

**تأثير سياسات إدارة المشاريع على إدارة المخاطر في
الشركات الخدمية:
دراسة ميدانية في الشركات الخدمية في الرياض.**

اسم الطالب:
وائل العيط

الرقم الأكاديمي:
2021205958

المشرف:
دكتور الفيصل حسن

العام الجامعي
2025

حقوق الطباعة:

2025 جامعة ميد أوشن. جميع الحقوق محفوظة. تعد محتويات هذه الورقة ملكية فكرية خالصة لجامعة ميد أوشن. يُحظر منعًا باتًا إعادة إنتاج أو توزيع أي جزء من هذه المادة دون الحصول على إذن كتابي مسبق من الجامعة. يُعد أي شكل من أشكال النسخ أو المشاركة أو النشر لهذا العمل دون موافقة انتهاكًا لسياسة الجامعة وحقوق الملكية الفكرية.

فهرس المحتويات:

2	الفصل الأول: الإطار العام للبحث.....
1.1	المقدمة:.....
2	
1.2	مشكلة الدراسة:.....
5	
1.3	أهمية الدراسة:.....
7	
1.3.1	الأهمية العلمية:.....
7	
1.3.2	الأهمية العملية:.....
7	
1.4	أهداف الدراسة:.....
8	
1.5	تساؤلات الدراسة:.....
8	
1.6	فرضيات الدراسة:.....
9	
1.7	النظريات العلمية المتبعة لإعداد البحث:.....
9	
1.7.1	النظرية الأولى: نظرية الطوارئ.....
10	
1.7.2	النظرية الثانية: نظرية النظم.....
10	
1.7.3	النظرية الثالثة: نظرية أصحاب المصلحة.....
11	
1.7.4	الدمج بين هذه النظريات الثلاث لاستخدامها في البحث:.....
11	
14	الفصل الثاني: مراجعة الأدبيات (الدراسات السابقة والإطار النظري).....
2.1	المقدمة:.....
14	
2.2	المتغير المستقل: سياسات إدارة المشاريع.....
14	
2.2.1	البعد الأول للمتغير المستقل: سياسات التخطيط والجدولة.....
15	
2.2.2	البعد الثاني للمتغير المستقل: سياسات إدارة الموارد.....
15	

.....2.2.3. البعد الثالث للمتغير المستقل: سياسات التواصل مع أصحاب المصلحة	15
.....2.2.4. البعد الرابع للمتغير المستقل: سياسات مراقبة الجودة	16
.....2.3. المتغير التابع: إدارة المخاطر	16
.....2.4. الدراسات السابقة:	16
.....2.4.1. عرض الدراسات السابقة:	16
.....2.4.2. مناقشة وتحليل الدراسات السابقة ونتائجها:	20
.....2.4.3. ربط الدراسات السابقة بالدراسة الحالية:	26
.....2.5. الإطار النظري:	30
.....2.5.1. الإطار النظري لسياسات إدارة المشاريع:	30
.....2.5.2. الإطار النظري لإدارة المخاطر:	30
.....2.5.3. الإطار النظري لتأثير سياسات إدارة المشاريع على إدارة المخاطر:	30
32.....الفصل الثالث: منهجية الدراسة	
.....3.1. المقدمة:	32
.....3.2. تصميم البحث:	33
.....3.3. مجتمع البحث:	34
.....3.4. خصائص العينة:	35
.....3.5. محددات حجم العينة:	35
.....3.6. خطوات جمع البيانات وأدواتها:	37
.....3.7. خطوات وأدوات التحليل الإحصائي:	38
.....3.8. حدود الدراسة:	39
.....3.8.1. الحدود الزمانية:	39

..... الحدود المكانية: 3.8.2	40
..... الحدود الموضوعية: 3.8.3	40
..... الحدود البشرية: 3.8.4	40
المراجع: 42.....	
..... المراجع العربية:	42
..... المراجع الأجنبية:	43

قائمة بالجداول:

الجدول (1-3) عدد العاملين بحسب النشاط الاقتصادي الخدمي في الرياض في الربع الرابع لسنة 2024...34

قائمة بالأشكال:

- الشكل (1-3) نموذج تصميم متغيرات البحث..... 33
- الشكل (2-3) عدد العاملين في الرياض بحسب النشاط الاقتصادي..... 37

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

1.1. المقدمة:

شهد المشهد التجاري العالمي تحولاً جذرياً في العقود الأخيرة، حيث برز قطاع الخدمات كقوة مهيمنة في النمو الاقتصادي في الدول المتقدمة والنامية. تتميز صناعات الخدمات، التي تشمل مجالات مثل الاستشارات وتكنولوجيا المعلومات والرعاية الصحية والضيافة، باعتمادها على مخرجات غير ملموسة، ونتائج تركز على العميل، وبيئات مشاريع ديناميكية. تفرض هذه الخصائص تحديات فريدة في إدارة المشاريع، حيث يتعين على شركات الخدمات التعامل مع توقعات أصحاب المصلحة المعقدة، والمواعيد النهائية الضيقة، والمخاطر غير المتوقعة لتحقيق القيمة (الزهراني والمدني، 2025). يعتمد نجاح مشاريع الخدمات على سياسات إدارة مشاريع قوية توفر أطراً منظمة للتخطيط والتنفيذ والإشراف. ومع ذلك، فإن أوجه عدم اليقين المتأصلة في تقديم الخدمات - مثل توسع النطاق، أو قيود الموارد، أو التغييرات التنظيمية - تتطلب إدارة فعالة للمخاطر لضمان نجاح المشروع. يُعد التفاعل بين سياسات إدارة المشاريع وإدارة المخاطر مجالاً دراسياً بالغ الأهمية، لأنه يحدد كيف يمكن للمؤسسات التخفيف من أوجه عدم اليقين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية (عمرو، 2021). يتناول هذا البحث تأثير سياسات إدارة المشاريع على إدارة المخاطر في شركات الخدمات في الرياض، المملكة العربية السعودية، وهي مركز سريع النمو للصناعات القائمة على الخدمات، مقدماً رؤية ثاقبة حول كيفية تعزيز الحوكمة المنظمة لنتائج المشاريع في سياق محلي ديناميكي.

عالمياً، يُمثل قطاع الخدمات جزءاً كبيراً من النشاط الاقتصادي، حيث يُساهم بأكثر من 67% من الناتج المحلي الإجمالي العالمي، ويُوظف ملايين الأشخاص في صناعات تُعطي الأولوية للمعرفة والابتكار ورضا العملاء. بخلاف قطاع التصنيع، حيث تُهيمن العمليات الموحدة والمخرجات الملموسة، غالباً ما تتضمن مشاريع الخدمات حلولاً مُخصصة مُصممة خصيصاً لتلبية احتياجات العملاء المُحددة (WTO, 2023). يُزيد هذا التخصيص من تعقيد إدارة المشاريع، حيث يجب على الشركات الموازنة بين المرونة والكفاءة مع مُعالجة المخاطر المُحتملة. تُمثل سياسات إدارة المشاريع العمود الفقري للتنفيذ الناجح للمشاريع، حيث تُوفر إرشادات للتخطيط، وتخصيص الموارد، والتواصل، وضمان الجودة. تهدف هذه السياسات، التي غالباً ما تسترشد بالمعايير العالمية مثل دليل إدارة المشاريع (PMBOK) الصادر عن معهد إدارة المشاريع (PMI)، إلى تبسيط العمليات وضمان التوافق مع أهداف المؤسسة. ومع ذلك، حتى مع وجود سياسات راسخة، فإن مخاطر مثل التجاوزات المالية، والاضطرابات التكنولوجية، أو توقعات أصحاب المصلحة غير المتوافقة يمكن أن تُعرقل المشاريع، مما يجعل إدارة المخاطر عنصراً لا غنى عنه في حوكمة المشاريع (الكبيسي وكمال، 2020).

تركز إدارة المخاطر، كتخصص، على تحديد وتقييم وتخفيف أوجه عدم اليقين التي قد تؤثر على أهداف المشروع. في قطاعات الخدمات، تتعدد جوانب المخاطر، بدءاً من التحديات التشغيلية (مثل التأخير أو نقص الموارد) وصولاً إلى العوامل الخارجية (مثل تقلبات السوق أو التحولات

التنظيمية). تتطلب إدارة المخاطر الفعالة استراتيجيات استباقية، بما في ذلك ورش عمل لتحديد المخاطر، والتخطيط للطوارئ، والمراقبة المستمرة، لتقليل الاضطرابات وتعزيز مرونة المشروع (Ukoha, 2022). عالمياً، تحقق المؤسسات التي تدمج إدارة المخاطر في أطر إدارة مشاريعها نتائج أفضل، كما يتضح من الدراسات التي تُظهر انخفاضاً في حالات فشل المشاريع وتحسيناً في رضا أصحاب المصلحة. توفر معايير مثل ISO 31000 مناهج منظمة لإدارة المخاطر، مؤكدة على أهمية مواءمة تخفيف المخاطر مع أهداف المؤسسة. ومع ذلك، فإن فعالية هذه الممارسات تختلف عبر الصناعات والمناطق، مما يسلط الضوء على الحاجة إلى إجراء أبحاث محددة السياق لفهم كيفية تأثير سياسات إدارة المشاريع على إدارة المخاطر في بيئات فريدة (النعيم وآخرون، 2024).

في الشرق الأوسط، اكتسب قطاع الخدمات أهميةً متزايدةً مع سعي الدول إلى تنويع اقتصاداتها بما يتجاوز الصناعات التقليدية كالنفط والغاز. وقد رسّخت المملكة العربية السعودية، على وجه الخصوص، مكانتها كدولة رائدة في هذا التحول من خلال مبادرة "رؤية 2030"، التي تهدف إلى تعزيز الابتكار، وجذب الاستثمارات الأجنبية، وتطوير القطاعات غير النفطية. وأصبحت الرياض، عاصمة المملكة ومركزها الاقتصادي، مركزاً محورياً لقطاعات الخدمات، بما في ذلك الاستشارات، والخدمات المالية، والرعاية الصحية، وتكنولوجيا المعلومات. وقد حفّز النمو السريع للمدينة زيادةً في العمل القائم على المشاريع، حيث تضطلع شركات الخدمات بمبادرات مُعقّدة لتلبية متطلبات الإصلاحات الحكومية وتوسّع القطاع الخاص (برناوي وآخرون، 2025). ومع ذلك، تُشكّل هذه البيئة الديناميكية مخاطر كبيرة، كالتغييرات التنظيمية، والفوارق الثقافية، وسوق العمل التنافسي، وكلها تحديات تُشكّل تحدياً لقدرة شركات الخدمات على تنفيذ المشاريع بنجاح. لذا، تُعدّ الحاجة إلى سياساتٍ فعّالة لإدارة المشاريع وممارساتٍ فعّالة لإدارة المخاطر أمراً بالغ الأهمية للتغلب على هذه التعقيدات وضمان نجاح المشاريع في سوق الرياض المتنامي (الشريف والراجحي، 2023).

يتناول موضوع البحث كيفية تأثير حوكمة المشاريع المُهيكلّة على قدرة المؤسسات على إدارة المخاطر بفعالية. ويُعرّف المتغير المستقل، سياسات إدارة المشاريع، بأنها المبادئ التوجيهية والإجراءات الرسمية التي تُنظّم تخطيط المشاريع وتنفيذها ومراقبتها وإتمامها. وتوفر هذه السياسات إطاراً مُهيكلًا لضمان إنجاز المشاريع في الوقت المحدد، وضمن الميزانية، وبما يُرضي أصحاب المصلحة. ولتفعيل هذا المتغير، تُحدد الدراسة أربعة أبعاد رئيسية: سياسات التخطيط والجدولة، وسياسات إدارة الموارد، وسياسات التواصل مع أصحاب المصلحة، وسياسات مراقبة الجودة. ويلعب كل بُعد دوراً مُميزاً في تشكيل نتائج المشروع والتأثير على قدرة المؤسسة على معالجة المخاطر (الفضل وعيسى، 2024).

تشمل سياسات التخطيط والجدولة العمليات والأدوات المُستخدمة لتحديد نطاق المشروع وأهدافه وجدوله الزمنية ومخرجاته. وتستخدم هذه السياسات منهجيات مثل طريقة المسار الحرج (CPM) أو هياكل تقسيم العمل (WBS) لتقسيم المشاريع إلى مهام قابلة للإدارة وضمان إنجازها في الوقت المحدد. في قطاع الخدمات بالرياض، حيث غالباً ما تواجه المشاريع مواعيد

نهائية ضيقة بسبب المبادرات الحكومية أو متطلبات العملاء، تُعد سياسات التخطيط والجدولة الفعالة أمراً بالغ الأهمية لتوقع الاختناقات ومواءمة الموارد مع أهداف المشروع. على سبيل المثال، يجب على شركة استشارية مكلفة بوضع خطة استراتيجية لجهة حكومية وضع جداول زمنية واضحة للوفاء بالالتزامات التعاقدية، مما يجعل هذا البعد بالغ الأهمية للتخفيف من مخاطر مثل التأخير أو توسع نطاق العمل (Kerzner, 2009).

تُركز سياسات إدارة الموارد على تخصيص الموارد، بما في ذلك الأصول البشرية والمالية والمادية، واستخدامها ومراقبتها. في شركات الخدمات، حيث يُعدّ رأس المال البشري غالباً المورد الأهم، تتضمن هذه السياسات تعيين الكوادر المؤهلة في المشاريع بناءً على خبراتهم وتوافرهم. في سوق العمل التنافسي في الرياض، حيث يُشكّل الاحتفاظ بالكفاءات تحدياً، تُعدّ سياسات إدارة الموارد حيوية لتحسين إنتاجية القوى العاملة ومنع المخاطر مثل نقص الموظفين أو تجاوز الميزانية. تشمل هذه السياسات أيضاً ضوابط مالية لضمان كفاءة التكلفة، وهو اعتبار رئيسي نظراً لارتفاع تكاليف التشغيل في قطاع الخدمات في الرياض (Alsulami & Hamza, 2024).

تُنظّم سياسات التواصل مع أصحاب المصلحة كيفية تبادل المعلومات بين أصحاب المصلحة في المشروع، بمن فيهم أعضاء الفريق والعملاء والإدارة العليا. تُرسي هذه السياسات بروتوكولات للتحديثات الدورية، وآليات للتغذية الراجعة، وحل النزاعات لضمان الشفافية ومواءمة التوقعات. في الرياض، حيث غالباً ما تشمل المشاريع أصحاب مصلحة متنوعين بخلفيات ثقافية ومهنية متباينة، يُعدّ التواصل الفعال أمراً بالغ الأهمية لمنع أي سوء فهم قد يؤدي إلى تعطيل المشروع. على سبيل المثال، يجب على مزود خدمات تكنولوجيا المعلومات الذي يُطبّق نظاماً برمجياً جديداً الحفاظ على تواصل واضح مع العملاء والموردين لضمان التكامل السلس، مما يُبرز أهمية هذا البعد في تخفيف المخاطر (Suvvari & Saxena, 2023).

تضمن سياسات مراقبة الجودة أن تُلبّي مخرجات المشروع المعايير المحددة مسبقاً وتوقعات العملاء. تشمل هذه السياسات عمليات ضمان الجودة، ومقاييس الأداء، وعمليات التدقيق الدورية لمراقبة تقدّم المشروع ونتائجه. في شركات الخدمات، حيث يُعدّ رضا العملاء مؤشراً رئيسياً للأداء، تُعدّ سياسات مراقبة الجودة أساسية للحفاظ على المصداقية والقدرة التنافسية. على سبيل المثال، يجب على مزود خدمات الرعاية الصحية في الرياض الذي يُقدّم نظاماً جديداً لإدارة المرضى الالتزام بمعايير جودة صارمة لتجنب الأعطال الفنية التي قد تُعطل العمليات، مما يُسلط الضوء على دور هذا البعد في إدارة المخاطر المتعلقة بالمخرجات دون المستوى المطلوب (الرواشده والهلسه، 2025).

يُعرّف المتغير التابع، إدارة المخاطر، بأنه العملية المنهجية لتحديد المخاطر التي قد تؤثر على نجاح المشروع وتقييمها وتخفيفها ومراقبتها. في شركات الخدمات، تُعالج إدارة المخاطر أوجه عدم اليقين مثل تغييرات النطاق، والاضطرابات التكنولوجية، والتحويلات التنظيمية، أو عدم رضا العملاء. تتضمن الإدارة الفعّالة للمخاطر استراتيجيات استباقية، مثل ورش عمل تحديد المخاطر، والتخطيط للطوارئ، والمراقبة المستمرة، للحد من الاضطرابات وتعزيز مرونة المشاريع. في بيئة الأعمال الديناميكية بالرياض، حيث تواجه شركات الخدمات تحديات فريدة، تُعدّ ممارسات إدارة

المخاطر الفعّالة أمرًا بالغ الأهمية لضمان نجاح المشاريع وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة (Irfan et al., 2021).

تكمن أهمية دراسة هذا الموضوع ضمن المجال العلمي لإدارة المخاطر في قدرته على تعزيز الفهم النظري والعملي لكيفية تأثير حوكمة المشاريع على تخفيف المخاطر في قطاعات الخدمات. وقد تطورت إدارة المخاطر، ك تخصص، بشكل ملحوظ، مع وجود أطر عمل مثل ISO 31000 التي تؤكد على دمج إدارة المخاطر في العمليات التنظيمية. ومع ذلك، يركز جزء كبير من الأبحاث الحالية على قطاعي التصنيع والإنشاءات، مما يترك فجوة في فهم إدارة المخاطر في الصناعات الموجهة نحو الخدمات، وخاصة في الأسواق الناشئة مثل المملكة العربية السعودية (النعيم وآخرون، 2024). تساهم هذه الدراسة في هذا المجال من خلال دراسة كيفية تأثير أبعاد محددة من سياسات إدارة المشاريع - التخطيط، وإدارة الموارد، والتواصل، ومراقبة الجودة - على نتائج إدارة المخاطر في سياق الخدمات، مما يوفر رؤى حول أفضل الممارسات لإدارة أوجه عدم اليقين.

