

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع

أثر إدارة مخاطر المشاريع على كفاءة تنفيذ المشاريع في شركة الاتصالات السعودية
بمدينة الرياض

أسم الطالبة

جود مقبل حسين الحرازي

مشروع تخرج - ١

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

٢٠٢٦/٠٢/٢٥ - الفصل الدراسي الاول

جدول المحتويات

٤.....	قائمة الأشكال.....
٥.....	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
٥.....	١,١. المقدمة.....
٨.....	١,٢. مشكلة الدراسة.....
٨.....	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري.....
٩.....	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي.....
٩.....	١,٣. أهمية الدراسة.....
١٠.....	١,٣,١. على المستوى النظري:.....
١٠.....	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:.....
١١.....	١,٤. أسئلة الدراسة.....
١١.....	١,٥. أهداف الدراسة.....
١٢.....	١,٦. فرضيات الدراسة.....
١٢.....	١,٧. نموذج الدراسة.....
١٣.....	١,٨. منهجية الدراسة.....
١٤.....	١,٩. الدراسة الميدانية.....
١٥.....	١,٩,١. مجتمع وعينة الدراسة.....
١٦.....	١,١٠. مخطط المشروع المقترح.....
١٧.....	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
١٨.....	٢,١. المقدمة:.....
١٩.....	٢,٢. المتغير المستقل.....
٢١.....	٢,٣. المتغير التابع.....
٢٢.....	٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
٢٣.....	٢,٥. أنواع مخاطر المشاريع.....
٢٤.....	٢,٦. نماذج إدارة مخاطر المشاريع.....

٢٥	٢,٧. مؤشرات قياس كفاءة إدارة المشاريع.....
٢٥	٢,٨. العوامل المؤثرة في كفاءة إدارة المشاريع.....
٢٦	٢,٩. تحليل الدراسات السابقة.....
٢٧	٢,١٠. الخاتمة.....
٢٩	قائمة المراجع.....
٣٠	الملاحق: استبانة الدراسة.....
٣٣	٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
٣٤	٣,١. المقدمة.....
٣٥	٣,٢. تصميم البحث.....
٣٥	٣,٣. التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة.....
٣٦	٣,٤. أداة البحث.....
٣٧	٣,٥. مجتمع الدراسة.....
٣٧	٣,٦. طرق وتقنيات أخذ العينات.....
٣٨	٣,٧. أنواع البيانات.....
٣٨	٣,٨. إجراءات التحليل الإحصائي.....
٣٩	٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة.....
٤٠	٤,١. المقدمة.....
٤٠	٤,٢. توصيف عينة الدراسة (الإحصاءات الوصفية لعينة البحث).....
٤١	٤,٢,١. الرسوم البيانية للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.....
٤٣	٤,٣. اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.....
٤٤	٤,٤. الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة.....
٤٤	٤,٤,١. الإحصاءات الوصفية لمتغير إدارة مخاطر المشاريع.....
٤٦	٤,٤,٢. الإحصاءات الوصفية لمتغير كفاءة تنفيذ المشاريع.....
٤٧	٤,٥. اختبار فرضيات الدراسة.....
٤٨	٤,٦. ربط النتائج بالدراسات السابقة.....

٤٩	 خاتمة الفصل
٥٠	 الملخص
٥١	 الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة
٥٢	 ٥.١ المقدمة
٥٣	 ٥.٢ الاستنتاجات
٥٤	 ٥.٣ المساهمة النظرية
٥٥	 ٥.٤ المساهمة العملية
٥٥	 ٥.٥ التوصيات
٥٦	 ٥.٦ حدود الدراسة
٥٧	 ٥.٧ الدراسات المستقبلية
٥٨	 ٥.٨ الخاتمة

قائمة الاشكال

رقم الشكل	عنوان الصفحة	رقم الصفحة
١	نموذج الدراسة (إعداد الطالبة)	١٢
٢	ملخص منهجية الدراسة (إعداد الطالبة)	١٣
٣	منهجية إدارة المخاطر (مركز إيداع الأوراق المالية (SDC)، (الأردن)	٢٠
٤	جدول مكونات أداة الدراسة	٣٦
٥	جدول توزيع أفراد العينة وفقاً لهذه المتغيرات.	٤٠
٦	رسم بياني توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	٤١
٧	رسم بياني توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	٤٢
٨	رسم بياني توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	٤٢
٩	رسم بياني توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	٤٢
١٠	جدول نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا	٤٣
١١	جدول الإحصاءات الوصفية لعبارات متغير إدارة مخاطر المشاريع	٤٥
١٢	جدول الإحصاءات الوصفية لعبارات متغير كفاءة تنفيذ المشاريع	٤٦
١٣	جدول نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة	٤٧

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١. المقدمة

تُعد إدارة مخاطر المشاريع من الوظائف المركزية في إدارة المشاريع الحديثة، خاصة في ظل بيئات الأعمال التنافسية التي تشهد تقلبات اقتصادية، ضغوطاً تنظيمية، وتطورات تكنولوجية متلاحقة. وقد أصبح التعامل مع المخاطر بشكل منهجي واستراتيجي أحد العوامل الحاسمة لنجاح تنفيذ المشاريع وتحقيق أهدافها ضمن الوقت والتكلفة والجودة المخطط لها. وتعرّف إدارة مخاطر المشاريع بأنها العملية المنهجية التي تشمل تحديد الأحداث أو الظروف المحتملة غير المؤكدة، وتحليلها، وتقييمها، ووضع استراتيجيات للحد من آثارها السلبية والاستفادة من آثارها الإيجابية على المشروع.

وقد واجهت بعض الشركات الكبرى في السعودية تحديات كبيرة تتطلب تعزيز إجراءات إدارة المخاطر لضمان تنفيذ المشاريع بنجاح. على سبيل المثال، في قطاع الاتصالات، تعمل (Saudi Telecom Company STC) على مواجهة تحديات تغيرات الطلب في السوق والتحولات التقنية السريعة، والتي تتطلب إدارة مخاطر فعّالة ضمن مشاريعها الإستراتيجية لضمان الاستدامة وتحقيق مميزات تنافسية مستدامة. وتبين تقارير الشركة أن إدارة المخاطر أصبحت جزءاً لا يتجزأ من استراتيجيتها المؤسسية، حيث تساهم في توجيه عملية اتخاذ القرار وتعزيز المرونة التنظيمية في مواجهة المخاطر الناشئة في سوق الاتصالات الديناميكي.

وقد أكدت الدراسات وأطر العمل المعتمدة في إدارة المشاريع على أن تكامل إدارة المخاطر مع تخطيط المشروع ومتابعته يساهمان في تقليل التعثرات، وتحسين تخصيص الموارد، وتوقع المشكلات قبل حدوثها، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على كفاءة تنفيذ المشاريع ويقلل من المخاطر التشغيلية والمالية. وتتمثل مشكلة الدراسة في ضعف بعض ممارسات إدارة المخاطر في المؤسسات الكبرى، مما يؤدي إلى انخفاض كفاءة تنفيذ المشاريع وزيادة احتمالية تجاوزها للميزانية أو الجدول الزمني المخطط له، وهو ما يستوجب البحث العلمي والتحليل المنهجي لهذه العلاقة.

وتشير أدبيات إدارة المشاريع إلى أن المخاطر هي أحداث أو ظروف غير مؤكدة قد يكون لها تأثير إيجابي أو سلبي على أهداف المشروع من حيث الوقت، والتكلفة، والجودة، ونطاق العمل. وقد عرّف معهد إدارة المشاريع (Project Management Institute (PMI إدارة المخاطر بأنها العملية المنهجية التي تتضمن تحديد المخاطر، وتحليلها، وتقييمها، ووضع خطط الاستجابة لها، ومراقبتها طوال دورة حياة

المشروع. ويؤكد دليل A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) أن إدارة المخاطر تمثل أحد مجالات المعرفة الأساسية في إدارة المشاريع، لما لها من تأثير مباشر على تحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفعالية.

كما تتعدد مصادر المخاطر التي تواجه المشاريع، فقد تكون مخاطر استراتيجية مرتبطة بتغير توجهات السوق أو دخول منافسين جدد، أو مخاطر تشغيلية ناتجة عن ضعف الموارد أو قصور العمليات الداخلية، أو مخاطر مالية نتيجة تقلبات الأسعار وأسعار الصرف، أو مخاطر تقنية بسبب الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا والأنظمة الرقمية. كما أن التحول الرقمي والابتكار السريع جعلاً دورة حياة المنتجات والخدمات أقصر، مما يزيد من احتمالية التعرض لمخاطر عدم التكيف أو التأخر في الاستجابة للتغيرات.

وتبرز أهمية إدارة مخاطر المشاريع في قدرتها على تحويل حالة عدم اليقين إلى فرص يمكن استثمارها، بدلاً من اعتبارها تهديدات فقط. فالإدارة الفعالة للمخاطر لا تقتصر على تجنب الخسائر، بل تمتد إلى تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة من خلال اتخاذ قرارات مدروسة قائمة على تحليل علمي للمخاطر والسيناريوهات المحتملة. ومن خلال التخطيط الاستباقي، تستطيع المنظمة تقليل احتمالية فشل المشروع، وخفض التكاليف غير المتوقعة، وتحسين استخدام الموارد، وضمان الالتزام بالجدول الزمنية المحددة.

كما أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً محورياً في نجاح إدارة المخاطر، إذ يتطلب الأمر نشر الوعي بأهمية المخاطر بين جميع أعضاء فريق المشروع، وتعزيز الشفافية في الإبلاغ عن المشكلات المحتملة، وتوفير قنوات اتصال فعالة تتيح سرعة الاستجابة. كذلك يُعد دعم الإدارة العليا عنصراً حاسماً في ترسيخ منهجية واضحة لإدارة المخاطر، من خلال تخصيص الموارد اللازمة، وتبني سياسات وإجراءات رسمية، وربط إدارة المخاطر بالاستراتيجية العامة للمنظمة.

وتشير الدراسات الحديثة في مجال إدارة المشاريع إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق منهجيات إدارة المخاطر وارتفاع معدلات نجاح المشاريع، خاصة في القطاعات ذات التنافسية العالية مثل قطاع التقنية، والبناء، والطاقة، والخدمات المالية. فالمشاريع التي تتبنى إطاراً متكاملًا لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات المفاجئة، وأقل عرضة للتعثّر أو الإلغاء، مقارنة بالمشاريع التي تفتقر إلى منهجية واضحة في هذا المجال.

وانطلاقاً مما سبق، يتضح أن إدارة مخاطر المشاريع تمثل عنصراً استراتيجياً محورياً في تعزيز كفاءة تنفيذ المشاريع، خاصة في القطاعات التقنية ذات الطبيعة الديناميكية والتنافسية العالية. فتبني منهجية علمية

متكاملة لإدارة المخاطر يسهم في تقليل مستويات عدم اليقين، وتحسين جودة القرارات، وضبط الوقت والتكلفة، ورفع مستوى الأداء العام للمشاريع. وعليه، تبرز الحاجة إلى دراسة أثر إدارة مخاطر المشاريع على كفاءة تنفيذها في شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض، بوصفها نموذجًا تطبيقيًا في بيئة تنظيمية تتسم بتسارع التغيرات التقنية وتزايد التحديات التشغيلية.

