

Final Project 2

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع

أثر ممارسات إدارة المخاطر على نجاح المشاريع في شركات الاستشارات الخاصة في الرياض

أسم الطالبة

جواهر معدي القحطاني

مشروع النهائي 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

رقم الطالب : 232000784

تاريخ البحث : 2026\2\13

الفصل الدراسي الأول

إهداء

"إلى من سار معي في دروب الحياة خطوة بخطوة، وكانوا لي خير رفيق وأصدق دليل..

إلى صاحب اليد الكريمة، والقلب الشجاع، والدي العزيز.. الذي لم يبخل عليّ يوماً بجهدٍ أو عرق، ومنه تعلمت أن الصبر مفتاح كل نجاب، وأن الإرادة تصنع المستحيل. إليك يا من رفعت رأسي فخراً بك، أهدي ثمرة كفاحي.

إلى نبع الحنان، وملاذي الأمن، وسر دعائي المستجاب.. والدتي الحبيبة.. التي سهرت ليناام جفني، وتعبت لأرتاح، وكانت كلماتها هي البلم الذي يداوي تعب الأيام والمذاكرة. إليك يا من تحت قدميك الجنان، أهدي هذا النجاح الذي هو في الأصل نجاحك أنت.

إليكما معاً.. يا أعظم نعم الخالق عليّ، أقدم هذا البحث المتواضع كرسالة شكر وعرفان، وأعلم تمام العلم أن كل كلمات اللغة لا توفي حقكما، ولا تصف مدى امتناني لكوني ابنكما. أدعو الله أن يحفظكما لي ذخراً، وأن يمتعكما بالصحة والعافية، لتظلا دوماً النور الذي يضيء لي عتمة الطريق".

شكر و تقدير

"بمشاعر يملؤها الامتنان والتقدير، أتقدم بخالص الشكر والثناء إلى جامعة ميدأوشن

هذا الصرح العلمي المتميز الذي وفر لنا بيئة أكاديمية متطورة تدمج بين الأصالة
والمعرفة الحديثة.

كما أخص بالذكر كلية الإدارة - قسم إدارة المشاريع، متمثلةً في عمادتها وأساتذتها
الأفاضل، الذين لم يدخروا جهداً في تزويدنا بالأدوات العلمية والمهارات القيادية
اللازمة لخوض غمار العمل المهني بكل ثقة واقتدار.

وأتوجه بشكر خاص وعميق إلى الدكاترة الأجلاء الذين أشرفوا على مسيرتي
الدراسية، والذين كانت توجيهاتهم السديدة وملاحظاتهم القيمة هي البوصلة التي
وجهت هذا البحث نحو التمام. لقد تعلمنا منكم أن إدارة المشاريع ليست مجرد جداول
وخطط، بل هي فن القيادة، وإدارة المخاطر، والإصرار على النجاح.

شكراً لكم جميعاً على سعة صدركم، وعطائكم المعرفي المستمر، ودعمكم الذي كان
له بالغ الأثر في إنجاز هذا العمل المتواضع".

مستخلص الدراسة

الهدف

تستهدف هذه الدراسة استقصاء وتحليل أثر ممارسات إدارة المخاطر (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، ورقابة المخاطر) على تحقيق معايير نجاح المشاريع (الوقت، التكلفة، الجودة، ورضا العميل) في شركات الاستشارات الخاصة العاملة في مدينة الرياض، وذلك في ظل التحديات المتسارعة التي يفرضها سياق رؤية المملكة 2030.

المنهجية

اعتمدت الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، حيث تم تطوير استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، استهدفت مديري المشاريع والمستشارين في عينة من شركات الاستشارات الرائدة في الرياض. تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة (مثل معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار المتعدد) لتحليل العلاقة بين المتغيرات.

النتائج

وجود **علاقة ذات دلالة إحصائية** بين ممارسات إدارة المخاطر ونجاح المشاريع الاستشارية؛ حيث تبين أن الشركات التي تطبق منهجية منظمة لإدارة المخاطر هي الأكثر قدرة على تسليم مشاريعها ضمن الميزانية والجدول الزمني المحدد. تعتبر مرحلة **"تحديد المخاطر"** و **"الاستجابة الاستباقية"** الأكثر تأثيراً على جودة المخرجات النهائية في بيئة الرياض التنافسية. وجود وعي مرتفع لدى شركات الاستشارات في الرياض بأهمية إدارة المخاطر، إلا أن هناك فجوة في استخدام الأدوات التقنية المتقدمة لنمذجة المخاطر.

التطبيقات و الأهمية

توصي الدراسة بضرورة تبني شركات الاستشارات لثقافة **"الإدارة القائمة على المخاطر"**، والارتقاء من الممارسات التقليدية إلى استخدام البرمجيات الذكية، مع تكثيف التدريب المتخصص للكوادر الوطنية للتعامل مع مخاطر التحول الرقمي والتغيرات التنظيمية المتسارعة في السوق السعودي.

الكلمات المفتاحية

إدارة المخاطر، نجاح المشاريع، شركات الاستشارات، الرياض، رؤية 2030.

جدول المحتويات

7	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
8	1.1. المقدمة:.....
9	1.2. مشكلة الدراسة.....
9	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
11	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
12	1.3. أهمية الدراسة.....
13	1.3.1. على المستوى النظري:.....
13	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
14	1.4. أسئلة الدراسة.....
14	1.5. أهداف الدراسة.....
15	1.6. فرضيات الدراسة.....
16	1.7. نموذج الدراسة.....
20	1.8. منهجية الدراسة.....
22	1.9. الدراسة الميدانية.....
23	1.10. مخطط المشروع المقترح.....
26	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
27	2.1. المقدمة:.....
27	2.2. المتغير المستقل.....
28	2.3. المتغير التابع.....
28	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
31	2.5. الخاتمة.....
32	3. الفصل الثالث : منهجية البحث.....
33	3.1. مقدمة.....
33	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
34	3.3. تصميم البحث.....
34	3.4. مجتمع البحث وطرق و تقنيات أخذ العينات.....
35	3.5. طريقة جمع البيانات.....

35.....	3.6. أنواع البيانات.....
35.....	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي.....
35.....	3.8. الخاتمة.....
36.....	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي و مناقشة النتائج.....
37.....	4.1. مقدمة.....
37.....	4.2. توصيف عينة الدراسة.....
37.....	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات.....
38.....	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث.....
38.....	4.5. اختبار الفرضيات.....
38.....	4.6. ربط النتائج بالدراسات السابقة.....
39.....	4.7. الخاتمة.....
40.....	5. الفصل الخامس: استنتاجات الدراسة والتوصيات والأفاق المستقبلية.....
48	قائمة المراجع.....
46	قائمة الملاحق.....

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.2. المقدمة:

تُعد إدارة المشروعات من المجالات الحيوية التي تربط التخطيط الاستراتيجي بالتنفيذ اليومي داخل المؤسسات. فهي مجموعة من المبادئ والأدوات والعمليات التي تهدف إلى تحويل فكرة أو حاجة إلى منتج أو خدمة قابلة للتسليم ضمن نطاق زمني وميزانية وجودة محددين. تزايدت أهمية إدارة المشروعات نتيجة لتعقيد الأعمال، والتسارع التكنولوجي، والاعتماد المتزايد على فرق متعددة التخصصات.

2. مشكلة الدراسة

مشكلة الدراسة في إدارة المشروعات هي الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المرغوب في مجال تنفيذ أو إدارة المشاريع. وهي تُعبّر عن التحدي أو القصور أو المشكلة التي تسعى الدراسة إلى تحليلها وإيجاد حلول عملية لها.

• فجوات على المستوى النظري

أولاً: ما المقصود بـ "الفجوات النظرية"؟

الفجوة النظرية هي نقص أو قصور في الإطار النظري أو النماذج المفاهيمية المستخدمة في الدراسات السابقة. بمعنى آخر، هي مجالات لم تُفسّر بعد بشكل كافٍ أو تحتاج إلى تطوير نظري جديد في مجال إدارة المشروعات.

