

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم

جامعة : ميداوشن

كلية : الإدارة

بحث تخرج بعنوان :

أثر إدارة مخاطر المشاريع في نجاح المشاريع

(دراسة ميدانية على بعض الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية)

إعداد الطالب / نواف بدرالسعيد

الرقم الجامعي / 251001403

إشراف : د.عبدالرحيم نادر

العام الجامعي :

1447هـ - 2026م

المحتويات

5	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
5	1-1 مقدمة الدراسة:.....
6	2-1 مشكلة الدراسة:.....
7	3-1 أهمية الدراسة:.....
7	4-1 أسئلة الدراسة:.....
8	5-1 أهداف الدراسة:.....
8	6-1 فرضيات الدراسة:.....
9	7-1 نموذج الدراسة:.....
10	8-1 حدود ونطاق الدراسة:.....
10	9-1 هيكل مشروع البحث:.....
12	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....
12	1-2 مفهوم إدارة مخاطر المشاريع:.....
12	2-2 أهمية إدارة مخاطر المشاريع:.....
12	3-2 مراحل إدارة مخاطر المشاريع:.....
13	4-2 مفهوم نجاح المشاريع:.....
14	5-2 العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع:.....
14	6-2 الدراسات السابقة:.....
17	7-2 أوجه التشابه والاختلاف والفجوة البحثية:.....
18	الفصل الثالث: منهجية البحث.....
18	1-3 مقدمة:.....
18	2-3 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:.....
21	3-3 تصميم البحث:.....
22	4-3 مجتمع البحث:.....
23	5-3 عينة البحث:.....
24	6-3 طرق وتقنيات أخذ العينات:.....
25	7-3 طريقة جمع البيانات:.....

27	8-3 أنواع البيانات:
29	9-3 أداة البحث:
30	10-3 صدق وثبات أداة البحث:
31	11-3 إجراءات التحليل الإحصائي:
35	12-3 الاعتبارات الأخلاقية في جمع البيانات:
35	13-3 الخاتمة:
36	الفصل الرابع: تحليل النتائج ومناقشتها
36	1-4 مقدمة:
36	2-4 تجهيز البيانات ومعدل الاستجابات:
37	3-4 الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة:
39	4-4 التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها:
39	1-4-4 صدق الاتساق الداخلي:
40	2-4-4 ثبات أداة الدراسة:
41	5-4 تحليل محاور الدراسة والإجابة عن أسئلتها:
41	1-5-4 نتائج محور تحديد المخاطر:
42	2-5-4 نتائج محور تحليل وتقييم المخاطر:
43	3-5-4 نتائج محور الاستجابة للمخاطر:
44	4-5-4 نتائج محور مراقبة المخاطر والسيطرة عليها:
45	5-5-4 الترتيب العام لأبعاد إدارة مخاطر المشاريع:
46	6-5-4 نتائج محور نجاح المشاريع:
47	6-4 اختبار فرضيات الدراسة:
47	1-6-4 اختبار الافتراضات الأولية لتحليل الانحدار:
47	2-6-4 اختبار الفرضية الرئيسة:
48	3-6-4 اختبار الفرضيات الفرعية بالعلاقة والانحدار المنفرد:
49	4-6-4 تحليل الانحدار المتعدد وتحديد البعد الأكثر تأثيراً:
50	5-6-4 ملخص قرارات الفرضيات:

7-4 مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.....	51
1-7-4 مناقشة مستوى تطبيق إدارة مخاطر المشاريع.....	51
2-7-4 مناقشة مستوى نجاح المشاريع.....	52
3-7-4 مناقشة أثر إدارة المخاطر في نجاح المشاريع.....	52
4-7-4 مناقشة البعد الأكثر تأثيرًا.....	53
8-4 خلاصة الفصل.....	53
الفصل الخامس: الخاتمة والتوصيات.....	54
1-5 مقدمة.....	54
2-5 ملخص الدراسة.....	54
3-5 ملخص النتائج الرئيسة.....	55
4-5 الاستنتاجات العامة.....	56
5-5 التوصيات.....	56
1-5-5 توصيات تتعلق بحوكمة إدارة المخاطر.....	56
2-5-5 توصيات تتعلق بتحديد المخاطر وتحليلها.....	57
3-5-5 توصيات تتعلق بالاستجابة للمخاطر.....	57
4-5-5 توصيات تتعلق بالمراقبة والتعلم المؤسسي.....	58
6-5 مصفوفة تنفيذ التوصيات.....	59
7-5 المقترحات البحثية المستقبلية.....	60
8-5 حدود الدراسة.....	60
9-5 الخاتمة.....	61
قائمة المراجع.....	62
ملحق رقم 1: استبانة الدراسة.....	64
ملحق رقم 2: جدول أدوات البحث.....	68
ملحق رقم 3: ملخص المخرجات الإحصائية.....	69

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1-1 مقدمة الدراسة :

تُعد المشاريع من الوسائل الرئيسة التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية، سواء في القطاعات الخدمية، أو الإنشائية، أو التقنية، أو الصناعية. ومع ازدياد حجم المشاريع وتعدد أطرافها وارتفاع درجة عدم التأكد في بيئة الأعمال، أصبحت المخاطر عنصراً ملازماً للمشروع منذ مرحلة التخطيط وحتى مرحلة الإغلاق. فقد تتعرض المشاريع لمخاطر مرتبطة بالوقت، أو التكلفة، أو الجودة، أو الموارد البشرية، أو الموردين، أو تغير متطلبات العملاء، أو ضعف التنسيق بين فرق العمل.

وتبرز أهمية إدارة مخاطر المشاريع باعتبارها عملية إدارية منظمة تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة، وتحليلها، وتقييم آثارها، ثم وضع الاستجابات المناسبة للتعامل معها، ومتابعتها أثناء تنفيذ المشروع. ويعرّف معهد إدارة المشاريع PMI خطر المشروع بأنه حدث أو حالة غير مؤكدة، إذا وقعت، يكون لها أثر إيجابي أو سلبي في واحد أو أكثر من أهداف المشروع، مثل الوقت أو التكلفة أو الجودة أو النطاق (PMI, n.d).

كما تنسجم إدارة المخاطر مع الإطار العام لإدارة المخاطر في معيار ISO 31000، الذي ينظر إلى إدارة المخاطر بوصفها عملية تشمل تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها ومعالجتها، إضافة إلى الاتصال والتشاور، والمراقبة والمراجعة، والتوثيق وإعداد التقارير (ISO 31000, 2018).

وتشير الدراسات العربية الحديثة إلى أن تطبيق إدارة مخاطر المشاريع يسهم في رفع احتمالات نجاح المشاريع من خلال تحسين التخطيط، وتقليل التكاليف، وتعزيز الشفافية، وتحسين استخدام الموارد. فقد توصلت دراسة العنزي إلى وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة المخاطر في نجاح المشاريع لدى الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية، كما أوصت بزيادة قدرات العاملين وتوفير الموارد اللازمة لتطبيق إدارة المخاطر بفاعلية (العنزي، 2024).

ومن هنا تأتي هذه الدراسة لتبحث في أثر إدارة مخاطر المشاريع في نجاح المشاريع، من خلال التركيز على أبعاد إدارة المخاطر المتمثلة في: تحديد المخاطر، تحليل وتقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر والسيطرة عليها، وربطها بمؤشرات نجاح المشاريع مثل الالتزام بالوقت، ضبط التكلفة، جودة المخرجات، تحقيق أهداف المشروع، ورضا أصحاب المصلحة.

1-2 مشكلة الدراسة :

تواجه العديد من المشاريع تحديات قد تؤدي إلى ضعف الأداء أو تأخر الإنجاز أو تجاوز الميزانية أو انخفاض جودة المخرجات. وتزداد هذه التحديات عندما لا توجد آلية واضحة ومنظمة لإدارة المخاطر، أو عندما يتم التعامل مع المخاطر بطريقة ارتجالية بعد وقوعها بدلاً من التخطيط المسبق لها.

وتشير نتائج بعض الدراسات إلى أن إدارة المخاطر لها أثر مباشر في أداء المشاريع ونجاحها. فقد توصلت دراسة العثمان إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة مخاطر المشاريع الإنشائية بأبعادها: تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر، في أداء المشاريع من حيث الوقت والتكلفة وجودة المواصفات (العثمان، 2017). كما بينت دراسة المهيرات وجود علاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع من حيث الزمن والتكلفة والجودة ورضا أصحاب المصلحة (المهيرات، 2016).

وعليه، تتمثل مشكلة الدراسة في وجود حاجة إلى معرفة مدى تأثير ممارسات إدارة مخاطر المشاريع في نجاح المشاريع داخل الشركات الخاصة، خصوصاً في ظل ما تواجهه هذه الشركات من تغيرات تشغيلية واقتصادية وتنافسية متسارعة.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر إدارة مخاطر المشاريع في نجاح المشاريع في الشركات الخاصة بالمملكة العربية

السعودية؟

3-1 أهمية الدراسة :

أولاً: الأهمية العلمية

تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من تناولها موضوعاً مهماً في مجال إدارة المشاريع، وهو إدارة مخاطر المشاريع، وربطه بمتغير رئيس يتمثل في نجاح المشاريع. كما تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بإدارة المخاطر، خاصة في بيئة الشركات الخاصة، وتقدم نموذجاً بحثياً مناسباً لمرحلة البكالوريوس يمكن قياسه ميدانياً من خلال الاستبانة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية في أن نتائج الدراسة يمكن أن تفيد مديري المشاريع والعاملين في فرق المشاريع من خلال توضيح أهمية التخطيط للمخاطر قبل وقوعها، وتحليل آثارها المحتملة، واختيار الاستجابات المناسبة لها. كما يمكن أن تساعد الشركات الخاصة في تحسين إجراءاتها الداخلية المتعلقة بتوثيق المخاطر، ومتابعتها، وتدريب العاملين على التعامل معها بفاعلية.

4-1 أسئلة الدراسة :

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما أثر إدارة مخاطر المشاريع في نجاح المشاريع في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية؟ ويتفرع عنه الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى تطبيق إدارة مخاطر المشاريع في الشركات الخاصة محل الدراسة؟

2. ما مستوى نجاح المشاريع في الشركات الخاصة محل الدراسة؟

3. ما أثر تحديد المخاطر في نجاح المشاريع؟

4. ما أثر تحليل وتقييم المخاطر في نجاح المشاريع؟

5. ما أثر الاستجابة للمخاطر في نجاح المشاريع؟

6. ما أثر مراقبة المخاطر والسيطرة عليها في نجاح المشاريع؟
7. ما أكثر أبعاد إدارة مخاطر المشاريع تأثيراً في نجاح المشاريع؟

5-1 أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى تحقيق الآتي:

1. التعرف على مستوى تطبيق إدارة مخاطر المشاريع في الشركات الخاصة.
2. قياس مستوى نجاح المشاريع في الشركات الخاصة.
3. تحليل أثر تحديد المخاطر في نجاح المشاريع.
4. تحليل أثر تحليل وتقييم المخاطر في نجاح المشاريع.
5. تحليل أثر الاستجابة للمخاطر في نجاح المشاريع.
6. تحليل أثر مراقبة المخاطر والسيطرة عليها في نجاح المشاريع.
7. تقديم توصيات تساعد الشركات الخاصة على تحسين ممارسات إدارة مخاطر المشاريع.

6-1 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية :

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين تحديد المخاطر ونجاح المشاريع.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين تحليل وتقييم المخاطر ونجاح المشاريع.

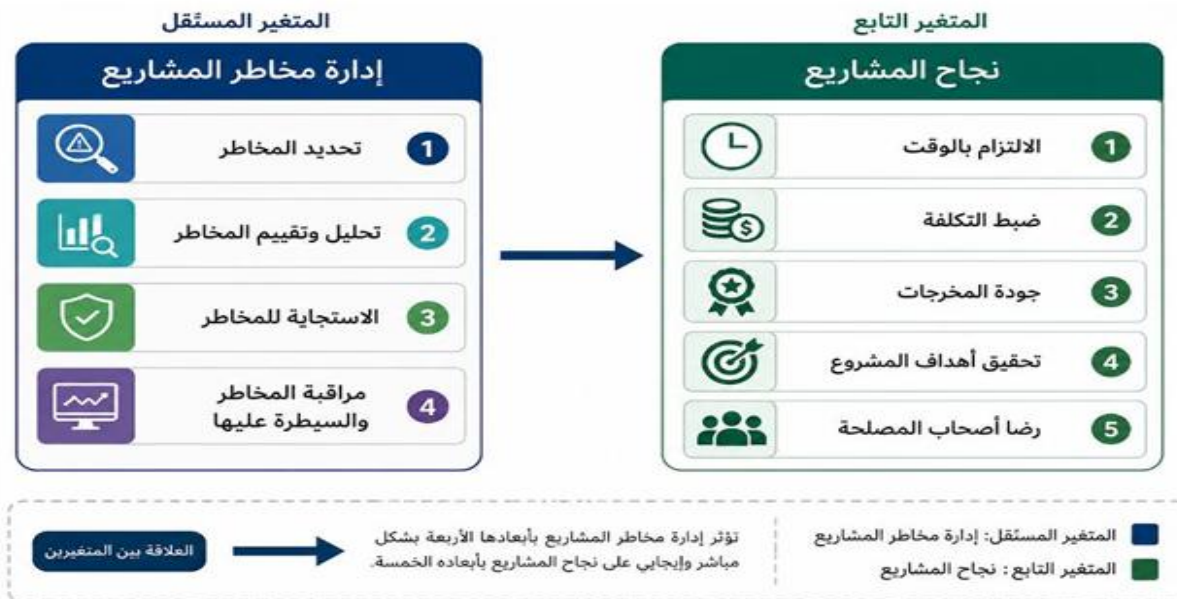
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين الاستجابة للمخاطر ونجاح المشاريع.

