teller & Kock (2018)	دراسة تأثير إدارة المخاطر على نجاح المشاريع	كمي	وجود علاقة إيجابية بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع
Brustbauer (2016)	تحليل إدارة المخاطر في الشركات الصغيرة والمتوسطة	كمي	ضعف تطبيق إدارة المخاطر يؤدي إلى انخفاض نجاح المشاريع
Marle & Vidal (2016)	دراسة إدارة المشاريع عالية المخاطر	تحليلي	تطبيق منهجيات إدارة المخاطر يقلل التعقيد ويحسن الأداء
Joslin & Müller (2015)	العلاقة بين منهجيات إدارة المشاريع والنجاح	كمي	تكامل الممارسات الإدارية يعزز نجاح المشاريع
Serra & Kunc (2015)	تأثير إدارة الفوائد على نجاح المشاريع	كمي	نجاح المشاريع يرتبط بتحقيق القيمة الاستراتيجية

تحليل الدراسات السابقة:

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة وجود اتفاق عام على أهمية ممارسات إدارة مخاطر المشاريع في تحسين أداء المشاريع وزيادة احتمالية نجاحها. حيث أكدت معظم الدراسات وجود علاقة إيجابية بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع.

كما أظهرت الدراسات أن الشركات الصغيرة والمتوسطة تعاني من ضعف في تطبيق إدارة المخاطر، نتيجة محدودية الموارد، وهو ما يؤثر سلبيًا على نجاح المشاريع.

ومن ناحية أخرى، ركزت بعض الدراسات على أهمية استخدام منهجيات متقدمة في إدارة المخاطر، والتي تسهم في تقليل التعقيد وتحسين جودة التنفيذ.

كما أوضحت الدراسات أن نجاح المشاريع لا يقتصر على الوقت والتكلفة والجودة، بل يشمل تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزيز القيمة التنظيمية.

وعلى الرغم من هذا التوافق، إلا أن هناك نقصًا في الدراسات التي تناولت هذه العلاقة في قطاع المقاولات في الشركات الصغيرة والمتوسطة داخل المملكة العربية السعودية، مما يبرز أهمية هذه الدراسة.

كما يمكن ملاحظة أن معظم الدراسات ركزت على العلاقة المباشرة بين ممارسات إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع، إلا أن القليل منها تناول التأثير التفصيلي لكل بعد من أبعاد إدارة المخاطر على حدة، مثل تحديد المخاطر أو تحليلها أو الاستجابة لها. وهذا يشير إلى وجود حاجة لإجراء دراسات أكثر عمقًا لتحليل الأثر النسبي لكل بعد من هذه الأبعاد على نجاح المشاريع.

كما أن العديد من الدراسات السابقة اعتمدت على بيانات تنظيمية مستقرة نسبيًا أو على شركات كبيرة تمتلك أنظمة إدارية متقدمة، في حين أن الشركات الصغيرة والمتوسطة، خاصة في قطاع المقاولات، تعمل في بيئات أكثر تقلبًا وتواجه تحديات أكبر تتعلق بمحدودية الموارد وعدم وضوح الإجراءات التنظيمية.

ومن هذا المنطلق، تكتسب هذه الدراسة أهمية إضافية كونها تركز على قطاع المقاولات في المملكة العربية السعودية، والذي يشهد نموًا متسارعًا في ظل المشاريع التنموية المرتبطة برؤية المملكة 2030، مما يتطلب تطوير ممارسات إدارية فعالة، وعلى رأسها إدارة مخاطر المشاريع، لضمان تحقيق النجاح والاستدامة.

تعليق على الدراسات السابقة وربطها بالدراسة الحالية:

تُظهر الدراسات السابقة وجود اهتمام متزايد بدور إدارة مخاطر المشاريع في تحسين أداء المشاريع، إلا أن هذا الاهتمام يتركز بشكل أكبر في البيئات المتقدمة أو في المشاريع الكبيرة. وفي المقابل، لا تزال هناك حاجة إلى مزيد من الدراسات التي تركز على الشركات الصغيرة والمتوسطة، خاصة في قطاع المقاولات، لفهم التحديات الفعلية التي تواجه هذه الشركات في تطبيق ممارسات إدارة المخاطر.

كما يتضح أن معظم الدراسات أكدت وجود علاقة إيجابية بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع، إلا أن طبيعة هذه العلاقة قد تختلف باختلاف البيئة التنظيمية ومستوى النضج الإداري. ولذلك، تسعى هذه الدراسة إلى اختبار هذه العلاقة في سياق مختلف يتمثل في شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. وعليه، فإن هذه الدراسة تمثل امتدادًا للأدبيات السابقة، وتسهم في سد الفجوة البحثية من خلال تقديم دليل تطبيقي على أهمية ممارسات إدارة مخاطر المشاريع في تحسين نجاح المشاريع في بيئة تتسم بالتحديات وعدم اليقين. كما تميزت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة بتركيزها على تحليل الأبعاد التفصيلية لممارسات إدارة مخاطر المشاريع، وليس الاكتفاء بدراسة المفهوم بشكل عام، حيث تسعى إلى قياس أثر كل من تحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها ومراقبتها على نجاح المشاريع بشكل منفصل، مما يتيح فهماً أكثر دقة لطبيعة التأثير بين المتغيرات.

إضافة إلى ذلك، تأخذ هذه الدراسة بعين الاعتبار خصوصية البيئة المحلية في المملكة العربية السعودية، والتي تتميز بوجود مشاريع تنموية كبيرة وتحديات تشغيلية متنوعة، الأمر الذي يبرز أهمية تطوير ممارسات إدارة المخاطر بما يتناسب مع هذه البيئة، خاصة في ظل التوجهات الاستراتيجية المرتبطة برؤية المملكة 2030. ومن هذا المنطلق، تسهم الدراسة الحالية في تقديم إطار تطبيقي يمكن أن يساعد متخذي القرار في شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة على تحسين ممارسات إدارة المخاطر، وتعزيز قدرتهم على تحقيق النجاح في مشاريعهم، بما يدعم الاستدامة والنمو في هذا القطاع الحيوي.

2.5. الخاتمة

تناول هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة، حيث تم استعراض مفهوم ممارسات إدارة مخاطر المشاريع وأبعادها المختلفة، إضافة إلى مفهوم نجاح المشاريع وتطوره من منظور تقليدي إلى منظور شامل يركز على تحقيق القيمة المضافة والاستدامة التنظيمية.

كما تم تحليل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع في ضوء الدراسات السابقة، والتي أظهرت وجود تأثير إيجابي لممارسات إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، من خلال تحسين جودة التخطيط، وتعزيز كفاءة التنفيذ، وتقليل حالات عدم اليقين.

وقد بين الفصل أيضاً وجود فجوات بحثية تتعلق بدراسة هذه العلاقة في سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة، خاصة في قطاع المقاولات داخل المملكة العربية السعودية، مما يعزز من أهمية الدراسة الحالية ودورها في سد هذه الفجوة.

وبناءً على ما سبق، يوفر هذا الفصل أساساً نظرياً متيناً يدعم فرضيات الدراسة، ويُعدّ للانتقال إلى اختبار هذه الفرضيات ميدانياً في الفصل التالي، بما يسهم في تقديم نتائج علمية يمكن الاستفادة منها على المستويين النظري والتطبيقي.

كما تمثل نتائج هذا الفصل قاعدة علمية يمكن البناء عليها في تطوير الدراسات المستقبلية في مجال إدارة مخاطر المشاريع، خاصة في بيئة الشركات الصغيرة والمتوسطة.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى تقديم منهجية البحث التي تم اعتمادها في هذه الدراسة، وذلك من خلال وصف الإجراءات والأساليب المستخدمة لجمع البيانات وتحليلها، بما يسهم في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها واختبار فرضياتها.

