

العلاقة بين إدارة المخاطر وتنفيذ المشاريع الاستراتيجية: دراسة ميدانية على موظفي
الجهات الحكومية بمدينة الرياض

**The Relationship Between Risk Management and Strategic
Project Implementation: A Field Study on Employees of
Governmental Agencies in Riyadh City**

إعداد الطالب/

عبدالله عمر محمد باخشب

إشراف/

د. الفصيل محمد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025 - 1447

مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين إدارة المخاطر وتنفيذ المشاريع الاستراتيجية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض، سعت الدراسة إلى اختبار ما إذا كانت ممارسات إدارة المخاطر بأبعادها الثلاثة (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، استجابة المخاطر) تسهم بشكل إيجابي في نجاح تنفيذ المشاريع الاستراتيجية، وكذلك تحديد ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية في آراء الموظفين بناءً على متغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المستوى الإداري).

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبانة الإلكترونية لجمع البيانات من عينة عشوائية مكوّنة من (200) موظف وموظفة من العاملين في الوزارات والهيئات والمؤسسات الحكومية بمدينة الرياض، ممن لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بإدارة المشاريع أو المخاطر. وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) وبالاعتماد على عدة أدوات إحصائية منها: معامل بيرسون، اختبار T، والانحدار البسيط.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر ونجاح تنفيذ المشاريع الاستراتيجية. (r=0.871, p<0.05) كما أظهرت النتائج وجود علاقات إيجابية قوية بين كل من تحديد المخاطر (r=0.752)، وتحليل المخاطر (r=0.813)، واستجابة المخاطر (r=0.854)، وبين نجاح تنفيذ المشاريع. وأشارت نتائج الفرضية الثانية إلى وجود فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغيري الجنس والمستوى الإداري، في حين لم تظهر فروق تعزى لسنوات الخبرة.

وأوصت بضرورة دمج آليات متقدمة لتحديد وتحليل المخاطر، وتفعيل خطط الاستجابة المؤسسية، إلى جانب دعم الموارد البشرية بالتدريب المستمر. كما أوصت بإجراء دراسات مقارنة مستقبلية بين القطاعين الحكومي والخاص، واستكشاف دور الذكاء الاصطناعي والإدارة الرشيقة في تحسين إدارة المخاطر.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر، تنفيذ المشاريع الاستراتيجية، الجهات الحكومية، تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، استجابة المخاطر، مدينة الرياض.

Abstract

This study aimed to explore the relationship between risk management and the implementation of strategic projects within government entities in Riyadh. It sought to examine whether the three dimensions of risk management practices risk identification, risk analysis, and risk response positively contribute to the successful implementation of strategic projects. Additionally, the study investigated whether statistically significant differences exist in employees' perceptions based on variables such as gender, years of experience, and administrative level.

The study adopted a descriptive-analytical approach and employed an electronic questionnaire to collect data from a random sample of 200 employees working in ministries, authorities, and public institutions in Riyadh, all of whom are directly or indirectly involved in project or risk management. Data were analyzed using the SPSS software, incorporating several statistical tools, including Pearson's correlation coefficient, T-tests, and simple regression analysis.

The findings revealed a strong positive statistically significant relationship between risk management and the successful implementation of strategic projects ($r = 0.871$, $p < 0.05$). Furthermore, significant positive correlations were found between each of the three dimensions risk identification ($r = 0.752$), risk analysis ($r = 0.813$), and risk response ($r = 0.854$) and project implementation success. The results also indicated significant differences in perceptions based on gender and administrative level, while no significant differences were found related to years of experience.

The study recommended integrating advanced mechanisms for risk identification and analysis, implementing institutional response plans, and supporting human resources through continuous training. It also suggested future comparative studies between the public and private sectors and called for further exploration into the roles of artificial intelligence and agile management in enhancing risk management practices.

Keywords: Risk Management, Strategic Project Implementation, Government Entities, Risk Identification, Risk Analysis, Risk Response, Riyadh City.

فهرس المحتويات

ب	مستخلص الدراسة.....
ج	Abstract.....
د	فهرس المحتويات.....
ز	فهرس الجداول.....
ح	فهرس الأشكال.....
ح	فهرس الملاحق.....
1	الفصل الأول.....
1	الإطار العام للدراسة.....
2	1.1 المقدمة
3	2.1 مشكلة الدراسة.....
4	3.1 تساؤلات الدراسة.....
5	4.1 أهمية الدراسة.....
7	5.1 أهداف الدراسة.....
7	6.1 فروض الدراسة.....
8	7.1 نموذج الدراسة.....
9	8.1 خطة الدراسة.....
10	الفصل الثاني.....
10	الدراسات السابقة والإطار النظري.....
11	1.2 المبحث الأول: الدراسات السابقة
18	1.2.2 المبحث الثاني: الإطار النظرية للدراسة
18	1.2.2.1 المحور الأول: إدارة المخاطر (المتغير المستقل).....

18.....	1.1.2.2 مفهوم إدارة المخاطر.....
20.....	2.1.2.2 تطور الفكر النظري لإدارة المخاطر.....
22.....	3.1.2.2 أنواع المخاطر في المؤسسات الحكومية.....
24.....	4.1.2.2 مكونات عملية إدارة المخاطر.....
26.....	2.2.2 المحور الثاني: المشاريع الاستراتيجية (المتغير التابع)
26.....	1.2.2.2 مفهوم المشاريع الاستراتيجية.....
28.....	2.2.2.2 مكونات تنفيذ المشاريع الاستراتيجية.....
30.....	3.2.2.2 التحديات المؤثرة في تنفيذ المشاريع الاستراتيجية.....
32	الفصل الثالث.....
32	منهجية الدراسة.....
33.....	1.3 مقدمة
33.....	2.3 منهجية وأسلوب الدراسة
34.....	3.3 تصميم أداة الدراسة
36.....	4.3 مجتمع وعينة البحث
37.....	5.3 حدود الدراسة
38.....	6.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
39	الفصل الرابع.....
39	الدراسة الميدانية.....
40.....	1.4 مقدمة
40.....	2.4 اختبار ثبات أداة القياس
41.....	3.4 اختبار صدق أداة القياس
44.....	4.4 تحليل المعالجات الإحصائية
44.....	1.4.4 خصائص عينة الدراسة.....

46	2.4.4 الإحصاء الوصفية لمتغيرات الدراسة.....
50	3.4.4 اختبارات فرضيات الدراسة.....
56	الفصل الخامس.....
56	نتائج وتوصيات الدراسة.....
57	1.5 مقدمة
57	2.5 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
57	1.2.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الأول.....
58	2.2.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول.....
59	3.2.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني.....
60	4.2.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث.....
61	5.2.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الثاني.....
61	3.5 توصيات الدراسة
63	4.5 توصيات لدراسات مستقبلية.....
64	المراجع.....
65	أولاً: المراجع العربية
68	ثانياً: المراجع الأجنبية
70	الملاحق.....
71	ملحق رقم 1
71	قائمة الاستقصاء
77	ملحق رقم 2
77	الجداول الإحصائية

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
35	درجات ليكرت الخماسي للإجابة على فقرات قائمة الاستقصاء	جدول (3 - 1)
36	مقياس التصحيح	جدول (3 - 2)
41	نتائج اختبار ثبات الاستبانة	جدول (4 - 1)
42	اختبار صدق تحديد المخاطر	جدول (4 - 2)
42	اختبار صدق تحليل المخاطر	جدول (4 - 3)
43	اختبار صدق استجابة المخاطر	جدول (4 - 4)
43	اختبار صدق تنفيذ المشاريع الاستراتيجية	جدول (4 - 5)
44	خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس	جدول (4 - 6)
45	خصائص عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخبرة	جدول (4 - 7)
45	خصائص عينة الدراسة وفقاً للمستوى الإداري	جدول (4 - 8)
46	المتوسطات والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة على فقرات تحديد المخاطر	جدول (4 - 9)
47	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة على فقرات تحليل المخاطر	جدول (4 - 10)
48	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة على مقياس استجابة المخاطر	جدول (4 - 11)
49	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة على فقرات مقياس تنفيذ المشاريع الاستراتيجية	جدول (4 - 12)
50	نتائج تحليل الارتباط بين إدارة المخاطر ونجاح تنفيذ المشاريع الاستراتيجية	جدول (4 - 13)

51	نتائج تحليل الارتباط بين تحديد المخاطر وتنفيذ المشاريع الاستراتيجية	جدول (4 - 14)
52	نتائج تحليل الارتباط بين تحليل المخاطر وتنفيذ المشاريع الاستراتيجية	جدول (4 - 15)
53	تحليل الارتباط بين استجابة المخاطر وتنفيذ المشاريع الاستراتيجية	جدول (4 - 16)
54	نتائج تحليل الانحدار لمتغيرات الجنس وعدد سنوات الخبرة والمستوى الإداري حول العلاقة بين إدارة المخاطر وتنفيذ المشاريع الاستراتيجية	جدول (4 - 17)

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
شكل رقم (1)	نموذج الدراسة	8

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
ملحق رقم (1)	قائمة الاستقصاء	70
ملحق رقم 2	الجداول الإحصائية	76

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة، أصبحت الاستدامة المؤسسية أحد الأهداف الرئيسية التي تسعى الشركات لتحقيقها، وذلك لضمان النمو المستدام والاستقرار في بيئة أعمال ديناميكية. (Settembre-Blundo et al., 2021, p. 5) وتعد إدارة المخاطر عنصراً جوهرياً في تحقيق هذا الهدف، حيث تمكن المؤسسات من التعرف على التحديات المحتملة والتعامل معها بشكل استباقي، مما يعزز من قدرتها التنافسية ويقلل من التعرض للصدمات المالية والبيئية. (Ashrafi et al., 2019, p. 12)

تُعد المشاريع الاستراتيجية أحد المحاور الجوهرية التي تسعى من خلالها الحكومات إلى تحقيق أهداف التنمية المستدامة وتعزيز الكفاءة المؤسسية. وفي ظل البيئة الديناميكية المعقدة التي تشهدها المؤسسات الحكومية، بات من الضروري اعتماد منهجيات متقدمة في إدارة المخاطر لضمان نجاح تنفيذ هذه المشاريع. فإدارة المخاطر لم تعد مجرد إجراء تكميلي، بل أصبحت أداة استراتيجية لدعم اتخاذ القرار وتعزيز فرص نجاح المشاريع وتقليل احتمالات الفشل. (Alijoyo, 2021)

في السياق السعودي، لا سيما في مدينة الرياض التي تُعد مركزاً إدارياً واقتصادياً رئيساً، كثفت الجهات الحكومية جهودها لتنفيذ مشاريع ذات طابع استراتيجي ضمن رؤية المملكة 2030، مما يفرض ضرورة وجود إطار متكامل لإدارة المخاطر يواكب تعقيدات تلك المشاريع. وتشير الأدبيات إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق ممارسات إدارة المخاطر وبين فاعلية تنفيذ المشاريع الاستراتيجية في القطاع العام، غير أن هذه العلاقة تختلف تبعاً للسياق المؤسسي والثقافة التنظيمية ومستوى النضج المؤسسي

(Kapuscinska & Matejun, 2014).؛ (Mohamed et al., 2009)

من هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة لسد فجوة بحثية تتعلق بفهم طبيعة العلاقة بين إدارة المخاطر وتنفيذ المشاريع الاستراتيجية داخل القطاع الحكومي في مدينة الرياض، من خلال استقصاء آراء الموظفين العاملين في هذه الجهات.

2.1 مشكلة الدراسة.

تشهد الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية - وخصوصًا في مدينة الرياض - تحولًا استراتيجيًا كبيرًا ضمن برامج رؤية 2030، يتضمن تنفيذ مشاريع تنموية ضخمة تعتمد على تخطيط استراتيجي متكامل. ومع توسع تلك المشاريع وازدياد تعقيداتها، أصبحت إدارة المخاطر أداة لا غنى عنها لضمان نجاح تنفيذها. غير أن العديد من المشاريع الحكومية لا تزال تواجه إخفاقات تتعلق بالتأخر في التنفيذ، وتجاوز الميزانيات، وضعف تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وهو ما يثير تساؤلات حول فعالية ممارسات إدارة المخاطر المطبقة في القطاع الحكومي (Kruger, 2013)؛ (Olivier & Schwella, 2018). تشير الدراسات إلى أن أحد العوامل الرئيسة التي تؤدي إلى ضعف تنفيذ المشاريع الاستراتيجية في القطاع العام هو القصور في دمج إدارة المخاطر بشكل فعال في مراحل المشروع كافة (Baldry, 1998)؛ (Drennan et al., 2014). حيث أظهرت نتائج دراسة لـ Alijoyo (2021) أن 45% من المشاريع الحكومية في إندونيسيا تعرضت لتأخير أو إعادة هيكلة بسبب سوء تقييم أو تجاهل للمخاطر المحتملة، في حين بين (Matejun & Kapuscinska, 2014) أن النقص في التدريب والافتقار إلى الثقافة المؤسسية الداعمة لإدارة المخاطر هي من أبرز التحديات التي تواجه القطاع العام.

ورغم تعدد الأطر النظرية والدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع، إلا أن البيئة الإدارية في الجهات الحكومية السعودية، وبخاصة في مدينة الرياض، لم تنل حظًا كافيًا من الدراسة الميدانية المرتبطة بهذه العلاقة. إذ أن غالبية الدراسات السابقة كانت إما أجنبية السياق أو

مركزة على القطاع الخاص، ما يجعل نتائجها غير قابلة للتعميم على البيئة السعودية (Crawford & Helm, 2009).

إضافة إلى ذلك، تُعد الدراسات العربية – والمحلية خاصة – التي تتناول العلاقة بين إدارة المخاطر وتنفيذ المشاريع الاستراتيجية في الجهات الحكومية قليلة ونادرة، مما يعكس فجوة بحثية واضحة. فمثلاً، في بحث (Olivier & Schwella 2018)، تم التركيز على الفجوة بين التخطيط والتنفيذ في مؤسسات القطاع العام دون تحليل للعوامل المرتبطة بإدارة المخاطر كعامل وسيط في هذه العلاقة. وتمثل مدينة الرياض بيئة مناسبة ومثالية لدراسة هذه العلاقة؛ إذ تُعد العاصمة الإدارية للمملكة، وتضم العدد الأكبر من المشاريع الحكومية الكبرى التي تُنفذ حالياً، وكذلك العدد الأكبر من الموظفين الإداريين في المؤسسات الحكومية. وتشير تقارير ديوان المحاسبة في السعودية إلى أن بعض المشاريع الاستراتيجية لم تحقق أهدافها المرجوة ضمن الإطار الزمني المحدد بسبب ضعف إدارة المخاطر أو غيابها، ما يتطلب فحصاً دقيقاً لممارسات هذه الجهات في التعامل مع المخاطر.

بناءً على ذلك، فإن مشكلة الدراسة تتمثل في التساؤل الرئيسي التالي: ما هي طبيعة العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح تنفيذ المشاريع الاستراتيجية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض؟

3.1 تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي الأول للدراسة يتمثل في: هل توجد علاقة إيجابية بين إدارة المخاطر ونجاح تنفيذ المشاريع الاستراتيجية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض؟ وينبثق من هذا التساؤل عدة أسئلة فرعية تتمثل فيما يلي:

(1) هل توجد علاقة إيجابية بين تحديد المخاطر ونجاح تنفيذ المشاريع الاستراتيجية في الجهات

الحكومية بمدينة الرياض؟

(2) هل توجد علاقة إيجابية بين تحليل المخاطر ونجاح تنفيذ المشاريع الاستراتيجية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض؟

(3) هل توجد علاقة إيجابية بين استجابة المخاطر ونجاح تنفيذ المشاريع الاستراتيجية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض؟

التساؤل الرئيسي الثاني: هل توجد فروق معنوية ذو دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول العلاقة بين إدارة المخاطر وتنفيذ المشاريع الاستراتيجية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض، تعزي لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المستوى الإداري).

4.1 أهمية الدراسة.

تتمثل أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح تنفيذ المشاريع الاستراتيجية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض، وذلك من خلال استكشاف العلاقة بين إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، استجابة المخاطر) ونجاح تنفيذ المشاريع الاستراتيجية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض، وتكمن أهمية الدراسة في جانبين رئيسيين:

أولاً: الأهمية العلمية

- تبرز الأهمية العلمية لهذه الدراسة من كونها تسعى إلى سد فجوة معرفية في الأدبيات العربية المتعلقة بالعلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح تنفيذ المشاريع الاستراتيجية داخل الجهات الحكومية. فعلى الرغم من وجود العديد من الدراسات الأجنبية التي ناقشت هذا الموضوع (مثل: Alijoyo, 2021; Drennan et al., 2014)، إلا أن الدراسات التي عالجت هذه العلاقة في السياق العربي عمومًا، والسعودي خصوصًا، تظل محدودة وقليلة. كما أن معظم الأدبيات

رَكَزَت على القطاعات الخاصة أو مشاريع البنية التحتية، دون التعمق في بيئة المؤسسات الحكومية التي تخضع لخصوصية تنظيمية وثقافية مختلفة.

- إضافة إلى ذلك، تسعى الدراسة إلى إثراء الحقول العلمية المرتبطة بإدارة المشاريع العامة والإدارة الاستراتيجية، من خلال تقديم نموذج تطبيقي يعكس تأثير ممارسات إدارة المخاطر (مثل تحديد وتحليل واستجابة المخاطر) على مراحل تنفيذ المشاريع، وبالتالي يمكن أن تُستخدم نتائجها كأساس لتطوير نماذج بحثية مستقبلية أو اختبارها في سياقات مؤسسية مماثلة.

ثانياً: الأهمية العملية

- تنطلق الأهمية العملية لهذه الدراسة من الواقع العملي الذي تواجهه الجهات الحكومية في مدينة الرياض، حيث تشهد المملكة تنفيذ عدد كبير من المشاريع الاستراتيجية الكبرى المرتبطة برؤية 2030، مما يجعل إدارة المخاطر ضرورة ملحة، وليست خياراً إدارياً. وقد أشارت تقارير رسمية إلى تعثر عدد من المشاريع الحكومية أو تجاوزها للجداول الزمنية والميزانيات المقررة، وهو ما يسلط الضوء على أهمية تحسين ممارسات إدارة المخاطر في هذه الجهات (ديوان المحاسبة السعودي، 2023).

- وبالتالي، فإن نتائج الدراسة المتوقعة ستساعد:
- صنّاع القرار ومديري المشاريع في تقييم الفجوات الموجودة في عمليات إدارة المخاطر داخل المؤسسات الحكومية.
- توفير توصيات عملية قابلة للتطبيق لتعزيز قدرة المؤسسات على التنبؤ بالمخاطر والتعامل معها، مما يساهم في رفع كفاءة الإنفاق الحكومي وتحقيق أهداف المشاريع في الوقت والجودة المحددين.

- تقديم أداة تشخيصية يمكن استخدامها مستقبلاً من قبل الأجهزة الرقابية والإدارية لتقييم مستوى نضج إدارة المخاطر داخل الوحدات الحكومية المختلفة.