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين مراقبة المخاطر والسيطرة عليها ونجاح المشاريع.

7-1 نموذج الدراسة:

متغيرات الدراسة

نوع المتغير	المتغير	الأبعاد
المتغير المستقل	إدارة مخاطر المشاريع	تحديد المخاطر، تحليل وتقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر والسيطرة عليها
المتغير التابع	نجاح المشاريع	الالتزام بالوقت، ضبط التكلفة، جودة المخرجات، تحقيق أهداف المشروع، رضا أصحاب المصلحة



الشكل المقترح لنموذج الدراسة

8-1 حدود ونطاق الدراسة :

- الحدود الموضوعية : تقتصر الدراسة على بحث أثر إدارة مخاطر المشاريع في نجاح المشاريع، من خلال أربعة أبعاد رئيسة لإدارة المخاطر، وهي: تحديد المخاطر، تحليل وتقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر والسيطرة عليها.
- الحدود البشرية : تطبق الدراسة على العاملين في الشركات الخاصة ممن لهم علاقة بإدارة المشاريع أو تنفيذها أو متابعتها، مثل مديري المشاريع، المشرفين، أعضاء فرق العمل، موظفي التخطيط، وموظفي الجودة والمتابعة.
- الحدود المكانية : تطبق الدراسة على الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية، ويمكن للباحث تضيق النطاق عند التنفيذ ليكون في مدينة الرياض أو المنطقة الشرقية أو أي منطقة يسهل الوصول إلى عينة مناسبة فيها.
- الحدود الزمنية : تطبق الدراسة خلال الفصل الدراسي الحالي للعام الجامعي 2026م.
- الحدود المنهجية: تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات.

9-1 هيكل مشروع البحث:

يتكون مشروع البحث من خمسة فصول رئيسة:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

ويتضمن مقدمة الدراسة، مشكلة الدراسة، أهميتها، أسئلتها، أهدافها، فرضياتها، نموذجها، حدودها، وهيكلها.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

ويتناول مفهوم إدارة مخاطر المشاريع، أهميتها، مراحلها، مفهوم نجاح المشاريع، العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع، والدراسات السابقة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

ويتضمن منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، أداة الدراسة، صدق وثبات الأداة، وأساليب التحليل الإحصائي.

الفصل الرابع: تحليل النتائج ومناقشتها

ويتضمن عرض نتائج الاستبانة، تحليل محاور الدراسة، اختبار الفرضيات، ومناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.

الفصل الخامس: الخاتمة والتوصيات

ويتضمن ملخص النتائج، التوصيات، المقترحات المستقبلية، قائمة المراجع، والملاحق.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

1-2 مفهوم إدارة مخاطر المشاريع:

يقصد بإدارة مخاطر المشاريع العملية المنظمة التي يتم من خلالها تحديد المخاطر المحتملة التي قد تؤثر في المشروع، وتحليل احتمالية وقوعها، وتقدير أثرها، ثم اختيار أساليب التعامل معها، ومتابعتها طوال دورة حياة المشروع. ولا تقتصر إدارة المخاطر على التعامل مع التهديدات فقط، بل تشمل أيضاً التعامل مع الفرص التي قد تسهم في تحسين نتائج المشروع. وتقوم إدارة مخاطر المشاريع على فكرة رئيسة مفادها أن المشروع لا يعمل في بيئة مستقرة تماماً، بل يواجه دائماً قدرًا من عدم التأكد، ولذلك فإن نجاح المشروع لا يعتمد فقط على التخطيط للأنشطة والموارد، بل يعتمد أيضاً على الاستعداد للمخاطر المحتملة قبل وقوعها.

2-2 أهمية إدارة مخاطر المشاريع:

تتمثل أهمية إدارة مخاطر المشاريع في أنها تساعد المنظمة على توقع المشكلات المحتملة، وتقليل آثارها السلبية، وتحسين جودة القرارات الإدارية. كما تسهم في تحسين التواصل بين أصحاب المصلحة، وتحديد المسؤوليات، وتقليل الهدر في الموارد، وتحسين فرص الالتزام بالجدول الزمني والميزانية المحددة.

وتزداد أهمية إدارة المخاطر في المشاريع التي تتسم بالتعقيد أو تعدد الأطراف أو طول مدة التنفيذ؛ لأن غياب إدارة المخاطر قد يؤدي إلى تضخم المشكلات الصغيرة وتحولها إلى أزمات تؤثر في وقت المشروع وتكلفته وجودته.

3-2 مراحل إدارة مخاطر المشاريع:

تمر إدارة مخاطر المشاريع بعدة مراحل مترابطة، ويمكن تلخيصها فيما يأتي:

أولاً: تحديد المخاطر

تعني هذه المرحلة التعرف على المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشروع، مثل مخاطر التأخير، أو نقص الموارد، أو ضعف الموردين، أو تغير الأسعار، أو ضعف التنسيق بين فريق العمل. ويتم ذلك من خلال العصف الذهني، تحليل الخبرات السابقة، مراجعة وثائق المشروع، والاستفادة من آراء الخبراء.

ثانياً: تحليل وتقييم المخاطر

في هذه المرحلة يتم تحليل كل خطر من حيث احتمالية حدوثه وحجم أثره المتوقع على المشروع. ويساعد هذا التحليل على ترتيب المخاطر حسب أولويتها، بحيث يتم التركيز أولاً على المخاطر الأعلى أثراً والأكثر احتمالاً.

ثالثاً: الاستجابة للمخاطر

تعني اختيار الطريقة المناسبة للتعامل مع كل خطر. وقد تكون الاستجابة بتجنب الخطر، أو تقليله، أو نقله إلى طرف آخر، أو قبوله إذا كان أثره محدوداً. كما قد تتضمن الاستجابة وضع خطط بديلة في حال تحقق الخطر.

رابعاً: مراقبة المخاطر والسيطرة عليها

يقصد بها متابعة المخاطر أثناء تنفيذ المشروع، واكتشاف المخاطر الجديدة، والتأكد من فاعلية خطط الاستجابة، وتحديث سجل المخاطر بصورة مستمرة.

4-2 مفهوم نجاح المشاريع:

يقصد بنجاح المشروع قدرة المشروع على تحقيق أهدافه المحددة ضمن الوقت المخطط، والتكلفة المعتمدة، والجودة المطلوبة، والنطاق المتفق عليه، مع تحقيق رضا أصحاب المصلحة. وقد كان نجاح المشروع يقاس تقليدياً من خلال مثلث الوقت والتكلفة والجودة، إلا

أن الاتجاهات الحديثة توسعت لتشمل رضا العميل، وتحقيق القيمة، واستدامة النتائج، وفاعلية التواصل بين أطراف المشروع.

5-2 العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع:

توجد علاقة وثيقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع؛ فكلما زادت قدرة المنظمة على تحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها ومراقبتها، زادت فرص المشروع في تحقيق أهدافه. وتؤكد دراسة Alsaadi و Norhayatizakuan أن إدارة المخاطر ترتبط مباشرة بأداء المشاريع، وأن نجاح المشروع يظهر في تحقيق أهداف الوقت والتكلفة والجودة والسلامة والاستدامة البيئية، كما أوصت الدراسة بالاهتمام بتقنيات إدارة المخاطر وفهم بيئة العمل المحيطة بالمشروع (Alsaadi & Norhayatizakuan, 2021).

6-2 الدراسات السابقة :

أولاً: الدراسات العربية

الدراسة الأولى: دراسة العنزي لسنة 2024

أجرت العنزي (2024) دراسة بعنوان: "أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة مخاطر المشروع بأبعادها: تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر، في نجاح المشاريع. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وكانت النتائج وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة المخاطر في نجاح المشاريع، ووجود مستوى مرتفع لنجاح المشاريع من وجهة نظر أفراد العينة. وأوصت الدراسة بزيادة قدرات ومهارات العاملين على تنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر، وتوفير الموارد المالية والفنية والبشرية التي تسهم في نجاح المشاريع (العنزي، 2024).

الدراسة الثانية: دراسة العثمان لسنة 2017

أجرت العثمان (2017) دراسة بعنوان: "أثر إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية على الأداء: دراسة ميدانية في الأمانة العامة للأوقاف، وزارة الأوقاف، دولة الكويت". هدفت الدراسة إلى توضيح أثر إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية على أداء هذه المشاريع. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستدلالي، واعتمدت على الاستبانة، وبلغ حجم العينة 250 مفردة من أصل مجتمع بلغ 471 فردًا. وكانت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة مخاطر المشاريع الإنشائية بأبعادها مجتمعة في أداء المشاريع من حيث الوقت والتكلفة وجودة المواصفات. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير وحدة متخصصة في إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية، واستخدام المنهجية العلمية لتحسين أداء المشاريع (العثمان، 2017).

الدراسة الثالثة: دراسة شجاع الدين وسرحان لسنة 2024

أجرى شجاع الدين وسرحان (2024) دراسة بعنوان: "أثر إدارة المخاطر في نجاح المشاريع: دراسة ميدانية في المنظمات الإنسانية في الجمهورية اليمنية". هدفت الدراسة إلى تحديد أثر إدارة المخاطر بأبعادها: تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، الاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر والتحكم بها، في نجاح المشاريع. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وكانت النتائج أن إدارة المخاطر تؤثر في نجاح المشاريع، وأن تحديد المخاطر ومراقبتها والسيطرة عليها من الأبعاد المهمة في تحسين نجاح المشروع. وأوصت الدراسة بالاهتمام بإدارة المخاطر كمدخل لتحسين أداء المشاريع واستدامة المنظمات الإنسانية (شجاع الدين وسرحان، 2024).

الدراسة الرابعة: دراسة طاهر وعبدالنبي لسنة 2020

أجرى طاهر وعبدالنبي (2020) دراسة بعنوان: "تأثير إدارة المخاطر الفاعلة في نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية في عينة من مشروعات البناء والتشييد الحكومية والخاصة في محافظة البصرة". هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير إدارة المخاطر الفاعلة في نجاح المشروعات

في قطاع البناء والتشييد. واستخدمت الدراسة منهجًا تطبيقيًا تحليليًا، وركزت على مشروعات البناء والتشييد الحكومية والخاصة. وكانت النتائج أن إدارة المخاطر الفاعلة تسهم في نجاح المشروعات من خلال تحسين التعامل مع التكلفة والجدولة والجودة. وأوصت الدراسة بتفعيل ممارسات إدارة المخاطر في المشروعات، وتحسين التوثيق والمتابعة وتقدير التكاليف (ظاهر وعبد النبي، 2020).

الدراسة الخامسة: دراسة المهيترات لسنة 2016

أجرت المهيترات (2016) دراسة بعنوان: "إدارة المخاطر وتأثيرها في نجاح المشاريع: دراسة حالة وزارة البيئة الأردنية". هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة المخاطر وأثرها في نجاح مشاريع وزارة البيئة الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة، وبلغ مجتمع الدراسة 62 مشروعًا، وتم توزيع 500 استبانة استُرد منها 430 استبانة صالحة للتحليل. وكانت النتائج وجود علاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع من حيث الزمن والتكلفة والجودة ورضا أصحاب المصلحة. وأوصت الدراسة بتعزيز تطبيق إدارة المخاطر وتطوير ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة المخاطر في المشاريع (المهيترات، 2016).

ثانيًا: الدراسات الأجنبية

الدراسة الأولى: دراسة Norhayatizakuan وAlsaadi لسنة 2021

أجرى Norhayatizakuan وAlsaadi (2021) دراسة بعنوان: The Impact of Risk Management Practices on the Performance of Construction Projects. هدفت الدراسة إلى بحث أثر ممارسات إدارة المخاطر في أداء مشاريع البناء. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، واعتمدت على الاستبانة في جمع البيانات. وكانت النتائج أن ممارسات إدارة المخاطر تؤثر إيجابيًا في أداء المشاريع، وأن نجاح المشاريع يرتبط بتحقيق أهداف الوقت والتكلفة والجودة والسلامة والاستدامة. وأوصت الدراسة بالاهتمام بمهارات مديري المشاريع في إدارة المخاطر، وزيادة استخدام أدوات وتقنيات إدارة المخاطر في المشاريع (Alsaadi & Norhayatizakuan, 2021).

