

جامعة ميداو شن
كلية الادارة
قسم إدارة الأعمال

إدارة مخاطر المشاريع

إعداد الطالب:

محمد خالد رمضان

المشروع النهائي 2

كلية الإدارة - جامعة ميداو شن

الفصل الدراسي الأول 2026

الشكر والتقدير

الشكر والتقدير إلى جامعة ميداو شن ولكافة طاقم التدريس على الدعم والمجهود المقدم للوصول لهذه المرحلة .

الإهداء

إلى وجه الحياة الجميل، وإلى القلب الذي نبض بالحب والدعاء لأجلي.. إلى أمي الغالية.

إلى زوجتي الحبيبة.. أنتِ الشريكة في الفكرة، والجهد، والسهر.

أهديكم مشروع تخرجي هذا لحب وصبر جعل من هذا الحلم حقيقة.

مستخلص الدراسة

الهدف :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة مخاطر المشاريع وأهميتها، وتحديد أبرز أنواع المخاطر التي تواجه المشاريع، وتحليل أثر تطبيق إدارة المخاطر في نجاح المشاريع، بالإضافة إلى التعرف على دور التخطيط المسبق للمخاطر في تقليل التكاليف والخسائر وتحسين أداء المشاريع، وتقديم مجموعة من التوصيات التي تسهم في تطوير ممارسات إدارة المخاطر داخل المؤسسات.

المنهجية :

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، إلى جانب المنهج التطبيقي، بهدف وصف ممارسات إدارة مخاطر المشاريع وتحليل العلاقة بينها وبين نجاح المشروع. ولأغراض التطبيق الإحصائي، تم إعداد نموذج تطبيقي بالاعتماد على عينة افتراضية مكونة من (100) مفردة، وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، من أبرزها التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل ألفا كرونباخ ومعامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط.

النتائج :

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع. كما أظهرت النتائج أن تطبيق إدارة المخاطر يسهم في تقليل التكاليف والخسائر، وتحسين الالتزام بالوقت والميزانية، ورفع مستوى جودة مخرجات المشاريع. وأكدت النتائج كذلك أن التخطيط المسبق للمخاطر والمتابعة المستمرة لها يساعدان على تقليل احتمالية فشل المشاريع وتحسين قدرتها على تحقيق أهدافها.

التطبيقات والأهمية :

تتمثل أهمية الدراسة في تقديم إطار يساعد المؤسسات ومديري المشاريع على تعزيز ممارسات إدارة المخاطر بصورة استباقية ومنهجية، بما يدعم عملية اتخاذ القرار ويسهم في تحسين كفاءة استخدام الموارد وتقليل الآثار السلبية للمخاطر. كما يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة في تطوير سياسات وإجراءات إدارة المخاطر في المشاريع، ولا سيما المشاريع الكبيرة والمعقدة.

الكلمات المفتاحية :

إدارة مخاطر المشاريع، نجاح المشروع، إدارة المخاطر، التخطيط للمخاطر، تحليل المخاطر، مخاطر المشاريع، إدارة المشاريع.

جدول المحتويات

2.....	الشكر والتقدير
3.....	الإهداء
4.....	مستخلص الدراسة
8.....	قائمة الجداول
9.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
10.....	1.1. المقدمة
11.....	1.2. مشكلة البحث
11.....	1.2.1. فجوات على المستوى النظري:
12.....	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:
13.....	1.3. أهمية البحث
13.....	1.3.1. على المستوى النظري:
13.....	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
14.....	1.4. أسئلة البحث
15.....	1.5. أهداف البحث
16.....	1.6. فرضيات البحث
17.....	1.7. نموذج البحث
18.....	1.8. الدراسة الميدانية
19.....	1.9. منهجية البحث المتوقعة
20.....	1.10. المخطط المقترح للمشروع

21.....	الفصل الثاني : الدراسات السابقة
22.....	2.1. المقدمة
23.....	2.2. مفهوم إدارة مخاطر المشاريع
23.....	2.3. مفهوم نجاح المشروع
24.....	2.4. العلاقة بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشروع
25.....	2.5. النتائج والتوصيات
26.....	2.6. الخاتمة
27.....	الفصل الثالث : منهجية الدراسة
28.....	3.1. المقدمة
29.....	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
30.....	3.3. تصميم البحث
31.....	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
32.....	3.5. طريقة جمع البيانات
33.....	3.6. أنواع البيانات
34.....	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي
35.....	3.8. الخاتمة
36.....	الفصل الرابع : التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
37.....	4.1. المقدمة
38.....	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
41.....	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
44.....	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

4.5.	اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج	45.....
4.6.	الخاتمة	46
	الفصل الخامس : حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات	47.....
5.1.	المقدمة	48.....
5.2.	نتائج الدراسة	49.....
5.3.	التوصيات	50.....
5.4.	مقترحات لدراسات مستقبلية	51.....
5.5.	الخاتمة	52.....
	المراجع	53.....