5.1 أهداف الدراسة

هدفت الدراسة الى تحقيق مجموعة أهداف تتمثل في:

- تأصيل إطار نظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في إدارة المخاطر ونجاح تنفيذ المشاريع الاستراتيجية بغرض توضيح مفاهيمها وأبعادها ومتغيراتها، وطبيعة العلاقة بينها وفقاً للدراسات السابقة والادبيات النظرية.
- التعرف على العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح تنفيذ المشاريع الاستراتيجية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض.
- تقديم التوصيات والاقتراحات التي تعزز من التأثير الإيجابي لإدارة المخاطر في تحقيق ونجاح تنفيذ المشاريع الاستراتيجية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض.

6.1 فروض الدراسة

- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة إيجابية بين إدارة المخاطر ونجاح تنفيذ المشاريع الاستراتيجية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض. وينبثق من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية تتمثل فيما يلي:
- (1) توجد علاقة إيجابية بين تحديد المخاطر ونجاح تنفيذ المشاريع الاستراتيجية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض.
 - (2) توجد علاقة إيجابية بين تحليل المخاطر ونجاح تنفيذ المشاريع الاستراتيجية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض.

(3) توجد علاقة إيجابية بين استجابة المخاطر ونجاح تنفيذ المشاريع الاستراتيجية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض.

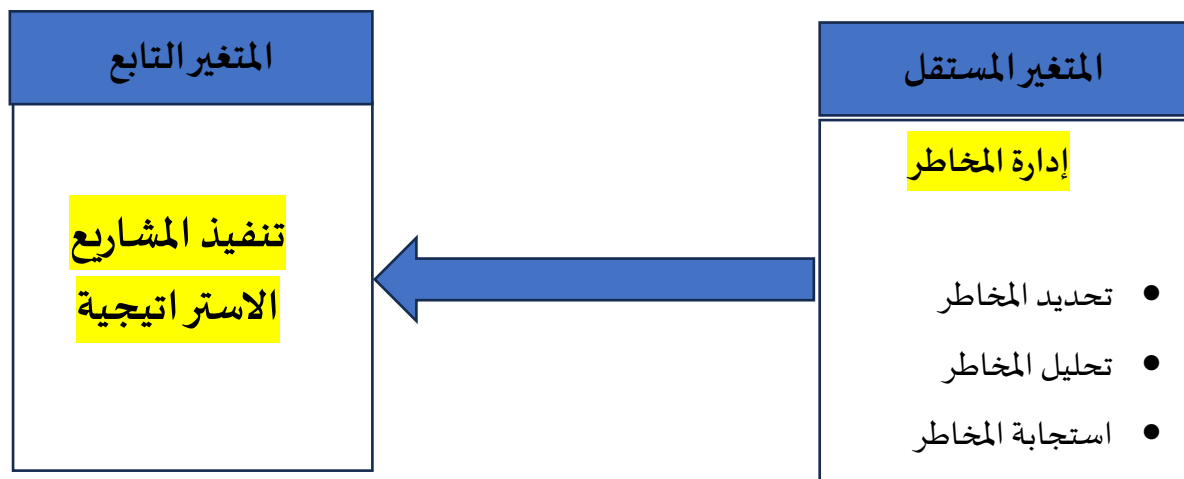
الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق معنوية ذو دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول العلاقة بين إدارة المخاطر وتنفيذ المشاريع الاستراتيجية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض، تعزي لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المستوى الإداري).

7.1 نموذج الدراسة

يشتمل نموذج الدراسة على المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر- تحليل المخاطر - استجابة المخاطر)
- المتغير التابع: تنفيذ المشاريع الاستراتيجية

شكل رقم (1) نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

8.1 خطة الدراسة

سوف تقسم الدراسة إلى خمس فصول رئيسية تتمثل فيما يلي

الفصل الأول: سوف يتناول الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري وأدبيات الدراسة

الفصل الثالث: منهجية الدراسة التطبيقية

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية

الفصل الخامس: نتائج وتوصيات الدراسة

وأخيرا قائمة بالمراجع والملاحق

الفصل الثاني
الدراسات السابقة والإطار النظري

الفصل الثاني

الدراسات السابقة والإطار النظري

1.2 المبحث الأول: الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات التي تناولت إدارة المخاطر

دراسة (محمد، ورعد، 2020) هدفت إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة المخاطر من وجهة نظر مديري المشاريع والمهندسين. وتستند جميع التحليلات إلى خلفية نظرية حول المخاطر وإدارتها في مشاريع البناء. وتعود مشكلة البحث إلى العوامل التي تسبب فشل المشاريع وتأخرها (نقص التوثيق للمراقبة والتسجيل، وضعف أداء مديري المشاريع، وعدم دقة تقديرات التكلفة، وضعف التواصل، وتجاهل إشارات التحذير للمشاريع التي على وشك الفشل، بناءً على نتائج الدراسة الاستطلاعية والاستبيانات التي وزعت على المهندسين في المشاريع. ويتمثل الهدف الرئيسي من الدراسة في اختبار أثر المتغير المستقل (إدارة المخاطر الفعالة) في المتغير المعتمد (نجاح المشاريع)، وتمثل الاستنتاجات الرئيسية للدراسة في أثر إدارة المخاطر الفعالة في نجاح المشروع، وكذلك أثر إدارة المخاطر الفعالة في أبعاد نجاح المشروع.

بينما هدفت دراسة (دليلة، وإيمان، 2020) إلى تسليط الضوء على إدارة المخاطر التأمينية، والتعرف على مدى تأثير طرق إدارة المخاطر على جودة الخدمات التأمينية، من خلال تحليل العلاقة بين المؤشرات التقييمية التي يستخدمها الزبائن للحكم على مستوى الخدمة المقدمة (المللموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف)، وإدارة المخاطر التي تتبناها شركة الوطنية للتأمين وإعادة التأمين - وكالة تبسة - وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المخاطر هي عملية مستمرة ومتواصلة يتم فيها تحليل المخاطر التي تواجه المؤسسة، من خلال رصدها، وتقييمها، ومعالجتها باستخدام طرق وأساليب

مناسبة على مستوى الشركة، وتهدف أساساً إلى دعم الإدارة لتتمكن من تحديد المخاطر تحديداً صحيحاً وبالتالي الحد منها ومراقبتها بشكل صحيح. كما توصلت إلى أن اعتماد الشركة المذكورة لإستراتيجية واضحة في إدارة المخاطر التي تتعرض لها، ليس في المستوى المطلوب مما أثر سلباً على جودة الخدمات بها، وبالتالي أصبح من الضروري البحث في طرق لإدارة المخاطر تساعد على تأكيد الجودة، ولعل أبرزها اكتشاف الأخطار وتحليلها وتقييمها، للاسترشاد بها في اتخاذ القرارات المتعلقة برفع من جودة الخدمات التأمينية المقدمة.

كما هدفت دراسة (ناصر، ويوسف، 2022) إلى التعرف على المخاطر وأنواعها، والتعرف على مختلف المفاهيم المرتبطة بالتأمين وشركات التأمين، والتعرف على الدور الفني والتقني لشركات التأمين في مجال إدارة المخاطر، والكشف على أهمية إدارة المخاطر بالنسبة للمؤسسة. وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة المخاطر تلعب دوراً هاماً وفعالاً في حماية نشاط المؤسسة من خلال تطبيق خطواتها واتباع سياساتها بدقة، أي كانت طبيعة هذه المؤسسة. كما تتعرض شركات التأمين هي الأخرى إلى مخاطر تهدد وجودها، مما يستوجب عليها حماية نفسها. كما تبين أن الهدف الرئيسي للتأمين هو التقليل من الأضرار المحتملة توقعها في المستقبل فهي وسيلة لحماية الفرد والممتلكات. كما توصلت إلى أن شركات التأمين تقوم بتوفير غطاء حماية يعمل على تحويل تأثير مختلف أنواع المخاطر التي قد يتعرض لها إلى مؤسسات مهنية مهيئة وقادرة على تحمل آثار مثل هذه المخاطر تتمثل في شركات إعادة التأمين.

كما هدفت دراسة (الرواشدة، 2023) إلى التعرف على إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، الرقابة على المخاطر) وأثرها في مرونة سلسلة التوريد بأبعادها (مرونة المنتج، مرونة التوريد، مرونة العمليات، مرونة التسليم، مرونة نظم المعلومات)، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين العاملين في (المستويات العليا، والوسطى) في شركة البوتاس العربية، وقد بلغ عددهم (135) إدارياً، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وقد تم استخدام العينة

الهادفة أو القصدية لتعاملها مع مجتمع صغيرة، حيث تم توزيع (135)، استبانة وقد تم استرداد (122) استبانة صالحة للتحليل، وبما نسبته (90.3%) من الاستبانات الموزعة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، الرقابة على المخاطر) في مرونة سلسلة التوريد في شركة البوتاس العربية. وتوصي الدراسة بعدة توصيات أبرزها: اهتمام شركة البوتاس العربية بتحديد المخاطر وذلك بمراجعة المعايير العلمية، وتحديد مصفوفة المخاطر ومراجعتها بشكل دوري من قبل فريق متخصص، وربطها بالإستراتيجيات المطبقة بالشركة، وقيامها بمشاركة جميع الإداريين بجميع المقترحات والمطالبات لعمليات صنع القرار وحل المشكلات من خلال قنوات متنوعة، وإيجاد نظام حوافز وترقية عادل لتدعم الأفكار الإبداعية لجهود الإداريين.

ثانياً: الدراسات التي تناولت المشاريع الاستراتيجية

دراسة (سعيد، ومسلم، 2017) هدفت إلى إجراء التقييم اللاحق لعدد من المشاريع الإستراتيجية المنفذة من قبل مديرية البلديات العامة إحدى تشكيلات وزارة الأعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة، حيث شملت عينة البحث (35) مشروعاً إستراتيجياً متنوعاً تم تنفيذها في معظم المحافظات العراقية، إذ تم إختيار مجموعة متباينة من المشاريع (أبنية ومقرات بلدية، جسرات، مجازر، موقف سيارات متعدد طوابق تبليط وتأهيل شوارع وأحياء سكنية)، إذ تم في البداية قياس الاختلاف بين الأوقات والكلف الفعلية والمخططة لهذه المشاريع وتحليل نسب إنجازها، بعد ذلك وفي محاولة للوقوف على أهم أسباب التلكؤ لهذه المشاريع تم استخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وشملت الإستبانة أربعة محاور يمثل كل منها أحد أطراف المشروع التي قد تكون سبباً من أسباب التلكؤ وهي رب العمل المقاول الإستشاري، أسباب أخرى وذلك في محاولة لإستطلاع رأي أكبر قدر ممكن من جهات نظر أطراف المشروع وعدم الاقتصار على وجهة نظر جهة دون أخرى، وتم التوصل إلى نتائج البحث من

خلال استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) ، ولعل من أبرز هذه النتائج إن أكبر نسبة من التلكو كان سببها رب العمل يليه المقاول ثم الاستشاري ، ووجود زيادة كبيرة في أوقات وكلف التنفيذ الفعلية بالمقارنة مع أوقات وكلف التنفيذ المخططة لأغلب المشاريع الإستراتيجية، أما أهم التوصيات التي خرج بها البحث فكانت وجوب وضع السياسات والضوابط المناسبة لاتخاذ القرارات وتطوير هذه السياسات وفقا لمصلحة العمل، وبما يوفر الوقت على صانع القرار في اتخاذ القرارات السليمة، وضرورة العمل على دراسة وثائق المشروع بشكل معمق لتجنب ظهور الأخطاء أثناء التنفيذ ، وضرورة دراسة العقود الخاصة بالمشاريع دراسة مستفيضة منعا للاجتهاد في تفسيرها ، والتقليل من الأعمال الإضافية قدر الامكان لما لها من تأثير سلبي على وقت وكلفة المشروع ، وضرورة العمل على تطبيق برنامج التأهيل المسبق للمقاولين والشركات والاهتمام باستمرارية عملية تدريب وتطوير العاملين في تخطيط وتنفيذ المشاريع بمختلف مستوياتهم ودرجاتهم الوظيفية بهدف إكسابهم المهارات التي تساعد على رفع مستوى أدائهم ورفع قدراتهم وتنمية معلوماتهم حول إدارة المشاريع ومخاطر التأخير مثل (أساسيات إدارة التخطيط التنظيم، إدارة المخاطر ، دراسة الجدوى ، إدارة الجودة ، تنظيم الوقت) وكذلك الاهتمام بالمعلومات التي توفرها التغذية العكسية عن العاملين وإعطاء أهمية للتنظيم الإداري وتقارير الاداء ذات الصلة بتطوير العاملين .

كما هدفت دراسة (الكبيسي، ومهدي، 2019) إلى تحديد العوامل المؤثرة على التنفيذ الاستراتيجي لمشاريع الصرف الصحي، والسعي إلى تفعيل المتابعة الفعلية للمشاريع لتحديد العوامل المصاحبة لتنفيذها. وقد شملت الدراسة عينة من مشاريع الخطة الاستثمارية المنفذة للمديرية العامة للمجاري في محافظات العراق، والتي تم إنجازها خلال الفترة الست سنوات (2010-2016). كانت عينة البحث أربعة مشاريع وهي: مشروع تنفيذ وتجهيز محطة المعالجة ومحطة الرفع وخط الناقل لمشروع العمارة/المرحلة الثالثة/هور السنف، مشروع تجهيز وتنفيذ محطة المعالجة مع خط الناقل في

العمارة/المرحلة الثانية/البطيرة، مشروع تنفيذ ونصب منظومات الصرف الصحي مع محطة الرفع المقدسة/كربلاء ومشروع تجهيز وتنفيذ محطة المعالجة مع محطتي رفع وخط ناقل في واسط/العزيرية، دراسة حالة لجمع المعلومات لهذه المشاريع من خلال قسم التخطيط والمتابعة وقسم التنفيذ في المديرية العامة للمجاري وكذلك "المقابلات الشخصية" للوصول إلى النتائج، توصل الباحث إلى عدد من النتائج أهمها أن إدارات المشاريع تولي اهتماماً أكبر للعامل الاستراتيجي والهيكل التنظيمي من بين العوامل المؤثرة في التنفيذ الاستراتيجي وبدرجة أقل عامل القيم المشتركة بين الموظفين، وعدم وجود ملكية لشبكة الصرف الصحي العامة لتفعيل التواصل بين إدارات الدائرة وإدارة المشاريع قيد التنفيذ لتسريع عملية اتخاذ القرار وتبادل المعلومات مما انعكس على قدرتها على المتابعة والرقابة، كما قدم الباحث عدة توصيات أهمها دراسة مستفيضة لأولويات المشروع من قبل اللجان القائمة على التنفيذ بعد تكليف العمل مباشرة وقبل البدء وكل حسب اختصاصه.

وهدفت دراسة (غنيم، وآخرون، 2022) تحديد أولويات المعايير التي تحكم نجاح مشروعات تطوير البرمجيات وذلك بالتطبيق على شركات تطوير البرمجيات المصرية الحاصلة على شهادة نموذج نضج المقدرة المتكامل للتطوير-CMMI (Capability Maturity Model Integration for Development - DEV)، وفي ضوء مراجعة الدراسات السابقة تم استخلاص الإطار المفاهيمي لأبعاد الدراسة، والذي يتضمن كل من المفهوم، والمعايير الخاصة بنجاح مشروعات تطوير البرمجيات، وقد تم تجميع البيانات الأولية لهذه الدراسة باستخدام قوائم تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض، ومن ثم إرسالها عبر البريد الإلكتروني، كما استخدم الباحثين مجموعة من البيانات الثانوية، تم الحصول عليها من قاعدة بيانات هيئة تنمية صناعة تكنولوجيا المعلومات المصرية، كما تم تحليل البيانات باستخدام أسلوب معامل التوافق لكيندال (Kendall's Coefficient of Concordance - Kendall's W)، حيث تشير نتائج الدراسة إلى وجود اتفاق بين آراء خبراء الدراسة حول تحديد أولويات معايير نجاح مشروعات تطوير

البرمجيات بالشركات موضع الدراسة، والتي تمثلت في كل من معيار نجاح عملية المشروع، ومعيار نجاح منتج المشروع، ومعيار نجاح منتج المشروع، ومعيار نجاح أعمال المشروع، ومعيار النجاح الاستراتيجي للمشروع، كما قدمت هذه الدراسة مجموعة من التوصيات المتعلقة بنجاح مشروعات تطوير البرمجيات.

في حين سعت دراسة (نصر، والشرع، 2023) إلى الإجابة على ماهية المجالات المعرفية التي يمكن اعتمادها لتحقيق التأثير على تحقيق المشروع للنجاح المستهدف، عبر اعتماد العوامل التنظيمية في إدارة المشروع كما تكمن أهمية البحث في تسليط الضوء على ماهية مضامين متغيرات جوهر المشكلة لاعتمادها من قبل إدارات المشاريع لبلوغ الأهداف التي تسعى إليها وهو ما يؤثر أهداف البحث. وتم اعتماد استمارة استبيان وزعت على عدد من مدراء المشاريع الصغيرة في مدينة مصراتة لقياس نتائج العلاقة التأثيرية. وخلص البحث إلى وجود علاقة تأثيرية لمجالات المعرفة على عوامل النجاح للمشروع وبوجود تأثير إيجابي لعوامل التنظيم ويوصي البحث بضرورة اعتماد المعرفة كمنهج موضوعي وعلمي في عمل إدارة المشاريع لتقليل حدة المخاطرة في العمل وبلوغ الأهداف المخططة.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة المتعلقة ب إدارة المخاطر والمشاريع الاستراتيجية، يمكن استخلاص عدة نقاط جوهرية تسهم في تكوين رؤية شاملة حول الموضوع، وذلك من خلال تحليل أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات، وتحديد الفجوات البحثية التي يمكن للدراسة الحالية أن تساهم في سدها. ونوضحها فيما يلي:-

- أجمعت الدراسات على أهمية إدارة المخاطر كعنصر أساسي في نجاح المؤسسات والمشاريع، وهو ما برز بوضوح في دراسة محمد ورعد (2020) التي بيّنت الأثر الإيجابي لإدارة المخاطر على نجاح المشاريع في قطاع البناء، وكذلك في دراسة الرواشدة (2023) التي تناولت العلاقة بين

إدارة المخاطر ومرونة سلسلة التوريد، مما يدل على توسع مفاهيم إدارة المخاطر لتشمل الجوانب التشغيلية والإستراتيجية.

- اتفقت معظم الدراسات على ضرورة وجود إستراتيجية واضحة ومنهجية متكاملة لإدارة المخاطر، حيث أظهرت دراسة دليلة وإيمان (2020) أن غياب تلك الاستراتيجية في شركة التأمين الوطنية أدى إلى تراجع جودة الخدمات، بينما بيّنت دراسة ناصري ويوسف (2022) أن شركات التأمين الفعّالة تقوم بتحويل أثر المخاطر إلى مؤسسات قادرة على امتصاصها عبر آليات إعادة التأمين.