الدراسة الثانية: دراسة Amoah و Pretorius لسنة 2020

أجرى Amoah و Pretorius (2020) دراسة بعنوان: Evaluation of the Impact of Risk Management on Project Performance in Small Construction Firms in South Africa. هدفت الدراسة إلى تقييم أثر إدارة المخاطر في أداء المشاريع لدى شركات البناء الصغيرة في جنوب أفريقيا. واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، وجمعت البيانات من خلال استبانة ومقابلات وملاحظات ميدانية وتقارير مشاريع. وكانت النتائج أن نتائج المشاريع كان يمكن أن تتحسن بدرجة كبيرة لو تم تطبيق ممارسات إدارة المخاطر بصورة صحيحة قبل تنفيذ المشاريع. وأوصت الدراسة بأن تتعامل شركات البناء الصغيرة مع إدارة المخاطر بجدية أكبر لتحسين أداء مشاريعها (Amoah & Pretorius, 2020).

2-7 أوجه التشابه والاختلاف والفجوة البحثية:

تشابه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في تناولها موضوع إدارة مخاطر المشاريع، وفي اعتمادها على أبعاد رئيسة مثل تحديد المخاطر، تحليل أو تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر. كما تتشابه في ربط إدارة المخاطر بمؤشرات نجاح المشروع، مثل الوقت والتكلفة والجودة وتحقيق الأهداف ورضا أصحاب المصلحة.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في بيئة التطبيق؛ فبعض الدراسات السابقة تناولت المشاريع الإنشائية، أو المنظمات الإنسانية، أو المؤسسات الحكومية، بينما تركز الدراسة الحالية على الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية. كما تختلف الدراسة الحالية في أنها موجهة لمرحلة البكالوريوس، ولذلك تعتمد نموذجًا مبسطًا وواضحًا وقابلًا للتطبيق خلال فصل دراسي واحد.

وتتمثل الفجوة البحثية في الحاجة إلى دراسة ميدانية مبسطة تقيس أثر إدارة مخاطر المشاريع في نجاح المشاريع داخل الشركات الخاصة، مع تحديد أكثر أبعاد إدارة المخاطر تأثيرًا في نجاح المشروع. ولذلك تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال بناء نموذج بحثي واضح، واستخدام استبانة قابلة للتطبيق على عينة من العاملين في إدارة وتنفيذ المشاريع.

الفصل الثالث: منهجية البحث

1-3 مقدمة :

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ البحث الميداني، وذلك من خلال توضيح التصميم البحثي المناسب لطبيعة الدراسة، وتحديد مجتمع البحث وعينته، وبيان أسلوب اختيار العينة، وأداة جمع البيانات، وأنواع البيانات المستخدمة، إضافة إلى إجراءات التحليل الإحصائي التي طبقت لاختبار فرضيات البحث والإجابة عن أسئلته.

وتتبع أهمية هذا الفصل من كونه يمثل الإطار التطبيقي الذي يربط بين الجانب النظري الذي تم عرضه في الفصلين السابقين، وبين الجانب الميداني الذي سيتم من خلاله قياس أثر إدارة مخاطر المشاريع في نجاح المشاريع. فالدراسة لا تكتفي بعرض المفاهيم النظرية المرتبطة بإدارة المخاطر ونجاح المشاريع، بل تسعى إلى اختبار العلاقة بينهما ميدانيًا لدى العاملين في بعض الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية.

وقد تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة البحث؛ لأنه يساعد على وصف مستوى تطبيق إدارة مخاطر المشاريع، وقياس مستوى نجاح المشاريع، ثم تحليل العلاقة والأثر بين المتغيرات. كما تعتمد الدراسة على الاستبانة باعتبارها أداة مناسبة لجمع البيانات من عينة من العاملين في الشركات الخاصة ممن لهم علاقة بإدارة المشاريع أو تنفيذها أو متابعتها.

2-3 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

يقصد بالتعريفات الإجرائية تحديد المعنى العملي للمتغيرات كما سيتم قياسها في هذه الدراسة، بحيث لا تبقى المفاهيم عامة أو نظرية فقط، وإنما تتحول إلى مؤشرات قابلة للقياس من خلال عبارات الاستبانة.

وتتكون الدراسة من متغيرين رئيسيين:

1. المتغير المستقل: إدارة مخاطر المشاريع.

2. المتغير التابع: نجاح المشاريع.

وقد تم تحديد أبعاد كل متغير في نموذج الدراسة والاستبانة المرفقة؛ حيث تقيس الاستبانة إدارة مخاطر المشاريع من خلال العبارات من 1 إلى 20، وتقيس نجاح المشاريع من خلال العبارات من 21 إلى 26.

جدول رقم (3-1): التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

المتغير	التعريف الإجرائي	الأبعاد	أرقام العبارات في الاستبانة
إدارة مخاطر المشاريع	يقصد بها درجة ممارسة الشركة للأنشطة المتعلقة بتحديد المخاطر المحتملة التي قد تؤثر في المشروع، وتحليلها وتقييمها، ووضع استجابات مناسبة لها، ومتابعتها أثناء التنفيذ. وتقاس إجرائيًا من خلال متوسط استجابات أفراد العينة على عبارات هذا المتغير.	تحديد المخاطر، تحليل وتقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر والسيطرة عليها	1-20
تحديد المخاطر	يقصد به مدى قيام الشركة بالتعرف المسبق على المخاطر المحتملة قبل وأثناء تنفيذ المشروع، وتوثيقها في سجل خاص،	أحد أبعاد إدارة مخاطر المشاريع	1-5

المتغير	التعريف الإجرائي	الأبعاد	أرقام العبارات في الاستبانة
	والاستفادة من خبرات المشاريع السابقة في تحديدها.		
تحليل وتقييم المخاطر	يقصد به مدى قيام الشركة بتحليل احتمالية وقوع المخاطر وتقدير أثرها على وقت المشروع وتكلفته وجودته وترتيبها حسب أهميتها وخطورتها.	أحد أبعاد إدارة مخاطر المشاريع	6-10
الاستجابة للمخاطر	يقصد بها مدى قدرة الشركة على وضع خطط واضحة للتعامل مع المخاطر المحتملة، وتحديد المسؤوليات، وتخصيص الموارد والبدائل المناسبة لتقليل أثر المخاطر.	أحد أبعاد إدارة مخاطر المشاريع	11-15
مراقبة المخاطر والسيطرة عليها	يقصد بها مدى متابعة الشركة للمخاطر أثناء تنفيذ المشروع، واكتشاف المخاطر الجديدة، ومراجعة فاعلية خطط الاستجابة، واتخاذ إجراءات تصحيحية عند الحاجة.	أحد أبعاد إدارة مخاطر المشاريع	16-20
نجاح المشاريع	يقصد به قدرة الشركة على تنفيذ مشاريعها وفق الوقت المحدد والميزانية	الالتزام بالوقت، ضبط التكلفة، جودة	21-26

المتغير	التعريف الإجرائي	الأبعاد	أرقام العبارات في الاستبانة
	المعتمدة، وتحقيق الجودة المطلوبة، وإنجاز أهداف المشروع، وتحقيق رضا أصحاب المصلحة. ويقاس إجرائيًا من خلال متوسط استجابات أفراد العينة على عبارات هذا المتغير.	المخرجات، تحقيق أهداف المشروع، رضا أصحاب المصلحة	

3-3 تصميم البحث:

يعتمد البحث الحالي على التصميم الوصفي التحليلي الكمي؛ لأنه يسعى إلى وصف واقع إدارة مخاطر المشاريع في الشركات الخاصة، ثم تحليل أثرها في نجاح المشاريع من خلال البيانات التي سيتم جمعها من أفراد العينة.

ويُعد التصميم الوصفي مناسبًا عندما يكون الهدف هو وصف الظاهرة كما هي في الواقع، وقياس اتجاهات الأفراد نحوها، بينما يُعد الجانب التحليلي مناسبًا لاختبار العلاقات بين المتغيرات، ومعرفة مدى تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع. وبناءً على ذلك، فإن هذا البحث لا يهدف إلى إجراء تجربة أو التدخل في بيئة العمل، وإنما يهدف إلى قياس العلاقة بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع كما تظهر في بيئة الشركات الخاصة.

كما أن البحث يُعد من الدراسات المقطعية؛ لأن البيانات سيتم جمعها في فترة زمنية واحدة من أفراد العينة، وليس على مراحل زمنية متعددة. ويُعد كذلك من البحوث الميدانية؛ لأنه يعتمد على جمع بيانات مباشرة من العاملين في الشركات الخاصة.

خصائص تصميم البحث

العنصر	التحديد في البحث الحالي
نوع البحث	بحث ميداني تطبيقي
المنهج	المنهج الوصفي التحليلي
طبيعة البيانات	بيانات كمية
أداة جمع البيانات	الاستبانة
زمن جمع البيانات	مقطعي، خلال فترة زمنية واحدة
وحدة التحليل	الفرد العامل في الشركات الخاصة ممن لهم علاقة بالمشاريع
هدف التحليل	قياس العلاقة والأثر بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع

4-3 مجتمع البحث :

يتكون مجتمع البحث من العاملين في بعض الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية ممن لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بإدارة المشاريع أو تنفيذها أو متابعتها. ويشمل ذلك مديري المشاريع، والمشرفين، وأعضاء فرق المشاريع، وموظفي التخطيط، وموظفي الجودة، وموظفي المتابعة، وبعض العاملين الإداريين المرتبطين بأعمال المشاريع.

وقد تم اختيار الشركات الخاصة مجالاً للتطبيق لأنها تمثل بيئة مناسبة لدراسة إدارة مخاطر المشاريع؛ إذ تعتمد كثير من الشركات على تنفيذ مشاريع مرتبطة بالتطوير، أو التشغيل، أو التقنية، أو الخدمات، أو المقاولات، أو التحسين المؤسسي. كما أن نجاح هذه

المشاريع يتأثر غالبًا بقدرة الشركة على توقع المخاطر وتحليلها والتعامل معها قبل أن تتحول إلى مشكلات تؤثر في الوقت أو التكلفة أو الجودة.

ويمكن للباحث عند التطبيق الفعلي تضيق المجتمع المكاني إلى مدينة محددة، مثل مدينة الرياض أو المنطقة الشرقية أو أي منطقة يسهل الوصول فيها إلى عينة مناسبة من العاملين في الشركات الخاصة، وذلك بما يتناسب مع حدود البحث وإمكانات جمع البيانات.

5-3 عينة البحث:

تكوّنت عينة البحث من (120) عاملاً في شركات خاصة بالمملكة العربية السعودية، ممن لديهم معرفة أو خبرة أو مشاركة في أعمال المشاريع، سواء في التخطيط أو التنفيذ أو الإشراف أو المتابعة. وقد عُدَّ هذا الحجم مناسباً لطبيعة البحث ولإجراء التحليلات الإحصائية الوصفية والاستدلالية المعتمدة.

ويُعد هذا الحجم مناسباً لطبيعة البحث، لأنه يسمح بإجراء التحليلات الإحصائية الأساسية مثل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط، والانحدار، كما يساعد على الحصول على نتائج أكثر استقراراً مقارنة بالعينة الصغيرة جداً.

شروط اختيار أفراد العينة :

سيتم مراعاة الشروط الآتية عند اختيار أفراد العينة:

1. أن يكون المشاركون عاملاً في شركة خاصة داخل المملكة العربية السعودية.
2. أن تكون له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمشاريع.
3. أن يكون لديه الحد الأدنى من المعرفة بطبيعة إدارة المشاريع أو تنفيذها أو متابعتها.
4. أن يوافق على المشاركة في الاستبانة بصورة اختيارية.
5. أن تكون إجاباته مكتملة وصالحة للتحليل.

خصائص عينة البحث

الخاصية	الفئات المقترحة
الجنس	ذكر / أنثى
العمر	أقل من 25 سنة، 25-35 سنة، 36-45 سنة، أكثر من 45 سنة
المؤهل العلمي	ثانوي، دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا
سنوات الخبرة	أقل من 3 سنوات، 3-5 سنوات، 6-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات
طبيعة العمل	مدير مشروع، مشرف، عضو فريق مشروع، موظف إداري، أخرى

وهذه الخصائص تتوافق مع الجزء الأول من الاستبانة المرفقة في الخطة الحالية.

6-3 طرق وتقنيات أخذ العينات:

نظرًا لاتساع مجتمع البحث وصعوبة الحصول على قائمة كاملة بجميع العاملين في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية ممن لهم علاقة بإدارة المشاريع، فسيتم استخدام العينة غير الاحتمالية، وبالتحديد أسلوب العينة القصدية الميسرة.

ويقصد بالعينة القصدية اختيار المشاركين الذين تتوفر لديهم خصائص محددة تتناسب مع أهداف البحث، مثل العاملين في مجال المشاريع أو المتعاملين مع أنشطة التخطيط والتنفيذ والمتابعة. أما العينة الميسرة فتعني اختيار المشاركين الذين يمكن الوصول إليهم بسهولة من خلال العلاقات المهنية، أو البريد الإلكتروني، أو تطبيقات التواصل، أو مجموعات العمل، أو منصات الاستبيانات الإلكترونية.

كما يمكن استخدام أسلوب كرة الثلج عند الحاجة، وذلك من خلال طلب الباحث من بعض المشاركين ترشيح زملاء آخرين تنطبق عليهم شروط العينة، خاصة إذا كانوا يعملون في إدارات المشاريع أو في فرق عمل لها صلة بالمشاريع.

