

أثر إدارة المخاطر على تحقيق الوقت والتكلفة المستهدفة في المشاريع: دراسة تطبيقية
على مشاريع الاتصال المؤسسي في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة

إعداد الطالب/

أحمد سراج أحمد

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي

2025م

مقدمة:

تُعدّ إدارة المشاريع اليوم حجر الزاوية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لأي منظمة، سواء كانت ربحية أو غير ربحية، خاصة في ظل بيئة الأعمال المعقدة والمتغيرة باستمرار. لم تعد المشاريع مجرد مهام عابرة، بل أصبحت المحرك الرئيسي للابتكار والنمو، وأداة حيوية لتحويل الخطط الاستراتيجية إلى واقع ملموس. في هذا السياق، تكتسب فاعلية إدارة المشروع أهمية قصوى، حيث تُقاس بشكل تقليدي بمدى قدرته على تحقيق أهدافه ضمن النطاق المحدد، في الوقت المخطط له، وبتكلفة محددة، وجودة مقبولة (PMI, 2021). ومع ذلك، فإن تحقيق هذه الأبعاد ليس بالأمر الهين، إذ تواجه المشاريع بجميع أنواعها تحديات ومخاطر جمة قد تعرقل مسارها وتؤدي إلى تجاوزات غير مرغوبة.

هنا يبرز دور إدارة المخاطر كعنصر لا غنى عنه في ترسانة مدير المشروع الحديث. فالمخاطر، بطبيعتها، هي أحداث أو ظروف غير مؤكدة قد تؤثر إيجاباً أو سلباً على أهداف المشروع إذا ما حدثت (PMI, 2021). يُمكن أن تكون هذه المخاطر مالية، تشغيلية، فنية، قانونية، بيئية، أو حتى مرتبطة بالسمعة. الفشل في تحديد هذه المخاطر مبكراً، وتحليلها بشكل دقيق، وتطوير استجابات فعالة لها، غالباً ما يكون السبب الجذري وراء تأخير الجداول الزمنية، تجاوز الميزانيات، أو تدني جودة مخرجات المشروع، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى فشل المشروع أو تحقيق نتائج دون المستوى المطلوب.

لقد أكدت العديد من الدراسات السابقة العلاقة الوثيقة بين تطبيق ممارسات إدارة المخاطر الفعالة ونجاح المشاريع. فالبحوث التي أجراها (Kwak & Ibbs, 2002) و (Raz et al., 2002) تشير إلى أن المنظمات التي تستثمر في عمليات إدارة المخاطر المنظمة غالباً ما تتمتع بمعدلات أعلى من النجاح في تسليم المشاريع ضمن التكلفة والوقت المحددين. كما يوضح (Kerzner, 2017) أن إدارة المخاطر لا تقتصر على تجنب السلبيات فحسب، بل تمتد لتشمل استغلال الفرص المحتملة التي قد تنشأ عن عدم اليقين.

على الرغم من الثراء الكبير في الأدبيات المتعلقة بإدارة المخاطر بشكل عام، لا تزال هناك حاجة ماسة لمزيد من الدراسات التي تركز على تطبيقاتها في سياقات محددة وأنواع مشاريع معينة، خاصة تلك التي قد لا تُصنف تقليدياً كمشاريع هندسية أو تقنية ضخمة. ومن هذه السياقات، تبرز البيئة الحكومية بتعقيدها الفريدة، وضغوطاتها، وتعدد أصحاب المصلحة، مما يجعل مشاريعها عرضة لمجموعة مختلفة من المخاطر. فالمشاريع الحكومية غالباً ما تكون ذات طابع عام، وتخضع لتدقيق كبير، وتتأثر بالعوامل السياسية والتشريعية، مما يتطلب منهجاً خاصاً لإدارة المخاطر (Flyvbjerg et al., 2003).

وفي هذا الإطار، تُمثل مشاريع الاتصال المؤسسي أهمية استراتيجية بالغة للجهات الحكومية مثل الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة. هذه المشاريع، التي تشمل على سبيل المثال لا الحصر، حملات التوعية، إدارة الفعاليات، تطوير المحتوى الإعلامي، بناء العلاقات مع الجمهور ووسائل الإعلام، تُعدّ ضرورية لبناء الصورة الذهنية الإيجابية، تعزيز الشفافية، نشر الوعي بأهمية الجودة والمواصفات، وضمان فهم رسالة الهيئة على نطاق واسع. ومع ذلك، فإن مشاريع الاتصال المؤسسي نفسها ليست بمنأى عن المخاطر؛ فهي قد تواجه تحديات تتعلق بالتغيرات في الرأي العام، الأزمات الإعلامية، سوء الفهم، التأخير في الموافقات الحكومية، أو التغيرات غير المتوقعة في الظروف المحيطة. هذه المخاطر، إذا لم تُدرّ فعالاً، يمكن أن تؤدي إلى تجاوزات كبيرة في الميزانية المخصصة للحملات، أو تأخير

في إطلاق الرسائل الحيوية، مما يقوض فعالية المشروع ويؤثر على سمعة الهيئة وقدرتها على تحقيق أهدافها الاتصالية.

يهدف هذا البحث إلى المساهمة في سد الفجوة في الأدبيات من خلال تحليل أثر إدارة المخاطر على تحقيق الوقت والتكلفة المستهدفة في مشاريع الاتصال المؤسسي، مع التركيز على دراسة تطبيقية في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة. من خلال هذه الدراسة، سنسعى ليس فقط لتحديد العلاقة الإحصائية بين إدارة المخاطر وأداء الوقت والتكلفة، بل أيضاً لتقديم رؤى عملية وتوصيات قابلة للتطبيق تُمكن الهيئة من تعزيز ممارساتها في إدارة المخاطر، وبالتالي تحقيق أقصى قدر من الكفاءة والفعالية في مشاريعها المستقبلية. هذا ما سيسهم في إثراء المعرفة العلمية ويقدم إضافة نوعية للجانب التطبيقي في مجال إدارة المشاريع داخل القطاع الحكومي السعودي.

مشكلة الدراسة:

تُشير الإحصائيات العالمية في مجال إدارة المشاريع إلى أن نسبة كبيرة من المشاريع، عبر مختلف القطاعات، لا تزال تواجه تحديات جمة في تحقيق أهدافها المتعلقة بالوقت والتكلفة (PMI, 2024). فوفقًا لتقارير حديثة، يعاني حوالي 30% من المشاريع من تجاوزات في الميزانية، بينما تتجاوز 40% من المشاريع جداولها الزمنية المحددة (KPMG, 2023). وتُعزى هذه الإخفاقات بشكل متكرر إلى ضعف أو غياب ممارسات إدارة المخاطر الفعالة. فعدم القدرة على تحديد المخاطر المحتملة، أو التقدير غير الدقيق لتأثيرها، أو الفشل في وضع خطط استجابة مناسبة، يُعدّ من الأسباب الرئيسية التي تُفضي إلى عقبات غير متوقعة تؤدي إلى استنزاف الموارد المالية والزمنية للمشروع. وقد أكد باحثون مثل (Schieg, 2006) أن تطبيق عمليات إدارة المخاطر يُسهم بشكل مباشر في الحد من هذه الانحرافات.