- استخدمت الدراسات منهجيات وصفية تحليلية معتمدة على أدوات كمية مثل الاستبيان وتحليل العلاقات الإحصائية، كما في دراسة الرواشدة (2023) التي وظّفت العينة القصدية والتحليل الإحصائي لقياس العلاقة بين أبعاد إدارة المخاطر ومرونة المؤسسة. يُلاحظ هنا التركيز على الجانب الكمي والميداني دون التعمق الكافي في الأبعاد النوعية.

- تنوعت البيئات التطبيقية للدراسات بين قطاع البناء (محمد ورعد)، التأمين (دليلة وإيمان، ناصري ويوسف)، والصناعة (الرواشدة)، مما يُظهر اتساع تطبيقات إدارة المخاطر، إلا أنه لم تُغطَّ أي من هذه الدراسات القطاع الحكومي في السعودية، وهو ما يُعد من أبرز الفجوات البحثية التي يمكن لدراستك أن تساهم في سدّها.

- لم تتطرق أي من الدراسات إلى تكامل إدارة المخاطر مع أهداف المشاريع الاستراتيجية الحكومية، بل تم تناولها كمتغير مستقل يساهم في تحسين الأداء العام أو جودة الخدمات. هذا ما يجعل الحاجة ماسة إلى بحث يُعنى بتحليل أثر إدارة المخاطر على تنفيذ المشاريع الاستراتيجية ذات الطابع الحكومي، خصوصًا في بيئة تتسم بتعقيد الهياكل وتعدد أصحاب المصلحة مثل الجهات الحكومية بالرياض.

- دراسة الرواشدة (2023) تُعد من بين الدراسات القليلة التي تناولت أبعاد إدارة المخاطر الأربعة (التحديد، التقييم، الاستجابة، الرقابة) بشكل متكامل، وربطتها بمخرجات مؤسسية قابلة للقياس (مرونة التوريد). ومع ذلك، لا تزال هناك حاجة إلى دراسات أكثر اتساعاً تدمج هذه الأبعاد ضمن رؤية تنفيذية أوسع على المستوى الحكومي.
- لا تظهر الدراسات اهتماماً واضحاً بربط إدارة المخاطر بالسياسات الوطنية أو الرؤية المؤسسية الشاملة، وإنما عالجت كل منها إدارة المخاطر بشكل منعزل دون تحليل كيف يمكن إدراجها ضمن إطار حوكمي شامل يحقق التنمية المستدامة أو التكامل مع رؤية استراتيجية، وهو مجال واعد لدراستك.

1.2 المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة

1.2.2 المحور الأول: إدارة المخاطر (المتغير المستقل)

1.1.2.2 مفهوم إدارة المخاطر

تُعد إدارة المخاطر من المفاهيم الأساسية التي برزت بقوة في الفكر الإداري الحديث، خاصة في ظل البيئات المتغيرة والمعقدة التي تواجهها المؤسسات المعاصرة. ويمكن تعريفها بأنها "مجموعة العمليات المنظمة والمنهجية التي تهدف إلى تحديد وتقييم ومراقبة ومعالجة المخاطر التي قد تؤثر سلباً على تحقيق أهداف المؤسسة أو المشروع" (الصافي، 2023). ويُنظر إلى إدارة المخاطر على أنها عملية متكاملة تشمل تحديد الأحداث المحتملة ذات التأثير السلبي، وتقدير احتمالية حدوثها، وقياس مدى تأثيرها، ومن ثم وضع استراتيجيات للتعامل معها، إما بالتقليل منها أو تحويلها أو قبولها وفقاً للقدرات المؤسسية.

كما تعرف إدارة المخاطر بأنها نظام أو منهج شامل ومتكامل، لتهيئة البيئة المناسبة والأدوات اللازمة لتوقع ودراسة المخاطر المحتملة، وتحديدتها وقياس أثارها على نشاطات المؤسسة، إيرادات ونفقات، ووضع الخطط المناسبة لما يلزم ولما يمكن التنبؤ به لتجنب هذه المخاطر والسيطرة عليها أو للتخفيف من أثارها (دليلة، وإيمان، 2020).

إدارة المخاطر هي عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى تحديد وتقييم ومراقبة المخاطر التي قد تؤثر على أداء المؤسسات واستدامتها، وذلك من خلال تطبيق منهجيات تحليلية واستراتيجية استباقية تقلل من تأثير المخاطر المحتملة. (Shad et al., 2019, p. 14) وتعتمد إدارة المخاطر على نهج متكامل يهدف إلى تحقيق التوازن بين المخاطر والفرص، بما يعزز استدامة المؤسسات وقدرتها على مواجهة التحديات المستقبلية. (Engert et al., 2016, p. 21)

وقد تطور مفهوم إدارة المخاطر ليشمل ليس فقط الأبعاد المالية والتشغيلية، وإنما أيضًا المخاطر الاستراتيجية، التنظيمية، البيئية، والتكنولوجية. ومع تزايد حجم وتعقيد المشاريع الحكومية، برزت الحاجة إلى دمج إدارة المخاطر ضمن كافة مستويات الإدارة، بدءًا من التخطيط وحتى التنفيذ والتقييم. فالمؤسسات التي تبني إطارًا واضحًا لإدارة المخاطر، قادرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها، والاستعداد الفعّال لمواجهتها، مما ينعكس إيجابيًا على جودة الأداء المؤسسي ومرونة الاستجابة (الصافي، 2023).

وفي السياق ذاته، يشير الصافي (2023) إلى أن إدارة المخاطر تُعد إحدى الأدوات الجوهرية في دعم نظام الحوكمة المؤسسية، حيث تمثل ركيزة للرقابة الاستباقية والتحسين المستمر، لا سيما في المؤسسات العامة التي تتعامل مع قضايا متعددة الأطراف، وموارد محدودة، ومتطلبات قانونية صارمة. ولذلك، فإن دمج أنشطة إدارة المخاطر ضمن الهياكل التنظيمية يعزز من شفافية القرار، ويخفض معدلات الهدر والتعثر، ويزيد من فرص نجاح المشروعات، خصوصًا الاستراتيجية منها.

2.1.2.2 تطور الفكر النظري لإدارة المخاطر

شهد مفهوم إدارة المخاطر تطوراً ملحوظاً منذ بداياته الأولى، حيث كان في الأصل مرتبطاً بمجال التأمين التجاري في القرن العشرين، حين كانت المؤسسات تركز على نقل الخطر إلى شركات التأمين بوصفه الحل الوحيد للتعامل مع عدم اليقين. ومع تزايد تعقيد العمليات الإدارية والمالية، والتوسع في نطاق الأنشطة الاقتصادية، ظهر اتجاه جديد في الفكر الإداري يدعو إلى إدارة المخاطر داخلياً بدلاً من نقلها كلياً إلى أطراف أخرى.

وقد تطور هذا الفكر تدريجياً ليشمل الأبعاد المالية ثم التشغيلية والاستراتيجية، وصولاً إلى تبني مناهج متكاملة مثل:

1. إطار COSO ERM (Enterprise Risk Management – Integrated Framework)

تم تقديمه لأول مرة في عام 2004 من قبل لجنة Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)، ويمثل تحولاً جذرياً في طريقة التعامل مع المخاطر. فهو لا يُعنى فقط بتحديد المخاطر، بل يدمج إدارة المخاطر ضمن سياق تحقيق الأهداف الاستراتيجية والرقابة المؤسسية. يتضمن النموذج ثمانية مكونات رئيسية: بيئة الرقابة، وتحديد الأهداف، وتحديد الأحداث، وتقييم المخاطر، والاستجابة لها، وأنشطة الرقابة، والمعلومات والاتصال، وأخيراً المراقبة المستمرة (Beasley et al. 2005).

وفقاً (Beasley et al. 2005) فإن اعتماد COSO ERM يؤدي إلى زيادة قدرة المؤسسات على اتخاذ قرارات مستندة إلى المخاطر وتعزيز شفافية الحوكمة.

2. معيار ISO 31000

صدر لأول مرة في عام 2009 عن المنظمة الدولية للمقاييس (ISO) ، وتم تحديثه في عام 2018. يُعد ISO 31000 الإطار الأكثر استخدامًا على نطاق عالمي لتطبيق إدارة المخاطر على جميع أنواع المؤسسات، سواء كانت حكومية أو خاصة. وهو يُعرّف إدارة المخاطر بأنها: "نشاط منسق يوجّه للسيطرة على المخاطر التي تؤثر على تحقيق الأهداف". (Aven & Renn, 2009)

يُميز هذا المعيار ثلاث مبادئ رئيسية:

- التكامل مع الهيكل المؤسسي.
- التخصيص حسب السياق.
- التحسين المستمر.

تؤكد دراسة (Aven & Renn (2019)، أن ISO 31000 يمثل نقلة نوعية لأنه يدمج الجوانب الكمية والنوعية في تقييم المخاطر، مع اعتماد نهج تشاركي بين أصحاب المصلحة.

بناءً على ما سبق يرى الباحث أن هذه الأطر تُظهر أن الفكر النظري لإدارة المخاطر لم يعد محصورًا في الوقاية أو الاستجابة للحوادث بعد وقوعها، بل بات يُنظر إليه كأداة استراتيجية ترتبط بصنع القرار وتحقيق الأهداف المؤسسية، خاصة في المؤسسات الحكومية التي تواجه تحديات بيئية وقانونية ومالية معقدة. لذا، فإن اعتماد نماذج مثل COSO و ISO بات ضرورة لتحسين الفاعلية المؤسسية وتعزيز كفاءة المشاريع.

3.1.2.2 أنواع المخاطر في المؤسسات الحكومية

تواجه المؤسسات الحكومية بيئة تشغيلية معقدة تتضمن مستويات عالية من عدم اليقين، بسبب تشابك الأبعاد السياسية، والتشريعية، والتقنية، والمالية، ما يجعلها عرضة لأنواع متعددة من المخاطر. وقد صنّف (أبكر، ومحمد، 2022) المخاطر المؤسسية في خمسة أنواع رئيسية، تتداخل فيما بينها ولكن تختلف في مصادرها وآثارها. وفيما يلي تفصيل لكل نوع:

1. المخاطر الاستراتيجية:

تمثل المخاطر الاستراتيجية تلك المرتبطة بعدم قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة المدى أو فشل السياسات العليا. تظهر هذه المخاطر عندما يكون هناك سوء في تحليل البيئة الخارجية أو ضعف في إعداد الخطط أو اتخاذ قرارات غير مبنية على أسس واقعية. في المؤسسات الحكومية، قد تنشأ هذه المخاطر نتيجة لعدم اتساق الخطة الاستراتيجية مع رؤية الدولة أو تغير في الأولويات السياسية. حيث أن تنفيذ مشاريع كبرى دون دراسة الجدوى بدقة قد يؤدي إلى تعطل تلك المشاريع أو تحويلها إلى عبء مالي دائم، كما حصل في العديد من التجارب الإقليمية (أبكر، ومحمد، 2022).

2. المخاطر التشغيلية:

تشمل هذه المخاطر القصور في العمليات اليومية للمؤسسة نتيجة لفشل داخلي في النظام أو الأشخاص أو الإجراءات. وهي الأكثر شيوعاً في المؤسسات الحكومية، نظراً لضخامة الهياكل الإدارية وتعدد المستويات الوظيفية. تؤدي المخاطر التشغيلية مثل ضعف الكفاءة، الأخطاء البشرية، أو عدم تحديث الإجراءات، إلى تكرار الأخطاء وزيادة التكاليف وتباطؤ الإنجاز (أبكر، ومحمد، 2022).

3. مخاطر الامتثال: (Compliance Risk)

تتعلق بعدم الالتزام بالقوانين واللوائح والتشريعات المنظمة للعمل. ويعد هذا النوع من المخاطر حساسًا جدًا في المؤسسات الحكومية التي تخضع للرقابة المالية والإدارية والتشريعية. قد يؤدي تجاهل متطلبات الامتثال إلى عقوبات قانونية، أو فساد مالي، أو فقدان الثقة المجتمعية، أو حتى تدخلات رقابية خارجية تُضعف استقلالية الجهة الحكومية (أبكر، ومحمد، 2022).

4. المخاطر التكنولوجية:

تمثل المخاطر المرتبطة بأنظمة المعلومات، والأمن السيبراني، وتعطل البنية التحتية الرقمية. ومع التحول الرقمي السريع في العمل الحكومي، أصبحت هذه المخاطر من بين أخطر التهديدات التي تواجه الجهات العامة. حيث أشار (شبيب، 2024) إلى أن ضعف الحماية التقنية وتسرب البيانات في المنصات الحكومية الإلكترونية يمثل تحديًا خطيرًا لاستقرار الأنظمة المؤسسية (شبيب، 2024).

5. المخاطر السياسية والتنظيمية:

تنشأ هذه المخاطر من تغير في السياسات الحكومية، أو ضعف التنسيق بين الجهات، أو تضارب المصالح التنظيمية. غالبًا ما تكون خارج سيطرة المؤسسة، لكنها تؤثر بعمق في استمرارية البرامج والمشاريع العامة. يمكن أن يؤدي تغيير في القيادة أو تعديل مفاجئ في اللوائح إلى تعطيل تنفيذ البرامج أو تغيير أولويات التمويل، ما يربك الجهات التنفيذية (أبكر، ومحمد، 2022).

بناءً على ما سبق يؤكد الباحث على إن فهم أنواع المخاطر يساعد المؤسسات الحكومية على تصميم نظم رقابية وتخطيطية تتناسب مع طبيعة التهديدات المحتملة. كما أن تحديد وتصنيف المخاطر يُعد خطوة محورية في تطبيق نماذج مثل ISO 31000 وCOSO ERM، التي تركز على تحليل المخاطر وإدارتها ضمن السياق الاستراتيجي والتشغيلي العام.

4.1.2.2 مكونات عملية إدارة المخاطر

تشكل إدارة المخاطر نظامًا متكاملًا يمر بعدة مراحل مترابطة، ويُعد فهم وتسلسل هذه المكونات أساسًا لتطبيق معايير إدارة المخاطر مثل COSO ERM و ISO 31000. وقد اتفقت المعايير الدولية والدراسات التطبيقية (الريح وعبد الرحمن، 2024) على أن عملية إدارة المخاطر تتألف من خمس مكونات رئيسية، وهي:

1. التحديد: (Risk Identification)

تبدأ عملية إدارة المخاطر بتحديد الأحداث أو العوامل التي قد تؤثر سلبيًا على تحقيق أهداف المؤسسة. وتتمثل هذه المرحلة في رصد مصادر التهديدات المحتملة داخلية كانت أو خارجية، سواء أكانت مرتبطة بالبنية الإدارية، أو الأنظمة التقنية، أو البيئة التنظيمية العامة. يشير الريح وعبد الرحمن (2024) إلى أن فعالية عملية التحديد تعتمد على مدى دقة البيانات، وتنوع مصادرها، ومدى مشاركة أصحاب المصلحة في توفير المعلومات، مما يضمن تغطية شاملة لكافة نقاط الضعف والتهديدات المستقبلية.

2. التحليل والتقييم: (Risk Assessment)

بعد التحديد، يتم تحليل المخاطر وتقييم مدى خطورتها واحتمالية حدوثها. تتضمن هذه المرحلة استخدام أدوات كمية ونوعية، مثل: مصفوفة المخاطر، تحليل SWOT، تحليل احتمالية الأثر (Probability-Impact Analysis)، وغيرها. ويُعد هذا المكون حيويًا في تحديد أولوية المعالجة، حيث تساعد عملية التصنيف والتقييم في التركيز على المخاطر الحرجة التي قد تؤثر جوهريًا على الأداء المؤسسي (الريح، وعبد الرحمن، 2024).

3. الاستجابة: (Risk Response)

في هذه المرحلة، تقوم المؤسسة بوضع استراتيجيات للتعامل مع كل نوع من أنواع المخاطر حسب خطورتها، وتشمل أربعة خيارات رئيسية:

- تجنب الخطر (Avoidance)
 - نقل الخطر (Transfer)، مثل التأمين أو التعاقد من الباطن
 - تخفيض الخطر (Mitigation)
 - قبول الخطر (Acceptance) مع إعداد خطط طوارئ
- وقد بيّنت الدراسة أن بعض المؤسسات الحكومية تميل إلى خيار "القبول السلبي" دون تخطيط مسبق، مما يؤدي إلى تفاقم الأثر عند تحقق المخاطر (الريح، وعبد الرحمن، 2024).

4. المتابعة والرقابة: (Monitoring)

إدارة المخاطر ليست عملية ثابتة، بل تتطلب متابعة مستمرة للتأكد من فاعلية الخطط الموضوعة، مع مراقبة التغيرات البيئية والتشغيلية التي قد تؤثر على تقييم المخاطر أو على فاعلية الاستجابة لها.

توصي المعايير الدولية بإجراء مراجعات دورية ومراجعة داخلية مستقلة لضمان وجود نظام رقابي فاعل (ISO 31000, COSO ERM)، وهو ما أكدته أيضاً الدراسة بأن الرقابة المستمرة تُعد الضمان الأساسي لاكتشاف الانحرافات مبكراً.

5. التواصل والتوثيق: (Communication & Reporting)

التواصل الفعال في جميع مراحل إدارة المخاطر ضروري لضمان وضوح الأدوار، ونقل المعرفة داخل المؤسسة، وتعزيز ثقافة الوعي بالمخاطر. كما يجب أن تكون هناك قنوات رسمية لتوثيق كل خطوة، بما يتيح إمكانية المراجعة والتحسين المستمر.

يُلاحظ أن المؤسسات التي تمتلك نظم توثيق إلكترونية وتدفع معلومات شفاف قادرة على الاستجابة بمرونة أكبر مقارنة بتلك التي تتبع نماذج تقليدية (الريح، وعبد الرحمن، 2024).

بناءً على ما سبق نجد مكونات إدارة المخاطر تمثل إطارًا تشغيليًا واستراتيجيًا في آنٍ واحد. ويُعد تكامل هذه المراحل وتفعيلها ضمن النظام الإداري للمؤسسة أمرًا ضروريًا لنجاح المشاريع، لا سيما في السياق الحكومي الذي تتعدد فيه الجهات الرقابية، وتتسع فيه المشاريع ذات الأثر الوطني. كما أن التطبيق الفعال لتلك المكونات يضمن تحقيق متطلبات الحوكمة وتعزيز الثقة المجتمعية.

2.2.2 المحور الثاني: المشاريع الاستراتيجية (المتغير التابع)

1.2.2.2 مفهوم المشاريع الاستراتيجية

يُعد المشروع الاستراتيجي من أبرز أدوات التغيير المؤسسي التي تهدف إلى إحداث تحول نوعي في الأداء والمخرجات على المدى الطويل، وغالبًا ما يكون هذا النوع من المشاريع مرتبطًا بشكل مباشر برؤية المؤسسة، أو بخطط التنمية الوطنية، أو بالإصلاح الإداري الشامل. يختلف المشروع الاستراتيجي عن المشاريع التشغيلية أو المرحلية من حيث الأثر، والنطاق، والمدة، والمخاطر المحتملة.