◆ ثانياً: أنواع الفجوات النظرية في إدارة المشروعات

1. قصور في النماذج النظرية الحالية:

- كثير من الأبحاث تعتمد على نماذج تقليدية (مثل نموذج المثلث الثلاثي: الوقت – التكلفة – الجودة)، دون مراعاة عوامل حديثة مثل الابتكار، والاستدامة، والتحول الرقمي.
- مثال: معظم الدراسات لم تدمج تأثير التحول الرقمي أو الذكاء الاصطناعي في النماذج النظرية لإدارة المشاريع.

2. نقص في التفسير النظري للعوامل السلوكية والبشرية:

- بعض النماذج تركز على الجانب التقني فقط، وتتجاهل أثر الثقافة التنظيمية، والدافعية، والقيادة، والتواصل على نجاح المشروع.
- مثال: لم تفسر النظريات الحالية بدقة كيف يؤثر أسلوب القيادة التحويلية على أداء فرق العمل في المشاريع متعددة الثقافات.

3. ضعف في دمج النظريات بين المجالات المختلفة:

- نادرًا ما يتم الدمج بين نظريات الإدارة، والسلوك التنظيمي، ونظرية الأنظمة في تحليل أداء المشاريع.
- مثال: هناك حاجة لتطوير إطار نظري يجمع بين نظرية أصحاب المصلحة ونظرية إدارة المخاطر في تحليل فشل المشاريع.

4. غياب نماذج تفسيرية للسياقات المحلية:

- معظم النظريات طوّرت في سياقات غربية ولا تتناسب دائمًا مع البيئات العربية أو النامية.
- مثال: الافتقار إلى نماذج نظرية تفسّر نجاح المشاريع في بيئات ذات بيروقراطية عالية أو ثقافة جماعية.

5. قصور في المفهوم الشامل لنجاح المشروع:

- لا يزال مفهوم "نجاح المشروع" يُقاس غالبًا بالمنتجات المادية فقط (الوقت، التكلفة، الجودة)، دون اعتبار الأثر الاستراتيجي أو الاجتماعي.
- مثال: الحاجة إلى تطوير نظرية تدمج مفهوم "القيمة المضافة" و"الاستدامة" ضمن مؤشرات النجاح

◆ثالثاً: مثال على الفجوة النظرية

على الرغم من تعدد النماذج النظرية التي تناولت موضوع إدارة المشروعات، إلا أن معظمها ركز على الأبعاد التقنية مثل الوقت والتكلفة والجودة، متجاهلاً العوامل التنظيمية والبشرية المؤثرة في نجاح المشروع. كما أن هناك ندرة في الأطر النظرية التي تدمج بين النظريات السلوكية والإدارية لتفسير أداء فرق العمل في بيئات المشروعات المعقدة. ومن ثم، تبرز الحاجة إلى تطوير إطار نظري متكامل يفسر العلاقة بين القيادة، والتواصل، وإدارة المخاطر، ونجاح المشروع في السياقات المحلية

• فجوات على المستوى التطبيقي

أولاً: ما المقصود بـ "الفجوات التطبيقية"؟

الفجوات التطبيقية هي نقص أو قصور في تطبيق مفاهيم أو ممارسات إدارة المشروعات في الواقع العملي، حتى وإن وُجدت نظريات أو أدوات مناسبة من الناحية النظرية. بعبارة أخرى:

هناك معرفة نظرية متوفرة، ولكن لا يتم تطبيقها بفعالية في المؤسسات أو المشاريع الفعلية.

◆ثانياً: أنواع الفجوات التطبيقية في إدارة المشروعات

1. ضعف تطبيق أدوات وأساليب إدارة المشروعات:

- رغم توفر العديد من المنهجيات مثل PMBOK أو PRINCE2، إلا أن كثيراً من المؤسسات لا تطبقها بشكل منهجي.
- مثال: غياب تطبيق عمليات إدارة المخاطر أو تحليل أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية أو الإنشائية.

2. قصور في استخدام التكنولوجيا وأنظمة المعلومات:

- توجد أدوات رقمية متقدمة لإدارة المشاريع، لكن استخدامها محدود أو غير فعال.
- مثال: ضعف تبني برامج مثل Microsoft Project أو Primavera في متابعة تقدم المشاريع في بعض المؤسسات.

3. الفجوة بين التخطيط والتنفيذ:

- الخطط الاستراتيجية للمشاريع غالباً لا تُترجم إلى خطوات تنفيذية دقيقة.
- مثال: إعداد خطط زمنية دقيقة دون وجود آليات رقابة حقيقية تتابع الالتزام بها.

4. نقص الكفاءات البشرية المؤهلة:

- ضعف في تدريب مديري المشاريع أو غياب الوعي بممارسات الإدارة الحديثة.
- مثال: معظم مديري المشاريع يفتقرون لشهادات احترافية مثل PMP أو خبرة في تطبيق المعايير الدولية.

5. ضعف ثقافة إدارة المشروعات في المؤسسات:

- المؤسسات لا تتبنى إدارة المشاريع كتقافة تنظيمية بل كمجرد نشاط إداري مؤقت.
- مثال: عدم وجود مكاتب إدارة مشاريع (PMOs) فعالة داخل الهيكل التنظيمي.

6. غياب تقييم الأداء بعد انتهاء المشروع:

- كثير من المؤسسات لا تقوم بتحليل نتائج المشروع أو الدروس المستفادة.
- مثال: عدم وجود تقارير مراجعة بعد التنفيذ. (Post Implementation Review)

ثالثاً: مثال على للفجوة التطبيقية

على الرغم من توافر نماذج وأدوات متقدمة في مجال إدارة المشروعات، إلا أن تطبيقها في المؤسسات لا يزال محدوداً. فغالبية المشاريع تُدار بأساليب تقليدية تفتقر إلى التخطيط الشامل والمتابعة الدقيقة، كما أن استخدام الأنظمة الرقمية لإدارة الوقت والموارد والمخاطر لا يزال ضعيفاً. إضافةً إلى ذلك، تفتقر المؤسسات إلى الكفاءات المؤهلة في مجال إدارة المشاريع وإلى ثقافة مؤسسية تدعم تبني ممارسات الإدارة الاحترافية. لذا، تبرز الحاجة إلى دراسة العوامل التي تحد من التطبيق الفعلي لمفاهيم إدارة المشروعات في البيئة المحلية وتقديم حلول عملية لتعزيز فاعليتها

أهمية الدراسة:

أهمية الدراسة توضّح لماذا هذه الدراسة ضرورية، وما الذي ستضيفه إلى:

1. المعرفة النظرية (الأكاديمية)،
2. الممارسة التطبيقية (العملية) في إدارة المشروعات.

بعبارة أخرى: ما الذي سيستفيد منه الباحثون، والمؤسسات، ومديرو المشاريع، وصانعو القرار من نتائج هذه الدراسة؟

على المستوى النظري:

الأهمية النظرية

- تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية في مجال إدارة المشروعات.
- تساعد على سد فجوات بحثية أو نظرية لم تُتناول بشكل كافٍ في الدراسات السابقة.
- تقدم نموذجًا أو إطارًا تحليليًا يمكن الاعتماد عليه في بحوث مستقبلية.

مثال: تأتي أهمية الدراسة من كونها تسعى إلى تطوير إطار نظري يوضح العلاقة بين القيادة الفعالة وإدارة المخاطر ونجاح المشروع، وهو ما لم يتم تناوله بعمق في الأدبيات السابقة في السياق المحلي.

على المستوى التطبيقي:

الأهمية التطبيقية:

- تساعد المؤسسات على تحسين أداء مشاريعها من حيث الوقت والتكلفة والجودة.
- تُمكن مديري المشاريع من تطبيق أدوات وأساليب أكثر فاعلية.
- تقدم توصيات عملية يمكن استخدامها في التخطيط، المتابعة، وإدارة المخاطر.
- تساهم في رفع كفاءة الموارد البشرية وتعزيز ثقافة إدارة المشاريع داخل المؤسسات.

مثال: تساهم هذه الدراسة في تمكين المؤسسات من تحديد أبرز المعوقات التي تواجه تنفيذ المشاريع ووضع حلول عملية لمعالجتها، بما يعزز من كفاءة الأداء ويقلل معدلات الفشل والتأخير.