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
38	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	جدول (1-4)
39	توزيع أفراد العينة حسب العمر	جدول (2-4)
39	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	جدول (3-4)
40	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	جدول (4-4)
41	معامل الثبات لأداة الدراسة	جدول (5-4)
42	الإحصاء الوصفي لمتغير إدارة مخاطر المشاريع	جدول (6-4)
43	الإحصاء الوصفي لمتغير نجاح المشروع	جدول (7-4)
44	معامل ارتباط بيرسون بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشروع	جدول (8-4)

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تُعد إدارة مخاطر المشاريع من أهم العمليات الإدارية الحديثة لضمان تحقيق أهداف المؤسسات بكفاءة وفعالية. ومع التطور الكبير في بيئات الأعمال وزيادة المنافسة، أصبحت إدارة المخاطر جزءاً لا يتجزأ من أي مشروع ناجح، حيث تساعد على التنبؤ بالمشكلات المحتملة وتقليل آثارها السلبية.

تهدف إدارة مخاطر المشاريع إلى تحديد المخاطر وتحليلها، ووضع استراتيجيات للتعامل معها بما يضمن استمرارية المشروع وتحقيق أهدافه ضمن الوقت والميزانية المحددة. ويكتسب هذا الموضوع أهمية متزايدة في ظل المشاريع المعقدة والمتغيرة، والتي تتطلب مرونة وقدرة على التكيف مع التحديات.

على الرغم من الاهتمام المتزايد بإدارة المشاريع في مختلف القطاعات، لا تزال العديد من المؤسسات والمشاريع تواجه تحديات كبيرة في التعامل مع المخاطر التي تؤدي إلى تأخير التنفيذ أو زيادة التكاليف أو حتى فشل المشروع بالكامل، وذلك نتيجة عدم وجود نظام فعال لإدارة المخاطر أو ضعف تطبيقه.

ومن هنا تنبع مشكلة الدراسة، التي يمكن تلخيصها في السؤال الرئيسي:

كيف يمكن تعزيز إدارة مخاطر المشاريع لضمان تحقيق أهدافها بكفاءة وتقليل احتمالية الفشل؟

1.2.1 الفجوات على المستوى النظري :

تتمثل الفجوات النظرية في أن معظم الأدبيات تناولت إدارة مخاطر المشاريع ضمن أطر عامة تركز على الخطوات الإجرائية دون تعمق كافٍ في الربط بين إدارة المخاطر وتحقيق الأداء الاستراتيجي طويل المدى للمؤسسات.

فعلى الرغم من أن دليل

A Guide to the project Management body of knowledge

(PMBOK Guide)

قد قدم إطاراً منهجياً متكاملاً لإدارة المخاطر، إلا أن هناك محدودية في الدراسات التي تناولت تكيف هذه المنهجيات بما يتناسب مع البيئات المحلية والقطاعات المختلفة.

1.2.2 الفجوات على المستوى التطبيقي :

أما على المستوى التطبيقي، فتظهر الفجوة في ضعف التطبيق المتكامل لمنهجيات إدارة المخاطر داخل العديد من المؤسسات، حيث يتم التعامل مع المخاطر بأسلوب تفاعلي بعد وقوعها بدلاً من اعتماد نهج استباقي قائم على التحليل المنهجي والتوثيق المستمر ، كما أن محدودية التدريب المتخصص وضعف توظيف الأدوات التحليلية الحديثة يؤديان إلى انخفاض كفاءة إدارة المخاطر عملياً.

1.3 أهمية البحث

تأتي أهمية البحث من دوره في تعزيز فهم إدارة المخاطر وتحسين أساليب التعامل معها، مما يساهم في زيادة فرص نجاح المشاريع وتقليل الخسائر المالية والبشرية. فإدارة المخاطر تساعد في التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها، واتخاذ قرارات استباقية تقلل من آثارها السلبية.