تكمن حداثة هذه الدراسة في تركيزها على قطاع الخدمات في الرياض، وهو سياق لم يُستكشف بشكل كافٍ نسبيًا في أدبيات إدارة المخاطر. في حين أن الدراسات العالمية تناولت إدارة المشاريع وإدارة المخاطر، إلا أن القليل منها تناول التحديات الفريدة لشركات الخدمات في الاقتصادات سريعة النمو مثل المملكة العربية السعودية. يُضيف النهج الميداني للدراسة، الذي يركز على البيانات التجريبية من شركات الخدمات في الرياض، منظورًا محليًا للنقاش العالمي حول إدارة المشاريع والمخاطر. ومن خلال استكشاف التفاعل بين سياسات إدارة المشاريع وإدارة المخاطر في هذا السياق تحديدًا، يهدف البحث إلى تقديم رؤى عملية للممارسين والمساهمة في الإطار النظري لإدارة المخاطر في قطاعات الخدمات. ومن المتوقع أن تُسهم النتائج في تطوير سياسات مُصممة خصيصًا لإدارة المشاريع تُعزز تخفيف المخاطر، مما يدعم قطاع الخدمات في الرياض في تحقيق نمو مستدام في ظل طموحات رؤية 2030 (برناوي وآخرون، 2025).

1.2. مشكلة الدراسة:

في قطاع الخدمات سريع التطور في الرياض، المملكة العربية السعودية، تواجه شركات الخدمات ضغوطًا متزايدة لتنفيذ مشاريع معقدة، موجهة نحو العملاء، في ظل بيئات اقتصادية وتنظيمية متغيرة. تُعد سياسات إدارة المشاريع الفعّالة بالغة الأهمية لضمان التسليم في الوقت المحدد، وتحسين الموارد، ورضا أصحاب المصلحة. ومع ذلك، فإن أوجه عدم اليقين المتأصلة في مشاريع الخدمات - مثل التوسع في نطاق العمل، ونقص الموارد، والتحويلات التنظيمية - تُشكل مخاطر كبيرة قد تؤثر سلبًا على النتائج. لا تزال العلاقة بين سياسات إدارة المشاريع وإدارة المخاطر غير مستكشفة بشكل كافٍ، لا سيما في سياق قطاع الخدمات في الرياض، حيث تُحفز رؤية 2030 نموًا وتحوّلًا سريعين (Alotaibi, 2019). يدرس هذا البحث كيفية تأثير سياسات إدارة المشاريع على إدارة المخاطر في شركات الخدمات في الرياض، ويتناول مشكلة واقعية تتمثل في موازنة الحوكمة المنظمة مع التخفيف الفعال للمخاطر لتعزيز نجاح المشاريع في سوق تنافسية.

يمكن دراسة هذه المشكلة من خلال نهج متعدد الأساليب، يجمع بين مراجعة الأدبيات النظرية ودراسة ميدانية عملية باستخدام استبيانات لجمع البيانات من شركات الخدمات في الرياض. يتضمن هذا النهج المزدوج فهماً شاملاً للتفاعل بين سياسات إدارة المشاريع (المتغير المستقل) وإدارة المخاطر (المتغير التابع). تُعدّ هذه الدراسة ذات صلة بالسياق المحلي، إذ يواجه قطاع الخدمات في الرياض، الذي يشمل الاستشارات وتكنولوجيا المعلومات والرعاية الصحية والضيافة، تحديات فريدة كالتغييرات التنظيمية وسوق العمل التنافسي. تُعزز هذه التحديات الحاجة إلى سياسات قوية لإدارة المشاريع للحد من المخاطر ودعم أهداف التنويع الاقتصادي للمدينة في إطار رؤية 2030 (Alateeg & Alayed, 2025).

نظرياً، تُركز الأبحاث الحالية حول إدارة المشاريع وإدارة المخاطر بشكل أساسي على قطاعي التصنيع والبناء، مما يُخلف فجوة في فهم الصناعات الموجهة نحو الخدمات، لا سيما في الأسواق الناشئة. غالباً ما تستكشف الدراسات السابقة سياسات إدارة المشاريع أو إدارة المخاطر بمعزل عن بعضها البعض، مع تركيز محدود على ترابطها. منهجياً، تعتمد العديد من الدراسات على دراسات حالة نوعية أو أطر عامة مثل PMBOK و ISO 31000، وتفتقر إلى بيانات تجريبية خاصة بقطاعات الخدمات في الاقتصادات النامية. غالباً ما تُحقق نتائج الأبحاث السابقة في تناول كيفية تأثير أبعاد مُحددة من سياسات إدارة المشاريع - التخطيط، وإدارة الموارد، والتواصل، ومراقبة الجودة - على نتائج إدارة المخاطر. بالإضافة إلى ذلك، نادراً ما تُصمّم الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة، مثل مصفوفات تقييم المخاطر، بما يتناسب مع الديناميكيات الفريدة لمشاريع الخدمات، مما يحدّ من إمكانية تطبيقها على سياق الرياض (النعيم وآخرون، 2024؛ الكبيسي وكمال، 2020).

عملياً، تُواجه شركات الخدمات في الرياض صعوبة في تطبيق سياسات إدارة مشاريع تُعالج المخاطر بفعالية في سيناريوهات العالم الحقيقي. على سبيل المثال، غالباً ما تُؤدي المواعيد النهائية الضيقة للمشاريع، الناتجة عن المبادرات الحكومية أو متطلبات العملاء، إلى ضغوط على الموارد أو مشاكل في الجودة، ومع ذلك، لا توجد أدلة تُذكر على كيفية تخفيف هذه المخاطر من خلال سياسات مُصمّمة خصيصاً. إن عدم وجود أطر عمل محلية يُحرم الممارسين من توجيهات واضحة بشأن مواءمة حوكمة المشاريع مع استراتيجيات إدارة المخاطر، مما يُؤدي إلى عدم الكفاءة، وتجاوز التكاليف، وعدم رضا العملاء (عبدالستار، 2022). تُعالج هذه الدراسة هذه الثغرات من خلال دراسة كيفية تأثير سياسات إدارة المشاريع على إدارة المخاطر، باستخدام بيانات تجريبية من قطاع الخدمات في الرياض لاقتراح حلول عملية.

من خلال الجمع بين مراجعة الأدبيات ودراسة ميدانية قائمة على الاستبيان، سيُقدّم هذا البحث منظوراً حديثاً وأصيلاً لإدارة مخاطر المشاريع في قطاع الخدمات في الرياض، مما يُساهم في المعرفة النظرية والتطبيقات العملية لتعزيز نجاح المشاريع.

1.3. أهمية الدراسة:

1.3.1. الأهمية العلمية:

تكمن الأهمية العلمية لهذا البحث في مساهمته في تعزيز الفهم الأكاديمي لإدارة المشاريع وإدارة المخاطر في قطاع الخدمات، وهو مجال لا يزال قيد البحث مقارنةً بقطاعي التصنيع والإنشاءات. من خلال دراسة التفاعل بين سياسات إدارة المشاريع وإدارة المخاطر، تُعالج الدراسة فجوة نظرية في كيفية تأثير الحوكمة المُهيكلية على تخفيف المخاطر في السياقات الخدمية. غالباً ما تناولت الدراسات السابقة هذه المتغيرات بمعزل عن غيرها، أو اعتمدت على أطر عمل عامة مثل PMBOK أو ISO 31000، تفتقر إلى الخصوصية لقطاعات الخدمات في الأسواق الناشئة مثل المملكة العربية السعودية (النعيم وآخرون، 2024؛ الكبيسي وكمال، 2020؛ Altahtoo, 2020). يُقدم هذا البحث منظوراً دقيقاً من خلال تحليل أربعة أبعاد لسياسات إدارة المشاريع - التخطيط والجدولة، وإدارة الموارد، والتواصل مع أصحاب المصلحة، ومراقبة الجودة - وتأثيرها على نتائج إدارة المخاطر. تُوفر هذه الدراسة للأكاديميين والباحثين أساساً تجريبياً متيناً، مستفيدةً من نهج متعدد الأساليب يجمع بين مراجعة الأدبيات والبيانات القائمة على الاستبيانات من قطاع الخدمات في الرياض، مما يُقدم رؤى جديدة حول ديناميكيات إدارة المخاطر الخاصة بكل سياق.

علاوةً على ذلك، يُعزز هذا البحث الخطاب العلمي من خلال معالجة الثغرات المنهجية والتحليلية في الدراسات السابقة. تعتمد العديد من الأعمال الحالية على دراسات حالة نوعية أو أدوات قديمة، مما يحد من إمكانية تعميمها على بيئات الخدمات الحديثة والديناميكية. من خلال استخدام دراسة ميدانية في الرياض، يُقدم هذا البحث بيانات محلية يُمكن أن تُسهم في تطوير أدوات وأطر عمل مُصممة خصيصاً لتقييم المخاطر. كما يُساهم في بناء المعرفة العالمية من خلال وضع النتائج في السياق الاجتماعي والاقتصادي الفريد لرؤية المملكة العربية السعودية 2030، مُشجعاً على إجراء دراسات مُقارنة عبر الاقتصادات الناشئة الأخرى (برناوي وآخرون، 2025). يُوفر هذا البحث للباحثين في إدارة المشاريع وإدارة المخاطر والدراسات التنظيمية مرجعاً قيماً لاستكشاف كيفية تفاعل أبعاد السياسات مع تخفيف المخاطر، مما يُعزز إجراء المزيد من التحقيقات في تحديات قطاع الخدمات حول العالم.

1.3.2. الأهمية العملية:

تتجلى الأهمية العملية لهذا البحث في قدرته على توجيه شركات الخدمات في الرياض نحو تنفيذ مشاريع أكثر فعالية وتخفيف المخاطر. يواجه أصحاب المصلحة، بمن فيهم مديرو المشاريع وقادة الأعمال والعملاء، تحديات مُستمرة مثل ضيق المواعيد النهائية، وقيود الموارد، والتحول التنظيمية في سوق الرياض التنافسي. ستوفر نتائج الدراسة رؤى عملية حول كيفية مساهمة سياسات إدارة المشاريع المحددة في الحد من المخاطر، مثل تجاوز التكاليف، والتأخيرات، أو عدم رضا العملاء. على سبيل المثال، يمكن لسياسات التواصل المُحسّنة مع أصحاب المصلحة أن تُعزز الشفافية، بينما يُمكن لسياسات إدارة الموارد القوية أن تُحسّن استخدام القوى العاملة. من خلال

تقديم توصيات قائمة على الأدلة، يُمكن البحث الشركات من مواءمة حوكمة المشاريع مع استراتيجيات إدارة المخاطر، مما يُعزز الكفاءة التشغيلية ورضا العملاء في قطاع خدمات سريع النمو (الزهراني والمدني، 2025).

بالنسبة لصانعي السياسات والجمعيات الصناعية في المملكة العربية السعودية، يحمل هذا البحث قيمة كبيرة في دعم هدف رؤية 2030 المتمثل في التنويع الاقتصادي من خلال صناعة خدمات مزدهرة. من خلال تسليط الضوء على دور سياسات إدارة المشاريع في التخفيف من المخاطر، يُمكن للدراسة أن تُثري تطوير برامج التدريب والأطر التنظيمية ومعايير الصناعة المُصممة خصيصاً لشركات الخدمات (Alotaibi, 2019). وهذا أمر بالغ الأهمية في الرياض، حيث تُحفز المبادرات الحكومية الطلب على المشاريع. ستساعد النتائج العملية للبحث صانعي السياسات على تعزيز بيئة أعمال مرنة، وجذب الاستثمارات، وتعزيز النمو المستدام (Alateeg & Alayed, 2025). وفي نهاية المطاف، تعمل الدراسة على سد الفجوة بين النظرية والتطبيق، من خلال توفير الأدوات اللازمة لأصحاب المصلحة للتعامل مع تعقيدات مشاريع الخدمة الحديثة في سياق محلي ديناميكي.

1.4. أهداف الدراسة:

1. دراسة تأثير سياسات التخطيط والجدولة على فعالية إدارة المخاطر في شركات الخدمات بالرياض.
2. تقييم تأثير سياسات إدارة الموارد على نتائج إدارة المخاطر في شركات الخدمات بالرياض.
3. دراسة دور سياسات التواصل مع أصحاب المصلحة في تعزيز ممارسات إدارة المخاطر في شركات الخدمات بالرياض.
4. تقييم تأثير سياسات مراقبة الجودة على نجاح إدارة المخاطر في شركات الخدمات بالرياض.

1.5. تساؤلات الدراسة:

السؤال الرئيسي للبحث هو:

- كيف تؤثر سياسات إدارة المشاريع على إدارة المخاطر في شركات الخدمات بالرياض؟

لاستكشاف هذا التساؤل، سيتم تناول أربعة أسئلة فرعية للبحث هي:

1. كيف تؤثر سياسات التخطيط والجدولة على إدارة المخاطر في شركات الخدمات بالرياض؟
2. ما تأثير سياسات إدارة الموارد على إدارة المخاطر في شركات الخدمات بالرياض؟

3. كيف تساهم سياسات التواصل مع أصحاب المصلحة في إدارة المخاطر في شركات الخدمات بالرياض؟

4. ما تأثير سياسات مراقبة الجودة على إدارة المخاطر في شركات الخدمات بالرياض؟

1.6. فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى:

الفرضية (H1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسات التخطيط والجدولة وفعالية إدارة المخاطر في شركات الخدمات بالرياض.

الفرضية الصفرية (H0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسات التخطيط والجدولة وإدارة المخاطر الفعالة في شركات الخدمات بالرياض.

الفرضية الثانية:

الفرضية (H2): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسات إدارة الموارد ونتائج إدارة المخاطر في شركات الخدمات بالرياض.

الفرضية الصفرية (H0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسات إدارة الموارد ونتائج إدارة المخاطر في شركات الخدمات بالرياض.

الفرضية الثالثة:

الفرضية (H3): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسات التواصل مع أصحاب المصلحة وتحسين ممارسات إدارة المخاطر في شركات الخدمات بالرياض.

الفرضية الصفرية (H0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسات التواصل مع أصحاب المصلحة وتحسين ممارسات إدارة المخاطر في شركات الخدمات بالرياض.

الفرضية الرابعة:

الفرضية (H4): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسات مراقبة الجودة ونجاح إدارة المخاطر في شركات الخدمات بالرياض.

الفرضية الصفرية (H0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسات مراقبة الجودة ونجاح إدارة المخاطر في شركات الخدمات بالرياض.

1.7. النظريات العلمية المتبعة لإعداد البحث:

يستند البحث إلى نظريات علمية راسخة لتوفير أساس نظري متين لدراسة التفاعل بين سياسات إدارة المشاريع وإدارة المخاطر. ومن خلال إرساء الدراسة على أطر عمل معترف بها، يضمن البحث اتباع نهج متكامل لفهم كيفية تأثير الحوكمة المنظمة على تخفيف المخاطر في السياق الديناميكي لقطاع الخدمات في الرياض. وقد تم اختيار ثلاث نظريات - نظرية الطوارئ،

ونظرية النظم، ونظرية أصحاب المصلحة - لأهميتها في متغيرات الدراسة وإمكانية تطبيقها على تعقيدات مشاريع الخدمات. وتقدم هذه النظريات مجتمعةً رؤىً ثاقبةً حول الجوانب التكيفية والنظامية والعلائقية لإدارة المشاريع والمخاطر، بما يتماشى مع تركيز الدراسة على التحديات المحلية والعملية والحديثة.

1.7.1. النظرية الأولى: نظرية الطوارئ

تفترض نظرية الطوارئ أنه لا يوجد نهج واحد يناسب الجميع في الإدارة؛ بل تعتمد فعالية ممارسات الإدارة على التوافق بين الاستراتيجيات التنظيمية والسياق المحدد الذي تُطبق فيه. في سياق هذا البحث، تُقدم نظرية الطوارئ إطاراً لفهم كيفية مواءمة سياسات إدارة المشاريع مع الخصائص الفريدة لشركات الخدمات في الرياض، مثل البيئات التنظيمية، والعوامل الثقافية، وتعقيد المشاريع. على سبيل المثال، قد تحتاج سياسات التخطيط والجدولة إلى التكيف مع المتطلبات المتسارعة للمبادرات الحكومية في إطار رؤية ٢٠٣٠، بينما يجب أن تُراعي سياسات إدارة الموارد سوق العمل التنافسي. تؤكد هذه النظرية على الحاجة إلى سياسات مرنة لإدارة المشاريع تتوافق مع العوامل الظرفية للتخفيف من حدة المخاطر بفعالية، مثل التأخير أو نقص الموارد (Ackah & Arthur, 2025).