المشروع الاستراتيجي هو مبادرة مؤسسية ضخمة، تستهدف إعادة تصميم نموذج العمل أو تحديث البنية التحتية أو تطوير قدرات الموارد البشرية بشكل يتماشى مع الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة أو الدولة.

وفقًا لتعريف: Project Management Institute (PMI) " المشاريع الاستراتيجية هي تلك التي تسهم بشكل مباشر في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتُدار ضمن إطار متكامل يشمل الحوكمة، وإدارة المخاطر، وتخصيص الموارد بطريقة موجهة لتحقيق تأثير تحويلي".
(PMI, 2021, The Standard for Portfolio Management)

أما هريدي (2022) فيرى أن المشاريع الاستراتيجية هي خطط تنفيذية ممتدة تستهدف تعزيز التنمية المؤسسية أو المجتمعية، من خلال تنظيم الموارد ومواجهة المخاطر الاجتماعية والاقتصادية التي تُعيق التقدم.

ويضيف (الججاوي، والزرقي، 2018). أن المشروع الاستراتيجي هو كل مشروع حكومي أو بلدي يهدف إلى تحسين البنية التحتية أو تطوير الخدمات العامة، ويُعد من أدوات تنفيذ الخطط التنموية الوطنية.
وفقًا (PMI, 2021) ، (هريدي، 2022)، (الججاوي، والزرقي، 2018)، تتسم المشاريع الاستراتيجية بما يلي:

- الرؤية البعيدة: ترتبط بمخرجات طويلة الأمد، مثل رؤية المملكة 2030.
- التعقيد المؤسسي: تتطلب تنسيقًا عالي المستوى بين الإدارات والوزارات.
- كثرة أصحاب المصلحة: تشمل صناع قرار، جهات رقابية، ومجتمع محلي.
- الاعتماد على مؤشرات الأداء الاستراتيجية: تقاس بمؤشرات تتعلق بالأثر لا فقط المخرجات.
- عالية المخاطر: نظرًا لتكلفتها وضخامة تأثيرها السياسي والمؤسسي.

2.2.2.2 مكونات تنفيذ المشاريع الاستراتيجية

يُعد تنفيذ المشروع الاستراتيجي المرحلة الحيوية التي تترجم الخطط والرؤى إلى أنشطة واقعية ملموسة تؤدي إلى تحقيق الأثر المنشود. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن تنفيذ المشاريع الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية يمر عبر مجموعة من المكونات والمراحل المتكاملة التي تضمن تحويل الرؤية إلى نتائج. ومن أبرز هذه المكونات ما يلي:

1. صياغة المشروع: (Project Formulation)

تُعد مرحلة الصياغة أولى خطوات التنفيذ، وتتمثل في تحويل الخطط الاستراتيجية إلى مبادرات قابلة للتنفيذ. تتضمن هذه المرحلة تحديد الأهداف، نطاق العمل، مؤشرات الأداء، والنتائج المتوقعة. يشير (الجباوي، والزرقي، 2018) إلى أن فشل العديد من المشاريع البلدية في العراق كان سببه المباشر غياب الصياغة الدقيقة، وعدم وضوح نطاق المشروع وأهدافه القابلة للقياس.

2. تخصيص الموارد: (Resource Allocation)

يتطلب التنفيذ الناجح تخصيصاً دقيقاً للموارد البشرية، المالية، والتقنية. ويُشترط أن يتم هذا التخصيص بناءً على دراسة احتياجات المشروع، وجدوى الاستخدام الأمثل. أشار (سعيد ومسلم 2017) إلى أن سوء توزيع الموارد، خصوصاً غياب الكفاءات الفنية، كان من الأسباب الرئيسة لتلكؤ المشاريع الاستراتيجية في العراق.

3. إدارة الزمن والجدول الزمني: (Time Management)

تُعد إدارة الوقت من أهم مكونات التنفيذ، إذ ترتبط بها قضايا التأخير والتكلفة. يشمل ذلك إعداد جداول تفصيلية، وربط الأنشطة، وتحديد التسلسل الزمني للمهام. وفقاً لـ (PMI 2021)، فإن أي خلل

في إدارة الزمن يؤدي غالبًا إلى انحرافات خطيرة في الجدول المالي والعملي للمشروع، ما يهدد تحقيق أهدافه الاستراتيجية.

4. التنفيذ الفني والإداري: (Execution)

تُعنى هذه المرحلة بتفعيل الخطة التنفيذية على أرض الواقع، من خلال القيام بالأعمال الميدانية، والإشراف، والتوثيق المرحلي. وتخضع هذه المرحلة لرقابة دقيقة على مستوى الأداء الفني وجودة الإنجاز. بيّنت دراسة هريدي (2022) أن المشاريع التي تتضمن فرقًا متعددة التخصصات تنجح بشكل أكبر في تنفيذ المهام المعقدة ضمن الإطار الزمني المحدد.

5. المتابعة والتقييم: (Monitoring & Evaluation)

تشمل هذه المرحلة تقييم مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف، ورصد التحديات والمخاطر، واقتراح التعديلات المناسبة. كما تُعد وسيلة أساسية للتأكد من أن المشروع يسير ضمن النطاق الزمني والمالي والخدمي المحدد. يشير (الججاوي، والزرقي، 2018) إلى أن غياب آليات المراقبة المؤسسية في المشاريع البلدية أدى إلى ضعف في القدرة على تصحيح المسار أو اتخاذ قرارات تصعيدية في الوقت المناسب. بناءً على ما سبق نؤكد على أن مكونات تنفيذ المشاريع الاستراتيجية ليست خطوات خطية، بل تعمل ضمن دائرة مغلقة من التخطيط والتنفيذ والتقييم والتحسين المستمر. ويؤكد (PMI 2021) أن نجاح التنفيذ يعتمد على قدرة الإدارة على ضبط هذه المكونات بشكل ديناميكي، وفقًا للمتغيرات البيئية والمؤسسية.

3.2.2.2 التحديات المؤثرة في تنفيذ المشاريع الاستراتيجية

تُعد المشاريع الاستراتيجية من أكثر المبادرات تعقيدًا داخل المؤسسات الحكومية، حيث تتداخل فيها الأبعاد التنظيمية، والمالية، والتشريعية، والبيئية. ولذلك، تواجه هذه المشاريع عددًا من التحديات المؤثرة التي قد تُعيق التنفيذ الفعّال وتؤدي إلى تأخير الإنجاز أو الإخفاق الكامل. وقد رصدت الأدبيات والدراسات الميدانية عدّة عوامل رئيسية تُعيق تنفيذ المشاريع، نعرض أبرزها كما وردت في دراسة (الججاوي، والزرقي، 2018).

1. عدم وضوح الرؤية الاستراتيجية:

أشار (الججاوي، والزرقي، 2018) إلى أن العديد من المشاريع التي تُطلق دون أن تكون مستندة إلى رؤية مؤسسية واضحة، مما يؤدي إلى تشتت الجهود وغياب أولويات التنفيذ. غياب الربط بين أهداف المشروع والخطط الوطنية أو القطاعية يؤدي إلى مشروعات غير متجانسة أو غير قابلة للاستدامة. كما أن التخبّط في التوجيهات التنفيذية والسياسات أدى إلى تعارض المهام بين الجهات الحكومية، وفقدان التوازن بين التخطيط والتنفيذ (الججاوي، والزرقي، 2018).

2. ضعف إدارة الموارد:

تعاني العديد من الجهات الحكومية من ضعف في التخطيط لتوزيع الموارد البشرية والمالية والتقنية، مما ينعكس سلبيًا على كفاءة تنفيذ المشاريع. وقد سجّلت الدراسة (الججاوي، والزرقي، 2018) أن بعض المشاريع انطلقت دون تحديد دقيق للموارد المطلوبة أو بدون دراسة جدوى تشغيلية حقيقية. وبُيّن أن هذا الضعف يؤدي إلى توقف المشروع في منتصفه، أو تنفيذ أجزاء منه فقط، مما يزيد الهدر ويضعف الأثر التنموي (الججاوي، والزرقي، 2018).

3. مقاومة التغيير المؤسسي:

تُعد ثقافة الرفض الداخلي من بين أبرز العقبات أمام تنفيذ المشاريع الكبرى، حيث يُبدي بعض الموظفين أو الإدارات ممانعة للتغيير أو التحول المؤسسي المطلوب، خصوصًا إذا مسّ المشروع مراكز القوى أو هياكل النفوذ التقليدية. أكد (الججاوي، والزرقي، 2018) أن المؤسسات التي لم تُعد موظفيها للتغيير أو لم تدمجهم في مراحل المشروع تكون أكثر عرضة للإخفاق بسبب الجمود المؤسسي أو النزاعات الداخلية.

4. ضعف الحوكمة والرقابة:

أشار (الججاوي، والزرقي، 2018) إلى وجود ضعف في نظم الرقابة الداخلية في كثير من البلديات، مما يُعزز فرص الفساد أو سوء الإدارة أو التلاعب في مخرجات المشروع. فغياب الشفافية والمساءلة يؤثر بشكل مباشر على سير تنفيذ المشاريع، خصوصًا في البيئات التي تفتقر إلى آليات رقابة فاعلة أو تقييم خارجي. واقترح إطارًا لحوكمة المؤسسات البلدية يضمن تفعيل نظام الرقابة الداخلي كأداة مركزية لضمان جودة تنفيذ المشاريع (الججاوي، والزرقي، 2018)

توضح هذه التحديات أن نجاح تنفيذ المشاريع الاستراتيجية لا يتوقف على التوافر المالي أو الفني فقط، بل يتطلب بنية مؤسسية متكاملة تشمل الحوكمة، والتخطيط، والمساءلة، والتدريب. وعليه، فإن معالجة هذه التحديات يجب أن تكون ضمن إطار متكامل للحوكمة المؤسسية، كما تقترحه الدراسات المعاصرة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

1.3 مقدمة

تعتبر منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها محور أساسيا للبحث يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي للبحث والحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي بغرض التوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها، وذلك في ضوء الأدبيات المتعلقة بمشكلة الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى الدراسة لتحقيقها، وقد اشتملت هذه المنهجية على مجموعة من العناصر المتعلقة ب(منهجية وأسلوب الدراسة، وكيفية تصميم أداة الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات) وسيتم عرض هذه العناصر على النحو التالي:

2.3 منهجية وأسلوب الدراسة

سوف تتبنى الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتعرف على العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح تنفيذ المشاريع الاستراتيجية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض، كونه الأنسب لطبيعة الدراسة القائم، لملاءمته لأهداف الدراسة، ولقدرته على وصف وتفسير متغيرات الدراسة وإبراز العلاقة بينها، وتحليل النتائج التي قام بها الباحث لاختبار فروض البحث ومن ثم الخروج بالتوصيات تأتي تؤكد على دور إدارة المخاطر ونجاح تنفيذ المشاريع الاستراتيجية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض. كما اعتمد الباحث على نوعين من البيانات هما:

• مصادر البيانات الثانوية:-

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة التي قُدمت في إدارة المخاطر وتنفيذ المشاريع الاستراتيجية في الكتب والدوريات والمجلات والنشرات والرسائل العلمية التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

- مصادر البيانات الأولية:-

من خلال البحث في الجانب الميداني بالاعتماد على استبانة تم إعداد أسئلتها بحيث تغطي كافة جوانب الموضوع قيد الدراسة، وتوزع على أفراد العينة وتجميعها وتفريغها وتحليلها باستخدام الطرق الإحصائية المناسبة للوصول للدلالات ذات القيمة والمؤشرات التي بدورها تدعم موضوع الدراسة.

- قائمة الاستقصاء:-

تعتبر أداة ملائمة في تقصي وجهات النظر والآراء حول قضية ما، وقد تم استخدامها كأداة رئيسية للحصول على البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، كما تم تصميم قائمة الاستقصاء في ضوء أهداف الدراسة.

3.3 تصميم أداة الدراسة

اعتمد الباحث في ذلك على قائمة الاستقصاء، سوف يتم تصميم استبيان الكتروني موجه للعاملين في الجهات الحكومية بمدينة الرياض. تضمن الاستبيان أسئلة مقسمة إلى محاور تعنى بالتعرف على ممارسات إدارة المخاطر في الجهات الحكومية بمدينة الرياض، ومستوى تنفيذ المشاريع الاستراتيجية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض. وتم صياغة قائمة الاستقصاء بحيث تغطي كافة متغيرات الدراسة التطبيقية، مع مراعاة الأخذ في الاعتبار الأصول العلمية التي يمكن أن تحقق درجة كبيرة من الدقة والموضوعية والحيادية للبيانات، وفي ضوء ذلك أعدت الباحث قائمة استقصاء مبدئية (المعدة للتحكيم أو الصدق الظاهري)، ومن ثم عمل التعديلات اللازمة في صياغة بعض الأسئلة حتى تم التوصل إلى صيغتها النهائية كما هي موضحة في (ملحق رقم 1).

وعلى هذا فقد تم تقسيم قائمة الاستقصاء إلى ثلاثة أقسام، كما يلي:

القسم الأول: البيانات الشخصية للمشاركين، مما يساعد في فهم العوامل الخلفية والتفاعلات المحتملة وتتضمن سؤاليين كما يلي: (الجنس، سنوات الخبرة، المستوى الإداري).

القسم الثاني: يتضمن هذا القسم من قائمة الاستقصاء مجموعة من الفقرات التي تقيس واقع إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر ، استجابة المخاطر) في الجهات الحكومية بمدينة الرياض، وتكون من (15) عبارة.

القسم الثالث: يتضمن هذا القسم من قائمة الاستقصاء مجموعة من الفقرات التي تقيس مدى تنفيذ المشاريع الاستراتيجية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض، وتكون من (10) عبارات.

وقد تمت صياغة هذه الفقرات بحيث يتم الاستجابة لها وفقا لدرجات مقياس لكرت خماسي الأبعاد والمكون من خمس درجات وذلك للتعبير عن درجة الاتفاق أو عدم الاتفاق، حيث تبدأ بالرقم (5) للتعبير عن درجة موافق بشدة، والرقم (4) للتعبير عن درجة الموافق، والرقم (3) للتعبير عن الاتجاه المحايد، والرقم (2) للتعبير عن درجة غير موافق، والرقم (1) للتعبير عن درجة غير موافق بشدة، حيث تغطي كل درجة منها استجابة معينة، وبذلك يكون اتجاه المقياس حسب الجدول (3 - 1)

جدول (3 - 1) درجات لكرت الخماسي للإجابة على فقرات قائمة الاستقصاء

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على درجات مقياس لكرت

بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاماً تمثل أوزاناً لاتجاهاتهم من (1-5) تم حساب الفئة العليا للمقياس - الفئة الدنيا = $5 - 1 = 4$ وهو ما يسمى المدى، ولاستخراج طول فئة المتوسط تمت قسمة المدى على الفئة العليا للمقياس، أي $4 \div 5 = 0.8$ وهي طول فئة الوسط الحسابي ويوضح ذلك الجدول رقم (2) مستويات درجات الموافقة (مقياس التصحيح).

جدول (3 - 2): (مقياس التصحيح)

فئة الوسط الحسابي	خيار الموافقة	نسبة الموافقة	درجة الموافقة
5,00 - 4,20	موافق بشدة	84%-100%	مرتفعة جدا
4,19 - 3,40	موافق	68%-83.8%	مرتفعة
3,39 - 2,60	محايد	52%-67.8%	متوسطة
2,59 - 1,80	غير موافق	36%-51.8%	منخفضة
1,79 - 1,00	غير موافق بشدة	35.8% فأقل	منخفضة جدا

4.3 مجتمع وعينة البحث

يُعرف مجتمع البحث بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، أي جميع الأشياء والأفراد المكونة لمشكلة البحث، وعلى ذلك يتمثل مجتمع الدراسة الحالية من جميع الموظفين العاملين في الجهات الحكومية بمدينة الرياض، والذين لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بإدارة المشاريع الاستراتيجية أو إدارة المخاطر في مؤسساتهم.

أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها باستخدام العينة العشوائية، وشملت (200) مفردة تمثل فئات مختلفة من الوزارات، والهيئات، والمؤسسات الحكومية ذات الصلة بتنفيذ المشاريع ضمن رؤية المملكة 2030. وتمت مراعاة تمثيل الوظائف الإدارية المختلفة، والتخصصات، وسنوات الخبرة لضمان التنوع والتمثيل الواقعي.

5.3 حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** تناولت الدراسة المتغيرات الرئيسية والتي تمثلت في إدارة المخاطر (كمتغير مستقل) بأبعادها (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، استجابة المخاطر) وتنفيذ المشاريع الاستراتيجية (كمتغير تابع) وذلك بغرض التعرف على العلاقة بين إدارة المخاطر وتنفيذ المشاريع الاستراتيجية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض.
- **الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة على الجهات الحكومية الواقعة داخل نطاق مدينة الرياض، والتي تشمل الوزارات، الهيئات، والمؤسسات الحكومية المختلفة، وذلك نظرًا لما تمثله الرياض من مركز إداري وتنفيذي رئيس للمشاريع الاستراتيجية ضمن برامج التحول الوطني ورؤية المملكة 2030، مما يجعلها بيئة مناسبة ومثالية لإجراء الدراسة.
- **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على آراء الموظفين العاملين في الجهات الحكومية بمدينة الرياض، الذين يشاركون أو يشرفون على تنفيذ المشاريع الاستراتيجية أو لديهم ارتباط مباشر أو غير مباشر بعمليات إدارة المخاطر، مثل: مديري المشاريع، رؤساء الأقسام، المختصين في التخطيط أو إدارة المخاطر، وغيرهم من ذوي العلاقة بالمشاريع داخل المؤسسات المستهدفة.
- **الحدود الزمنية:** تتمثل في مدة البداية في إعداد الدراسة وهي بداية من عام 2025.

6.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

سوف يتم استخدام برنامج الرزمة للإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات التي تم

تجميعها إلكترونياً باستخدام خدمات استمارات جوجل، وذلك لإيجاد القيم الإحصائية للتالية:

- إحصاءات وصفية منها: التكرارات، والوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- معامل ارتباط بيرسون "Person Correlation Coefficient": لقياس صدق فقرات الاستبانة.
- معامل ألفا كرونباخ "لقياس ثبات الاستبانة".
- اختبار التوزيع الطبيعي: "اختبار كالمجروف- سمر نوف، لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا".
- اختبار (T) لعينة واحدة "One Sample T Test" "لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاجابة يساوي قيمة معينة وهي الدرجة المتوسطة وتساوي (3)".
- نموذج الانحدار البسيط.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

1.4 مقدمة

نتطرق في هذا الفصل للدراسة الميدانية، التي تهتم بالتطبيق العملي لمتغيرات الدراسة على العاملين بجهات حكومية مختلفة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية من الوزارات، والهيئات، والمؤسسات الحكومية ذات الصلة بتنفيذ المشاريع ضمن رؤية المملكة 2030، وتمت مراعاة تمثيل الوظائف الإدارية المختلفة، والتخصصات، وسنوات الخبرة لضمان التنوع والتمثيل الواقعي، حيث تم اختيار عينة الدراسة باستخدام العينة العشوائية، وشملت (200) مفردة من العاملين بالجهات الحكومية السعودية.