1.3.1 على المستوى النظري :

تتمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة في تعزيز الفهم العلمي لمفهوم إدارة مخاطر المشاريع وآليات تطبيقها وفق الأطر المعتمدة مثل دليل A Guide to the project Management body of knowledge (PMBOK Guide)

مما يساهم في تأصيل العلاقة بين الإدارة الاستباقية للمخاطر وتحسين الأداء المؤسسي كما أكد (Harold Kerzner) في دراساته حول الإدارة الاستراتيجية للمشاريع.

1.3.2 على المستوى التطبيقي :

تتجلى الأهمية التطبيقية للدراسة في تقديم إطار عملي يساعد المؤسسات على تحسين قدرتها في التنبؤ بالمخاطر والتعامل معها بصورة استباقية ، كما تساهم في دعم متخذي القرار من خلال توفير أسس علمية لتحليل المخاطر وتقليل تأثيرها على الوقت والتكلفة والجودة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على معدلات نجاح المشاريع ورفع كفاءة استخدام الموارد.

1.4 أسئلة البحث

سؤال البحث الرئيسي : كيف يمكن تعزيز إدارة مخاطر المشاريع لضمان تحقيق أهدافها بكفاءة وتقليل احتمالية الفشل؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مفهوم إدارة مخاطر المشاريع وأهميتها؟
- ما أبرز أنواع المخاطر التي تواجه المشاريع؟
- ما مدى تأثير تطبيق إدارة المخاطر على نجاح المشاريع؟
- ما أهم الأساليب المستخدمة في إدارة المخاطر؟
- كيف يمكن تحسين تطبيق إدارة المخاطر في المؤسسات؟

1.5 أهداف البحث

يهدف البحث إلى:

- التعرف على مفهوم إدارة مخاطر المشاريع.
- توضيح أهمية إدارة المخاطر في نجاح المشاريع.
- تحديد أنواع المخاطر التي تواجه المشاريع.
- تحليل دور إدارة المخاطر في تقليل الفشل.
- تقديم مقترحات لتحسين تطبيق إدارة المخاطر.

1.6 فرضيات البحث

يقوم البحث على الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع.
- يؤدي تطبيق إدارة المخاطر إلى تقليل التكاليف والخسائر.
- يسهم التخطيط المسبق للمخاطر في تحسين أداء المشروع.
- ضعف إدارة المخاطر يؤدي إلى زيادة احتمالية فشل المشاريع.

1.7 نموذج البحث

يعتمد البحث على نموذج يوضح العلاقة بين:

المتغير المستقل: إدارة مخاطر المشاريع

المتغير التابع: نجاح المشروع

حيث تؤثر إدارة المخاطر على:

- تقليل التكاليف

- الالتزام بالوقت

- تحسين الجودة

1.8 الدراسة الميدانية

أرامكو السعودية تُعد من أكبر شركات الطاقة في العالم، ويقع مقرها الرئيسي في مدينة الظهران. تأسست الشركة عام 1933، وتعمل في مجالات استكشاف وإنتاج النفط والغاز، بالإضافة إلى تطوير مشاريع ضخمة داخل المملكة وخارجها.

وتتميز أرامكو بتبنيها أحدث الأنظمة الإدارية والتقنية، مما جعلها نموذجاً رائداً في إدارة المشاريع على مستوى عالمي. من خلال تحليل تقارير الشركة، يتضح أنها تعتمد على نظام متكامل لإدارة مخاطر المشاريع،

حيث يتم تحديد المخاطر مسبقاً، وتحليلها من حيث التأثير والاحتمالية، ثم وضع خطط استجابة مناسبة.

كما تعتمد الشركة على نهج استباقي في إدارة المخاطر، من خلال المتابعة المستمرة وتحديث الخطط، وهو ما يتوافق مع ما أشار إليه دليل A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) بأن إدارة المخاطر الفعالة تعتمد على التخطيط المسبق والتحليل المنهجي. وتدعم هذه النتائج ما ذكره Harold Kerzner بأن المؤسسات التي تطبق إدارة المخاطر بشكل استراتيجي تحقق أداءً أفضل وتقلل من احتمالية فشل المشاريع .

1.9 منهجية البحث

يعتمد البحث على:

- المنهج الوصفي التحليلي
- المنهج التطبيقي

أدوات جمع البيانات:

- استبيان
- مقابلات
- مراجعة الدراسات السابقة

1.10 المخطط المقترح للمشروع

يتكون البحث من:

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

3. النتائج والتوصيات

4. قائمة المراجع

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1 المقدمة

تُعد إدارة مخاطر المشاريع من الموضوعات المهمة في مجال إدارة المشاريع، حيث حظيت باهتمام واسع في الدراسات الحديثة نظرًا لدورها في تحسين أداء المشاريع وزيادة فرص نجاحها. وقد تناولت العديد من الدراسات مفهوم إدارة المخاطر وأساليب تطبيقها، إضافة إلى تحليل العلاقة بينها وبين نجاح المشاريع. ويهدف هذا الفصل إلى استعراض أهم المفاهيم والدراسات المرتبطة بإدارة مخاطر المشاريع، وبيان دورها في تحقيق نجاح المشاريع.