جدول رقم (2-3): طريقة أخذ العينة في البحث

العنصر	التوضيح
نوع العينة	عينة غير احتمالية
الأسلوب المستخدم	العينة القصدية الميسرة
أسلوب داعم عند الحاجة	كرة الثلج
مبرر الاختيار	صعوبة حصر جميع أفراد المجتمع، وسهولة الوصول إلى العاملين المرتبطين بالمشاريع
حجم العينة المستهدف	نحو 120 استجابة صالحة للتحليل
وحدة المعاينة	العامل في شركة خاصة وله علاقة بإدارة أو تنفيذ أو متابعة المشاريع

7-3 طريقة جمع البيانات:

جُمعت البيانات من خلال الاستبانة الإلكترونية باعتبارها الأداة الأنسب لطبيعة البحث، وذلك لسهولة توزيعها على عدد مناسب من المشاركين، وسرعة جمع الإجابات، وإمكانية تحويل البيانات إلى ملف قابل للتحليل الإحصائي.

وقد تم تصميم الاستبانة بحيث تتكون من ثلاثة أقسام رئيسية:

القسم الأول يتعلق بالبيانات العامة للمشارك، مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، وطبيعة العمل. أما القسم الثاني فيقيس المتغير المستقل، وهو إدارة مخاطر المشاريع، من خلال أربعة محاور رئيسية: تحديد المخاطر، تحليل وتقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر والسيطرة عليها. أما القسم الثالث فيقيس المتغير التابع، وهو نجاح المشاريع، من خلال مؤشرات الوقت والتكلفة والجودة وتحقيق الأهداف ورضا أصحاب المصلحة.

وتستخدم الاستبانة مقياس ليكرت الخماسي على النحو الآتي:

الدرجة	مستوى الموافقة
1	لا أوافق بشدة
2	لا أوافق
3	محايد
4	أوافق
5	أوافق بشدة

وقد تضمنت الاستبانة في صورتها المقترحة 26 عبارة موزعة على متغيرات البحث، حيث خُصصت العبارات من 1 إلى 20 لقياس إدارة مخاطر المشاريع، والعبارات من 21 إلى 26 لقياس نجاح المشاريع.

إجراءات جمع البيانات :

سيتم اتباع الخطوات الآتية في جمع البيانات:

1. إعداد الاستبانة في صورتها النهائية بناءً على متغيرات البحث وأبعاده.
2. عرض الاستبانة على المشرف أو بعض المختصين للتأكد من وضوح العبارات ومناسبتها.
3. إجراء تعديل لغوي أو منهجي على العبارات إذا لزم الأمر.
4. تحويل الاستبانة إلى نموذج إلكتروني.
5. توزيع رابط الاستبانة على أفراد العينة المستهدفة.
6. توضيح أن المشاركة اختيارية وأن البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.
7. جمع الاستجابات خلال مدة زمنية مناسبة.
8. مراجعة الاستجابات واستبعاد غير المكتمل منها.
9. ترميز البيانات وإدخالها في برنامج التحليل الإحصائي.

8-3 أنواع البيانات:

يعتمد البحث على نوعين رئيسيين من البيانات: البيانات الأولية والبيانات الثانوية.

أولاً: البيانات الأولية

يقصد بالبيانات الأولية البيانات التي سيقوم الباحث بجمعها مباشرة من أفراد العينة من خلال الاستبانة. وتُعد هذه البيانات المصدر الرئيس للتحليل الإحصائي في البحث؛ لأنها تعكس آراء العاملين في الشركات الخاصة حول مستوى تطبيق إدارة مخاطر المشاريع ومدى انعكاسها على نجاح المشاريع.

وتتضمن البيانات الأولية نوعين من المتغيرات:

نوع البيانات	أمثلة من البحث
بيانات وصفية عامة	الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، طبيعة العمل
بيانات كمية مقياسية	استجابات أفراد العينة على عبارات إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع وفق مقياس ليكرت الخماسي

ثانيًا: البيانات الثانوية

يقصد بالبيانات الثانوية البيانات التي يحصل عليها الباحث من مصادر جاهزة، مثل الكتب، والدراسات السابقة، والمقالات العلمية، والتقارير، والمعايير المهنية ذات الصلة بإدارة المشاريع وإدارة المخاطر. وقد تم استخدام هذا النوع من البيانات في بناء الإطار النظري والدراسات السابقة وتحديد أبعاد متغيرات البحث.

ثالثًا: طبيعة البيانات المستخدمة في التحليل

رغم أن مقياس ليكرت يُعد في أصله مقياسًا ترتيبيًا، إلا أن الدراسات الإدارية غالبًا ما تتعامل مع متوسطات عبارات ليكرت باعتبارها بيانات كمية قابلة للتحليل باستخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط والانحدار، خاصة عندما تتكون المتغيرات من عدة عبارات تقيس البعد نفسه.

9-3 أداة البحث:

تتمثل أداة البحث في الاستبانة، وقد تم بناؤها بما يتفق مع أهداف الدراسة وفرضياتها. وتتميز الاستبانة بأنها مناسبة لجمع البيانات من عدد كبير نسبياً من المشاركين، كما أنها تتيح قياس الاتجاهات والآراء بصورة منظمة يمكن تحليلها إحصائياً.

جدول رقم (3-3): توزيع عبارات الاستبانة على متغيرات البحث

المتغير	البعد	أرقام العبارات	عدد العبارات
إدارة مخاطر المشاريع	تحديد المخاطر	1-5	5
إدارة مخاطر المشاريع	تحليل وتقييم المخاطر	6-10	5
إدارة مخاطر المشاريع	الاستجابة للمخاطر	11-15	5
إدارة مخاطر المشاريع	مراقبة المخاطر والسيطرة عليها	16-20	5
نجاح المشاريع	الوقت، التكلفة، الجودة، الأهداف، رضا أصحاب المصلحة	21-26	6
الإجمالي	جميع المحاور	1-26	26

10-3 صدق وثبات أداة البحث:

أولاً: صدق الأداة

يقصد بصدق الأداة مدى قدرة الاستبانة على قياس ما صممت لقياسه. وسيتم التحقق من صدق الاستبانة من خلال عرضها على المشرف الأكاديمي أو عدد من المختصين في الإدارة وإدارة المشاريع للتأكد من مناسبة العبارات ووضوحها وارتباطها بمحاور البحث.

ويمكن كذلك التحقق من الصدق الداخلي بعد جمع البيانات من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد الذي تنتهي إليه، وبين كل بعد والدرجة الكلية للمتغير. فإذا كانت معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً، فإن ذلك يدل على اتساق العبارات مع الأبعاد التي تقيسها.

ثانياً: ثبات الأداة

يقصد بثبات الأداة الحصول على نتائج متقاربة إذا تم تطبيق الأداة في ظروف متشابهة. وسيتم قياس الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا لكل محور من محاور الاستبانة، إضافة إلى معامل الثبات الكلي للأداة.

ويُعد معامل الثبات مقبولاً إذا بلغت قيمته 0.70 فأكثر، وكلما اقتربت القيمة من 1 دل ذلك على ارتفاع درجة الاتساق الداخلي بين عبارات المحور.

جدول رقم (3-4): معايير الحكم على معامل كرونباخ ألفا

قيمة معامل كرونباخ ألفا	مستوى الثبات
أقل من 0.60	ضعيف
من 0.60 إلى أقل من 0.70	مقبول بدرجة محدودة
من 0.70 إلى أقل من 0.80	جيد

قيمة معامل كرونباخ ألفا	مستوى الثبات
من 0.80 إلى أقل من 0.90	جيد جدًا
0.90 فأكثر	ممتاز

11-3 إجراءات التحليل الإحصائي:

بعد الانتهاء من جمع البيانات، تم تفريغ الاستجابات وترميزها وتحليلها إحصائيًا باستخدام أساليب التحليل المناسبة. وقد تم الاعتماد على مجموعة من الاختبارات التي تتناسب مع طبيعة أسئلة البحث وفرضياته.

أولاً: ترميز البيانات

سيتم ترميز استجابات مقياس ليكرت الخماسي كما يأتي:

الترميز	الاستجابة
1	لا أوافق بشدة
2	لا أوافق
3	محايد
4	أوافق
5	أوافق بشدة

أما البيانات العامة مثل الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة وطبيعة العمل فسيتم ترميزها بأرقام مناسبة لتسهيل إدخالها في برنامج التحليل.

ثانيًا: فحص البيانات وتنظيفها

قبل إجراء التحليل الإحصائي، سيتم فحص البيانات للتأكد من اكتمال الاستجابات، واستبعاد الاستبانات غير المكتملة أو التي تحتوي على نمط إجابة غير منطقي. كما سيتم التأكد من عدم وجود أخطاء في إدخال البيانات أو تكرار غير مبرر في الاستجابات.

ثالثًا: الإحصاءات الوصفية

سيتم استخدام الإحصاءات الوصفية لوصف خصائص أفراد العينة وقياس مستوى الموافقة على محاور الدراسة، وذلك من خلال:

1. التكرارات.
2. النسب المئوية.
3. المتوسطات الحسابية.
4. الانحرافات المعيارية.

وتستخدم التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد العينة، مثل الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة وطبيعة العمل، بينما تستخدم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة درجة موافقة أفراد العينة على كل عبارة وكل محور.

رابعًا: معيار تفسير المتوسطات الحسابية

سيتم تفسير المتوسطات الحسابية وفق مقياس ليكرت الخماسي على النحو الآتي:

المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة
من 1.00 إلى 1.80	منخفض جدًا
من 1.81 إلى 2.60	منخفض

المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة
من 2.61 إلى 3.40	متوسط
من 3.41 إلى 4.20	مرتفع
من 4.21 إلى 5.00	مرتفع جدًا

خامسًا: اختبار ثبات الاستبانة

استخدم معامل كرونباخ ألفا للتحقق من ثبات محاور الاستبانة، وذلك لكل محور من محاور إدارة مخاطر المشاريع، وكذلك لمحور نجاح المشاريع، ثم للأداة ككل.

سادسًا: معامل الارتباط

استخدم معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع، وكذلك العلاقة بين كل بعد من أبعاد إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع. وتكون العلاقة موجبة إذا ارتفعت قيمة نجاح المشاريع بارتفاع مستوى تطبيق إدارة مخاطر المشاريع، بينما تكون العلاقة سالبة إذا حدث العكس. كما سيتم الاعتماد على مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 للحكم على قبول أو رفض الفرضيات.

سابعًا: تحليل الانحدار

استخدم تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لقياس أثر إدارة مخاطر المشاريع في نجاح المشاريع. واستُخدم الانحدار البسيط لقياس أثر المتغير المستقل الكلي في المتغير التابع، بينما استُخدم الانحدار المتعدد لمعرفة أي أبعاد إدارة مخاطر المشاريع أكثر تأثيرًا في نجاح المشاريع. ويمكن صياغة نموذج الانحدار العام كما يأتي:

$$\text{نجاح المشاريع} = \text{إدارة مخاطر المشاريع} + \text{الخطأ العشوائي}$$

أما نموذج الانحدار المتعدد فيمكن صياغته كما يأتي:

نجاح المشاريع = تحديد المخاطر + تحليل وتقييم المخاطر + الاستجابة للمخاطر + مراقبة المخاطر والسيطرة عليها + الخطأ العشوائي

ثامناً: اختبار الفرضيات

اختُبرت فرضيات الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وذلك على النحو الآتي:

الاختبار الإحصائي المناسب	الفرضية
معامل ارتباط بيرسون، والانحدار البسيط	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع
معامل ارتباط بيرسون، والانحدار المتعدد	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد المخاطر ونجاح المشاريع
معامل ارتباط بيرسون، والانحدار المتعدد	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل وتقييم المخاطر ونجاح المشاريع
معامل ارتباط بيرسون، والانحدار المتعدد	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستجابة للمخاطر ونجاح المشاريع
معامل ارتباط بيرسون، والانحدار المتعدد	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراقبة المخاطر والسيطرة عليها ونجاح المشاريع

12-3 الاعتبارات الأخلاقية في جمع البيانات :

رغم أن البحث لا يتناول بيانات حساسة، إلا أنه سيتم الالتزام بعدد من الضوابط الأخلاقية أثناء جمع البيانات، وذلك على النحو الآتي:

1. توضيح أن المشاركة في الاستبانة اختيارية.
2. عدم إجبار أي مشارك على تعبئة الاستبانة.
3. عدم طلب أسماء المشاركين أو بيانات شخصية تكشف هوياتهم.
4. استخدام البيانات لأغراض البحث العلمي فقط.
5. التعامل مع إجابات المشاركين بسرية تامة.
6. عرض النتائج بصورة إجمالية دون الإشارة إلى أشخاص أو شركات بعينها.
7. منح المشارك الحق في عدم الإجابة أو الانسحاب قبل إرسال الاستبانة.

13-3 الخاتمة:

تناول هذا الفصل المنهجية التي سيتم الاعتماد عليها في تنفيذ البحث الميداني، حيث تم توضيح التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم البحث، ومجتمع الدراسة وعينتها، وطريقة اختيار العينة، وأداة جمع البيانات، وأنواع البيانات المستخدمة، وإجراءات التحليل الإحصائي المقترحة.