من خلال تطبيق نظرية الطوارئ، يدرس البحث كيفية تخصيص الأبعاد الأربعة لسياسات إدارة المشاريع - التخطيط والجدولة، وإدارة الموارد، والتواصل مع أصحاب المصلحة، ومراقبة الجودة - لتعزيز نتائج إدارة المخاطر. وتشير النظرية إلى أن الإدارة الفعالة للمخاطر تعتمد على توافق هذه السياسات مع الظروف الخارجية والداخلية لمشاريع الخدمات في الرياض. على سبيل المثال، قد تحتاج سياسات مراقبة الجودة إلى دمج أدوات محددة لتقييم المخاطر لتلبية توقعات العملاء في سوق عالية المخاطر. وبالتالي، توفر نظرية الطوارئ منظوراً لاستكشاف كيف يمكن لحوكمة المشاريع التكيفية أن تقلل من أوجه عدم اليقين، مقدمةً أساساً نظرياً للبحث التجريبي في ممارسات إدارة المخاطر المحلية (Gilbert, 2024).

1.7.2. النظرية الثانية: نظرية النظم

تنظر نظرية النظم إلى المؤسسات كأنظمة مترابطة، تتفاعل فيها مكوناتها، كالعوامل والموارد وأصحاب المصلحة، لتحقيق أهداف مشتركة. في سياق شركات الخدمات، تُصاغ سياسات إدارة المشاريع كجزء لا يتجزأ من نظام تنظيمي أوسع يؤثر على إدارة المخاطر. يعمل كل بُعد من أبعاد سياسات إدارة المشاريع ضمن شبكة من العناصر المترابطة، حيث يمكن للتغيرات في أحد الجوانب، كتخصيص الموارد، أن تؤثر على جوانب أخرى، كالجدول الزمني للمشروع أو جودة مخرجاته. في قطاع الخدمات بالرياض، حيث غالباً ما تتضمن المشاريع أصحاب مصلحة متعددين ونتائج مُعقدة، تُسلط نظرية النظم الضوء على أهمية التنسيق الشامل للحد من مخاطر مثل سوء التواصل أو عدم الكفاءة التشغيلية (Kerzner, 2009).

يُسهّل تطبيق نظرية النظم في هذا البحث فهم كيفية عمل سياسات إدارة المشاريع كأنظمة فرعية تتفاعل لدعم إدارة المخاطر. على سبيل المثال، تضمن سياسات التواصل مع أصحاب

المصلحة تدفق المعلومات بسلاسة عبر نظام المشروع، مما يُقلل من المخاطر المرتبطة بسوء الفهم، بينما تُراقب سياسات مراقبة الجودة المخرجات للحفاظ على استقرار النظام. من خلال النظر إلى إدارة المخاطر كنتيجة للتفاعلات النظامية، تُرشد هذه النظرية الدراسة في تحليل كيفية معالجة السياسات المتكاملة للمخاطر متعددة الجوانب، مثل التحولات التنظيمية أو عدم رضا العملاء، في بيئة الخدمات الديناميكية بالرياض. يضمن هذا المنظور نهجاً شاملاً لدراسة الطبيعة المترابطة لحوكمة المشاريع وتخفيف المخاطر (Ackah & Arthur, 2025).

1.7.3. النظرية الثالثة: نظرية أصحاب المصلحة

تؤكد نظرية أصحاب المصلحة على أهمية إدارة العلاقات مع جميع الأطراف المتأثرة بأنشطة المؤسسة أو المؤثرة فيها، بما في ذلك العملاء والموظفين والشركاء الخارجيين. في شركات الخدمات، حيث يُعدّ رضا العملاء وتعاون أصحاب المصلحة أمراً بالغ الأهمية، تُعد هذه النظرية ذات أهمية خاصة لفهم كيفية تأثير سياسات التواصل مع أصحاب المصلحة على إدارة المخاطر. في الرياض، غالباً ما تشمل المشاريع جهات معنية متنوعة ذات توقعات متباينة، مثل الجهات الحكومية أو العملاء الدوليين، مما يجعل التواصل الفعال أمراً أساسياً لمواءمة الأهداف والحد من مخاطر مثل توسع نطاق العمل أو عدم الرضا. توفر نظرية أصحاب المصلحة إطاراً لاستكشاف كيف يمكن لسياسات التواصل الشاملة والشفافة أن تعزز الثقة والتعاون، مما يقلل من أوجه عدم اليقين في تنفيذ المشاريع (Uribe et al., 2018).

من خلال تطبيق نظرية أصحاب المصلحة، يبحث البحث في كيفية تأثير مشاركة أصحاب المصلحة على نتائج إدارة المخاطر عبر الأبعاد الأربعة لسياسات إدارة المشاريع. على سبيل المثال، يمكن لسياسات التواصل الفعّالة مع أصحاب المصلحة أن تُسهّل التحديد المبكر للمخاطر من خلال دمج ملاحظات العملاء، بينما يمكن لسياسات التخطيط والجدولة أن تُوَأِّم الجداول الزمنية للمشروع مع أولويات أصحاب المصلحة. تؤكد النظرية على ضرورة تحقيق التوازن بين مصالح أصحاب المصلحة لتحقيق نتائج ناجحة للمشروع، لا سيما في سياق الرياض المتنوع ثقافياً واقتصادياً. يُثري هذا المنظور الدراسة بتسليط الضوء على ديناميكيات العلاقات التي تدعم الإدارة الفعّالة للمخاطر في مشاريع الخدمات، مقدّماً رؤى حول كيفية تعزيز السياسات للتعاون والمرونة (Ukoha, 2022).

1.7.4. الدمج بين هذه النظريات الثلاث لاستخدامها في البحث:

يوفر دمج نظرية الطوارئ ونظرية النظم ونظرية أصحاب المصلحة إطاراً نظرياً شاملاً للبحث، مما يتيح إجراء تحليل متعدد الجوانب لكيفية تأثير سياسات إدارة المشاريع على إدارة المخاطر في شركات الخدمات بالرياض. تُثري نظرية الطوارئ الدراسة من خلال التأكيد على الحاجة إلى سياسات تكيفية مُصممة خصيصاً للسياق المحلي، مثل المشاريع سريعة الوتيرة التي تقودها الحكومة في إطار رؤية 2030. كما أنها تُرشد دراسة كيفية مواءمة كل بُعد من أبعاد السياسة - التخطيط، وإدارة الموارد، والتواصل، ومراقبة الجودة - مع العوامل الظرفية للتخفيف من المخاطر بفعالية. من خلال تطبيق هذه النظرية، يضمن البحث أن تكون نتائجه ذات صلة بالتحديات

الفريدة التي يواجهها قطاع الخدمات في الرياض، ومعالجة الثغرات في أطر إدارة المشاريع العامة التي تتجاهل الديناميكيات المحلية (Gilbert, 2024).

تُكمل نظرية النظم نظرية الطوارئ من خلال توفير منظور شامل لتحليل الترابطات بين سياسات إدارة المشاريع وتأثيرها على إدارة المخاطر. تُوطر هذه الدراسة أبعاد السياسات الأربعة كمكونات مترابطة لنظام المشروع، حيث يُمكن للتنسيق الفعال أن يُقلل من مخاطر مثل التأخير أو عدم كفاءة الموارد. على سبيل المثال، يُمكن للدراسة استكشاف كيفية تفاعل سياسات إدارة الموارد مع سياسات مراقبة الجودة لضمان استقرار المشروع، وتقليل المخاطر في بيئات الخدمات المُعقّدة. يُعدّ هذا المنظور النظامي بالغ الأهمية لفهم كيفية تعزيز هياكل الحوكمة المتكاملة لنتائج إدارة المخاطر، مُقدّمًا رؤية عملية لشركات الخدمات التي تسعى إلى تحسين أداء المشاريع في سوق الرياض التنافسي (Ackah & Arthur, 2025).

تُضيف نظرية أصحاب المصلحة بُعدًا علاقيًا إلى الإطار، مُسلّطة الضوء على دور إشراك أصحاب المصلحة في تخفيف المخاطر. من خلال دمج هذه النظرية، يدرس البحث كيف تُعزّز سياسات الاتصال التعاون بين مختلف أصحاب المصلحة، مثل العملاء والجهات الحكومية، لمعالجة مخاطر مثل التوقعات غير المُتوافقة (Martinsuo & Ahola, 2022). يُتيح الجمع بين هذه النظريات للدراسة دراسة التفاعل بين الحوكمة التكيفية (نظرية الطوارئ)، والتنسيق النظامي (نظرية النظم)، وعلاقات أصحاب المصلحة (نظرية أصحاب المصلحة)، مما يُوفّر أساسًا متينًا للتحليل التجريبي. ويضمن هذا النهج المتكامل أن يعالج البحث الفجوات النظرية في فهم ديناميكيات مشاريع الخدمة والاحتياجات العملية لإدارة المخاطر الفعالة في قطاع الخدمات في الرياض، مما يساهم في المعرفة الأكاديمية والممارسة الصناعية (Ackah & Arthur, 2025؛ Suvvari & Saxena, 2023).

الفصل الثاني
مراجعة الأدبيات
(الدراسات السابقة والإطار النظري)

الفصل الثاني: مراجعة الأدبيات (الدراسات السابقة والإطار النظري)

2.1. المقدمة:

الفصل الثاني يُرسي الأساس النظري للدراسة من خلال عرض المتغيرات الرئيسية ومراجعة الأدبيات ذات الصلة. يبدأ الفصل بتحديد المتغير المستقل، سياسات إدارة المشاريع، والذي يشمل إرشادات رسمية لإدارة المشاريع من خلال أربعة أبعاد: سياسات التخطيط والجدولة، وسياسات إدارة الموارد، وسياسات التواصل مع أصحاب المصلحة، وسياسات مراقبة الجودة. تُوجّه هذه الأبعاد مجتمعةً تنفيذ المشروع لضمان الكفاءة والتوافق مع أهداف المنظمة. يُعرّف المتغير التابع، إدارة المخاطر، بأنه العملية المنهجية لتحديد وتقييم وتخفيف ومراقبة المخاطر التي قد تعيق نجاح المشروع، مثل التأخيرات أو تجاوز التكاليف أو عدم رضا العملاء. يُقدّم هذا القسم الأولي شرحاً مبسطاً لهذه المتغيرات لتأطير التحليل اللاحق، مما يضمن الوضوح لفهم دورها في سياق قطاع الخدمات في الرياض.

بعد عرض المتغيرات، يستعرض الفصل الثاني ويناقش ويحلل بشكل منهجي الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المشاريع وإدارة المخاطر، مع التركيز على أهميتها لقطاعات الخدمات. يتم فحص كل دراسة من حيث خلفيتها وهدفها ومنهجيتها وأدواتها ومجتمعها وعينتها ونتائجها وتوصياتها. يقارن النقاش هذه الدراسات من خلال تقييم نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات والمزايا والعيوب والفجوات البحثية، لا سيما في المنهجية والنتائج. يحدد هذا التحليل المقارن المجالات التي تقصر فيها الأبحاث السابقة، مثل التركيز المحدود على قطاعات الخدمات أو نقص البيانات المحلية للأسواق الناشئة مثل المملكة العربية السعودية. من خلال ربط هذه النتائج بالبحث الحالي، يستفيد الفصل الثاني من نجاحات وأوجه قصور الدراسات السابقة لتحسين نهجه، مما يضمن أن يستند التحقيق في سياسات إدارة المشاريع وإدارة المخاطر في شركات الخدمات بالرياض إلى المعرفة الراسخة مع معالجة الفجوات المحددة للمساهمة بشكل هادف في كل من النظرية والتطبيق. كما سيستعرض الفصل الثاني في نهايته الإطار النظري للمتغير المستقل والإطار النظري للمتغير التابع مع ربطهما معاً في إطار نظري متكامل.

2.2. المتغير المستقل: سياسات إدارة المشاريع

تشير سياسات إدارة المشاريع، وهي المتغير المستقل في هذا البحث، إلى المبادئ التوجيهية والإجراءات الرسمية التي تطبقها شركات الخدمات في الرياض لتخطيط المشاريع وتنفيذها ومراقبتها وإتمامها بفعالية. توفر هذه السياسات إطاراً منظماً لضمان توافق المشاريع مع الأهداف التنظيمية، وتحسين الموارد، وتلبية توقعات أصحاب المصلحة. من خلال وضع بروتوكولات واضحة لإدارة مختلف جوانب تنفيذ المشاريع، تهدف سياسات إدارة المشاريع إلى تعزيز الكفاءة وتقليل أوجه عدم اليقين. في سياق هذه الدراسة، تُفحص هذه السياسات من حيث تأثيرها على

إدارة المخاطر، مع التركيز على كيفية مساهمة تطبيقها المنظم في التخفيف من التهديدات المحتملة لنجاح المشاريع في قطاع الخدمات المتنامي في الرياض (Magano et al., 2021).

2.2.1. البعد الأول للمتغير المستقل: سياسات التخطيط والجدولة

تشمل سياسات التخطيط والجدولة العمليات والأدوات المستخدمة لتحديد نطاق المشروع وأهدافه وجداوله الزمنية ومخرجاته. تتضمن هذه السياسات وضع خطط تفصيلية للمشاريع، مثل هياكل تقسيم العمل (WBS) أو مخططات جاننت، واستخدام منهجيات مثل طريقة المسار الحرج (CPM) لضمان الإنجاز في الوقت المحدد. في شركات الخدمات بالرياض، حيث غالباً ما تواجه المشاريع مواعيد نهائية ضيقة بسبب المبادرات الحكومية أو متطلبات العملاء، تُعد سياسات التخطيط والجدولة الفعالة أمراً بالغ الأهمية لتوقع التأخيرات المحتملة ومواءمة الموارد بكفاءة. من خلال توضيح مراحل المشروع، تساعد هذه السياسات على تقليل المخاطر المرتبطة بتوسع نطاق العمل أو تجاوز الجدول الزمني، مما يضمن تقدماً منظماً نحو أهداف المشروع (Kundu, 2014).

2.2.2. البعد الثاني للمتغير المستقل: سياسات إدارة الموارد

تُنظم سياسات إدارة الموارد تخصيص الموارد، بما في ذلك الأصول البشرية والمالية والمادية، واستخدامها ومراقبتها طوال دورة حياة المشروع. تتضمن هذه السياسات تعيين الكوادر المؤهلة بناءً على خبراتها، والالتزام بالميزانيات، وتوافر المواد عند الحاجة. في قطاع الخدمات التنافسي بالرياض، حيث يُمثل جذب الكفاءات والاحتفاظ بها تحدياً، تُعد سياسات إدارة الموارد حيوية لتحسين إنتاجية القوى العاملة وضبط التكاليف. من خلال منع نقص الموارد أو تجاوزات الميزانية، تلعب هذه السياسات دوراً حاسماً في الحد من المخاطر التي قد تُعيق تنفيذ المشروع، مما يدعم استمرارية التنفيذ في ظل القيود (القيسي وفارس، 2023).

2.2.3. البعد الثالث للمتغير المستقل: سياسات التواصل مع أصحاب المصلحة

تحدد سياسات التواصل مع أصحاب المصلحة بروتوكولات لتبادل المعلومات بين أصحاب المصلحة في المشروع، بمن فيهم أعضاء الفريق والعملاء والإدارة. تُرسي هذه السياسات تحديات منتظمة، وآليات للتغذية الراجعة، وعمليات لحل النزاعات لضمان الشفافية ومواءمة التوقعات. في الرياض، حيث غالباً ما تشمل المشاريع أصحاب مصلحة متنوعين بخلفيات ثقافية ومهنية متباينة، يُعد التواصل الفعال أمراً أساسياً لمنع سوء الفهم الذي قد يؤدي إلى التأخير أو عدم الرضا. من خلال تعزيز التعاون والوضوح، تُساعد سياسات التواصل مع أصحاب المصلحة على التخفيف من المخاطر المرتبطة بعدم توافق الأهداف أو ضعف التنسيق، مما يُعزز تماسك المشروع وثقة أصحاب المصلحة (Menon, 2024).

2.2.4. البعد الرابع للمتغير المستقل: سياسات مراقبة الجودة

تُحدد سياسات مراقبة الجودة المعايير والإجراءات اللازمة لضمان تلبية مخرجات المشروع للمعايير المحددة مسبقاً وتوقعات العميل. تشمل هذه السياسات عمليات ضمان الجودة، ومقاييس الأداء، وعمليات التدقيق الدورية لمراقبة مخرجات المشروع. في شركات الخدمات، حيث يُعد رضا العملاء عامل نجاح رئيسي، تُعدّ سياسات مراقبة الجودة بالغة الأهمية للحفاظ على المصداقية والقدرة التنافسية. في قطاع الخدمات بالرياض، حيث يُتوقع تقديم منتجات عالية الجودة في ظل قيود صارمة، تُساعد هذه السياسات على التخفيف من المخاطر المتعلقة بالأداء دون المستوى المطلوب أو الأعطال الفنية، مما يضمن استيفاء المشاريع لمعايير القطاع ومتطلبات العملاء باستمرار (النجار والشوابكة، 2020).

2.3. المتغير التابع: إدارة المخاطر

إدارة المخاطر هي العملية المنهجية لتحديد وتقييم وتخفيف ومراقبة المخاطر التي قد تؤثر على نجاح المشاريع في شركات الخدمات. تشمل المخاطر في هذا السياق حالات عدم اليقين، مثل تأخير المشاريع، وتجاوز التكاليف، والتغيرات التنظيمية، أو عدم رضا العملاء. تتضمن إدارة المخاطر الفعالة استراتيجيات استباقية، مثل ورش عمل تحديد المخاطر والتخطيط للطوارئ، للحد من الاضطرابات وتعزيز مرونة المشروع. في قطاع الخدمات بالرياض، حيث يُفاقم النمو السريع وديناميكيات أصحاب المصلحة المعقدة حالات عدم اليقين، تُعدّ إدارة المخاطر أمراً بالغ الأهمية لضمان توافق نتائج المشاريع مع توقعات المؤسسة والعملاء، مما يجعلها محوراً محورياً لهذا البحث (الكرعاوي وعلي، 2022).