١,٢. مشكلة الدراسة

تُعد إدارة مخاطر المشاريع من العمليات الإدارية الأساسية داخل المؤسسات، لما لها من أثر كبير في حماية المشاريع من المخاطر المحتملة وضمان تحقيق الكفاءة في تنفيذها. وفي هذا السياق، يهدف هذا البحث إلى دراسة واقع إدارة مخاطر المشاريع داخل شركة الاتصالات السعودية (STC) في الرياض، مع التركيز على مدى كفاية الإجراءات المتبعة في التنبؤ بالمخاطر والتعامل معها بفاعلية. وتُعد الشركة من أكبر شركات الاتصالات في المنطقة، حيث تقود العديد من المبادرات والمشاريع التقنية الكبرى المرتبطة بتطوير البنية التحتية الرقمية، وتوسيع شبكات الجيل الخامس، ودعم مستهدفات التحول الرقمي ورؤية المملكة ٢٠٣٠. ومع التوسع المستمر في حجم المشاريع وتعقيد متطلباتها، يزداد مستوى التعقيد والمخاطر المحتملة، الأمر الذي يجعل تطوير منهجيات فعالة لإدارة المخاطر ضرورة استراتيجية لضمان استمرارية الإنجاز وتعزيز الأداء المؤسسي، بما يسهم في المحافظة على مكانة الشركة التنافسية في سوق الاتصالات السعودي. من خلال فهم العلاقة بين إدارة المخاطر وكفاءة تنفيذ المشاريع، يمكن تقديم رؤى استراتيجية لتحسين السياسات التشغيلية وتعزيز القدرة على التعامل مع التحديات المستقبلية بفاعلية.

١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

تتركز المشكلة النظرية للبحث حول تساؤلات تتعلق بكيفية تأثير إدارة مخاطر المشاريع على كفاءة تنفيذ المشاريع داخل شركة الاتصالات السعودية (STC). يتطلب ذلك فهم المفاهيم الأساسية لإدارة المخاطر، بما في ذلك التعرف على أنواع المخاطر وأساليب التنبؤ والتعامل معها، وكيفية دمج هذه المفاهيم في

عمليات إدارة المشاريع. كما يتطلب البحث في الفجوات المعرفية الحالية، مثل نقص الدراسات التي تربط بشكل مباشر بين إدارة المخاطر وكفاءة تنفيذ المشاريع في بيئة شركات الاتصالات الكبرى، مما يبرز الحاجة إلى استكشاف هذه العلاقة بشكل أعمق.

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

أما على المستوى التطبيقي، فتتمثل المشكلة في كيفية تطبيق إجراءات إدارة المخاطر بشكل فعال داخل المشاريع لضمان تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة. يتطلب ذلك دراسة كيفية تأثير هذه الإجراءات على سير العمل، تنظيم الموارد، وتقليل احتمالية حدوث أزمات تؤثر على الأداء. كما يجب تحليل التحديات العملية التي تواجه الشركة في تطبيق منهجيات إدارة المخاطر، وكيفية تطوير حلول استراتيجية للتغلب عليها. بالتالي، يهدف البحث إلى تقديم توصيات عملية للمديرين في (STC) لتعزيز إدارة المخاطر وتحسين كفاءة تنفيذ المشاريع ضمن بيئة عمل متطورة ومعقدة.

ينتهي هذا الجزء بالسؤال الرئيسي

كيف تؤثر إدارة مخاطر المشاريع على كفاءة تنفيذ المشاريع بشركة الاتصالات السعودية (STC) في الرياض؟

١,٣. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من تناولها إدارة مخاطر المشاريع بوصفها عنصرًا استراتيجيًا يسهم في تعزيز قدرة المؤسسات على تحقيق أهداف مشاريعها بكفاءة واستدامة، لا سيما في القطاعات التقنية التي تتطلب مستويات عالية من الدقة والتخطيط والتنفيذ المنهجي. وتبرز قيمة الدراسة من خلال تطبيقها على شركة

الاتصالات السعودية (STC) في الرياض، بوصفها إحدى الشركات الرائدة في قطاع الاتصالات، حيث تنفذ مشاريع تقنية واستراتيجية واسعة النطاق تدعم البنية التحتية الرقمية، وترتقي بجودة الخدمات، وتساند التوجهات الوطنية نحو التحول الرقمي. كما تتجلى أهمية الدراسة في تقييم فاعلية الممارسات المعتمدة في تحديد المخاطر وتحليلها وبناء خطط استجابة استباقية لها، بما يحد من أثارها المحتملة ويعزز فرص نجاح المشاريع ويرفع كفاءة تنفيذها في بيئات عمل تتسم بالتعقيد وتعدد التحديات. وتوفر نتائج هذه الدراسة أساساً معرفياً وتطبيقياً يدعم تطوير السياسات والإجراءات المرتبطة بإدارة المخاطر داخل المؤسسات التقنية، ويزود متخذي القرار برؤى منهجية تساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية.

١,٣,١. على المستوى النظري

تُساهم هذه الدراسة في تعزيز الرصيد العلمي في مجال إدارة مخاطر المشاريع من خلال تحليل أثرها في كفاءة تنفيذ المشاريع ضمن قطاع الاتصالات. كما تقدم طرحاً علمياً يوضح العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر ومستوى كفاءة التنفيذ في البيئة التنظيمية، من خلال تطبيقها على شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض. ويعزز ذلك الفهم الأكاديمي لدور إدارة المخاطر كأحد العوامل المؤثرة في نجاح تنفيذ المشاريع، إضافة إلى توفير دراسة تطبيقية تثري الأدبيات في السياق السعودي.

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي

تقدم هذه الدراسة نتائج وتوصيات عملية يمكن أن يستفيد منها صناع القرار والإدارة العليا في شركات الاتصالات، بهدف تطوير سياسات وإجراءات أكثر فاعلية في إدارة مخاطر المشاريع بما ينعكس إيجاباً على كفاءة تنفيذها. كما تساهم في دعم اتخاذ قرارات مبنية على تحليل منظم للمخاطر، وتحسين آليات التنبؤ بها والتعامل معها، مما يساعد على تقليل التعثرات، وضبط التكاليف، ورفع جودة التنفيذ، وتعزيز كفاءة أداء المشاريع.

١,٤ . أسئلة الدراسة

سؤال البحث الرئيسي:

ما أثر إدارة مخاطر المشاريع على كفاءة تنفيذ المشاريع في شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض؟

الأسئلة الفرعية:

١. ما واقع تطبيق إدارة مخاطر المشاريع في شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض؟

٢. ما أبرز التحديات التي تواجه إدارة مخاطر المشاريع أثناء تنفيذ المشاريع التقنية في الشركة؟

٣. كيف يمكن تطوير ممارسات إدارة مخاطر المشاريع بما يساهم في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع في الشركة؟

١,٥ . أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

دراسة أثر إدارة مخاطر المشاريع على كفاءة تنفيذ المشاريع في شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض.

الأهداف الفرعية:

١. التعرف على واقع تطبيق إدارة مخاطر المشاريع في شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض.

٢. تحديد التحديات التي تواجه إدارة مخاطر المشاريع أثناء تنفيذ المشاريع التقنية في الشركة.

٣. اقتراح سبل تطوير ممارسات إدارة مخاطر المشاريع بما يساهم في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع في الشركة

١,٦. فرضيات الدراسة

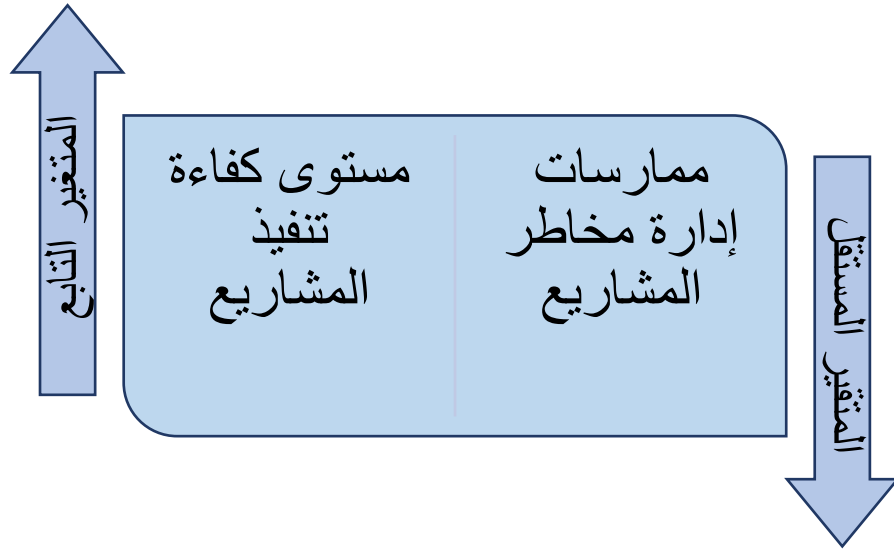
الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة مخاطر المشاريع وكفاءة تنفيذ المشاريع في شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض، بحيث تؤدي إدارة المخاطر الفعالة إلى تحسين كفاءة التنفيذ.

الفرضيات الفرعية:

١. تحسين ممارسات إدارة المخاطر في شركة (STC) يقلل من التأخير في تنفيذ المشاريع.
٢. تطبيق إجراءات إدارة المخاطر بشكل فعال يساهم في ضبط التكاليف ورفع جودة تنفيذ المشاريع.
٣. تطوير سياسات إدارة المخاطر يعزز قدرة الشركة على مواجهة التحديات التشغيلية والتقنية أثناء تنفيذ المشاريع.

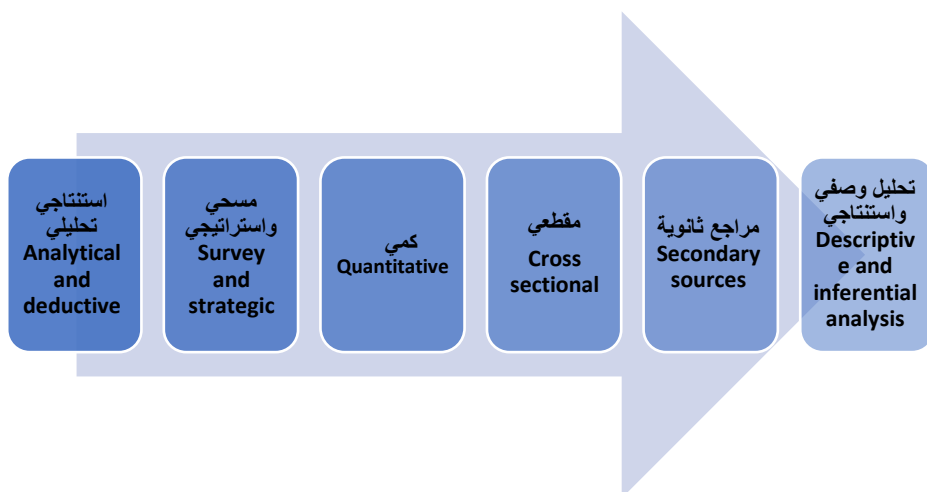
١,٧. نموذج الدراسة



الشكل (١): نموذج الدراسة (إعداد الطالبة)

١,٨ . منهجية الدراسة

- نوع البحث: استنتاجي تحليلي
- تصميم البحث: مسحي واستراتيجي
- نوع البيانات: كمي
- الإطار الزمني: مقطعي
- أدوات جمع البيانات استبيان ومقابلات ومراجع ثانوية
- طرق التحليل: تحليل وصفي واستنتاجي لاختبار الفرضيات



الشكل (٢): ملخص منهجية الدراسة (إعداد الطالبة)

٩, ١. الدراسة الميدانية

تركز الدراسة على بيئة شركة الاتصالات السعودية (STC) في مدينة الرياض، حيث تتيح طبيعة مشاريعها المتنوعة والمعقدة التعرف على أثر إدارة المخاطر على كفاءة تنفيذ المشاريع. ويظهر داخل بيئة العمل التنوع في حجم المشاريع وتعقيدها، ما يوفر فرصة لفهم المخاطر العملية التي تواجه فرق العمل خلال مختلف مراحل تنفيذ المشاريع.