ويتطرق الفصل إلى تحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات، كذلك بحث وتحليل مدى وقوة العلاقة بين إدارة المخاطر (كمتغير مستقل) بأبعادها (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، استجابة المخاطر) وتنفيذ المشاريع الاستراتيجية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض (كمتغير تابع).

2.4 اختبار ثبات أداة القياس

تم تصميم الاستبانة وتوزيعها على عينة أولية مكونة من عدد (30) مفردة من العاملين بالجهات الحكومية المختصة بتنفيذ المشاريع الاستراتيجية في مدينة الرياض والتي تمثل جزء من مجتمع الدراسة، وذلك من أجل اختبار مدى تغير نتائج الاستبانة عند إعادة توزيعها على عينة الدراسة، وكذلك اختبار مدى اتساق فقرات الاستبانة ومناسبتها لتحقيق الهدف الذي صُممت من أجله، وتم

الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من أجل تنفيذ اختبارات ثبات الاستبانة.

جدول (4 - 1) نتائج اختبار ثبات الاستبانة

المتغيرات	توزيع العبارات	عدد العبارات	معامل كرونباخ ألفا لكل متغير	معامل كرونباخ ألفا للمحور
تحديد المخاطر	5 - 1	5	0.962	0.969
تحليل المخاطر	10 - 6	5	0.905	
استجابة المخاطر	15 - 11	5	0.928	
تنفيذ المشاريع الاستراتيجية	25 - 16	10	0.971	0.971
معامل الثبات العام		25	0.982	0.982

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول السابق (4 - 1) نتائج اختبار ثبات الاستبانة بحساب معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة، وتشير النتائج إلى ما يلي:

- سجلت فقرات قياس المتغير المستقل (إدارة المخاطر) ثباتاً قيمته 0,969.
- سجلت فقرات قياس بُعد (تحديد المخاطر) ثباتاً قيمته 0,962.
- سجلت فقرات قياس بُعد (تحليل المخاطر) ثباتاً قيمته 0,905.
- سجلت فقرات قياس بُعد (استجابة المخاطر) ثباتاً قيمته 0,928.
- سجلت فقرات قياس المتغير التابع (تنفيذ المشاريع الاستراتيجية) ثباتاً قدره 0,971.
- سجلت فقرات الاستبانة ككل ثباتاً عاماً قدره 0,982، وبذلك فإن جميع فقرات ومحاور الاستبانة قد حققت ثباتاً يزيد عن 70%.

3.4 اختبار صدق أداة القياس

بالاعتماد على العينة الأولية البالغ عددها (30) مفردة تم اختبار صدق أداة القياس من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين فقرات قياس كل متغير بعضها البعض وبين فقرات الاستبانة ككل، كما يلي:

1. تحديد المخاطر

جدول (4 - 2) اختبار صدق تحديد المخاطر

	العبارة	الاتساق الداخلي		الصدق البنائي	
		معامل الارتباط	المعنوية Sig	معامل الارتباط	المعنوية Sig
1	تقوم الجهة التي أعمل بها بتحديد المخاطر المحتملة في بداية كل مشروع استراتيجي.	0.860	0.000	0.963	0.000
2	يتم إشراك المعنيين من الإدارات المختلفة في عملية تحديد المخاطر.	0.964	0.000		
3	يتم استخدام أدوات وأساليب علمية في التعرف على مصادر المخاطر (مثل العصف الذهني، دراسات سابقة)	0.895	0.000		
4	هناك آلية موثقة في الجهة لتصنيف أنواع المخاطر (مالية، فنية، زمنية، تنظيمية)	0.916	0.000		
5	يتم تحديث قائمة المخاطر المحتملة بشكل دوري حسب تطورات المشروع.	0.883	0.000		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

2. تحليل المخاطر

جدول (4 - 3) اختبار صدق تحليل المخاطر

	العبارة	الاتساق الداخلي		الصدق البنائي	
		معامل الارتباط	المعنوية Sig	معامل الارتباط	المعنوية Sig
1	تعتمد الجهة على منهجيات تحليلية لتقييم درجة خطورة المخاطر المحتملة.	0.831	0.000	0.936	0.000
2	يتم تحليل تأثير المخاطر على عناصر المشروع (الوقت، التكلفة، الجودة)	0.735	0.000		
3	يتم استخدام مصفوفات احتمالية/أثر المخاطر لتحديد أولويات المعالجة.	0.789	0.000		
4	يتم تحليل الترابط بين المخاطر المختلفة وتأثيراتها	0.810	0.000		

				المتبادلة.	
		0.000	0.840	تتوفر لدى الجهة كوادر مدربة على تحليل المخاطر في المشاريع.	5

3. استجابة المخاطر

جدول (4 - 4) اختبار صدق استجابة المخاطر

	العبارة	الاتساق الداخلي		الصدق البنائي	
		معامل الارتباط	المعنوية Sig	معامل الارتباط	المعنوية Sig
1	تقوم الجهة بوضع خطط استجابة لكل خطر رئيسي تم تحديده وتحليله.	0.804	0.000	0.976	0.000
2	يتم تنفيذ استراتيجيات واضحة لتجنب أو تقليل المخاطر العالية.	0.914	0.000		
3	يتم مراقبة تنفيذ خطط الاستجابة وتعديلها حسب الحاجة.	0.846	0.000		
4	يوجد تواصل فعال بين فريق إدارة المشروع والإدارة العليا حول خطط التعامل مع المخاطر.	0.912	0.000		
5	يتم توثيق جميع الاستجابات السابقة للاستفادة منها في المشاريع المستقبلية.	0.688	0.000		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

4. تنفيذ المشاريع الاستراتيجية

جدول (4 - 5) اختبار صدق تنفيذ المشاريع الاستراتيجية

	العبارة	الاتساق الداخلي		الصدق البنائي	
		معامل الارتباط	المعنوية Sig	معامل الارتباط	المعنوية Sig
1	يتم تنفيذ المشاريع الاستراتيجية في الجهة ضمن الإطار الزمني المحدد.	0.947	0.000	0.976	0.000
2	يتم الالتزام بميزانيات المشاريع كما خطط لها.	0.841	0.000		
3	تحقق المشاريع أهدافها التشغيلية والتنموية عند اكتمالها.	0.845	0.000		
4	يتم الالتزام بمعايير الجودة في تنفيذ مخرجات المشاريع الاستراتيجية.	0.837	0.000		

5	توجد آلية واضحة لمتابعة مؤشرات الأداء للمشاريع.	0.897	0.000
6	يتم تقييم نتائج المشروع بعد الانتهاء للتحقق من تحقيق الأثر الاستراتيجي.	0.818	0.000
7	تتوفر الموارد البشرية المؤهلة لتنفيذ المشاريع بشكل فعال.	0.841	0.000
8	يتم التنسيق بين الإدارات المعنية لضمان نجاح تنفيذ المشاريع.	0.878	0.000
9	تُستخدم التكنولوجيا في دعم تنفيذ وإدارة المشاريع الاستراتيجية.	0.933	0.000
10	تعتمد الجهة على تقارير دورية لمراقبة تقدم المشاريع ومعالجة الانحرافات.	0.932	0.000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجداول الأربعة السابقة أرقام (4 - 2), (4 - 3), (4 - 4), (4 - 5) أن جميع فقرات قياس المتغيرات تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ومتوسطة عند مستوى معنوية أقل من 0.05, وبذلك فجميعها تُعبر وبصدق عن ما تم تصميمها من أجل قياسه.

وبناءً على ما سبق من نتائج اختبارات ثبات وصدق الاستبانة, فقد تم اعتماد الاستبانة وتوزيعها على عينة الدراسة كما هي بدون إجراء أي تعديلات, حيث تبين صلاحيتها كأداة لجمع البيانات.

4.4 تحليل المعالجات الإحصائية

تم الاعتماد على العينة الأساسية في تحليل المعالجات الإحصائية, حيث تم توزيع عدد (200) استبانة على عينة الدراسة, تم استرداد عدد (186) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة استرداد بلغت (93%).

1.4.4 خصائص عينة الدراسة

1. الجنس

جدول (4 - 6) خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة
-------	-------	--------

ذكر	128	%68.8
أنثى	58	%31.2
المجموع	186	%100

يشير الجدول (4 - 6) إلى خصائص عينة الدراسة وفقاً للجنس، حيث يغلب على عينة الدراسة فئة الذكور بنسبة 68.8%، في حين تبلغ نسبة الإناث 31.2% من عينة الدراسة.

2. عدد سنوات الخبرة

جدول (4 - 7) خصائص عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة
5 سنوات فأقل	19	%10.2
من 6 - 10 سنوات	59	%31.7
من 11 - 15 سنة	74	%39.8
15 سنة فأكثر	34	%18.3
المجموع	186	%100

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (4 - 7) أن الفئة الغالبة على عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخبرة هي فئة المبحوثين أصحاب الخبرة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 39.8%، ويلهما مباشرةً من خبرتهم من 6 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة 31.7%، ثم أصحاب خبرات 15 سنة فأكثر بنسبة 18.3%، وأخيراً من هم أقل من 5 سنوات خبرة بنسبة 10.2% من عينة الدراسة.

3. المستوى الإداري

جدول (4 - 8) خصائص عينة الدراسة وفقاً للمستوى الإداري

المستوى الإداري	العدد	النسبة
إدارة عليا	9	%4.8
إدارة وسطى	15	%8.1
إدارة تنفيذية	162	%87.1
المجموع	186	%100

يتضح من الجدول (4 - 8) أن النسبة الغالبة على عينة الدراسة وفقاً للمستوى الإداري تتمثل في موظفي الإدارة التنفيذية بنسبة 87.1%، ويليهما موظفي الإدارة الوسطى بنسبة 8.1%، وأخيراً نسبة موظفي الإدارة العليا بنسبة 4.8% من عينة الدراسة.

2.4.4 الإحصاء الوصفية لمتغيرات الدراسة

1. تحديد المخاطر

جدول (4 - 9) المتوسطات والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة على فقرات تحديد المخاطر

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1 تقوم الجهة التي أعمل بها بتحديد المخاطر المحتملة في بداية كل مشروع استراتيجي.	3.70	1.141	أوافق
2 يتم إشراك المعنيين من الإدارات المختلفة في عملية تحديد المخاطر.	3.64	1.005	أوافق
3 يتم استخدام أدوات وأساليب علمية في التعرف على مصادر المخاطر (مثل العصف الذهني، دراسات سابقة)	3.88	1.019	أوافق
4 هناك آلية موثقة في الجهة لتصنيف أنواع المخاطر (مالية، فنية، زمنية، تنظيمية)	4.09	0.817	أوافق
5 يتم تحديث قائمة المخاطر المحتملة بشكل دوري حسب تطورات المشروع.	3.68	1.036	أوافق
المتوسط العام لمتغير تحديد المخاطر	3.79	0.821	أوافق

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (4 - 9) إجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس تحديد المخاطر والتي اتسمت بالموافقة بمتوسط حسابي عام 3.79، بما يشير إلى موافقة المبحوثين على تمتع الجهات الحكومية بالمملكة بمستوى جيد من القدرة على تحديد المخاطر.

يشير المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة والبالغ (4.09) وهو أكبر متوسط حسابي بين فقرات المقياس إلى تمتع الجهات الحكومية السعودية بإدارة مخاطر قوية لديها آليات موثقة لتصنيف أنواع المخاطر (المالية والفنية والزمنية والتنظيمية).

2. تحليل المخاطر

جدول (4 - 10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة على فقرات تحليل المخاطر

	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تعتمد الجهة على منهجيات تحليلية لتقييم درجة خطورة المخاطر المحتملة.	4.01	0.851	أوافق
2	يتم تحليل تأثير المخاطر على عناصر المشروع (الوقت، التكلفة، الجودة)	3.67	1.054	أوافق
3	يتم استخدام مصفوفات احتمالية/أثر المخاطر لتحديد أولويات المعالجة.	3.76	0.940	أوافق
4	يتم تحليل الترابط بين المخاطر المختلفة وتأثيراتها.	3.73	1.112	أوافق
5	تتوفر لدى الجهة كوادرات مدربة على تحليل المخاطر في المشاريع.	3.26	1.260	أوافق
	المتوسط العام لتحليل المخاطر	3.68	0.801	أوافق

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (4 - 10) إجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس تحليل المخاطر والتي جاءت تتسم بالموافقة بمتوسط حسابي عام 3.68، بما يشير إلى موافقة الباحثين على تمتع الجهات الحكومية المختصة بتنفيذ المشاريع الاستراتيجية بالمملكة بمستوى جيد من القدرة على تحليل المخاطر.

يشير المتوسط الحسابي للفقرة الأولى والبالغ (4.01) وهو أكبر متوسط حسابي بين فقرات المقياس، حيث يشير إلى تمتع الجهات الحكومية المختصة بتنفيذ المشاريع الاستراتيجية بالمملكة بالاعتماد على منهجيات تحليلية لتقييم درجة خطورة المخاطر المحتملة.

3. استجابة المخاطر

جدول (4 - 11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة على مقياس استجابة المخاطر

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1 تقوم الجهة بوضع خطط استجابة لكل خطر رئيسي تم تحديده وتحليله.	3.58	1.064	أوافق
2 يتم تنفيذ استراتيجيات واضحة لتجنب أو تقليل المخاطر العالية.	3.68	1.071	أوافق
3 يتم مراقبة تنفيذ خطط الاستجابة وتعديلها حسب الحاجة.	4.01	0.944	أوافق
4 يوجد تواصل فعال بين فريق إدارة المشروع والإدارة العليا حول خطط التعامل مع المخاطر.	3.65	1.087	أوافق
5 يتم توثيق جميع الاستجابات السابقة للاستفادة منها في المشاريع المستقبلية.	4.04	0.863	أوافق
المتوسط العام لاستجابة المخاطر	3.79	0.817	أوافق

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (4 - 11) إجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس استجابة المخاطر، والتي جاءت تتمتع بالموافقة بمتوسط حسابي عام 3.79، بما يشير إلى موافقة المبحوثين على تمتع الجهات الحكومية المختصة بتنفيذ المشاريع الاستراتيجية بالمملكة بمستوى جيد من استجابة المخاطر. ويشير المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة والبالغ (4.04) وهو أكبر متوسط حسابي بين فقرات المقياس إلى أنه يتم توثيق جميع الاستجابات السابقة للمخاطر للاستفادة منها في المشاريع المستقبلية في الجهات الحكومية المختصة بتنفيذ المشاريع الاستراتيجية بالمملكة.

4. تنفيذ المشاريع الاستراتيجية

جدول (4 - 12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة على فقرات مقياس تنفيذ المشاريع الاستراتيجية

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجات الموافقة
1 يتم تنفيذ المشاريع الاستراتيجية في الجهة ضمن الإطار الزمني المحدد.	3.94	0.898	أوافق
2 يتم الالتزام بميزانيات المشاريع كما خطط لها.	3.77	1.020	أوافق
3 تحقق المشاريع أهدافها التشغيلية والتنموية باكتمالها.	3.62	1.194	أوافق
4 يتم الالتزام بمعايير الجودة في تنفيذ مخرجات المشاريع الاستراتيجية.	3.49	1.191	أوافق
5 توجد آلية واضحة لمتابعة مؤشرات الأداء للمشاريع.	3.60	1.067	أوافق
6 يتم تقييم نتائج المشروع بعد الانتهاء للتحقق من تحقيق الأثر الاستراتيجي.	4.02	0.876	أوافق
7 تتوفر الموارد البشرية المؤهلة لتنفيذ المشاريع بفعالية.	4.23	0.724	أوافق بشدة
8 يتم التنسيق بين الإدارات المعنية لضمان نجاح المشاريع.	4.01	0.944	أوافق
9 تُستخدم التكنولوجيا في دعم تنفيذ وإدارة المشاريع الاستراتيجية.	3.75	1.062	أوافق
10 تعتمد الجهة على تقارير دورية لمراقبة تقدم المشاريع	3.68	1.136	أوافق

			ومعالجة الانحرافات.
موافق	0.796	3.81	المتوسط العام لتنفيذ المشاريع الاستراتيجية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (4 - 12) إجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس تنفيذ المشاريع الاستراتيجية، والتي جاءت تتسم بالموافقة بمتوسط حسابي عام 3.81، بما يشير إلى موافقة المبحوثين على تمتع الجهات الحكومية المختصة بتنفيذ المشاريع الاستراتيجية بمستوى جيد من نجاح تنفيذ المشاريع. ويشير المتوسط الحسابي للفقرة السابعة والبالغ (4.23) وهو أكبر متوسط حسابي بين فقرات المقياس إلى تمتع الهيئات الحكومية المختصة بتنفيذ المشاريع الاستراتيجية بالمملكة بمستوى عالي جداً من الموارد البشرية المؤهلة لتنفيذ المشاريع بكفاءة وفعالية.

3.4.4 اختبارات فرضيات الدراسة

1. اختبار الفرضية الرئيسة الأولى

توجد علاقة إيجابية بين إدارة المخاطر ونجاح تنفيذ المشاريع الاستراتيجية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض، للتحقق من الفرضية تم صياغتها كما يلي:

H0: لا توجد علاقة إيجابية بين إدارة المخاطر ونجاح تنفيذ المشاريع الاستراتيجية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض.

H1: توجد علاقة إيجابية بين إدارة المخاطر ونجاح تنفيذ المشاريع الاستراتيجية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض.

جدول (4 - 13) نتائج تحليل الارتباط بين إدارة المخاطر ونجاح تنفيذ المشاريع الاستراتيجية

إدارة المخاطر	تنفيذ المشاريع الاستراتيجية	
1	0.871	إدارة المخاطر
0.871	1	تنفيذ المشاريع الاستراتيجية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (4 - 13) نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى، والتي تشير إلى وجود علاقة إيجابية طردية قوية بين إدارة المخاطر وتنفيذ المشاريع الاستراتيجية، بقيمة ارتباط (0.871)، وبدلالة إحصائية (0,00) أقل من (0,05).

وتشير النتائج السابقة إلى رفض فرض العدم الذي ينص على أنه لا توجد علاقة إيجابية بين إدارة المخاطر ونجاح تنفيذ المشاريع الاستراتيجية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض، وقبول الفرض البديل الذي ينص على أنه توجد علاقة إيجابية بين إدارة المخاطر ونجاح تنفيذ المشاريع الاستراتيجية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض.

2. اختيار الفرضية الفرعية الأولى

توجد علاقة إيجابية بين تحديد المخاطر ونجاح تنفيذ المشاريع الاستراتيجية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض، للتحقق من تلك الفرضية تم صياغتها كما يلي:

H0: لا توجد علاقة إيجابية بين تحديد المخاطر ونجاح تنفيذ المشاريع الاستراتيجية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض.