2.4. الدراسات السابقة:

2.4.1. عرض الدراسات السابقة:

2.4.1.1. الدراسات باللغة العربية:

دراسة النجار والشوابكة (2020)، بعنوان: "اليقظة الاستراتيجية وأثرها في إدارة المشاريع في شركات الاتصالات الأردنية".

استكشفت دراسة النجار والشوابكة كيفية تأثير اليقظة الاستراتيجية على إدارة المشاريع في شركات الاتصالات الأردنية. واستخدمت منهجاً تحليلياً وصفيّاً، باستخدام استبيانات وُزعت على عينة عشوائية طبقية من 153 موظفاً من المستويات العليا والمتوسطة، من أصل 217 موظفاً في شركة الاتصالات الأردنية. وأظهرت النتائج أن اليقظة الاستراتيجية، التي تشمل الأبعاد التنافسية والتكنولوجية والتجارية والبيئية، تُحسن بشكل كبير جميع جوانب إدارة المشاريع، بما في ذلك النطاق والجدول الزمني والتكلفة والجودة والتكامل والموارد والتواصل والمخاطر والمشتريات وإدارة أصحاب المصلحة. وأكدت الدراسة على الدور المحوري لليقظة في تحقيق أهداف المشاريع وتحسين آليات الإدارة. تضمنت التوصيات إنشاء وحدات يقظة استراتيجية، وتعزيز اليقظة البيئية من خلال التركيز على التشريعات والمنتجات الخضراء، وتعزيز معايير إدارة المشاريع الدولية من

خلال التدريب. وتؤكد هذه الدراسة على أهمية الوعي الاستراتيجي الاستباقي في تحسين نتائج المشاريع في القطاعات التنافسية.

دراسة عمرو (2021)، بعنوان: "أثر استراتيجيات ريادة الأعمال على إدارة المخاطر للمشاريع: دراسة تطبيقية على مشاريع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن".

سعت دراسة عمرو إلى دراسة تأثير استراتيجيات ريادة الأعمال على إدارة المخاطر في مشاريع تكنولوجيا المعلومات في الأردن. واستخدمت منهجاً تحليلياً وصفيّاً، مستخدمةً استبياناً أعده خبراء كأداة رئيسية لجمع البيانات. وشمل مجتمع الدراسة مشاريع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن، مع عينة شاملة من 128 مدير مشروع، ومدير تنفيذي، ورؤساء أقسام، ومشرفين، وفنيين. وأشارت النتائج إلى أن إدارة مشاريع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تستغل الموارد بفعالية لتعزيز الابتكار، ودعم البحث والتطوير لخلق بيئة مواتية لإدارة المخاطر. كما سلّطت الدراسة الضوء على دور الهياكل التنظيمية في تعزيز الابتكار، وتمكين الموظفين، واستراتيجيات إدارة المخاطر الاستباقية. أكدت التوصيات على تبني استراتيجيات ابتكار جديدة، وتوسيع الاستثمار في الأفكار الإبداعية، وتحويلها إلى منتجات وخدمات عملية. تقدم هذه الدراسة رؤية قيّمة حول كيفية تعزيز النهج الريادي لإدارة المخاطر، لا سيما في المشاريع القائمة على التكنولوجيا.

دراسة الشريف والراجحي (2023)، بعنوان: "أسباب تعثر المشاريع السعودية ومتطلبات تفاديها".

هدفت دراسة الشريف والراجحي إلى تحديد أسباب فشل المشاريع في المملكة العربية السعودية ومتطلبات تجنبها. واعتمدت الدراسة منهجاً وصفيّاً، باستخدام استبيان مقسم إلى جزأين - أسباب الفشل وعوامل تجنبه - ووزّع على عينة من 374 من ممارسي المشاريع. وخلصت الدراسة إلى أن نقص التمويل، وتأخر الدفعات، وسوء إدارة المشاريع من قبل المالكين والموظفين كانت الأسباب الرئيسية للفشل، في حين أن الدراسات الدقيقة للمشاريع، وأدوات رصد التقدم، والتصحيح المبكر للانحرافات، وتوافر الموارد كانت عوامل أساسية للوقاية. وشملت التوصيات تأمين التمويل اللازم، وتطوير آليات السداد، وتعزيز القدرات البشرية في إدارة المشاريع، وضمان استقرار نطاق المشاريع من خلال عقود شاملة. تسلط الدراسة الضوء على العوامل الحاسمة التي تساهم في نجاح المشاريع أو فشلها، وتقدم استراتيجيات قابلة للتنفيذ لتحسين ممارسات إدارة المشاريع في المشهد الاقتصادي المتنوع في المملكة العربية السعودية.

دراسة الزهراني والمدني (2025)، بعنوان: "أثر تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية على جودة المشاريع: دراسة تطبيقية على مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة".

هدفت دراسة الزهراني والمدني إلى استكشاف كيفية تأثير تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية على جودة المشاريع، مع التركيز على مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمةً الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. شمل مجتمع الدراسة الموظفين العاملين في هذه المشاريع، وعينة عشوائية من 100 مشارك. كشفت النتائج عن تطبيق قوي للمعايير الدولية لإدارة المشاريع، بما في ذلك نطاق العمل، والوقت، والتكلفة، والتواصل، والمخاطر، وإدارة أصحاب المصلحة، مما عزز جودة المشاريع بشكل ملحوظ من حيث الملاءمة، والكفاءة، والفعالية، والأثر، والاستدامة. كما أبرزت الدراسة العلاقة بين هذه المعايير وتحسين نتائج المشاريع. تضمنت التوصيات تعزيز أنظمة الإنذار المبكر للإبلاغ عن المخاطر، وضمان متابعة ملاحظات الجهات الداعمة، وتعزيز العمل الجماعي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وتؤكد النتائج على أهمية ممارسات إدارة المشاريع الموحدة في مشاريع القطاع العام، مما يوفر رؤى ثاقبة لتحسين الجودة من خلال حوكمة منظمة.

دراسة الرواشده والهلسه (2025)، بعنوان: "أثر زيادة الأعمال على إدارة المخاطر للمشاريع وفق نظام COSO".

بحثت دراسة الرواشده والهلسه تأثير استراتيجيات زيادة الأعمال على إدارة مخاطر المشاريع، باستخدام نظام COSO، في شركات الكهرباء الأردنية. اعتمدت الدراسة على منهج استنتاجي مع تحليل كمي، باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (PLS-SEM) واستبيان وزّع على عينة من 68 فرداً من شركة توزيع الكهرباء الأردنية وشركة الكهرباء الوطنية. وخلصت الدراسة إلى أن بُعد الإبداع يُحسن بشكل ملحوظ تحليل المخاطر والاستجابة لها، مدعوماً ببيئة مواتية للابتكار وإجراءات متينة لإدارة المخاطر قائمة على نظام COSO. وشملت التوصيات دمج إدارة المخاطر في عملية صنع القرار، وتحسين البحث والتطوير لتعزيز الابتكار، وتعزيز عمليات تقييم المخاطر إلكترونياً. كما اقترحت الدراسة زيادة الاعتماد على الطاقة المتجددة للحد من المخاطر النظامية. تُسلط هذه النتائج الضوء على دور الإبداع الريادي في تعزيز أطر إدارة المخاطر، مُقدمة إرشادات عملية لمشاريع قطاع الطاقة.

2.4.1.2. الدراسات باللغة الانكليزية:

دراسة (Alotaibi 2019)، بعنوان: "إدارة المشاريع: أثر ممارسات إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في المملكة العربية السعودية".

استكشفت دراسة Alotaibi اعتماد ممارسات إدارة المشاريع وأثرها على نجاح المشاريع في قطاع الإنشاءات السعودي، الذي يُعدّ قطاع نمو رئيسياً للتنويع الاقتصادي. اعتمدت الدراسة على نهج مختلط من مرحلتين، يجمع بين مقابلات نوعية مع 12 مدير مشروع من مقاولين من الدرجتين الأولى والأولى والثانية، واستبيان كمي شمل 276 مدير مشروع من مقاولين من الدرجتين الأولى والثانية والثالثة، وحللت الدراسة باستخدام أساليب إحصائية وموضوعية. شملت عينة الدراسة شركات مقاولات كبرى في الرياض. وأشارت النتائج إلى أن خبرة مدير المشروع وحجم المشروع يؤثران على استخدام ممارسات إدارة المشاريع، مما يُحسن بدوره من فرص نجاح المشاريع ويُقلل من حالات الفشل. تضمنت التوصيات إزالة العوائق أمام تبني ممارسات إدارة المشاريع، وتشجيع المقاولين على دعم التطوير المهني من خلال دورات معهد إدارة المشاريع (PMI)، وإعادة هيكلة نظام تصنيف المقاولين لتعزيز الشفافية. تُسلط الدراسة الضوء على

إمكانات الممارسات الموحدة في تعزيز قطاع البناء في المملكة العربية السعودية، بما يتماشى مع أهداف رؤية 2030.

دراسة (Irfan et al. (2021، بعنوان: "دور تخطيط المشاريع وكفاءات مديري المشاريع في نجاح مشاريع القطاع العام".

بحثت دراسة Irfan et al. في تأثير تخطيط المشاريع وكفاءات مديري المشاريع على نجاح مشاريع القطاع العام في بلوشستان، باكستان، مُعالجة القضايا المستمرة المتعلقة بفشل المشاريع نتيجةً لضعف التخطيط والمهارات. اعتمدت الدراسة على نهج وصفي تحليلي، باستخدام استبيان ونمذجة المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية كأدوات. تكوّن مجتمع الدراسة من مهندسي مشاريع في مؤسسات القطاع العام، بعينة من 260 مشاركًا. أكدت النتائج أن التخطيط الفعال وكفاءات مديري المشاريع، بما في ذلك المعرفة والخبرة ومهارات التعامل مع الآخرين، تُعزز بشكل كبير نجاح المشاريع من خلال تحسين التنفيذ واستغلال الموارد. وشملت التوصيات إعطاء الأولوية للتخطيط الأولي الشامل للمشروع، ودمج عناصر رئيسية مثل النطاق والوقت والمخاطر، وإجراء اختبارات فحص لضمان امتلاك مديري المشاريع للكفاءات اللازمة. تُقدم الدراسة إرشادات عملية لمؤسسات القطاع العام لتحسين نتائج المشاريع من خلال التخطيط الاستراتيجي والقيادة الماهرة.

دراسة (Alsulami & Hamza (2024، بعنوان: "تحديد كفاءات إدارة المشاريع في القطاع العام السعودي".

هدفت دراسة Alsulami & Hamza إلى تحديد الكفاءات الأساسية لإدارة المشاريع في القطاع العام السعودي، وتناولت دور مهارات مدير المشاريع في الحد من إخفاقات المشاريع في ظل التحديات الاقتصادية العالمية. اعتمدت الدراسة على منهج تحليلي وصفي، مستخدمةً استبيانًا شاملاً كأداة رئيسية لجمع البيانات، مُعززًا بتحليل عاملي استكشافي. تكوّن مجتمع الدراسة من متخصصين في القطاع العام، وشمل استطلاع رأي 200 مشارك لتقييم انطباعاتهم عن الكفاءات الرئيسية. صنّفت النتائج الكفاءات إلى مجموعتين: تخطيط المشاريع، والرقابة، وإدارة التكاليف والموارد، ومهارات التعامل مع الآخرين، مُسلّطة الضوء على دورها الحاسم في تعزيز نجاح المشاريع. وأكدت الدراسة على الحاجة إلى مهارات مُصمّمة خصيصًا للسياق السعودي لتحسين نتائج المشاريع. تضمنت التوصيات إعطاء الأولوية للتدريب على تحديد المخاطر وإدارتها، وتعزيز التفاهم الثقافي بين مختلف القوى العاملة، وتحسين مهارات التواصل لضمان مشاركة فعّالة لأصحاب المصلحة. تُوفر هذه الرؤى إطارًا لتطوير الكفاءات التي تدعم مشاريع القطاع العام في المملكة العربية السعودية، مما يُسهم في النمو الاقتصادي والكفاءة.

دراسة (Alateeg & Alayed (2025، بعنوان: "تحسين أداء إدارة المشاريع من خلال الابتكار الأخضر، وتخطيط الجودة، والقيادة الاستراتيجية".

تناولت دراسة Alateeg & Alayed تأثير استراتيجيات الابتكار الأخضر على أداء إدارة المشاريع في قطاع الأغذية في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على الأدوار الوسيطة

للتخطيط الاستراتيجي للجودة والقيادة. اعتمدت الدراسة نهجاً كمياً مقطوعياً، باستخدام استبيان وُزِعَ على 341 موظفاً عن طريق أخذ عينات عشوائية، مع تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام نظام SmartPLS. وشمل مجتمع الدراسة موظفي قطاع الأغذية. أظهرت النتائج أن الابتكار الأخضر يُعزز تخطيط الجودة والقيادة، مما يُحسن بشكل كبير أداء إدارة المشاريع، وجدول الاجتماعات، والميزانيات، ورضا العملاء. وسلطت الدراسة الضوء على أهمية الممارسات المستدامة في سياق رؤية المملكة العربية السعودية 2030. وشملت التوصيات دمج الابتكار الأخضر في التخطيط الاستراتيجي، وتعزيز عمليات تخطيط الجودة، وتشجيع القيادة لدفع عجلة نجاح المشاريع. وتقدم النتائج رؤى عملية لتحسين نتائج المشاريع في صناعة الأغذية في المملكة العربية السعودية من خلال ممارسات مستدامة بيئياً.

دراسة (Ackah & Arthur (2025، بعنوان: "استراتيجيات إدارة مخاطر المشاريع وأداء المشاريع في قطاع الاتصالات".

استكشفت دراسة Ackah & Arthur تأثير استراتيجيات إدارة المخاطر على أداء المشاريع في قطاع الاتصالات في غانا، مع التركيز على تقييم المخاطر، والتحكم فيها، والتخطيط للطوارئ. اعتمدت الدراسة تصميمًا توضيحيًا كمياً بحثاً، باستخدام استبيان وُزِعَ على 113 مديراً وظيفياً، وحُللت البيانات باستخدام تحليل الانحدار المتعدد باستخدام برنامج SPSS. وشملت عينة الدراسة شركات اتصالات في غانا. وكشفت النتائج أن تقييم المخاطر والتحكم فيها والتخطيط للطوارئ يُحسن أداء المشاريع بشكل ملحوظ من خلال تمكين التخفيف الاستباقي من التحديات وضمان استمرارية العمل أثناء الانقطاعات. وتضمنت التوصيات إعطاء الأولوية لتدابير التحكم في المخاطر والتخطيط للطوارئ، والدعوة إلى سياسات لدمج هذه الممارسات، وتوفير التدريب لتعزيز مهارات إدارة المخاطر لدى المديرين. وتؤكد الدراسة على أهمية استراتيجيات إدارة المخاطر الشاملة في تحسين نتائج المشاريع، مُقدمة إرشادات عملية لشركات الاتصالات للتعامل بفعالية مع تعقيدات القطاع.

2.4.2. مناقشة وتحليل الدراسات السابقة ونتائجها:

2.4.2.1. ثغرات الدراسات السابقة ونقاط ضعفها:

تقدم الدراسات مجتمعةً رؤى قيّمة في إدارة المشاريع وإدارة المخاطر، إلا أنها تُظهر ثغرات ملحوظة في نطاقها وتطبيقها، لا سيما في تناولها للقطاعات الخدمية. على سبيل المثال، يُركز الزهراني والمدني (2025) على مشاريع الرعاية الصحية للقطاع العام في مكة المكرمة، مُتجاهلين السياق الأوسع لقطاع الخدمات، مثل الاستشارات أو تكنولوجيا المعلومات، مما يحد من إمكانية تطبيقها على المشهد الخدمي المتنوع في الرياض. وبالمثل، يُركز Alsulami and Hamza (2024) على كفاءات القطاع العام في مكة المكرمة، مُتجاهلين شركات الخدمات الخاصة التي تختلف ديناميكيات مشاريعها اختلافاً كبيراً. يُمثل هذا الضيق الإقليمي والقطاعي نقطة ضعف متكررة، كما يتضح في دراسة الشريف والراجحي (2023)، التي تتناول فشل المشاريع في المملكة العربية السعودية على نطاق واسع دون الخوض في الفروق الدقيقة الخاصة بقطاع

الخدمات. تُحقق هذه الدراسات في توفير إطار شامل لمشاريع الخدمات، مما يُخلف فجوةً في فهم كيفية تأثير سياسات إدارة المشاريع بشكل مباشر على إدارة المخاطر في سياق الرياض.

تُعيق القيود المنهجية من متانة بعض الدراسات. يعتمد عمرو (2021) والرواشده والهلسه (2025) بشكل كبير على الاستبيانات الكمية، وتفتقر إلى العمق النوعي لاستكشاف تعقيدات استراتيجيات ريادة الأعمال أو إدارة المخاطر القائمة على COSO. يثير حجم العينة الصغير في الرواشده والهلسه (68 مشاركاً) مخاوف بشأن إمكانية التعميم، وخاصة بالنسبة لقطاع الطاقة في الأردن. وبالمثل، يستخدم النجار والشوابكة (2020) عينة طبقية من 153 موظفاً، والتي قد لا تعكس تماماً تنوع شركات الاتصالات الأردنية. إن غياب مناهج الطرق المختلطة في هذه الدراسات يحد من قدرتها على تثليث النتائج، وهو تحدٍ واضح أيضاً في Ackah and Arthur (2025)، الذي يستخدم تصميمًا كميًا بحثاً دون رؤية نوعية لوضع استراتيجيات إدارة المخاطر في سياقها في قطاع الاتصالات في غانا.