تتضمن الممارسات اليومية لإدارة المخاطر تحديد المخاطر المحتملة، تقييم أثرها، وتطبيق الإجراءات المناسبة للحد من تأثيرها ضمن خطط المشاريع. كما يتضح التنسيق بين فرق العمل المختلفة، وكيفية تعاملهم مع التحديات التشغيلية والتقنية والمالية، ومدى تأثير هذا التعامل على سير المشاريع وتحقيق أهدافها ضمن الجداول الزمنية المحددة.

وتعكس الدراسة طبيعة بيئة المشاريع في (STC)، والآليات المتبعة لضمان تنفيذها بكفاءة وفاعلية ضمن بيئة أعمال معقدة ومتغيرة. كما تعكس الدراسة التحديات الواقعية التي تواجه فرق العمل، وكيفية التكيف معها، مع التركيز على العمليات اليومية وأساليب التعامل مع المخاطر التي تظهر أثناء التنفيذ.

١,٩,١. مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارة المشاريع داخل شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض، والذين لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بعمليات تنفيذ المشاريع. أما عينة الدراسة فسيتم اختيارها من هذا المجتمع بطريقة مناسبة لضمان تمثيل الفئات المختلفة ذات العلاقة بإدارة المشاريع والمخاطر، بما يساهم في الحصول على بيانات دقيقة تعكس الواقع الفعلي داخل الشركة.

وسيتم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وذلك لضمان تمثيل جميع أفراد المجتمع بشكل عادل وتقليل التحيز في النتائج. كما سيتم تحديد حجم العينة بما يتناسب مع حجم مجتمع الدراسة، بما يضمن الحصول على نتائج يمكن تعميمها بدرجة مقبولة.

وسيتم أيضاً مراعاة بعض الخصائص الديموغرافية للمشاركين، مثل سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والتخصص، وذلك لتحليل الفروق بين الأفراد وفهم تأثير هذه المتغيرات على نتائج الدراسة.

١,١٠. مخطط المشروع المقترح

مخطط المشروع المقترح يوضح مراحل البحث والخطوات المتبعة لتحقيق أهداف الدراسة:

١. تحديد المشكلة وأهمية البحث: دراسة واقع إدارة مخاطر المشاريع في شركة (STC) بمدينة الرياض.
٢. صياغة أسئلة وأهداف البحث: وضع سؤال البحث الرئيسي والأسئلة الفرعية وتحديد الهدف الرئيسي والأهداف الفرعية.
٣. تصميم أدوات جمع البيانات: إعداد الاستبيانات والمقابلات وتحليل المستندات الرسمية.
٤. جمع البيانات الميدانية: توزيع الاستبيانات وإجراء المقابلات مع العاملين في إدارة المشاريع.
٥. تحليل البيانات: استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة النتائج.
٦. مناقشة النتائج: تفسير النتائج وربطها بالإطار النظري للدراسة.
٧. تقديم التوصيات: وضع مقترحات عملية لتحسين إدارة مخاطر المشاريع وتعزيز كفاءة التنفيذ.
٨. خاتمة البحث: تلخيص النتائج الرئيسية واستنتاجات الدراسة.

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١. المقدمة:

تُعد إدارة مخاطر المشاريع من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الكبرى لضمان كفاءة تنفيذ مشاريعها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، خصوصاً في القطاعات التي تتسم بالتطور السريع والتعقيد مثل قطاع الاتصالات. وفي هذا الإطار، تواجه شركة الاتصالات السعودية (STC) مجموعة من التحديات المرتبطة بتغيرات السوق والتطورات التقنية المتسارعة، مما يزيد من أهمية تبني ممارسات فعالة لإدارة المخاطر، نظراً لدورها في تقليل الآثار السلبية المحتملة وتعزيز القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

ومع تزايد الاعتماد على المشاريع كوسيلة رئيسية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، أصبحت إدارة المخاطر عنصراً أساسياً لا يمكن الاستغناء عنه، خاصة في البيئات التي تتسم بعدم الاستقرار والتعقيد. فلم يعد نجاح المشاريع يعتمد فقط على جودة التخطيط، بل أصبح مرتبطاً بقدرة المنظمة على التنبؤ بالمخاطر المحتملة والتعامل معها بفعالية، مما يسهم في تقليل التعثرات وزيادة فرص نجاح المشاريع.

وتكمن أهمية إدارة مخاطر المشاريع في دورها في تقليل مستويات عدم اليقين خلال مراحل تنفيذ المشروع، من خلال تحديد التهديدات المحتملة قبل وقوعها، ووضع خطط استجابة مناسبة لها، مما يساعد على تحسين جودة القرارات الإدارية عبر توفير معلومات دقيقة حول طبيعة المخاطر وتأثيراتها المحتملة.

كما تسهم إدارة المخاطر في تعزيز التخطيط الاستباقي داخل المؤسسات، من خلال إعداد سيناريوهات متعددة للتعامل مع الظروف غير المتوقعة، مما يقلل من عنصر المفاجأة أثناء التنفيذ، ويعزز من جاهزية فرق العمل في مواجهة التحديات.

ومع التطور التقني المتسارع والتحول الرقمي في قطاع الاتصالات، ازدادت المخاطر المرتبطة بالمشاريع سواء كانت تقنية أو تشغيلية أو مالية، مما يتطلب تبني منهجيات حديثة لإدارة المخاطر تعتمد على التحليل المستمر واستخدام الأدوات الرقمية الحديثة.

وفي هذا السياق، تبرز أهمية الربط بين إدارة مخاطر المشاريع وكفاءة تنفيذ المشاريع، حيث إن الإدارة الفعالة للمخاطر تسهم في تقليل الانحرافات عن الخطط الزمنية والميزانيات، وتحسين جودة المخرجات، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمشاريع.

كما أن المؤسسات التي تطبق ممارسات متقدمة في إدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على تحقيق التوازن بين الوقت والتكلفة والجودة، بينما يؤدي ضعف تطبيق إدارة المخاطر إلى زيادة احتمالية التأخير وارتفاع التكاليف وانخفاض جودة التنفيذ.

وانطلاقاً من ذلك، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل ومراجعة الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين إدارة مخاطر المشاريع وكفاءة تنفيذ المشاريع، من خلال استعراض أبرز النتائج العلمية ومناقشة أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، إضافة إلى تحديد الفجوات البحثية في هذا المجال، خاصة في قطاع الاتصالات وبالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية (STC)، بما يسهم في دعم الدراسة الحالية وتفسير العلاقة بين المتغيرين بشكل أدق.

٢.٢. المتغير المستقل: إدارة مخاطر المشاريع

تُعد إدارة مخاطر المشاريع عملية منهجية تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشروع، وتحليلها، وتقييم تأثيرها، ووضع خطط مناسبة للتعامل معها. وتكمن أهمية إدارة المخاطر في قدرتها على تقليل حالات عدم اليقين، وتحسين عملية اتخاذ القرار، مما ينعكس إيجاباً على أداء المشروع ونتائجه.

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أهمية إدارة مخاطر المشاريع في تحسين أداء المشاريع، حيث بيّنت دراسة (Rabechini & Carvalho, 2013) أن تطبيق ممارسات فعّالة لإدارة المخاطر يسهم في تقليل التعثرات وزيادة فرص نجاح المشاريع. كما أوضحت دراسة (Zwikaël & Globerson, 2006) أن وجود منهجية واضحة لإدارة المخاطر يعزز من كفاءة التخطيط والتنفيذ داخل المشاريع.

وفي سياق شركة الاتصالات السعودية (STC)، تزداد أهمية إدارة المخاطر نظراً لطبيعة المشاريع التقنية المعقدة التي تنفذها الشركة، والتي تتطلب التعامل مع تحديات مستمرة مثل التطور التكنولوجي السريع وتغيرات السوق، مما يجعل إدارة المخاطر عنصراً أساسياً في نجاح المشاريع.

كما تتضمن إدارة مخاطر المشاريع مجموعة من المراحل الأساسية التي تساعد في التعامل مع المخاطر بشكل منهجي، وتشمل هذه المراحل: تحديد المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشروع، وتحليل هذه المخاطر من حيث الاحتمالية والتأثير، ثم تقييمها لتحديد درجة خطورتها، وبعد ذلك وضع خطط الاستجابة المناسبة سواء بالتجنب أو التخفيف أو التحويل أو القبول.

كما تستخدم المؤسسات عددًا من الأدوات والأساليب في إدارة المخاطر، مثل تحليل SWOT الذي يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، بالإضافة إلى مصفوفة المخاطر التي تُستخدم لتصنيف المخاطر حسب درجة تأثيرها واحتمالية حدوثها، مما يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار داخل المشاريع.



الشكل (٣): منهجية إدارة المخاطر (مركز إيداع الأوراق المالية (SDC)، الأردن)

٢,٣. المتغير التابع: كفاءة تنفيذ المشاريع

تُشير كفاءة تنفيذ المشاريع إلى مدى قدرة المشروع على تحقيق أهدافه ضمن الإطار الزمني المحدد ووفق الميزانية المقررة، مع الحفاظ على مستوى الجودة المطلوب. وتُعد كفاءة التنفيذ مؤشرًا رئيسيًا على نجاح المشروع، حيث تعكس مدى فعالية التخطيط والتنظيم وإدارة الموارد.

وقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية كفاءة تنفيذ المشاريع، حيث أشارت دراسة (Su & Khallaf, 2022) إلى أن كفاءة التنفيذ ترتبط بقدرة المنظمة على التعامل مع التحديات والمخاطر المختلفة أثناء تنفيذ المشروع. كما بيّن معهد إدارة المشاريع (PMI, 2021) أن المشاريع التي تُدار بشكل منهجي تحقق نتائج أفضل من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة.

وفي شركة الاتصالات السعودية (STC)، تُقاس كفاءة تنفيذ المشاريع من خلال مدى الالتزام بالجدول الزمنية المحددة، وضبط التكاليف، وتحقيق جودة المخرجات المطلوبة. ونظرًا لحجم المشاريع التي تنفذها الشركة وتنوعها، فإن أي خلل في التنفيذ قد يؤدي إلى تأخير أو زيادة في التكاليف أو انخفاض في جودة الخدمات المقدمة، لذلك تهتم الشركة برفع مستوى كفاءة التنفيذ بشكل مستمر.

كما يمكن قياس كفاءة تنفيذ المشاريع من خلال مجموعة من المؤشرات الرئيسية، من أهمها الالتزام بالجدول الزمني المحدد للمشروع، والقدرة على التحكم في التكاليف ومنع تجاوز الميزانية، بالإضافة إلى تحقيق الجودة المطلوبة في المخرجات النهائية.

كما تشمل كفاءة التنفيذ أيضًا مدى استخدام الموارد بشكل فعال، وقدرة فرق العمل على التنسيق فيما بينها، وسرعة الاستجابة للتغيرات أو المشكلات التي قد تحدث أثناء تنفيذ المشروع. وكلما ارتفعت هذه المؤشرات، دلّ ذلك على ارتفاع مستوى كفاءة تنفيذ المشروع.