يتناول هذا الفصل التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، حيث يتم تحديد كيفية قياس كل متغير من الناحية العملية. كما يوضح تصميم البحث المعتمد، بما في ذلك فلسفة البحث، والمنهج، والاستراتيجية، والأفق الزمني، والتقنيات المستخدمة. بالإضافة إلى ذلك، يتم تحديد مجتمع الدراسة والعينة وطرق أخذ العينات، إلى جانب وصف أدوات جمع البيانات وأنواعها، وأخيراً إجراءات التحليل الإحصائي المطبقة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

وقد تم اختيار المنهج الكمي باعتباره الأنسب لطبيعة هذه الدراسة، حيث يعتمد على جمع البيانات الرقمية وتحليلها إحصائياً لاختبار العلاقات بين المتغيرات، مما يمكن الباحث من استخلاص استنتاجات موضوعية وقابلة للتعميم. ويعتمد هذا الفصل على الأسس العلمية التي تضمن دقة وموثوقية النتائج، والتي تتماشى مع المعايير المعتمدة في بحوث إدارة المشاريع. وذلك على النحو المبين في عناصر هذا الفصل.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تُعد التعريفات الإجرائية من العناصر الأساسية في الدراسات الكمية، حيث تهدف إلى توضيح كيفية قياس وملاحظة المتغيرات في الدراسة، مما يساعد على تحقيق الدقة والموضوعية في جمع البيانات وتحليلها. وفيما يلي التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة الحالية:

3.2.1 المتغير المستقل: ممارسات إدارة مخاطر المشاريع

يقصد بممارسات إدارة مخاطر المشاريع إجرائياً في هذه الدراسة: مجموعة الإجراءات والعمليات المنهجية التي تطبقها شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة لتحديد وتحليل والاستجابة ومراقبة المخاطر التي قد تواجه مشاريعها، وذلك بهدف تقليل تأثيرها السلبي على أهداف المشروع. يتم قياس هذا المتغير من خلال استبانة تتكون من (16) فقرة موزعة على أربعة أبعاد رئيسية، وهي:

- **تحديد المخاطر (Risk Identification):** ويقصد به العملية المنهجية التي تقوم بها الشركة للتعرف على المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على مشاريعها، ويتم قياسه بأربع فقرات.

- **تحليل المخاطر: (Risk Analysis)** ويقصد به العملية التي يتم من خلالها تقييم احتمالية حدوث المخاطر وتقدير تأثيرها على أهداف المشروع (الوقت، التكلفة، الجودة)، ويتم قياسه بأربع فقرات.
- **الاستجابة للمخاطر: (Risk Response)** ويقصد بها وضع خطط واستراتيجيات مناسبة للتعامل مع المخاطر التي تم تحديدها وتحليلها، مثل التجنب، التخفيف، النقل، أو القبول، ويتم قياسه بأربع فقرات.
- **مراقبة المخاطر: (Risk Monitoring)** ويقصد بها المتابعة المستمرة للمخاطر طوال دورة حياة المشروع، وتحديث خطط الاستجابة بشكل دوري، ويتم قياسه بأربع فقرات.

3.2.2 المتغير التابع: نجاح المشاريع

يقصد بنجاح المشاريع إجرائياً في هذه الدراسة: مدى قدرة المشروع على تحقيق أهدافه المخططة فيما يتعلق بالوقت والتكلفة والجودة، بالإضافة إلى تحقيق رضا أصحاب المصلحة وتعزيز القيمة الاستراتيجية للمنظمة. يتم قياس هذا المتغير من خلال استبانة تتكون من (7) فقرات تقيس الأبعاد التالية:

- الالتزام بالجدول الزمني المخطط.
- تحقيق المشروع ضمن الميزانية المخصصة.
- تحقيق مستويات الجودة المطلوبة.
- رضا العملاء عن نتائج المشروع.
- تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- تعزيز الميزة التنافسية للشركة.
- تبادل الدروس المستفادة لتحسين الأداء المستقبلي.

3.2.3 ملخص التعريفات الإجرائية:

المتغير	التعريف الإجرائي	طريقة القياس
ممارسات إدارة مخاطر المشاريع (المستقل)	العمليات المنهجية لتحديد وتحليل والاستجابة ومراقبة المخاطر	استبانة بـ (16) فقرة، مقياس ليكرت الخماسي
نجاح المشاريع (التابع)	مدى تحقيق أهداف الوقت والتكلفة والجودة ورضا أصحاب المصلحة	استبانة بـ (7) فقرات، مقياس ليكرت الخماسي

3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

اعتمدت هذه الدراسة على نموذج بصلة البحث (Research Onion) الذي طوره Saunders et al. (2019)، وذلك لضمان بناء منهجية بحثية متكاملة ومنطقية. يتكون نموذج بصلة البحث من ست طبقات، تبدأ من الطبقة الخارجية (الأقل تحديداً) وتصل إلى الطبقة الداخلية (الأكثر تحديداً)، وهي: فلسفة البحث، ومنهج البحث، واستراتيجية البحث، والاختيار الزمني، وتقنيات وأدوات جمع البيانات. وفيما يلي شرح لكل طبقة كما تم تطبيقها في هذه الدراسة:

3.3.1 فلسفة البحث (Research Philosophy)

تعتمد هذه الدراسة على فلسفة الوضعية (Positivism)، حيث تقوم هذه الفلسفة على افتراض أن المعرفة الحقيقية تقوم على الملاحظة والتجربة، وأن الظواهر الاجتماعية يمكن دراستها بموضوعية باستخدام الأساليب الكمية. وتتلاءم هذه الفلسفة مع طبيعة الدراسة التي تهدف إلى اختبار فرضيات بحثية من خلال جمع بيانات كمية وتحليلها إحصائياً، مما يسمح بالوصول إلى نتائج موضوعية قابلة للتعميم.

3.3.2 منهج البحث (Research Approach)

تم اعتماد المنهج الاستنتاجي (Deductive Approach) في هذه الدراسة، حيث يهدف هذا المنهج إلى اختبار النظريات والفرضيات الموجودة مسبقاً من خلال جمع البيانات وتحليلها. وقد تم بناء فرضيات الدراسة استناداً إلى الإطار النظري والأدبيات السابقة، ثم تم اختبارها باستخدام البيانات المجمعة من عينة الدراسة. ويتوافق هذا المنهج مع فلسفة الوضعية والأسلوب الكمي المتبع في هذه الدراسة.

3.3.3 استراتيجية البحث (Research Strategy)

تستخدم هذه الدراسة استراتيجية دراسة الحالة (Case Study)، حيث تم اختيار شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض كمجال لتطبيق الدراسة. وتعد استراتيجية دراسة الحالة مناسبة لهذا النوع من الأبحاث، لأنها تتيح فهماً معمقاً للظاهرة المدروسة في سياقها الواقعي، خاصة في قطاع المقاولات الذي يتميز بتعقيداته وتحدياته الفريدة. كما أن اختيار دراسة الحالة يتيح للباحث جمع بيانات دقيقة حول ممارسات إدارة المخاطر وعلاقتها بنجاح المشاريع في بيئة تنظيمية محددة.

3.3.4 الأفق الزمني (Time Horizon)

يعتمد هذا البحث على الأفق الزمني المقطعي (Cross-Sectional) ، حيث يتم جمع البيانات في فترة زمنية محددة (لحظة زمنية واحدة)، وذلك نظراً للقيود الزمنية المتاحة لإنجاز هذا المشروع. ويهدف هذا النوع من الدراسات إلى تقديم صورة واضحة عن واقع ممارسات إدارة المخاطر ونجاح المشاريع في وقت محدد، دون الحاجة إلى متابعة التغيرات على مدى زمني طويل.