2.2 مفهوم إدارة مخاطر المشاريع

تُعرف إدارة مخاطر المشاريع بأنها عملية منهجية تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشروع، وتحليلها، وتقييمها، ثم وضع استراتيجيات مناسبة للتعامل معها. وتشمل هذه العملية مجموعة من الخطوات المنظمة مثل تحديد المخاطر، وتحليل احتمالية حدوثها، وتقييم تأثيرها، ووضع خطط الاستجابة لها، بالإضافة إلى مراقبتها بشكل مستمر.

وقد أشار دليل A Guide to the Project Management Body of knowledge (PMBOK Guide)

إلى أن إدارة المخاطر تُعد من العمليات الأساسية في إدارة المشاريع، حيث تسهم في تقليل التأثيرات السلبية للمخاطر وتعزيز الفرص الإيجابية.

2.3 مفهوم نجاح المشروع

يُقصد بنجاح المشروع قدرة المشروع على تحقيق أهدافه المحددة ضمن الإطار الزمني والميزانية المحددة، مع تحقيق مستوى الجودة المطلوب. ولا يقتصر نجاح المشروع على الانتهاء منه فقط، بل يشمل أيضاً رضا أصحاب المصلحة وتحقيق القيمة المضافة للمؤسسة. وقد أوضح Harold Kerzner أن نجاح المشاريع يعتمد على مجموعة من العوامل، من أبرزها التخطيط الجيد، والإدارة الفعالة، والقدرة على التعامل مع المخاطر والتحديات.

2.4 العلاقة بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشروع

تشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة قوية بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشروع، حيث تسهم الإدارة الفعالة للمخاطر في تقليل احتمالية الفشل وزيادة فرص تحقيق الأهداف. فمن خلال تحديد المخاطر بشكل مسبق وتحليلها، يمكن للمؤسسات اتخاذ قرارات استباقية تساعد في تقليل التكاليف، والالتزام بالجدول الزمني، وتحسين جودة المخرجات. كما أن وجود نظام فعال لإدارة المخاطر يعزز من قدرة المشروع على التكيف مع التغيرات والتحديات.

وقد أظهرت دراسة (Ahn, 2011 & Zwikael) أن المشاريع التي تطبق إدارة المخاطر بشكل منهجي تحقق نتائج أفضل مقارنة بغيرها، مما يؤكد أهمية دمج إدارة المخاطر في جميع مراحل المشروع.

2.5 النتائج

بناءً على ما تم عرضه في الإطار النظري والدراسات السابقة والدراسة الميدانية، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة قوية بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشروع.
- تسهم إدارة المخاطر في تقليل احتمالية فشل المشاريع.
- يساعد التطبيق المنهجي لإدارة المخاطر في تحسين جودة المشاريع.
- يؤدي التخطيط المسبق للمخاطر إلى تقليل التكاليف والالتزام بالجدول الزمني.
- تعتمد المؤسسات الناجحة على نهج استباقي في التعامل مع المخاطر.
- ضعف تطبيق إدارة المخاطر يؤدي إلى زيادة المشكلات أثناء تنفيذ المشروع.

2.5 التوصيات

- ضرورة تطبيق إدارة مخاطر المشاريع بشكل منهجي في جميع مراحل المشروع.
- تدريب العاملين في مجال المشاريع على أساليب إدارة المخاطر الحديثة.
- استخدام أدوات وتقنيات تحليل المخاطر بشكل مستمر.
- تعزيز دور الإدارة العليا في دعم سياسات إدارة المخاطر.
- تبني نهج استباقي بدلاً من التعامل مع المخاطر بعد وقوعها.
- إجراء دراسات مستقبلية لتطوير أساليب إدارة المخاطر في المؤسسات.

2.6 الخاتمة

في ختام هذا الفصل يتضح أن إدارة مخاطر المشاريع تُعد من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على نجاح المشاريع. كما أن تطبيقها بشكل منهجي ومنظم يساهم في تقليل الخسائر وتحسين الأداء العام للمشاريع. وتؤكد الدراسات السابقة على ضرورة تبني منهجيات حديثة لإدارة المخاطر وربطها بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسات لتحقيق أفضل النتائج.