H1: توجد علاقة إيجابية بين تحديد المخاطر ونجاح تنفيذ المشاريع الاستراتيجية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض.

جدول (4 - 14) نتائج تحليل الارتباط بين تحديد المخاطر وتنفيذ المشاريع الاستراتيجية

تحديد المخاطر	تنفيذ المشاريع الاستراتيجية	
1	0.752	تحديد المخاطر
0.752	1	تنفيذ المشاريع الاستراتيجية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (4 - 14) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى، والتي تشير إلى وجود علاقة إيجابية طردية قوية بين تحديد المخاطر ونجاح تنفيذ المشاريع الاستراتيجية في الجهات الحكومية بالرياض، بقيمة ارتباط (0.752) وبدلالة إحصائية (0,00) أقل من (0,05).

وتشير النتائج السابقة إلى رفض الفرض العدم الذي ينص على أنه لا توجد علاقة إيجابية بين تحديد المخاطر ونجاح تنفيذ المشاريع الاستراتيجية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض، وقبول الفرض البديل الذي ينص على أنه توجد علاقة إيجابية بين تحديد المخاطر ونجاح تنفيذ المشاريع الاستراتيجية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

توجد علاقة إيجابية بين تحليل المخاطر ونجاح تنفيذ المشاريع الاستراتيجية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض، للتحقق من تلك الفرضية تم صياغتها كما يلي:

H0: لا توجد علاقة إيجابية بين تحليل المخاطر ونجاح تنفيذ المشاريع الاستراتيجية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض.

H1: توجد علاقة إيجابية بين تحليل المخاطر ونجاح تنفيذ المشاريع الاستراتيجية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض.

جدول (4 - 15) نتائج تحليل الارتباط بين تحليل المخاطر وتنفيذ المشاريع الاستراتيجية

تحليل المخاطر	تنفيذ المشاريع الاستراتيجية	
1	0.813	تحليل المخاطر
0.813	1	تنفيذ المشاريع الاستراتيجية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (4 - 15) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية، والتي تشير إلى وجود علاقة إيجابية طردية قوية بين تحليل المخاطر ونجاح تنفيذ المشاريع الاستراتيجية في الجهات الحكومية بالرياض، بقيمة ارتباط (0.813) وبدلالة إحصائية (0,00) أقل من (0,05). وتشير النتائج السابقة إلى رفض الفرض العدم الذي ينص على أنه لا توجد علاقة إيجابية بين تحليل المخاطر ونجاح تنفيذ المشاريع الاستراتيجية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض، وقبول الفرض البديل الذي ينص على أنه توجد علاقة إيجابية بين تحليل المخاطر ونجاح تنفيذ المشاريع الاستراتيجية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض.

4. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

توجد علاقة إيجابية بين استجابة المخاطر ونجاح تنفيذ المشاريع الاستراتيجية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض، للتحقق من تلك الفرضية تم صياغتها كما يلي:

H0: لا توجد علاقة إيجابية بين استجابة المخاطر ونجاح تنفيذ المشاريع الاستراتيجية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض.

H1: توجد علاقة إيجابية بين استجابة المخاطر ونجاح تنفيذ المشاريع الاستراتيجية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض.

جدول (4 - 16) تحليل الارتباط بين استجابة المخاطر وتنفيذ المشاريع الاستراتيجية

استجابة المخاطر	تنفيذ المشاريع الاستراتيجية	
1	0.854	استجابة المخاطر
0.854	1	تنفيذ المشاريع الاستراتيجية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (4 - 16) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة، والتي تشير إلى وجود علاقة إيجابية طردية قوية بقيمة ارتباط (0.854) وبدلالة إحصائية (0,00) أقل من (0,05)، بين استجابة المخاطر ونجاح تنفيذ المشاريع الاستراتيجية في الجهات الحكومية بالرياض.

وتشير النتائج السابقة إلى رفض الفرض العدم الذي ينص على أنه لا توجد علاقة إيجابية بين استجابة المخاطر ونجاح تنفيذ المشاريع الاستراتيجية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض، وقبول الفرض البديل الذي ينص على أنه توجد علاقة إيجابية بين استجابة المخاطر ونجاح تنفيذ المشاريع الاستراتيجية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض.

5. اختبار الفرضية الرئيسة الثانية

توجد فروق معنوية ذو دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول العلاقة بين إدارة المخاطر وتنفيذ المشاريع الاستراتيجية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض، تعزي لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المستوى الإداري).

جدول (4 - 17) نتائج تحليل الانحدار لمتغيرات الجنس وعدد سنوات الخبرة والمستوى الإداري حول العلاقة بين إدارة المخاطر وتنفيذ المشاريع الاستراتيجية

المتغير	قيمة F	دلالة F	قيمة T	دلالة T	معامل الانحدار
الجنس	297.654	0.000	2.227	0.027	0.138
عدد سنوات الخبرة	287.777	0.000	-0.434	0.665	-0.014
المستوى الإداري	292.784	0.000	2.746	0.007	0.640

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول السابق رقم (4 - 17) نتائج تحليل الانحدار لمتغيرات (الجنس، عدد سنوات الخبرة، والمستوى الإداري) حول العلاقة بين إدارة المخاطر وتنفيذ المشاريع الاستراتيجية، والتي تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول العلاقة بين إدارة المخاطر وتنفيذ المشاريع

الاستراتيجية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض، تعزى لمتغيرات (الجنس، والمستوى الإداري)، في حين لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول العلاقة بين إدارة المخاطر وتنفيذ المشاريع الاستراتيجية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض، تعزى لمتغير (عدد سنوات الخبرة).

الفصل الخامس

نتائج وتوصيات الدراسة

الفصل الخامس

نتائج وتوصيات الدراسة

1.5 مقدمة

يهدف الفصل إلى مناقشة نتائج الدراسة الميدانية التي تناولت " العلاقة بين إدارة المخاطر وتنفيذ المشاريع الاستراتيجية بالتطبيق العملي على موظفي الجهات الحكومية بمدينة الرياض"، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين الأبعاد الثلاثة لإدارة المخاطر والمتمثلة في (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، استجابة المخاطر) وتنفيذ المشاريع الاستراتيجية بالمملكة العربية السعودية، كما يشمل الفصل التوصيات الموجهة إلى الجهات المعنية وآليات تنفيذها، وأخيرًا توصيات لدراسات مستقبلية.

2.5 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

1.2.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي الأول

ينص السؤال الرئيسي الأول للدراسة على: هل توجد علاقة إيجابية بين إدارة المخاطر ونجاح تنفيذ المشاريع الاستراتيجية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض؟
تتقاطع إجابة هذا السؤال مع اختبار الفرضية الرئيسة الأولى للدراسة والتي تشير نتائجها إلى وجود علاقة إيجابية طردية قوية بين إدارة المخاطر وتنفيذ المشاريع الاستراتيجية، بقيمة ارتباط (0.871)، وبدلالة إحصائية (0,00) أقل من (0,05).

حيث أشارت النتائج إلى رفض فرض العدم الذي ينص على أنه لا توجد علاقة إيجابية بين إدارة المخاطر ونجاح تنفيذ المشاريع الاستراتيجية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض، وقبول الفرض البديل الذي ينص على أنه توجد علاقة إيجابية بين إدارة المخاطر ونجاح تنفيذ المشاريع الاستراتيجية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض.

وأشارت العلاقة سالفة الذكر إلى مدى أهمية الدور الذي تلعبه إدارة المخاطر في تحقيق النجاح في تنفيذ المشاريع الاستراتيجية بالمملكة بشكل عام ولقطاع الشركات والهيئات والوزارات الحكومية بشكل

خاص، كما تشير العلاقة إلى كم المنافع التي تقدمها إدارة المخاطر والتي تساهم في تعزيز نجاح تنفيذ المشاريع الاستراتيجية بالمملكة، وتعزيز القدرة على تحقيق رؤية المملكة 2030 من خلال النجاح في تنفيذ تلك المشاريع

كما تتقاطع إجابة هذا السؤال مع ما توصلت إليه النتائج التي أشارت إلى موافقة المبحوثين على تمتع الجهات الحكومية المختصة بتنفيذ المشاريع الاستراتيجية بمستوى جيد من نجاح تنفيذ المشاريع الاستراتيجية.

2.2.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول

ينص السؤال الفرعي الأول على: هل توجد علاقة إيجابية بين تحديد المخاطر ونجاح تنفيذ المشاريع الاستراتيجية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض؟

تتقاطع إجابة السؤال الفرعي الأول مع ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تشير إلى وجود علاقة إيجابية طردية قوية بين تحديد المخاطر ونجاح تنفيذ المشاريع الاستراتيجية في الجهات الحكومية بالرياض، بقيمة ارتباط (0.752) وبدلالة إحصائية (0,00) أقل من (0,05).

حيث أشارت النتائج إلى رفض الفرض العدم الذي ينص على أنه لا توجد علاقة إيجابية بين تحديد المخاطر ونجاح تنفيذ المشاريع الاستراتيجية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض، وقبول الفرض البديل الذي ينص على أنه توجد علاقة إيجابية بين تحديد المخاطر ونجاح تنفيذ المشاريع الاستراتيجية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض.

وأشارت النتائج إلى أن العلاقة سالفة الذكر تشير إلى مدى أهمية الدور الذي تلعبه تحديد المخاطر في تحقيق نجاح تنفيذ المشاريع الاستراتيجية بالمملكة بشكل عام وللقطاع الحكومي بشكل خاص.

كما تتقاطع إجابة السؤال الفرع الأول مع ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، حيث أشارت النتائج إلى أن إجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس تحديد المخاطر اتسمت بالموافقة بمتوسط حسابي عام 3.79، بما يشير إلى موافقة المبحوثين على تمتع الجهات الحكومية بالمملكة بمستوى جيد من القدرة

على تحديد المخاطر, كما أشارت النتائج إلى تمتع الجهات الحكومية السعودية بإدارة مخاطر قوية لديها آليات موثقة لتصنيف أنواع المخاطر (المالية والفنية والزمنية والتنظيمية), كما أشارت النتائج أيضاً إلى موافقة المبحوثين على تمتع الجهات الحكومية المختصة بتنفيذ المشاريع الاستراتيجية بمستوى جيد من نجاح تنفيذ المشاريع, وكذلك أشارت إلى تمتع الهيئات الحكومية المختصة بتنفيذ المشاريع الاستراتيجية بالمملكة بمستوى عالي جداً من الموارد البشرية المؤهلة لتنفيذ المشاريع بكفاءة وفعالية.

3.2.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني

ينص السؤال الفرعي الثاني على: هل توجد علاقة إيجابية بين تحليل المخاطر ونجاح تنفيذ المشاريع الاستراتيجية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض؟

تتقاطع إجابة السؤال الفرعي الثاني مع نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية التي تشير إلى وجود علاقة إيجابية طردية قوية بين تحليل المخاطر ونجاح تنفيذ المشاريع الاستراتيجية في الجهات الحكومية بالرياض, بقيمة ارتباط (0.813) وبدلالة إحصائية (0,00) أقل من (0,05).

وقد أشارت النتائج السابقة إلى رفض الفرض العدم الذي ينص على أنه لا توجد علاقة إيجابية بين تحليل المخاطر ونجاح تنفيذ المشاريع الاستراتيجية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض, وقبول الفرض البديل الذي ينص على أنه توجد علاقة إيجابية بين تحليل المخاطر ونجاح تنفيذ المشاريع الاستراتيجية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض.

كما تتقاطع إجابة السؤال مع ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أفادت بموافقة المبحوثين على تمتع الجهات الحكومية المختصة بتنفيذ المشاريع الاستراتيجية بالمملكة بمستوى جيد من القدرة على تحليل المخاطر, كما أفادت بتمتع الجهات الحكومية المختصة بتنفيذ المشاريع الاستراتيجية بالمملكة بالاعتماد على منهجيات تحليلية لتقييم درجة خطورة المخاطر المحتملة.

كذلك تقاطعت إجابة السؤال مع النتائج التي أفادت بموافقة المبحوثين على تمتع الجهات الحكومية المختصة بتنفيذ المشاريع الاستراتيجية بمستوى جيد من نجاح تنفيذ المشاريع, والتي أشارت إلى تمتع

الهيئات الحكومية المختصة بتنفيذ المشاريع الاستراتيجية بالمملكة بمستوى عالي جداً من الموارد البشرية المؤهلة لتنفيذ المشاريع بكفاءة وفعالية.

4.2.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث

ينص السؤال الفرعي الثالث على: هل توجد علاقة إيجابية بين استجابة المخاطر ونجاح تنفيذ

المشاريع الاستراتيجية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض؟

تتقاطع إجابة السؤال الفرعي الثالث مع ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، حيث تشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية طردية قوية بقيمة ارتباط (0.854) وبدلالة إحصائية (0,00) أقل من (0,05)، بين استجابة المخاطر ونجاح تنفيذ المشاريع الاستراتيجية في الجهات الحكومية بالرياض.

وأشارت النتائج السابقة إلى رفض الفرض العدم الذي ينص على أنه لا توجد علاقة إيجابية بين استجابة المخاطر ونجاح تنفيذ المشاريع الاستراتيجية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض، وقبول الفرض البديل الذي ينص على أنه توجد علاقة إيجابية بين استجابة المخاطر ونجاح تنفيذ المشاريع الاستراتيجية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض.

كما تتقاطع إجابة السؤال مع ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أفادت بموافقة المبحوثين على تمتع الجهات الحكومية المختصة بتنفيذ المشاريع الاستراتيجية بالمملكة بمستوى جيد من استجابة المخاطر، كما أشارت النتائج إلى أنه يتم توثيق جميع الاستجابات السابقة للمخاطر للاستفادة منها في المشاريع المستقبلية في الجهات الحكومية المختصة بتنفيذ المشاريع الاستراتيجية بالمملكة، كذلك أفادت النتائج بموافقة المبحوثين على تمتع الجهات الحكومية المختصة بتنفيذ المشاريع الاستراتيجية بمستوى جيد من نجاح تنفيذ المشاريع، وكذلك تمتعها بمستوى عالي جداً من الموارد البشرية المؤهلة لتنفيذ المشاريع بكفاءة وفعالية.

5.2.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي الثاني

ينص السؤال الرئيسي الثاني على: هل توجد فروق معنوية ذو دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول العلاقة بين إدارة المخاطر وتنفيذ المشاريع الاستراتيجية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض، تعزي لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المستوى الإداري)؟

تتقاطع إجابة السؤال الرئيس الثاني مع نتائج الاختبارات للفرضية الرئيسة الثانية، والتي تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول العلاقة بين إدارة المخاطر وتنفيذ المشاريع الاستراتيجية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض، تعزي لمتغيرات (الجنس، والمستوى الإداري)، في حين لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول العلاقة بين إدارة المخاطر وتنفيذ المشاريع الاستراتيجية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض، تعزي لمتغير (عدد سنوات الخبرة).

3.5 توصيات الدراسة

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فإننا نوصي ببعض التوصيات نلخصها في ما يلي:

1. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية طردية قوية بين تحديد المخاطر ونجاح تنفيذ المشاريع الاستراتيجية في الجهات الحكومية بالرياض، بقيمة ارتباط (0.752)، وحيث أن الارتباط متوسط، فإننا نوصي بضرورة اهتمام الجهات الحكومية المختصة بتنفيذ المشاريع الاستراتيجية بالمملكة بتحديد المخاطر المحتملة في بداية كل مشروع استراتيجي ضمن خريطة محددة، على أن يتم مراعاة إشراك المعنيين من الإدارات المختلفة في عملية تحديد المخاطر المحتملة قبل البدء في أي مشروع، مع مراعاة استخدام أدوات وأساليب علمية في التعرف على مصادر المخاطر، كالتركيز على جلسات العصف الذهني بين المديرين والعاملين، كذلك يمكن الاعتماد على الدراسات والتجارب السابقة للشركة أو الهيئة نفسها أو غيرها من المؤسسات التي تعمل في نفس المجال، كما يجب أن تعتمد تلك الهيئات على آليات موثقة لتصنيف أنواع

المخاطر والتفرقة بين تلك الأنواع سواء كانت تلك المخاطر المحتملة مالية أو فنية أو زمنية أو تنظيمية، كما يجب أن تلتزم تلك الجهات بتحديث قائمة المخاطر المحتملة بشكل دوري حسب تطورات المشروع.

2. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية طردية قوية بين تحليل المخاطر ونجاح تنفيذ المشاريع الاستراتيجية في الجهات الحكومية بالرياض، بقيمة ارتباط (0.813)، حيث يعد الارتباط قوي موجب، ولذلك نوصي بأن تهتم الإدارات القائمة على إدارة تلك الجهات بالاعتماد على منهجيات تحليلية لتقييم درجة خطورة المخاطر المحتملة على أن يتم تحليل تأثير تلك المخاطر المحتملة على العناصر الثلاثة الرئيسة للمشروع والتي تتمثل في عنصر الوقت وعنصر التكلفة وعنصر الجودة، كما نوصي بضرورة التركيز على استخدام مصفوفات احتمالية أثر المخاطر لتحديد أولويات المعالجة، ويتم تحليل الترابط بين المخاطر المختلفة وتأثيراتها المتبادلة، وذلك من خلال الاستعانة بكوادر مدربة على تحليل المخاطر في المشاريع سواء كان من داخل المؤسسة أو من خارجها إن لزم الأمر.

3. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية طردية قوية بقيمة ارتباط (0.854) بين استجابة المخاطر ونجاح تنفيذ المشاريع الاستراتيجية في الجهات الحكومية بالرياض، ونظراً لقيمة الارتباط القوية الموجبة فإننا نوصي بضرورة التركيز على تكامل المهام بين الإدارات بعضها البعض، وذلك بوضع خطط استجابة لكل خطر رئيس تم تحديده واستكشافه وتحليله من قبل، على أن يتم تنفيذ استراتيجيات واضحة ومحددة بشكل مسبق لتجنب أو تقليل المخاطر العالية، كما يجب أن يتم مراقبة تنفيذ خطط الاستجابة وتعديلها بشكل دوري حسب الحاجة وفقاً للتجارب، كما نوصي بالتركيز على التواصل الفعال بين فريق إدارة المشروع والإدارة العليا حول خطط التعامل مع المخاطر بشكل دوري مستمر من خلال عقد الاجتماعات المستمرة لمناقشة كل جديد في مجال المخاطر المحتملة وكيفية الاستجابة لها، كما نوصي بضرورة توثيق

جميع الاستجابات السابقة للاستفادة منها في المشاريع المستقبلية، على أن تملك الشركة أو الجهة أرشيف مسجل به جميع الاستجابات السابقة للمخاطر وجميع الجارب السابقة، سواء كانت تلك التجارب ناجحة أو فاشلة، فكل تجربة سابقة يمكن أن تقدم الفائدة والمنفعة.