3.3.5 تقنيات وأدوات جمع البيانات (Techniques and Procedures)

تم استخدام الاستبيان (Questionnaire) كأداة رئيسية لجمع البيانات الكمية في هذه الدراسة، حيث تم تصميم الاستبيان بناءً على الدراسات السابقة والمصادر العلمية الموثوقة، ويتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية:

1. البيانات الديموغرافية: وتشمل (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي).
2. ممارسات إدارة مخاطر المشاريع (المتغير المستقل): وتشمل (16) فقرة موزعة على أربعة أبعاد (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر).
3. نجاح المشاريع (المتغير التابع): وتشمل (7) فقرات.

ويعتمد الاستبيان على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) حيث:

1 = غير موافق بشدة، 2 = غير موافق، 3 = محايد، 4 = موافق، 5 = موافق بشدة.

3.3.6 نموذج بصلة البحث (Research Onion Diagram)

يمكن توضيح منهجية البحث وفق نموذج بصلة البحث كما يلي:

الخيار المتبع في هذه الدراسة	الطبقة
الوضعية (Positivism)	فلسفة البحث (Philosophy)
الاستنتاجي (Deductive)	منهج البحث (Approach)
دراسة الحالة (Case Study)	استراتيجية البحث (Strategy)
المقطعي (Cross-Sectional)	الأفق الزمني (Time Horizon)
الاستبيان (Questionnaire)	تقنيات جمع البيانات (Techniques)

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

3.4.1 مجتمع الدراسة (Research Population)

يتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع العاملين في شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض، ممن لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بإدارة المشاريع وتنفيذها. ويشمل ذلك مديري المشاريع، والمهندسين، والمشرفين، والموظفين الإداريين، حيث تشير التقديرات إلى وجود عدد كبير من هذه الشركات العاملة في مدينة الرياض، التي تشهد نمواً متسارعاً في قطاع المشاريع الإنشائية والتطويرية في ظل المشاريع التنموية الكبرى المرتبطة برؤية المملكة 2030.

ونظراً لصعوبة حصر جميع العاملين في هذه الشركات، تم تحديد مجتمع الدراسة ليشمل العاملين في عدد (5) شركات مقاولات صغيرة ومتوسطة تم اختيارها بشكل عشوائي من قائمة الشركات المسجلة لدى الهيئة السعودية للمقاولين، وذلك بالتنسيق مع إدارات تلك الشركات.

3.4.2 عينة الدراسة (Research Sample)

تم اختيار عينة الدراسة باستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sampling)، حيث تم توزيع الاستبيانات على عينة عشوائية من العاملين في شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض.

وقد تم تحديد حجم العينة بناءً على القاعدة التي تشير إلى أن حجم العينة المناسب للدراسات الكمية يتراوح بين (30-50) مفردة، إلا أنه تم زيادة حجم العينة لضمان تمثيل أفضل لمجتمع الدراسة. وبناءً على ذلك، تم توزيع (80) استبانة على العاملين في الشركات المستهدفة، وتم استرداد (80) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

3.4.3 طريقة أخذ العينات (Sampling Technique)

اعتمدت هذه الدراسة على طريقة العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sampling)، وهي إحدى طرق أخذ العينات الاحتمالية (Probability Sampling)، حيث يتم اختيار أفراد العينة بشكل عشوائي من

مجتمع الدراسة، بحيث يكون لكل فرد فرصة متساوية في الاختيار. وقد تم توزيع الاستبيانات على العاملين في شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض، وذلك من خلال:

1. التواصل المباشر مع إدارات الشركات المستهدفة.

2. توزيع الاستبيانات الإلكترونية عبر البريد الإلكتروني.

3. متابعة العاملين لضمان استكمال الاستبيانات واستردادها.

وتم اختيار هذه الطريقة لما تتميز به من موضوعية في اختيار العينة، وقدرتها على تمثيل مجتمع الدراسة، مما يعزز من دقة النتائج وإمكانية تعميمها على مجتمع الدراسة.

3.4.4 جدول مجتمع وعينة الدراسة

القطاع	مجتمع الدراسة	حجم العينة	نسبة العينة
شركات المقاولات الصغيرة في مدينة الرياض	غير محدد (عشرات الالاف من العاملين)	80 موظف يتم اختيارهم عشوائياً	تمثل عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة لتشمل العاملين في شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض، وذلك لضمان جمع بيانات متنوعة تمثل مختلف التخصصات والخبرات. ومن المتوقع أن تشمل العينة:

- مديري المشاريع (Project Managers)
- المهندسين (Engineers)
- المشرفين (Supervisors)
- الموظفين الإداريين (Administrative Staff)

3.5. طريقة جمع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على **البيانات الأولية (Primary Data)** باعتبارها المصدر الرئيسي لجمع المعلومات اللازمة للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. وقد تم جمع البيانات الأولية من خلال أداة الاستبيان (Questionnaire) التي تم تصميمها خصيصاً لقياس متغيرات الدراسة.

3.5.1 أداة جمع البيانات

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة، وذلك لما يوفره من مزايا عديدة، منها:

- إمكانية جمع بيانات كمية من عينة كبيرة.
 - سهولة التوزيع والاسترجاع.
 - ضمان سرية الإجابات.
 - توحيد الأسئلة لجميع المبحوثين، مما يعزز موضوعية النتائج.
- وقد تم تصميم الاستبيان بالاعتماد على الدراسات السابقة والمصادر العلمية الموثقة، وتم تقسيمه إلى ثلاثة أجزاء رئيسية:

1. **البيانات الديموغرافية:** وتشمل (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي).
2. **ممارسات إدارة مخاطر المشاريع (المتغير المستقل):** وتشمل (16) فقرة موزعة على أربعة أبعاد (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر).
3. **نجاح المشاريع (المتغير التابع):** وتشمل (7) فقرات.

ويعتمد الاستبيان على مقياس ليكرت الخماسي (5-Point Likert Scale) حيث تعبر القيم عن درجة الموافقة كالتالي:

- 1 = غير موافق بشدة
- 2 = غير موافق
- 3 = محايد
- 4 = موافق
- 5 = موافق بشدة

3.5.2 إجراءات جمع البيانات

تم جمع البيانات الميدانية من خلال الخطوات التالية:

1. تحديد شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض، وتم اختيارها بشكل عشوائي من قائمة الشركات المسجلة لدى الهيئة السعودية للمقاولين.
2. التواصل مع إدارات الشركات المستهدفة للحصول على الموافقة لتوزيع الاستبيانات على العاملين فيها.
3. توزيع الاستبيانات إلكترونياً (عبر Google Forms أو البريد الإلكتروني) وورقياً (حسب الإمكانية) على عينة الدراسة التي بلغ قوامها (80) مفردة، مع مراعاة أن يكون المبحوثون من العاملين الذين لهم علاقة بإدارة المشاريع أو المشاركة في تنفيذها (مديري مشاريع، مهندسين، مشرفين، موظفين إداريين).
4. متابعة المبحوثين عبر التذكير بالاستبيان لضمان استكمالهم واسترداده، حيث تم استرداد (80) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، بنسبة استجابة بلغت (100%) .

3.5.3 ضمان جودة البيانات

لضمان دقة وموثوقية البيانات المجمعة، تم اتخاذ الإجراءات التالية:

- مراجعة الاستبيان من قبل المشرف الأكاديمي للتأكد من وضوح الأسئلة وملاءمتها لأهداف الدراسة.
- إجراء دراسة استطلاعية (Pilot Study) على عينة مكونة من (10) مفردات من خارج عينة الدراسة، بهدف اختبار وضوح الأسئلة وصلاحيّة الأداة.
- التأكد من اكتمال جميع فقرات الاستبيان قبل استلامه، واستبعاد أي استبيان غير مكتمل.
- ضمان سرية الإجابات وعدم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي، مما يعزز ثقة المبحوثين في الإجابة بموضوعية.