تُظهر الدراسات أيضاً ثغرات في معالجة التحديات المعاصرة، مثل التحول الرقمي أو التأثيرات الثقافية. يستكشف Alotaibi (2019) ممارسات إدارة المشاريع في قطاع الإنشاءات السعودي، ولكنه يتجاهل دور التقنيات الناشئة مثل الذكاء الاصطناعي أو سلسلة الكتل (البلوك تشين)، والتي تتزايد أهميتها في إدارة مشاريع الخدمات. وبالمثل، يركز Irfan et al. (2021) على التخطيط والكفاءات التقليدية في القطاع العام في بلوشستان، مما يُفوّت فرصاً لدراسة كيفية تعزيز الأدوات الحديثة للتخفيف من المخاطر. يُدمج Alateeg and Alayed (2025) الابتكار الأخضر في قطاع الأغذية، ولكن أخذ العينات الملائمة يحد من تمثيلها، كما أنهما لا يتناولان العوامل الثقافية التي تؤثر على تنفيذ المشاريع في القوى العاملة المتنوعة في المملكة العربية السعودية. تُسلط هذه الإغفالات الضوء على الحاجة إلى بحث يدمج الأبعاد التكنولوجية والثقافية الحديثة في أطر إدارة المشاريع والمخاطر.

تكمّن نقطة ضعف أخرى في محدودية استكشاف إدارة المخاطر كمتغير تابع. في حين يربط الزهراني والمدني (2025) و Ackah and Arthur (2025) صراحةً ممارسات إدارة المشاريع بإدارة المخاطر، يُركز آخرون، مثل النجار والشوابكة (2020) و Alsulami and Hamza (2024)، على نتائج المشروع الأوسع نطاقاً (مثل الجودة أو الأداء) دون عزل دور إدارة المخاطر. يؤدي هذا النقص في التحديد إلى فجوة في فهم كيفية تخفيف سياسات إدارة المشاريع المحددة للمخاطر في مشاريع الخدمات. بالإضافة إلى ذلك، يُحدد الشريف والراجحي (2023) أسباب فشل المشروع، لكنهما لا يُحللان استراتيجيات إدارة المخاطر بعمق، مُضيّعين بذلك فرصة ربط تجنب الفشل بالتخفيف الاستباقي للمخاطر. تُعد هذه الفجوة بالغة الأهمية للبحث الحالي، الذي يهدف إلى دراسة إدارة المخاطر بشكل مباشر في قطاع الخدمات بالرياض.

تنبع التحديات في هذه الدراسات أيضاً من القيود السياقية. على سبيل المثال، تقتصر دراسات الرواشده والهلسه (2025) وعمرو (2021) على قطاعي الطاقة وتكنولوجيا المعلومات في الأردن على التوالي، والتي تختلف اختلافاً كبيراً عن اقتصاد المملكة العربية السعودية القائم على الخدمات. إن الاعتماد على السياقات المحلية دون تحليلات مقارنة، كما هو الحال في

الزهراني والمدني (2025) و (Alsulami and Hamza 2024)، يقيد أهميتها بالنسبة لصناعات الخدمات العالمية أو الإقليمية. علاوة على ذلك، تواجه الدراسات تحديات عملية، مثل تأمين عينات تمثيلية أو الوصول إلى أصحاب المصلحة المتنوعين، وهو ما يعالجه Alotaibi (2019) جزئياً من خلال أساليب مختلطة ولكنه لا يزال يحد من البناء. تؤكد هذه الفجوات والتحديات على الحاجة إلى دراسة مثل البحث الحالي، الذي يركز على شركات الخدمات في الرياض بنهج مختلط الأساليب لمعالجة أوجه القصور النظرية والعملية.

2.4.2.2 الاختلافات في الغرض والمنهجية والنتائج بين الدراسات السابقة:

تتباين أهداف الدراسات بشكل كبير، مما يعكس تنوع محاور التركيز في إدارة المشاريع. يهدف الزهراني والمدني (2025) إلى تقييم أثر معايير إدارة المشاريع الدولية على جودة المشاريع في قطاع الصحة بمكة المكرمة، مع التركيز على الجودة كنتيجة. في المقابل، يستكشف عمرو (2021) والرواشده والهلسه (2025) تأثير استراتيجيات ريادة الأعمال على إدارة المخاطر في قطاعي تكنولوجيا المعلومات والطاقة في الأردن، على التوالي، مع إعطاء الأولوية للابتكار وتخفيف المخاطر. يركز النجار والشوابكة (2020) على تأثير اليقظة الاستراتيجية على إدارة المشاريع في قطاع الاتصالات الأردني، مع توسيع نطاق البحث ليشمل أبعاداً متعددة للمشاريع. في الوقت نفسه، يبحث الشريف والراجحي (2023) في أسباب فشل المشاريع في المملكة العربية السعودية، بهدف تحديد استراتيجيات تجنب الفشل، والتي تختلف عن تركيز Alsulami and Hamza (2024) على كفاءات مديري المشاريع في القطاع العام السعودي. تُشكل هذه الأغراض المتميزة أهميتها للبحث الحالي، الذي يستهدف تحديداً العلاقة بين سياسات إدارة المشاريع وإدارة المخاطر في قطاع الخدمات بالرياض.

منهجياً، تعتمد الدراسات مناهج متنوعة، تتراوح بين الكمية البحتة والمنهجيات المختلطة. يستخدم الزهراني والمدني (2025) و Ackah and Arthur (2025) مناهج تحليلية وصفية مع استبيانات، مع التركيز على البيانات الكمية المُحللة عبر برنامج SPSS. يتبنى الرواشده والهلسه (2025) منهجاً استنتاجياً مع نمذجة المعادلات الهيكلية (PLS-SEM)، مما يُقدم تحليلاً كمياً متطوراً ولكنه يفتقر إلى العمق النوعي. يتميز Alotaibi (2019) بتصميم مختلط من مرحلتين، يجمع بين المقابلات النوعية والمسوحات الكمية، مما يُقدم رؤى أغنى حول قطاع الإنشاءات السعودي. في المقابل، استخدم Alateeg and Alayed (2025) تصميمًا كمياً مقطوعياً باستخدام SmartPLS، بينما اعتمد Irfan et al. (2021) على نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام المربعات الجزئية الصغرى. أما الشريف والراجحي (2023) والنجار والشوابكة (2020) فيستخدمون مناهج وصفية باستخدام الاستبيانات، إلا أن اعتمادهم على أدوات فردية يحد من التثليث. وتُبرز هذه الاختلافات المنهجية الحاجة إلى نهج متعدد الأساليب في البحث الحالي لاستخلاص رؤى إحصائية وسياقية.

تعكس نتائج الدراسات أغراضها ومنهجياتها المتنوعة. وجد الزهراني والمدني (2025) أن المعايير الدولية تعزز جودة المشاريع، بما في ذلك إدارة المخاطر، في المشاريع الصحية. وأكد عمرو (2021) والرواشده والهلسه (2025) على دور الابتكار في تحسين إدارة المخاطر، مع

تسليط الضوء الأخير على فعالية نظام COSO. أظهر النجار والشوابكة (2020) التأثير الواسع لليقظة الاستراتيجية على إدارة المشاريع، بما في ذلك المخاطر والتواصل. في المقابل، حدد الشريف والراجحي (2023) التمويل وسوء الإدارة كأسباب رئيسية للفشل، مع توفر الموارد كعامل وقائي. صنف (2024) Alsulami and Hamza الكفاءات إلى مهارات التخطيط والمهارات الشخصية، بينما أكد (2021) Irfan et al. على هيمنة التخطيط في نجاح القطاع العام. يربط (2019) Alotaibi ممارسات إدارة المشاريع بتقليل حالات الفشل، ويُسلط Alateeg and (2025) Alayed الضوء على دور الابتكار الأخضر في الأداء. ويؤكد Ackah and Arthur (2025) على تأثير تقييم المخاطر والتحكم فيها على أداء مشاريع الاتصالات. وتُثري هذه النتائج المتنوعة تركيز البحث الحالي على أبعاد سياساتية محددة وإدارة المخاطر.

تختلف أغراض الدراسات في متغيرات نتائجها، حيث يتوافق بعضها بشكل وثيق مع إدارة المخاطر، بينما يختلف البعض الآخر. يتناول (2025) Ackah and Arthur وعمرو (2021) إدارة المخاطر بشكل مباشر، على غرار البحث الحالي، بينما يُدرج الزهراني والمدني (2025) والنجار والشوابكة (2020) إدارة المخاطر ضمن نتائج أوسع مثل الجودة أو إدارة المشاريع. ويُركز (2024) Alsulami and Hamza و(2021) Irfan et al. على الكفاءات والتخطيط، المرتبطين بشكل غير مباشر بإدارة المخاطر. يتناول الشريف والراجحي (2023) مسألة تجنب الفشل، المرتبطة ارتباطاً غير مباشر بتخفيف المخاطر. ويستهدف (2019) Alotaibi وAlateeg (2025) and Alayed نجاح المشروع وأدائه، على التوالي، مع إعطاء إدارة المخاطر اعتباراً ثانوياً. تُبرز هذه الاختلافات التركيز الفريد للبحث الحالي على عزل إدارة المخاطر كمتغير تابع، مما يُعالج فجوة في التحديد.

يؤدي التنوع المنهجي أيضاً إلى دقة تحليلية متفاوتة. يُوفر نهج (2019) Alotaibi متعدد الأساليب نموذجاً للبحث الحالي، مُوازناً بين العمق والاتساع، على عكس المناهج الكمية البحتة التي اتبعتها الرواشده والهلسه (2025) أو (2025) Ackah and Arthur. يعتمد الزهراني والمدني (2025) والشريف والراجحي (2023) على تحليلات وصفية أبسط، مما يحد من قدرتها على استكشاف العلاقات السببية مقارنةً باستخدام (2025) Alateeg and Alayed لـ SmartPLS. يتناقض اختيار العينات الطبقيّة للنجار والشوابكة (2020) مع اختيار العينات الملائمة للعتيق والعايد (2025)، مما يؤثر على التمثيل. تؤكد هذه الاختلافات على حاجة البحث الحالي إلى تصميم متين متعدد الأساليب لمعالجة كل من العلاقات الإحصائية والعوامل السياقية في قطاع الخدمات بالرياض، بالاستفادة من نقاط قوة دراسات مثل (2019) Alotaibi.

2.4.2.3. المزايا والفرص ونقاط القوة التي تتمتع بها الدراسات السابقة:

تُظهر الدراسات مجتمعةً نقاط قوة هامةً من حيث صلتها بالسياق وأثارها العملية. يُقدم الزهراني والمدني (2025) دراسةً معمقةً للمعايير الدولية في قطاع الصحة العامة في المملكة العربية السعودية، مُقدمين نموذجاً لإدارة المشاريع المُهيكلّة التي تُعزز الجودة وإدارة المخاطر. وبالمثل، يُحدد (2024) Alsulami and Hamza كفاءاتٍ أساسيةً مُصممةً خصيصاً للقطاع العام السعودي، مُقدمين بذلك رؤىً عمليةً لبرامج التدريب. يتماشى تركيز هذه الدراسات على

المملكة العربية السعودية بشكل وثيق مع سياق البحث الحالي، مؤفراً أساساً قوياً لفهم إدارة المشاريع في اقتصاد قائم على رؤية 2030. يتضمن استخدام البيانات المحلية الصلة بالموضوع، مما يجعلها مراجع قيمة لاستكشاف الدراسة الحالية لقطاع الخدمات في الرياض.

تتجلى نقاط القوة المنهجية في العديد من الدراسات. يقدم نهج (Alotaibi 2019) متعدد الأساليب، الذي يجمع بين المقابلات والاستطلاعات، فهماً شاملاً لممارسات إدارة المشاريع في قطاع الإنشاءات السعودي، مقدماً بذلك نموذجاً منهجياً للبحث الحالي. يُظهر استخدام الرواشده والهلسه (2025) لنمذجة المعادلات الهيكلية (PLS-SEM) دقة تحليلية عالية، مما يُتيح قياساً دقيقاً لتأثيرات ريادة الأعمال على إدارة المخاطر. يُظهر تطبيق Alateeg and Alayed (2025) SmartPLS لتحليل التأثيرات الوسيطة للابتكار الأخضر تقنيات إحصائية متقدمة، مما يُعزز صحة نتائجهما. تُبرز هذه القوة المنهجية فرص البحث الحالي لتبني دقة مماثلة، مما يضمن تحليلاً دقيقاً لسياسات إدارة المشاريع وإدارة المخاطر.

تُتيح الدراسات أيضاً فرصاً للتعلم بين القطاعات. يؤكد عمرو (2021) والرواشده والهلسه (2025) على دور الابتكار في إدارة المخاطر في قطاعي تكنولوجيا المعلومات والطاقة، على التوالي، مُقدمين رؤى قابلة للتطبيق في قطاعات الخدمات حيث يُعزز الابتكار القدرة التنافسية. يُسلط تركيز النجار والشوابكة (2020) على اليقظة الاستراتيجية في مجال الاتصالات الضوء على استراتيجيات الإدارة الاستباقية التي يُمكن أن تُسهم في تخفيف المخاطر في مشاريع الخدمات. تُوفر نتائج Ackah and Arthur (2025) حول تقييم المخاطر والتحكم فيها في قطاع الاتصالات في غانا إطاراً قابلاً للتطبيق لشركات الخدمات في الرياض، حيث تُعد إدارة المخاطر الاستباقية أمراً بالغ الأهمية. تُثري هذه المنظورات متعددة القطاعات الإطار النظري للبحث الحالي، مما يُوسّع نطاق تطبيقه.

تُمثل المزايا العملية نقطة قوة رئيسية في جميع الدراسات. يقدم الشريف والراجحي (2023) توصيات عملية لتجنب فشل المشاريع، مثل تأمين التمويل واستقرار نطاقات المشاريع، وهي توصيات ذات صلة مباشرة بشركات الخدمات التي تواجه قيوداً على الموارد. ويتماشي تركيز (Alsulami and Hamza 2024) على تحديد المخاطر والتدريب على مهارات التواصل مع تركيز البحث الحالي على سياسات التواصل مع أصحاب المصلحة. ويوفر تحديد أولويات التخطيط الذي أجراه (Irfan et al. 2021) دليلاً عملياً لمشاريع الخدمات التي تتطلب جداول زمنية منظمة. وتتيح هذه الرؤى العملية فرصاً للبحث الحالي لوضع توصيات مصممة خصيصاً لقطاع الخدمات في الرياض، مما يعزز تأثيره على ممارسات الصناعة.

ويُعد توافق الدراسات مع المعايير والأطر العالمية نقطة قوة أخرى. ويشير الزهراني والمدني (2025) والنجار والشوابكة (2020) إلى دليل إدارة المشاريع المعرفي (PMBOK) والمعايير الدولية، مما يضمن أن تكون نتائجهم مبنية على ممارسات معترف بها عالمياً. يوفر استخدام الرواشده والهلسه (2025) لنظام COSO إطاراً موحداً لإدارة المخاطر، مما يعزز مصداقية نتائجهما. ويتماشي (Alotaibi 2019) و (Alsulami and Hamza 2024) مع كفاءات معهد إدارة المشاريع (PMI)، مما يوفر معياراً عالمياً لممارسات إدارة المشاريع. تتيح هذه التوافقات

فرصاً للبحث الحالي لدمج المعايير العالمية مع السياق المحلي، مما يضمن أن تكون نتائجه ذات صلة محلية وقابلة للمقارنة دولياً.

2.4.2.4. أوجه التشابه في الغرض والمنهجية والنتائج بين الدراسات السابقة:

تتشترك الدراسات في هدف واحد يتمثل في تحسين نتائج المشاريع من خلال تحسين ممارسات الإدارة، بما يتماشى مع تركيز البحث الحالي على سياسات إدارة المشاريع وإدارة المخاطر. يهدف كل من الزهراني والمدني (2025)، والنجار والشوابكة (2020)، وAlotaibi (2019) إلى تحسين جودة المشاريع وإدارتها ونجاحها، على التوالي، مع اعتبار إدارة المخاطر عنصراً أساسياً. وبالمثل، يركز عمرو (2021)، والرواشده والهلسه (2025)، وAckah and Arthur (2025) بشكل مباشر على إدارة المخاطر، مع التركيز على استراتيجيات التخفيف من أوجه عدم اليقين. يركز (2024) Alsulami and Hamza و(2021) Irfan et al. على الكفاءات والتخطيط، مما يدعم بشكل غير مباشر تخفيف المخاطر. تناول الشريف والراجحي (2023) و(2025) Alateeg and Alayed تجنب فشل المشاريع والأداء، على التوالي، مع تداعيات ذلك على إدارة المخاطر. يوفر هذا التركيز المشترك على تحسين نتائج المشاريع أساساً متماسكاً للبحث الحالي.

منهجياً، تتبنى معظم الدراسات منهجاً تحليلياً وصفيًا، يعكس اعتماداً مشتركاً على جمع البيانات وتحليلها بشكل منظم. يستخدم الزهراني والمدني (2025)، وعمرو (2021)، والنجار والشوابكة (2020)، والشريف والراجحي (2023)، و(2024) Alsulami and Hamza، و(2021) Irfan et al. و(2025) Ackah and Arthur الاستبيانات كأدوات أساسية، ويتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS أو برامج مماثلة. يضمن هذا النهج الاتساق في النقاط تصورات المشاركين، كما يتضح في تركيز الزهراني والمدني (2025) والنجار والشوابكة (2020) على استجابات الموظفين. يختلف تصميم (2019) Alotaibi متعدد الأساليب واستخدام الرواشده والهلسه (2025) PLS-SEM اختلافاً طفيفاً، لكنهما يحافظان على جوهر كمي. يستخدم (2025) Alateeg and Alayed أيضاً أساليب كمية مع SmartPLS، بما يتماشى مع الاتجاه التحليلي الوصفي السائد. تدعم هذه التشابهات اختيار البحث الحالي لنهج متعدد الأساليب مع مكون كمي قائم على الاستبيان.