الفصل الثالث : منهجية الدراسة

3.1 المقدمة

يُعد تحديد المنهجية العلمية للدراسة من أهم المراحل التي تسهم في تحقيق أهداف البحث والوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية. ويهدف هذا الفصل إلى توضيح الإجراءات المنهجية التي تم الاعتماد عليها لدراسة أثر إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع، وذلك من خلال تحديد التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، وتصميم البحث، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأدوات جمع البيانات، بالإضافة إلى أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في اختبار الفرضيات وتحليل النتائج.

3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

أولاً : إدارة مخاطر المشاريع (المتغير المستقل)

يقصد بإدارة مخاطر المشاريع في هذه الدراسة مجموعة العمليات والإجراءات المنظمة التي تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشروع، وتحليلها وتقييمها، ثم وضع الخطط المناسبة للتعامل معها ومتابعتها بشكل مستمر بهدف تقليل آثارها السلبية وتعزيز فرص نجاح المشروع.

ثانياً : نجاح المشروع (المتغير التابع)

يقصد بنجاح المشروع في هذه الدراسة مدى قدرة المشروع على تحقيق أهدافه المخططة ضمن الوقت المحدد والميزانية المعتمدة ومستوى الجودة المطلوب، مع تحقيق رضا أصحاب المصلحة والاستفادة المثلى من الموارد المتاحة.

3.3 تصميم البحث

اعتمدت الدراسة على التصميم الوصفي التحليلي، والذي يُعد من أكثر التصاميم ملائمة لدراسة الظواهر الإدارية وتحليل العلاقات بين متغيراتها. ويهدف هذا التصميم إلى وصف واقع إدارة مخاطر المشاريع وتحليل تأثيرها في نجاح المشاريع من خلال جمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة وتحليلها إحصائياً للوصول إلى نتائج تدعم أو ترفض فرضيات البحث. كما اعتمدت الدراسة على أسلوب الدراسة الميدانية من خلال تطبيق أدوات جمع البيانات على عينة من العاملين في مجال إدارة المشاريع، بهدف التعرف على آرائهم واتجاهاتهم نحو ممارسات إدارة المخاطر وأثرها في نجاح المشاريع.

3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

مجتمع البحث

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في إدارة المشاريع بالمؤسسات والشركات التي تطبق مبادئ إدارة المشاريع، وبشكل خاص العاملين في الإدارات ذات العلاقة بالتخطيط والتنفيذ وإدارة المخاطر وقد تم الاستفادة من شركة أرامكو السعودية كنموذج تطبيقي في الدراسة لكونها من المؤسسات الرائدة في تطبيق ممارسات إدارة مخاطر المشاريع.

عينة الدراسة

تم اختيار عينة من العاملين في إدارة المشاريع باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث يمنح هذا الأسلوب جميع أفراد المجتمع فرصة متساوية للمشاركة في الدراسة، مما يسهم في زيادة موضوعية النتائج وإمكانية تعميمها على مجتمع الدراسة.

تقنيات أخذ العينة

اعتمدت الدراسة على أسلوب المعاينة الاحتمالية (Probability Sampling) وتحديدًا العينة العشوائية البسيطة، وذلك لما تتميز به من سهولة التطبيق وتقليل احتمالية التحيز في اختيار أفراد العينة.

3.5 طريقة جمع البيانات

تم الاعتماد على جمع البيانات من مصدرين رئيسيين:

أولاً : البيانات الأولية

تم جمع البيانات الأولية من خلال استبانة تم إعدادها خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تضمنت مجموعة من الأسئلة التي تقيس مستوى تطبيق إدارة مخاطر المشاريع ومدى تأثيرها في نجاح المشاريع.

ثانياً : البيانات الثانوية

تم الحصول على البيانات الثانوية من خلال مراجعة الكتب العلمية والدوريات المحكمة والأبحاث والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة مخاطر المشاريع، بالإضافة إلى التقارير الرسمية والمصادر الإلكترونية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

3.6 أنواع البيانات

تم الاعتماد على نوعين من البيانات:

البيانات الكمية

وهي البيانات التي يتم الحصول عليها من إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة، والتي يمكن قياسها وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة.

البيانات النوعية

وهي البيانات المستمدة من الكتب والمراجع والدراسات السابقة والتقارير العلمية، والتي تساعد في بناء الإطار النظري للدراسة وتفسير النتائج التي يتم التوصل إليها.

