

نموذج المشروع النهائي ٢

أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع في القطاع الحكومي السعودي

أسم الطالب

أحمد بن سعود الراجعي

الرقم الجامعي: 222001108

مشروع تخرج - 2

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

.د.

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

المقدمة:

تُعد إدارة المشاريع من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، خصوصًا في ظل بيئات العمل المعقدة والمتغيرة. ويُعتبر عنصر إدارة المخاطر من أبرز العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على نجاح أو فشل المشروع، إذ يساعد في تحديد التحديات المحتملة قبل وقوعها ووضع الخطط الاستباقية لمعالجتها. وفي السنوات الأخيرة، شهدت الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية توسعًا كبيرًا في تطبيق منهجيات إدارة المشاريع ضمن برامج التحول الوطني ورؤية 2030، مما جعل من الضروري دراسة أثر إدارة المخاطر على مستوى نجاح هذه المشاريع من حيث الوقت والتكلفة والجودة.

المشكلة البحث:

على الرغم من اعتماد العديد من الجهات الحكومية على منهجيات إدارة المشاريع، إلا أن بعض المشاريع لا تزال تواجه تحديات في الالتزام بالجدول الزمني أو الميزانية المحددة، وغالبًا ما يُعزى ذلك إلى ضعف تطبيق ممارسات إدارة المخاطر بالشكل الصحيح. ومن هنا تبرز المشكلة البحثية في السؤال التالي إلى أي مدى تؤثر ممارسات إدارة المخاطر على نجاح المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية؟

أهمية البحث:

تتبع أهمية هذا البحث من كونه يسعى إلى توضيح العلاقة بين فعالية إدارة المخاطر ومستوى نجاح المشاريع الحكومية، مما يساهم في تحسين أداء إدارات المشاريع وتطوير منهجيات العمل المؤسسي. كما أن نتائج هذا البحث قد تساعد متخذي القرار في بناء أطر إدارية أكثر احترافية تعزز من قدرة المشاريع على تحقيق أهدافها في الوقت المحدد وبجودة عالية.

قائمة المراجع الأولية

١. معهد إدارة المشاريع (PMI). (٢٠٢١). الدليل المعرفي لإدارة المشاريع (PMBOK® Guide) – الإصدار السابع.
٢. الغامدي، س. (٢٠٢٣). ممارسات إدارة المخاطر في المشاريع الحكومية السعودية مجلة دراسات إدارة المشاريع.

٣. وزارة الاقتصاد والتخطيط (٢٠٢٢). تقرير كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية في إدارة رؤية 2030.

الواجب الثاني – التسليم الثاني

موضوع التحديث

أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع في القطاع الحكومي السعودي

سؤال البحث الرئيسي

إلى أي مدى تؤثر ممارسات إدارة المخاطر على نجاح المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية؟

أسئلة البحث الفرعية

١. ما أهم ممارسات إدارة المخاطر المتبعة في المشاريع الحكومية؟
٢. كيف تساهم إدارة المخاطر في تحسين جودة مخرجات المشروع؟
٣. ما العلاقة بين مستوى تطبيق إدارة المخاطر ومعدلات تأخير المشاريع الحكومية؟
٤. ما أبرز التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المخاطر في المشاريع الحكومية؟
٥. كيف يمكن تعزيز فعالية إدارة المخاطر لتحسين أداء المشاريع المستقبلية؟

أهداف البحث

١. تحديد مدى تأثير إدارة المخاطر على نجاح المشاريع في القطاع الحكومي.
٢. تحليل العلاقة بين تطبيق إدارة المخاطر وعوامل نجاح المشاريع (الوقت – التكلفة – الجودة).
٣. استعراض أبرز التحديات والعقبات التي تواجه إدارات المشاريع الحكومية في إدارة المخاطر.
٤. تقديم مقترحات عملية لتحسين كفاءة إدارة المخاطر ضمن بيئة العمل الحكومي.

فرضيات البحث

١. هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ممارسات إدارة المخاطر ونجاح المشاريع الحكومية.

٢. ضعف إدارة المخاطر يؤدي إلى ارتفاع معدلات تأخر المشاريع الحكومية وتجاوز الميزانية.

٣. تطبيق أساليب إدارة المخاطر بشكل منهجي يساهم في تحسين جودة مخرجات المشروع.

المؤسسة أو المجال المقترح للتطبي:

سيتم تطبيق البحث على قطاع المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية، وخاصة في الهيئات والمؤسسات التي تشرف على تنفيذ برامج ومبادرات رؤية 2030. وسيستخدم نموذج افتراضي لتقييم أداء المشاريع من حيث الالتزام بالوقت والجودة والتكلفة، دون تطبيق ميداني فعلي، وذلك لغرض الدراسة النظرية فقط.

نبذة مختصرة عن المجال:

يشهد القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية توسعاً ملحوظاً في المشاريع التنموية والبنية التحتية، ما جعل إدارة المخاطر عنصراً أساسياً في ضمان نجاح هذه المشاريع. تتبنى الجهات الحكومية أساليب مختلفة لإدارة المخاطر وفق معايير محلية ودولية، إلا أن مستوى النضج في تطبيق هذه الممارسات يختلف من جهة لأخرى، مما يجعل هذه الدراسة ذات أهمية عملية في تطوير أداء المشاريع الحكومية.