تسلط نتائج الدراسات الضوء باستمرار على التأثير الإيجابي لممارسات الإدارة المهيكلية على نتائج المشاريع. وجد الزهراني والمدني (2025) والنجار والشوابكة (2020) أن الممارسات الموحدة واليقظة الاستراتيجية تُعزز جودة المشاريع وإدارتها، بما في ذلك تخفيف المخاطر. أكد عمرو (2021) والرواشده والهلسه (2025) و(2025) Ackah and Arthur أن الابتكار والأنظمة القائمة على COSO واستراتيجيات المخاطر تحسّن إدارة المخاطر. يُحدّد الشريف والراجحي (2023) توافر الموارد والتخطيط على أنهما أمران حاسمان لتجنب الفشل، بما يتماشى مع تركيز (2021) Irfan et al. على التخطيط. يربط (2024) Alotaibi الكفاءات والممارسات بنجاح المشروع، بينما يُسلط Alateeg

(2025) and Alayed الضوء على دور الابتكار الأخضر في الأداء. تُعزز هذه النتائج فرضية البحث الحالي القائلة بأن سياسات إدارة المشاريع تؤثر إيجاباً على إدارة المخاطر.

كما تُركز الدراسات على التوصيات العملية لتحسين ممارسات المشاريع. يُوصي الزهراني والمدني (2025)، و(2024) Alsulami and Hamza، و(2019) Alotaibi بالتدريب والالتزام بالمعايير، على غرار دعوة النجار والشوابكة (2020) إلى إنشاء وحدات يقطعة استراتيجية. يدعو عمرو (2021) والرواشده والهلسه (2025) إلى الابتكار وتكامل الأنظمة، بينما يُشدد (2025) Ackah and Arthur على التدريب على التحكم في المخاطر. يُشدد الشريف والراجحي (2023) و(2021) Irfan et al. على تحسينات الموارد والتخطيط، ويُشجع (2025) Alateeg and Alayed على الممارسات المستدامة. يدعم هذا التشابه في التوصية باستراتيجيات عملية هدف البحث الحالي المتمثل في توفير إرشادات عملية لشركات الخدمات في الرياض.

وأخيراً، تشترك الدراسات في توافق سياقي مع الاقتصادات الناشئة، وخاصة في الشرق الأوسط. ركزت دراسات الزهراني والمدني (2025)، والشريف والراجحي (2023)، و(2024) Alsulami and Hamza، و(2019) Alotaibi، و(2025) Alateeg and Alayed على المملكة العربية السعودية، مما يعكس تأثير رؤية 2030. وتناول عمرو (2021) والرواشده والهلسه (2025) الأردن، بينما استكشف (2025) Ackah and Arthur و(2021) Irfan et al. غانا وباكستان على التوالي. واستهدف النجار والشوابكة (2020) قطاع الاتصالات الأردني، لكن نتائجهما تتوافق مع السياقات السعودية. ويوفر هذا التركيز المشترك على تطوير الاقتصادات ذات الأهداف الاقتصادية الطموحة خلفية مناسبة للبحث الحالي، الذي يضع نفسه ضمن قطاع الخدمات في الرياض في ظل رؤية 2030، مستفيداً من رؤى هذه الدراسات لمعالجة التحديات المحلية.

2.4.3. ربط الدراسات السابقة بالدراسة الحالية:

يسعى البحث الحالي إلى دراسة كيفية تأثير سياسات إدارة المشاريع - وتحديدًا التخطيط والجدولة، وإدارة الموارد، والتواصل مع أصحاب المصلحة، ومراقبة الجودة - على إدارة المخاطر في قطاع الخدمات بالرياض. توفر الدراسات العشر التي تمت مراجعتها أساساً متيناً لهذا البحث، حيث تقدم رؤى حول ممارسات إدارة المشاريع، واستراتيجيات إدارة المخاطر، وتطبيقاتها السياقية. يستكشف الزهراني والمدني (2025) تطبيق معايير إدارة المشاريع الدولية في قطاع الصحة بمكة المكرمة، مع التركيز على دورها في تحسين جودة المشروع، بما في ذلك إدارة المخاطر. يتماشى تركيز هذه الدراسة على الأطر الموحدة بشكل وثيق مع استكشاف البحث الحالي للسياسات المنظمة، مما يوفر نموذجاً لكيفية مساهمة المعايير العالمية في الممارسات المحلية. من خلال البناء على نتائجهم، يمكن للبحث الحالي تكييف هذه المعايير مع قطاعات الخدمات، وتخصيص أبعاد مثل التواصل مع أصحاب المصلحة للقوى العاملة المتنوعة في الرياض. وبالمثل، يبحث (2019) Alotaibi في ممارسات إدارة المشاريع في قطاع الإنشاءات بالمملكة العربية السعودية، مُسلطاً الضوء على تأثيرها على نجاح المشاريع. ويمكن أن يستفيد

البحث الحالي من نهج Alotaibi متعدد الأساليب، الذي يجمع بين البيانات النوعية والكمية لاستكشاف كيفية تخفيف أبعاد السياسات للمخاطر في مشاريع الخدمات، مما يضمن العمق والدقة الإحصائية.

يقدم عمرو (2021) والرواشده والهلسه (2025) وجهات نظر قيّمة حول استراتيجيات ريادة الأعمال وتأثيرها على إدارة المخاطر، مع التركيز على قطاعي تكنولوجيا المعلومات والطاقة في الأردن، على التوالي. ويتمشى تركيز عمرو على الابتكار كمحرك لإدارة المخاطر مع اهتمام البحث الحالي بالتنفيذ الاستباقي للسياسات، لا سيما في بيئات الخدمات الديناميكية. ويمكن أن تستفيد الدراسة الحالية من نتائج عمرو لاستكشاف كيف تُعزز سياسات التخطيط المبتكر ومراقبة الجودة التخفيف من المخاطر في شركات الخدمات بالرياض، حيث تتطلب المشاريع التي تُدار من قبل العملاء القدرة على التكيف. يوفر استخدام الرواشده والهلسه لنظام COSO لتعزيز تحليل المخاطر إطاراً منظماً يُمكن للبحث الحالي تكيفه لتقييم نتائج إدارة المخاطر في مشاريع الخدمات. ومن خلال دمج مبادئ COSO مع تصميم الاستبيان، يُمكن للدراسة الحالية تقييم مدى توافق أبعاد السياسات مع الإدارة المنهجية للمخاطر، مما يُسهم في سد الفجوة في تطبيق هذه الأطر على سياقات الخدمات. ويُوفر تركيز هذه الدراسات على الابتكار والأنظمة المنظمة منظوراً مُكملاً للإطار النظري للبحث الحالي، المُستند إلى نظريات الطوارئ والأنظمة وأصحاب المصلحة.

يبحث النجار والشوابكة (2020) في تأثير اليقظة الاستراتيجية على إدارة المشاريع في قطاع الاتصالات الأردني، مُغطيين أبعاداً مثل إدارة المخاطر والاتصالات. وتُبرز نتائجهما أهمية الاستراتيجيات الاستباقية، التي تتوافق مع تركيز البحث الحالي على سياسات التواصل مع أصحاب المصلحة كأداة لتخفيف المخاطر. ويمكن للدراسة الحالية البناء على رؤاهما من خلال دراسة كيفية تعزيز سياسات التواصل للتعاون بين مختلف أصحاب المصلحة في الرياض، مثل الجهات الحكومية والعملاء الدوليين، مما يُقلل من مخاطر مثل عدم توافق التوقعات. بالإضافة إلى ذلك، يُتيح استخدام النجار والشوابكة لعينة طبقية نهجاً منهجياً يُمكن للبحث الحالي تحسينه، مما يضمن أن تُجسّد عينته العشوائية البسيطة تنوع القوى العاملة في قطاع الخدمات في الرياض. ومن خلال التركيز على اليقظة، يُمكن للدراسة الحالية تعزيز تحليلها لكيفية توقع المخاطر وتخفيفها من خلال تطبيق سياسات استباقية، مما يُسهم في بناء إطار عمل أكثر مرونة لإدارة المشاريع في شركات الخدمات.

يتناول الشريف والراجحي (2023) أسباب فشل المشاريع في المملكة العربية السعودية، مُحددين سوء الإدارة ونقص الموارد كقضايا رئيسية، مع توصيات للتخطيط الدقيق وتخصيص الموارد. ترتبط هذه النتائج ارتباطاً مباشراً بتركيز البحث الحالي على سياسات إدارة الموارد والتخطيط، مُقدمة رؤية عملية لتجنب مخاطر مثل التأخير أو تجاوز التكاليف. يُمكن للدراسة الحالية البناء على توصياتهما من خلال دراسة كيفية تحسين سياسات إدارة الموارد القوية لاستخدام القوى العاملة في سوق العمل التنافسي في الرياض، وهو عامل حاسم في نجاح مشاريع الخدمات. رغم محدودية منهجهم الوصفي في تحليله، إلا أنه يُوفر أساساً للبحث الحالي

لأعتماد تصميم متعدد المناهج، يجمع بين بيانات الاستبيان وتحليل الأدبيات النوعية لاستكشاف إدارة المخاطر بشكل شامل. ومن خلال معالجة أسباب الفشل المحددة، يُمكن للبحث الحالي وضع توصيات سياساتية مُستهدفة لتعزيز تخفيف المخاطر في مشاريع الخدمات، بما يتماشى مع أهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

يُشدد (2024) Alsulami and Hamza و (2021) Irfan et al. على الكفاءات والتخطيط في مشاريع القطاع العام، مُقدمين بذلك رؤى ذات صلة بتركيز البحث الحالي على أبعاد السياسات. ويتماشى تحديد Alsulami and Hamza لكفاءات تحديد المخاطر والتواصل مع اهتمام الدراسة الحالية بسياسات التواصل مع أصحاب المصلحة ومراقبة الجودة. ويمكن أن يستفيد البحث الحالي من توصياتهما بشأن برامج التدريب، ودمج مبادرات مماثلة لتعزيز تطبيق السياسات في شركات الخدمات بالرياض. ويدعم تركيز Irfan et al. على التخطيط كمحرك لنجاح المشاريع تركيز الدراسة الحالية على سياسات التخطيط والجدولة، مما يُشير إلى أن الجداول الزمنية المُهيكلّة تُقلل من المخاطر في مشاريع الخدمات. ويوفر استخدامهم لنموذج المعادلات الهيكلية نهجاً منهجياً يُمكن للبحث الحالي اعتماده لتحليل الارتباطات بين أبعاد السياسات ونتائج إدارة المخاطر. وبالاستناد إلى هذه الدراسات، يُمكن للبحث الحالي تطوير إطار عمل يربط الكفاءات والتخطيط بإدارة المخاطر الفعالة في سياقات الخدمات.

يستكشف (2025) Alateeg and Alayed تأثير الابتكار الأخضر على أداء إدارة المشاريع في قطاع الأغذية بالمملكة العربية السعودية، مُسلّطين الضوء على الدور الوسيط لتخطيط الجودة. تتوافق نتائجهما مع تركيز البحث الحالي على سياسات مراقبة الجودة، مما يُشير إلى أن الممارسات المستدامة تُعزز إدارة المخاطر من خلال ضمان معايير قابلة للتنفيذ. يُمكن للدراسة الحالية الاستفادة من رؤاهما لدراسة كيفية تخفيف سياسات مراقبة الجودة في شركات الخدمات لمخاطر مثل عدم رضا العملاء، لا سيما في سوق الرياض المُركّز على العملاء. يُوفر استخدامهما لـ SmartPLS لنموذج المعادلات الهيكلية أداة تحليلية مُتطورة يُمكن للبحث الحالي استخدامها لاختبار فرضيات حول علاقات إدارة السياسات بالمخاطر. من خلال دمج تركيزهما على الاستدامة، يُمكن للدراسة الحالية معالجة الاتجاهات الناشئة في قطاعات الخدمات، بما يتماشى مع الأهداف البيئية لرؤية 2030 ويُعزز أهميتها العملية.

يُركز (2025) Ackah and Arthur على استراتيجيات إدارة المخاطر في قطاع الاتصالات في غانا، مع التركيز على تقييم المخاطر والتحكم فيها والتخطيط للطوارئ. تتوافق نتائجهم بشكل مباشر مع المتغير التابع للبحث الحالي، وهو إدارة المخاطر، مما يوفر إطاراً لتقييم كيفية تأثير أبعاد السياسة على تخفيف المخاطر. يمكن للدراسة الحالية البناء على توصياتهم للتدريب على التحكم في المخاطر، ودمج استراتيجيات مماثلة في سياسات التواصل مع أصحاب المصلحة ومراقبة الجودة لتعزيز الوعي بالمخاطر في شركات الخدمات بالرياض. يفتقر نهجهم الكمي، على الرغم من كفاءته، إلى العمق النوعي، والذي يمكن للبحث الحالي معالجته من خلال تصميمه متعدد الأساليب، والجمع بين بيانات الاستبيان وتحليل الأدبيات. من خلال الاستفادة من رؤى متعدد الأساليب، يمكن للدراسة الحالية تطوير فهم شامل لكيفية دعم السياسات المنظمة

لإدارة المخاطر الاستباقية، مما يساهم في كل من المعرفة النظرية والتطبيقات العملية في قطاع الخدمات بالرياض. توفر هذه الدراسات مجتمعة أساساً غنياً للبحث الحالي للبناء عليه، ومعالجة الثغرات في تركيز صناعة الخدمات، والدقة المنهجية، والأهمية السياقية مع تقديم رؤى قابلة للتنفيذ لتحسين إدارة المشاريع وممارسات إدارة المخاطر.

2.5. الإطار النظري:

2.5.1. الإطار النظري لسياسات إدارة المشاريع:

2.5.2. الإطار النظري لإدارة المخاطر:

2.5.3. الإطار النظري لتأثير سياسات إدارة المشاريع على إدارة المخاطر:

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

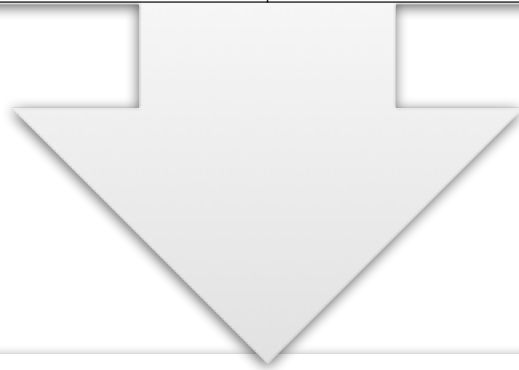
3.1. المقدمة:

الفصل الثالث يُحدد منهجية البحث المستخدمة لدراسة العلاقة بين سياسات إدارة المشاريع وإدارة المخاطر. تعتمد المنهجية على منهج وصفي وتحليلي، بالاعتماد على مصادر بيانات أولية وثانوية لضمان دراسة شاملة لأهداف الدراسة. جُمعت البيانات الأولية من خلال استبيان مُخصص مُصمم لاستخلاص رؤى من مُختصي شركات الخدمات في الرياض، بينما استُمدت البيانات الثانوية من مراجعة شاملة للدراسات السابقة. من خلال دمج الأساليب الكمية والنوعية، يعتمد البحث على نهج مُختلط، مما يُتيح تحليلًا دقيقًا لكيفية تأثير سياسات إدارة المشاريع على نتائج إدارة المخاطر في سياق قطاع الخدمات الديناميكي في الرياض.

يبدأ الفصل بعرض تصميم البحث، الذي يُفصّل مُتغيرات الدراسة - سياسات إدارة المشاريع (بما في ذلك أبعاد التخطيط والجدولة، وإدارة الموارد، والتواصل مع أصحاب المصلحة، ومراقبة الجودة) وإدارة المخاطر - ويُوضح علاقاتها من خلال نموذج مُتغيرات البحث. يصف الفصل بعد ذلك مجتمع البحث وعينته، موضحًا خصائص المشاركين فيه ومنهجية حساب حجم العينة لضمان تمثيلها. ويتناول الفصل بالتفصيل أساليب وأدوات جمع البيانات، وعلى رأسها الاستبيان، متبوعًا بشرح الأدوات الإحصائية المستخدمة للتحليل الكمي. أما التحليل النوعي، فيُجرى من خلال عرض الدراسات السابقة وربطها بالبحث الحالي وإطاره النظري. وأخيرًا، يُحدد الفصل الحدود الزمنية والمكانية والبشرية والموضوعية للبحث، مما يُقدم نطاقًا واضحًا لتطبيق الدراسة في قطاع الخدمات بالرياض.