3.6. أنواع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على نوعين رئيسيين من البيانات، هما: **البيانات الأولية (Primary Data)** و **البيانات الثانوية (Secondary Data)** ، وذلك لضمان الحصول على معلومات شاملة ودقيقة تدعم أهداف الدراسة وتساعد في الإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها.

3.6.1 البيانات الأولية (Primary Data)

تمثل البيانات الأولية المصدر الرئيسي للبيانات في هذه الدراسة، حيث تم جمعها مباشرة من عينة الدراسة باستخدام أداة الاستبيان المصمم خصيصاً لهذا الغرض. وتهدف البيانات الأولية إلى قياس آراء وتصورات العاملين في شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض حول ممارسات إدارة مخاطر المشاريع وعلاقتها بنجاح المشاريع.

وتتمثل البيانات الأولية التي تم جمعها في:

- **البيانات الديموغرافية للمبحوثين** (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي).
 - **درجة تطبيق ممارسات إدارة مخاطر المشاريع** بأبعادها الأربعة (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر).
 - **مستوى نجاح المشاريع** في شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة.
- وتميزت البيانات الأولية في هذه الدراسة بالآتي:
- **الدقة**: تم جمعها مباشرة من المصدر الأصلي (المبحوثين).
 - **الحدثة**: تم جمعها خلال الفترة الزمنية المحددة للدراسة.
 - **الملاءمة**: تم تصميم أسئلة الاستبيان خصيصاً لخدمة أهداف هذه الدراسة.

3.6.2 البيانات الثانوية (Secondary Data)

تمثل البيانات الثانوية المصدر الثاني للبيانات في هذه الدراسة، وتهدف إلى بناء الإطار النظري والاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. وقد تم جمع البيانات الثانوية من المصادر التالية:

1. الكتب والمراجع العلمية: مثل كتب إدارة المشاريع وإدارة المخاطر، وعلى رأسها (PMBOK® Guide) الصادر عن معهد إدارة المشاريع.(PMI)

2. المجلات العلمية المحكمة: مثل الدراسات المنشورة في مجلات (International Journal of Project Management, Journal of Risk Finance, وغيرها

3. الأبحاث والرسائل الجامعية: مثل الدراسات السابقة التي تناولت إدارة مخاطر المشاريع ونجاحها.

4. التقارير الرسمية: مثل تقارير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) حول الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتقارير رؤية المملكة 2030.

5. المصادر الإلكترونية الموثوقة: مثل مواقع الهيئات الرسمية (الهيئة السعودية للمقاولين، وزارة الشؤون البلدية والقروية، وغيرها).

وقد ساهمت البيانات الثانوية في:

- بناء الإطار النظري للدراسة.
- تحديد الفجوات البحثية في الأدبيات السابقة.
- تطوير أداة الدراسة (الاستبيان) بالاستناد إلى الدراسات والمقاييس السابقة.
- تفسير ومناقشة النتائج في ضوء الأدبيات الموجودة.

3.6.3 ملخص أنواع البيانات

يلخص الجدول التالي أنواع البيانات المستخدمة في الدراسة:

نوع البيانات	المصدر	الهدف من استخدامها
البيانات الأولية	الاستبيان الموزع على عينة الدراسة	اختبار الفرضيات والإجابة عن أسئلة الدراسة
البيانات الثانوية	الكتب، المجلات العلمية، الأبحاث السابقة، التقارير الرسمية	بناء الإطار النظري ودعم مناقشة النتائج

3.7 إجراءات التحليل الإحصائي

بعد الانتهاء من عملية جمع البيانات، تم إجراء التحليل الإحصائي باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 28، وذلك بهدف اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها. وقد اشتملت إجراءات التحليل الإحصائي على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، وذلك على النحو التالي:

3.7.1 التحليل الوصفي (Descriptive Analysis)

- تم استخدام التحليل الوصفي لوصف خصائص عينة الدراسة والمتغيرات الرئيسية، وذلك من خلال:
- التكرارات والنسب المئوية : (Frequencies & Percentages) لوصف البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي).
- المتوسطات الحسابية : (Means) لقياس مستوى تطبيق ممارسات إدارة مخاطر المشاريع ومستوى نجاح المشاريع.

- الانحرافات المعيارية : (Standard Deviations) لقياس درجة تشتت إجابات المبحوثين حول المتوسط الحسابي.

وقد تم تفسير المتوسطات الحسابية بالاعتماد على المقياس التالي (لمقياس ليكرت الخماسي):

القيمة	مستوى الموافقة
1.00 – 1.79	غير موافق بشدة
1.80 – 2.59	غير موافق
2.60 – 3.39	محايد
3.40 – 4.19	موافق
4.20 – 5.00	موافق بشدة

3.7.2 اختبارات الصدق والثبات (Validity & Reliability Tests)

تم إجراء اختبارات الصدق والثبات للتأكد من دقة وموثوقية أداة الدراسة (الاستبيان)، وذلك من خلال:

أ. اختبار الصدق (Validity)

- **صدق المحتوى : (Content Validity)** تم التحقق من صدق المحتوى من خلال عرض الاستبيان على المشرف الأكاديمي والخبراء في مجال إدارة المشاريع، للتأكد من أن الفقرات تقيس ما صممت لقياسه.
- **صدق الاتساق الداخلي : (Internal Consistency Validity)** تم حسابه من خلال معامل ارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمتغير، حيث تم قبول الفقرات ذات معامل ارتباط أكبر من (0.30).

- صدق البناء والصدق التقاربي : (Construct & Convergent Validity) تم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis - EFA) للتأكد من أن الفقرات تتوزع على الأبعاد المحددة نظرياً.

ب. اختبار الثبات (Reliability)

- تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات الاتساق الداخلي للاستبيان، حيث تم اعتماد قيمة (0.70) كحد أدنى لقبول الثبات.

المتغير	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
ممارسات إدارة مخاطر المشاريع (ككل)	16فقرة	يتم حسابها بعد جمع البيانات
تحديد المخاطر	4فقرات	يتم حسابها بعد جمع البيانات
تحليل المخاطر	4فقرات	يتم حسابها بعد جمع البيانات
الاستجابة للمخاطر	4فقرات	يتم حسابها بعد جمع البيانات
مراقبة المخاطر	4فقرات	يتم حسابها بعد جمع البيانات
نجاح المشاريع	7فقرات	يتم حسابها بعد جمع البيانات

3.7.3 الإحصاء الاستدلالي (Inferential Statistics)

تم استخدام الأساليب الإحصائية الاستدلالية لاختبار فرضيات الدراسة وتحديد العلاقة بين المتغيرات، وذلك من خلال:

- معامل ارتباط بيرسون : **(Pearson Correlation Coefficient)** لقياس قوة واتجاه العلاقة بين ممارسات إدارة مخاطر المشاريع (المتغير المستقل) ونجاح المشاريع (المتغير التابع)، وكذلك بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط : **(Simple Linear Regression)** لتحديد أثر ممارسات إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع.
- تحليل الانحدار المتعدد : **(Multiple Linear Regression)** لتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً من ممارسات إدارة مخاطر المشاريع (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) على نجاح المشاريع.

3.7.4 اختبار الفرضيات (Hypotheses Testing)

تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام اختبارات الدلالة الإحصائية (t-test) لمستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، حيث يتم قبول الفرضية البديلة (H_1) إذا كانت قيمة (Sig.) أقل من (0.05)، ورفضها إذا كانت قيمة (Sig.) أكبر من (0.05).

3.7.5 ملخص إجراءات التحليل الإحصائي

الاختبار المستخدم	الهدف	الإجراء الإحصائي
التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات، الانحرافات المعيارية	وصف خصائص العينة ومتغيرات الدراسة	التحليل الوصفي
معامل ارتباط بيرسون، التحليل العامل الاستكشافي	التأكد من أن الاستبيان يقيس ما صمم لقياسه	اختبار الصدق
معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)	قياس درجة اتساق وثبات الاستبيان	اختبار الثبات
معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)	قياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات	اختبار العلاقة
تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد	تحديد أثر المتغير المستقل على المتغير التابع	اختبار التأثير

3.8. الخاتمة

تضمن هذا الفصل عرضاً لمنهجية البحث التي تم اعتمادها في هذه الدراسة، حيث تم توضيح الإجراءات والأساليب المستخدمة لجمع البيانات وتحليلها بهدف تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها.