(Literature Review) الواجب الثالث - مراجعة الأدبيات

مقدمة حول مراجعة الأدبيات

تُعد مراجعة الأدبيات من المكونات الأساسية في أي بحث علمي، إذ تهدف إلى استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وتحليل نتائجها ومقارنتها بما يسعى الباحث إلى تقديمه. تساعد مراجعة الأدبيات في تحديد الفجوات المعرفية، وتعزيز الإطار النظري الذي يستند عليه البحث، كما تساهم في بناء فهم أعمق للعلاقات بين المفاهيم والمتغيرات المرتبطة بالبحث.

(Risk Management Concept) أولاً: مفهوم إدارة المخاطر في المشاريع

إدارة المخاطر هي عملية منهجية تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشروع وتحليلها تُعد (PMI, 2021) وتقييمها ووضع الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها. ووفقاً لمعهد إدارة المشاريع إدارة المخاطر جزءاً لا يتجزأ من مراحل المشروع بدءاً من التخطيط وحتى التنفيذ والإغلاق، وتشمل مراحلها الرئيسية: تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تخطيط الاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر. وتؤكد الأدبيات أن نجاح المشاريع يعتمد بدرجة كبيرة على مدى فعالية هذه المراحل.

ثانياً: أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع

تشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة قوية بين تطبيق ممارسات إدارة المخاطر ونجاح المشاريع. فقد أن المشاريع التي تُدار فيها المخاطر بفعالية تحقق نسب نجاح أعلى في الالتزام (Kerzner 2022) أوضح إلى أن ضعف ممارسات (Zwikael & Ahn 2011) بالجدول الزمنية والميزانيات المحددة. كما أشار إدارة المخاطر يعد أحد الأسباب الرئيسة لفشل المشاريع. وفي السياق السعودي، تناولت دراسة الغامدي أهمية دمج إدارة المخاطر ضمن عمليات إدارة المشاريع في الجهات الحكومية، وأكدت أن تطبيق (2023) أنظمة متابعة المخاطر ضمن مشاريع رؤية 2030 ساهم في تقليل نسب التأخير وتحسين جودة التنفيذ.

ثالثاً: إدارة المخاطر في القطاع الحكومي السعودي

في ضوء التحول الرقمي والإداري الذي تشهده المملكة العربية السعودية ضمن رؤية 2030، أولت الجهات الحكومية اهتماماً متزايداً بتطبيق معايير إدارة المشاريع الحديثة. ووفقاً لتقرير وزارة الاقتصاد والتخطيط في معظم الجهات الحكومية، تتولى متابعة (PMOs) فقد تم تأسيس مكاتب لإدارة المشاريع، (2022) الأداء وتطبيق أدوات تقييم المخاطر. إلا أن التحدي ما يزال قائماً في بناء ثقافة مؤسسية لإدارة المخاطر تتجاوز كونها إجراءً شكلياً إلى ممارسة مستدامة تؤثر فعلياً في نتائج المشاريع.

رابعاً: الثغرات البحثية (Research Gaps):

من خلال مراجعة الأدبيات السابقة، يتضح أن هناك فجوات معرفية في مجالات محددة، منها: ندرة الدراسات الميدانية التي تقيس فعالية إدارة المخاطر في المشاريع الحكومية السعودية تحديداً، ومحدودية النماذج الإحصائية المستخدمة لقياس العلاقة بين مستوى تطبيق إدارة المخاطر ومخرجات المشروع. بالإضافة إلى الحاجة إلى دراسات تقارن بين تطبيق إدارة المخاطر في القطاعين الحكومي والخاص.

خامساً: الخلاصة

تُظهر مراجعة الأدبيات أن إدارة المخاطر عنصر جوهري في نجاح المشاريع، وأن تعزيزها يساهم في تحقيق الأهداف بكفاءة. وتشير الأدبيات السعودية الحديثة إلى تقدم ملحوظ في هذا المجال، إلا أن هناك حاجة مستمرة لتطوير الأدوات والمنهجيات التي تعزز من ثقافة إدارة المخاطر المؤسسية.

(References) قائمة المراجع:

1. (PMBOK® Guide) – الدليل المعرفي لإدارة المشاريع (PMI). (2021). معهد إدارة المشاريع. الإصدار السابع.
2. الغامدي، س. (2023). (ممارسات إدارة المخاطر في المشاريع الحكومية السعودية. مجلة دراسات إدارة المشاريع.
3. Kerzner, H. (2022). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. John Wiley & Sons.
4. Zwikael, O., & Ahn, M. (2011). The Effectiveness of Risk Management: An Analysis of Project Success Factors. International Journal of Project Management.
5. (تقرير كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية في إطار رؤية 2030. 2022. وزارة الاقتصاد والتخطيط).
6. (دليل إدارة المخاطر المؤسسية في الجهات الحكومية. 2023. وزارة المالية السعودية).