وقد اتضح أن المنهج الوصفي التحليلي هو الأنسب لطبيعة البحث، نظرًا لكونه يساعد على وصف مستوى تطبيق إدارة مخاطر المشاريع وتحليل أثره في نجاح المشاريع. كما تم اعتماد الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من العاملين في الشركات الخاصة، مع استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل كرونباخ ألفا، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار لاختبار فرضيات البحث.

الفصل الرابع: تحليل النتائج ومناقشتها

1-4 مقدمة:

يعرض هذا الفصل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل استجابات عينة الدراسة، ويبدأ بوصف إجراءات تجهيز البيانات وخصائص أفراد العينة، ثم التحقق من صدق الأداة وثباتها، وتحليل مستويات تطبيق أبعاد إدارة مخاطر المشاريع ومستوى نجاح المشاريع. كما يتضمن اختبار الفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية باستخدام معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد، ثم مناقشة النتائج في ضوء أسئلة الدراسة والإطار النظري والدراسات السابقة.

اعتمد التحليل على (120) استجابة صالحة، واستخدم مقياس ليكرت الخماسي، بحيث تشير الدرجة (1) إلى عدم الموافقة بشدة، والدرجة (5) إلى الموافقة بشدة. وتم تفسير المتوسطات وفق الحدود المعتمدة في الفصل الثالث: من (1.80-1.00) منخفض جداً، ومن (2.60-1.81) منخفض، ومن (3.40-2.61) متوسط، ومن (4.20-3.41) مرتفع، ومن (5.00-4.21) مرتفع جداً.

2-4 تجهيز البيانات ومعدل الاستجابات:

تمت مراجعة البيانات للتأكد من اكتمال الإجابات واتساقها، ثم ترميز إجابات مقياس ليكرت من (1) إلى (5). وبلغ عدد الاستجابات الداخلة في التحليل (120) استجابة، وهي تمثل كامل العينة التحليلية المعتمدة. ولم تظهر أنماط إجابة غير منطقية أو قيم مفقودة مؤثرة، ولذلك أُدرجت الاستجابات كاملة في التحليل الوصفي والاستدلالي.

جدول رقم (4-1): ملخص الاستجابات الداخلة في التحليل

النسبة المئوية	العدد	البيان
100%	120	الاستجابات الصالحة للتحليل
0%	0	الاستجابات المستبعدة
100%	120	إجمالي الاستجابات المستخدمة

3-4 الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة

جدول رقم (4-2): توزيع أفراد العينة وفق الخصائص العامة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	78	65.0%
	أنثى	42	35.0%
العمر	أقل من 25 سنة	18	15.0%
	25-35 سنة	52	43.3%
	36-45 سنة	35	29.2%
	أكثر من 45 سنة	15	12.5%
	ثانوي	10	8.3%
المؤهل العلمي	دبلوم	18	15.0%
	بكالوريوس	70	58.3%

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
	دراسات عليا	22	18.3%
سنوات الخبرة	أقل من 3 سنوات	20	16.7%
	3-5 سنوات	29	24.2%
	6-10 سنوات	42	35.0%
	أكثر من 10 سنوات	29	24.2%
طبيعة العمل	مدير مشروع	18	15.0%
	مشرف	27	22.5%
	عضو فريق مشروع	45	37.5%
	موظف إداري	21	17.5%
	أخرى	9	7.5%

يتضح من الجدول السابق أن الذكور يمثلون (65.0%) من العينة، مقابل (35.0%) للإناث. كما تركزت الفئة العمرية الأكبر بين (25-35 سنة) بنسبة (43.3%)، تلتها فئة (36-45 سنة) بنسبة (29.2%). وتشير هذه النتيجة إلى أن غالبية المشاركين يقعون في الفئات العمرية الأكثر نشاطاً في بيئات المشاريع.

وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي، بلغت نسبة الحاصلين على البكالوريوس (58.3%)، بينما بلغت نسبة الحاصلين على الدراسات العليا (18.3%)، وهو ما يعكس مستوى تعليمياً مناسباً لفهم موضوعات إدارة المخاطر وتقييمها. أما من حيث الخبرة، فقد تصدرت فئة الخبرة من (6-

10 سنوات) بنسبة (35.0%)، كما أن (59.2%) من المشاركين يمتلكون خبرة ست سنوات فأكثر، بما يدعم موثوقية آرائهم العملية.

وبحسب طبيعة العمل، مثل أعضاء فرق المشاريع النسبة الأعلى (37.5%)، ثم المشرفون (22.5%)، ثم الموظفون الإداريون المرتبطون بالمشاريع (17.5%)، ومديرو المشاريع (15.0%). ويوضح هذا التنوع أن النتائج تعكس وجهات نظر مستويات وظيفية متعددة، ولا تقتصر على فئة إدارية واحدة.

4-4 التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها:

1-4-4 صدق الاتساق الداخلي:

جدول رقم (3-4): معاملات الاتساق الداخلي لعبارات محاور الدراسة

المحور	أدنى معامل ارتباط	أعلى معامل ارتباط	مستوى الدلالة	الحكم
تحديد المخاطر	0.547	0.679	0.000	دال
تحليل وتقييم المخاطر	0.607	0.668	0.000	دال
الاستجابة للمخاطر	0.564	0.674	0.000	دال
مراقبة المخاطر والسيطرة عليها	0.569	0.649	0.000	دال
نجاح المشاريع	0.535	0.664	0.000	دال

تراوحت معاملات ارتباط العبارات بالدرجة المعدلة لمحاورها بين (0.535) و(0.679)، وكانت جميعها موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى أقل من (0.001). وتدل هذه القيم على أن

عبارات كل محور ترتبط بالمفهوم الذي يفترض أن تقيسه، وأن الأداة تتمتع بدرجة مناسبة من صدق الاتساق الداخلي.

2-4-4 ثبات أداة الدراسة:

جدول رقم (4-4): معاملات كرونباخ ألفا لمحاور الاستبانة

المحور	عدد العبارات	معامل كرونباخ ألفا	مستوى الثبات
تحديد المخاطر	5	0.825	جيد جدًا
تحليل وتقييم المخاطر	5	0.833	جيد جدًا
الاستجابة للمخاطر	5	0.825	جيد جدًا
مراقبة المخاطر والسيطرة عليها	5	0.825	جيد جدًا
نجاح المشاريع	6	0.833	جيد جدًا
الأداة ككل	26	0.883	جيد جدًا

بلغ معامل الثبات الكلي للأداة (0.883)، وهو معامل مرتفع يدل على اتساق داخلي جيد جدًا. كما تراوحت معاملات الثبات الفرعية بين (0.825) و(0.833)، وجميعها تجاوزت الحد المقبول (0.70)، مما يدعم الاعتماد على نتائج الأداة في التحليل.

5-4 تحليل محاور الدراسة والإجابة عن أسئلتها:

1-5-4 نتائج محور تحديد المخاطر:

جدول رقم (5-4): المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات تحديد المخاطر

المستوى (الرتبة)	المتوسط (الانحراف)	العبارة
مرتفع (2)	3.800 (1.066)	تقوم الشركة بتحديد المخاطر المحتملة قبل بدء تنفيذ المشروع.
مرتفع (1)	3.825 (1.113)	يتم إشراك فريق المشروع في تحديد المخاطر المتوقعة.
مرتفع (3)	3.758 (1.061)	تعتمد الشركة على خبرات المشاريع السابقة في تحديد المخاطر.
مرتفع (5)	3.575 (1.120)	يتم استخدام أساليب منظمة مثل العصف الذهني أو قوائم الفحص لتحديد المخاطر.
مرتفع (4)	3.725 (1.100)	يتم توثيق المخاطر المحتملة في سجل خاص بالمشروع.

بلغ المتوسط الكلي لبعد تحديد المخاطر (3.737) بانحراف معياري (0.837)، وهو مستوى مرتفع. وجاءت عبارة «يتم إشراك فريق المشروع في تحديد المخاطر المتوقعة» في المرتبة الأولى بمتوسط (3.825)، تلتها عبارة تحديد المخاطر قبل بدء التنفيذ بمتوسط (3.800). أما العبارة المتعلقة باستخدام الأساليب المنظمة مثل العصف الذهني وقوائم الفحص فجاءت أخيرًا بمتوسط (3.575)، رغم بقائها ضمن المستوى المرتفع. وتشير النتيجة إلى أن الشركات تهتم بالتعرف المبكر على المخاطر، لكنها تحتاج إلى مزيد من المؤسسية في أدوات تحديدها وتوثيقها.

2-5-4 نتائج محور تحليل وتقييم المخاطر

جدول رقم (4-6): المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات تحليل وتقييم المخاطر

المستوى (الرتبة)	المتوسط (الانحراف)	العبارة
مرتفع (3)	3.675 (1.139)	تقوم الشركة بتحليل احتمالية حدوث كل خطر.
مرتفع (1)	3.908 (1.037)	يتم تقدير أثر كل خطر على وقت المشروع وتكلفته وجودته.
مرتفع (2)	3.783 (1.070)	يتم ترتيب المخاطر حسب درجة أهميتها وخطورتها.
مرتفع (5)	3.550 (1.282)	تستخدم الشركة معايير واضحة لتقييم المخاطر.
مرتفع (4)	3.558 (1.180)	يتم تحديث تقييم المخاطر عند حدوث تغيرات في المشروع.

بلغ المتوسط الكلي لبعد تحليل وتقييم المخاطر (3.695) بانحراف معياري (0.886)، وهو مستوى مرتفع. وحصلت عبارة تقدير أثر الخطر على الوقت والتكلفة والجودة على أعلى متوسط (3.908)، ثم ترتيب المخاطر حسب أهميتها وخطورتها بمتوسط (3.783). في المقابل، سجل استخدام معايير واضحة للتقييم وتحديث التقييم عند تغير المشروع متوسطين قدرهما (3.550) و(3.558) على التوالي. وهذا يدل على وجود ممارسة جيدة للتحليل، مع حاجة إلى توحيد المقاييس وتحديث التقييم بصورة أكثر انتظامًا.

3-5-4 نتائج محور الاستجابة للمخاطر:

جدول رقم (4-7): المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات الاستجابة للمخاطر

المستوى (الرتبة)	المتوسط (الانحراف)	العبارة
مرتفع (1)	3.433 (1.113)	تضع الشركة خطاً واضحاً للتعامل مع المخاطر المحتملة.
متوسط (3)	3.283 (1.101)	يتم تحديد مسؤوليات التعامل مع كل خطر داخل فريق المشروع.
متوسط (4)	3.267 (1.121)	تستخدم الشركة بدائل مناسبة لتقليل أثر المخاطر.
متوسط (5)	3.208 (1.270)	يتم تخصيص موارد احتياطية للتعامل مع المخاطر المهمة.
متوسط (2)	3.317 (1.209)	تتعامل الشركة مع المخاطر بطريقة استباقية قبل وقوعها.

بلغ المتوسط الكلي لبعء الاستجابة للمخاطر (3.302) بانحراف معياري (0.894)، وهو مستوى متوسط يقترب من الحد المرتفع. وجاءت عبارة وضع خطط واضحة للتعامل مع المخاطر أولاً بمتوسط (3.433)، بينما جاءت عبارة تخصيص موارد احتياطية للتعامل مع المخاطر المهمة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.208). وتكشف النتيجة أن التحدي لا يقتصر على صياغة خطط الاستجابة، بل يرتبط أيضاً بتحويلها إلى التزامات تنفيذية مدعومة بالمسؤوليات والموارد والبدائل.

4-5-4 نتائج محور مراقبة المخاطر والسيطرة عليها:

جدول رقم (4-8): المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات مراقبة المخاطر والسيطرة عليها

المستوى (الرتبة)	المتوسط (الانحراف)	العبارة
مرتفع (3)	3.525 (1.145)	تتم متابعة المخاطر بصورة مستمرة أثناء تنفيذ المشروع.
مرتفع (2)	3.583 (1.127)	يتم اكتشاف المخاطر الجديدة أثناء مراحل تنفيذ المشروع.
مرتفع (4)	3.508 (1.100)	تراجع الشركة فاعلية خطط الاستجابة للمخاطر.
متوسط (5)	3.208 (1.270)	يتم إعداد تقارير دورية عن حالة المخاطر في المشروع.
مرتفع (1)	3.600 (1.080)	يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية عند ارتفاع مستوى الخطر.