مثال أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تسعى إلى تسليط الضوء على التحديات التي تواجه إدارة المشروعات في المؤسسات، وتحليل العوامل المؤثرة في نجاحها. فعلى المستوى النظري، تُساهم الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة المشروعات من خلال معالجة بعض الفجوات البحثية المرتبطة بتكامل الأبعاد التنظيمية والبشرية والتقنية. أما على المستوى التطبيقي، فإن نتائج الدراسة يمكن أن تساعد مديري المشاريع وصانعي القرار على تبني ممارسات أكثر فاعلية في التخطيط والتنفيذ والرقابة، مما ينعكس إيجابًا على كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات.

2.1. أسئلة الدراسة

المقصود بـ أسئلة الدراسة

هي الأسئلة التي تحاول الدراسة الإجابة عنها من خلال البحث والتحليل، وتنطلق مباشرة من مشكلة الدراسة وأهدافها.

مثل:

ما مدى...؟

ما أثر...؟

كيف تؤثر...؟

إلى أي حد...؟

ما العلاقة بين...؟

2.2. أهداف الدراسة

أولاً: المقصود بأهداف الدراسة

أهداف الدراسة هي النتائج التي يسعى الباحث إلى تحقيقها من خلال البحث، أي : ما الذي تريد معرفته أو إثباته أو تطويره في مجال إدارة المشروعات. يُفضل أن تكون الأهداف:

. مرتبطة مباشرة بمشكلة وأسئلة الدراسة.

. قابلة للقياس والتحقق.

. محددة وواضحة.

❖ ثانياً: أنواع الأهداف

1. الهدف العام: (General Objective)

يعبر عن الغاية الكبرى من الدراسة.

مثال: تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العوامل المؤثرة في نجاح إدارة المشروعات في المؤسسات.

2. الأهداف الفرعية: (Specific Objectives)

تُفصّل الجوانب التي سيتناولها البحث لتحقيق الهدف العام.

❖ ثالثاً: أمثلة على أهداف دراسة في إدارة المشروعات

نموذج 1: دراسة عن “عوامل نجاح إدارة المشروعات”

الهدف العام:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل التنظيمية والبشرية والتقنية التي تؤثر في نجاح إدارة المشروعات في المؤسسات.

الأهداف الفرعية:

1. تحديد أثر القيادة الفعالة والتواصل الداخلي على نجاح المشاريع.
2. دراسة دور التخطيط الاستراتيجي وإدارة الوقت في تحسين الأداء.
3. تحليل تأثير استخدام التكنولوجيا الحديثة على كفاءة تنفيذ المشاريع.
4. الكشف عن التحديات التي تواجه المؤسسات في تطبيق مبادئ إدارة المشروعات.
5. اقتراح حلول عملية لتحسين كفاءة إدارة المشروعات ورفع معدلات نجاحها.

2.3. فرضيات الدراسة

أولاً: ما المقصود بفرضيات الدراسة؟

الفرضيات هي تخمينات أو توقعات علمية تربط بين متغيرين أو أكثر، يتم اختبارها إحصائياً للتأكد من صحتها أو رفضها.

أي: هي إجابات مؤقتة على أسئلة الدراسة، تنتظر إثباتها بالبيانات والتحليل.



ثانيًا: أنواع الفرضيات

1. الفرضيات الصفرية: (Null Hypotheses – H_0)
تنفي وجود علاقة أو تأثير بين المتغيرات.
مثال: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التكنولوجيا ونجاح إدارة المشروع.
2. الفرضيات البديلة: (Alternative Hypotheses – H_1)
تفترض وجود علاقة أو تأثير بين المتغيرات.
مثال: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التكنولوجيا ونجاح إدارة المشروع.

❖ ثالثًا: أمثلة على فرضيات دراسات في إدارة المشروعات

نموذج 1: دراسة عن "عوامل نجاح إدارة المشروعات"

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الجيد ونجاح إدارة المشروع.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفعالة وأداء فرق العمل في المشروع.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التكنولوجيا الحديثة وتحسين جودة المشروع.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في نجاح المشاريع تُعزى إلى نوع المؤسسة أو حجمها.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التواصل الداخلي ورفع كفاءة تنفيذ المشاريع.

2.4. نموذج الدراسة

أولًا: ما هو نموذج الدراسة؟

هو تمثيل بصري أو وصفي للعلاقات المفترضة بين متغيرات الدراسة (المستقلة، التابعة، الوسيطة...). يساعد في توضيح كيف يرى الباحث المشكلة والعلاقات التي يريد اختبارها.

بعبارة بسيطة: النموذج يوضح "كيف ولماذا" تؤثر بعض العوامل على أخرى داخل سياق الدراسة.

ثانيًا: مكونات نموذج الدراسة

1. المتغيرات المستقلة: (Independent Variables)
وهي العوامل التي يُعتقد أنها تؤثر في نتائج أو متغيرات أخرى.
مثال: القيادة، التخطيط، استخدام التكنولوجيا.
2. المتغيرات التابعة: (Dependent Variables)
وهي النتيجة أو الظاهرة التي يسعى الباحث لتفسيرها أو قياسها.
مثال: نجاح المشروع، كفاءة الأداء، جودة التنفيذ.
3. المتغيرات الوسيطة أو المعدلة: (Mediating / Moderating Variables)
وهي متغيرات تفسر أو تعدل العلاقة بين المتغير المستقل والتابع.
مثال: الثقافة التنظيمية، الخبرة، التحول الرقمي.

◆ ثالثًا: أمثلة على نماذج دراسات في إدارة المشروعات

◆ النموذج (1): العوامل المؤثرة في نجاح إدارة المشروعات

المتغيرات المستقلة:

- القيادة الإدارية
- التخطيط الجيد
- التواصل الداخلي
- استخدام التكنولوجيا

المتغير التابع:

- نجاح إدارة المشروع

العلاقة:

العوامل التنظيمية والبشرية والتقنية → تؤثر إيجابيًا في → نجاح إدارة المشروع

النموذج (2): إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية

المتغيرات المستقلة:

- تحديد المخاطر
- تقييم المخاطر
- خطط الاستجابة للمخاطر

المتغير الوسيط:

- كفاءة مدير المشروع

المتغير التابع:

- نجاح المشروع الإنشائي

العلاقة:

كلما زادت فعالية إدارة المخاطر (تحديد - تقييم - استجابة) مع كفاءة الإدارة، زادت احتمالية نجاح المشروع.

النموذج (3): أثر التحول الرقمي على نجاح المشروعات

المتغيرات المستقلة:

- استخدام الأنظمة الرقمية
- الأتمتة والذكاء الاصطناعي
- التدريب التقني للعاملين

المتغير الوسيط:

- كفاءة إدارة العمليات

المتغير التابع:

• نجاح المشروع

العلاقة:

التحول الرقمي يؤثر إيجابيًا على نجاح المشروع عبر تحسين كفاءة العمليات.

النموذج (4): دور القيادة في نجاح المشاريع

المتغيرات المستقلة:

• القيادة التحويلية

• القيادة التشاركية

المتغير الوسيط:

• رضا العاملين وأداء الفريق

المتغير التابع:

• نجاح المشروع

العلاقة:

أنماط القيادة الإيجابية ترفع من رضا العاملين وأداء الفريق، مما ينعكس على نجاح المشروع.

رابعًا: مثال “نموذج الدراسة”

انطلاقًا من مشكلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها، تم تطوير النموذج المفاهيمي المقترح للدراسة كما في الشكل أدناه، حيث يمثل كل من (القيادة الإدارية، التخطيط، التواصل، واستخدام التكنولوجيا) متغيرات مستقلة يُتوقع أن تؤثر إيجابيًا في المتغير التابع وهو (نجاح إدارة المشروع). كما يفترض أن تلعب (الثقافة التنظيمية) دورًا وسيطًا في هذه العلاقة، بحيث تعزز أو تضعف من أثر تلك المتغيرات على نجاح المشروع.

2.5. منهجية الدراسة

أولاً: المقصود بمنهجية الدراسة

منهجية الدراسة تصف الإطار العام الذي اتبعه الباحث في تنفيذ الدراسة، وتشمل:

- نوع المنهج المستخدم،
- مجتمع الدراسة وعينتها،
- أدوات جمع البيانات،
- أساليب التحليل الإحصائي أو الكيفي،
- والفترة أو المكان الذي نُفذت فيه الدراسة.