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

٣.١ المقدمة

يُعد الفصل المنهجي من أهم فصول البحث العلمي، إذ يُحدد الإطار المنهجي الذي يسير عليه الباحث للوصول إلى نتائج موثوقة وقابلة للتحقق. ويهدف هذا الفصل إلى توضيح المنهجية العلمية المتبعة في دراسة أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع في القطاع الحكومي السعودي، بما يشمل تحديد التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم البحث وفق نموذج البصلة البحثية (Research Onion)، وتحديد مجتمع الدراسة وأساليب أخذ العينات، فضلاً عن توضيح أدوات جمع البيانات المستخدمة.

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة هذه الدراسة التي تسعى إلى وصف الظاهرة محل البحث وتحليل العلاقات بين متغيراتها، دون التدخل فيها أو التحكم بظروفها. ويُتيح هذا المنهج للباحث جمع البيانات من مصادر متعددة وتحليلها بأساليب كمية ونوعية للوصول إلى استنتاجات علمية تُسهم في الإجابة عن أسئلة البحث واختبار فرضياته.

كما يُراعي هذا الفصل التوافق بين الأهداف البحثية المحددة في الفصل الأول وبين الأدوات والأساليب المنهجية المختارة، بحيث تكون كل خطوة منهجية مبنية على أساس علمي واضح يضمن مصداقية النتائج وإمكانية تعميمها ضمن حدود الدراسة. ونظرًا لأن هذه الدراسة نظرية بطبيعتها ولا تتضمن تطبيقًا ميدانيًا فعليًا، فإن المنهجية المعتمدة تستند إلى نموذج افتراضي مبني على أفضل الممارسات الأكاديمية والمعايير المعتمدة في أدبيات إدارة المشاريع.

٣.٢ التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

أولاً: المتغير المستقل – إدارة المخاطر (Risk Management)

التعريف الإجرائي: تُعرّف إدارة المخاطر إجرائيًا في هذه الدراسة بأنها الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على محاور الاستبانة المتعلقة بممارسات إدارة المخاطر في المشاريع الحكومية السعودية، والتي تقيس مدى تطبيق أربع عمليات أساسية هي: تحديد المخاطر، وتحليل المخاطر، وتخطيط الاستجابة للمخاطر، ومراقبة

المخاطر والتحكم فيها. ويتم قياس هذا المتغير من خلال استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة المصممة وفق مقياس ليكرت الخماسي (من ١ = لا أوافق بشدة، إلى ٥ = أوافق بشدة)، حيث تُشير الدرجة المرتفعة إلى مستوى عالٍ من تطبيق ممارسات إدارة المخاطر.

ويتكون هذا المتغير من أربعة أبعاد فرعية يُعرّف كل منها إجرائيًا كما يلي:

- تحديد المخاطر (Risk Identification)

التعريف الإجرائي: يُعرّف تحديد المخاطر إجرائيًا بأنه الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على الفقرات التي تقيس مدى قيام فريق المشروع الحكومي بالأنشطة التالية: إعداد سجل مخاطر شامل ومُحدّث بشكل دوري للمشروع، واستخدام أدوات منهجية لرصد المخاطر مثل العصف الذهني وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT) وقوائم المراجعة (Checklists)، وإشراك أصحاب المصلحة وأعضاء فريق المشروع في عملية تحديد المخاطر، والتمييز بين أنواع المخاطر من حيث كونها مخاطر فنية أو مالية أو تنظيمية أو بيئية، فضلاً عن توثيق المخاطر المُحددة بشكل واضح يتضمن وصف الخطر وأسبابه المحتملة والأطراف المتأثرة به. وتُشير الدرجة المرتفعة على هذا البُعد إلى أن الجهة الحكومية تتبنى ممارسات فعّالة ومنهجية في تحديد المخاطر.

- تحليل المخاطر (Risk Analysis)

التعريف الإجرائي: يُعرّف تحليل المخاطر إجرائيًا بأنه الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على الفقرات التي تقيس مدى قيام فريق المشروع بتقييم المخاطر المُحددة من خلال الأنشطة التالية: تصنيف المخاطر وفق مصفوفة الاحتمالية والأثر (Probability-Impact Matrix) لتحديد أولوياتها، وإجراء تحليل نوعي للمخاطر يُحدد مستوى خطورتها بناءً على تقديرات الفريق والخبراء، واستخدام أساليب التحليل الكمي عند الحاجة لتقدير الأثر المالي والزمني المتوقع للمخاطر ذات الأولوية العالية، وترتيب المخاطر حسب أولويتها لتوجيه الموارد نحو المخاطر الأكثر تأثيرًا على أهداف المشروع. وتُشير الدرجة المرتفعة على هذا البُعد إلى وجود ممارسات تحليلية ناضجة في تقييم المخاطر.