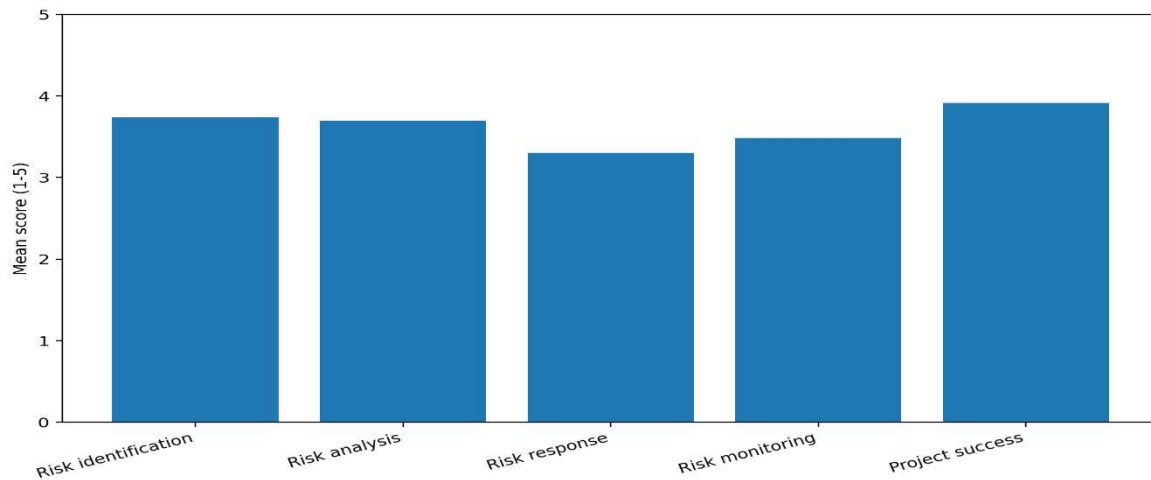
بلغ المتوسط الكلي لبعد مراقبة المخاطر والسيطرة عليها (3.485) بانحراف معياري (0.879)، وهو مستوى مرتفع. وتصدرت عبارة اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند ارتفاع مستوى الخطر بمتوسط (3.600)، تلتها عبارة اكتشاف المخاطر الجديدة أثناء التنفيذ بمتوسط (3.583). أما إعداد التقارير الدورية عن حالة المخاطر فجاء بمتوسط (3.208) وبمستوى متوسط، وهو ما يشير إلى أن الممارسة التشغيلية للمراقبة أفضل نسبياً من جانب التوثيق والتقارير.

5-5-4 الترتيب العام لأبعاد إدارة مخاطر المشاريع:

جدول رقم (4-9): الترتيب العام لأبعاد إدارة مخاطر المشاريع

الرتبة	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط	البعد
1	مرتفع	0.837	3.737	تحديد المخاطر
2	مرتفع	0.886	3.695	تحليل وتقييم المخاطر
3	مرتفع	0.879	3.485	مراقبة المخاطر والسيطرة عليها
4	متوسط	0.894	3.302	الاستجابة للمخاطر
-	مرتفع	0.563	3.555	إدارة مخاطر المشاريع ككل

بلغ المتوسط العام لإدارة مخاطر المشاريع (3.555)، وهو مستوى مرتفع. وجاء تحديد المخاطر في المرتبة الأولى، ثم تحليل وتقييم المخاطر، ثم المراقبة والسيطرة، بينما جاءت الاستجابة للمخاطر في المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط. وبذلك تتمثل أبرز فجوة تطبيقية في تحويل المعرفة بالمخاطر وتحليلها إلى خطط استجابة ممولة، محددة المسؤوليات، ومهيئة للتنفيذ الفوري.



شكل رقم (4-1): مقارنة المتوسطات العامة لأبعاد الدراسة

6-5-4 نتائج محور نجاح المشاريع:

جدول رقم (4-10): المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات نجاح المشاريع

المستوى (الرتبة)	المتوسط (الانحراف)	العبارة
مرتفع (5)	3.867 (1.037)	تنجز الشركة مشاريعها غالبًا وفق الجدول الزمني المحدد.
مرتفع (6)	3.775 (1.049)	تلتزم الشركة غالبًا بالميزانية المحددة للمشروع.
مرتفع (3)	3.942 (1.117)	تحقق مخرجات المشروع مستوى الجودة المطلوب.
مرتفع (4)	3.875 (1.050)	تنجح الشركة في تحقيق أهداف المشروع الأساسية.
مرتفع (2)	3.950 (1.044)	يشعر أصحاب المصلحة بالرضا عن نتائج المشروع.
مرتفع (1)	4.075 (1.022)	تسهم إدارة المخاطر في تحسين فرص نجاح المشروع.

بلغ المتوسط الكلي لنجاح المشاريع (3.914) بانحراف معياري (0.777)، وهو مستوى مرتفع. وجاءت العبارة المتعلقة بإسهام إدارة المخاطر في تحسين فرص النجاح في المرتبة الأولى بمتوسط (4.075)، تلتها عبارة رضا أصحاب المصلحة بمتوسط (3.950). وكانت أقل النتائج للالتزام بالميزانية بمتوسط (3.775)، رغم بقائها عند المستوى المرتفع. وتشير النتائج إلى أن النجاح المتحقق لا يقتصر على الوقت والجودة، بل يشمل إدراك أصحاب المصلحة للقيمة المتولدة من المشروع.

6-4 اختبار فرضيات الدراسة:

1-6-4 اختبار الافتراضات الأولية لتحليل الانحدار:

جدول رقم (4-11): مؤشرات التعدد الخطي والالتواء

البعد	VIF	معامل السماح	الالتواء
تحديد المخاطر	1.085	0.922	-0.410
تحليل وتقييم المخاطر	1.190	0.840	-0.396
الاستجابة للمخاطر	1.133	0.883	-0.239
مراقبة المخاطر والسيطرة عليها	1.377	0.726	-0.337

تراوحت قيم معامل تضخم التباين (VIF) بين (1.085) و(1.377)، وهي أقل بكثير من الحد الحرج (5)، كما تجاوزت قيم معامل السماح (0.70). كذلك تراوحت قيم الالتواء بين (-0.397) و(-0.239) للأبعاد المستقلة، وكانت ضمن الحدود المقبولة. وبناءً على ذلك، لا توجد مشكلة تعدد خطي جوهري، وتبدو البيانات ملائمة لاستخدام تحليل الانحدار.

2-6-4 اختبار الفرضية الرئيسة:

جدول رقم (4-12): الارتباط والانحدار البسيط بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع

المؤشر	القيمة
معامل ارتباط بيرسون (r)	0.641
مستوى الدلالة للارتباط	0.000
معامل التحديد (R^2)	0.411

المؤشر	القيمة
معامل الانحدار غير المعياري (B)	0.884
قيمة t	9.072
قيمة F	82.306
مستوى دلالة النموذج	0.000

أظهرت النتائج وجود علاقة طردية موجبة وقوية نسبياً بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع، إذ بلغ معامل الارتباط (0.641) عند مستوى دلالة أقل من (0.001). كما بلغ معامل التحديد (0.411)، بما يعني أن إدارة مخاطر المشاريع تفسر نحو (41.1%) من التباين في نجاح المشاريع. وبلغ معامل الانحدار (0.884)، أي إن ارتفاع مستوى إدارة المخاطر بمقدار درجة واحدة يرتبط بارتفاع متوقع قدره نحو (0.884) درجة في نجاح المشاريع. وعليه تُقبل الفرضية الرئيسة.

3-6-4 اختبار الفرضيات الفرعية بالعلاقة والانحدار المنفرد:

جدول رقم (4-13): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

البعد	r	R ²	الدلالة	القرار
تحديد المخاطر	0.379	0.144	0.000	مقبولة
تحليل وتقييم المخاطر	0.494	0.244	0.000	مقبولة
الاستجابة للمخاطر	0.314	0.099	0.000	مقبولة
مراقبة المخاطر والسيطرة عليها	0.464	0.215	0.000	مقبولة

تبين أن جميع أبعاد إدارة مخاطر المشاريع ترتبط بنجاح المشاريع ارتباطاً موجباً ودالاً إحصائياً. وكان تحليل وتقييم المخاطر أعلى الأبعاد ارتباطاً بالنجاح، يليه مراقبة المخاطر والسيطرة عليها، ثم تحديد المخاطر، وأخيراً الاستجابة للمخاطر. وعلى الرغم من أن الاستجابة جاءت في المرتبة الأخيرة، فإن علاقتها بالنجاح بقيت دالة، بما يؤكد أن كل مرحلة من مراحل إدارة المخاطر تؤدي دوراً تكميلياً في حماية أهداف المشروع.

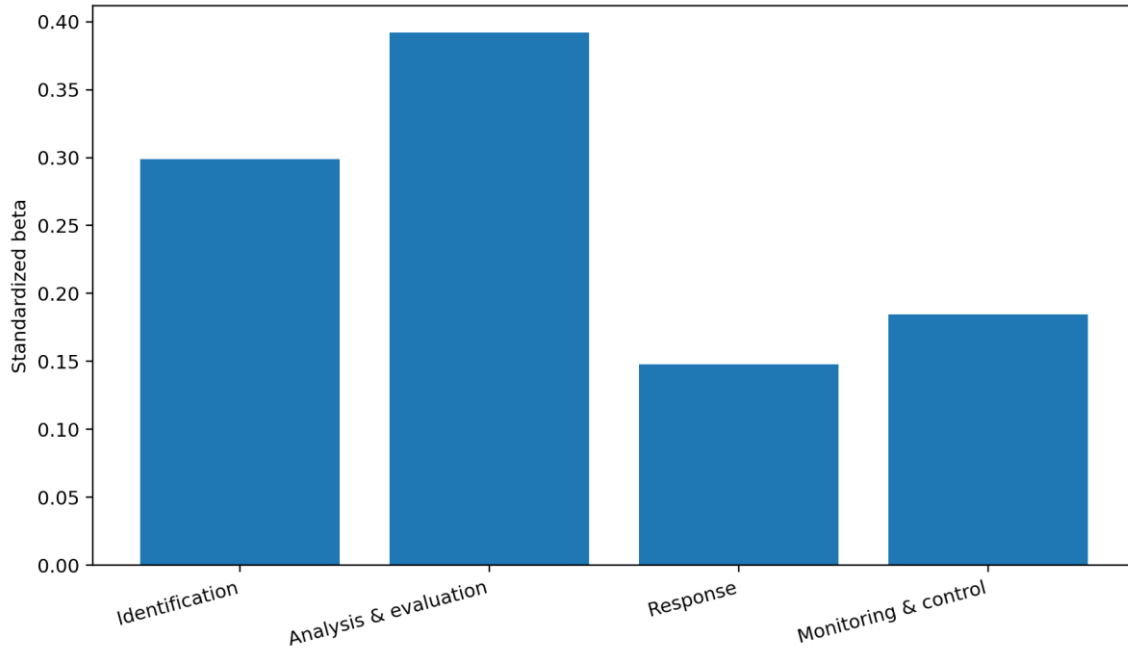
4-6-4 تحليل الانحدار المتعدد وتحديد البعد الأكثر تأثيراً:

جدول رقم (4-14): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد إدارة المخاطر

البعد	Beta المعياري	t	الدالة	VIF
تحديد المخاطر	0.299	4.111	0.000	1.085
تحليل وتقييم المخاطر	0.392	5.149	0.000	1.190
الاستجابة للمخاطر	0.148	1.988	0.049	1.133
مراقبة المخاطر والسيطرة عليها	0.185	2.252	0.026	1.377

بلغ معامل التحديد للنموذج المتعدد (0.439)، ومعامل التحديد المعدل (0.420)، وكانت قيمة (F) تساوي (22.523) عند مستوى دلالة أقل من (0.001). وتوضح معاملات بيتا المعيارية أن تحليل وتقييم المخاطر هو البعد الأكثر تأثيراً في نجاح المشاريع (Beta=0.392)، يليه تحديد المخاطر (Beta=0.299)، ثم مراقبة المخاطر والسيطرة عليها (Beta=0.185)، ثم الاستجابة للمخاطر (Beta=0.148). وكانت جميع التأثيرات موجبة ودالة عند مستوى (0.05). وتشير أولوية التحليل والتقييم إلى أن مجرد التعرف على المخاطر لا يكفي؛ إذ إن القيمة الإدارية الأكبر تتحقق عندما تُقدَّر احتمالية الخطر وآثاره، وتُرتَّب المخاطر حسب الأولوية، ثم

تُربط القرارات بالوقت والتكلفة والجودة. كما أن ظهور أثر مستقل لبقية الأبعاد يؤكد الطبيعة التكاملية لإدارة المخاطر عبر دورة حياة المشروع.



شكل رقم (4-2): معاملات التأثير المعيارية لأبعاد إدارة المخاطر في نجاح المشاريع

5-6-4 ملخص قرارات الفرضيات:

جدول رقم (4-15): ملخص نتائج اختبار الفرضيات

القرار	المضمون	الفرضية
مقبولة	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع.	الفرضية الرئيسة
مقبولة	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد المخاطر ونجاح المشاريع.	الفرضية الفرعية الأولى
مقبولة	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل وتقييم المخاطر ونجاح المشاريع.	الفرضية الفرعية الثانية

القرار	المضمون	الفرضية
مقبولة	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستجابة للمخاطر ونجاح المشاريع.	الفرضية الفرعية الثالثة
مقبولة	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراقبة المخاطر والسيطرة عليهما ونجاح المشاريع.	الفرضية الفرعية الرابعة

7-4 مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

1-7-4 مناقشة مستوى تطبيق إدارة مخاطر المشاريع:

أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق إدارة مخاطر المشاريع جاء مرتفعاً بمتوسط عام بلغ (3.555). ويمكن تفسير ذلك بارتفاع وعي الشركات الخاصة بأثر المخاطر في الجدول الزمني والميزانية والجودة، وبزيادة الاعتماد على فرق عمل متخصصة وخبرات المشاريع السابقة. وجاء تحديد المخاطر في المرتبة الأولى، وهو ما يعكس تركيزاً واضحاً على اكتشاف مصادر عدم التأكد قبل بدء التنفيذ. ومع ذلك، انخفضت نسبياً ممارسات استخدام الأدوات المنظمة، وتخصيص الموارد الاحتياطية، وإعداد تقارير المخاطر الدورية، مما يشير إلى وجود فجوة بين الوعي بالمخاطر وبين نضج المنظومة المؤسسية لإدارتها.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة العنزي (2024) التي توصلت إلى مستوى مرتفع لتطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر لدى الشركات الخاصة، وأكدت أهمية توفير الموارد والقدرات اللازمة. كما تتفق مع دراسة شجاع الدين وسرحان (2024) في إبراز أهمية تحديد المخاطر ومراقبتها، ومع دراسة Amoah و Pretorius (2020) التي بينت أن ضعف التطبيق المنظم لإدارة المخاطر يحد من أداء شركات المشاريع الصغيرة.