4. توصلت الدراسة إلى موافقة المبحوثين على تمتع الجهات الحكومية المختصة بتنفيذ المشاريع الاستراتيجية بمستوى جيد من نجاح تنفيذ المشاريع، كما توصلت إلى تمتعها بمستوى عالي جداً من الموارد البشرية المؤهلة لتنفيذ المشاريع بكفاءة وفعالية، ولذلك فإننا نوصي باعتبار ما تملكه تلك الجهات من موارد بشرية يعد ميزة تنافسية يمكن أن تنافس بها تلك الجهات منافسيها من شركات القطاع الخاص، ولذلك نوصي بالحفاظ على تلك الميزة من خلال دعم المورد البشري بالتحفيز المادي والمعنوي واستمرارية التدريب، على أن تهتم الإدارات بالتدريب على كل ما هو جديد وفقاً لأحدث معايير التدريب العالمية.

4.5 توصيات لدراسات مستقبلية

نوصي بدراسات مستقبلية في مجالات مثل:

1. دراسة مقارنة في إدارة المخاطر وأثرها في تنفيذ المشاريع الاستراتيجية، بالمقارنة بين شركات القطاع الخاص والهيئات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
2. دراسة أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي على تعزيز إدارة المخاطر بشركات المملكة العربية السعودية.
3. دراسة دور الإدارة الرشيقة في تعزيز ودعم إدارة المخاطر بمؤسسات السوق السعودي.
4. دراسة دور أنظمة الموارد البشرية في دعم إدارة المخاطر بالشركات السعودية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبكر، محمد علي عبد الله، ومحمد، فضل الغالي السيد موسى. (2022). العلاقة بين إلزام المراجع الخارجي بالمعايير العامة (الشخصية) وزيادة فاعلية إدارة المخاطر التشغيلية (دراسة ميدانية على مكاتب المراجعة الداخلية والخارجية بولاية جنوب دارفور، مدينة نيالا .مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية. 3(10)، 557-559.
- الججاوي، طلال محمد علي، والزرقي، محمد محيسن عبد الرضا. (2018). أطار مقترح لحكومة لمؤسسات البلدية للحد من عمليات الأحتيال: بحث تطبيقي في المؤسسات البلدية لمحافظة بابل. Journal of Accounting and Financial Studies (JAFS), 13(42).
- دليلة، صمادي، وإيمان، خليفي (2020). أثر طرق إدارة المخاطر على جودة الخدمات في شركات التأمين، دراسة حالة: الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين وكالة- تبسة310-، رسالة ماجستير، جامعة العربي التبسي-تبسة-، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- ديوان المحاسبة السعودي(2023). التقرير السنوي لأداء المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية. متاح على <https://www.audit.gov.sa/> :
- الرواشدة، ينال. (2023). أثر إدارة المخاطر في مرونة سلاسل التوريد في شركة البوتاس العربية: أثر إدارة المخاطر في مرونة سلاسل التوريد في شركة البوتاس العربية. المثلث للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات. 9(1)،
- الريح، حسن محمد علي، وعبد الرحمن عادل خليل. (2024). دور الخدمات التوكيدية والاستشارية للمراجعة الداخلية في دعم المحتوى الإعلامي للتقارير المالية المنشورة بالمصارف

السودانية) دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية. (مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية. 5(10)، 14-26.

- سعيد، زينب، و مسلم، عادل. (2017). أثر السياسات الإدارية في تنفيذ المشاريع الاستراتيجية. وزارة الإعمار والإسكان، العراق.

- سعيد، سناء عبد الرحيم، و مسلم، حاتم عطا (2017). التقييم اللاحق للمشاريع الاستراتيجية التابعة لمديرية البلديات العامة دراسة حالة للمدة (2004 – 2015). مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 102 المجلد 24، ص ص 71-97.

- شبيب، عوض على. (2024). تطوير الاداء الادارى بمراكز إدارة الازمات بجامعة الكويت في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي. المجلة التربوية لتعليم الكبار. 6(1)، 56-90.

- الصافي، عماد الدين الصافي محمد. (2023). دور جودة المراجعة الداخلية في فعالية إدارة المخاطر دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية. 4(3)، 161-187.

- غنيم، محمد السيد، أحمد، وخشبة، ناجي محمد فوزي، وصيام، عزت محفوظ السيد. (2022). تحديد أولويات معايير نجاح مشروعات تطوير البرمجيات بالتطبيق على شركات تطوير البرمجيات الحاصلة على شهادة CMMI-DEV بجمهورية مصر العربية. /المجلة /المصرية للدراسات التجارية، 46(4)، 51-100.

- الكبيسي، صلاح الدين عواد كريم، ومهدي، أسامة محمود (2019). تشخيص العوامل المؤثرة في التنفيذ الاستراتيجي لمشاريع الصرف الصحي (دراسة حالة في مشاريع المديرية العامة للمجاري). *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 25(112), 1-23.

<https://doi.org/10.33095/jeas.v25i112.1647>

- محمد، عبود، ورعد، عبدالجبار عب. (2020). تأثير ادارة المخاطر الفاعلة في نجاح المشروعات) دراسة تطبيقية في عينة من مشروعات البناء والتشييد الحكومية والخاصة في محافظة البصرة.(Managerial Studies Journal, 13(27).
- ناصري، خليل، ويوسف، بوخروبة (2022). إدارة المخاطر في شركات التأمين -دراسة حالة برج بوعرييج CAAT- الشركة الجزائرية للتأمين، جامعة محمد البشير الإبراهيمي- برج بوعرييج - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.
- نصر، ناجي محمد ناجي، والشرع، الصديق السنوسي. (2023). إدارة المعرفة كعامل تنظيمي مؤثر في نجاح المشاريع *African Journal of Advanced Pure and Applied Sciences* . (AJAPAS), 122-130.
- هريدي، احمد محمد حسن. (2022). التخطيط لإدارة المخاطر الاجتماعية في المنظمات غير الحكومية. *Planning for social risk management in NGOs*. مجلة القاهرة للخدمة الاجتماعية. 1-25, 36(1),

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Alijoyo, A. (2021). Risk management implementation in public sector organizations: A case study of Indonesia. *Organizational Cultures*.
- Ashrafi, M., Acciaro, M., Walker, T. R., & Magnan, G. M. (2019). Corporate sustainability in Canadian and US maritime ports. *Journal of Cleaner Production*, 12(3), 10-25.
- Aven, T., & Renn, O. (2019). Improving government policy on risk: Principles and proposals. *Journal of Risk Research*, 22(10), 1243–1261. <https://doi.org/10.1080/13669877.2018.1459790>
- Baldry, D. (1998). *The evaluation of risk management in public sector capital projects*. *International Journal of Project Management*, 16(1), 35–41.
- Beasley, M. S., Clune, R., & Hermanson, D. R. (2005). Enterprise risk management: An empirical analysis of factors associated with the extent of implementation. *Journal of Accounting and Public Policy*, 24(6), 521–531. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2005.10.001>
- Crawford, L. H., & Helm, J. (2009). *Government and governance: The value of project management in the public sector*. *Project Management Journal*, 40(1), 73–87.
- Drennan, L. T., McConnell, A., & Stark, A. (2014). *Risk and crisis management in the public sector*. Routledge.
- Engert, S., Rauter, R., & Baumgartner, R. J. (2016). Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: A literature review. *Journal of Cleaner Production*, 112, 2833-2850.
- Kapuscinska, K., & Matejun, M. (2014). Risk management in public sector organizations: A case study. *Journal of Business and Management*, 3(2), 47-58.

- Kapuscinska, K., & Matejun, M. (2014). *Risk management in public sector organizations: A case study*. Journal of Business and Management.
- Kruger, L. P. (2013). *A project management implementation strategy for public sector construction activities*. University of Pretoria.
- Mohamed, A., Arshad, N. H., & Mansor, R. (2009). Organizational structural strategies in risk management implementation: Best practices and benefits
- Olivier, A. J., & Schwella, E. (2018). *Closing the strategy execution gap in the public sector*. International Journal of Public Leadership, 14(3), 165–180.
- Project Management Institute (PMI). (2021). *The Standard for Portfolio Management* (4th ed.). PMI.
- Settembre-Blundo, D., González-Sánchez, R., et al. (2021). Flexibility and resilience in corporate decision making: A new sustainability-based risk management system in uncertain times. Systems Management Journal, 32(2), 3-10.
- Shad, M. K., Lai, F. W., & Klemeš, J. J. (2019). Integrating sustainability reporting into enterprise risk management and its relationship with business performance. Journal of Cleaner Production, 211, 1343-1355.

الملاحق

ملحق رقم 1

قائمة الاستقصاء

بسم الله الرحمن الرحيم

استبيان

الأستاذ/ة

تحية طيبة، وبعد،،

أنا طالب ماجستير بجامعة ميدأوشن، كلية الإدارة، وأجري حاليا دراسة بعنوان " العلاقة بين إدارة المخاطر وتنفيذ المشاريع الاستراتيجية: دراسة ميدانية على موظفي الجهات الحكومية بمدينة الرياض " تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة المخاطر وتنفيذ المشاريع في الجهات الحكومية بمدينة الرياض.

وقد تم تصميم هذه الاستبانة لإكمال هذه الدراسة بالتطبيق على الجهات الحكومية بمدينة الرياض. علما بأن الاستبانة مكونة من ثلاثة أقسام: القسم الأول خاص بالبيانات الشخصية، والثاني لتعرف على واقع إدارة المخاطر في الجهات الحكومية بمدينة الرياض، والقسم الثالث لتعرف على تنفيذ المشاريع الاستراتيجية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض، والتي يتوقع أن تستغرق تعبئتها 10 دقائق. أود أن أطلب منك التعاون في الإجابة على هذا الاستبيان. سيتم الحفاظ على سرية أي معلومات يتم الحصول عليها وستستخدم فقط لأغراض أكاديمية. نحن نقدر تعاونك كثيرا.

أشكرك مقدما على موافقتك على المشاركة في هذه الدراسة.

عبدالله عمر باخشب

طالب ماجستير إدارة المخاطر

جامعة ميدأوشن

القسم الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:

☐ أنثي

☐ ذكر

2- سنوات الخبرة:

☐ من 6 سنوات - إلى 10 سنوات

☐ 5 سنوات فأقل

☐ أكثر من 15 سنة

☐ من 11 سنوات - إلى 15 سنة

3- المستوى الإداري:

☐ إدارة وسطى

☐ إدارة عليا

☐ إدارة تنفيذية

القسم الثاني: ممارسات إدارة المخاطر في الجهات الحكومية بمدينة الرياض

المطلوب التفضل بوضع علامة (✓) أمام اختيارك.

م	السؤال	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
تحديد المخاطر					
1	تقوم الجهة التي أعمل بها بتحديد المخاطر المحتملة في بداية كل مشروع استراتيجي.				
2	يتم إشراك المعنيين من الإدارات المختلفة في عملية تحديد المخاطر.				
3	يتم استخدام أدوات وأساليب علمية في التعرف على مصادر المخاطر (مثل العصف الذهني، دراسات سابقة).				
4	هناك آلية موثقة في الجهة				

					لتصنيف أنواع المخاطر (مالية، فنية، زمنية، تنظيمية).
5					يتم تحديث قائمة المخاطر المحتملة بشكل دوري حسب تطورات المشروع.
تحليل المخاطر					
6					تعتمد الجهة على منهجيات تحليلية لتقييم درجة خطورة المخاطر المحتملة.
7					يتم تحليل تأثير المخاطر على عناصر المشروع (الوقت، التكلفة، الجودة).
8					يتم استخدام مصفوفات احتمالية/أثر المخاطر لتحديد أولويات المعالجة.
9					يتم تحليل الترابط بين المخاطر المختلفة وتأثيراتها المتبادلة.
10					تتوفر لدى الجهة كوادر مدربة على تحليل المخاطر في المشاريع.
استجابة المخاطر					
11					تقوم الجهة بوضع خطط استجابة لكل خطر رئيسي تم تحديده وتحليله.
12					يتم تنفيذ استراتيجيات واضحة لتجنب أو تقليل المخاطر العالية.
13					يتم مراقبة تنفيذ خطط الاستجابة وتعديلها حسب الحاجة.
14					يوجد تواصل فعال بين فريق إدارة المشروع والإدارة العليا حول خطط التعامل مع المخاطر.

15	يتم توثيق جميع الاستجابات السابقة للاستفادة منها في المشاريع المستقبلية.				
----	--	--	--	--	--

القسم الثالث: تنفيذ المشاريع الاستراتيجية في الجهات الحكومية بمدينة الرياض.

م	السؤال	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
16	يتم تنفيذ المشاريع الاستراتيجية في الجهة ضمن الإطار الزمني المحدد.				
17	يتم الالتزام بميزانيات المشاريع كما خطط لها.				
18	تحقق المشاريع أهدافها التشغيلية والتنموية عند اكتمالها.				
19	يتم الالتزام بمعايير الجودة في تنفيذ مخرجات المشاريع الاستراتيجية.				
20	توجد آلية واضحة لمتابعة مؤشرات الأداء للمشاريع.				
21	يتم تقييم نتائج المشروع بعد الانتهاء للتحقق من تحقيق الأثر الاستراتيجي.				
22	تتوفر الموارد البشرية المؤهلة لتنفيذ المشاريع بشكل فعال.				
23	يتم التنسيق بين الإدارات المعنية لضمان نجاح تنفيذ المشاريع.				
24	تُستخدم التكنولوجيا في دعم تنفيذ وإدارة المشاريع الاستراتيجية.				
25	تعتمد الجهة على تقارير دورية لمراقبة تقدم المشاريع ومعالجة الانحرافات.				

شكراً لمشاركتك

نقدر وقتك وجهدك في استكمال هذا الاستبيان. سيتم استخدام نتائج البحث لتطوير استراتيجيات أفضل في إدارة المخاطر ونحاج تنفيذ المشاريع الاستراتيجية بالجهات الحكومية.

مع أطيب تحياتي

ملحق رقم 2

الجدول الإحصائية

الجدول الإحصائية

أولاً: ثبات الاستبانة

1. ثبات تحديد المخاطر

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	30	100.0
Excluded ^a	0	.0
Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.962	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
تقوم الجهة التي أعمل بها بتحديد المخاطر المحتملة في بداية كل مشروع استراتيجي.	19.6800	23.069	.804	.962
يتم إشراك المعنيين من الإدارات المختلفة في عملية تحديد المخاطر.	19.9467	20.786	.946	.947
يتم استخدام أدوات وأساليب علمية في التعرف على مصادر المخاطر (مثل العصف الذهني، دراسات سابقة).	19.6800	21.607	.844	.959
هناك آلية موثقة في الجهة لتصنيف أنواع المخاطر (مالية، تقنية، زمنية، تنظيمية).	19.5467	22.549	.882	.955
يتم تحديث قائمة المخاطر المحتملة بشكل دوري حسب تطورات المشروع.	19.8133	21.581	.825	.961
تحديد المخاطر	19.7333	21.720	1.000	.943

2. ثبات تحليل المخاطر

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	30	100.0
Excluded ^a	0	.0
Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.905	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
تعتمد الجهة على منهجيات تحليلية لتقييم درجة خطورة المخاطر المحتملة.	18.4067	20.548	.762	.886
يتم تحليل تأثير المخاطر على عناصر المشروع (الوقت، التكلفة، الجودة).	18.6067	20.959	.624	.904
يتم استخدام مصفوفات احتمالية/أثر المخاطر لتحديد أولويات المعالجة.	18.6400	19.902	.688	.895
يتم تحليل الترابط بين المخاطر المختلفة وتأثيراتها المتبادلة.	18.8067	19.259	.710	.893
تتوفر لدى الجهة كوادرات مدربة على تحليل المخاطر في المشاريع.	19.0400	18.145	.741	.891
تحليل المخاطر	18.7000	19.321	1.000	.857

3. ثبات استجابة المخاطر

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.928	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
تقوم الجهة بوضع خطط استجابة لكل خطر رئيسي ثم تحديده وتحليله.	19.3733	22.427	.710	.927
يتم تنفيذ استراتيجيات واضحة لتجنب أو تقليل المخاطر العالية.	19.4400	20.481	.865	.905
يتم مراقبة تنفيذ خطط الاستجابة وتعديلها حسب الحاجة.	19.1400	22.323	.774	.917
يوجد تواصل فعال بين فريق إدارة المشروع والإدارة العليا حول خطط التعامل مع المخاطر.	19.2067	21.085	.866	.905
يتم توثيق جميع الاستجابات السابقة للاستفادة منها في المشاريع المستقبلية.	18.8400	25.014	.581	.940
استجابة المخاطر	19.2000	21.890	1.000	.893

4. ثبات المتغير المستقل (إدارة المخاطر)

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	30	100.0
Excluded ^a	0	.0
Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.969	16

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
تقوم الجهة التي أعمل بها بتحديد المخاطر المحتملة في بداية كل مشروع استراتيجي.	57.4756	181.076	.796	.968
يتم إشراك المعنيين من الإدارات المختلفة في عملية تحديد المخاطر.	57.7422	174.575	.928	.965
يتم استخدام أدوات وأساليب علمية في التعرف على مصادر المخاطر (مثل الحصف الذهني، دراسات سابقة).	57.4756	177.306	.824	.967
هناك آلية موثقة في الجهة لتصنيف أنواع المخاطر (مالية، فنية، زمنية، تنظيمية).	57.3422	179.699	.863	.967
يتم تحديث قائمة المخاطر المحتملة بشكل دوري حسب تطورات المشروع.	57.6089	175.920	.856	.966
تعتمد الجهة على منهجيات تحليلية لتقييم درجة خطورة المخاطر المحتملة.	57.4422	180.425	.841	.967
يتم تحليل تأثير المخاطر على عناصر المشروع (الوقت، التكلفة، الجودة).	57.6422	180.840	.743	.968
يتم استخدام مصفوفات احتمالية/تأثير المخاطر لتحديد أولويات المعالجة.	57.6756	179.408	.737	.968
يتم تحليل الترابط بين المخاطر المختلفة وتأثيراتها المتبادلة.	57.8422	179.025	.705	.969
تتوفر لدى الجهة كوادر مدربة على تحليل المخاطر في المشاريع.	58.0756	177.070	.694	.970
تقوم الجهة بوضع خطط استجابة لكل خطر رئيسي تم تحديده وتحليله.	57.8089	176.927	.781	.968
يتم تنفيذ استراتيجيات واضحة لتجنب أو تقليل المخاطر العالية.	57.8756	172.356	.886	.966
يتم مراقبة تنفيذ خطط الاستجابة وتعديلها حسب الحاجة.	57.5756	178.441	.774	.968
يوجد تواصل فعال بين فريق إدارة المشروع والإدارة العليا حول خطط التعامل مع المخاطر.	57.6422	174.642	.867	.966
يتم توثيق جميع الاستجابات السابقة للاستفادة منها في المشاريع المستقبلية.	57.2756	184.473	.645	.970
إدارة المخاطر	57.6333	177.757	1.000	.965