3.2. تصميم البحث:

4. سياسات مراقبة الجودة • تُرسي هذه السياسات معايير وإجراءات للحفاظ على جودة مخرجات المشروع. وتشمل عمليات ضمان الجودة، ومقاييس الأداء، وعمليات التدقيق الدورية لضمان أن تُلبى نتائج المشروع المعايير المحددة مسبقاً وتوقعات العملاء.	3. سياسات التواصل مع أصحاب المصلحة • تُحدد هذه السياسات كيفية إدارة التواصل بين أصحاب المصلحة في المشروع، بمن فيهم أعضاء الفريق والعملاء والإدارة. وتشمل بروتوكولات لإعداد التقارير والاجتماعات وآليات لتلقي الملاحظات لضمان الشفافية ومواءمة التوقعات.	2. سياسات إدارة الموارد • تُنظم هذه السياسات تخصيص الموارد (البشرية والمالية والمادية) واستخدامها ومراقبتها طوال دورة حياة المشروع. وتضمن هذه السياسات الاستخدام الفعال للموارد، وضبط التكاليف، وتوافر الكوادر المؤهلة لتلبية متطلبات المشروع.	1. سياسات التخطيط والجدولة • تحدد هذه السياسات عمليات تحديد نطاق المشروع وأهدافه وجدوله الزمنية وتخصيص الموارد. وتشمل أدوات مثل مخططات جانت، وهياكل تقسيم العمل (WBS)، ومنهجيات الجدولة (مثل طريقة المسار الحرج) لضمان إنجاز المشاريع في الوقت المحدد وضمن الميزانية المخصصة.
--	---	--	---



3.3. تنفيذ البحث:

تُشير إدارة المخاطر إلى العملية المنهجية لتحديد المخاطر التي قد تؤثر على نجاح إنجاز المشاريع في شركات الخدمات، وتقييمها، وتخفيفها، ومراقبتها. تعمل إدارة المخاطر الفعالة على تقليل حالة عدم اليقين، وتقليل الخسائر المحتملة، وتعزيز نتائج المشروع من خلال معالجة التهديدات مثل التأخير، أو تجاوز التكاليف، أو مشكلات الجودة.

الشكل (1-3) نموذج تصميم متغيرات البحث

3.3. مجتمع البحث:

يتألف مجتمع البحث للدراسة من 2,410,869 عاملاً في قطاع الخدمات بالرياض، وذلك وفقاً لبيانات الهيئة العامة للإحصاء والمنشورة على منصة البيانات السعودية التابعة لوزارة الاقتصاد والتخطيط. يتميز هذا المجتمع بتماسكه وتنوعه، إذ يضم طيفاً واسعاً من الأدوار، بما في ذلك الموظفين والإداريين والعمال والمدراء، الذين يؤدون مهاماً متنوعة في قطاعات متنوعة، مثل الاستشارات وتكنولوجيا المعلومات والرعاية الصحية والضيافة وغيرها من وظائف عديدة خدمية. وتمنحهم خبراتهم الجماعية في تنفيذ وإدارة المشاريع خبرة كافية للمشاركة بفعالية في استبيان البحث، مما يوفر رؤية قيّمة حول كيفية تأثير سياسات إدارة المشاريع على ممارسات إدارة المخاطر في مؤسساتهم (منصة بيانات السعودية في وزارة الاقتصاد والتخطيط، 2024). وفيما يلي جدول مستمد من منصة بيانات السعودية في وزارة الاقتصاد والتخطيط (2024) يوضح التفاصيل الخاصة بمجتمع البحث:

الجدول (3-1) عدد العاملين بحسب النشاط الاقتصادي الخدمي في الرياض في الربع الرابع لسنة 2024

النشاط الاقتصادي	عدد العاملين
النقل والتخزين	418,563
أنشطة خدمات الإقامة والطعام	220,249
المعلومات والاتصال	99,579
الأنشطة المالية والتأمينية	79,613
أنشطة السوق العقارية	26,294
الأنشطة المهنية والعلمية والتقنية	173,437
أنشطة الخدمات الإدارية والدعم	724,675
الإدارة العامة والدفاع؛ الضمان الاجتماعي الإجباري	163,324
التعليم	173,016
أنشطة صحة الإنسان والعمل الاجتماعي	189,075
الفنون والترفيه والاستجمام	22,877
أنشطة الخدمات الأخرى	120,167
المجموع	2,410,869

3.4. خصائص العينة:

ستؤخذ عينة البحث للدراسة من مجتمع تعداد 2,410,869 عاملاً في قطاع الخدمات بالرياض، وتتميز العينة بتنوعها في الجنس والجنسية والعمر والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة، مما يضمن تمثيلاً شاملاً للقوى العاملة. ويشمل الجنس المشاركين من الذكور والإناث على حد سواء، مما يعكس التركيبة المختلطة لقطاعات الخدمات مثل تكنولوجيا المعلومات والرعاية الصحية والاستشارات في الرياض. وتشمل الجنسية المواطنين السعوديين والوافدين، مما يعكس القوى العاملة متعددة الثقافات السائدة في قطاع الخدمات بالمدينة. وتتراوح الأعمار بين المهنيين في بداية حياتهم المهنية (حوالي 18 عاماً) والمديرين ذوي الخبرة (حتى 60 عاماً)، مما يوفر وجهات نظر متنوعة حول ممارسات إدارة المشاريع. ويمتد التحصيل التعليمي من دبلومات المدرسة الثانوية إلى الدرجات العليا في مجالات مثل إدارة الأعمال والهندسة وتكنولوجيا المعلومات، مما يشير إلى مجموعة من الخبرات التقنية والإدارية. تتراوح سنوات الخبرة بين أقل من سنة وأكثر من 15 عاماً، مما يضمن رؤية ثاقبة من كل من المحترفين المبتدئين والمتمرسين ذوي الخبرة في تنفيذ المشاريع وتحديات إدارة المخاطر.

تؤثر هذه الخصائص بشكل كبير على البحث من خلال تقديم وجهات نظر متنوعة حول كيفية تأثير سياسات إدارة المشاريع على إدارة المخاطر. قد يكشف التنوع بين الجنسين عن اختلافات في كيفية النظر إلى سياسات مثل التواصل مع أصحاب المصلحة، حيث قد تؤثر المعايير الثقافية في الرياض على استجابات الذكور والإناث بشكل مختلف. تُدخل الجنسية التنوع الثقافي والمهني، مما قد يؤثر على مناهج تخفيف المخاطر، وخاصةً في إشراك أصحاب المصلحة والامتثال للوائح التنظيمية. يؤثر مستوى العمر والخبرة على الإلمام بأدوات إدارة المشاريع الحديثة واستراتيجيات إدارة المخاطر، حيث قد يركز العاملون الأصغر سناً على الحلول القائمة على التكنولوجيا، بينما يقدم المخضرمون رؤية مستمدة من خبراتهم العملية الواسعة. يُشكل التحصيل التعليمي القدرة على فهم وتنفيذ السياسات المعقدة، مثل أطر مراقبة الجودة أو التخطيط، مما يعزز عمق إجابات الاستبيان. تُستخدم طريقة أخذ عينات عشوائية بسيطة لاختيار المشاركين، مما يضمن حصول كل عامل في المجتمع على فرصة متساوية للمشاركة. ويضمن هذا النهج التمثيل النسبي لجميع الخصائص، مما يسمح بتعميم نتائج البحث على قطاع الخدمات في الرياض، مما يوفر رؤية قوية وموثوقة حول العلاقة بين سياسات إدارة المشاريع ونتائج إدارة المخاطر.

3.5. محددات حجم العينة:

حُدّد حجم عينة البحث باستخدام معادلة Krejcie and Morgan (1970)، وهي طريقة شائعة الاستخدام لحساب أحجام العينات في بحوث العلوم الاجتماعية. تضمن هذه المعادلة تمثيل العينة إحصائياً لمجتمع الدراسة، الذي يبلغ 2,410,869 عاملاً في قطاع الخدمات بالرياض. وكما ذكر (Bukhari (2021، فإن معادلة Krejcie and Morgan تأخذ في الاعتبار عوامل رئيسية مثل حجم المجتمع، ومستوى الثقة (عادةً 95%)، وهامش الخطأ (عادةً 5%)، ونسبة المجتمع (التي غالباً ما تُحدد عند 0.5 للحد الأقصى للتباين). بتطبيق هذه المعادلة،

يضمن البحث حجم عينة يوازن بين الدقة والتطبيق العملي، مما يسمح بتعميم النتائج بشكل موثوق على مختلف القوى العاملة في قطاع الخدمات. يُقلل النهج المُهيكل للمعادلة من تحيز العينة، ويدعم هدف الدراسة المتمثل في دراسة تأثير سياسات إدارة المشاريع على إدارة المخاطر بثقة إحصائية.

استُخدمت طريقة أخذ العينات العشوائية البسيطة لاختيار العينة، مما يضمن تكافؤ احتمالية إدراج كل عامل في المجتمع. وقد اختيرت هذه الطريقة لقدرتها على تمثيل المجتمع بأكمله بدقة، مع مراعاة التنوع في الجنس والجنسية والعمر والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة في قطاع الخدمات بالرياض. كما تُزيل طريقة أخذ العينات العشوائية البسيطة تحيز الاختيار، مما يُعزز صحة الاستدلالات الإحصائية المُستقاة من بيانات الاستبيان. وباستخدام هذا النهج، يُمكن للبحث تعميم النتائج على نطاق أوسع، مما يُوفر رؤى ثاقبة حول كيفية تأثير سياسات إدارة المشاريع - عبر أبعاد مثل التخطيط وإدارة الموارد والتواصل ومراقبة الجودة - على ممارسات إدارة المخاطر. ويضمن الجمع بين معادلة Krejcie and Morgan وأخذ العينات العشوائية البسيطة تحديد حجم العينة علمياً وتمثيلها، مما يدعم هدف الدراسة المتمثل في تقديم نتائج موثوقة وقابلة للتطبيق لشركات الخدمات في الرياض.

وكما جرى توضيحه في دراسة Bukhari (2021) فإن حساب حجم العينة باستخدام صيغة krejcie and morgan's (1970) يتم عادةً كالتالي:

$$s = \frac{N \times X^2 \times p \times q}{(N - 1) \times d^2 + X^2 \times p \times q}$$

حيث أن:

s = حجم العينة المطلوب

N = حجم المجتمع

X = (لمستوى ثقة 95%، فهو تقريباً 1.96)

p = نسبة السكان (عادة 50%)

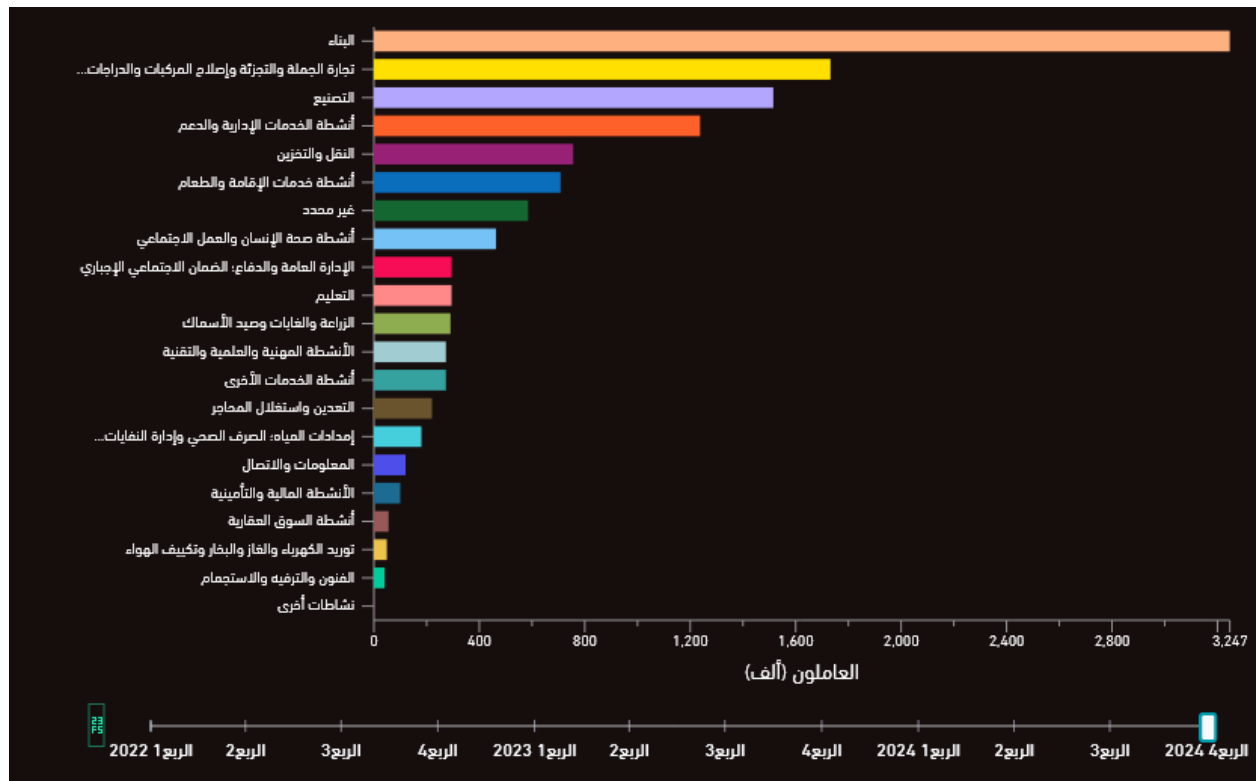
q = $(p - 1)$

d = هامش الخطأ (يفترض أنه 5%، أو 0.05)

وعندما يتم التعويض في المعادلة نجد مايلي:

$$\frac{2,410,869 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{2,410,868 \times 0.05^2 + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

وبالتالي سوف يكون حجم العينة 384.098955059101 أي تحديداً 385 شخصاً، وبالتالي يجب أن يشارك 385 عاملاً كحد أدنى في الاستبيان. وفي الشكل التالي توضيح لعدد العمال وفق النشاط الاقتصادي في الرياض:



سيجمع البحث بيانات أولية من خلال استبيان مُصمم بدقة متناهية، مُصمم خصيصاً لأهداف الدراسة. يتكون الاستبيان من 35 سؤالاً، موزعة على جزأين. يتضمن الجزء الأول خمسة أسئلة ديموغرافية تُحدد جنس المشاركين، وجنسياتهم، وأعمارهم، وتحصيلهم التعليمي، وسنوات خبرتهم، مما يضمن صورة شاملة للعينة. يتكون الجزء الثاني من 30 سؤالاً باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث يُخصص 20 سؤالاً للمتغير المستقل - سياسات إدارة المشاريع - موزعة بالتساوي على أبعادها الأربعة (التخطيط والجدولة، وإدارة الموارد، والتواصل مع أصحاب المصلحة، ومراقبة الجودة، بواقع خمسة أسئلة لكل بُعد)، و10 أسئلة تتناول المتغير التابع، إدارة المخاطر. سيتم إدارة الاستبيان عبر نماذج جوجل، وهي أداة موثوقة وسهلة الاستخدام تضمن دقة البيانات من خلال جعل جميع الأسئلة إلزامية، مما يقلل من الأخطاء أو الإجابات غير المكتملة.

لضمان جمع البيانات بطريقة أخلاقية، سيُقدم المشاركون موافقتهم من خلال نموذج موافقة مستنيرة مُدمج في نموذج جوجل. ينص هذا النموذج بوضوح على أن المشاركة طوعية، وأن جميع الإجابات ستبقى سرية، وأن إكمال الاستبيان سيستغرق حوالي 40 دقيقة. كما سيُسلط الضوء على مساهمة المشاركين القيّمة في تعزيز المعرفة في مجال إدارة المشاريع والمخاطر في قطاع الخدمات بالرياض. سيُوَزَّع رابط نموذج جوجل على عينة عشوائية بسيطة من العاملين في قطاع الخدمات بالرياض. ومن خلال الاستفادة من ميزة إمكانية الوصول والإجابة الإلزامية في نماذج جوجل، سيتم تبسيط عملية جمع البيانات، مما يسمح بجمع البيانات الأولية بكفاءة، بما يعكس وجهات نظر متنوعة حول كيفية تأثير سياسات إدارة المشاريع على ممارسات إدارة المخاطر.

سيتم جمع البيانات الثانوية من خلال مراجعة شاملة للأدبيات للدراسات السابقة ذات الصلة بإدارة المشاريع وإدارة المخاطر في قطاعات الخدمات. سيتم البحث بشكل منهجي في قواعد البيانات الأكاديمية، لتحديد المقالات والكتب والتقارير المُحكّمة التي تستكشف متغيرات الدراسة. ستركز هذه المراجعة على الدراسات التي تتناول سياسات إدارة المشاريع وأبعادها وأثرها على إدارة المخاطر، لا سيما في سياقات الأسواق الخدمية أو الناشئة. ستوفر البيانات الثانوية المُجمعة أساساً نظرياً، وتُبرز ثغرات البحث، وتُؤطر النتائج الأولية ضمن سياق الخطاب الأكاديمي الأوسع. ومن خلال دمج البيانات الأولية من الاستبيان مع البيانات الثانوية من مراجعة الأدبيات، سيحقق البحث نهجاً متيناً متعدد الأساليب، مما يضمن تحقيقاً شاملاً للعلاقة بين سياسات إدارة المشاريع وإدارة المخاطر في شركات الخدمات بالرياض.

3.7. خطوات وأدوات التحليل الإحصائي:

بعد جمع البيانات الأولية عبر نماذج جوجل للبحث سيتم تصدير البيانات إلى ملف إكسل للمعالجة الأولية. سيتم تحديد الإدخالات المكررة وإزالتها لضمان سلامة البيانات. بعد ذلك، سيتم ترميز البيانات المُنقّاة رقمياً لتسهيل التحليل الإحصائي باستخدام برنامج IBM SPSS، وهو أداة برمجية قوية تُستخدم على نطاق واسع في البحث الكمي. سيجري التحليل في أربع خطوات منهجية، مستفيداً من إمكانيات SPSS لتوليد مخرجات إحصائية موثوقة تُعالج أهداف الدراسة وفرضياتها. ستوفر هذه الخطوات فهماً شاملاً للعلاقة بين سياسات إدارة المشاريع وإدارة المخاطر، مما يضمن سلامة النتائج إحصائياً وتمثيلها لقطاع الخدمات في الرياض.