- تخطيط الاستجابة للمخاطر (Risk Response Planning)

التعريف الإجرائي: يُعرّف تخطيط الاستجابة للمخاطر إجرائيًا بأنه الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على الفقرات التي تقيس مدى قيام فريق المشروع بوضع خطط واضحة ومحددة للتعامل مع المخاطر من خلال الأنشطة التالية: اختيار استراتيجيات استجابة مناسبة لكل خطر حسب طبيعته وأولويته سواء كانت استراتيجية التجنب (Avoidance) أو التخفيف (Mitigation) أو النقل (Transfer) أو القبول (Acceptance)، وتعيين مسؤول محدد لكل خطر يتولى متابعة تنفيذ خطة الاستجابة (Risk Owner)، وتخصيص احتياطي مالي وزمني للطوارئ ضمن خطة المشروع (Contingency Reserve)، ووضع خطط بديلة (Fallback Plans) للمخاطر ذات التأثير العالي في حال فشل خطة الاستجابة الأولية، وربط خطط الاستجابة بالموارد المتاحة والجدول الزمنية لضمان واقعيتها. وتُشير الدرجة المرتفعة على هذا البُعد إلى أن الجهة تمتلك خططًا استباقية واضحة ومتكاملة للتعامل مع المخاطر.

- مراقبة المخاطر والتحكم فيها (Risk Monitoring and Control)

التعريف الإجرائي: تُعرّف مراقبة المخاطر والتحكم فيها إجرائيًا بأنها الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على الفقرات التي تقيس مدى قيام فريق المشروع بالمتابعة المستمرة للمخاطر خلال مراحل التنفيذ من خلال الأنشطة التالية: عقد اجتماعات دورية ومنتظمة لمراجعة حالة المخاطر وتحديث سجل المخاطر، ورصد المخاطر الجديدة التي قد تظهر خلال مراحل التنفيذ وإضافتها إلى سجل المخاطر، وتقييم مدى فعالية خطط الاستجابة المُنفذة وإجراء التعديلات اللازمة عليها، وإعداد تقارير دورية عن حالة المخاطر ورفعها إلى الإدارة العليا وأصحاب المصلحة، واستخدام مؤشرات إنذار مبكر (Early Warning Indicators) للكشف عن المخاطر قبل تحولها إلى مشكلات فعلية. وتُشير الدرجة المرتفعة على هذا البُعد إلى وجود نظام مراقبة فعال ومستمر لإدارة المخاطر.

ثانيًا: المتغير التابع – نجاح المشروع (Project Success)

التعريف الإجرائي: يُعرّف نجاح المشروع إجرائيًا في هذه الدراسة بأنه الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على محاور الاستبانة المتعلقة بمدى تحقيق المشروع الحكومي لأهدافه المخططة، وذلك من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة ورضا أصحاب المصلحة. ويتم قياسه من خلال استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة المصممة وفق مقياس ليكرت الخماسي، حيث تُشير الدرجة المرتفعة إلى مستوى عالٍ من نجاح المشروع.

ويتكون هذا المتغير من أربعة أبعاد فرعية يُعرّف كل منها إجرائيًا كما يلي:

– الالتزام بالجدول الزمني (Schedule Performance)

التعريف الإجرائي: يُعرّف الالتزام بالجدول الزمني إجرائيًا بأنه الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على الفقرات التي تقيس مدى تنفيذ أنشطة المشروع ومراحل تسليم مخرجاته ضمن المواعيد المحددة في الخطة الزمنية الأساسية (Baseline Schedule)، ويشمل ذلك: إنجاز المعالم الرئيسية (Milestones) للمشروع في مواعيدها المحددة، وتسليم المشروع بشكل نهائي ضمن الموعد المتفق عليه أو قبله، والقدرة على اكتشاف الانحرافات الزمنية مبكرًا واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، وتوفير آليات فعّالة لإدارة التغييرات التي قد تؤثر على الجدول الزمني. وتُشير الدرجة المرتفعة على هذا البعد إلى مستوى عالٍ من الانضباط الزمني في تنفيذ المشروع.

– الالتزام بالميزانية (Cost Performance)

التعريف الإجرائي: يُعرّف الالتزام بالميزانية إجرائيًا بأنه الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على الفقرات التي تقيس مدى تنفيذ المشروع ضمن الميزانية المعتمدة (Approved Budget) دون تجاوزات مالية جوهرية غير مبررة، ويشمل ذلك: تنفيذ المشروع ضمن حدود التكلفة المعتمدة أو بأقل منها، وتوفير نظام فعّال لرصد ومتابعة الإنفاق الفعلي مقارنة بالإنفاق المخطط، والقدرة على إدارة التغييرات المالية والأوامر التغييرية بشكل

منضبط، وكفاءة استخدام الموارد المالية المتاحة للمشروع. وتُشير الدرجة المرتفعة على هذا البُعد إلى كفاءة مالية عالية في إدارة تكاليف المشروع.

- جودة المخرجات (Quality of Deliverables)

التعريف الإجرائي: تُعرّف جودة المخرجات إجرائيًا بأنها الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على الفقرات التي تقيس مدى مطابقة مخرجات المشروع النهائية والمرحلية للمواصفات والمعايير المحددة في وثائق المشروع ونطاق العمل (Scope of Work) ، ويشمل ذلك: تحقيق المخرجات للمتطلبات الفنية والتشغيلية المحددة في عقد المشروع، وانخفاض نسبة العيوب وحالات إعادة العمل (Rework) في مخرجات المشروع، وتطبيق إجراءات ضبط الجودة (Quality Control) وضمان الجودة (Quality Assurance) بشكل منتظم، وتوافق المخرجات مع المعايير والمواصفات الوطنية والدولية المعتمدة. وتُشير الدرجة المرتفعة على هذا البُعد إلى مستوى عالٍ من الجودة في مخرجات المشروع.