2-7-4 مناقشة مستوى نجاح المشاريع:

جاء مستوى نجاح المشاريع مرتفعاً بمتوسط (3.914)، وكانت أعلى المؤشرات إسهام إدارة المخاطر في تحسين فرص النجاح، ورضا أصحاب المصلحة، وجودة المخرجات. أما الالتزام بالميزانية فجاء في المرتبة الأخيرة نسبياً، وهو أمر يمكن تفسيره بتأثر التكلفة بعوامل خارجية مثل تغير الأسعار وتأخر التوريد وتعديل النطاق. ومع ذلك، فإن بقاء المتوسط عند المستوى المرتفع يشير إلى قدرة الشركات على تحقيق توازن مقبول بين قيود الوقت والتكلفة والجودة ومتطلبات أصحاب المصلحة.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة المهيرات (2016) التي ربطت نجاح المشاريع بالزمن والتكلفة والجودة ورضا أصحاب المصلحة، ومع دراسة العثمان (2017) التي أكدت أثر إدارة المخاطر في الأداء المرتبط بالوقت والتكلفة وجودة المواصفات. كما تنسجم مع دراسة Alsaadi و(2021) Norhayatizakuan التي وسعت مفهوم الأداء ليشمل الجودة والسلامة والاستدامة إلى جانب الوقت والتكلفة.

3-7-4 مناقشة أثر إدارة المخاطر في نجاح المشاريع:

أكدت النتائج وجود أثر إيجابي دال لإدارة مخاطر المشاريع في نجاح المشاريع، وفسرت إدارة المخاطر (41.1%) من التباين في النجاح. وتُعد هذه النسبة ذات دلالة تطبيقية؛ لأنها تشير إلى أن إدارة المخاطر ليست نشاطاً توثيقياً ثانوياً، بل عنصراً مؤثراً في قدرة المشروع على الالتزام بأهدافه. في الوقت نفسه، تبقى نسبة من التباين مرتبطة بعوامل أخرى، مثل كفاءة القيادة، وتوافر الموارد، ووضوح النطاق، وإدارة أصحاب المصلحة، وكفاءة الموردين، والظروف الاقتصادية والتنظيمية.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة العنزي (2024) التي وجدت أثراً طردياً لاستراتيجيات إدارة المخاطر في نجاح المشروعات، ومع دراسة طاهر وعبدالنبي (2020) التي أكدت أن إدارة المخاطر الفاعلة تحسن التعامل مع التكلفة والجدولة والجودة. كما تتفق مع دراسة المهيرات

(2016)، ودراسة Alsaadi و(2021) Norhayatizakuan، ودراسة Amoah و Pretorius (2020)، وجميعها دعمت الدور الإيجابي لممارسات إدارة المخاطر في تحسين مخرجات المشاريع.

4-7-4 مناقشة البعد الأكثر تأثيراً:

أظهر الانحدار المتعدد أن تحليل وتقييم المخاطر هو البعد الأكثر تأثيراً في نجاح المشاريع. ويمكن تفسير ذلك بأن جودة التقييم تحدد الأولويات وتوجه تخصيص الموارد وتمنع تشتت الجهود على مخاطر منخفضة الأهمية. فعندما تقيس الشركة احتمالية كل خطر وأثره على الوقت والتكلفة والجودة، تصبح قرارات الاستجابة أكثر واقعية، وتحسن القدرة على التحكم في الانحرافات قبل تفاقمها.

وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع الدراسات السابقة التي أكدت أهمية تكامل مراحل إدارة المخاطر، إلا أنها تضيف تحديداً أكثر وضوحاً لأولوية التحليل والتقييم في بيئة الشركات الخاصة. كما توضح النتيجة أن انخفاض متوسط الاستجابة للمخاطر لا يعني ضعف أثرها؛ فقد ظلت ذات تأثير دال، لكن تحسينها يتطلب دعماً تنظيمياً ومالياً أكبر.

8-4 خلاصة الفصل:

خلص الفصل إلى أن مستوى إدارة مخاطر المشاريع ومستوى نجاح المشاريع جاء مرتفعين، مع وجود نقاط قوة واضحة في تحديد المخاطر وتحليل آثارها، ونقاط تحسين تتعلق بتخصيص الموارد الاحتياطية وإعداد تقارير المخاطر وتحديد المسؤوليات التنفيذية. كما أثبتت الاختبارات الإحصائية قبول الفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية جميعها، وتبين أن تحليل وتقييم المخاطر هو البعد الأكثر تأثيراً في نجاح المشاريع، يليه تحديد المخاطر، ثم المراقبة والسيطرة، فالاستجابة للمخاطر. وتمثل هذه النتائج أساساً للتوصيات العملية الواردة في الفصل الخامس.

الفصل الخامس: الخاتمة والتوصيات

1-5 مقدمة:

يتضمن هذا الفصل خلاصة متكاملة للدراسة من حيث موضوعها وأهدافها ومنهجها وأبرز نتائجها، ثم يعرض الاستنتاجات العامة والتوصيات التطبيقية المقترحة للشركات الخاصة ومديري المشاريع، إضافة إلى مصفوفة تنفيذ تساعد على تحويل التوصيات إلى إجراءات قابلة للمتابعة والقياس. كما يقدم مقترحات لدراسات مستقبلية وحدوداً ينبغي مراعاتها عند تفسير النتائج.

2-5 ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى قياس أثر إدارة مخاطر المشاريع في نجاح المشاريع لدى بعض الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية. وتمثلت إدارة مخاطر المشاريع في أربعة أبعاد: تحديد المخاطر، تحليل وتقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر والسيطرة عليها. أما نجاح المشاريع فقيس من خلال الالتزام بالوقت، وضبط التكلفة، وجودة المخرجات، وتحقيق الأهداف، ورضا أصحاب المصلحة.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت من (26) عبارة موزعة على محاور الدراسة. وشملت العينة التحليلية (120) مشاركاً من العاملين في شركات خاصة ممن لهم علاقة بإدارة المشاريع أو تنفيذها أو الإشراف عليها أو متابعتها. واستخدمت التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية، ومعامل كرونباخ ألفا، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد.

3-5 ملخص النتائج الرئيسية:

1. جاء مستوى تطبيق إدارة مخاطر المشاريع مرتفعاً بمتوسط عام بلغ (3.555) من (5).
2. جاء تحديد المخاطر في المرتبة الأولى بين أبعاد إدارة المخاطر بمتوسط (3.737)، يليه تحليل وتقييم المخاطر بمتوسط (3.695)، ثم مراقبة المخاطر والسيطرة عليها بمتوسط (3.485)، وأخيراً الاستجابة للمخاطر بمتوسط (3.302).
3. جاء مستوى نجاح المشاريع مرتفعاً بمتوسط عام بلغ (3.914)، وكانت أعلى المؤشرات إسهام إدارة المخاطر في تحسين فرص النجاح ورضا أصحاب المصلحة.
4. بلغ معامل الثبات الكلي للأداة (0.883)، وتجاوزت معاملات الثبات لجميع المحاور (0.82)، مما يؤكد اتساق الأداة.
5. وجدت علاقة موجبة ودالة إحصائية بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع، وبلغ معامل الارتباط (0.641).
6. فسرت إدارة مخاطر المشاريع نحو (41.1%) من التباين في نجاح المشاريع وفق نموذج الانحدار البسيط.
7. كانت جميع أبعاد إدارة المخاطر مرتبطة بنجاح المشاريع ارتباطاً موجباً ودالاً إحصائياً.
8. كان تحليل وتقييم المخاطر البعد الأكثر تأثيراً في النجاح وفق معامل بيتا المعياري، يليه تحديد المخاطر، ثم المراقبة والسيطرة، ثم الاستجابة للمخاطر.
9. تمثلت أبرز جوانب التحسين في تخصيص الموارد الاحتياطية، وإعداد تقارير المخاطر الدورية، وتحديد مسؤوليات الاستجابة، واستخدام معايير وأدوات موحدة للتقييم.

4-5 الاستنتاجات العامة:

1. إدارة مخاطر المشاريع عنصر أساسي في نجاح المشاريع وليست نشاطاً منفصلاً عن التخطيط والتنفيذ والرقابة.
2. الوعي بالمخاطر لدى الشركات محل الدراسة مرتفع، إلا أن مستوى النضج المؤسسي يختلف بين مرحلة وأخرى؛ إذ تبدو ممارسات التحديد والتحليل أكثر نضجاً من ممارسات الاستجابة المدعومة بالموارد.
3. جودة تحليل المخاطر وتقييمها تمثل نقطة الارتكاز في المنظومة؛ لأنها توجه الأولويات والموارد وتزيد من فاعلية قرارات الاستجابة.
4. نجاح المشروع مفهوم متعدد الأبعاد، ولا ينبغي اختزاله في الوقت والتكلفة فقط، بل يشمل الجودة وتحقيق الأهداف ورضا أصحاب المصلحة.
5. تحتاج الشركات إلى ربط سجل المخاطر بالتقارير الدورية ومؤشرات الأداء وقرارات التغيير، حتى تتحول إدارة المخاطر إلى ممارسة ديناميكية مستمرة.
6. لا تفسر إدارة المخاطر النجاح وحدها؛ إذ تتداخل معها عوامل القيادة والموارد والحوكمة وإدارة النطاق وأصحاب المصلحة.

5-5 التوصيات:

1-5-5 توصيات تتعلق بحوكمة إدارة المخاطر:

1. اعتماد سياسة مكتوبة لإدارة مخاطر المشاريع تحدد الأدوار والمسؤوليات ومستويات التصعيد وسلطة اتخاذ القرار.
2. تعيين مسؤول للمخاطر في كل مشروع، مع دمج مسؤولياته ضمن هيكل الحوكمة واجتماعات المراجعة الدورية.

3. إنشاء سجل مخاطر موحد ومحدث يتضمن وصف الخطر وأسبابه واحتماليته وأثره ومالكه وخطة الاستجابة وحالته.
4. ربط المخاطر الرئيسية بلوحات مؤشرات الإدارة العليا، وبقرارات الموازنة والتغيير واعتماد مراحل المشروع.

2-5-5 توصيات تتعلق بتحديد المخاطر وتحليلها:

1. تنفيذ ورش تحديد المخاطر في بداية المشروع وعند كل مرحلة رئيسية، بمشاركة مدير المشروع والفريق وأصحاب المصلحة والموردين عند الحاجة.
2. توحيد أدوات تحديد المخاطر باستخدام قوائم الفحص، والعصف الذهني، وتحليل الافتراضات، ومراجعة الدروس المستفادة من المشاريع السابقة.
3. اعتماد مصفوفة موحدة للاحتمالية والأثر، مع تعريف واضح لدرجات التأثير في الوقت والتكلفة والجودة والنطاق والسمعة.
4. تحديث تقييم المخاطر عند حدوث تغيير جوهري في النطاق أو الجدول أو المورد أو المتطلبات أو البيئة الخارجية.
5. استخدام التحليل الكمي للمخاطر في المشاريع الكبيرة أو عالية الحساسية، كلما توافرت البيانات والقدرات الفنية.

3-5-5 توصيات تتعلق بالاستجابة للمخاطر:

1. تحويل خطط الاستجابة إلى إجراءات محددة بمالك وموعد وميزانية ومؤشر إنجاز، بدل الاكتفاء بوصف عام للاستجابة.
2. تخصيص احتياطي زمني ومالي يتناسب مع مستوى عدم التأكد والمخاطر ذات الأولوية، مع ضوابط واضحة لاستخدامه.
3. تطوير خطط بديلة واستمرارية للأعمال للمخاطر الحرجة المتعلقة بالموردين والموارد البشرية والأنظمة التقنية.

4. إجراء اختبارات دورية لمدة جاهزية خطط الاستجابة، ومراجعتها بعد تحقق أي خطر أو وقوع أي انحراف جوهري.

5. تحديد معايير التصعيد التي توضح متى ينتقل الخطر من مستوى فريق المشروع إلى الإدارة العليا أو لجنة التوجيه.

4-5-5 توصيات تتعلق بالمراقبة والتعلم المؤسسي:

1. إعداد تقرير دوري مختصر لحالة المخاطر يتضمن أعلى المخاطر، والتغير في مستوياتها، وتأخر إجراءات الاستجابة، والقرارات المطلوبة.