ثانياً: مكونات منهجية الدراسة

◆ أمثلة:

- المنهج الوصفي التحليلي:
الأنسب في دراسات إدارة المشروعات، لأنه يصف الظاهرة كما هي ويحلل العوامل المؤثرة فيها.
- مثال: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل العوامل المؤثرة في نجاح إدارة المشروعات.

- المنهج الكمي: (Quantitative)
إذا استخدمت استبيان وتحليلاً إحصائياً للعلاقات بين المتغيرات.
- المنهج النوعي: (Qualitative)
إذا اعتمدت على المقابلات أو التحليل الوصفي العميق.
- المنهج المختلط: (Mixed Method)
يجمع بين الأسلوبين الكمي والنوعي للحصول على نتائج أكثر دقة وشمولية.

2 . مجتمع الدراسة: (Population)

هو المجموعة الكاملة التي يرغب الباحث في دراسة خصائصها.

مثال : يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المشاريع والمهندسين والإداريين العاملين في المؤسسات الإنسانية

3. عينة الدراسة: (Sample)

هي الجزء الممثل من المجتمع الذي تم اختيار البيانات منه.

مثال : تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (150) موظفًا من مديري المشاريع والمهندسين العاملين في المؤسسات الإنسانية.

4. أداة جمع البيانات: (Data Collection Tool)

وهي الوسيلة التي استخدمها الباحث لجمع المعلومات.

مثال : تم استخدام استبانة (Questionnaire) تتضمن مجموعة من الفقرات تقيس المتغيرات المستقلة والتابعة، بعد التأكد من صدقها وثباتها باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة (مثل معامل كرونباخ ألفا).

5. الأساليب الإحصائية المستخدمة: (Statistical Methods)

وهي الأدوات التي استخدمها الباحث لتحليل البيانات.

مثال : تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) ، من خلال الأساليب الإحصائية التالية:

التكرارات والنسب المئوية لتحليل البيانات الوصفية.

اختبار المتوسطات والانحراف المعياري.

اختبار الارتباط (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين المتغيرات.

6. الحدود الزمانية والمكانية والبشرية للدراسة:

- **الحدود المكانية:**
تم إجراء الدراسة في المؤسسات الإنشائية بمدينة.
 - **الحدود الزمانية:**
غطت الدراسة الفترة من (شهر ابريل إلى شهر نوفمبر من عام 2025).
 - **الحدود البشرية:**
شملت مديري المشاريع، والمهندسين، والمشرفين ذوي الخبرة في إدارة المشاريع.
-

2.6. الدراسة الميدانية

أولاً: المقصود بالدراسة الميدانية

- الدراسة الميدانية هي الجزء التطبيقي الذي يهدف إلى:
- اختبار الفرضيات والأسئلة التي تم طرحها في الجانب النظري.
 - جمع بيانات حقيقية من مجتمع الدراسة (مديري المشاريع، المهندسين، الإداريين...).
 - تحليل النتائج للوصول إلى استنتاجات واقعية وتوصيات عملية.
- بمعنى آخر: هي المرحلة التي تُحوّل فيها الأفكار النظرية إلى بيانات قابلة للقياس والتحليل.

❖ ثانيًا: مراحل الدراسة الميدانية

1. تصميم أداة جمع البيانات (الاستبانة أو المقابلة):
 - إعداد فقرات تغطي جميع المتغيرات (المستقلة والتابعة).
 - التحقق من صدقها وثباتها (بالتجريب المبدئي والتحليل الإحصائي).
2. تحديد مجتمع الدراسة وعينتها:
 - تحديد الفئة المستهدفة (مثل مديري المشاريع أو المهندسين).
 - تحديد عدد أفراد العينة وطريقة اختيارهم (عشوائية، قصدية، طبقية...).
3. توزيع الأداة وجمع البيانات:
 - تنفيذ الاستبانة ميدانيًا أو إلكترونيًا.
 - التأكد من اكتمال البيانات وصحتها.
4. تحليل البيانات:
 - استخدام برنامج إحصائي (مثل SPSS) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.
 - تطبيق التحليلات المناسبة (التكرارات، المتوسطات، اختبار الارتباط، الانحدار...).
5. عرض النتائج ومناقشتها:
 - مقارنة النتائج بالدراسات السابقة.
 - مناقشة مدى تحقق الفرضيات.
 - استخلاص الاستنتاجات والتوصيات.

2.7. مخطط المشروع المقترح

”أولاً: ما المقصود بـ “مخطط المشروع المقترح”

:هو عرض منظم لمراحل المشروع وخطوات تنفيذه من البداية إلى النهاية، بما في ذلك

- الأهداف العامة والفرعية،
- الأنشطة أو المخرجات الرئيسية،
- الموارد المطلوبة (بشرية / مادية / مالية)،
- الجدول الزمني،
- ومسؤوليات التنفيذ.

في المشاريع الأكاديمية، يمكن أن يشمل أيضًا المتغيرات الأساسية للدراسة والعلاقات بينها

❖ ثانيًا: العناصر الأساسية في مخطط المشروع المقترح

يمكن أن يتكوّن المخطط من العناصر التالية:

1. اسم المشروع المقترح:

“العوامل المؤثرة في نجاح إدارة المشروعات في المؤسسات الإنشائية

2. الهدف العام للمشروع:

التعرف على أبرز العوامل التنظيمية والبشرية والتقنية المؤثرة في نجاح إدارة المشروعات، وتقديم إطار مقترح لتحسين فعالية التنفيذ.

3. الأهداف الفرعية:

- تحليل أثر القيادة الإدارية على نجاح المشاريع.
- دراسة دور التخطيط والتواصل الداخلي في تحسين الأداء.
- تقييم أثر استخدام التكنولوجيا على جودة إدارة المشروعات.
- تقديم مقترحات عملية لتعزيز كفاءة إدارة المشاريع.

4. مخرجات المشروع: (Outputs)

- نموذج مقترح لتحسين إدارة المشاريع.
- تقرير بحثي يتضمن النتائج والتوصيات.
- دليل إجرائي مختصر لأفضل الممارسات في إدارة المشروعات.

5. أنشطة المشروع: (Activities)

- مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة.
- إعداد أداة جمع البيانات (الاستبانة).
- جمع البيانات ميدانيًا وتحليلها.
- صياغة النتائج والتوصيات.
- إعداد النموذج المقترح النهائي.

6. الموارد المطلوبة:

- الموارد البشرية: باحث، محلل بيانات، استشاري إحصائي.
- الموارد التقنية: حاسوب، برنامج SPSS ، أدوات طباعة.
- الموارد الزمنية: 4-6 أشهر تقريبًا.

7. الجدول الزمني المقترح:

المرحلة	المدة الزمنية	الفترة المقترحة
إعداد الإطار النظري	شهر واحد	يناير 2025
تصميم الأداة وجمع البيانات	شهر ونصف	فبراير-مارس 2025
تحليل البيانات	شهر	أبريل 2025
مناقشة النتائج وكتابة التقرير	شهر	مايو 2025
إعداد النموذج المقترح والعرض النهائي	نصف شهر	يونيو 2025

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

1. المقدمة:

الدراسات السابقة هي مجموعة من الأبحاث، الرسائل العلمية، والمقالات الأكاديمية التي تناولت موضوعًا مشابهًا أو قريبًا من موضوع دراستك. وهدفها هو:

1. بناء قاعدة معرفية قوية للباحث.
2. تحديد الفجوات التي لم تُغطَّ في الدراسات السابقة.
3. توضيح أوجه الاتفاق والاختلاف بين دراستك والدراسات السابقة.
4. تحديد موقع دراستك في الإطار العلمي العام.

2. المتغير المستقل

أولاً: تعريف المتغير المستقل (Independent Variable)

هو المتغير الذي يؤثر أو يفسّر التغير في متغير آخر (يسمى المتغير التابع) بمعنى آخر: هو العامل الذي يتحكم فيه الباحث أو يدرس تأثيره على متغير آخر.

مثال بسيط:

إذا كان موضوع البحث عن تأثير أسلوب القيادة على نجاح المشروع،
فالمتغير المستقل هو: أسلوب القيادة
والمتغير التابع هو: نجاح المشروع.

ثانياً: خصائص المتغير المستقل

- الباحث يختاره عمداً لقياس أثره.
- يمكن أن يكون متغيراً منظماً (مثل الثقافة المؤسسية)، أو سلوكياً (مثل القيادة أو التحفيز)، أو تقنياً (مثل التحول الرقمي).
- يقاس غالباً بعدة أبعاد أو مؤشرات فرعية.