وعلى الرغم من هذا الفهم الواسع لأهمية إدارة المخاطر، إلا أن التحدي يزداد تعقيدًا في القطاع الحكومي. فالمشاريع الحكومية، بطبيعتها، غالبًا ما تكون ذات نطاق واسع، وتُنفذ في بيئة شديدة التعقيد تتسم بالبيروقراطية، والقيود التشريعية، وتعدد أصحاب المصلحة الذين قد تكون لديهم توقعات متباينة، بالإضافة إلى حساسية الرأي العام والتدقيق الإعلامي. هذه العوامل تجعل المشاريع الحكومية أكثر عرضة لمخاطر فريدة قد لا تواجهها المشاريع في القطاع الخاص، مما يُسهم في ارتفاع معدلات التجاوزات الزمنية والمالية فيها مقارنة بالقطاع الخاص (PwC, 2022). وقد أشارت دراسات مثل تلك التي قام بها (Ibbs & Kwak, 2007) إلى أن مشاريع البنية التحتية الكبرى، التي غالبًا ما تكون حكومية، تعاني بشكل خاص من هذه المشكلات.

وفي السياق الأكثر تحديدًا، تُعدّ مشاريع الاتصال المؤسسي داخل الهيئات الحكومية ذات أهمية بالغة، إذ تُمثل واجهة المؤسسة مع الجمهور، ووسيلة أساسية لنقل الرسائل، بناء الثقة، وتعزيز الصورة الذهنية. في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة، تُسهم هذه المشاريع في نشر الوعي بمعايير الجودة، وأهمية المطابقة، ودعم الأهداف الوطنية للمملكة. ومع ذلك، وعلى الرغم من أهميتها، فإن مشاريع الاتصال المؤسسي قد لا تُعامل دائمًا بنفس مستوى الاهتمام فيما يتعلق بإدارة المخاطر مقارنة بمشاريع أخرى مثل مشاريع البنية التحتية التقنية أو الهندسية. فهي تواجه مخاطر نوعية مثل: مخاطر السمعة (ردود الفعل السلبية من الجمهور أو الإعلام)، مخاطر الرسالة (سوء فهم الرسالة أو عدم وصولها للجمهور المستهدف)، مخاطر التوقيت (فقدان الفرص بسبب التأخير في إطلاق الحملات)، مخاطر الميزانية (تجاوز التكاليف بسبب متطلبات غير متوقعة أو تغييرات في الخطط)، ومخاطر الموافقات الداخلية والخارجية. هذه المخاطر، إذا لم تُدار بفعالية، يمكن أن تؤدي ليس فقط إلى تجاوزات في الوقت والتكلفة، بل قد تُلحق ضررًا بسمعة الهيئة وتُعيق تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

تكمن المشكلة الجوهرية التي تسعى هذه الدراسة لحلها في عدم وجود فهم كافٍ وموثق للعلاقة المباشرة والأثر الحقيقي لممارسات إدارة المخاطر المطبقة حاليًا على قدرة مشاريع الاتصال المؤسسي داخل الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة على تحقيق أهدافها المتعلقة بالوقت والتكلفة المستهدفة. فمعظم الأبحاث السابقة ركزت على مشاريع البناء أو تكنولوجيا المعلومات، أو كانت عامة جدًا في سياقها الحكومي، أو لم تتناول مشاريع الاتصال المؤسسي كفئة دراسية مستقلة. هذا النقص في الدراسات المتخصصة يترك فجوة معرفية حول:

1. ما هي أبرز المخاطر التي تؤثر على مشاريع الاتصال المؤسسي في بيئة حكومية مثل الهيئة؟

2. إلى أي مدى تُطبق ممارسات إدارة المخاطر بشكل فعال في هذه المشاريع؟

3. كيف يترجم هذا التطبيق (أو عدمه) إلى التزام بالجدول الزمنية والميزانيات المحددة؟

بناءً على ما تقدم، ستُقدم هذه الدراسة إسهامًا نوعيًا في المعرفة العلمية من خلال تضيق نطاق البحث على هذا النوع المحدد من المشاريع في بيئة حكومية سعودية، مما يُثري الأدبيات القائمة بتحليل معمق وفريد. كما ستُقدم قيمة عملية مباشرة لمديري المشاريع والعاملين في الإدارة العامة للاتصال المؤسسي بالهيئة، عبر تحديد نقاط الضعف في إدارة المخاطر وتقديم رؤى وتوصيات مستندة إلى الأدلة، تُساعد الهيئة على تحسين أداء مشاريعها المستقبلية، وتجنب الهدر في الوقت والمال، وتعزيز كفاءة وفعالية مبادراتها الاتصالية.

أهمية الدراسة:

لا شك أن أي بحث علمي رصين ينبع من أهمية حقيقية، تتمثل في قدرته على إثراء المعرفة القائمة وتقديم حلول لمشكلات واقعية، درستنا هذه، التي تركز على أثر إدارة المخاطر على تحقيق الوقت والتكلفة المستهدفة في مشاريع الاتصال المؤسسي بالهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة، تحمل أهمية بالغة تتجلى في بعدين رئيسيين: الأهمية العلمية والأهمية العملية.

الأهمية العلمية:

تُعدّ هذه الدراسة مساهمة قيمة في الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بإدارة المشاريع وإدارة المخاطر، وذلك لعدة أسباب:

1. سد الفجوة البحثية: على الرغم من الكم الهائل من الدراسات حول إدارة المخاطر، إلا أن هناك ندرة واضحة في الأبحاث التي تركز بشكل خاص على مشاريع الاتصال المؤسسي وتأثير المخاطر على أدائها الزمني والمالي، خاصة في سياق القطاع الحكومي. تُسهم هذه الدراسة في سد هذه الفجوة المعرفية من خلال تقديم تحليل معمق لجوانب ربما لم يتم تناولها بما يكفي في الأبحاث السابقة، والتي غالبًا ما تركز على مشاريع البناء، تكنولوجيا المعلومات، أو الصناعات التحويلية.
2. إثراء الأدبيات في السياق السعودي: تُقدم الدراسة إطارًا تحليليًا ونتائج بحثية مستمدة من بيئة الهيئات الحكومية السعودية. هذا التخصيص الجغرافي والمؤسسي يضيف بعدًا فريدًا للمعرفة، حيث تُعالج الدراسة تحديات وخصائص قد تكون فريدة للبيئة التنظيمية والثقافية في المملكة، مما يثري الأبحاث الأكاديمية المحلية والإقليمية ويوفر قاعدة بيانات للأبحاث المستقبلية.
3. تطوير المعرفة النظرية: من خلال فحص العلاقة السببية بين أبعاد إدارة المخاطر (مثل تحديد المخاطر، تحليلها، التخطيط للاستجابة لها) والأداء الزمني والمالي للمشاريع، يمكن أن تُسهم الدراسة في تعميق الفهم النظري لكيفية عمل هذه المتغيرات معًا، وربما اقتراح تعديلات أو إضافات للأطر النظرية القائمة في إدارة المشاريع.
4. منهجية بحثية قابلة للتكرار: ستُقدم الدراسة منهجية بحثية واضحة (المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيانات والمقابلات) يمكن للباحثين الآخرين استخدامها أو تكييفها لإجراء دراسات مماثلة في قطاعات أو مؤسسات أخرى، مما يفتح آفاقًا لبحوث مستقبلية تُعزز المعرفة في هذا المجال.