٢,٤. العلاقة بين إدارة مخاطر المشاريع وكفاءة تنفيذ المشاريع

تتناول هذه الدراسة العلاقة بين إدارة مخاطر المشاريع (المتغير المستقل) وكفاءة تنفيذ المشاريع (المتغير التابع)، حيث تشير الأدبيات السابقة إلى وجود علاقة إيجابية مباشرة بينهما، إذ إن تطبيق ممارسات فعّالة لإدارة المخاطر يسهم في تحسين مستوى كفاءة تنفيذ المشاريع بشكل ملحوظ.

فعندما تقوم المنظمة بتحديد المخاطر المحتملة وتحليلها بشكل مبكر ووضع خطط استجابة مناسبة، فإن ذلك يقلل من احتمالية حدوث المشكلات أثناء التنفيذ، مثل التأخير في الجداول الزمنية أو تجاوز التكاليف أو انخفاض جودة المخرجات. وبالتالي، فإن إدارة المخاطر تساعد على ضبط سير المشروع وتحسين القدرة على الالتزام بخطته المحددة مسبقاً.

وفي هذا السياق، تُعد شركة الاتصالات السعودية (STC) مثالاً على المؤسسات التي تعتمد على مشاريع تقنية واستراتيجية معقدة، حيث يؤدي تطبيق إدارة مخاطر فعّالة إلى تعزيز قدرة الشركة على التعامل مع التحديات التشغيلية والتقنية، مما ينعكس بشكل مباشر على رفع كفاءة تنفيذ المشاريع وتحقيق أهدافها بكفاءة أعلى.

كما أوضحت الدراسات السابقة مثل (Rabechini & Carvalho, 2013) و (Fazly et al, 2024) أن المشاريع التي تطبق إدارة مخاطر منهجية تكون أكثر قدرة على النجاح مقارنة بالمشاريع التي لا تعتمد هذا النهج، مما يؤكد أن العلاقة بين المتغيرين علاقة تكاملية، حيث تؤثر إدارة المخاطر بشكل إيجابي على كفاءة التنفيذ من خلال تقليل الانحرافات وتحسين الأداء العام للمشاريع.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن تحسين ممارسات إدارة مخاطر المشاريع يؤدي إلى رفع كفاءة تنفيذ المشاريع بشكل مباشر، خصوصاً في البيئات المعقدة مثل قطاع الاتصالات الذي تعمل فيه شركة (STC).

٢,٥. أنواع مخاطر المشاريع

تتنوع المخاطر التي قد تواجه المشاريع إلى عدة أنواع رئيسية، تختلف حسب مصدرها وطبيعتها وتأثيرها على المشروع. ومن أبرز هذه الأنواع:

- المخاطر الاستراتيجية: وهي المخاطر المرتبطة بتغيرات السوق أو المنافسة أو القرارات الاستراتيجية طويلة المدى.
- المخاطر التشغيلية: وتشمل المشكلات الناتجة عن ضعف العمليات الداخلية أو نقص الموارد أو الأخطاء البشرية أثناء التنفيذ.
- المخاطر المالية: وتتمثل في تقلب التكاليف أو تجاوز الميزانيات المحددة أو نقص التمويل.
- المخاطر التقنية: وترتبط باستخدام الأنظمة والتقنيات الحديثة، مثل الأعطال التقنية أو فشل الأنظمة أو ضعف البنية التحتية الرقمية.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه الأنواع من المخاطر لا تعمل بشكل منفصل، بل قد تتداخل فيما بينها، حيث يمكن أن يؤدي حدوث خطر تقني إلى ظهور مخاطر مالية أو تشغيلية، مما يزيد من تعقيد إدارة المشروع لذلك، فإن التعامل مع المخاطر يتطلب نظرة شمولية تأخذ بعين الاعتبار جميع أنواع المخاطر والعلاقات بينها، لضمان وضع استجابات فعّالة ومتكاملة.

٢,٦. نماذج إدارة مخاطر المشاريع

تعتمد إدارة مخاطر المشاريع على عدد من النماذج والمعايير العالمية التي تساعد المؤسسات على تطبيق إدارة المخاطر بشكل منظم وفعال. ومن أهم هذه النماذج:

نموذج (PMBOK) وهو من النماذج الصادرة عن معهد إدارة المشاريع (PMI) ، ويقدم إطاراً شاملاً لإدارة المخاطر يتضمن مراحل تحديد وتحليل وتقييم والاستجابة للمخاطر.

معيار: ISO 31000 وهو معيار دولي يركز على مبادئ إدارة المخاطر وتطبيقها في مختلف أنواع المؤسسات، حيث يوفر إرشادات تساعد في تحسين عملية اتخاذ القرار وتقليل عدم اليقين.

وتكمن أهمية هذه النماذج في توحيد منهجية التعامل مع المخاطر داخل المؤسسات، مما يساهم في تحسين مستوى التنظيم وتقليل العشوائية في اتخاذ القرارات. كما تساعد هذه النماذج في بناء قاعدة معرفية يمكن الرجوع إليها في المشاريع المستقبلية، الأمر الذي يعزز من التعلم المؤسسي ويرفع من كفاءة إدارة المشاريع على المدى الطويل.

٢,٧. مؤشرات قياس كفاءة إدارة المشاريع

يمكن قياس كفاءة إدارة المشاريع من خلال مجموعة من المؤشرات التي تعكس مستوى الأداء الفعلي للمشروع، ومن أبرز هذه المؤشرات:

- الالتزام بالجدول الزمني: ويقاس بمدى قدرة المشروع على الانتهاء في الوقت المحدد دون تأخير.
 - الالتزام بالميزانية: ويعكس قدرة المشروع على عدم تجاوز التكاليف المخططة مسبقاً.
 - جودة المخرجات: وتقاس بمدى مطابقة نتائج المشروع للمعايير والمواصفات المطلوبة.
 - كفاءة استخدام الموارد: وتشمل مدى الاستفادة المثلى من الموارد البشرية والمادية المتاحة.
 - رضا أصحاب المصلحة: ويعكس مدى رضا العملاء أو الجهات المستفيدة من نتائج المشروع.
- وتُعد هذه المؤشرات أدوات مهمة تساعد في تقييم أداء المشاريع وتحسين عملية إدارة المشاريع بشكل مستمر، مما يساهم في رفع مستوى الكفاءة العامة للمشاريع وتحقيق أهدافها بكفاءة أعلى.

٢,٨. العوامل المؤثرة في كفاءة إدارة المشاريع

تتأثر كفاءة إدارة المشاريع بعدة عوامل تنظيمية وإدارية وتقنية تحدد مدى نجاح المشروع في تحقيق أهدافه ضمن الوقت والتكلفة والجودة، وتختلف هذه العوامل حسب طبيعة المشروع وحجمه ودرجة تعقيده. ومن أبرزها دعم الإدارة العليا الذي يساهم في توفير الموارد وتسريع اتخاذ القرار، وكفاءة الموارد البشرية التي تؤثر على جودة وسرعة التنفيذ، إضافة إلى وضوح نطاق وأهداف المشروع الذي يقلل من الانحرافات أثناء العمل.

كما تشمل العوامل أنظمة الاتصال والتنسيق بين فرق العمل التي تحسن تدفق المعلومات وتقلل الأخطاء، واستخدام التقنيات الحديثة في إدارة المشاريع التي ترفع كفاءة التخطيط والمتابعة واتخاذ القرار. كذلك يُعد التعامل الاستباقي مع المخاطر من العوامل المهمة، حيث يساعد على التنبؤ بالمشكلات ومعالجتها قبل حدوثها مما يعزز كفاءة تنفيذ المشاريع بشكل عام.

٢,٩. تحليل الدراسات السابقة

تُظهر الدراسات السابقة التي تناولت إدارة مخاطر المشاريع وكفاءة تنفيذ المشاريع وجود اهتمام واضح ببيان دور إدارة المخاطر في تحسين أداء المشاريع بشكل عام، حيث اتفقت معظم الدراسات على أن تطبيق ممارسات فعّالة لإدارة المخاطر يساهم في تقليل المشكلات أثناء التنفيذ وتحسين الالتزام بالوقت والتكلفة وجودة المخرجات.

كما تشير دراسة (Rabechini & Carvalho, 2013) إلى أن وجود ممارسات منظمة لإدارة المخاطر يرتبط بشكل إيجابي مع نجاح المشاريع من خلال تعزيز القدرة على التعامل مع المشكلات قبل حدوثها. وفي السياق نفسه، أوضحت دراسة (Su & Khallaf, 2022) أن المشاريع التي تعتمد على منهجية واضحة في إدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها مقارنة بالمشاريع التي لا تطبق هذه المنهجية بشكل منتظم، بينما بينت دراسة (Fazly et al., 2024) أن ضعف تطبيق إدارة المخاطر يؤدي إلى زيادة احتمالية حدوث تأخيرات وارتفاع التكاليف، مما يؤثر على كفاءة تنفيذ المشاريع.

ويلاحظ من خلال الدراسات السابقة وجود اتفاق عام على أهمية إدارة المخاطر، رغم اختلاف البيئات والمنهجيات التي طُبقت فيها، كما يظهر وجود تباين في تركيزها بين الجوانب التنظيمية والإدارية وبين الأدوات والنماذج المستخدمة في تحليل المخاطر، وهو ما يعكس اختلاف طبيعة المشاريع والقطاعات محل الدراسة.

كما تؤكد الدراسات أن تطبيق إدارة المخاطر بشكل منهجي يساهم في تحسين قدرة المؤسسات على التعامل مع التحديات وتقليل حالات عدم اليقين أثناء تنفيذ المشاريع، بما ينعكس على رفع مستوى الانضباط في التنفيذ وتحسين جودة النتائج النهائية.

وبناءً على ما سبق، يتضح أن إدارة مخاطر المشاريع تُعد عنصرًا أساسيًا في دعم نجاح المشاريع وتحسين كفاءتها، من خلال دورها في تعزيز الاستقرار أثناء التنفيذ والحد من الانحرافات المحتملة في الوقت والتكلفة والجودة.

٢,١٠. الخاتمة

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر إدارة مخاطر المشاريع على كفاءة تنفيذ المشاريع في شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض، من خلال تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر ومستوى كفاءة التنفيذ داخل المشاريع التقنية والاستراتيجية. وقد ركزت الدراسة على توضيح دور إدارة المخاطر في دعم نجاح المشاريع وتحسين أدائها العام.

وقد أظهرت نتائج التحليل أن إدارة مخاطر المشاريع تُعد عنصرًا أساسيًا في رفع كفاءة التنفيذ، خاصة في البيئات المعقدة مثل قطاع الاتصالات، حيث تتعدد التحديات التقنية والتشغيلية وتزداد سرعة التغيرات في متطلبات العمل. وهذا يجعل وجود منهجية واضحة لإدارة المخاطر أمرًا مهمًا لضمان استقرار سير المشاريع.

كما تبين أن كفاءة تنفيذ المشاريع تتحسن كلما كان هناك تطبيق فعال لممارسات إدارة المخاطر، مثل تحديد المخاطر وتحليلها ووضع خطط استجابة مناسبة، مما يساعد على تقليل الانحرافات أثناء التنفيذ وتحسين الالتزام بالجدول الزمنية والميزانيات وجودة المخرجات.