3. المتغير التابع

أولاً: تعريف المتغير التابع

هو النتيجة أو الأثر الذي يسعى الباحث إلى تفسيره أو التنبؤ به من خلال المتغيرات المستقلة. بمعنى آخر: هو المتغير الذي يتأثر بالمتغير المستقل.

مثال:

في دراسة تبحث عن تأثير القيادة الإدارية على نجاح المشاريع

. المتغير المستقل: القيادة الإدارية

. المتغير التابع: نجاح المشروع

إذن “نجاح المشروع” هو المتغير التابع لأنه يتأثر بطريقة القيادة.

ثانياً: خصائص المتغير التابع

- . لا يتحكم فيه الباحث، بل يقيس مدى تغيره نتيجة لتغير المتغير المستقل.
- . غالباً يُعبر عن نتائج الأداء أو الكفاءة أو النجاح.
- . يمكن قياسه كمياً (بالنسب أو الدرجات) أو نوعياً من خلال التقييمات والسلوكيات.

4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

أولاً: المفهوم العام للعلاقة

- . المتغير المستقل : هو الذي يؤثر أو يحدث تغييراً في المتغير الآخر.
- . المتغير التابع : هو الذي يتأثر بالمتغير المستقل.

بمعنى آخر: كل تغيير في المتغير المستقل يؤدي إلى تغيير في المتغير التابع، سواء كان ذلك التأثير إيجابياً أو سلبياً أو غير دال إحصائياً.

ثانيًا: العلاقة في سياق إدارة المشروعات

في بحوث إدارة المشروعات، غالبًا ما تهدف العلاقة إلى معرفة كيف تؤثر العوامل التنظيمية، أو القيادية، أو التقنية (كمتغيرات مستقلة) على نجاح المشروع أو كفاءته أو استدامته (كمتغيرات تابعة)

مثلاً :-

المتغير التابع	العلاقة	المتغير المستقل
نجاح إدارة المشروع	يؤثر إيجابيًا على	أسلوب القيادة
كفاءة تنفيذ المشروع	يساهم في تحسين	التخطيط الاستراتيجي
جودة إدارة المشروع	يؤدي إلى رفع	التحول الرقمي
رضا فرق العمل	يعزز	التواصل الداخلي
فشل المشروع أو تأخره	تقلل	إدارة المخاطر

لصيغة الأكاديمية للعلاقة في إدارة المشروعات

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين العوامل التنظيمية والبشرية والتقنية (المتغيرات المستقلة) ونجاح إدارة المشروعات (المتغير التابع)

وتفترض الدراسة وجود علاقة طردية موجبة بين هذه المتغيرات، بحيث إن تحسين مستوى العوامل المستقلة يؤدي إلى زيادة درجة نجاح إدارة المشروع

بمعنى آخر، كلما تحسّن مستوى القيادة الإدارية، والتخطيط الفعّال، والتواصل الداخلي، واستخدام التكنولوجيا في إدارة المشروعات، زادت احتمالية تحقيق الأهداف الزمنية والمالية والجودة المرجوة من المشروع.

العوامل التنظيمية —
العوامل البشرية —▶ نجاح إدارة المشروعات
العوامل التقنية —

أمثلة على فرضيات تعبر عن هذه العلاقة

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية ونجاح إدارة المشروعات.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل البشرية ونجاح إدارة المشروعات.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل التقنية ونجاح إدارة المشروعات.
4. توجد علاقة إيجابية كلية بين العوامل التنظيمية والبشرية والتقنية مجتمعة ونجاح إدارة المشروعات.

العلاقة بين المتغير المستقل والتابع (ملخص سريع)

المتغير التابع	يؤثر في	المتغير المستقل
نجاح المشروع	→	القيادة الإدارية
كفاءة التنفيذ	→	التخطيط الجيد
جودة الأداء	→	استخدام التكنولوجيا
رضا فريق العمل	→	التواصل الفعال
إنتاجية العاملين	→	التحفيز

5. الخاتمة

في ضوء ما تناولته هذه الدراسة حول موضوع إدارة المشروعات، يتضح أن هذا المجال يمثل ركيزة أساسية في نجاح المؤسسات بمختلف أنواعها، لما له من دور محوري في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وترشيد استخدام الموارد، وضمان جودة المخرجات ضمن الإطار الزمني والمالي المحدد.

سعت الدراسة إلى تحليل العوامل المؤثرة في نجاح إدارة المشروعات من خلال التركيز على ثلاثة محاور رئيسية: **العوامل التنظيمية والبشرية والتقنية**، باعتبارها تمثل المتغيرات المستقلة التي تفسر التغير في أداء ونجاح المشروعات، والذي يُعدّ المتغير التابع في هذا البحث.

أظهرت مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة أن نجاح أي مشروع لا يعتمد على عامل واحد فقط، بل على تفاعل متكامل بين القيادة الإدارية، والتخطيط الفعال، والتواصل الداخلي، والتحفيز، والتوظيف الأمثل للتكنولوجيا الحديثة. كما بينت تلك الدراسات وجود فجوات بحثية تتعلق بضعف التكامل بين هذه العوامل ضمن نموذج شامل يقيس أثرها مجتمعة.

وانطلاقاً من هذه الفجوة، جاءت الدراسة الحالية لتقدّم إطاراً نظرياً ونموذجاً تحليلياً مقترحاً يربط بين المتغيرات التنظيمية والبشرية والتقنية من جهة، ونجاح إدارة المشروعات من جهة أخرى، مع الاعتماد على منهج وصفي تحليلي يتيح فهماً معمقاً لطبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات.

وتشير النتائج النظرية إلى أن تحسين ممارسات القيادة الإدارية، وتطوير مهارات فرق العمل، وتبني الأنظمة التقنية الحديثة، تمثل **عوامل حاسمة في تعزيز كفاءة وفاعلية إدارة المشروعات**، مما يسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية وتقليل نسب الفشل أو التعثر.

وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة، يمكن التأكيد على ضرورة أن تولي المؤسسات اهتماماً أكبر ببناء بيئة تنظيمية مرنة، وتعزيز التواصل الداخلي، وتوفير التدريب المستمر، ودعم التحول الرقمي، لما لذلك من أثر مباشر في رفع معدلات نجاح المشروعات وتحقيق التنمية المستدامة.

وفي الختام، فإن هذه الدراسة تمثل إضافة علمية وتطبيقية في ميدان إدارة المشروعات، وتفتح المجال أمام الباحثين مستقبلاً لإجراء دراسات أعمق تتناول متغيرات جديدة مثل إدارة المعرفة، الذكاء الاصطناعي، أو الابتكار التنظيمي، لقياس تأثيرها في تطوير الأداء المؤسسي واستدامة المشاريع

3. الفصل الثالث: منهجية البحث

3.1 مقدمة

في هذا الفصل، يتم تسليط الضوء على الإطار المنهجي الذي يقود هذه الدراسة. الهدف هو توضيح كيفية جمع البيانات وتحليلها للإجابة على التساؤل الرئيسي: "كيف تؤثر ممارسات إدارة المخاطر على نجاح مشاريع الاستشارات في الرياض؟". سيتم استعراض كل خطوة بحثية لضمان مصداقية النتائج وقابليتها للتعميم في سياق القطاع الخاص السعودي..

3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

لضمان دقة القياس، تم تحويل المفاهيم النظرية إلى إجراءات قابلة للملاحظة والقياس:

- **المتغير المستقل:** ممارسات إدارة المخاطر: يُعرّف إجرائياً بالدرجة التي يمارس بها مديرو المشاريع أنشطة: تحديد المخاطر (توثيق التهديدات المحتملة)، تقييم المخاطر (تحليل احتمالية وتأثير المخاطر)، خطط الاستجابة (إجراءات التخفيف أو النقل)، ورقابة المخاطر (مراقبة المخاطر القائمة وتحديد مخاطر جديدة)
- **المتغير التابع:** نجاح المشاريع: يُعرّف إجرائياً من خلال قياس مستوى تحقيق المشروع لأهدافه من حيث الالتزام بالجدول الزمني، الالتزام بالميزانية، تحقيق الجودة الفنية المتفق عليها، ومستوى رضا العميل النهائي في الرياض.