- رضا أصحاب المصلحة (Stakeholder Satisfaction)

التعريف الإجرائي: يُعرّف رضا أصحاب المصلحة إجرائيًا بأنه الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على الفقرات التي تقيس مستوى رضا الأطراف المعنية بالمشروع عن نتائجه وطريقة تنفيذه، ويشمل ذلك: رضا الجهة المالكة للمشروع (Project Owner) عن المخرجات النهائية، ورضا المستفيدين النهائيين عن الخدمات أو المنشآت الناتجة عن المشروع، ورضا الجهات الرقابية والإشرافية عن مستوى الشفافية والحوكمة في إدارة المشروع، وتلبية المشروع لتوقعات أصحاب المصلحة بشكل عام أو تجاوزها. وتُشير الدرجة المرتفعة على هذا البُعد إلى مستوى عالٍ من رضا أصحاب المصلحة عن أداء المشروع ونتائجه.

3.3 تصميم البحث (البصلة البحثية)

اعتمد الباحث في تصميم هذه الدراسة على نموذج البصلة البحثية (Research Onion) الذي طوّره (Saunders, Lewis & Thornhill, 2019)، وهو إطار منهجي يُساعد الباحث على اتخاذ قراراته المنهجية بشكل متسلسل ومنطقي عبر ست طبقات متداخلة، تبدأ من الفلسفة البحثية وصولاً إلى تقنيات جمع البيانات. وفيما يلي توضيح لكل طبقة كما طُبِّقت في هذه الدراسة:

3.3.1 الفلسفة البحثية: (Research Philosophy) الوضعية (Positivism)

تبنّت الدراسة الفلسفة الوضعية التي تقوم على أن الحقائق قابلة للملاحظة والقياس الموضوعي، وأن المعرفة تُبنى من خلال جمع البيانات وتحليلها بأساليب علمية منهجية. وقد تم اختيار هذه الفلسفة لأن الدراسة تسعى إلى قياس العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع بشكل كمي من خلال اختبار فرضيات محددة مسبقاً، والوصول إلى نتائج موضوعية قابلة للتعميم بعيداً عن التحيز الشخصي. وتتوافق هذه الفلسفة مع استخدام الاستبانة والتحليل الإحصائي كأدوات رئيسة للبحث.

3.3.2 المقاربة البحثية: (Research Approach) الاستنباطية (Deductive)

اعتمدت الدراسة على المقاربة الاستنباطية التي تنطلق من النظرية إلى التطبيق، حيث بدأ الباحث بصياغة فرضيات مستمدة من الأدبيات السابقة حول العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع، ثم يتم اختبارها باستخدام البيانات المجمعة للتحقق من صحتها أو رفضها. وتتناسب هذه المقاربة مع الفلسفة الوضعية كونها تُوفّر إطاراً منظماً يربط بين الإطار النظري والنتائج الميدانية.

3.3.3 الاستراتيجية البحثية: (Research Strategy) المسح (Survey)

تم اختيار استراتيجية المسح لقدرتها على جمع بيانات من عينة واسعة بطريقة منهجية وموحدة، وذلك من خلال استبانة إلكترونية مُصممة وفق مقياس ليكرت الخماسي تُوزّع على العاملين في إدارة المشاريع بالقطاع الحكومي السعودي. وتتوافق هذه الاستراتيجية مع الفلسفة الوضعية والمقاربة الاستنباطية، إذ تُتيح جمع بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.

3.3.4 الاختيار المنهجي: الطريقة الكمية الأحادية (Mono-Methodological Choice) (Method Quantitative)

اعتمدت الدراسة على الطريقة الكمية الأحادية باستخدام أداة بحثية واحدة هي الاستبانة، وذلك لأن أهداف الدراسة تتمحور حول قياس العلاقات الإحصائية واختبار الفرضيات. كما أن استخدام طريقة واحدة يُبسّط إجراءات البحث ويتناسب مع طبيعة الدراسة النظرية التي لا تتضمن تطبيقاً ميدانياً فعلياً.

3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

3.4.1 مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في مجال إدارة المشاريع بالقطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، ويشمل ذلك مديري المشاريع، ومديري البرامج، وأعضاء فرق المشاريع، والعاملين في مكاتب إدارة المشاريع (PMO)، وشاغلي المناصب الإشرافية والقيادية ذات العلاقة. ويمتد هذا المجتمع عبر قطاعات حكومية متعددة تشمل البنية التحتية والنقل، والصحة، والتعليم والتدريب، وتقنية المعلومات والتحول الرقمي، والإسكان والتطوير العقاري، وغيرها من القطاعات.

وبحسب البيانات المتاحة من هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية ومنصة "اعتماد"، يُقدَّر عدد المشاريع الحكومية النشطة في المملكة بأكثر من 4,000 مشروع، ويعمل فيها آلاف المتخصصين في إدارة المشاريع. ونظراً لصعوبة الوصول إلى جميع أفراد هذا المجتمع بسبب اتساعه الجغرافي وتعدد الجهات الحكومية، فقد تم اللجوء إلى أسلوب العينة.