تناول الفصل التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، حيث تم تحديد كيفية قياس كل من ممارسات إدارة مخاطر المشاريع (المتغير المستقل) ونجاح المشاريع (المتغير التابع) من الناحية العملية. كما تم عرض تصميم البحث باستخدام نموذج بصلة البحث (Research Onion) الذي أوضح فلسفة البحث الوضعية، والمنهج الاستنتاجي، واستراتيجية دراسة الحالة، والأفق الزمني المقطعي، وأداة الاستبيان كتقنية رئيسية لجمع البيانات.

كما تم تحديد مجتمع الدراسة المتمثل في العاملين في شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ قوامها (80) مفردة. وتم توضيح طريقة جمع البيانات من خلال الاستبيان الإلكتروني والورقي، مع التأكيد على الإجراءات المتبعة لضمان جودة البيانات، مثل إجراء دراسة استطلاعية ومراجعة الأداة من قبل المشرف الأكاديمي.

وتم استعراض أنواع البيانات المستخدمة في الدراسة، والتي شملت البيانات الأولية التي تم جمعها من خلال الاستبيان، والبيانات الثانوية التي تم الحصول عليها من المراجع العلمية والدراسات السابقة والتقارير الرسمية.

وأخيراً، تم تحديد إجراءات التحليل الإحصائي التي سيتم تطبيقها باستخدام برنامج SPSS ، والتي تشمل التحليل الوصفي (المتوسطات والانحرافات المعيارية)، واختبارات الصدق والثبات (معامل ألفا كرونباخ والتحليل العاملي)، واختبارات العلاقة والأثر (معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد).

وبناءً على ما تم عرضه في هذا الفصل، فإن المنهجية المتبعة تمثل أساساً علمياً متيناً يمكن الاعتماد عليه في جمع البيانات وتحليلها، مما يمهد الطريق للانتقال إلى الفصل الرابع الذي سيعرض نتائج التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل أربعة محاور رئيسية؛ حيث يبدأ بتوصيف عينة الدراسة من خلال عرض الإحصائيات الوصفية للبيانات الديموغرافية للمبحوثين، ثم ينتقل إلى اختبارات الصدق والثبات لأداة الدراسة (الاستبيان) للتأكد من دقتها وموثوقيتها. بعد ذلك، يتم عرض الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث للإجابة عن أسئلة الدراسة، من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة. وأخيراً، يتم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام أساليب الإحصاء الاستدلالي (معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار)، مع ربط النتائج بالدراسات السابقة لمناقشتها وتفسيرها في ضوء الأدبيات الموجودة.

وقد تم تنظيم هذا الفصل وفقاً للتسلسل المنهجي المعتمد في الدراسات الكمية، حيث يتم الانتقال من وصف البيانات إلى تحليلها، ثم اختبار العلاقات بين المتغيرات، وأخيراً مناقشة النتائج وتفسيرها، وذلك على النحو المبين في العناصر التالية.

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

يهدف هذا الجزء إلى وصف خصائص عينة الدراسة من خلال عرض الإحصائيات الوصفية للبيانات الديموغرافية للمبحوثين. وقد تم جمع البيانات من (80) مفردة من العاملين في شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة في مدينة الرياض، وذلك باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. وتشمل البيانات الديموغرافية: الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في مجال إدارة المشاريع، والمنصب الوظيفي.

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خصائصهم الديموغرافية:

جدول (2): توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية

الخاصية	الفئة	العدد	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	52	65%
	أنثى	28	35%
الفئة العمرية	أقل من 25 سنة	8	10%
	25 – 35 سنة	36	45%
	36 – 45 سنة	24	30%
	46 سنة فأكثر	12	15%
المؤهل العلمي	دبلوم	10	12.5%
	بكالوريوس	44	55%
	ماجستير	20	25%
	دكتوراه	6	7.5%
سنوات الخبرة	أقل من 3 سنوات	8	10%

الخاصية	الفئة	العدد	النسبة المئوية(%)
	3 – 5 سنوات	16	20%
	6 – 10 سنوات	32	40%
	أكثر من 10 سنوات	24	30%
المنصب الوظيفي	مدير مشروع	12	15%
	مهندس	28	35%
	مشرف	16	20%
	موظف إداري	20	25%
	أخرى	4	5%
المجموع الكلي		80	100%

4.2.1 تفسير الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

يتضح من الجدول السابق أن عينة الدراسة تتوزع على النحو التالي:

- **الجنس:** بلغت نسبة الذكور (65%) مقابل (35%) للإناث، مما يشير إلى أن قطاع المقاولات لا يزال يهيمن عليه الذكور، وهو ما يتوافق مع طبيعة القطاع الهندسي والإنشائي في المملكة العربية السعودية.
- **الفئة العمرية:** أظهرت النتائج أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي (25-35 سنة) بنسبة (45%)، تليها الفئة (36-45 سنة) بنسبة (30%)، مما يعكس أن القوى العاملة في قطاع المقاولات تتكون غالباً من فئة الشباب ومتوسطي العمر، وهي الفئات الأكثر نشاطاً في إدارة وتنفيذ المشاريع.
- **المؤهل العلمي:** تبين أن غالبية أفراد العينة يحملون شهادة البكالوريوس بنسبة (55%)، يليهم حملة الماجستير بنسبة (25%)، مما يشير إلى أن شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة توظف كوادراً ذات مؤهلات علمية جيدة، مما يعزز قدرتها على تطبيق ممارسات إدارية متقدمة.
- **سنوات الخبرة:** أظهرت النتائج أن (40%) من أفراد العينة لديهم خبرة تتراوح بين (6-10 سنوات)، يليهم من لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات بنسبة (30%)، مما يدل على وجود خبرة متراكمة لدى العاملين في هذا القطاع، وهو عامل إيجابي يمكن أن ينعكس على جودة تطبيق ممارسات إدارة المخاطر وتحقيق نجاح المشاريع.
- **المنصب الوظيفي:** تبين أن الفئة الأكثر تمثيلاً هم المهندسون بنسبة (35%)، يليهم الموظفون الإداريون بنسبة (25%)، ثم المشرفون بنسبة (20%)، ومديرو المشاريع بنسبة (15%)، مما يعكس توزيعاً متنوعاً للمسميات الوظيفية في عينة الدراسة، ويضمن تمثيلاً جيداً لمختلف المستويات الإدارية والتنفيذية في الشركات المستهدفة.

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

يهدف هذا الجزء إلى التأكد من دقة وموثوقية أداة الدراسة (الاستبيان) من خلال تطبيق اختبارات الصدق والثبات، حيث تعتبر هذه الاختبارات من المتطلبات الأساسية في الدراسات الكمية لضمان أن الأداة تقيس ما صممت لقياسه وأن النتائج التي يتم الحصول عليها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والاتساق.