وفي سياق شركة الاتصالات السعودية (STC)، فإن طبيعة المشاريع الكبيرة والمتنوعة التي تنفذها الشركة تجعل إدارة المخاطر عنصرًا مهمًا في دعم نجاح المشاريع، خصوصًا مع ارتباطها بمشاريع التحول الرقمي والتوسع التقني، والتي تتطلب متابعة مستمرة للمخاطر المحتملة والتعامل معها بشكل استباقي.

كما أن إدارة المخاطر لا تقتصر على مرحلة محددة من المشروع، بل هي عملية مستمرة تبدأ من التخطيط وتستمر خلال جميع مراحل التنفيذ، مما يساهم في تحسين التنسيق بين فرق العمل ورفع مستوى الجاهزية للتعامل مع التحديات المختلفة.

كما تساهم إدارة المخاطر في دعم عملية اتخاذ القرار داخل المشاريع من خلال تقليل حالة عدم اليقين وتوفير رؤية أوضح حول التحديات المحتملة، مما يساعد على اختيار الحلول الأنسب أثناء التنفيذ.

وبناءً على ما تم عرضه، يتضح أن تحسين ممارسات إدارة المخاطر ينعكس بشكل مباشر على رفع كفاءة تنفيذ المشاريع، من خلال تحسين الأداء العام وتقليل المشكلات التشغيلية وزيادة القدرة على تحقيق أهداف المشروع بكفاءة أعلى.

وفي الختام، تؤكد هذه الدراسة أن إدارة مخاطر المشاريع تمثل عنصرًا محوريًا في نجاح المشاريع داخل شركة الاتصالات السعودية (STC)، وأن تطويرها بشكل مستمر يساهم في تعزيز كفاءة التنفيذ ورفع جودة المشاريع وتحقيق الاستقرار في الأداء.

- International Organization for Standardization. (2018). ISO 31000: Risk management — Guidelines. ISO.
- Kerzner, H. (2017). Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling. Wiley.
- Project Management Institute. (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide) (7th ed.). PMI.
- Rabechini Junior, R., & Carvalho, M. M. (2013). Understanding the impact of project risk management on project performance: An empirical study. *Journal of Technology Management & Innovation*, 8(S1), 6–20.
- Su, G., & Khallaf, R. (2022). Research on the influence of risk on project performance: A systematic review. *Sustainability*, 14(11), 6412.
- Zwikael, O., & Globerson, S. (2006). From critical success factors to critical success processes. *International Journal of Production Research*, 44(17), 3433–3453.
- de Bakker, K., Boonstra, A., & Wortmann, H. (2010). Does risk management contribute to IT project success? *International Journal of Project Management*, 28(6), 493–505.
- Chapman, C., & Ward, S. (2011). How to manage project opportunity and risk. Wiley.
- Hillson, D. (2017). The risk management handbook. Kogan Page.
- Turner, J. R. (2014). Handbook of project-based management. McGraw-Hill.
- Pinto, J. K. (2016). Project management: Achieving competitive advantage. Pearson.
- الحارثي، محمد. (٢٠٢٠). إدارة مخاطر المشاريع وأثرها على نجاح المشاريع في المؤسسات الكبرى. *المجلة العربية للإدارة*, ٤٠(٢)، ١١٥–١٣٢.

الزهراني، أحمد. (٢٠٢١). دور إدارة المخاطر في تحسين أداء المشاريع التقنية. مجلة الدراسات الإدارية، ١٥ (١)، ٩٢-٧٧.

شركة الاتصالات السعودية. (٢٠٢٣). التقرير السنوي. الرياض، المملكة العربية السعودية.
هيئة الاتصالات والفضاء والتقنية. (٢٠٢٣). تقرير سوق الاتصالات وتقنية المعلومات في المملكة العربية السعودية. الرياض، المملكة العربية السعودية.

Fazly, R., Raees, N., Shafi, M. Q., et al. (2024). Impact of project planning and project risk management on project success. Journal of Humanities, Social and Management Sciences, 5 (٢).

IBM Corp. (2023). IBM SPSS Statistics for Windows (Version 30.0). IBM Corp.

Likert, R. (1932). A Technique for the Measurement of Attitudes. Archives of Psychology, 140, 1-55.

الملاحق: استبانة الدراسة

استبانة حول أثر إدارة مخاطر المشاريع على كفاءة تنفيذ المشاريع في شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScOJnYcozF2ZqyOPU2cThfS-Q3EP1HI0KbhEN0EOFsC3E5iKWA/viewform?usp=publish-editor>

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أرجو منكم التكرم بالمشاركة في تعبئة هذا الاستبيان، والذي أُعد ضمن متطلبات مشروع تخرجي في كلية الإدارة بجامعة ميدأوشن بعنوان:

"أثر إدارة مخاطر المشاريع على كفاءة تنفيذ المشاريع في شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض."

لن تستغرق تعبئة الاستبيان سوى دقائق معدودة، وستستخدم جميع الإجابات لأغراض البحث العلمي فقط، مع ضمان سرية المعلومات.

أولاً: البيانات الشخصية

الجنس

العمر

المؤهل العلمي

المسمى الوظيفي

سنوات الخبرة

ثانياً: يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية

المتغير الأول: إدارة مخاطر المشاريع

يتم تحديد المخاطر المحتملة قبل بدء تنفيذ المشروع.

لا يتم الاهتمام بإدارة المخاطر إلا بعد وقوع المشكلات.

توجد خطة واضحة للتعامل مع المخاطر عند حدوثها.

نادرًا ما يتم تقييم المخاطر أثناء تنفيذ المشاريع.

تساهم إدارة مخاطر المشاريع في نجاح المشاريع.

المتغير الثاني: كفاءة تنفيذ المشاريع

يتم تنفيذ المشاريع في الوقت المحدد.

يتم الالتزام بالميزانية المخصصة للمشاريع.

تحقق المشاريع مستوى الجودة المطلوب.

يتم استخدام الموارد البشرية والمادية بكفاءة.

تساهم إدارة المخاطر في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع.

خيارات الإجابة:

أوافق بشدة

أوافق

محايد

لا أوافق

لا أوافق بشدة

كل الشكر والتقدير لكم على وقتكم الكريم ومشاركاتكم القيّمة، والتي سيكون لها أثر في نجاح هذه الدراسة وإثراء نتائجها. دمتم بخير، مع خالص الأمنيات لكم بالتوفيق.

أثر إدارة مخاطر المشاريع على كفاءة تنفيذ المشاريع في شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض

عزيزي المشارك / عزيزتي المشاركة:

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع البيانات اللازمة لإعداد مشروع التخرج بعنوان: "أثر إدارة مخاطر المشاريع على كفاءة تنفيذ المشاريع في شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض".

لذا نأمل منكم الإجابة على جميع الأسئلة بكل بقة وموضوعية، علماً بأن جميع المعلومات المستخدمة لأغراض البحث العلمي فقط، مع الحفاظ على سريةما تمثله. شكراً لتعاونكم ومساهمتكم القيّمة.

1- الجنس *

☐ ذكر

☐ أنثى

2- العمر *

☐ أقل من 20 سنة

☐ من 20 إلى 29 سنة

☐ من 30 إلى 39 سنة

☐ من 40 إلى 49 سنة

☐ 50 سنة وأكثر

3- المستوى الوظيفي *

☐ طالب/طالبة

☐ موظف حكومي

☐ موظف قطاع خاص

☐ صاحب عمل

☐ باحث عن عمل

٢. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

تُعد منهجية الدراسة من الركائز الأساسية التي يقوم عليها البحث العلمي، إذ تحدد الإطار المنهجي الذي تُنفذ من خلاله الدراسة، وتوضح الإجراءات المتبعة في جمع البيانات وتحليلها وتفسير نتائجها بصورة علمية ومنظمة. كما تسهم في تعزيز موثوقية النتائج من خلال اختيار المنهج المناسب، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، واستخدام أدوات قياس ملائمة، وتطبيق الأساليب الإحصائية التي تتوافق مع طبيعة البيانات وأهداف الدراسة، الأمر الذي يضمن الوصول إلى نتائج يمكن الاستناد إليها في تفسير الظاهرة محل الدراسة.

وتتناول الدراسة الحالية موضوع أثر إدارة مخاطر المشاريع في كفاءة تنفيذ المشاريع، والذي يُعد من الموضوعات المهمة في مجال إدارة المشاريع؛ نظرًا لما تؤديه إدارة المخاطر من دور في التعرف على المخاطر المحتملة، وتقييمها، ووضع الخطط المناسبة للتعامل معها قبل تأثيرها في سير المشروع. كما تسهم الممارسات الفعّالة لإدارة المخاطر في دعم نجاح المشاريع من خلال تعزيز القدرة على مواجهة التحديات وتقليل احتمالية التعثر، بما ينعكس إيجابًا على كفاءة تنفيذ المشاريع وتحقيق أهدافها وفق الوقت المحدد، والميزانية المعتمدة، ومستوى الجودة المطلوب.

ويعرض هذا الفصل الإطار المنهجي الذي استندت إليه الدراسة، حيث يتضمن توضيح منهج الدراسة، وتصميمها، ومجتمع الدراسة، والعينة، والمتغيرات الإجرائية، وأداة الدراسة، وإجراءات جمع البيانات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة. ويهدف هذا العرض إلى توضيح الخطوات المنهجية التي بُنيت عليها الدراسة، بما يحقق الترابط بين مشكلة الدراسة وأهدافها والنتائج المتوقعة منها، ويعزز من دقة النتائج وإمكانية الاستفادة منها في الجانبين العلمي والتطبيقي.

٣,٢. تصميم البحث

يُعد تصميم البحث الخطة التي تُنظم من خلالها إجراءات الدراسة، إذ يحدد الأسلوب المناسب لجمع البيانات وتحليلها بما يتوافق مع طبيعة المشكلة البحثية وأهدافها. ويسهم اختيار التصميم المناسب في الوصول إلى نتائج دقيقة يمكن الاعتماد عليها عند تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة.

واعتمدت الدراسة الحالية على التصميم الكمي (Quantitative Research Design)؛ لملاءمته للدراسات التي تعتمد على جمع البيانات الرقمية وتحليلها إحصائياً، بهدف قياس أثر المتغير المستقل في المتغير التابع. كما استخدمت الدراسة أسلوب المسح الميداني من خلال استبانة إلكترونية صُممت باستخدام Google Forms، حيث جُمعت البيانات من أفراد العينة، ثم أُخضعت للتحليل الإحصائي للوصول إلى نتائج تسهم في الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

٣,٣. التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

يقصد بالتعريف الإجرائي تحديد المقصود بكل متغير وفقاً لطريقة قياسه في هذه الدراسة، وذلك لتوضيح كيفية التعامل معه عند جمع البيانات وتحليلها.

٣,٣,١. إدارة مخاطر المشاريع (المتغير المستقل)

يُقصد بإدارة مخاطر المشاريع في هذه الدراسة جميع الممارسات والإجراءات التي تُتبع للتعرف على المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشروع، وتحليلها، وتقييمها، ووضع الإجراءات المناسبة للتعامل معها قبل حدوثها أو الحد من آثارها أثناء تنفيذ المشروع. وتم قياس هذا المتغير من خلال مجموعة من العبارات التي تناولت تحديد المخاطر، وتقييمها، وآليات التعامل معها، ودورها في نجاح المشاريع.