الأهمية العملية (التطبيقية):

لا تقتصر أهمية هذه الدراسة على الجانب الأكاديمي فحسب، بل تمتد لتشمل قيمة عملية ملموسة للجهات المعنية، وفي مقدمتها الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة:

1. تحسين الأداء التشغيلي: ستُمكن نتائج الدراسة مديري المشاريع والعاملين في الإدارة العامة للاتصال المؤسسي بالهيئة من فهم أعمق للمخاطر التي تواجه مشاريعهم، هذا الفهم سيُمكنهم من اتخاذ قرارات أكثر

استنارة، وتطبيق ممارسات إدارة مخاطر محسنة، مما سيؤدي مباشرة إلى تقليل تجاوزات الوقت والتكلفة وتحسين كفاءة وفعالية تنفيذ مشاريع الاتصال المؤسسي.

2. توفير الموارد: من خلال تحديد المخاطر الأكثر تأثيرًا وتقديم توصيات حول كيفية إدارتها بفعالية، ستُسهم الدراسة في توفير الموارد المالية والبشرية التي قد تُهدر نتيجة للتأخيرات أو الحاجة إلى إعادة العمل أو التعامل مع الأزمات غير المتوقعة.

3. دعم اتخاذ القرار: ستُقدم الدراسة بيانات وتحليلات موثوقة يمكن للمستويات الإدارية العليا في الهيئة الاعتماد عليها في تطوير السياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة المشاريع، وخصوصًا في تخصيص الموارد ووضع الميزانيات والجداول الزمنية لمشاريع الاتصال المؤسسي بشكل أكثر واقعية وفعالية.

4. تعزيز ثقافة إدارة المخاطر: من خلال تسليط الضوء على الأثر الإيجابي لإدارة المخاطر على نجاح المشاريع، ستُسهم الدراسة في بناء وتعزيز ثقافة واعية بالمخاطر داخل الهيئة، وتشجيع جميع أصحاب المصلحة على تبني نهج استباقي في التعامل مع التحديات المحتملة.

5. نموذج للجهات الحكومية الأخرى: يمكن أن تكون النتائج والتوصيات المستخلصة من هذه الدراسة بمثابة نموذج إرشادي للجهات الحكومية الأخرى في المملكة العربية السعودية التي تنفذ مشاريع اتصال مؤسسي أو أنواع مشاريع مشابهة، مما يعزز الممارسات المثلى لإدارة المشاريع على نطاق أوسع في القطاع العام.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي:

الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو تحديد وقياس الأثر المباشر لتطبيق ممارسات إدارة المخاطر على قدرة مشاريع الاتصال المؤسسي في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة على تحقيق أهدافها الزمنية والمالية المستهدفة. يهدف هذا الهدف إلى فهم العلاقة الجوهرية بين إدارة المخاطر ونجاح المشروع من منظور الوقت والتكلفة في سياق محدد غالبًا ما يفتقر إلى هذا النوع من التحليل.

الأهداف الفرعية:

لتحقيق الهدف الرئيسي، تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. تحديد أبرز المخاطر التي تواجه مشاريع الاتصال المؤسسي في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة: يهدف هذا الهدف إلى فهم المشهد الكامل للمخاطر المحتملة، سواء كانت داخلية أو خارجية، والتي قد تؤثر على تنفيذ مشاريع الاتصال المؤسسي ضمن البيئة الحكومية للهيئة. سيتضمن ذلك تصنيف هذه المخاطر وتحليل مصادرها المحتملة.
2. تقييم مدى فعالية ممارسات إدارة المخاطر المطبقة حاليًا في مشاريع الاتصال المؤسسي بالهيئة: يركز هذا الهدف على تحليل الممارسات الحالية المتعلقة بتحديد المخاطر، تحليلها، التخطيط للاستجابة لها، ومراقبتها ضمن المشاريع قيد الدراسة. سيمكننا هذا من الوقوف على نقاط القوة والضعف في النظم والإجراءات المتبعة حاليًا.
3. تحليل العلاقة بين تطبيق ممارسات إدارة المخاطر والالتزام بالوقت المستهدف في مشاريع الاتصال المؤسسي بالهيئة: يهدف هذا الهدف إلى استكشاف الكيفية التي يؤثر بها تطبيق عمليات إدارة المخاطر (مثل التخطيط الجيد للمخاطر، الاستجابة السريعة للتهديدات) على مدى التزام المشاريع بجدولها الزمنية المحددة والحد من التأخيرات غير المبررة.
4. تحليل العلاقة بين تطبيق ممارسات إدارة المخاطر والالتزام بالتكلفة المستهدفة في مشاريع الاتصال المؤسسي بالهيئة: يسعى هذا الهدف إلى تحديد ما إذا كانت الممارسات الفعالة لإدارة المخاطر تُسهم في السيطرة على التكاليف ومنع تجاوز الميزانيات المخصصة لمشاريع الاتصال المؤسسي، وذلك من خلال تقدير التكاليف بدقة وتخصيص الموارد بشكل أمثل.
5. تقديم توصيات عملية مستندة إلى النتائج لتحسين ممارسات إدارة المخاطر في مشاريع الاتصال المؤسسي بالهيئة: بناءً على النتائج والتحليلات المستخلصة من الأهداف السابقة، سيمهد هذا الهدف إلى صياغة مجموعة من التوصيات القابلة للتطبيق والتي يمكن للهيئة الاستفادة منها لتعزيز كفاءة وفعالية عمليات إدارة المخاطر لديها، وبالتالي تحسين الأداء الزمني والمالي لمشاريعها المستقبلية.

أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيسي:

ما هو أثر إدارة المخاطر على تحقيق الوقت والتكلفة المستهدفة في مشاريع الاتصال المؤسسي بالهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة؟

الأسئلة الفرعية:

- ما هي أبرز المخاطر التي تواجه مشاريع الاتصال المؤسسي في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة؟
- ما مدى فعالية ممارسات إدارة المخاطر المطبقة حاليًا في مشاريع الاتصال المؤسسي بالهيئة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر والالتزام بالوقت المستهدف في مشاريع الاتصال المؤسسي بالهيئة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر والالتزام بالتكلفة المستهدفة في مشاريع الاتصال المؤسسي بالهيئة؟
- ما هي التوصيات المقترحة لتحسين ممارسات إدارة المخاطر لتعزيز الأداء الزمني والمالي لمشاريع الاتصال المؤسسي في الهيئة؟

مراجعة الأدبيات (الدراسات السابقة):

ستُقسم مراجعة الأدبيات إلى محاور رئيسية لتغطية الجوانب المختلفة لموضوع الدراسة:

• مفهوم وأهمية إدارة المخاطر في المشاريع

تُشكل إدارة المخاطر جزءاً لا يتجزأ من إدارة المشاريع الحديثة، وقد حظيت باهتمام واسع في الأدبيات. يُعرف دليل PMBOK (2021) إدارة المخاطر بأنها العمليات التي تشمل التخطيط لإدارة المخاطر، تحديدها، تحليلها (نوعياً وكمياً)، التخطيط للاستجابة لها، تنفيذ الاستجابات، ومراقبتها. تُشير العديد من الدراسات إلى أن التنبؤ بالمخاطر ومعالجتها استباقياً يُقلل بشكل كبير من احتمالية تأثيرها السلبي على أهداف المشروع (Kerzner, 2017). فمثلاً، أظهرت دراسة لـ Olsson (2007) أهمية منهجيات إدارة المخاطر المتكاملة في تعزيز قدرة المنظمات على التعامل مع عدم اليقين. كما أكدت دراسة لـ Raz, Shenhar, & Dvir (2002) العلاقة الإيجابية بين ممارسات إدارة المخاطر ونجاح المشروع، خاصة في المشاريع ذات الطبيعة التكنولوجية المعقدة. هذه الدراسات تؤسس للفهم العام بأن إدارة المخاطر ليست مجرد عملية إضافية، بل هي عنصر أساسي لتحقيق أهداف المشروع.

• أثر إدارة المخاطر على أداء الوقت والتكلفة في المشاريع

يُعتبر الأداء الزمني والمالي من المؤشرات الرئيسية لنجاح أي مشروع. لقد تناولت العديد من الأبحاث العلاقة بين إدارة المخاطر وهذه المؤشرات:

• **Atkinson (1999)** في مفهوم "المثلث الحديدي" لإدارة المشاريع، يُشدد على العلاقة المتداخلة بين الوقت، التكلفة، والنطاق، ويُشير ضمناً إلى أن المخاطر التي تؤثر على أحد هذه الأبعاد ستؤثر بالضرورة على الأبعاد الأخرى.

• دراسة لـ **Zwikaël & Globerson (2006)** ربطت بين نضج عمليات إدارة المشاريع (بما في ذلك إدارة المخاطر) وتحسين أداء المشاريع من حيث الالتزام بالوقت والميزانية.

• بحث لـ **Schieg (2006)** وجد أن تطبيق منهجيات إدارة المخاطر بشكل فعال يُساهم في تقليل تجاوزات الوقت والتكلفة في مشاريع البناء والتشييد، مما يُعزز من الموثوقية في تقديرات المشروع.

• إدارة المخاطر في مشاريع القطاع الحكومي

تُقدم المشاريع الحكومية تحديات فريدة في إدارة المخاطر بسبب طبيعتها المعقدة، وحجمها الكبير، والمساءلة العامة، والتأثيرات السياسية والتشريعية.

• **Flyvbjerg, Bruzelius, & Rothengatter (2003)** في كتابهم "Megaprojects and Risk"، يُحللون الأسباب الجذرية وراء تجاوزات التكلفة والوقت الهائلة في المشاريع الحكومية الضخمة، ويُشيرونها إلى أن التقدير المتفائل للمخاطر والنقص في الشفافية يلعبان دوراً كبيراً.

- دراسة لـ Hammad et al (2017) تناولت تحديات إدارة المخاطر في القطاع العام السعودي، وأبرزت أهمية تبني أطر عمل واضحة وتدريب الكوادر على أفضل الممارسات لمواجهة المخاطر الكامنة في هذه المشاريع.

- مشاريع الاتصال المؤسسي ومخاطرها

مشاريع الاتصال المؤسسي، على الرغم من أنها قد لا تكون بنفس الحجم المادي لمشاريع البنية التحتية، إلا أنها تحمل مخاطر فريدة قد تكون أشد تأثيراً على سمعة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية.

- Coombs (2007) في أعماله عن إدارة الأزمات والاتصال، يوضح كيف أن المخاطر المتعلقة بالسمعة، وسوء فهم الرسائل، وردود الفعل العامة يمكن أن تؤثر بشكل جذري على نجاح حملات الاتصال.

- Heath (2017) يسلط الضوء على أهمية إدارة القضايا والمخاطر في الاتصال الاستراتيجي، مُشيراً إلى أن أي خلل في إدارة هذه المخاطر يمكن أن يُعيق تحقيق أهداف الاتصال ويُلق الضرر بالعلاقات مع أصحاب المصلحة.

- على الصعيد المحلي، قد تكون الدراسات التي تتناول إدارة مشاريع الاتصال المؤسسي قليلة، لكن قد توجد أبحاث ضمن تخصصات العلاقات العامة أو التسويق الحكومي تتطرق بشكل غير مباشر إلى التحديات التي تواجهها هذه المشاريع، والتي يمكن ربطها بمفهوم المخاطر.

- الخلاصة والفجوة البحثية

تُظهر مراجعة الأدبيات أن هناك إجماعاً على أهمية إدارة المخاطر في تحقيق نجاح المشاريع بشكل عام، وخصوصاً فيما يتعلق بالتحكم في الوقت والتكلفة. كما تُبرز الدراسات التحديات الفريدة التي تواجهها المشاريع في القطاع الحكومي. ومع ذلك، هناك فجوة بحثية واضحة تتمثل في قلة الدراسات التي تُركز بشكل مباشر على أثر إدارة المخاطر على أداء الوقت والتكلفة في السياق الخاص لـ "مشاريع الاتصال المؤسسي" ضمن "الهيئات الحكومية السعودية". أغلب الأبحاث السابقة إما أنها عامة جداً، أو أنها تركز على أنواع مشاريع مختلفة (كالهندسة والتقنية)، أو تفتقر إلى التطبيق في البيئة المحلية المحددة.