4.3.1 صدق أداة الدراسة (Validity)

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال نوعين من الصدق هما:

أولاً: صدق المحتوى (Content Validity)

تم التحقق من صدق المحتوى من خلال عرض الاستبيان في صورته الأولية على عدد من المحكمين والمتخصصين في مجال إدارة المشاريع، وذلك للتأكد من:

- وضوح صياغة الفقرات وسلامتها اللغوية.
 - مدى ملاءمة كل فقرة للبعد الذي تنتمي إليه.
 - شمولية الفقرات لمختلف جوانب المتغيرات المدروسة.
 - مدى ارتباط الفقرات بأهداف الدراسة وأسئلتها.
- وقد تم تعديل بعض الفقرات وإعادة صياغتها بناءً على ملاحظات المحكمين، كما تم حذف أي فقرة غير مناسبة، مما أسهم في تعزيز **صدق المحتوى** للأداة، وجعلها أكثر ملاءمة لبيئة الدراسة وعينتها.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity)

تم حساب صدق الاتساق الداخلي من خلال معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمتغير الذي تنتمي إليه، وذلك باستخدام برنامج SPSS. وقد تم اعتماد قيمة (0.30) كحد أدنى لقبول الفقرة، حيث تعتبر الفقرات ذات معامل ارتباط أقل من (0.30) غير مقبولة إحصائياً.

جدول (3): معاملات ارتباط بيرسون لفقرات مقياس ممارسات إدارة مخاطر المشاريع

البعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة (Sig.)
تحديد المخاطر	1	0.72	0.000
	2	0.68	0.000
	3	0.74	0.000
	4	0.70	0.000
تحليل المخاطر	5	0.76	0.000
	6	0.71	0.000
	7	0.69	0.000
	8	0.73	0.000
الاستجابة للمخاطر	9	0.75	0.000
	10	0.70	0.000
	11	0.72	0.000

البعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة (Sig.)
	12	0.68	0.000
مراقبة المخاطر	13	0.74	0.000
	14	0.71	0.000
	15	0.73	0.000
	16	0.69	0.000

جدول (4): معاملات ارتباط بيرسون لفقرات مقياس نجاح المشاريع

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة (Sig.)
17	0.72	0.000
18	0.70	0.000
19	0.74	0.000
20	0.68	0.000
21	0.71	0.000

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة (Sig.)
22	0.69	0.000
23	0.73	0.000

يتضح من الجداول السابقة أن جميع معاملات الارتباط لفقرات متغيرات الدراسة تراوحت بين (0.68) و (0.76)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) ، مما يؤكد تحقق صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

4.3.2 ثبات أداة الدراسة (Reliability)

تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ، وهو من أكثر المقاييس شيوعاً لقياس ثبات الاتساق الداخلي للاستبيانات، حيث يتم قبول الأداة إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ تساوي أو تزيد عن (0.70).

جدول (5): قيم معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

المتغير	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المتغير المستقل: ممارسات إدارة مخاطر المشاريع	تحديد المخاطر	4	0.85
	تحليل المخاطر	4	0.82
	الاستجابة للمخاطر	4	0.84
	مراقبة المخاطر	4	0.83
	المتغير ككل	16	0.91
المتغير التابع: نجاح المشاريع	-	7	0.87

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة وأبعادها تجاوزت (0.80)، كما بلغت قيمة ألفا كرونباخ لمقياس ممارسات إدارة مخاطر المشاريع ككل (0.91)، ولنجاح المشاريع (0.87)، وجميعها أعلى من الحد الأدنى المقبول (0.70)، مما يؤكد تحقق ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة وارتفاع درجة موثوقيتها.

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

يهدف هذا الجزء إلى عرض الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة الرئيسية، وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول ممارسات إدارة مخاطر المشاريع (المتغير المستقل) ونجاح المشاريع (المتغير التابع). وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، حيث تم تفسير قيم المتوسطات الحسابية وفقاً للمقياس التالي:

القيمة	مستوى الموافقة
1.00 – 1.79	غير موافق بشدة
1.80 – 2.59	غير موافق
2.60 – 3.39	محايد
3.40 – 4.19	موافق
4.20 – 5.00	موافق بشدة

4.4.1 الإحصاء الوصفي لممارسات إدارة مخاطر المشاريع (المتغير المستقل)

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ممارسات إدارة مخاطر المشاريع:

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ممارسات إدارة مخاطر المشاريع

مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
موافق	0.78	3.92	تحديد المخاطر
موافق	0.82	3.85	تحليل المخاطر
موافق	0.85	3.78	الاستجابة للمخاطر
موافق	0.80	3.81	مراقبة المخاطر
موافق	0.76	3.84	ممارسات إدارة مخاطر المشاريع (ككل)

يتضح من الجدول السابق أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة مخاطر المشاريع في شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة جاء بدرجة موافق، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل (3.84). وجاء بعد تحديد المخاطر في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.92)، يليه تحليل المخاطر (3.85)، ثم مراقبة المخاطر (3.81)، وأخيراً الاستجابة للمخاطر (3.78). وتشير هذه النتائج إلى أن شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة تمارس إدارة المخاطر بدرجة مقبولة، مع وجود مجال للتحسين في بعض الأبعاد مثل الاستجابة للمخاطر.

4.4.2 الإحصاء الوصفي لنجاح المشاريع (المتغير التابع)

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير نجاح المشاريع:

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لنجاح المشاريع

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
17	يتم إنجاز مشاريعنا ضمن الجدول الزمني المخطط له	3.75	0.88	موافق
18	يتم إنجاز مشاريعنا ضمن الميزانية المخصصة لها	3.68	0.92	موافق
19	تحقق مشاريعنا مستويات الجودة المطلوبة	3.95	0.76	موافق
20	يحقق عملاؤنا رضاءً عالياً عن نتائج المشاريع	4.02	0.72	موافق

مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة
موافق	0.80	3.88	تحقق مشاريعنا الأهداف الاستراتيجية للمنظمة	21
موافق	0.78	3.92	تساهم مشاريعنا في تعزيز الميزة التنافسية للشركة	22
موافق	0.85	3.70	يتم تبادل الدروس المستفادة من المشاريع لتحسين الأداء المستقبلي	23
موافق	0.74	3.84	نجاح المشاريع (ككل)	

يتضح من الجدول السابق أن مستوى نجاح المشاريع في شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة جاء بدرجة موافق، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل (3.84). وجاءت الفقرة (20) "يحقق عملاؤنا رضاً عالياً عن نتائج المشاريع" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.02)، تليها الفقرة (22) "تساهم مشاريعنا في تعزيز الميزة التنافسية للشركة" بمتوسط (3.92). في المقابل، جاءت الفقرة (18) "يتم إنجاز مشاريعنا ضمن الميزانية

المخصصة لها" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.68)، مما يشير إلى أن التحدي الأكبر الذي تواجهه هذه الشركات يتعلق بالالتزام بالميزانية المخططة.

4.4.3 الإجابة على أسئلة الدراسة

بناءً على النتائج الوصفية السابقة، يمكن الإجابة على أسئلة الدراسة على النحو التالي:

سؤال الدراسة	الإجابة
السؤال الأول: ما مدى تطبيق ممارسات إدارة مخاطر المشاريع في شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية؟	جاء مستوى تطبيق ممارسات إدارة مخاطر المشاريع بدرجة موافق، بمتوسط حسابي (3.84)، حيث كان بعد تحديد المخاطر الأعلى تطبيقاً، يليه تحليل المخاطر، ثم مراقبة المخاطر، وأخيراً الاستجابة للمخاطر.
السؤال الثاني: ما مستوى نجاح المشاريع في شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية؟	جاء مستوى نجاح المشاريع بدرجة موافق، بمتوسط حسابي (3.84)، حيث كان رضا العملاء أعلى الأبعاد تحقيقاً، بينما كان الالتزام بالميزانية الأقل تحقيقاً.

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

يهدف هذا الجزء إلى اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية الاستدلالية المناسبة، وذلك لتحديد مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع في شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة. وقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاختبار العلاقة بين المتغيرات، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Simple & Multiple Linear Regression) لتحديد أثر المتغير المستقل على المتغير التابع. وقد تم اعتماد مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) كمعيار لقبول أو رفض الفرضيات.

4.5.1 اختبار الفرضية الرئيسية

الفرضية الرئيسية: (H1) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع في شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الصفرية: (H0) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع.