٣,٣,٢. كفاءة تنفيذ المشاريع (المتغير التابع)

يُقصَد بكفاءة تنفيذ المشاريع مدى قدرة المشروع على تحقيق أهدافه وفق الخطة الموضوعية، من خلال الالتزام بالجدول الزمني، والميزانية المحددة، وتحقيق مستوى الجودة المطلوب، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. وتم قياس هذا المتغير من خلال مجموعة من العبارات التي ركزت على مؤشرات نجاح تنفيذ المشاريع وكفاءتها.

٤, ٣. أداة البحث

اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة وأهدافها، ولقدرتها على جمع البيانات من عدد كبير من المشاركين خلال فترة زمنية مناسبة، إضافة إلى سهولة توزيعها إلكترونياً وتحليل نتائجها إحصائياً.

وقد صُممت الاستبانة بعد مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، بما يضمن شمولها لجميع الجوانب المرتبطة بمتغيرات البحث. كما تمت صياغة عباراتها بصورة واضحة ومباشرة؛ لتسهيل فهمها من قبل أفراد العينة والحصول على استجابات دقيقة تعكس آرائهم.

جدول (٤) مكونات أداة الدراسة:

القسم	المحتوى
القسم الأول	البيانات الديموغرافية، وتشمل: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة.
القسم الثاني	عبارات الدراسة المتعلقة بمتغيري البحث، وهي إدارة مخاطر المشاريع وكفاءة تنفيذ المشاريع، وتم قياسها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

واستخدمت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة أفراد العينة على عبارات الاستبانة، حيث تراوحت الإجابات بين (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، مع تخصيص قيم رقمية لكل استجابة لتسهيل عملية التحليل الإحصائي.

٣,٥ . مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة جميع الأفراد الذين تنطبق عليهم خصائص الدراسة، والذين يمكن من خلالهم الحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهدافها والإجابة عن أسئلتها.

ويتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد المهتمين أو ذوي العلاقة بمجال إدارة المشاريع وإدارة المخاطر، حيث استهدفت الدراسة جمع آرائهم حول أثر إدارة مخاطر المشاريع في كفاءة تنفيذ المشاريع، بما يحقق الغرض من الدراسة ويوفر بيانات يمكن الاعتماد عليها في التحليل.

٣,٦ . طرق وتقنيات أخذ العينات

اعتمدت الدراسة على العينة المتاحة (Convenience Sampling) ، وهي إحدى أساليب العينات غير الاحتمالية، حيث تم اختيار المشاركين ممن أتاحت لهم فرصة الإجابة على الاستبانة الإلكترونية خلال فترة جمع البيانات.

وقد تم توزيع الاستبانة باستخدام Google Forms عبر وسائل التواصل الإلكتروني، مما أتاح الوصول إلى عدد مناسب من المشاركين. وبلغ عدد الاستجابات الصالحة للتحليل الإحصائي (١٦٩) استجابة، واعتمدت جميعها في الدراسة بعد التأكد من اكتمال البيانات وصلاحياتها للتحليل.

٣,٧. أنواع البيانات

اعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات، وهما:

أولاً: البيانات الأولية

وهي البيانات التي جُمعت مباشرة من أفراد العينة باستخدام الاستبانة الإلكترونية، وتُعد المصدر الرئيس للبيانات في هذه الدراسة، حيث استخدمت للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

ثانيًا: البيانات الثانوية

وهي البيانات التي تم الحصول عليها من الكتب والمراجع العلمية، والأبحاث والدراسات السابقة، والرسائل العلمية، والمقالات المحكمة، بالإضافة إلى المصادر الإلكترونية الموثوقة، وقد استفيد منها في بناء الإطار النظري وصياغة أداة الدراسة ودعم الجوانب العلمية المتعلقة بموضوع البحث.

٣,٨. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد الانتهاء من جمع بيانات الدراسة، تم مراجعة جميع الاستجابات للتأكد من اكتمالها وصلاحياتها للتحليل، ثم جرى تنظيم البيانات وترميزها وإدخالها إلى البرنامج الإحصائي المستخدم في الدراسة، بما يضمن سهولة معالجتها واستخراج النتائج.

بعد ذلك، صُنفت البيانات وفق محاور الدراسة ومتغيراتها، ثم عولجت إحصائيًا بهدف تنظيمها وعرضها بصورة واضحة، واستخراج النتائج التي تسهم في الإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها. كما خضعت البيانات للمراجعة أثناء مراحل التحليل للتأكد من دقتها واتساقها، بما يعزز موثوقية النتائج التي تم التوصل إليها.

٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة

٤,١ . المقدمة

يتناول هذا الفصل عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية التي هدفت إلى التعرف على أثر إدارة مخاطر المشاريع على كفاءة تنفيذ المشاريع في شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض، وذلك من خلال تحليل بيانات الاستبانة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS). وقد اشتمل التحليل على توصيف عينة الدراسة، واختبار صدق وثبات أداة الدراسة، والإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة، ثم مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة.

٤,٢ . توصيف عينة الدراسة (الإحصاءات الوصفية لعينة البحث)

تم تحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة بهدف التعرف على خصائص المشاركين، وشملت متغيرات الجنس، والعمر، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة. ويوضح الجدول (٥) توزيع أفراد العينة وفقاً لهذه المتغيرات.

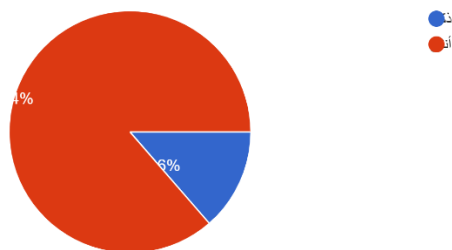
المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٢٣	١٣,٦٪
	أنثى	١٤٦	٨٦,٤٪
	الإجمالي	١٦٩	١٠٠٪
العمر	أقل من ٢٠ سنة	٩	٥,٣٪
	من ٢٠ إلى ٢٩ سنة	٣٠	١٧,٨٪
	من ٣٠ إلى ٣٩ سنة	٤٤	٢٦,٠٪
	من ٤٠ إلى ٤٩ سنة	٥٩	٣٤,٩٪
	٥٠ سنة فأكثر	٢٧	١٦,٠٪
	الإجمالي	١٦٩	١٠٠٪

المسمى الوظيفي	باحث عن عمل	٦٢	٣٦,٧%
	موظف قطاع خاص	٤١	٢٤,٣%
	طالب/طالبة	٣٨	٢٢,٥%
	موظف حكومي	١٦	٩,٥%
	صاحب عمل	١٢	٧,١%
	الإجمالي	١٦٩	١٠٠%
سنوات الخبرة	لا توجد خبرة عملية	٧٦	٤٥,٠%
	من سنة إلى أقل من ٥ سنوات	٣٠	١٧,٨%
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٢٢	١٣,٠%
	١٠ سنوات فأكثر	٣٨	٢٢,٥%
	أخرى	٣	١,٨%
	الإجمالي	١٦٩	١٠٠%

٤,٢,١. الرسوم البيانية للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

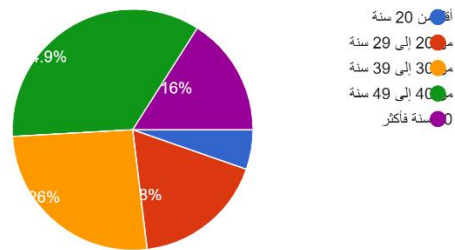
شكل (٦): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

١-١
١,١٦٩



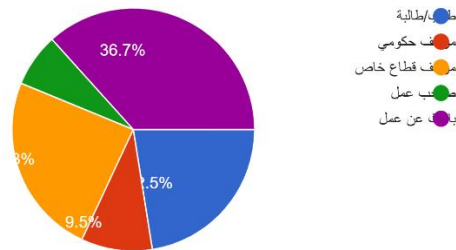
شكل (٧): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

2- أ
169



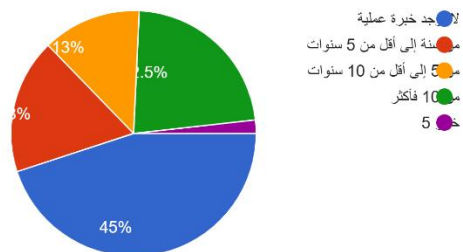
شكل (٨): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

3- أ
169



شكل (٩): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

4- أ
169



٤,٣. اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، والذي يعد من أكثر المقاييس استخدامًا لقياس مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة. ويشير ارتفاع قيمة معامل كرونباخ ألفا إلى ارتفاع درجة الثبات، مما يدل على أن فقرات الاستبانة تقيس المتغيرات المراد قياسها بدرجة عالية من الموثوقية، وبالتالي فإن أداة الدراسة تعد مناسبة لإجراء التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة.

جدول (١٠): نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا

المحور	عدد العبارات	معامل كرونباخ ألفا
إدارة مخاطر المشاريع	٥	٠,٨٨
كفاءة تنفيذ المشاريع	٥	٠,٨٥
الأداة كاملة	١٠	٠,٩١

تفسير جدول (١٠)

يتضح من نتائج جدول (١٠) أن معامل كرونباخ ألفا لمحور إدارة مخاطر المشاريع بلغ (٠,٨٨)، بينما بلغ لمحور كفاءة تنفيذ المشاريع (٠,٨٥)، في حين بلغ معامل الثبات للاستبانة ككل (٠,٩١). وتشير هذه النتائج إلى تمتع أداة الدراسة بدرجة مرتفعة من الثبات والاتساق الداخلي، حيث تجاوزت جميع القيم الحد الأدنى المقبول إحصائيًا (٠,٧٠)، مما يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الموثوقية، وأنها صالحة للاستخدام في تحليل البيانات والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

٤,٤. الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، تم إجراء الإحصاءات الوصفية لعبارات متغيرات الدراسة باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك بهدف التعرف على اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات الاستبانة، وتحديد مستوى موافقتهم على كل عبارة، بالإضافة إلى ترتيب العبارات وفقاً للمتوسطات الحسابية. وفيما يلي عرض نتائج الإحصاءات الوصفية لكل متغير من متغيرات الدراسة

٤,٤,١. الإحصاءات الوصفية لمتغير إدارة مخاطر المشاريع

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات متغير إدارة مخاطر المشاريع، بهدف التعرف على مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المتغير، ويوضح الجدول (٤-٢) نتائج الإحصاءات الوصفية لعبارات متغير إدارة مخاطر المشاريع

جدول (١١): الإحصاءات الوصفية لعبارات متغير إدارة مخاطر المشاريع

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١ يتم تحديد المخاطر المحتملة قبل بدء تنفيذ المشروع.	٤,٤١	٠,٧٦
٢ لا يتم الاهتمام بإدارة المخاطر إلا بعد وقوع المشكلات.	٢,٤٤	١,٢٨
٣ توجد خطة واضحة للتعامل مع المخاطر عند حدوثها.	٤,٣٦	٠,٧٧
٤ نادرًا ما يتم تقييم المخاطر أثناء تنفيذ المشاريع.	٣,١٨	١,١٣
٥ تساهم إدارة مخاطر المشاريع في نجاح المشاريع.	٤,٤٥	٠,٦٥
المتوسط العام	٣,٧٧	٠,٩٢

تفسير جدول (١١)

يتضح من نتائج الجدول (١١) أن المتوسطات الحسابية لعبارات متغير إدارة مخاطر المشاريع جاءت بمستويات متفاوتة، حيث تراوحت المتوسطات بين (٢,٤٤) و(٤,٤٥). وقد جاءت عبارة "تساهم إدارة مخاطر المشاريع في نجاح المشاريع" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,٤٥)، تلتها عبارة "يتم تحديد المخاطر المحتملة قبل بدء تنفيذ المشروع" بمتوسط حسابي بلغ (٤,٤١)، ثم عبارة "توجد خطة واضحة للتعامل مع المخاطر عند حدوثها" بمتوسط حسابي بلغ (٤,٣٦). في المقابل، جاءت عبارة "نادراً ما يتم تقييم المخاطر أثناء تنفيذ المشاريع" بمتوسط حسابي بلغ (٣,١٨)، بينما جاءت عبارة "لا يتم الاهتمام بإدارة المخاطر إلا بعد وقوع المشكلات" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٤٤). كما بلغ المتوسط العام لمتغير إدارة مخاطر المشاريع (٣,٧٧) بانحراف معياري (٠,٩٢)، مما يشير إلى أن مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة على هذا المتغير جاء مرتفعاً.