سُئسهم هذه الدراسة في سد هذه الفجوة من خلال تقديم تحليل مُخصص لهذه العلاقة في سياق الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة، مما سيُقدم إضافة معرفية فريدة ويُعزز الفهم التطبيقي لكيفية إدارة المخاطر بفعالية لتحقيق أهداف مشاريع الاتصال المؤسسي في بيئة القطاع العام بالمملكة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

سيتضمن هذا القسم شرحًا نظريًا مفصلاً للمفاهيم والمصطلحات والمتغيرات الأساسية للدراسة، وذلك لضمان فهم شامل للقارئ. سيتم التركيز على:

• إدارة المشاريع (Project Management)

تُعرف إدارة المشاريع بأنها تطبيق المعرفة، المهارات، الأدوات، والتقنيات على أنشطة المشروع لتحقيق متطلباته (PMI, 2021). وهي تُعدّ تخصصًا حيويًا يُمكن المنظمات من تحقيق أهدافها الاستراتيجية بفاعلية. تتضمن إدارة المشاريع مجموعة من العمليات والمراحل المتسلسلة أو المتداخلة، تبدأ بالتأسيس والتخطيط، مرورًا بالتنفيذ والمراقبة، وصولًا إلى الإغلاق. يُقاس نجاح المشروع تقليديًا بمدى الالتزام بما يُعرف بـ "المثلث الحديدي" أو "القيود الثلاثة":

- **النطاق (Scope):** ما الذي يجب إنجازه في المشروع.
- **الوقت (Time):** المدة الزمنية المحددة لإنجاز المشروع.
- **التكلفة (Cost):** الميزانية المخصصة للمشروع. بالإضافة إلى هذه القيود، تُضاف الجودة (Quality) كبعد رابع أساسي لنجاح المشروع، وأحيانًا تُضاف رضا أصحاب المصلحة (Stakeholder Satisfaction) (Atkinson, 1999)؛ (Kerzner, 2017). تركز هذه الدراسة على الوقت والتكلفة كأحد أبرز مؤشرات نجاح المشروع التي تتأثر بشكل مباشر بفعالية إدارة المخاطر.

• إدارة المخاطر في المشاريع (Project Risk Management)

تُعدّ إدارة المخاطر عملية منهجية لتحديد، تحليل، والتخطيط للاستجابة للمخاطر المحتملة التي قد تؤثر سلبيًا أو إيجابيًا على أهداف المشروع. الهدف الأسمى لإدارة المخاطر هو زيادة احتمالية وتأثير الأحداث الإيجابية (الفرص) وتقليل احتمالية وتأثير الأحداث السلبية (التهديدات) على أهداف المشروع (PMI, 2021). تشمل عمليات إدارة المخاطر الرئيسية:

- **تخطيط إدارة المخاطر (Plan Risk Management):** تحديد كيفية إدارة أنشطة إدارة المخاطر للمشروع.
- **تحديد المخاطر (Identify Risks):** عملية التعرف على المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على المشروع وتوثيق خصائصها. يمكن أن تكون المخاطر داخلية (مثل نقص الموارد، أخطاء التقدير) أو خارجية (مثل التغيرات الاقتصادية، اللوائح الجديدة).
- **التحليل النوعي للمخاطر (Perform Qualitative Risk Analysis):** تقييم احتمالية وتأثير المخاطر المحددة على أهداف المشروع، وترتيبها حسب أولويتها للاستجابة الفورية.
- **التحليل الكمي للمخاطر (Perform Quantitative Risk Analysis):** تحليل التأثير العددي للمخاطر على أهداف المشروع (مثل تأثيرها على الجدول الزمني أو الميزانية) باستخدام تقنيات مثل محاكاة مونت كارلو أو تحليل شجرة القرار.

- التخطيط للاستجابة للمخاطر (Plan Risk Responses): تطوير خيارات وإجراءات لزيادة الفرص وتقليل التهديدات لأهداف المشروع. تتضمن استراتيجيات التهديدات: التجنب، النقل، التخفيف، والقبول. واستراتيجيات الفرص: الاستغلال، المشاركة، التعزيز، والقبول.
- تنفيذ استجابات المخاطر (Implement Risk Responses): وضع خطط الاستجابة للمخاطر موضع التنفيذ.
- مراقبة المخاطر (Monitor Risks): تتبع المخاطر المحددة، ومراقبة المخاطر المتبقية، وتحديد المخاطر الجديدة، وضمان فعالية خطط الاستجابة للمخاطر على مدار دورة حياة المشروع.

• الوقت والتكلفة المستهدفة في المشاريع (Targeted Time and Cost)

يُعدّ تحقيق الأهداف الزمنية والمالية من أبرز مؤشرات النجاح لأي مشروع. (Zwikaël & Globerson, 2006)

- الوقت المستهدف (Targeted Time): هو الجدول الزمني المخطط للمشروع، والذي يُحدد تاريخ البدء والانتهاء، ومعالم المشروع الرئيسية. الالتزام بالوقت المستهدف يعني إنجاز المشروع في الموعد المحدد أو قبله، وتجنب التأخيرات التي قد تُكبد المؤسسة خسائر فرص أو غرامات.
- التكلفة المستهدفة (Targeted Cost): هي الميزانية المعتمدة للمشروع، والتي تُخصص لتغطية جميع النفقات المرتبطة بتنفيذه. الالتزام بالتكلفة المستهدفة يعني تنفيذ المشروع ضمن الميزانية المخصصة دون تجاوزات مالية غير مبررة، مما يُعزز الكفاءة المالية للمنظمة. تُشكل المخاطر أحد الأسباب الرئيسية وراء تجاوزات الوقت والتكلفة، لذا فإن العلاقة بين إدارة المخاطر الفعالة وتحقيق هذه الأهداف هي محور هذه الدراسة.

• مشاريع الاتصال المؤسسي (Corporate Communication Projects)

تُعرف مشاريع الاتصال المؤسسي بأنها المبادرات المخطط لها والتي تهدف إلى إدارة وتنسيق جميع أشكال الاتصال التي تقوم بها المؤسسة مع جمهورها الداخلي والخارجي، بهدف بناء والحفاظ على سمعتها الإيجابية، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتعزيز علاقاتها مع أصحاب المصلحة. (Argenti, 2009) تشمل هذه المشاريع مجموعة واسعة من الأنشطة مثل:

- حملات العلاقات العامة والتوعية.
 - إدارة الفعاليات والمؤتمرات.
 - تطوير المحتوى الإعلامي والرقمي (مواقع ويب، منصات تواصل اجتماعي).
 - إدارة الأزمات والاتصال في حالات الطوارئ.
 - بناء الهوية البصرية والعلامة التجارية.
- في سياق الهيئات الحكومية، تكتسب مشاريع الاتصال المؤسسي أهمية خاصة في تعزيز الشفافية، نشر المعلومات الدقيقة، بناء الثقة مع المواطنين، وتوضيح السياسات والبرامج الحكومية (Heath, 2017).

• الهيئات الحكومية السعودية (Saudi Government Entities)

تُعرف الهيئات الحكومية بأنها المؤسسات التي تُشكل جزءًا من الجهاز الإداري للدولة، وتُكلف بتنفيذ السياسات العامة، تقديم الخدمات للمواطنين، أو تنظيم قطاعات معينة. تُعدّ الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة (SASO) إحدى هذه الهيئات، وتُعرف بأنها الجهة المرجعية في المملكة للمواصفات القياسية، المقاييس، ومعايرة الجودة. تُقدم المشاريع في القطاع الحكومي مجموعة فريدة من التحديات، بما في ذلك:

- التعقيد التنظيمي والبيروقراطية: عمليات الموافقة المتعددة والالتزام الصارم باللوائح.
- المساءلة العامة: المشاريع تخضع لتدقيق عام ووسائل إعلامية.
- تعدد أصحاب المصلحة: وجود عدد كبير من الأطراف المعنية ذات المصالح المختلفة (جهات حكومية أخرى، الجمهور، القطاع الخاص).
- التأثير السياسي: التغيرات في الأولويات أو السياسات الحكومية قد تؤثر على مسار المشاريع (Flyvbjerg et al., 2003).