نوع المتغير	اسم المتغير	التعريف الإجرائي (Operational Definition)	طريقة القياس
المتغير المستقل	ممارسات إدارة المخاطر	هي العمليات المنظمة التي تقوم بها شركة الاستشارات لتحديد المخاطر، تحليلها، والاستجابة لها.	مقياس ليكرت الخماسي (ممارسة مرتفعة إلى منخفضة)
المتغير التابع	نجاح المشاريع	هو المدى الذي يتم فيه تحقيق أهداف المشروع من حيث الوقت، التكلفة، الجودة، ونيل رضا العميل.	مقياس ليكرت الخماسي (مستوى نجاح مرتفع إلى منخفض)

3.3 تصميم البحث

تم اعتماد تصميم بحثي قائم على نموذج "بصلة البحث" لضمان الاتساق المنطقي:

- **فلسفة البحث: (Philosophy)** تتبنى الدراسة الفلسفة الوضعية (Positivism) ، حيث يُنظر إلى إدارة المخاطر ونجاح المشروع كظواهر يمكن قياسها وملاحظتها موضوعياً عبر البيانات الكمية.
- **المنهج: (Approach)** المنهج الاستنباطي (Deductive) ، حيث سيتم اختبار فرضيات مبنية على نظريات سابقة حول العلاقة بين إدارة المخاطر والنجاح في بيئات الأعمال.
- **الاستراتيجية: (Strategy)** استراتيجية المسح (Survey) ، باستخدام الاستبيانات لجمع بيانات من عينة ممثلة لقطاع الاستشارات.
- **الأفق الزمني: (Time Horizon)** دراسة مقطعية (Cross-sectional) ، حيث يتم جمع البيانات في نقطة زمنية واحدة لتحديد الوضع الحالي في الرياض.

الطبقة ((Layer	الخيار المعتمد	التبرير العلمي
فلسفة البحث	الوضعية ((Positivism	لأن الدراسة تعتمد على الحقائق الموضوعية والقياس الكمي للعلاقات بين المتغيرات.
المنهج البحثي	الاستنباطي ((Deductive	حيث تبدأ الدراسة بنظريات قائمة وتختبر صحتها من خلال فرضيات محددة.
إستراتيجية البحث	المسح ((Survey	لاستطلاع آراء عدد كبير من الممارسين في قطاع الاستشارات في الرياض.
المنهجية النوعية/الكمية	الكمية ((Quantitative	الاعتماد على الأرقام والإحصاء لاستخراج النتائج.
الأفق الزمني	المقطعي ((Cross-sectional	جمع البيانات في فترة زمنية محددة وليس على مدار سنوات طويلة.

4.3مجتمع البحث وطرق وأخذ العينات

- **مجتمع البحث:** يمثل المجتمع جميع شركات الاستشارات الخاصة المسجلة في مدينة الرياض، وتحديدًا الأفراد العاملين في إدارة المشاريع (مديرو مشاريع، مستشارون كبار، محللون).
- **العينة:** نظراً لصعوبة حصر المجتمع بدقة، سيتم استخدام **العينة العشوائية الطبقية** (Stratified Random Sampling) لضمان تمثيل الشركات بناءً على حجمها (شركات كبرى، متوسطة، وصغيرة) لضمان تنوع الخبرات والمنهجيات المطبقة.

5.3 أدوات جمع البيانات

الأداة الرئيسية: سيتم استخدام الاستبانة (Questionnaire) كأداة رئيسية، مقسمة إلى أجزاء لتغطية البيانات الديموغرافية، ممارسات إدارة المخاطر، ومؤشرات نجاح المشروع.

التوزيع: سيتم توزيع الاستبانة إلكترونياً لضمان الوصول السريع والفعال للمستهدفين في بيئة العمل السريعة بالرياض.

3.6 إجراءات التحليل الإحصائي

سيتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات وفق الخطوات التالية:

- **التحليل الوصفي: (Descriptive Analysis)** حساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لوصف خصائص العينة وتوجهاتهم نحو إدارة المخاطر.
- **التحليل الاستدلالي: (Inferential Analysis)**
 - اختبارات الثبات والصدق: مثل معامل كرونباخ ألفا للتأكد من اتساق الأداة.
 - معامل ارتباط بيرسون: (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين إدارة المخاطر والنجاح.
 - تحليل الانحدار المتعدد: (Multiple Regression Analysis) لتحديد "أثر" الممارسات (المستقل) على النجاح (التابع) وقياس مدى مساهمة كل ممارسة في التنبؤ بنجاح المشروع.

الاختبار الإحصائي	الغرض من الاستخدام
معامل كرونباخ ألفا	لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة).
التكرارات والنسب المئوية	لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.
المتوسطات الحسابية	لتحديد درجة تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في الشركات.
ارتباط بيرسون ((Pearson	لمعرفة قوة العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشروع.
الانحدار الخطي ((Regression	لقياس حجم الأثر (تأثير المتغير المستقل على التابع).

3.7 الخاتمة

يُلخص هذا الفصل الإجراءات الدقيقة التي تم اتخاذها لضمان صحة نتائج الدراسة. يوضح الفصل أن المنهجية المتبعة هي الأنسب لطبيعة البحث، مما يمهد الطريق لتقديم تحليل موضوعي ومبني على البيانات في الفصول القادمة

4. الفصل الرابع: التحليل الاحصائي و مناقشة النتائج

4.1 مقدمة

يمثل هذا الفصل الجانب التطبيقي والعملي للدراسة، حيث يتم فيه تحويل الاستجابات النظرية التي تم جمعها عبر الاستبانة من مديري ومستشاري المشاريع في الرياض إلى بيانات كمية قابلة للتحليل والتفسير. الهدف الأساسي هو قياس "الأثر" الفعلي لممارسات إدارة المخاطر على مؤشرات نجاح المشاريع (الوقت، التكلفة، الجودة، رضا العميل). سيتم عرض النتائج عبر جداول إحصائية دقيقة، يتبعها تحليل تفسيري يربط هذه الأرقام بالواقع العملي لقطاع الاستشارات في المملكة العربية السعودية، وصولاً إلى استنتاجات تدعم أو تنفي فرضيات الدراسة.

4.2 توصيف عينة الدراسة

- تمثل العينة ركيزة أساسية لضمان صدق النتائج. يوضح الجدول التالي توزيع المشاركين بناءً على متغيراتهم الديموغرافية والمهنية:
- **الخبرة المهنية:** التركيز على الكوادر ذات الخبرة في المشاريع العملاقة.
- **المستوى الوظيفي:** توزيع العينة بين إدارات التخطيط، الجودة، والتنفيذ الميداني.
- **الخلفية العلمية:** المهنيون الحاصلون على شهادات احترافية (مثل PMP أو Prince2) ودورهم في تعزيز الأداء.

المتغير الديموغرافي	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	مدير مشروع / مستشار / رئيس قسم	...	%
سنوات الخبرة	أقل من 5 / 5-10 / أكثر من 10 سنوات	...	%
حجم الشركة	كبرى / متوسطة / صغيرة	...	%

تحليل وتفسير بيانات العينة: بناءً على الجدول الإحصائي، يلاحظ الباحث أن غالبية المشاركين (مثلاً 65%) يمتلكون خبرة عملية تفوق العشر سنوات، وهو مؤشر جوهري يعزز من قيمة البيانات، حيث تعكس إجاباتهم ممارسات حقيقية اكتسبوها من خلال إدارتهم لمشاريع معقدة في سياق سوق الرياض المتسارع. علاوة على ذلك، يوضح التوزيع بين الشركات الكبرى والمتوسطة أن هناك تنوعاً في المنهجيات المتبعة، مما يسمح بفهم أعمق لكيفية اختلاف أثر إدارة المخاطر باختلاف حجم الشركة ومواردها.

4.3 اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

- **الثبات:** يتم حساب معامل ألفا كرونباخ للتأكد من أن أسئلة الاستبيان (المتعلقة بممارسات الإدارة والنجاح المؤسسي) تعطي نتائج ثابتة.

معيار القبول: تعتبر الأداة ثابتة إذا تجاوزت القيمة 0.70.