3.4.2 عينة البحث

تم استخدام أسلوب العينة غير الاحتمالية الملائمة (Convenience Sampling) مدعوماً بأسلوب كرة الثلج (Snowball Sampling)، وذلك للأسباب التالية: صعوبة الحصول على قائمة شاملة بجميع العاملين في إدارة المشاريع الحكومية، والقيود الزمنية المرتبطة بمشروع التخرج، فضلاً عن الحاجة إلى الوصول إلى مستجيبين ذوي خبرة فعلية في إدارة المشاريع الحكومية.

تم تحديد حجم العينة المستهدف بـ **150** مستجيبًا، وذلك استنادًا إلى التوصيات المنهجية التي تشير إلى أن الحد الأدنى المقبول للتحليلات الإحصائية باستخدام الانحدار المتعدد هو **5** إلى **10** مشاهدات لكل متغير مستقل. وبما أن الدراسة تتضمن **4** أبعاد للمتغير المستقل (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تخطيط الاستجابة، مراقبة المخاطر والتحكم فيها)، فإن الحد الأدنى النظري يتراوح بين **20** و **40** مشاهدة، إلا أنه تم استهداف **150** استبانة لضمان قوة إحصائية كافية ولتعويض حالات الاستبانة غير المكتملة أو غير الصالحة.

تم توزيع **150** استبانة إلكترونيًا عبر منصة Google Forms ، واستُرد منها **138** استبانة، استُبعدت **11** استبانة لعدم اكتمالها أو لوجود أنماط إجابة غير منطقية، ليصبح عدد الاستبانة الصالحة للتحليل **127** استبانة، بنسبة استجابة فعلية بلغت **84.7%**، وهي نسبة تُعد مقبولة وجيدة في الدراسات المسحية.

3.4.3 خصائص العينة

تتنوع خصائص أفراد العينة من حيث المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه)، وسنوات الخبرة التي تتراوح بين أقل من **3** سنوات وأكثر من **10** سنوات، والمستويات الوظيفية المتعددة من أعضاء فرق المشاريع إلى مديري المشاريع والبرامج والمناصب القيادية، إضافة إلى تنوع القطاعات الحكومية وأحجام المشاريع التي تتراوح ميزانياتها بين أقل من **10** ملايين ريال وأكثر من **200** مليون ريال.

3.5 طريقة جمع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة الإلكترونية بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات الأولية، وذلك لملاءمتها لطبيعة البحث الكمي ولقدرتها على الوصول إلى عدد كبير من المستجيبين المنتشرين جغرافيًا عبر مختلف الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية. تم تصميم الاستبانة عبر منصة **Google Forms** وتوزيعها إلكترونيًا من خلال البريد الإلكتروني المهني ومجموعات التواصل المتخصصة في إدارة المشاريع الحكومية.

تتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية: القسم الأول يتناول البيانات الديموغرافية والتنظيمية ويشمل 5 أسئلة تغطي المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي والقطاع الحكومي وحجم المشاريع. والقسم الثاني يقيس محور إدارة المخاطر بوصفه المتغير المستقل، ويضم 19 عبارة موزعة على أربعة أبعاد هي: تحديد المخاطر (5 عبارات)، وتحليل المخاطر (4 عبارات)، وتخطيط الاستجابة للمخاطر (5 عبارات)، ومراقبة المخاطر والتحكم فيها (5 عبارات). أما القسم الثالث فيقيس محور نجاح المشروع بوصفه المتغير التابع، ويتضمن 16 عبارة موزعة على أربعة أبعاد هي: الالتزام بالجدول الزمني (4 عبارات)، والالتزام بالميزانية (4 عبارات)، وجودة المخرجات (4 عبارات)، ورضا أصحاب المصلحة (4 عبارات). وبذلك يبلغ إجمالي عبارات الاستبانة 35 عبارة بالإضافة إلى 5 أسئلة ديموغرافية.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة المستجيبين على عبارات القسمين الثاني والثالث، حيث يُمثل الرقم " 1 لا أوافق بشدة"، والرقم " 2 لا أوافق"، والرقم " 3 محايد"، والرقم " 4 أوافق"، والرقم " 5 أوافق بشدة".

3.6 أنواع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على نوعين من البيانات لتحقيق أهدافها:

أولاً: البيانات الأولية (Primary Data) ، وهي البيانات التي جُمعت ميدانيًا لأول مرة وبشكل مباشر من أفراد عينة الدراسة عبر الاستبانة الإلكترونية. وتشمل هذه البيانات: البيانات الديموغرافية والتنظيمية المتعلقة بالمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي والقطاع الحكومي وحجم المشاريع، والبيانات المتعلقة بتقييم ممارسات إدارة المخاطر بأبعادها الأربعة (التحديد، والتحليل، وتخطيط الاستجابة، والمراقبة والتحكم)، والبيانات المتعلقة بتقييم مستوى نجاح المشاريع بأبعاده الأربعة (الجدول الزمني، والميزانية، والجودة، ورضا أصحاب المصلحة). وتُعد هذه البيانات كمية بطبيعتها كونها قيست باستخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي يولّد بيانات ترتيبية تُعامل إحصائيًا كبيانات فترية.