إن فهم هذه المفاهيم وتداخلاتها سيُمكن من بناء إطار تحليلي متين لدراسة أثر إدارة المخاطر على مشاريع الاتصال المؤسسي في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة، وتحديد العوامل التي تُساهم في تحقيق الوقت والتكلفة المستهدفة أو تجاوزها.

المنهجية وطرق البحث:

• المنهج العلمي:

ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach). يُعتبر هذا المنهج الأنسب للإجابة على أسئلة البحث التي تتناول "الأثر" أو "العلاقة" بين المتغيرات. يُمكن المنهج الوصفي التحليلي الباحث من وصف الظاهرة المدروسة (ممارسات إدارة المخاطر وأداء المشاريع) كما هي موجودة في الواقع، ثم تحليل البيانات المجمعة لتحديد العلاقات الارتباطية أو السببية بين المتغيرات، وفهم العوامل المؤثرة (Creswell, 2014).

سيتمثل الجانب الوصفي في:

- وصف واقع ممارسات إدارة المخاطر المطبقة في مشاريع الاتصال المؤسسي بالهيئة.
- وصف الوضع الحالي لأداء هذه المشاريع من حيث الوقت والتكلفة.
- تحديد ووصف أبرز المخاطر التي تواجه هذه المشاريع.

أما الجانب التحليلي فسيتركز على:

- تحليل العلاقة بين المتغيرات المستقلة (أبعاد إدارة المخاطر) والمتغيرات التابعة (الوقت والتكلفة المستهدفة).
- تفسير النتائج واستخلاص الدلالات والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فروضها.

• طبيعة البيانات ومصادرها:

لتحقيق أهداف الدراسة، سيتم الاعتماد بشكل أساسي على البيانات الأولية (Primary Data). تُعرف البيانات الأولية بأنها المعلومات التي تُجمع مباشرة من المصدر لأول مرة خصيصاً لأغراض البحث الحالي (Saunders et al., 2019). سيتم جمع هذه البيانات من مجتمع وعينة الدراسة داخل الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة.

يمكن أيضاً استكمال البيانات الأولية بالبيانات الثانوية (Secondary Data) لتعزيز فهم السياق ودعم التحليل. قد تشمل البيانات الثانوية:

- الوثائق الرسمية للهيئة: مثل التقارير السنوية، الهياكل التنظيمية، الأدلة الإجرائية المتعلقة بإدارة المشاريع أو الاتصال المؤسسي.
- وثائق المشاريع السابقة: كخطط المشاريع، وتقارير الأداء، ووثائق تقدير التكاليف والجداول الزمنية، وسجلات المخاطر (إن وجدت). هذه الوثائق ستوفر سياقاً تاريخياً وربما بيانات كمية يمكن مقارنتها بنتائج الاستبيانات والمقابلات.

• التحليل الإحصائي للبيانات:

بعد جمع البيانات، سيتم إدخالها ومعالجتها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS - Statistical Package for the Social Sciences)، ستشمل عمليات التحليل الإحصائي الخطوات التالية:

1. الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics):

- سيتم استخدام المتوسطات (Means)، والانحرافات المعيارية (Standard Deviations)، والتكرارات (Frequencies)، والنسب المئوية (Percentages) لوصف خصائص عينة الدراسة، وواقع ممارسات إدارة المخاطر، ومستوى أداء المشاريع من حيث الوقت والتكلفة.

2. اختبار الصدق والثبات:

- سيتم استخدام اختبارات مثل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لتقييم الثبات الداخلي لأبعاد الاستبيان.
- سيتم إجراء تحليلات إحصائية أخرى للتحقق من صدق البناء للأداة (Construct Validity) إن أمكن.

3. الاختبارات الاستدلالية (Inferential Statistics):

- اختبارات الارتباط (Correlation Analysis): لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد إدارة المخاطر وكل من الوقت والتكلفة المستهدفة. سيتم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للمتغيرات الكمية.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis): سيستخدم هذا التحليل لاختبار الفروض الرئيسية والفرعية، وتحديد الأثر النسبي لكل بُعد من أبعاد إدارة المخاطر على المتغيرات التابعة (الوقت المستهدف، التكلفة المستهدفة)، مع التحكم في المتغيرات الديموغرافية إن لزم الأمر. سيُمكن هذا التحليل من التنبؤ بمدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة.
- قد تُستخدم اختبارات أخرى مثل اختبار T (T-test) أو تحليل التباين (ANOVA) إذا كانت هناك حاجة لمقارنة الفروق بين مجموعات معينة داخل العينة.

4. التحليل النوعي للبيانات (Qualitative Data Analysis):

- سيتم تحليل بيانات المقابلات باستخدام التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) أو التحليل المحتوى (Content Analysis)، سيتم تحديد الثيمات (الموضوعات) الرئيسية، والأنماط المتكررة، والتصنيفات من إجابات المبحوثين لاستخلاص رؤى نوعية تُكمل وتُفسر النتائج الكمية.

• فروض الدراسة:

بناءً على أهداف الدراسة وتساؤلاتها والمنطلقات النظرية، سيتم اختبار الفرض الرئيسي والفروض الفرعية التالية، والتي تم صياغتها وفقاً للشكل العلمي (فرض العدم):

الفرض الرئيسي:

- H0 (الفرض الصفري): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق إدارة المخاطر وتحقيق الوقت والتكلفة المستهدفة في مشاريع الاتصال المؤسسي بالهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة.

○ H1 (الفرض البديل): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق إدارة المخاطر وتحقيق الوقت والتكلفة المستهدفة في مشاريع الاتصال المؤسسي بالهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة.

الفروض الفرعية:

تنبثق الفروض الفرعية من الأبعاد المختلفة لإدارة المخاطر وعلاقتها بالوقت والتكلفة، وتشمل:

■ الفروض المتعلقة بتحديد المخاطر:

● H0.1: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تحديد المخاطر وتحقيق الوقت

المستهدف في مشاريع الاتصال المؤسسي بالهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة.

○ H1.1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تحديد المخاطر وتحقيق

الوقت المستهدف في مشاريع الاتصال المؤسسي بالهيئة السعودية للمواصفات

والمقاييس والجودة.

● H0.2: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تحديد المخاطر وتحقيق التكلفة

المستهدفة في مشاريع الاتصال المؤسسي بالهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة.