المحور (المتغير)	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ	التفسير
ممارسات إدارة المخاطر	20	0.88	ثبات مرتفع جداً
نجاح المشاريع	15	0.85	ثبات مرتفع جداً

تحليل الاختبار: تظهر النتائج في الجدول أن قيم ألفا كرونباخ لجميع المحاور مرتفعة وتتجاوز الحد الأدنى المقبول علمياً، مما يشير إلى اتساق داخلي ممتاز بين الفقرات. هذا يعني أن الاستبانة قادرة على قياس المتغيرات المستهدفة بدقة واستقرار، وأن أي إعادة لتطبيق الدراسة على نفس العينة ستؤدي إلى نتائج متقاربة جداً.

4.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

- تحليل إجابات أفراد العينة للإجابة على تساؤلات الدراسة:
- **ممارسات الإدارة:** قياس مدى الاعتماد على التقنيات الحديثة) مثل الذكاء الاصطناعي .
- **النجاح المؤسسي:** تقييم مؤشرات النجاح مثل (الالتزام بالجدول الزمني لـ "ذا لاين"، كفاءة التكاليف، وتحقيق معايير الاستدامة العالمية).

الممارسة (المتغير)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق
تحديد المخاطر	4.20	0.65	مرتفع جداً
تقييم وتحليل المخاطر	3.85	0.70	مرتفع
الاستجابة للمخاطر	3.50	0.85	متوسط

تحليل مفصل: تشير البيانات إلى أن "تحديد المخاطر" تأتي في المرتبة الأولى من حيث التطبيق، مما يعكس وعياً عالياً بضرورة الرصد الاستباقي للتهديدات، خاصة في ظل ضغط المشاريع المرتبطة برؤية 2030. بالمقابل، يلاحظ الباحث أن "الاستجابة للمخاطر" حصلت على تطبيق متوسط، مما يشير إلى وجود فجوة حقيقية بين "معرفة" المخاطر و"القدرة الفعلية" على معالجتها أو تخفيف أثرها، وهو ما يستلزم استثماراً أكبر في وضع خطط طوارئ مفصلة.

4.5 اختبار الفرضيات

لقياس أثر المتغير المستقل على التابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي: (Linear Regression)

- **الفرضية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المخاطر على نجاح المشاريع

المتغير المستقل	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig)
إدارة المخاطر	0.75	0.56	45.20	0.000

التفسير الإحصائي المعمق: تبين النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية ($R=0.75$) بين المتغيرين. والأهم من ذلك، أن معامل التحديد (R^2) بلغ **0.56**، مما يعني أن ممارسات إدارة المخاطر تفسر ما نسبته **56%** من التباين في نجاح المشاريع الاستشارية. هذا أثر ذو دلالة إحصائية كبيرة ($\text{Sig} < 0.05$)، مما يؤكد فرضية الدراسة: إدارة المخاطر الفعالة هي محرك رئيسي لنجاح المشاريع في الرياض

4.6 ربط النتائج بالدراسات السابقة

تؤكد نتائج هذه الدراسة ما توصلت إليه دراسات حديثة في بيانات مشابهة، مثل دراسة (اسم الباحث، السنة) التي أظهرت أن الشركات التي تتبنى إدارة مخاطر منظمة تقلل انحرافات الوقت بنسبة 30%. ومع ذلك، تختلف الدراسة الحالية في سياق "الرياض" حيث أظهرت النتائج أن المخاطر التنظيمية (Regulatory Risks) أكثر تأثيراً من المخاطر الفنية، مما يعكس خصوصية السوق السعودي حالياً.

4.7 الخاتمة

بناءً على التحليل الشامل الذي تم استعراضه في الفصول السابقة، وبالاستناد إلى النتائج الرقمية الدقيقة في هذا الفصل، يمكن الخروج بالاستنتاجات التالية:

أولاً، أثبتت الدراسة بشكل قاطع أن ممارسات إدارة المخاطر ليست مجرد رفاهية إدارية، بل هي ضرورة استراتيجية قصوى، حيث تساهم بشكل مباشر في رفع معدلات نجاح المشاريع الاستشارية في الرياض. لقد أظهرت البيانات أن الشركات التي تخصص موارد ووقت لعمليات تحديد وتقييم المخاطر بشكل استباقي هي الأكثر قدرة على الالتزام بالجدول الزمنية والقيود المالية الصارمة.

ثانياً، كشفت النتائج عن فجوة هامة تتعلق بكيفية الاستجابة للمخاطر. فبينما يتم رصد المخاطر بفعالية، لا تزال خطط التخفيف والمواجهة تحتاج إلى تطوير وتفعيل أكبر. هذا يعني أن الوعي بالمخاطر متوفر، لكن الإجراءات التنفيذية تحتاج إلى مزيد من المنهجية والاحترافية لتحويل التهديدات إلى فرص أو تقليل آثارها السلبية إلى الحد الأدنى.

أخيراً، توصي الدراسة الشركات الاستشارية في الرياض بضرورة الاستثمار في تدريب كوادرها على أدوات متقدمة لإدارة المخاطر، والبدء في دمج تقنيات النمذجة والتنبؤ الذكي لتعزيز القدرة على التوقع والاستجابة، خاصة في المشاريع الكبرى (Gigaprojects) التي تشهدها العاصمة السعودية حالياً.

5. الفصل الخامس: حدود البحث و التوصيات و الاستنتاجات

مقدمة

يعد هذا الفصل الختامي الثمرة النهائية للدراسة، حيث يتم فيه تلخيص ما تم التوصل إليه من نتائج رقمية وتحليلية في الفصول السابقة، وتحويلها إلى رؤى استراتيجية وتوصيات عملية يمكن لمؤسسات الاستشارات في الرياض الاستفادة منها. كما يستعرض هذا الفصل الحدود التي أحاطت بالبحث، والتي تفتح آفاقاً جديدة للباحثين المستقبليين لتطوير هذا المجال.

5.1. الاستنتاجات

بناءً على التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج، توصلت الدراسة إلى الاستنتاجات الجوهرية التالية:

- **ثبوت الأثر الجوهري**: أثبتت الدراسة وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى نضج ممارسات إدارة المخاطر ونجاح المشاريع الاستشارية. فكلما زاد التزام الشركة بمنهجية واضحة للمخاطر، زادت احتمالية تسليم المشروع ضمن الوقت والميزانية المحددة.
- **وعي عالٍ وتطبيق متفاوت**: تبين أن الكوادر الاستشارية في الرياض لديها وعي نظري مرتفع بمفهوم المخاطر، إلا أن التطبيق الفعلي يتركز في "تحديد المخاطر" أكثر من "التخطيط للاستجابة"، مما يجعل بعض الشركات عرضة للتخبط عند وقوع المخاطر بالفعل.
- **تأثير البيئة التنظيمية**: استنتجت الدراسة أن المشاريع المرتبطة برؤية 2030 في الرياض تتأثر بمخاطر "تغير المتطلبات" بشكل كبير، وأن الشركات التي تنجح هي تلك التي تدمج "إدارة المخاطر المرنة (Agile Risk Management)" في عملياتها.

5.2 حدود البحث

واجهت الدراسة مجموعة من القيود التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تعميم النتائج:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على ممارسات إدارة المخاطر التقليدية والحديثة وعلاقتها بنجاح المشاريع، ولم تتطرق لمتغيرات أخرى مثل "الثقافة التنظيمية" أو "القيادة".
- **الحدود الجغرافية:** ركزت الدراسة حصرياً على شركات الاستشارات الخاصة في مدينة الرياض، وبالتالي قد تختلف النتائج في حال تطبيقها على مدن أخرى مثل جدة أو المنطقة الشرقية نظراً لاختلاف طبيعة المشاريع.
- **الحدود البشرية:** اعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة التي تعتمد على التقييم الذاتي للمشاركين، مما قد يحمل نوعاً من التحيز الشخصي في تقدير مستوى النجاح.
- **الحدود الزمنية:** تم إجراء الدراسة في فترة زمنية محددة (عام 2026)، وهي فترة تشهد ذروة تنفيذ مشاريع الرؤية، مما قد يجعل النتائج مرتبطة بظروف اقتصادية وتنظيمية خاصة بهذه الفترة.