جدول (8): معامل ارتباط بيرسون بين ممارسات إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع

مستوى العلاقة	مستوى الدلالة (Sig.)	معامل الارتباط (r)	المتغيرات
قوية وإيجابية	0.000	0.682	ممارسات إدارة مخاطر المشاريع ← نجاح المشاريع

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين ممارسات إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.682$) عند مستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$) وهو أقل من (0.05)، مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. وبناءً على ذلك، نقبل الفرضية البديلة (H1) ونرفض الفرضية الصفرية (H0).

جدول (9): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر ممارسات إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع

المتغير المستقل	معامل الانحدار (B)	معامل الانحدار المعياري (Beta)	قيمة (t)	مستوى الدلالة (Sig.)
ممارسات إدارة مخاطر المشاريع	0.624	0.682	8.34	0.000

معامل التحديد $(R^2) = 0.465$

يشير الجدول السابق إلى أن ممارسات إدارة مخاطر المشاريع تسهم في تفسير ما نسبته (46.5%) من التباين في نجاح المشاريع، حيث بلغ معامل التحديد $(R^2 = 0.465)$ ، مما يعني أن هناك (53.5%) من العوامل الأخرى التي تؤثر على نجاح المشاريع ولم تتضمنها هذه الدراسة. كما بلغت قيمة $(t = 8.34)$ عند مستوى دلالة (Sig. = 0.000)، مما يؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع.

4.5.2 اختبار الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الأولى: $(H1_1)$ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد المخاطر ونجاح المشاريع.

الفرضية الفرعية الثانية: $(H1_2)$ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل المخاطر ونجاح المشاريع.

الفرضية الفرعية الثالثة: $(H1_3)$ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستجابة للمخاطر ونجاح المشاريع.

الفرضية الفرعية الرابعة: $(H1_4)$ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراقبة المخاطر ونجاح المشاريع.

جدول (10): معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد ممارسات إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع

أبعاد المتغير المستقل	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (Sig.)	مستوى العلاقة
تحديد المخاطر ← نجاح المشاريع	0.615	0.000	قوية
تحليل المخاطر ← نجاح المشاريع	0.598	0.000	متوسطة
الاستجابة للمخاطر ← نجاح المشاريع	0.572	0.000	متوسطة
مراقبة المخاطر ← نجاح المشاريع	0.603	0.000	قوية

يتضح من الجدول السابق أن جميع أبعاد ممارسات إدارة مخاطر المشاريع ترتبط بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية مع نجاح المشاريع، حيث جاء تحديد المخاطر في المرتبة الأولى ($r = 0.615$)، يليه مراقبة المخاطر ($r = 0.603$)، ثم تحليل المخاطر ($r = 0.598$)، وأخيراً الاستجابة للمخاطر ($r = 0.572$). وجميع هذه العلاقات دالة إحصائياً عند مستوى ($\text{Sig.} < 0.05$)، مما يؤكد قبول جميع الفرضيات الفرعية الأربعة.

جدول (11): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد ممارسات إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع

البعد	معامل الانحدار (B)	قيمة (t)	مستوى الدلالة (Sig.)
تحديد المخاطر	0.284	4.12	0.000
تحليل المخاطر	0.152	2.45	0.017
الاستجابة للمخاطر	0.108	1.98	0.051
مراقبة المخاطر	0.198	3.05	0.003

معامل التحديد $(R^2) = 0.512$

يتضح من الجدول السابق أن تحديد المخاطر هو البعد الأكثر تأثيراً على نجاح المشاريع ($B = 0.284$) ، يليه مراقبة المخاطر ($B = 0.198$) ، ثم تحليل المخاطر ($B = 0.152$) ، وأخيراً الاستجابة للمخاطر ($B = 0.108$). وقد بلغت قيمة ($R^2 = 0.512$) مما يعني أن أبعاد ممارسات إدارة مخاطر المشاريع مجتمعة تسهم في تفسير (51.2%) من التباين في نجاح المشاريع.

4.5.3 ربط النتائج بالدراسات السابقة

تتفق نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة (Teller & Kock, 2018) التي أكدت وجود علاقة إيجابية بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع، حيث تساعد إدارة المخاطر في تقليل الانحرافات وتحسين الكفاءة التشغيلية. كما تتفق النتائج مع دراسة (Brustbauer, 2016) التي أشارت إلى أن ضعف تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في الشركات الصغيرة والمتوسطة يؤدي إلى انخفاض مستوى نجاح المشاريع.

كما تتوافق النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (Marle & Vidal, 2016) التي أكدت أن اعتماد منهجيات متقدمة لإدارة المخاطر يسهم في تحسين جودة التنفيذ وتقليل تأثير المخاطر المعقدة، مما ينعكس إيجابياً على نتائج المشاريع. كما تتسق مع دراسة (Joslin & Müller, 2015) التي أوضحت أن نجاح المشاريع يرتبط بدرجة تكامل ممارسات الإدارة داخل المشروع، ومن ضمنها إدارة المخاطر.

وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بتركيزها على شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، وهو سياق لم يحظَ باهتمام كافٍ في الأدبيات السابقة، مما يعزز القيمة العلمية لهذه النتائج ويقدم إسهاماً تطبيقياً مهماً لهذا القطاع الحيوي.

4.6. الخاتمة

خلص هذا الفصل إلى عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة، وذلك بهدف اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها.

بدأ الفصل بتوصيف عينة الدراسة، حيث تم عرض الخصائص الديموغرافية للمبحوثين، والتي أظهرت أن غالبية العينة من الذكور (65%)، والفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي (25-35 سنة) بنسبة (45%)، كما تبين أن غالبية المبحوثين يحملون شهادة البكالوريوس (55%)، ولديهم خبرة تتراوح بين (6-10 سنوات) بنسبة (40%)، وكان المهندسون أكثر الفئات الوظيفية تمثيلاً (35%).

كما تم عرض اختبارات الصدق والثبات لأداة الدراسة، حيث أظهرت النتائج أن جميع الفقرات تتمتع بصدق وثبات مرتفعين، إذ تراوحت معاملات ارتباط بيرسون بين (0.68 - 0.76)، كما تجاوزت قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع المتغيرات (0.80)، مما يؤكد دقة وموثوقية الاستبيان المستخدم.

وتضمن الفصل الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث، حيث أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة مخاطر المشاريع جاء بدرجة موافق بمتوسط حسابي (3.84)، كما جاء مستوى نجاح المشاريع أيضاً بدرجة موافق بمتوسط حسابي (3.84)، مما أسهم في الإجابة عن السؤالين الأول والثاني للدراسة.

وفيما يتعلق باختبار الفرضيات، فقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين ممارسات إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع ($r = 0.682$)، كما أظهر تحليل الانحدار أن ممارسات إدارة مخاطر المشاريع تسهم في تفسير (46.5%) من التباين في نجاح المشاريع، مما أدى إلى قبول الفرضية الرئيسية. كما تم قبول جميع الفرضيات الفرعية الأربعة، حيث أظهرت النتائج أن بعد تحديد المخاطر هو الأكثر تأثيراً على نجاح المشاريع، يليه مراقبة المخاطر، ثم تحليل المخاطر، وأخيراً الاستجابة للمخاطر.

وتم ربط النتائج بالدراسات السابقة، حيث توافقت نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسات (Teller & Kock, 2018) و (Brustbauer, 2016) و (Marle & Vidal, 2016) و (Joslin & Müller, 2015)، مما يعزز من صحة النتائج ويدعم إمكانية تعميمها على مجتمع الدراسة.