○ H1.2: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تحديد المخاطر وتحقيق

التكلفة المستهدفة في مشاريع الاتصال المؤسسي بالهيئة السعودية للمواصفات

والمقاييس والجودة.

■ الفروض المتعلقة بتحليل المخاطر (النوعي والكمي):

● H0.3: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تحليل المخاطر (النوعي والكمي)

وتحقيق الوقت المستهدف في مشاريع الاتصال المؤسسي بالهيئة السعودية للمواصفات

والمقاييس والجودة.

○ H1.3: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تحليل المخاطر (النوعي

والكمي) وتحقيق الوقت المستهدف في مشاريع الاتصال المؤسسي بالهيئة السعودية

للمواصفات والمقاييس والجودة.

● H0.4: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تحليل المخاطر (النوعي والكمي)

وتحقيق التكلفة المستهدفة في مشاريع الاتصال المؤسسي بالهيئة السعودية للمواصفات

والمقاييس والجودة.

○ H1.4: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تحليل المخاطر (النوعي

والكمي) وتحقيق التكلفة المستهدفة في مشاريع الاتصال المؤسسي بالهيئة السعودية

للمواصفات والمقاييس والجودة.

■ الفروض المتعلقة بالتخطيط للاستجابة للمخاطر:

- H0.5: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التخطيط للاستجابة للمخاطر وتحقيق الوقت المستهدف في مشاريع الاتصال المؤسسي بالهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة.

- H1.5: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التخطيط للاستجابة للمخاطر وتحقيق الوقت المستهدف في مشاريع الاتصال المؤسسي بالهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة.

- H0.6: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التخطيط للاستجابة للمخاطر وتحقيق التكلفة المستهدفة في مشاريع الاتصال المؤسسي بالهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة.

- H1.6: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التخطيط للاستجابة للمخاطر وتحقيق التكلفة المستهدفة في مشاريع الاتصال المؤسسي بالهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة.

■ الفروض المتعلقة بمراقبة المخاطر:

- H0.7: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى مراقبة المخاطر وتحقيق الوقت المستهدف في مشاريع الاتصال المؤسسي بالهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة.

- H1.7: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى مراقبة المخاطر وتحقيق الوقت المستهدف في مشاريع الاتصال المؤسسي بالهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة.

- H0.8: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى مراقبة المخاطر وتحقيق التكلفة المستهدفة في مشاريع الاتصال المؤسسي بالهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة.

- H1.8: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى مراقبة المخاطر وتحقيق التكلفة المستهدفة في مشاريع الاتصال المؤسسي بالهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة.

ملاحظة: سيتم تطوير هذه الفروض الفرعية وتفصيلها بشكل أكبر في النسخة النهائية لخطة البحث لتغطي جميع جوانب إدارة المخاطر التي سيتم قياسها في الدراسة.

أدوات الدراسة:

لجمع البيانات الأولية، ستُستخدم أداتان رئيسيتان لضمان الشمولية والعمق:

أ. الاستبيان (Questionnaire):

- **التصميم:** سيتم تصميم استبيان منظم بعناية، يتكون من أقسام متعددة لقياس المتغيرات المختلفة للدراسة. سيشمل الاستبيان أسئلة ديموغرافية عن المشاركين (مثل المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)، وأسئلة حول أبعاد إدارة المخاطر (تحديد، تحليل، استجابة، مراقبة المخاطر) باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (5-point Likert Scale) على سبيل المثال = 1: لا أوافق بشدة، 5 = أوافق بشدة) لقياس مدى تطبيقها أو فعاليتها. كما سيتضمن أسئلة لقياس أداء مشاريع الاتصال المؤسسي من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة المستهدفة.
- **الأهمية:** يُعدّ الاستبيان أداة فعالة لجمع البيانات الكمية من عينة كبيرة، مما يُمكن من التحليل الإحصائي واختبار الفروض.
- **التحقق من الصدق والثبات:** قبل التطبيق النهائي، سيتم إجراء اختبار الصدق (Validity) (مثل صدق المحتوى من خلال عرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء الأكاديميين والمهنيين لضمان قياسه لما صُمم لقياسه) والثبات (Reliability) مثل اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha - للتأكد من اتساق الأداة وثباتها في القياس).

ب. المقابلات شبه المنظمة (Semi-structured Interviews):

- **التصميم:** ستُجرى مقابلات شبه منظمة مع عدد محدود من العاملين الرئيسيين في الهيئة، مثل مديري مشاريع الاتصال المؤسسي، ورؤساء الأقسام ذات الصلة، وخبراء إدارة المخاطر (إن وجدوا). ستتبع المقابلات دليلاً للمقابلة يتضمن أسئلة مفتوحة تُتيح للمبحوثين التعبير عن آرائهم وخبراتهم بتعمق، مع إمكانية طرح أسئلة إضافية بناءً على الإجابات.
- **الأهمية:** تُقدم المقابلات بيانات نوعية غنية تكمل البيانات الكمية المستقاة من الاستبيانات. تُساعد في فهم السياقات المعقدة، التحديات الفريدة، التجارب الشخصية، وتفسير "لماذا" تحدث الظواهر. تُمكن هذه المقابلات من الحصول على رؤى معمقة حول طبيعة المخاطر في مشاريع الاتصال، فعالية الممارسات الحالية، والتحديات التي تواجهها الهيئة في تحقيق أهدافها الزمنية والمالية.

مجالات الدراسة:

تتضمن هذه الدراسة مجموعة من الحدود التي يجب أخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج وتعميمها:

• المجال الجغرافي (المكاني)

ستُجرى هذه الدراسة في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة (SASO) تُعدّ الهيئة جهة حكومية وطنية رائدة في المملكة العربية السعودية، وتتخذ من مدينة الرياض مقراً رئيسياً لها. اختيار هذا المجال المكاني يعود لعدة أسباب:

- صلة مباشرة بموضوع البحث: تُعتبر الهيئة بيئة مثالية لدراسة مشاريع الاتصال المؤسسي في القطاع الحكومي، نظراً لطبيعة عملها ودورها الحيوي في الاقتصاد والمجتمع السعودي.
- إمكانية الوصول للبيانات: بصفتك تعمل في الهيئة، سيكون لديك وصول أسهل وموثوق به إلى مجتمع الدراسة، مما يُسهل عملية جمع البيانات الأولية.
- سياق واقعي وتطبيقي: يُوفر هذا المجال فرصة فريدة لدراسة المشكلة في سياق تنظيبي حقيقي، مما يُعزز الأهمية العملية للنتائج والتوصيات.