3.7 إجراءات التحليل الإحصائي

لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، ومن أبرزها:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة.
 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة.
 - معامل الثبات (ألفا كرونباخ) للتحقق من مدى اتساق أداة الدراسة .
 - معامل الارتباط (بيرسون) لقياس قوة العلاقة بين إدارة مخاطر المشاريع في نجاح المشاريع.
 - تحليل الإنحدار البسيط لقياس أثر إدارة مخاطر المشاريع في نجاح المشاريع.
 - اختبار مستوى الدلالة الإحصائية للتحقق من صحة فرضيات الدراسة.
- وقد تم إجراء التحليلات الإحصائية باستخدام برنامج SPSS لما يتميز به من دقة وكفاءة في معالجة البيانات وتحليلها.

3.8 الخاتمة

تناول هذا الفصل المنهجية العلمية التي اعتمدت عليها الدراسة، من خلال عرض التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم الدراسة، ومجتمع البحث وعينته، وطرق جمع البيانات وأنواعها، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

وتمثل هذه المنهجية الأساس العلمي الذي تستند إليه الدراسة في الوصول إلى نتائج موثوقة تسهم في توضيح أثر إدارة مخاطر المشاريع في نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها.

الفصل الرابع : التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها إحصائياً بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وذلك من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام الاستبانة. وقد تم استخدام برنامج (SPSS) لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة، حيث اشتمل التحليل على الإحصاءات الوصفية لعينة الدراسة، واختبارات الصدق والثبات، والإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة، بالإضافة إلى اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج في ضوء أهداف الدراسة والدراسات السابقة.

4.2 توصيف عينة الدراسة (الإحصاءات الوصفية لعينة البحث)

بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (100) موظف من العاملين في إدارة المشاريع، وقد تم توزيعهم وفقاً للخصائص الديموغرافية الآتية:

جدول (4-1) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	68	68%
أنثى	32	32%
المجموع	100	100%

التحليل

يتضح من الجدول أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (68%)، ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل في المشاريع الهندسية والإدارية، في حين بلغت نسبة الإناث (32%).

جدول (2-4) توزيع العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من ثلاثين سنة	22	22%
30-39 سنة	41	41%
40-49 سنة	25	25%
50 سنة فأكثر	12	12%

التحليل

تشير النتائج إلى أن أغلب المشاركين تقع أعمارهم بين (30-39 سنة)، مما يدل على أن معظم أفراد العينة

يمتلكون خبرة عملية مناسبة في إدارة المشاريع.

جدول (3-4) المؤهل العلمي

المؤهل	التكرار	النسبة
بكالوريوس	63	63%
ماجستير	27	27%
دكتوراه	10	10%

التحليل

أظهرت النتائج أن حملة البكالوريوس يمثلون النسبة الأعلى، وهو ما يعكس أن غالبية العاملين في إدارة المشاريع يحملون مؤهلات جامعية مناسبة.

جدول (4-4) سنوات الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من خمس سنوات	18	18%
5-10 سنوات	37	37%
11-15 سنة	28	28%
أكثر من 15 سنة	17	17%

التحليل

تبين النتائج أن معظم أفراد العينة لديهم خبرة تتجاوز خمس سنوات، مما يعزز موثوقية آرائهم حول إدارة مخاطر المشاريع.

4.3 اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (4-5) معامل الثبات

المتغير	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
إدارة مخاطر المشاريع	10	0.91
نجاح المشروع	10	0.88
الأداة كاملة	20	0.90

التحليل

تعد جميع قيم معامل ألفا كرونباخ أعلى من (0.70)، مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي، وبالتالي فهي مناسبة لإجراء التحليل الإحصائي.

4.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

أولاً: إدارة مخاطر المشاريع

العبارة	المتوسط	الانحراف	المستوى
يتم تحديد المخاطر قبل تنفيذ المشروع	4.30	0.61	مرتفع
يتم تحديث سجل المخاطر باستمرار	4.18	0.69	مرتفع
توجد خطة واضحة للاستجابة للمخاطر	4.26	0.63	مرتفع
يتم تقييم احتمال حدوث المخاطر	4.21	0.67	مرتفع
يتم متابعة المخاطر أثناء التنفيذ	4.28	0.65	مرتفع

المتوسط الكلي = 4.25

تشير النتائج إلى أن مستوى تطبيق إدارة مخاطر المشاريع جاء مرتفعاً، مما يدل على اهتمام المؤسسات بتطبيق ممارسات إدارة المخاطر بصورة جيدة.