5. ثبات تنفيذ المشاريع الاستراتيجية

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	30	100.0
Excluded ^a	0	.0
Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.971	11

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
يتم تنفيذ المشاريع الاستراتيجية في الجهة ضمن الإطار الزمني المحدد.	38.5367	93.138	.937	.966
يتم الالتزام بميزانيات المشاريع كما خطط لها.	38.8033	92.154	.804	.969
تحقق المشاريع أهدافها التشغيلية والتموية عند اكتمالها.	38.9367	89.997	.804	.970
يتم الالتزام بمعايير الجودة في تنفيذ مخرجات المشاريع الاستراتيجية.	38.9033	89.881	.793	.971
توجد آلية واضحة لمتابعة مؤشرات الأداء للمشاريع.	38.8033	91.789	.874	.967
يتم تقييم نتائج المشروع بعد الانتهاء للتحقق من تحقيق الأثر الاستراتيجي.	38.5033	96.649	.786	.970
تتوفر الموارد البشرية المؤهلة لتنفيذ المشاريع بشكل فعال.	38.3033	96.823	.815	.969
يتم التنسيق بين الإدارات المعنية لضمان نجاح تنفيذ المشاريع.	38.5367	93.965	.853	.968
تستخدم التكنولوجيا في دعم تنفيذ وإدارة المشاريع الاستراتيجية.	38.8367	89.767	.916	.966
تعتمد الجهة على تقارير دورية لمراقبة تقدم المشاريع ومعالجة الانحرافات.	38.8367	90.304	.916	.966
تنفيذ المشاريع الاستراتيجية	38.7000	92.148	1.000	.964

ثانياً: صدق الاستبانة

1. صدق تحديد المخاطر

Correlations

تحدد المخاطر	يتم تحديث قائمة المخاطر المحتملة بشكل دوري حسب تطورات المشروع.	هناك آلية موثقة في الجهة لتصنيف أنواع المخاطر (مالية، فنية، زمنية، تنظيمية).	يتم استخدام أدوات وأساليب علمية في التعرف على مصادر المخاطر (مثل: العصف الذهني، دراسات سابقة).	يتم إشراك المعنيين من الإدارات المختلفة في عملية تحديد المخاطر.	تقوم الجهة التي أُعْمِل بها بتحديد المخاطر المحتملة في بداية كل مشروع استراتيجي.
0.860	0.692	0.777	0.673	0.775	1
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
22.000	21.000	20.000	20.000	23.000	26.000
0.759	0.724	0.690	0.690	0.793	0.897
30	30	30	30	30	30
0.964	0.893	0.819	0.855	1	0.775
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
28.173	30.933	24.067	29.000	33.867	23.000
0.971	1.067	0.830	1.000	1.168	0.793
30	30	30	30	30	30
0.895	0.662	0.850	1	0.855	0.673
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
26.200	23.000	25.000	34.000	29.000	20.000
0.903	0.793	0.862	1.172	1.000	0.690
30	30	30	30	30	30
0.916	0.716	1	0.850	0.819	0.777
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
23.213	21.533	25.467	25.000	24.067	20.000
0.800	0.743	0.878	0.862	0.830	0.690
30	30	30	30	30	30
0.883	1	0.716	0.662	0.893	0.692
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
26.387	35.467	21.533	23.000	30.933	21.000
0.910	1.223	0.743	0.793	1.067	0.724
30	30	30	30	30	30
1	0.883	0.916	0.895	0.964	0.860
	0.000	0.000	0.000	0.000	
25.195	26.387	23.213	26.200	28.173	22.000
0.869	0.910	0.800	0.903	0.971	0.759
30	30	30	30	30	30

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

2. صدق تحليل المخاطر

Correlations

تحليل المخاطر	تنويف لدى الجهة كواحد مدربة على تحليل المخاطر في الستاريج.	بتم تحليل الترابط بين المخاطر المختلفة وتأثيراتها المتبادلة.	بتم استخدام مصفوفات احتمالية/أثر المخاطر لتحديد أولويات المعالجة.	بتم تحليل تأثير المخاطر على عناصر المشروع (الوقت، التكلفة، الجودة).	تعتمد الجهة على منهجيات تحليلية لتقييم درجة خطورة المخاطر المحتملة.
تحليل المخاطر	.831**	.658**	.461	.651**	.626**
Pearson Correlation	.000	.000	.010	.000	.000
Sig. (2-tailed)	19.660	22.600	14.367	19.200	17.167
Sum of Squares and Cross-products	.678	.779	.495	.662	.592
Covariance	30	30	30	30	30
N	.735**	.345**	.588**	.463**	.626**
Pearson Correlation	.000	.062	.001	.010	.000
Sig. (2-tailed)	19.100	13.000	20.167	15.000	17.167
Sum of Squares and Cross-products	.659	.448	.695	.517	.592
Covariance	30	30	30	30	30
N	.789**	.602**	.456*	1	.463**
Pearson Correlation	.000	.000	.011	.000	.010
Sig. (2-tailed)	22.040	24.400	16.800	34.800	15.000
Sum of Squares and Cross-products	.760	.841	.579	1.200	.517
Covariance	30	30	30	30	30
N	.810**	.686**	1	.456*	.588**
Pearson Correlation	.000	.000	.011	.000	.001
Sig. (2-tailed)	23.940	29.400	38.967	16.800	20.167
Sum of Squares and Cross-products	.826	1.014	1.344	.579	.695
Covariance	30	30	30	30	30
N	.840**	1	.686**	.602**	.345**
Pearson Correlation	.000	.000	.000	.000	.062
Sig. (2-tailed)	27.320	47.200	29.400	24.400	13.000
Sum of Squares and Cross-products	.942	1.628	1.014	.841	.448
Covariance	30	30	30	30	30
N	1	.840**	.810**	.789**	.735**
Pearson Correlation	.000	.000	.000	.000	.000
Sig. (2-tailed)	22.412	27.320	23.940	22.040	19.100
Sum of Squares and Cross-products	.773	.942	.826	.760	.659
Covariance	30	30	30	30	30
N					

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

3. صدق استجابة المخاطر

Correlations

استجابة المخاطر	يتم توثيق جميع الاستجابات السابقة للاستفادة منها في المشاريع المستقبلية	يوجد تواصل فعال بين فريق إدارة المشروع والإدارة العليا حول خطط التعامل مع المخاطر	يتم مراقبة تنفيذ خطط الاستجابة وتعديلها حسب الحاجة	يتم تنفيذ استراتيجيات واضحة لتجنب أو تقليل المخاطر العالية	تقوم الجهة بوضع خطط استجابة لكل خطر رئيسي ثم تحديثه وتحليله
Pearson Correlation	.311	.685	.573	.734	1
Sig. (2-tailed)	.095	.000	.001	.000	
Sum of Squares and Cross-products	10.000	26.333	21.000	30.000	38.667
Covariance	.345	.908	.724	1.034	1.333
N	30	30	30	30	30
Pearson Correlation	.570	.813	.666	1	.734
Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000		.000
Sum of Squares and Cross-products	19.400	33.000	25.800	43.200	30.000
Covariance	.669	1.138	.890	1.490	1.034
N	30	30	30	30	30
Pearson Correlation	.544	.756	1	.666	.573
Sig. (2-tailed)	.002	.000		.000	.001
Sum of Squares and Cross-products	16.600	27.500	34.700	25.800	21.000
Covariance	.572	.948	1.197	.890	.724
N	30	30	30	30	30
Pearson Correlation	.532	1	.756	.813	.685
Sig. (2-tailed)	.003		.000	.000	.000
Sum of Squares and Cross-products	17.000	38.167	27.500	33.000	26.333
Covariance	.586	1.316	.948	1.138	.908
N	30	30	30	30	30
Pearson Correlation	1	.532	.544	.570	.311
Sig. (2-tailed)		.003	.002	.001	.095
Sum of Squares and Cross-products	26.800	17.000	16.600	19.400	10.000
Covariance	.924	.586	.572	.669	.345
N	30	30	30	30	30
Pearson Correlation	.688	.912	.846	.914	.804
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
Sum of Squares and Cross-products	17.960	28.400	25.120	30.280	25.200
Covariance	.619	.979	.866	1.044	.869
N	30	30	30	30	30

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

4. صدق تنفيذ المشاريع الاستراتيجية

Correlation

[illegible]

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

صدق متغيرات الدراسة ككل

Correlations

		تحديد المخاطر	تحليل المخاطر	استجابة المخاطر	تنفيذ المشاريع الاستراتيجية	الاستجابة
تحديد المخاطر	Pearson Correlation	1	.881**	.928**	.920**	.963**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	Sum of Squares and Cross-products	25.195	20.944	23.464	23.872	23.469
	Covariance	.869	.722	.809	.823	.809
	N	30	30	30	30	30
تحليل المخاطر	Pearson Correlation	.881**	1	.930**	.858**	.936**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	Sum of Squares and Cross-products	20.944	22.412	22.192	21.006	21.512
	Covariance	.722	.773	.765	.724	.742
	N	30	30	30	30	30
استجابة المخاطر	Pearson Correlation	.928**	.930**	1	.928**	.976**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	Sum of Squares and Cross-products	23.464	22.192	25.392	24.176	23.880
	Covariance	.809	.765	.876	.834	.823
	N	30	30	30	30	30
تنفيذ المشاريع الاستراتيجية	Pearson Correlation	.920**	.858**	.928**	1	.976**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	Sum of Squares and Cross-products	23.872	21.006	24.176	26.723	24.500
	Covariance	.823	.724	.834	.921	.845
	N	30	30	30	30	30
الاستجابة	Pearson Correlation	.963**	.936**	.976**	.976**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	Sum of Squares and Cross-products	23.469	21.512	23.880	24.500	23.572
	Covariance	.809	.742	.823	.845	.813
	N	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ثالثاً: تحليل بيانات العينة الأساسية

1. خصائص عينة الدراسة

Statistics

		الجنس	عدد سنوات الخبرة	المستوى الإداري
N	Valid	186	186	186
	Missing	0	0	0

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	128	68.8	68.8	68.8
	أنثى	58	31.2	31.2	100.0
	Total	186	100.0	100.0	

عدد سنوات الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5 سنوات فأقل	19	10.2	10.2	10.2
	من 6 - 10 سنوات	59	31.7	31.7	41.9
	من 11 - 15 سنة	74	39.8	39.8	81.7
	15 سنة فأكثر	34	18.3	18.3	100.0
	Total	186	100.0	100.0	

المستوى الإداري

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إدارة عليا	9	4.8	4.8	4.8
	إدارة وسطى	15	8.1	8.1	12.9
	إدارة تنفيذية	162	87.1	87.1	100.0
	Total	186	100.0	100.0	

2. التحليل الوصفي للمتغيرات

- تحديد المخاطر

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تقوم الجهة التي أعمل بها بتحديد المخاطر المحتملة في بداية كل مشروع استراتيجي.	186	1	5	3.70	1.141
يتم إشراك المعنيين من الإدارات المختلفة في عملية تحديد المخاطر.	186	1	5	3.64	1.005
يتم استخدام أدوات وأساليب علمية في التعرف على مصادر المخاطر (مثل الحصف الذهني، دراسات سابقة).	186	1	5	3.88	1.019
هناك آلية موثقة في الجهة لتصنيف أنواع المخاطر (مالية، فنية، زمنية، تنظيمية).	186	1	5	4.09	.817
يتم تحديث قائمة المخاطر المحتملة بشكل دوري حسب تطورات المشروع.	186	1	5	3.68	1.036
تحديد المخاطر	186	1.00	5.00	3.7978	.82133
Valid N (listwise)	186				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
نُعمد الجهة على منهجيات تحليلية لتقييم درجة خطورة المخاطر المحتملة.	186	1	5	4.01	.851
يتم تحليل تأثير المخاطر على عناصر المشروع (الوقت، التكلفة، الجودة).	186	1	5	3.67	1.054
يتم استخدام مصفوفات احتمالية/أثر المخاطر لتحديد أولويات المعالجة.	186	1	5	3.76	.940
يتم تحليل الترابط بين المخاطر المختلفة وتأثيراتها المتبادلة.	186	1	5	3.73	1.112
تتوفر لدى الجهة كوالد مدربة على تحليل المخاطر في المشاريع.	186	1	5	3.26	1.260
تحليل المخاطر	186	1.00	5.00	3.6860	.80103
Valid N (listwise)	186				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تقوم الجهة بوضع خطط استجابة لكل خطر رئيسي تم تحديده وتحليله	186	1	5	3.58	1.064
يتم تنفيذ استراتيجيات واضحة تجنب أو تقليل المخاطر العالية	186	1	5	3.68	1.071
يتم مراقبة تنفيذ خطط الاستجابة وتعديلها حسب الحاجة	186	1	5	4.01	.944
يوجد تواصل فعال بين فريق إدارة المشروع والإدارة العليا حول خطط التعامل مع المخاطر	186	1	5	3.65	1.087
يتم توفير جميع الاستجابات السابقة للاستفادة منها في المشاريع المستقبلية	186	1	5	4.04	.863
استجابة المخاطر	186	1.00	5.00	3.7903	.81745
Valid N (listwise)	186				

- تنفيذ المشاريع الاستراتيجية

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يتم تنفيذ المشاريع الاستراتيجية في الجهة ضمن الإطار الزمني المحدد.	186	1	5	3.94	.898
يتم الالتزام بميزانيات المشاريع كما خطط لها.	186	1	5	3.77	1.020
تحقق المشاريع أهدافها التشغيلية والتنموية عند اكتمالها.	186	1	5	3.62	1.194
يتم الالتزام بمعايير الجودة في تنفيذ مخرجات المشاريع الاستراتيجية.	186	1	5	3.49	1.191
توجد آلية واضحة لمتابعة مؤشرات الأداء للمشاريع.	186	1	5	3.60	1.067
يتم تقييم نتائج المشروع بعد الانتهاء للتحقق من تحقيق الأثر الاستراتيجي.	186	1	5	4.02	.876
تتوفر الموارد البشرية المؤهلة لتنفيذ المشاريع بشكل فعال.	186	1	5	4.23	.724
يتم التنسيق بين الإدارات المعنية لضمان نجاح تنفيذ المشاريع.	186	1	5	4.01	.944
تستخدم التكنولوجيا في دعم تنفيذ وإدارة المشاريع الاستراتيجية.	186	1	5	3.75	1.062
تعتمد الجهة على تقارير دورية لمراقبة تقدم المشاريع ومعالجة الانحرافات.	186	1	5	3.68	1.136
تنفيذ المشاريع الاستراتيجية	186	1.00	5.00	3.8113	.79670
Valid N (listwise)	186				

3. اختبارات فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسة الأولى

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
إدارة المخاطر	3.7581	.75271	186
تنفيذ المشاريع الاستراتيجية	3.8113	.79670	186

Correlations

		إدارة المخاطر	تنفيذ المشاريع الاستراتيجية
إدارة المخاطر	Pearson Correlation	1	.871**
	Sig. (2-tailed)		.000
	Sum of Squares and Cross-products	104.815	96.621
	Covariance	.567	.522
	N	186	186
تنفيذ المشاريع الاستراتيجية	Pearson Correlation	.871**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	Sum of Squares and Cross-products	96.621	117.426
	Covariance	.522	.635
	N	186	186

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

- الفرضية الفرعية الأولى

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
تحديد المخاطر	3.7978	.82133	186
تنفيذ المشاريع الاستراتيجية	3.8113	.79670	186

Correlations

		تحديد المخاطر	تنفيذ المشاريع الاستراتيجية
تحديد المخاطر	Pearson Correlation	1	.752**
	Sig. (2-tailed)		.000
	Sum of Squares and Cross-products	124.799	90.985
	Covariance	.675	.492
	N	186	186
تنفيذ المشاريع الاستراتيجية	Pearson Correlation	.752**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	Sum of Squares and Cross-products	90.985	117.426
	Covariance	.492	.635
	N	186	186

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

– الفرضية الفرعية الثانية

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
تحليل المخاطر	3.6860	.80103	186
تنفيذ المشاريع الاستراتيجية	3.8113	.79670	186

Correlations

		تحليل المخاطر	تنفيذ المشاريع الاستراتيجية
تحليل المخاطر	Pearson Correlation	1	.813**
	Sig. (2-tailed)		.000
	Sum of Squares and Cross-products	118.704	95.939
	Covariance	.642	.519
	N	186	186
تنفيذ المشاريع الاستراتيجية	Pearson Correlation	.813**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	Sum of Squares and Cross-products	95.939	117.426
	Covariance	.519	.635
	N	186	186

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

– الفرضية الفرعية الثالثة

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
استجابة المخاطر	3.7903	.81745	186
تنفيذ المشاريع الاستراتيجية	3.8113	.79670	186

Correlations

		استجابة المخاطر	تنفيذ المشاريع الاستراتيجية
استجابة المخاطر	Pearson Correlation	1	.854 ^{**}
	Sig. (2-tailed)		.000
	Sum of Squares and Cross-products	123.623	102.940
	Covariance	.668	.556
	N	186	186
تنفيذ المشاريع الاستراتيجية	Pearson Correlation	.854 ^{**}	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	Sum of Squares and Cross-products	102.940	117.426
	Covariance	.556	.635
	N	186	186

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

– الفرضية الرئيسة الثانية

1. متغير الجنس

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	89.816	2	44.908	297.654	.000 ^b
	Residual	27.610	183	.151		
	Total	117.426	185			

a. Dependent Variable: تنفيذ المشاريع الاستراتيجية

b. Predictors: (Constant), إدارة المخاطر, الجنس

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	.198	.160		1.234	.219	-.118	.514					
	الجنس	.138	.062	.080	2.227	.027	.016	.259	.164	.162	.080	.991	1.010
	إدارة المخاطر	.914	.038	.863	23.965	.000	.838	.989	.871	.871	.859	.991	1.010

a. Dependent Variable: تنفيذ المشاريع الاستراتيجية

2. متغير عدد سنوات الخبرة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	89.097	2	44.549	287.777	.000 ^b
	Residual	28.329	183	.155		
	Total	117.426	185			

a. Dependent Variable: تنفيذ المشاريع الاستراتيجية

b. Predictors: (Constant), عدد سنوات الخبرة، إدارة المخاطر

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	.389	.176		2.206	.029	.041	.737					
	عدد سنوات الخبرة	-.014	.032	-.016	-.434	.665	-.078	.050	-.080	-.032	-.016	.994	1.006
	إدارة المخاطر	.921	.039	.870	23.888	.000	.845	.997	.871	.870	.867	.994	1.006

a. Dependent Variable: تنفيذ المشاريع الاستراتيجية

3. متغير المسمى الإداري

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	89.466	2	44.733	292.784	.000 ^b
	Residual	27.960	183	.153		
	Total	117.426	185			

a. Dependent Variable: تنفيذ المشاريع الاستراتيجية

b. Predictors: (Constant), إدارة المخاطر، المستوى الإداري

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	.640	.233		2.746	.007	.180	1.100					
	المستوى الإداري	.915	.038	.864	23.811	.000	.839	.991	.871	.869	.859	.987	1.013

a. Dependent Variable: تنفيذ المشاريع الاستراتيجية