2. إدراج مراجعة المخاطر بنداً ثابتاً في اجتماعات متابعة المشروع، وربطها بتقارير الوقت والتكلفة والجودة.

3. إنشاء قاعدة معرفية للدروس المستفادة والمخاطر المتكررة، وتحديث قوائم الفحص والنماذج استناداً إليها.

4. قياس أداء إدارة المخاطر من خلال مؤشرات مثل نسبة المخاطر ذات المالك المحدد، ونسبة خطط الاستجابة المنفذة في موعدها، وعدد المخاطر المفاجئة، وحجم الانحراف الناتج عن المخاطر.

5. تنفيذ برامج تدريبية عملية لمديري المشاريع وأعضاء الفرق في تحديد المخاطر وتحليلها وصياغة الاستجابات ومراقبتها.

6-5 مصفوفة تنفيذ التوصيات:

جدول رقم (5-1): مصفوفة مقترحة لتنفيذ توصيات الدراسة

الإجراء	الجهة المسؤولة	الإطار الزمني	مؤشر القياس
اعتماد سياسة وسجل موحد للمخاطر	إدارة المشاريع/الحكومة	قصير: 1-3 أشهر	اعتماد السياسة؛ نسبة المشاريع التي تستخدم السجل
تطبيق مصفوفة احتمال وأثر موحدة	مكتب إدارة المشاريع والجودة	قصير: 1-3 أشهر	نسبة المخاطر المقيمة بالمنهج الموحد
تحديد مالك وخطة وموعد لكل خطر رئيس	مدير المشروع	فوري ومستمر	نسبة المخاطر ذات المالك وخطة الاستجابة
تخصيص احتياطي للمخاطر المهمة	المالية ومدير المشروع	مع إعداد الموازنة	قيمة الاحتياطي مقارنة بالتعرض للمخاطر
تقارير مخاطر دورية ولوحة مؤشرات	مكتب إدارة المشاريع	متوسط: 3-6 أشهر	انتظام التقارير؛ زمن إغلاق الإجراءات المتأخرة
قاعدة دروس مستفادة وتدريب العاملين	الموارد البشرية/إدارة المشاريع	متوسط: 3-9 أشهر	عدد الدروس الموثقة؛ نسبة إكمال التدريب

الإجراء	الجهة المسؤولة	الإطار الزمني	مؤشر القياس
مراجعة نضج إدارة المخاطر	التدقيق الداخلي/الجودة	سنوي	درجة النضج وعدد فرص التحسين المغلقة

5-7 المقترحات البحثية المستقبلية:

1. إجراء دراسة مقارنة بين قطاعات مختلفة، مثل المقاولات والتقنية والخدمات والقطاع الصناعي، لمعرفة اختلاف أثر إدارة المخاطر باختلاف طبيعة المشروع.
2. اختبار الدور الوسيط أو المعدل لمكتب إدارة المشاريع أو نضج الحوكمة أو الثقافة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع.
3. دراسة أثر الأدوات الرقمية والذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات في سرعة اكتشاف المخاطر ودقة تقييمها.
4. إجراء دراسة طويلة تتبّع المشاريع من البداية حتى الإغلاق؛ لقياس تغير المخاطر وأثرها الفعلي في النتائج.
5. الربط بين سجلات المخاطر وبيانات الأداء الفعلية للمشاريع بدل الاعتماد على الاستبانة فقط.
6. دراسة أثر إدارة الفرص الإيجابية، إلى جانب التهديدات، في خلق قيمة إضافية للمشروع.
7. تطوير مؤشر نضج لإدارة مخاطر المشاريع يناسب الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

5-8 حدود الدراسة:

تُفسر النتائج في ضوء عدد من الحدود. فقد اقتصرَت الدراسة على عينة من العاملين في شركات خاصة ممن لهم صلة بالمشاريع، واستخدمت أسلوب العينة القصدية الميسرة، مما يحد من التعميم الإحصائي الكامل على جميع الشركات. كما اعتمدت الدراسة على إدراكات

المشاركين من خلال الاستبانة، وقد تختلف هذه الإدراكات عن مؤشرات الأداء الفعلية. كذلك تم جمع البيانات في فترة زمنية واحدة، ولذلك تعكس النتائج علاقة مقطعية ولا تثبت السببية المطلقة. وأخيرًا، ركزت الدراسة على أربعة أبعاد لإدارة المخاطر، بينما قد تتأثر النتائج بعوامل أخرى لم تدخل في النموذج.

9-5 الخاتمة :

أكدت الدراسة أن إدارة مخاطر المشاريع تمثل مدخلًا إداريًا فاعلاً لتحسين نجاح المشاريع في الشركات الخاصة. فكلما تحسنت قدرة الشركة على اكتشاف المخاطر وتحليلها وترتيبها ووضع استجابات مناسبة لها ومراقبتها، زادت احتمالات الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة وتحقيق الأهداف ورضا أصحاب المصلحة. وقد أظهرت النتائج أن تحليل وتقييم المخاطر يمثل البعد الأكثر تأثيرًا، في حين تمثل الاستجابة للمخاطر المجال الأكثر حاجة إلى التطوير.

وعليه، فإن التحسين الحقيقي لا يتحقق بمجرد إعداد سجل للمخاطر، بل يتطلب منظومة متكاملة تربط المخاطر بالحوكمة والميزانية والمسؤوليات والتقارير والتعلم المؤسسي. ومن شأن تطبيق التوصيات المقترحة أن يساعد الشركات على الانتقال من التعامل التفاعلي مع المشكلات بعد وقوعها إلى الإدارة الاستباقية لعدم التأكد، بما يعزز كفاءة المشاريع وقيمتها واستدامة نتائجها.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

العنزي، عزيزة خلف. (2024). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية. المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 71، 329-300.

العثمان، عبير عبدالله محمد. (2017). أثر إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية على الأداء: دراسة ميدانية في الأمانة العامة للأوقاف، وزارة الأوقاف، دولة الكويت. رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن. ([Mandumah](#))

شجاع الدين، محمد أحمد علي، وسرحان، نشوان عبدالواحد. (2024). أثر إدارة المخاطر في نجاح المشاريع: دراسة ميدانية في المنظمات الإنسانية في الجمهورية اليمنية. مجلة جامعة العلوم والتكنولوجيا للعلوم الإدارية والإنسانية، 2(3)، 156-131. ([UST Journals](#))

طاهر، محمد عبود، وعبد النبي، رعد عبد الجبار. (2020). تأثير إدارة المخاطر الفاعلة في نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية في عينة من مشروعات البناء والتشييد الحكومية والخاصة في محافظة البصرة. مجلة دراسات إدارية، 13(27)، 26-1. ([openurl.ebsco.com](#))

المهير، ميرفت محمد عايد. (2016). إدارة المخاطر وتأثيرها في نجاح المشاريع: دراسة حالة وزارة البيئة الأردنية. رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن. ([Mandumah](#))

ثانياً: المراجع الأجنبية

Alsaadi, N., & Norhayatizakuan, N. (2021). The Impact of Risk Management Practices on the Performance of Construction Projects. *Studies of Applied Economics*, 39(4).

Amoah, C., & Pretorius, L. (2020). **Evaluation of the Impact of Risk Management on Project Performance in Small Construction Firms in South Africa: The Case**

Study of Construction Systems. Journal of Engineering, Design and Technology
([UPSpace Repository](#)) .634-611 ,(3) 18

([معهد إدارة المشاريع](#)) .Project Management Institute. (n.d.). **Project Risks**

) .ISO. (2018). **ISO 31000: Risk Management Guidelines**[ISO](#)(

ملحق رقم 1: استبانة الدراسة

عنوان الاستبانة

استبانة حول إدارة مخاطر المشاريع وأثرها في نجاح المشاريع

الأخ/ الأخت المشارك/ة:

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع بيانات علمية لأغراض بحث تخرج بكالوريوس بعنوان: إدارة مخاطر المشاريع وأثرها في نجاح المشاريع. نرجو التكرم بالإجابة عن العبارات الآتية بموضوعية، علمًا بأن البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة.

مقياس الإجابة

الدرجة	مستوى الموافقة
1	لا أوافق بشدة
2	لا أوافق
3	محايد
4	أوافق
5	أوافق بشدة

القسم الأول: البيانات العامة

المتغير	الخيارات
الجنس	ذكر / أنثى

المتغير	الخيارات
العمر	أقل من 25 / 25-35 / 36-45 / أكثر من 45
المؤهل العلمي	ثانوي / دبلوم / بكالوريوس / دراسات عليا
سنوات الخبرة	أقل من 3 سنوات / 3-5 سنوات / 6-10 سنوات / أكثر من 10 سنوات
طبيعة العمل	مدير مشروع / مشرف / عضو فريق مشروع / موظف إداري / أخرى

القسم الثاني: المتغير المستقل — إدارة مخاطر المشاريع

المحور الأول: تحديد المخاطر

رقم	العبارة
1	تقوم الشركة بتحديد المخاطر المحتملة قبل بدء تنفيذ المشروع.
2	يتم إشراك فريق المشروع في تحديد المخاطر المتوقعة.
3	تعتمد الشركة على خبرات المشاريع السابقة في تحديد المخاطر.
4	يتم استخدام أساليب منظمة مثل العصف الذهني أو قوائم الفحص لتحديد المخاطر.
5	يتم توثيق المخاطر المحتملة في سجل خاص بالمشروع.

المحور الثاني: تحليل وتقييم المخاطر

رقم	العبارة
6	تقوم الشركة بتحليل احتمالية حدوث كل خطر.
7	يتم تقدير أثر كل خطر على وقت المشروع وتكلفته وجودته.
8	يتم ترتيب المخاطر حسب درجة أهميتها وخطورتها.
9	تستخدم الشركة معايير واضحة لتقييم المخاطر.
10	يتم تحديث تقييم المخاطر عند حدوث تغيرات في المشروع.

المحور الثالث: الاستجابة للمخاطر

رقم	العبارة
11	تضع الشركة خططاً واضحة للتعامل مع المخاطر المحتملة.
12	يتم تحديد مسؤوليات التعامل مع كل خطر داخل فريق المشروع.
13	تستخدم الشركة بدائل مناسبة لتقليل أثر المخاطر.
14	يتم تخصيص موارد احتياطية للتعامل مع المخاطر المهمة.
15	تتعامل الشركة مع المخاطر بطريقة استباقية قبل وقوعها.

المحور الرابع: مراقبة المخاطر والسيطرة عليها

رقم	العبارة
16	تتم متابعة المخاطر بصورة مستمرة أثناء تنفيذ المشروع.
17	يتم اكتشاف المخاطر الجديدة أثناء مراحل تنفيذ المشروع.
18	تراجع الشركة فاعلية خطط الاستجابة للمخاطر.
19	يتم إعداد تقارير دورية عن حالة المخاطر في المشروع.
20	يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية عند ارتفاع مستوى الخطر.

القسم الثالث: المتغير التابع — نجاح المشاريع

رقم	العبارة
21	تنجز الشركة مشاريعها غالبًا وفق الجدول الزمني المحدد.
22	تلتزم الشركة غالبًا بالميزانية المحددة للمشروع.
23	تحقق مخرجات المشروع مستوى الجودة المطلوب.
24	تنجح الشركة في تحقيق أهداف المشروع الأساسية.
25	يشعر أصحاب المصلحة بالرضا عن نتائج المشروع.
26	تسهم إدارة المخاطر في تحسين فرص نجاح المشروع.

ملحق رقم 2: جدول أدوات البحث

المتغير	الأبعاد	أداة القياس	أرقام العبارات	أسلوب التحليل المقترح
إدارة مخاطر المشاريع	تحديد المخاطر	الاستبانة	1-5	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري
إدارة مخاطر المشاريع	تحليل وتقييم المخاطر	الاستبانة	6-10	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري
إدارة مخاطر المشاريع	الاستجابة للمخاطر	الاستبانة	11-15	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري
إدارة مخاطر المشاريع	مراقبة المخاطر والسيطرة عليها	الاستبانة	16-20	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري
نجاح المشاريع	الوقت، التكلفة، الجودة، الأهداف، رضا أصحاب المصلحة	الاستبانة	21-26	المتوسط الحسابي، معامل الارتباط، الانحدار

ملحق رقم 3: ملخص المخرجات الإحصائية

يقدم هذا الملحق ملخصاً مركزاً للمؤشرات الإحصائية الرئيسة التي بُني عليها الفصل الرابع، بما يسهل مراجعة اتساق النتائج وربطها بأسئلة الدراسة وفرضياتها.

جدول رقم (م-1): ملخص المؤشرات الإحصائية

المؤشر	النتيجة
حجم العينة	120
الثبات الكلي (كرونباخ ألفا)	0.883
متوسط إدارة مخاطر المشاريع	3.555
متوسط نجاح المشاريع	3.914
الارتباط بين إدارة المخاطر والنجاح	0.641؛ دال إحصائياً
معامل التحديد للنموذج البسيط	0.411
معامل التحديد للنموذج المتعدد	0.439
أكثر الأبعاد تأثيراً	تحليل وتقييم المخاطر (Beta=0.392)
قرار الفرضية الرئيسة	مقبولة
قرارات الفرضيات الفرعية	مقبولة جميعها