ثانياً: نجاح المشروع

المستوى	الإنحراف	المتوسط	العبرة
مرتفع	0.70	4.16	يتم إنجاز المشاريع في الوقت المحدد
مرتفع	0.73	4.12	يتم الالتزام بالميزانية
مرتفع	0.58	4.34	تحقق المشاريع الجودة المطلوبة
مرتفع	0.64	4.22	رضا أصحاب المصلحة مرتفع
مرتفع	.060	4.30	تحقق المشاريع أهدافها

المتوسط الكلي = 4.23

وتشير النتائج إلى أن نجاح المشاريع جاء بمستوى مرتفع، مما يعكس فاعلية تطبيق إدارة المخاطر.

4.5 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

الفرضية الأولى

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشروع.

جدول (4-6) معامل ارتباط بيرسون

المتغيران	معامل الارتباط	Sig
إدارة المخاطر × نجاح المشروع	0.79	0.000

النتيجة

بما أن قيمة الدلالة أقل من (0.05)، فإن الفرضية مقبولة، وتوجد علاقة ارتباط قوية وموجبة بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشروع.

الفرضية الثانية

يسهم تطبيق إدارة المخاطر في تقليل التكاليف والخسائر.

أظهرت نتائج الانحدار البسيط أن إدارة المخاطر تفسر ما نسبته (61%) من التغير في نجاح المشروع، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من (0.05)، مما يؤكد وجود تأثير معنوي لإدارة المخاطر في تقليل التكاليف والخسائر وتحسين الأداء.

الفرضية الثالثة

يسهم التخطيط المسبق للمخاطر في تحسين أداء المشروع.

أظهرت النتائج أن متوسط استجابات أفراد العينة بلغ (4.31)، وهو مستوى مرتفع، مما يدل على اتفاق أفراد العينة على أهمية التخطيط المسبق في تحسين أداء المشاريع.

الفرضية الرابعة

ضعف إدارة المخاطر يؤدي إلى زيادة احتمالية فشل المشاريع.

أكد أفراد العينة بدرجة مرتفعة أن غياب إدارة المخاطر يزيد من احتمالية تأخر المشاريع وارتفاع تكلفتها وعدم تحقيق أهدافها، بمتوسط بلغ (4.29).

مناقشة النتائج

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع، وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة، والتي أكدت أن التخطيط المسبق للمخاطر وتحليلها ووضع خطط الاستجابة المناسبة يسهم في تقليل احتمالية الفشل وتحسين جودة الأداء.

كما بينت النتائج أن تطبيق إدارة المخاطر يساعد المؤسسات على الالتزام بالوقت المحدد والميزانية المعتمدة وتحقيق الجودة المطلوبة، الأمر الذي يعزز رضا أصحاب المصلحة ويرفع من كفاءة تنفيذ المشاريع. وتتفق هذه النتائج مع ما ورد في دليل PMBOK ودراسات Kerzner التي أشارت إلى أن الإدارة الفعالة للمخاطر تعد أحد أهم عوامل نجاح المشاريع.

4.6 الخاتمة

استعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي للدراسة، حيث تم وصف خصائص عينة الدراسة، والتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، وتحليل متغيرات البحث، واختبار الفرضيات. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع، كما أكدت أن تطبيق ممارسات إدارة المخاطر يسهم في تقليل التكاليف والخسائر، وتحسين جودة التنفيذ، وزيادة فرص نجاح المشاريع. وتمثل هذه النتائج أساساً للانتقال إلى الفصل الخامس الذي يتناول أهم الاستنتاجات والتوصيات المستخلصة من الدراسة.

الفصل الخامس : حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1 المقدمة

يتناول هذا الفصل أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء التحليل الإحصائي الذي تم عرضه في الفصل الرابع، كما يقدم مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تعزيز تطبيق إدارة مخاطر المشاريع داخل المؤسسات. ويختتم الفصل باقتراح عدد من الموضوعات التي يمكن أن تكون مجالاً للدراسات المستقبلية، بما يسهم في تطوير المعرفة العلمية في مجال إدارة مخاطر المشاريع.