في الخطوة الأولى، سيتم تحليل الخصائص الديموغرافية للعينة، والتي تشمل الجنس والجنسية والعمر والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة، كما جُمعت من الأسئلة الديموغرافية الخمسة للاستبيان. باستخدام برنامج SPSS، سيتم حساب التكرارات والنسب المئوية لكل سمة وعرضها في جدول شامل، مصحوباً بمخططات بيانية فردية (المخططات الدائرية) لكل متغير ديموغرافي لتعزيز التفسير البصري. سيسلط هذا التحليل الضوء على كيفية تأثير هذه الخصائص على تصورات المشاركين لسياسات إدارة المشاريع وممارسات إدارة المخاطر، مما يوفر سياقاً لمتغيرات الدراسة. على سبيل المثال، قد تؤثر الاختلافات في مستويات الخبرة على إجابات الأسئلة المتعلقة بسياسات إدارة الموارد. سيتم التعليق على النتائج لتأكيد تأثيرها على البحث، مما يضمن وجود صلة واضحة بين ملف تعريف العينة ونتائج الدراسة.

ستتضمن الخطوة الثانية حساب ألفا كرونباخ لتقييم الاتساق الداخلي لعناصر مقياس ليكرت الثلاثين في الاستبيان. ألفا كرونباخ هو مقياس إحصائي يُقيّم مدى كفاءة مجموعة من العناصر في قياس بنية كامنة أحادية البعد، حيث تشير القيم الأقرب إلى 1 إلى موثوقية أعلى (عادةً ما تكون 0.7 أو أعلى مقبولة). سيتم حساب معامل ألفا كرونباخ أولاً للبند الثلاثين مجتمعةً، ثم لكل بُعد من الأبعاد الأربعة للمتغير المستقل (التخطيط والجدولة، وإدارة الموارد، والتواصل مع أصحاب المصلحة، ومراقبة الجودة، ولكل منها خمسة أسئلة)، والمتغير المستقل ككل (20 سؤالاً)، والمتغير التابع (إدارة المخاطر، 10 أسئلة)، وأخيراً الاستبيان بأكمله. سيتم عرض هذه النتائج في جدول مخصص، مع تعليقات على موثوقية كل مكون. من خلال ضمان اتساق داخلي عالٍ، سيُثبت

معامل ألفا كرونباخ قدرة الاستبيان على قياس بنى الدراسة بشكل موثوق، مما يُعزز مصداقية التحليلات اللاحقة.

في الخطوة الثالثة، سيحدد البحث الرأي العام للمشاركين في الاستبيان، وسيتناول أسئلة البحث الأربعة، التي تستكشف تأثير كل بُعد من أبعاد سياسات إدارة المشاريع على إدارة المخاطر. باستخدام برنامج SPSS، سيتم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتباينات لكل مجموعة من الأسئلة التي تمثل أبعاد المتغير المستقل (خمسة أسئلة لكل منها) والمتغير التابع (عشرة أسئلة). ستُقارن هذه الإحصاءات بجدول معياري لتفسير اتجاه الرأي العام (إيجابي، محايد، أو سلبي) فيما يتعلق بتأثير كل بُعد على إدارة المخاطر. سيتم استخلاص متوسطات كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل من متوسط أسئلته الخمسة، بينما سيعكس متوسط المتغير التابع متوسط أسئلته العشرة. سيتم عرض النتائج في جداول، مصحوبة بمدرجات تكرارية من إعداد برنامج SPSS، مما يوفر رؤى بصرية لتوزيعات الاستجابات. ستوفر هذه الخطوة تقييماً واضحاً لكيفية إدراك المشاركين للعلاقة بين سياسات إدارة المشاريع وإدارة المخاطر في قطاع الخدمات بالرياض.

ستركز الخطوة الرابعة على حساب مصفوفة الارتباط لدراسة العلاقات بين أبعاد المتغير المستقل (التخطيط والجدولة، وإدارة الموارد، والتواصل مع أصحاب المصلحة، ومراقبة الجودة) والمتغير التابع (إدارة المخاطر). سيتم حساب معاملات ارتباط بيرسون، التي تقيس قوة واتجاه العلاقات الخطية (تتراوح بين -1 و +1)، باستخدام برنامج SPSS. سيتم إنشاء جدول مصفوفة الارتباط، يعرض هذه المعاملات للتحقق من فرضيات البحث الأربع، التي يفترض كل منها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد من أبعاد المتغير المستقل وإدارة المخاطر. سيتم تحليل نتائج المصفوفة، لتفسير قوة الارتباط (مثلاً: ضعيف، متوسط، قوي) واتجاهه (إيجابي أو سلبي)، وتقييم ما إذا كانت النتائج تدعم الفرضيات. سيوفر هذا التحليل أدلة قوية على كيفية تأثير سياسات إدارة المشاريع على إدارة المخاطر، مما يضمن أن تكون نتائج الدراسة مبنية على تحقق إحصائي دقيق وقابلة للتطبيق على شركات الخدمات في الرياض.

3.8. حدود الدراسة:

3.8.1. الحدود الزمانية:

سيُجرى البحث في عام ٢٠٢٥، بما يتماشى مع التطورات الاقتصادية الديناميكية التي تقودها رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. يضمن هذا الحد الزمني أن تلتقط الدراسة الممارسات والتحديات الحالية في إدارة المشاريع وإدارة المخاطر في قطاع الخدمات في الرياض، بما يعكس أحدث اتجاهات القطاع والأطر التنظيمية. من خلال التركيز على عام ٢٠٢٥، سيأخذ البحث في الاعتبار التحول السريع في قطاع الخدمات، بما في ذلك اعتماد التقنيات المتقدمة وتطور توقعات العملاء، والتي قد تؤثر على كيفية تنفيذ سياسات إدارة المشاريع للمخاطر. يعزز هذا التركيز الزمني أهمية النتائج، ويوفر رؤى قابلة للتطبيق في السياق المعاصر،

مع إمكانية الحد من إمكانية تطبيقها على الفترات المستقبلية التي قد تتغير فيها ديناميكيات القطاع.

3.8.2. الحدود المكانية:

ينحصر النطاق المكاني للبحث في شركات الخدمات ومشاريعها داخل مدينة الرياض، المركز الاقتصادي والإداري للمملكة العربية السعودية. يضمن هذا التركيز أن تتناول الدراسة الخصائص الفريدة لقطاع الخدمات في الرياض، بما في ذلك الاستشارات، وتكنولوجيا المعلومات، والرعاية الصحية، والضيافة، والتي تعمل في سوق تنافسية وسريعة النمو تتأثر بالمبادرات الحكومية. ومن خلال حصر نطاق البحث في الرياض، يرصد البحث العوامل المحلية، مثل المتطلبات التنظيمية، والفروق الثقافية الدقيقة، ومتطلبات السوق، التي تُشكل ممارسات إدارة المشاريع وإدارة المخاطر. ومع ذلك، قد يُقيد هذا القيد المكاني إمكانية تعميم النتائج على مناطق أخرى في المملكة العربية السعودية أو خارجها، حيث قد تختلف ديناميكيات قطاع الخدمات بسبب اختلاف السياقات الاقتصادية أو الثقافية.

3.8.3. الحدود الموضوعية:

تشمل حدود موضوع البحث متغيرات الدراسة: سياسات إدارة المشاريع (المتغير المستقل) بأبعادها الأربعة - التخطيط والجدولة، وإدارة الموارد، والتواصل مع أصحاب المصلحة، ومراقبة الجودة - وإدارة المخاطر (المتغير التابع). بالتركيز على هذه المتغيرات وأبعادها المحددة، يدرس البحث كيفية تأثير الحوكمة المنظمة على تحديد المخاطر في مشاريع الخدمات وتقييمها والتخفيف من حدتها. يضمن هذا التحديد دراسةً دقيقةً للتفاعل بين أطر السياسات ونتائج إدارة المخاطر، مما يوفر رؤى واضحة حول علاقتها. ومع ذلك، فإنه يحد من نطاق الدراسة باستبعاد عوامل محتملة أخرى، مثل الثقافة التنظيمية أو المتغيرات الاقتصادية الخارجية، والتي قد تؤثر أيضًا على إدارة المخاطر، مما قد يُضيق نطاق التحليل.

3.8.4. الحدود البشرية:

تُحدد الحدود البشرية للبحث من خلال المشاركين في الاستبيان الذين تم اختيارهم من عينة عشوائية بسيطة من 2,410,869 عاملاً في قطاع الخدمات بالرياض. سيقدم هؤلاء المشاركون، بمن فيهم الموظفون والإداريون والمديرون، إجاباتٍ على استبيان، يقدمون من خلالها رؤىً مبنية على خبرتهم في تنفيذ المشاريع وإدارة المخاطر. يضمن استخدام عينة متنوعة، تشمل اختلافات في الجنس والجنسية والعمر والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة، تمثيلاً شاملاً للقوى العاملة، مما يعزز صحة الدراسة. ومع ذلك، فإن هذا الحدّ يحصر البحث في وجهات نظر العاملين في قطاع الخدمات في الرياض، مما قد يستبعد رؤى قيمة من أصحاب المصلحة الآخرين، مثل العملاء أو الاستشاريين الخارجيين، والتي من شأنها أن تُثري فهم ممارسات إدارة المخاطر.

المراجع

المراجع:

المراجع العربية:

- برناوي، م. ع.، الثقفي، س. ر.، وبتاوي، ف. ع. (2025). تحول إدارة السلامة في المشاريع العملاقة: استكشاف تأثير التكنولوجيا الذكية والرقمنة على تحسين الأداء والسلامة في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الهندسية و تكنولوجيا المعلومات، 9(1)، 28-36. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.R280125>
- الرواشده، ع. م.، والهسه، ر. ه. (2025). أثر ريادة الأعمال على إدارة المخاطر للمشاريع وفق نظام COSO. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 21(1)، 57-79. <https://doi.org/10.35516/jjba.v21i1.881>
- الزهراني، ف. م. أ.، والمدني، ن. ف. (2025). أثر تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية على جودة المشاريع: دراسة تطبيقية على مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 9(3)، 18-37. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.H090924>
- الشريف، ف. ا.، والراجحي، ب. ع. (2023). أسباب تعثر المشاريع السعودية ومتطلبات تفاديها. مجلة العمارة والتخطيط، 35(2)، 207-226. <https://www.researchgate.net/publication/371684783>
- عبدالستار، أ. ح. (2022). أثر المراقبة و التقييم على نتائج تنفيذ المشاريع. مجلة جامعة عدن للعلوم الانسانية والاجتماعية، 3(2)، 67-74. <https://doi.org/10.47372/ejua-hs.2022.2.161>
- عمرو، ع. ر. م. (2021). أثر استراتيجيات ريادة الأعمال على إدارة المخاطر للمشاريع: دراسة تطبيقية على مشاريع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن. مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية، 1(4)، 22-45. <https://doi.org/10.56961/mejhss.v1i4.150>
- الفضل، م. ع.، وعيسى، ب. ع. (2024). شبكات العمل في تخطيط ورقابة الأداء في المشاريع الإنتاجية والخدمية: تطبيقات وتحليلات كمية ودراسات حالة (الطبعة الأولى). مؤسسة دار الصادق الثقافية، بابل. <https://www.researchgate.net/publication/391807079>
- القيسي، ن. س. خ.، وفارس، ع. ا. (2023). خيارات تنفيذ مشاريع تنمية الأقاليم: دراسة تحليلية مقارنة في محافظة كربلاء المقدسة. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 19(63)، 166-183. <https://doi.org/10.25130/tjaes.19.63.2.9>
- الكبيسي، ص. ا. ع.، وكمال، م. ق. (2020). تصميم برنامج الكتروني لتقييم ادارة المشاريع على وفق منهجية (PMBOK). مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 26(119)، 1-21. <https://doi.org/10.33095/jeas.v26i119.1868>

الكرعاوي، م.، وعلي، و. ع. (2022). إدارة المشاريع وفق الأساليب الحديثة لنطاق تنفيذها في إدارة المشاريع الحكومية لتنمية الأقاليم دراسة حالة لمشاريع تنمية الأقاليم في محافظة النجف الاشرف. مجلة مركز دراسات الكوفة، 1 (65/B)، 187-210. <https://doi.org/10.36322/jksc.v1i65.9731>

منصة بيانات السعودية في وزارة الاقتصاد والتخطيط. (2024). عدد العاملين حسب النشاط الاقتصادي في "الرياض" (رقم Q4/2024 ربع سنوي). <https://datasaudi.sa/ar/region/al-riyadh#economic-activities#economic-activities>

النجار، م. ف.، والشوابكة، خ. م. (2020). اليقظة الاستراتيجية وأثرها في إدارة المشاريع في شركات الاتصالات الأردنية. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 8 (3)، 503-520. doi.org/10.31559/GJEB2020.8.3.11

النعيم، م. ع. ن.، حسن، ف. ع. م.، وجراد، ف. ع. (2024). أثر تطبيق معايير إدارة المخاطر ISO 31000 على فعالية إدارة المخاطر في الشركات السعودية البتروكيمياوية. المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية، 3 (8)، 742-776. <https://doi.org/10.59992/IJFAES.2024.v3n8p19>

المراجع الأجنبية:

Ackah, D., & Arthur, E. O. (2025). Project Risk Management Strategies and Project Performance of the Telecommunication Industry, Ghana. *Dama Academic Scholarly Journal of Researchers*, 10(4), 01–27. <https://www.ajol.info/index.php/dasjr/article/view/295819>

Alateeg, S., & Alayed, S. (2025). Enhancing Project Management Performance Through Green Innovation, Quality Planning and Strategic Leadership. *Decision Science Letters*, 14(3), 539–548. <https://doi.org/10.5267/j.dsl.2025.5.005>

Alotaibi, A. B. A. (2019). *Project Management: The Implication of Project Management Practices on Project Success in Saudi Arabia* [Doctoral Thesis, University of Portsmouth]. https://pure.port.ac.uk/ws/portalfiles/portal/14416968/The_Implication_of_Project_Management_Practices_on_Project_Success_in_Saudi_Arabia.pdf

Alsulami, B. T., & Hamza, M. A. (2024). Identifying Project Management Competencies in the Saudi Public Sector. *Journal of Engineering Research*, S2307187724002207. <https://doi.org/10.1016/j.jer.2024.08.002>

Altahtoo, U. (2020). Why Take PMP Rather Than Prince2 in Project Management in Saudi Arabia? *European Journal of Business and Management Research*, 5(3). <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.3.335>

Bukhari, S. A. R. (2021). *Sample Size Determination Using Krejcie and Morgan Table*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.11445.19687>

Gilbert, D. (2024). *Effective Project Management Strategies for Identifying and Addressing Projects' Complexities and Improving Projects' Success Rates* [Doctoral Thesis, Walden University]. <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/15606>

- Irfan, M., Khan, S. Z., Hassan, N., Hassan, M., Habib, M., Khan, S., & Khan, H. H. (2021). Role of Project Planning and Project Manager Competencies on Public Sector Project Success. *Sustainability*, 13(3), 1421. <https://doi.org/10.3390/su13031421>
- Kerzner, H. (2009). *PROJECT MANAGEMENT A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (8th ed.). John Wiley & Sons, Inc. <https://ftp.idu.ac.id/wp-content/uploads/ebook/ip/BUKU%20MANAJEMEN%20PROYEK/project-management-harold-kerzner1.pdf>
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>
- Kundu, J. (2014). Software Project Management – A Successive Process That Bring a New System. *International Journal of Computer Science and Information Technology Research*, 2(4), 297–306. <https://www.researchgate.net/publication/282845768>
- Magano, J., Silvius, G., Silva, C. S. E., & Leite, Â. (2021). The Contribution of Project Management to a More Sustainable Society: Exploring the Perception of Project Managers. *Project Leadership and Society*, 2, 100020. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2021.100020>
- Martinsuo, M., & Ahola, T. (2022). Multi-project Management in Inter-organizational Contexts. *International Journal of Project Management*, 40(7), 813–826. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.09.003>
- Menon, S. (2024). Best Practices and Implementation Challenges in Effective Project Management. *International Business Research*, 17(2), 66. <https://doi.org/10.5539/ibr.v17n2p66>
- Suvvari, S. K., & Saxena, D. V. D. (2023). Stakeholder Management in Projects: Strategies for Effective Communication. *Innovative Research Thoughts*, 9(5), 188–201. <https://doi.org/10.36676/irt.v9.i5.1479>
- Ukoha, J. U. (2022). *Project Management Communication Strategies to Engage Stakeholders and Improve Project Performance* [Doctoral Thesis, Walden University]. <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/13858>
- Uribe, D. F., Ortiz-Marcos, I., & Uruburu, Á. (2018). What is Going on With Stakeholder Theory in Project Management Literature? A Symbiotic Relationship for Sustainability. *Sustainability*, 10(4), 1300. <https://doi.org/10.3390/su10041300>
- WTO. (2023). *The Future of Trade Lies in Services: Key Trends* (No. Chapter 1; pp. 1–34). World Trade Organization. https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/trade_in_serv_devpt_chp1_e.pdf

**The Impact of Project Management Policies on Risk Management
in Service Companies:**

A Field Study of Service Companies in Riyadh.

Student Name:

Wael Al-Eit

Academic Number:

2021205958

Supervisor:

Dr. Alfiasal Hasan

Academic Year

2025