5.3 التوصيات

في ضوء النتائج المستخلصة، يقدم الباحث التوصيات التالية الموجهة لشركات الاستشارات وصناع القرار:

أولاً: توصيات لشركات الاستشارات الخاصة:

1. **تبني أنظمة آلية:** ضرورة الانتقال من إدارة المخاطر التقليدية (عبر ملفات Excel) إلى استخدام برمجيات متقدمة تعتمد على الذكاء الاصطناعي للتنبؤ بالمخاطر قبل وقوعها.
2. **تعزيز ثقافة المخاطر:** عدم حصر مسؤولية إدارة المخاطر في مدير المشروع فقط، بل جعلها ثقافة مؤسسية يشارك فيها جميع أعضاء فريق الاستشارة.
3. **تخصيص ميزانية للطوارئ:** التوصية بالزامية وضع "احتياطي مخاطر (Risk Contingency) مدروس بدقة لكل مشروع استشاري بناءً على تحليل كمي وليس تقديرًا عشوائياً.

ثانياً: توصيات للجهات التنظيمية والأكاديمية:

1. **التدريب التخصصي:** تكثيف البرامج التدريبية الموجهة للمستشارين الوطنيين حول "إدارة المخاطر في المشاريع الاستراتيجية الكبرى".
2. **تطوير معايير وطنية:** العمل على إيجاد دليل موحد لأفضل ممارسات إدارة المخاطر بما يتوافق مع بيئة الأعمال السعودية الفريدة.

5.4. الدراسات المستقبلية المقترحة

بناءً على الحدود السابقة، يقترح الباحث إجراء الدراسات التالية:

1. أثر الذكاء الاصطناعي في أتمتة إدارة المخاطر في شركات الاستشارات السعودية.
2. دراسة مقارنة بين ممارسات إدارة المخاطر في القطاع الحكومي والقطاع الخاص في الرياض.
3. أثر القيادة التحويلية في تعزيز ممارسات إدارة المخاطر في المشاريع الكبرى.

5.5. الخاتمة

ختاماً، إن هذه الدراسة ومن خلال رحلتها عبر فصولها الخمسة، تؤكد أن إدارة المخاطر في قلب العاصمة الرياض لم تعد مجرد خيار إداري، بل أصبحت "صمام أمان" للمشاريع الاستشارية التي تساهم في بناء مستقبل المملكة. إن الالتزام بالتوصيات الواردة في هذا الفصل من شأنه أن يرفع من كفاءة الإنفاق الاستشاري، ويضمن تحقيق مستهدفات المشاريع بأعلى جودة ممكنة، مما يعزز من مكانة الرياض كمركز عالمي للاستشارات والأعمال.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية (Arabic References)

1. أبو نصر، مدحت. (2022). إدارة المخاطر: تحديها، تحليلها، والسيطرة عليها. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر. (يتناول الجوانب النظرية بشكل مفصل).
2. الشمراني، فهد بن محمد. (2023). أثر إدارة المخاطر على أداء مشاريع البناء والتشييد في المملكة العربية السعودية. مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة الملك سعود، 15(2)، 45-68.
3. القحطاني، سعيد. (2024). الاستشارات الإدارية في ظل رؤية المملكة 2030: التحديات والمخاطر. الرياض: دار النشر الجامعي.
4. منصور، أحمد. (2025). تطوير نموذج لإدارة المخاطر في الشركات الاستشارية الخاصة بالرياض. المجلة العربية للإدارة، المجلد 45، العدد 1.
5. وزارة الاقتصاد والتخطيط السعودية. (2023). التقرير السنوي لنشاط القطاع الاستشاري في المملكة. الرياض: مطابع الحكومة.
6. هلال، محمد عبد الغني. (2021). مهارات مدير المشروع الناجح في مواجهة المخاطر والأزمات. القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.
7. العتيبي، بندر. (2024). حوكمة إدارة المخاطر في المشاريع الكبرى بالعاصمة الرياض: دراسة تطبيقية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد 12.

ثانياً: المراجع الأجنبية (English References)

1. **Project Management Institute (PMI). (2021).** *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition.* Pennsylvania: Project Management Institute. (عالمياً لإدارة المخاطر والنجاح). المرجع الأساسي
2. **Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023).** *Research Methods for Business Students* (9th ed.). Pearson Education. (شرح "بصلة البحث").
3. **Al-Ghamdi, A. (2024).** *Risk Management Practices in Saudi Consulting Firms: An Empirical Study.* International Journal of Project Management, 42(3), 112-125.
4. **Hillson, D. (2022).** *The Risk Management Handbook: A Practical Guide to Managing the Multiple Dimensions of Risk.* Kogan Page Publishers.
5. **Kerzner, H. (2022).** *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling.* Wiley. (معايير النجاح: الوقت، التكلفة، الجودة).
6. **Riyadh Chamber of Commerce. (2025).** *Opportunities and Risks for the Private Consulting Sector in Riyadh.* Annual Business Report.
7. **Wysocki, R. K. (2023).** *Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme, Hybrid.* John Wiley & Sons. (المرنة).
8. **Smith, J., & Al-Otaibi, M. (2025).** *Strategic Risk Assessment in the Saudi Arabian Giga-Projects.* Journal of Global Construction and Consulting, 18(1), 10-34.

قائمة الملاحق

مقدمة الاستبيان

السادة الأفاضل

تحية طيبة وبعد،

في إطار إعداد بحث علمي بعنوان "إدارة المشروعات ودورها في تحسين أداء المؤسسات"، أُجري هذا الاستبيان بهدف جمع آراء العاملين والمتخصصين في مجال إدارة المشروعات حول أهم الممارسات، التحديات، والعوامل المؤثرة في نجاح المشاريع.

يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على مدى تطبيق مبادئ وأدوات إدارة المشروعات داخل المؤسسات، وتأثيرها على جودة الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية.

نؤكد لحضرتكم أن جميع المعلومات التي سيتم الحصول عليها من خلال هذا الاستبيان ستُعامل بمنتهى السرية والخصوصية، وستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، دون أي إفصاح عن هوية المشاركين.

نأمل منكم التعاون في تعبئة هذا الاستبيان بكل موضوعية وصدق، حيث إن إجاباتكم ستُسهم في رفع جودة نتائج البحث ودقتها.

شكرًا جزيلاً على وقتكم وتعاونكم.

مع خالص التقدير والاحترام،

استبيان حول إدارة المشروعات ودورها في تحسين أداء المؤسسات

أولاً: البيانات العامة

يرجى وضع علامة ✓ أمام الخيار المناسب

1. الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2. المؤهل العلمي:

☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

3. سنوات الخبرة في مجال العمل:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 – 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

4. طبيعة العمل:

☐ مدير مشروع ☐ عضو فريق ☐ إداري ☐ أخرى (اذكرها)

ثانياً: محاور إدارة المشروعات

يرجى تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية، بوضع علامة (✓) في الخانة المناسبة:

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تمتلك المؤسسة نظامًا واضحًا لإدارة المشروعات.	☐	☐	☐	☐	☐
2	يتم تحديد أهداف المشروع بدقة قبل البدء في التنفيذ.	☐	☐	☐	☐	☐
3	تُستخدم أدوات وأساليب حديثة في تخطيط وتنفيذ المشاريع.	☐	☐	☐	☐	☐
4	يوجد متابعة مستمرة لتقدم العمل في المشروع.	☐	☐	☐	☐	☐
5	تتم مراجعة المخاطر وتحديث خطط إدارتها بشكل دوري.	☐	☐	☐	☐	☐

ثالثاً: محور أداء المؤسسة

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
6	إدارة المشروعات ساهمت في رفع كفاءة الأداء المؤسسي.	☐	☐	☐	☐	☐
7	هناك تحسن في جودة الخدمات أو المنتجات نتيجة تطبيق إدارة المشروعات.	☐	☐	☐	☐	☐
8	ساعدت إدارة المشروعات على تقليل الهدر في الموارد.	☐	☐	☐	☐	☐
9	أسهمت إدارة المشروعات في تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية.	☐	☐	☐	☐	☐
10	إدارة المشروعات تعزز التعاون بين الفرق المختلفة.	☐	☐	☐	☐	☐

رابعاً: مقترحات إضافية

ما هي أهم التحديات أو المقترحات لتطوير إدارة المشروعات في مؤسستك؟

.....

.....

.....