• المجال الزمني

ستُركز الدراسة على مشاريع الاتصال المؤسسي التي نُفذت في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة خلال السنوات الثلاث الماضية (على سبيل المثال: من يناير 2022 إلى ديسمبر 2024). (يُعدّ تحديد هذه الفترة الزمنية مهمًا لعدة اعتبارات:

- الأهمية الحالية (relevance): اختيار فترة زمنية حديثة يضمن أن البيانات والممارسات التي سيتم دراستها تعكس الوضع الراهن وتُقدم رؤى ذات صلة بالتحديات الحالية.
- توفر البيانات: من المرجح أن تكون سجلات ووثائق المشاريع الحديثة (مثل خطط المشاريع، تقارير الأداء، سجلات المخاطر) أكثر توفرًا وشمولًا.
- تجنب التقادم: تجنب دراسة المشاريع القديمة جدًا يضمن أن النتائج لن تكون متقادمة بسبب التغيرات السريعة في منهجيات إدارة المشاريع أو في سياسات الاتصال المؤسسي.

• المجال البشري (مجتمع وعينة الدراسة)

▪ مجتمع الدراسة (Population):

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة الذين لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بمشاريع الاتصال المؤسسي، أو يشغلون مناصب إشرافية وإدارية تتعلق بإدارة المشاريع أو الاتصال المؤسسي، يشمل ذلك على سبيل المثال لا الحصر: مديري المشاريع، رؤساء الأقسام والإدارات ذات الصلة بالاتصال المؤسسي (مثل الاتصال الداخلي، الإعلام والعلاقات العامة، الفعاليات)، أخصائيي المشاريع، والمنسقين الذين يشاركون في تخطيط أو تنفيذ أو مراقبة مشاريع الاتصال. هذا المجتمع يمثل الخزان المعرفي والخبرات التي يمكن أن تُقدم معلومات قيمة حول ممارسات إدارة المخاطر وأداء المشاريع.

▪ عينة الدراسة (Sample):

نظرًا لكبر حجم مجتمع الدراسة المحتمل، سيتم اختيار عينة ممثلة من هذا المجتمع. سيتم تحديد حجم العينة باستخدام منهجية أخذ العينات المناسبة. من المرجح أن تكون العينة القصدية (Purposive Sampling) أو العينة المتاحة (Convenience Sampling) مناسبة في حال كان عدد الأفراد الذين تنطبق عليهم الشروط (خبرة في مشاريع الاتصال المؤسسي) محدودًا نسبيًا، وذلك لضمان الوصول لأصحاب الخبرة والمعرفة. يمكن استخدام العينة الطبقية (Stratified Sampling) إذا أمكن تقسيم المجتمع إلى طبقات (مثل: مدراء، أخصائيون) لضمان تمثيل كل فئة بشكل متناسب.

سيتم تحديد حجم العينة الأمثل باستخدام معادلات إحصائية معتمدة (مثل معادلة كريسلي ومورغان، أو تحديد حجم العينة المطلوب لتحليل الانحدار) لضمان دلالة النتائج الإحصائية وقابليتها للتعميم في حدود مجتمع الدراسة. على سبيل المثال، إذا كان عدد الأفراد في الإدارة العامة للاتصال المؤسسي كبيرًا، يمكن أن يكون حجم العينة المستهدف حوالي 50-100 مشارك في الاستبيان، بالإضافة إلى 5-10 مقابلات متعمقة مع القيادات أو أصحاب الخبرات العليا لجمع البيانات النوعية.

قائمة المراجع والمصادر الأولية:

سيتم في هذا القسم توثيق جميع المصادر التي تم الاستعانة بها في إعداد خطة البحث، بما في ذلك الكتب والدوريات العلمية والمؤتمرات والتقارير والمواقع الإلكترونية ذات الصلة، وسيتم الالتزام بنظام توثيق أكاديمي موحد (مثل APA أو MLA) لضمان الدقة والاتساق في الإشارة إلى المصادر.

ستشمل قائمة المراجع المصادر الأولية (Primary Sources) التي تم الرجوع إليها بشكل مباشر في إعداد خطة البحث، وكذلك تلك التي سيتم استخدامها في جمع وتحليل البيانات وكتابة الفصول النهائية للرسالة، سيتم تقسيمها إلى مراجع باللغتين العربية والإنجليزية لتسهيل تتبعها.

● المراجع باللغة العربية:

- الغامدي، محمد بن سعد. (2018). أثر تطبيق إدارة المخاطر على أداء مشاريع تقنية المعلومات في القطاع الحكومي السعودي. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- البلوي، نورة علي. (2019). تحديات تطبيق إدارة المخاطر في مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية. المجلة السعودية للدراسات الإدارية، 15(3)، 120-145.
- الشمري، فهد خالد. (2020). دور إدارة المخاطر في تحسين كفاءة المشاريع التنموية في القطاع العام. المجلة العربية للإدارة، 40(2)، 80-105.
- العتيبي، سارة خالد. (2021). ممارسات الاتصال المؤسسي وإدارة الأزمات في الجهات الحكومية: دراسة حالة. المجلة العلمية للبحوث والدراسات الإعلامية، 25(1)، 55-78.

● المراجع باللغة الإنجليزية:

- Argenti, P. A. (2009). *Corporate communication*. McGraw-Hill Irwin. (مرجع مهم في (الاتصال المؤسسي).
- Atkinson, R. (1999). Project management: Cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to put quality back into the iron triangle. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337-347. (مهم لمفهوم "المثلث الحديدي" وقيود المشروع).
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. (مرجع أساسي لتحليل البيانات النوعية).
- Coombs, W. T. (2007). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Sage Publications. (مهم لمخاطر الاتصال وإدارة الأزمات).
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage publications. (مرجع أساسي في منهجية البحث وتصميم الدراسات).
- Flyvbjerg, B., Bruzelius, N., & Rothengatter, W. (2003). *Megaprojects and Risk: An Anatomy of Ambition*. Cambridge University Press. (مهم لمشاريع القطاع العام الكبيرة) (ومخاطرها).

- Hammad, A., Atyabi, A., & Ahmad, N. (2017). Project Risk Management in the Saudi Public Sector: Challenges and Future Prospects. *Journal of King Saud University-Engineering Sciences*, 29(2), 105-112.
- Heath, R. L. (2017). *Strategic issues management: Organizations and public policy challenges*. Sage Publications.
- Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. John Wiley & Sons.
- Kwak, Y. H., & Ibbs, C. W. (2002). Project management process maturity and project performance. *Project Management Journal*, 33(1), 32-40.
- Olsson, R. (2007). In search of a new project management methodology. *International Journal of Project Management*, 25(8), 754-759.
- Pallant, J. (2020). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS* (7th ed.). Routledge.
- Project Management Institute (PMI). (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). Project Management Institute.
- Project Management Institute (PMI). (2024). *Pulse of the Profession® Report*.
- Raz, T., Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2002). Risk management, project success, and technological uncertainty. *R&D Management*, 32(2), 101-109.
- Saunders, M. N., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson Education.
- Schieg, M. M. (2006). Risk management in projects. *Journal of Business Economics and Management*, 7(2), 77-83.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage publications.
- Zwikael, O., & Globerson, S. (2006). From critical success factors to critical success processes. *International Journal of Project Management*, 24(3), 226-239.