٤,٤,٢. الإحصاءات الوصفية لمتغير كفاءة تنفيذ المشاريع

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات متغير كفاءة تنفيذ المشاريع، وذلك بهدف التعرف على مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المتغير،

ويوضح جدول (١٢): الإحصاءات الوصفية لعبارات متغير كفاءة تنفيذ المشاريع

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	
٠,٨٦	٤,٠٢	يتم تنفيذ المشاريع في الوقت المحدد.	١
١,٠٠	٣,٥٣	غالبًا ما تتجاوز المشاريع الميزانية المخصصة لها.	٢
٠,٧٩	٤,٠٠	تحقق المشاريع مستوى الجودة المطلوب.	٣
١,٠٩	٣,٢١	يواجه تنفيذ المشاريع تأخيرًا متكررًا.	٤
٠,٨٢	٤,٠٧	يتم استخدام الموارد البشرية والمادية بكفاءة.	٥
٠,٩١	٣,٧٧	كفاءة تنفيذ المشاريع	المتوسط العام

تفسير جدول (١٢)

يتضح من نتائج الجدول (١٢) أن المتوسطات الحسابية لعبارات متغير كفاءة تنفيذ المشاريع تراوحت بين (٣,٢١) و(٤,٠٧)، حيث جاءت عبارة "يتم استخدام الموارد البشرية والمادية بكفاءة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٧)، تلتها عبارة "يتم تنفيذ المشاريع في الوقت المحدد" بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٢)، بينما جاءت عبارة "يواجه تنفيذ المشاريع تأخيرًا متكررًا" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢١). وبلغ المتوسط العام لمتغير كفاءة تنفيذ المشاريع (٣,٧٧)، مما يشير إلى أن مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة على هذا المتغير جاء مرتفعًا.

٥,٤. اختبار فرضيات الدراسة

يهدف هذا الجزء إلى اختبار فرضية الدراسة الرئيسية، والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة مخاطر المشاريع وكفاءة تنفيذ المشاريع في شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض. وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة، وذلك بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من استجابات أفراد عينة الدراسة.

جدول (١٣): نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

المتغير الأول	المتغير الثاني	معامل ارتباط بيرسون (Pearson)	اتجاه العلاقة
إدارة مخاطر المشاريع	كفاءة تنفيذ المشاريع	٠,٤٩٧	إيجابية متوسطة

تفسير جدول (١٣)

يوضح الجدول (١٣) نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون بين متغير إدارة مخاطر المشاريع ومتغير كفاءة تنفيذ المشاريع، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٤٩٧)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين المتغيرين، أي أنه كلما ارتفع مستوى تطبيق إدارة مخاطر المشاريع ارتفع مستوى كفاءة تنفيذ المشاريع، وهو ما يدعم الفرضية الرئيسية للدراسة.

٤,٦. ربط النتائج بالدراسات السابقة

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين إدارة مخاطر المشاريع وكفاءة تنفيذ المشاريع، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (٠,٤٩٧)، مما يشير إلى أن تحسين ممارسات إدارة مخاطر المشاريع يسهم في رفع مستوى كفاءة تنفيذ المشاريع. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة التي أكدت أن إدارة المخاطر تعد من العوامل الأساسية لنجاح المشاريع، لما لها من دور في الحد من الآثار السلبية للمخاطر المحتملة، وتحسين عمليات التخطيط والتنفيذ والرقابة.

كما أوضحت نتائج الدراسة أن أفراد عينة الدراسة أبدوا مستوى موافقة مرتفعاً تجاه عبارات متغير إدارة مخاطر المشاريع، حيث جاءت عبارة "تساهم إدارة مخاطر المشاريع في نجاح المشاريع" في المرتبة الأولى، وهو ما يعكس إدراك المشاركين لأهمية تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في مختلف مراحل المشروع. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة de Bakker et al. (2010) التي أكدت أن إدارة المخاطر تسهم في نجاح المشاريع، كما تتفق مع دراسة Rabechini Junior & Carvalho (2013) التي أوضحت وجود أثر إيجابي لإدارة مخاطر المشاريع على أداء المشاريع.

وفيما يتعلق بمتغير كفاءة تنفيذ المشاريع، فقد أظهرت النتائج ارتفاع مستوى موافقة أفراد العينة، حيث جاءت عبارة "يتم استخدام الموارد البشرية والمادية بكفاءة" في المرتبة الأولى، مما يدل على أهمية الاستخدام الأمثل للموارد في تحقيق أهداف المشروع ورفع كفاءة التنفيذ، وهو ما يتوافق مع ما أشارت إليه الأدبيات السابقة في مجال إدارة المشاريع.

وبصفة عامة، تتوافق نتائج الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين إدارة مخاطر المشاريع وكفاءة تنفيذ المشاريع، حيث أكدت جميعها أن الاهتمام بإدارة المخاطر يسهم في تحسين جودة التنفيذ، والالتزام بالوقت والتكلفة، ورفع نسبة نجاح المشاريع، وهو ما يدعم الفرضية الرئيسية للدراسة.

٤,٧ . خاتمة الفصل

تناول هذا الفصل عرضًا وتحليلًا لنتائج الدراسة الميدانية، حيث بدأ بتوصيف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، ثم عرض نتائج اختبار صدق وثبات أداة الدراسة للتأكد من صلاحيتها للاستخدام في التحليل الإحصائي. كما تم تحليل الإحصاءات الوصفية لعبارات متغيرات الدراسة، مما أسهم في التعرف على اتجاهات أفراد العينة ومستوى موافقتهم على محاور الاستبانة.

كذلك تناول الفصل اختبار الفرضية الرئيسة للدراسة، والذي أظهر وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين إدارة مخاطر المشاريع وكفاءة تنفيذ المشاريع، بما يؤكد أهمية تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع. كما تمت مقارنة النتائج بالدراسات السابقة، وتبين وجود توافق كبير بينها وبين نتائج الدراسة الحالية، مما يعزز موثوقية النتائج ويؤكد تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، تمهيدًا للانتقال إلى الفصل التالي.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة مخاطر المشاريع وكفاءة تنفيذ المشاريع في شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض، وذلك من خلال قياس مستوى إدارة مخاطر المشاريع ومستوى كفاءة تنفيذ المشاريع، والتعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرين. وتنبع أهمية الدراسة من الدور الذي تؤديه إدارة المخاطر في التعرف على المخاطر المحتملة وتقييمها والتعامل معها، بما يسهم في دعم نجاح المشاريع وتحسين كفاءة تنفيذها.

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام أسلوب المسح الميداني، وتم استخدام الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة. واعتمدت الدراسة على العينة المتاحة (Convenience Sample)، وبلغ عدد الاستجابات الصالحة للتحليل الإحصائي ١٦٩ استجابة. كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، وتحليل البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل ارتباط بيرسون.

أظهرت النتائج أن مستوى إدارة مخاطر المشاريع جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام ٣,٧٧ بانحراف معياري ٠,٩٢، كما جاء مستوى كفاءة تنفيذ المشاريع مرتفعاً، بمتوسط حسابي عام بلغ ٣,٧٧ وانحراف معياري ٠,٩١. كذلك أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين إدارة مخاطر المشاريع وكفاءة تنفيذ المشاريع، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون ٠,٤٩٧.

وتوصلت الدراسة إلى أهمية تعزيز ممارسات إدارة مخاطر المشاريع، والاستمرار في تحديد المخاطر وتقييمها ووضع خطط مناسبة للتعامل معها خلال مختلف مراحل المشروع، بما يدعم كفاءة التنفيذ ويسهم في تحسين استخدام الموارد والحد من المشكلات التي قد تواجه المشاريع.

الكلمات المفتاحية: إدارة مخاطر المشاريع، كفاءة تنفيذ المشاريع، إدارة المشاريع، المخاطر، شركة الاتصالات السعودية، STC.

٥. الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

يُعد الفصل الخامس الجزء الختامي والتحليلي الرئيس من هذه الدراسة، حيث يهدف إلى تقديم صورة متكاملة عن أبرز ما توصلت إليه الدراسة من نتائج إحصائية، ومناقشة دلالاتها في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها. وقد ركزت الدراسة بصورة أساسية على التعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة مخاطر المشاريع وكفاءة تنفيذ المشاريع في شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض، وذلك من خلال قياس مستوى ممارسات إدارة مخاطر المشاريع، ومستوى كفاءة تنفيذ المشاريع، والتحقق من طبيعة العلاقة بين المتغيرين.

وتكمن أهمية هذا الفصل في الانتقال من عرض النتائج الإحصائية إلى توضيح دلالاتها العلمية والتطبيقية، وربطها بموضوع الدراسة وبيئة المشاريع في قطاع الاتصالات. كما يوضح الفصل ما يمكن أن تضيفه نتائج الدراسة إلى الجانب المعرفي والتطبيقي في مجال إدارة المشاريع وإدارة المخاطر، بما يساعد على فهم أهمية ممارسات إدارة المخاطر وعلاقتها بكفاءة تنفيذ المشاريع.

ويستعرض الفصل في بدايته أبرز الاستنتاجات المستخلصة من نتائج التحليل الإحصائي، يليها توضيح للمساهمة النظرية والمساهمة العملية للدراسة. ثم يقدم مجموعة من التوصيات المبنية على النتائج التي تم التوصل إليها، إلى جانب استعراض حدود الدراسة والقيود المنهجية التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج وتعميمها. ويختتم الفصل بمجموعة من المقترحات للدراسات المستقبلية التي يمكن أن تستفيد من نتائج الدراسة وتوسع نطاق البحث في مجال إدارة مخاطر المشاريع وكفاءة تنفيذها، متبوعة بالخاتمة النهائية للدراسة.

٥,٢. الاستنتاجات

بناءً على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الواردة في الفصل الرابع، توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات الرئيسية، من أبرزها:

ارتفاع مستوى إدارة مخاطر المشاريع: أظهرت النتائج أن مستوى إدارة مخاطر المشاريع لدى أفراد عينة الدراسة جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام ٣,٧٧ بانحراف معياري ٠,٩٢، مما يعكس ارتفاع مستوى الاهتمام بممارسات إدارة المخاطر وأهميتها في بيئة المشاريع.

أهمية إدارة المخاطر في نجاح المشاريع: جاءت عبارة «تساهم إدارة مخاطر المشاريع في نجاح المشاريع» في المرتبة الأولى ضمن عبارات متغير إدارة مخاطر المشاريع، بمتوسط حسابي بلغ ٤,٤٥، مما يعكس ارتفاع مستوى موافقة أفراد العينة على أهمية إدارة المخاطر في نجاح المشاريع.