5.2 نتائج الدراسة

في ضوء التحليل الإحصائي للدراسة والإجابة عن أسئلة البحث واختبار فرضياته، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع، مما يؤكد أهمية تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في تحسين أداء المشاريع.
2. أظهرت النتائج أن التخطيط المسبق للمخاطر يسهم في الحد من المشكلات المحتملة أثناء تنفيذ المشاريع، ويساعد على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.
3. تبين أن المؤسسات التي تطبق إدارة مخاطر المشاريع بصورة منهجية تحقق مستويات أعلى من الجودة والالتزام بالجدول الزمني والميزانية المحددة.
4. أوضحت النتائج أن المتابعة المستمرة للمخاطر وتحديث خطط الاستجابة لها يسهمان في تقليل الخسائر المالية والإدارية وتحسين كفاءة تنفيذ المشاريع.
5. أظهرت الدراسة أن ضعف تطبيق إدارة مخاطر المشاريع يؤدي إلى زيادة احتمالية تأخير المشاريع وارتفاع تكاليفها وانخفاض جودة مخرجاتها.
6. بينت النتائج أن نجاح المشروع لا يعتمد فقط على التخطيط والتنفيذ، وإنما يرتبط أيضاً بوجود نظام فعال لإدارة المخاطر خلال جميع مراحل المشروع.

5.3 التوصيات

استناداً إلى النتائج السابقة، توصي الدراسة بما يلي:

1. تعزيز ثقافة إدارة مخاطر المشاريع داخل المؤسسات من خلال إدراجها ضمن الخطط والاستراتيجيات الإدارية.
2. تدريب مديري المشاريع والعاملين بصورة مستمرة على أحدث الأساليب والأدوات المستخدمة في إدارة المخاطر.
3. إنشاء سجلات متخصصة للمخاطر يتم تحديثها بشكل دوري طوال مراحل تنفيذ المشروع.
4. استخدام البرامج والتقنيات الحديثة في تحليل المخاطر وتقييم احتمالية حدوثها وتأثيرها على المشاريع.
5. إشراك الإدارة العليا في دعم تطبيق إدارة المخاطر وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ خطط الاستجابة للمخاطر.
6. مراجعة خطط إدارة المخاطر بشكل دوري بما يتناسب مع التغيرات الداخلية والخارجية التي قد تؤثر في المشاريع.
7. الاستفادة من التجارب الناجحة للمؤسسات الرائدة مثل شركة أرامكو السعودية في تطوير أنظمة إدارة مخاطر المشاريع.

5.4 مقترحات لدراسات مستقبلية

تقترح الدراسة إجراء عدد من الدراسات المستقبلية، من أهمها:

- دراسة أثر التحول الرقمي في تطوير إدارة مخاطر المشاريع.
- دراسة العلاقة بين القيادة الإدارية وإدارة مخاطر المشاريع.
- دراسة أثر الذكاء الاصطناعي في التنبؤ بمخاطر المشاريع.
- دراسة مقارنة بين إدارة مخاطر المشاريع في القطاع الحكومي والقطاع الخاص.
- دراسة دور إدارة المخاطر في تحقيق الاستدامة في المشاريع الكبرى.

5.5 الخاتمة

خلصت الدراسة إلى أن إدارة مخاطر المشاريع تمثل أحد أهم العوامل التي تسهم في نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. كما أظهرت النتائج أن التطبيق المنهجي لإدارة المخاطر يساعد على تقليل التكاليف، والحد من التأخير، وتحسين جودة المخرجات، وزيادة رضا أصحاب المصلحة.

وتؤكد الدراسة أن الاهتمام بإدارة المخاطر لم يعد خياراً، بل أصبح ضرورة في ظل بيئات الأعمال الحديثة التي تتسم بالتغير المستمر والمنافسة المتزايدة. ومن ثم فإن تبني منهج علمي متكامل لإدارة المخاطر يعد من أهم عوامل نجاح المشاريع واستدامتها.

1. Hillson, D. (2017). Practical Project Risk Management: The ATOM Methodology (3rd ed.). Management Concepts Press.
2. Kerzner, H. (2022). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling (13th ed.). John Wiley & Sons.
3. Project Management Institute (PMI). (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.). Project Management Institute.
4. Chapman, C., & Ward, S. (2011). How to Manage Project Opportunity and Risk: Why Uncertainty Management Can Be a Much Better Approach Than Risk Management (3rd ed.). John Wiley & Sons.
5. Zwikael, O., & Ahn, M. (2011). The effectiveness of risk management: An analysis of project risk planning across industries. Risk Analysis, 31(1), 25–37.
6. Saudi Aramco. (2024). Governance and Risk Management.
7. Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (6th ed.). Sage Publications.
8. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). Research Methods for Business Students (9th ed.). Pearson.