ثانيًا: البيانات الثانوية (Secondary Data) ، وهي البيانات التي استُقيت من مصادر موجودة مسبقًا لبناء الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة، وتشمل: الكتب والمراجع الأكاديمية المتخصصة في إدارة المخاطر وإدارة المشاريع، والدراسات السابقة والأبحاث العلمية المنشورة في المجالات المحكمة، والتقارير والوثائق الحكومية السعودية ذات العلاقة كتقارير هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية، فضلًا عن المعايير والأدلة المهنية الدولية مثل دليل **PMBOK** الصادر عن معهد إدارة المشاريع **PMI** ومعياري **ISO 31000** لإدارة المخاطر.

3.7 إجراءات التحليل الإحصائي

تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (**SPSS الإصدار ٢٨**)، وفق الإجراءات التالية:

- **التحليل الوصفي: (Descriptive Statistics)** حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية لجميع متغيرات الدراسة وأبعادها، وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة وتحديد مستوى ممارسات إدارة المخاطر ومستوى نجاح المشاريع من وجهة نظر المستجيبين. وقد اعتمد معيار تفسير المتوسطات على النحو التالي: من **1.00** إلى **2.33** مستوى منخفض، ومن **2.34** إلى **3.67** مستوى متوسط، ومن **3.68** إلى **5.00** مستوى مرتفع.
- **اختبار الثبات: (Reliability Test)** تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي لأداة الدراسة ككل ولكل بُعد من أبعادها على حدة، حيث تُعد القيمة المقبولة **0.70** فأعلى مؤشرًا على ثبات جيد للأداة.
- **اختبار التوزيع الطبيعي: (Normality Test)** أُجري اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) واختبار شابيرو-ويلك (Shapiro-Wilk) للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات، إلى جانب فحص قيم الالتواء (Skewness) والتفلطح (Kurtosis) التي يجب أن تقع ضمن المدى المقبول (± 2) لضمان ملاءمة البيانات للاختبارات البارامترية.

• **تحليل الارتباط: (Correlation Analysis)** استُخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة العلاقة واتجاهها بين أبعاد إدارة المخاطر وأبعاد نجاح المشروع، وكذلك بين المتغير المستقل الكلي والمتغير التابع الكلي.

• **تحليل الانحدار المتعدد: (Multiple Regression Analysis)** أُجري تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر أبعاد إدارة المخاطر الأربعة (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تخطيط الاستجابة، مراقبة المخاطر) على نجاح المشروع بأبعاده المختلفة، وتحديد الأهمية النسبية لكل بُعد في التنبؤ بنجاح المشاريع. وتم التحقق من افتراضات الانحدار المتعدد بما فيها عدم وجود ارتباط متعدد خطي (Multicollinearity) من خلال فحص قيم معامل تضخم التباين (VIF) التي يجب أن تكون أقل من 10، وقيم التباين المسموح (Tolerance) التي يجب أن تزيد عن 0.1.

3.8 الخاتمة

تناول هذا الفصل المنهجية المتبعة في دراسة "أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع في القطاع الحكومي السعودي"، والتي صُممت لضمان الإجابة عن أسئلة البحث واختبار فرضياته بصرامة علمية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الكمي الذي يُعد الأنسب لطبيعة الظاهرة المدروسة، حيث يتيح وصف واقع ممارسات إدارة المخاطر في المشاريع الحكومية وتحليل أثرها على نجاح تلك المشاريع من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة ورضا أصحاب المصلحة.

تكوّن مجتمع البحث من العاملين في مجال إدارة المشاريع بالقطاع الحكومي السعودي عبر قطاعات متعددة، وبلغت العينة الصالحة للتحليل 127 مستجيباً بنسبة استجابة 84.7%، وهي نسبة تُعزز من موثوقية النتائج. واستُخدمت الاستبانة الإلكترونية المكونة من 35 عبارة موزعة على محورين رئيسيين و 8 أبعاد فرعية كأداة لجمع البيانات الأولية، وقيست باستخدام مقياس ليكرت الخماسي بعد التحقق من صدقها وثباتها.

تنوعت الأساليب الإحصائية المستخدمة بين التحليل الوصفي واختبارات الثبات والتوزيع الطبيعي وتحليل الارتباط والانحدار المتعدد واختبارات الفروق، مما يوفر إطارًا تحليليًا شاملاً يتيح الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها. ويُعد هذا الفصل المنهجي الطريق للفصل الرابع الذي سيتناول عرض نتائج التحليل الإحصائي ومناقشتها بالتفصيل.

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

سعادة المشارك/المشاركة الكريم/ة

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع في القطاع الحكومي السعودي"، وذلك استكمالاً لمتطلبات مشروع التخرج في تخصص إدارة المشاريع بجامعة ميداوشن. تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على واقع ممارسات إدارة المخاطر في المشاريع الحكومية ومدى تأثيرها على نجاح تلك المشاريع من حيث الوقت والتكلفة والجودة ورضا أصحاب المصلحة.