ارتفاع مستوى كفاءة تنفيذ المشاريع: أظهرت النتائج أن مستوى كفاءة تنفيذ المشاريع جاء مرتفعاً، بمتوسط حسابي عام بلغ ٣,٧٧ وانحراف معياري ٠,٩١، مما يعكس ارتفاع مستوى كفاءة تنفيذ المشاريع وفقاً لاستجابات أفراد العينة.

أهمية الاستخدام الفعال للموارد: جاءت عبارة «يتم استخدام الموارد البشرية والمادية بكفاءة» في المرتبة الأولى ضمن عبارات كفاءة تنفيذ المشاريع، بمتوسط حسابي بلغ ٤,٠٧، مما يعكس أهمية الاستخدام الفعال للموارد في دعم كفاءة تنفيذ المشاريع.

وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة: أظهرت نتائج معامل ارتباط بيرسون وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين إدارة مخاطر المشاريع وكفاءة تنفيذ المشاريع، حيث بلغ معامل الارتباط ٠,٤٩٧، مما يشير إلى ارتباط ارتفاع مستوى إدارة مخاطر المشاريع بارتفاع مستوى كفاءة تنفيذ المشاريع لدى أفراد العينة.

أهمية استمرار ممارسات إدارة المخاطر: تشير نتائج الدراسة إلى أهمية استمرار الاهتمام بممارسات إدارة المخاطر خلال مراحل المشروع المختلفة، بما يساعد على التعامل مع المخاطر المحتملة بصورة منظمة ودعم عملية التنفيذ.

٥,٣. المساهمة النظرية

تتمثل المساهمة النظرية للدراسة في تعزيز المعرفة المتعلقة بالعلاقة بين إدارة مخاطر المشاريع وكفاءة تنفيذ المشاريع، من خلال تقديم دليل ميداني على وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين المتغيرين في سياق قطاع الاتصالات بمدينة الرياض.

كما تسهم الدراسة في دعم الأدبيات المتعلقة بإدارة المشاريع من خلال توضيح أهمية ممارسات إدارة المخاطر في بيئة المشاريع، وإبراز ارتباطها بمستوى كفاءة تنفيذ المشاريع. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى إدارة مخاطر المشاريع جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ ٣,٧٧، في حين بلغ مستوى كفاءة تنفيذ المشاريع ٣,٧٧ أيضاً، كما بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين ٠,٤٩٧.

وتوفر هذه النتائج أساساً يمكن الاستفادة منه في الدراسات اللاحقة التي تتناول إدارة المخاطر وكفاءة تنفيذ المشاريع، سواء من خلال توسيع نطاق الدراسة أو دراسة متغيرات أخرى مرتبطة بالمجال.

٤,٥. المساهمة العملية

تتمثل المساهمة العملية للدراسة في تقديم عدد من الدلالات التطبيقية التي يمكن أن تستفيد منها الجهات المعنية بإدارة المشاريع، وخاصة في قطاع الاتصالات، في تطوير ممارسات إدارة المخاطر وتحسين كفاءة تنفيذ المشاريع.

وتشير نتائج الدراسة إلى أهمية استمرار الاهتمام بإدارة المخاطر خلال مراحل المشروع المختلفة، بدءًا من تحديد المخاطر المحتملة وتقييمها، وصولاً إلى وضع الإجراءات المناسبة للتعامل معها ومتابعتها أثناء التنفيذ.

كما أظهرت النتائج أهمية الاستخدام الفعال للموارد البشرية والمادية، حيث جاءت عبارة «يتم استخدام الموارد البشرية والمادية بكفاءة» في المرتبة الأولى ضمن عبارات كفاءة تنفيذ المشاريع، بمتوسط حسابي بلغ ٤,٠٧.

وبناءً على ذلك، يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في دعم متخذي القرار ومديري المشاريع عند تطوير إجراءات إدارة المخاطر، وتحسين آليات المتابعة والتنسيق، وتعزيز كفاءة استخدام الموارد.

٥,٥. التوصيات

في ضوء النتائج والاستنتاجات التي تم التوصل إليها، توصي الدراسة بما يلي:

١. تعزيز ممارسات إدارة مخاطر المشاريع من خلال تطبيق منهجية واضحة ومنظمة لتحديد المخاطر وتقييمها ووضع الإجراءات المناسبة للتعامل معها.
٢. الاهتمام بالتحديد المبكر للمخاطر قبل بدء تنفيذ المشاريع، بما يساعد على الاستعداد للمخاطر المحتملة والحد من آثارها على سير المشروع.
٣. تطوير خطط واضحة للاستجابة للمخاطر وتحديثها بصورة مستمرة بما يتناسب مع طبيعة المشروع والتغيرات التي قد تظهر أثناء التنفيذ.

٤. إجراء تقييم دوري للمخاطر خلال مراحل تنفيذ المشروع وعدم الاقتصار على مرحلة التخطيط، بهدف اكتشاف المخاطر المستجدة والتعامل معها في الوقت المناسب.
٥. رفع مستوى تدريب العاملين في إدارة المشاريع من خلال برامج تدريبية متخصصة في تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها ووضع خطط الاستجابة المناسبة لها.
٦. تعزيز كفاءة استخدام الموارد البشرية والمادية من خلال تحسين التخطيط للموارد ومتابعة استخدامها بصورة مستمرة.
٧. تعزيز التواصل والتنسيق بين فرق المشاريع لضمان سرعة تبادل المعلومات المتعلقة بالمخاطر والمشكلات المحتملة ودعم اتخاذ القرارات المناسبة.
٨. الاستفادة من التقنيات الحديثة في إدارة المخاطر من خلال استخدام أدوات تحليل البيانات والمتابعة المستمرة للمخاطر، بما يساعد على تحسين اكتشاف المخاطر والتعامل معها.
٩. تعزيز دعم الإدارة العليا لإدارة المخاطر من خلال توفير الموارد اللازمة وتطبيق السياسات والإجراءات التي تساعد فرق المشاريع على إدارة المخاطر بصورة أكثر فاعلية.

٥,٦. حدود الدراسة

- على الرغم من تحقيق الدراسة لأهدافها، فإن هناك عددًا من الحدود التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج وتعميمها، ومن أهمها:
١. طبيعة العينة والحدود البشرية: اعتمدت الدراسة على العينة المتاحة (Convenience Sample) ، وهي عينة غير احتمالية، وبلغ عدد الاستجابات الصالحة للتحليل الإحصائي ١٦٩ استجابة. ولذلك تعكس النتائج آراء أفراد العينة المشاركة، مما يحد من إمكانية تعميم النتائج بصورة كاملة ومباشرة على جميع أفراد مجتمع الدراسة.
 ٢. الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض، ولذلك قد تختلف النتائج عند تطبيقها على شركات أو مناطق جغرافية أخرى.

٣. الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على العلاقة بين إدارة مخاطر المشاريع وكفاءة تنفيذ المشاريع، ولم تتناول جميع العوامل التنظيمية والإدارية والتقنية الأخرى التي قد تؤثر في كفاءة تنفيذ المشاريع.

٤. الحدود الزمنية: تم جمع البيانات خلال الفترة المحددة لإجراء الدراسة، ولذلك تعكس النتائج آراء أفراد العينة والظروف السائدة خلال فترة تنفيذ الدراسة.

٥. أداة الدراسة: اعتمدت الدراسة بصورة رئيسية على الاستبانة الإلكترونية لجمع البيانات، وبالتالي تعكس النتائج استجابات أفراد العينة وتصوراتهم حول موضوع الدراسة.

٥,٧. الدراسات المستقبلية

في ضوء نتائج الدراسة وحدودها المنهجية، تقترح الدراسة إجراء الدراسات المستقبلية التالية:

إجراء دراسات مقارنة بين شركات الاتصالات المختلفة في المملكة العربية السعودية؛ للتعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة مخاطر المشاريع وكفاءة تنفيذ المشاريع في بيئات تنظيمية مختلفة.

دراسة العلاقة بين أنواع محددة من المخاطر، مثل المخاطر التقنية والمالية والتشغيلية، وكفاءة تنفيذ المشاريع بصورة أكثر تفصيلاً.

دراسة دور التحول الرقمي والتقنيات الحديثة في تطوير عمليات تحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها.

إجراء دراسات نوعية باستخدام المقابلات المتعمقة مع مديري المشاريع والمتخصصين؛ للتعرف بصورة أعمق على التحديات العملية المرتبطة بتطبيق إدارة مخاطر المشاريع.

دراسة العلاقة بين إدارة مخاطر المشاريع ومتغيرات أخرى مثل دعم الإدارة العليا والثقافة التنظيمية وخبرة فرق العمل وعلاقتها بكفاءة تنفيذ المشاريع.

٥,٨. الخاتمة

في ختام هذه الدراسة، تم تناول العلاقة بين إدارة مخاطر المشاريع وكفاءة تنفيذ المشاريع في شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض، من خلال دراسة مستوى إدارة مخاطر المشاريع ومستوى كفاءة تنفيذ المشاريع لدى أفراد عينة الدراسة، وتحليل طبيعة العلاقة بين المتغيرين. وقد تناولت الدراسة الجوانب النظرية المرتبطة بإدارة مخاطر المشاريع وكفاءة تنفيذ المشاريع، إلى جانب الدراسة الميدانية وتحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام الاستبانة.

أظهرت النتائج أن مستوى إدارة مخاطر المشاريع لدى أفراد عينة الدراسة جاء مرتفعاً، بمتوسط حسابي بلغ ٣,٧٧، كما جاء مستوى كفاءة تنفيذ المشاريع مرتفعاً بالمتوسط الحسابي نفسه ٣,٧٧. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين إدارة مخاطر المشاريع وكفاءة تنفيذ المشاريع، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون ٠,٤٩٧، مما يشير إلى ارتباط ارتفاع مستوى إدارة مخاطر المشاريع بارتفاع مستوى كفاءة تنفيذ المشاريع لدى أفراد العينة.

وتبرز هذه النتائج أهمية استمرار الاهتمام بإدارة مخاطر المشاريع باعتبارها إحدى الممارسات المهمة في بيئة المشاريع، وذلك من خلال تحديد المخاطر المحتملة وتقييمها ووضع الإجراءات المناسبة للتعامل معها ومتابعتها خلال مراحل التنفيذ. كما تؤكد الدراسة أهمية تعزيز كفاءة استخدام الموارد البشرية والمادية، وتحسين التواصل والتنسيق بين فرق المشاريع، وتوفير التدريب والدعم الإداري اللازم لتطوير ممارسات إدارة المخاطر.

ومن هذا المنطلق، يمكن أن تمثل نتائج الدراسة أساساً للاستفادة منها في تطوير الممارسات الإدارية المتعلقة بالمخاطر في مشاريع قطاع الاتصالات، كما يمكن أن تشكل نقطة انطلاق لدراسات مستقبلية تتناول متغيرات أخرى قد ترتبط بكفاءة تنفيذ المشاريع، وتوسع نطاق التطبيق ليشمل شركات وقطاعات ومناطق جغرافية مختلفة.

وبذلك تختتم الدراسة بالتأكيد على أن الاهتمام المنظم بإدارة مخاطر المشاريع يمثل جانباً مهماً في بيئة تنفيذ المشاريع، وأن استمرار تطوير ممارسات تحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها، إلى جانب تحسين استخدام الموارد وتعزيز التنسيق والمتابعة، يمكن أن يدعم الجهود الرامية إلى رفع كفاءة تنفيذ المشاريع وتحقيق أهدافها بصورة أكثر فاعلية.