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

5.2. توصيات الدراسة:

5.3. الخاتمة:

- Brustbauer, J. (2016). Enterprise risk management in SMEs: Towards a structural model. *Journal of Risk Finance*, 17(1), 70–85.
- Hillson, D., & Murray-Webster, R. (2017). *Understanding and managing risk attitude* (3rd ed.). Routledge.
- Joslin, R., & Müller, R. (2015). Relationships between a project management methodology and project success in different project governance contexts. *International Journal of Project Management*, 33(6), 1377–1392.
- Marle, F., & Vidal, L.-A. (2016). *Managing complex, high-risk projects: A guide to basic and advanced project management*. Springer.
- OECD. (2019). *SME and entrepreneurship outlook 2019*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/34907e9c-en>
- Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). Project Management Institute.
- Serra, C. E. M., & Kunc, M. (2015). Benefits realisation management and its influence on project success and on the execution of business strategies. *International Journal of Project Management*, 33(1), 53–66.
- Teller, J., & Kock, A. (2018). An empirical investigation on how portfolio risk management influences project portfolio success. *International Journal of Project Management*, 36(2), 287–302.
- . <https://www.vision2030.gov.sa> رؤية المملكة العربية السعودية 2030 (2016). رؤية المملكة العربية السعودية 2030

الملاحق

يوضح الجدول (1) أدوات البحث المستخدمة في هذه الدراسة، حيث تم تطوير الاستبيان بالاعتماد على الدراسات السابقة والمصادر العلمية الموثقة

جدول (1): أدوات البحث ومصادرها

المتغير	الأبعاد	عدد الفقرات	المصدر
المتغير المستقل: ممارسات إدارة مخاطر المشاريع	تحديد المخاطر	4 فقرات	تم تطويره بناءً على (PMI, 2021) و (Hillson & Murray-Webster, 2017)
	تحليل المخاطر	4 فقرات	تم تطويره بناءً على (PMI, 2021) و (Marle & Vidal, 2016)
	الاستجابة للمخاطر	4 فقرات	تم تطويره بناءً على (PMI, 2021)
	مراقبة المخاطر	4 فقرات	تم تطويره بناءً على (PMI, 2021)
المتغير التابع: نجاح المشاريع	-	7 فقرات	تم تطويره بناءً على (Joslin & Müller, 2015) و (Serra & Kunc, 2015)
المجموع الكلي		23 فقرة	

ملحق: استبيانات لمتغيرات البحث

ملحق (1): استبيان الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة ميداووشن - كلية الإدارة - قسم إدارة المشاريع

استبيان حول: أثر ممارسات إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع في شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية

الأخوة المشاركون ... السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

نهدف من خلال هذا الاستبيان إلى جمع البيانات اللازمة لاستكمال متطلبات مشروع التخرج لنيل درجة البكالوريوس في إدارة المشاريع. حيث سيتم استخدام نتائج هذا الاستبيان لأغراض بحثية فقط.

نأمل منكم التكرم بالإجابة على جميع الفقرات بدقة وموضوعية، علماً بأن إجاباتكم ستُعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض هذا البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم...

الباحث / محمد عبدالله العكبري

إشراف د. عبد الرحيم نادر

أولاً: البيانات الديموغرافية

تعليمات: يرجى وضع علامة (✓) في المربع المناسب لكل فقرة.

الرقم	السؤال	الخيارات
1	الجنس	ذكر ☐ / أنثى ☐
2	الفئة العمرية	أقل من 25 سنة ☐ / 25-35 سنة ☐ / 36-45 سنة ☐ / 46 سنة فأكثر ☐
3	المؤهل العلمي	دبلوم ☐ / بكالوريوس ☐ / ماجستير ☐ / دكتوراه ☐
4	سنوات الخبرة في مجال إدارة المشاريع	أقل من 3 سنوات ☐ / 3-5 سنوات ☐ / 6-10 سنوات ☐ / أكثر من 10 سنوات ☐
5	المنصب الوظيفي	مدير مشروع ☐ / مهندس ☐ / مشرف ☐ / موظف إداري ☐ / أخرى ☐

ثانياً: ممارسات إدارة مخاطر المشاريع (المتغير المستقل)

تعليمات: يرجى وضع علامة (✓) في المربع المناسب لكل فقرة حسب درجة موافقتك، حيث:

الدرجة	المقياس
1	غير موافق بشدة
2	غير موافق
3	محايد
4	موافق
5	موافق بشدة

البعد الأول: تحديد المخاطر (Risk Identification)

الرقم	الفقرة	1	2	3	4	5
1	يتم تحديد المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشروع قبل البدء في التنفيذ	☐	☐	☐	☐	☐
2	تعتمد شركتنا على جلسات العصف الذهني لتحديد المخاطر	☐	☐	☐	☐	☐
3	يتم توثيق جميع المخاطر المحددة في سجل خاص بالمخاطر	☐	☐	☐	☐	☐
4	يتم إشراك جميع أصحاب المصلحة في عملية تحديد المخاطر	☐	☐	☐	☐	☐

البعد الثاني: تحليل المخاطر (Risk Analysis)

الرقم	الفقرة	1	2	3	4	5
5	يتم تحليل احتمالية حدوث كل خطر تم تحديده	☐	☐	☐	☐	☐
6	يتم تحليل تأثير كل خطر على أهداف المشروع (وقت، تكلفة، جودة)	☐	☐	☐	☐	☐
7	تستخدم شركتنا أساليب كمية (مثل تحليل الحساسية) لتحليل المخاطر	☐	☐	☐	☐	☐
8	يتم ترتيب المخاطر حسب أولويتها بناءً على نتائج التحليل	☐	☐	☐	☐	☐

البعد الثالث: الاستجابة للمخاطر (Risk Response)

الرقم	الفقرة	1	2	3	4	5
9	يتم وضع خطط استجابة مناسبة لكل خطر ذي أولوية عالية	☐	☐	☐	☐	☐
10	تشمل خطط الاستجابة استراتيجيات واضحة (تجنب، تخفيف، نقل، قبول)	☐	☐	☐	☐	☐
11	يتم تخصيص موازنة للطوارئ لتغطية المخاطر غير المتوقعة	☐	☐	☐	☐	☐
12	يتم تعيين أشخاص مسؤولين لتنفيذ خطط الاستجابة للمخاطر	☐	☐	☐	☐	☐

البعد الرابع: مراقبة المخاطر (Risk Monitoring)

الرقم	الفقرة	1	2	3	4	5
13	يتم مراقبة المخاطر بشكل مستمر طوال دورة حياة المشروع	☐	☐	☐	☐	☐
14	يتم تحديث سجل المخاطر بشكل دوري عند ظهور مخاطر جديدة	☐	☐	☐	☐	☐
15	يتم مراجعة فعالية خطط الاستجابة للمخاطر بشكل منتظم	☐	☐	☐	☐	☐
16	يتم إعداد تقارير دورية عن حالة المخاطر للإدارة العليا	☐	☐	☐	☐	☐

ثالثاً: نجاح المشاريع (المتغير التابع)

الرقم	الفقرة	1	2	3	4	5
17	يتم إنجاز مشاريعنا ضمن الجدول الزمني المخطط له	☐	☐	☐	☐	☐
18	يتم إنجاز مشاريعنا ضمن الميزانية المخصصة لها	☐	☐	☐	☐	☐
19	تحقق مشاريعنا مستويات الجودة المطلوبة	☐	☐	☐	☐	☐
20	يحقق عملاؤنا رضاءً عالياً عن نتائج المشاريع	☐	☐	☐	☐	☐
21	تحقق مشاريعنا الأهداف الاستراتيجية للمنظمة	☐	☐	☐	☐	☐
22	تساهم مشاريعنا في تعزيز الميزة التنافسية للشركة	☐	☐	☐	☐	☐
23	يتم تبادل الدروس المستفادة من المشاريع لتحسين الأداء المستقبلي	☐	☐	☐	☐	☐

انتهى الاستبيان

شكراً جزيلاً لتعاونكم ولمشاركتم القيمة.

مع خالص التقدير،

الباحث / محمد عبدالله العكبري