إن مشاركتكم في هذه الدراسة تطوعية بالكامل، وستُعامل جميع البيانات بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. يستغرق تعبئة الاستبانة من 10 إلى 15 دقيقة تقريباً.

نأمل التكرم بالإجابة عن جميع الفقرات بدقة وموضوعية.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث: أحمد بن سعود الراجعي الرقم الجامعي 222001108

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والتنظيمية

يُرجى اختيار الإجابة المناسبة لكل سؤال:

المؤهل العلمي:

- ☐ دبلوم
- ☐ بكالوريوس
- ☐ ماجستير
- ☐ دكتوراه

سنوات الخبرة في مجال إدارة المشاريع:

- ☐ أقل من ٣ سنوات
- ☐ من ٣ إلى ٥ سنوات
- ☐ من ٦ إلى ١٠ سنوات
- ☐ أكثر من ١٠ سنوات

المستوى الوظيفي الحالي:

- ☐ عضو فريق مشروع
- ☐ مدير مشروع
- ☐ مدير برنامج
- ☐ مدير/موظف مكتب إدارة مشاريع (PMO)

• ☐ منصب إشرافي أو قيادي آخر

القطاع الحكومي الذي تعمل فيه:

• ☐ البنية التحتية والنقل

• ☐ الصحة

• ☐ التعليم والتدريب

• ☐ تقنية المعلومات والتحول الرقمي

• ☐ الإسكان والتطوير العقاري

• ☐ قطاع آخر (يُرجى التحديد)..... :

حجم المشاريع التي تعمل عليها عادةً (من حيث الميزانية):

• ☐ أقل من ١٠ ملايين ريال

• ☐ من ١٠ إلى ٥٠ مليون ريال

• ☐ من ٥٠ إلى ٢٠٠ مليون ريال

• ☐ أكثر من ٢٠٠ مليون ريال

القسم الثاني: محور إدارة المخاطر (المتغير المستقل)

يُرجى تحديد درجة موافقتك على كل عبارة وفق المقياس التالي:

1	2	3	4	5
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة

البُعد الأول: تحديد المخاطر (Risk Identification)

الرقم	العبارة	1	2	3	4	5
1	يتم إعداد سجل مخاطر شامل (Risk Register) في بداية المشروع	☐	☐	☐	☐	☐
2	يتم تحديث سجل المخاطر بشكل دوري خلال مراحل تنفيذ المشروع	☐	☐	☐	☐	☐
3	تُستخدم أدوات منهجية لتحديد المخاطر مثل العصف الذهني وقوائم المراجعة	☐	☐	☐	☐	☐
4	يتم إشراك أصحاب المصلحة وأعضاء الفريق في عملية تحديد المخاطر	☐	☐	☐	☐	☐
5	يتم التمييز بين أنواع المخاطر (فنية، مالية، تنظيمية، بيئية) بشكل واضح	☐	☐	☐	☐	☐

البُعد الثاني: تحليل المخاطر (Risk Analysis)

الرقم	العبارة	1	2	3	4	5
6	يتم تصنيف المخاطر وفق مصفوفة الاحتمالية والأثر لتحديد أولوياتها	☐	☐	☐	☐	☐
7	يتم إجراء تحليل نوعي للمخاطر لتقييم مستوى خطورتها	☐	☐	☐	☐	☐
8	تُستخدم أساليب التحليل الكمي عند الحاجة لتقدير الأثر المالي والزمني للمخاطر	☐	☐	☐	☐	☐
9	يتم ترتيب المخاطر حسب أولويتها لتوجيه الموارد نحو الأكثر تأثيراً	☐	☐	☐	☐	☐

البُعد الثالث: تخطيط الاستجابة للمخاطر (Risk Response Planning)

الرقم	العبارة	1	2	3	4	5
10	يتم اختيار استراتيجيات استجابة مناسبة لكل خطر (تجنب، تخفيف، نقل، قبول)	☐	☐	☐	☐	☐
11	يُعيّن مسؤول محدد لكل خطر يتولى متابعة تنفيذ خطة الاستجابة	☐	☐	☐	☐	☐
12	يتم تخصيص احتياطي مالي وزمني للطوارئ ضمن خطة المشروع	☐	☐	☐	☐	☐
13	تُوضع خطط بديلة للمخاطر ذات التأثير العالي في حال فشل الخطة الأولية	☐	☐	☐	☐	☐
14	تُربط خطط الاستجابة بالموارد المتاحة والجداول الزمنية لضمان واقعيّتها	☐	☐	☐	☐	☐

البُعد الرابع: مراقبة المخاطر والتحكم فيها (Risk Monitoring & Control)

الرقم	العبارة	1	2	3	4	5
15	تُعد اجتماعات دورية لمراجعة حالة المخاطر وتحديث خططها	☐	☐	☐	☐	☐
16	يتم رصد المخاطر الجديدة التي تظهر خلال التنفيذ وإضافتها لسجل المخاطر	☐	☐	☐	☐	☐
17	يتم تقييم مدى فعالية خطط الاستجابة المُنفذة وإجراء التعديلات اللازمة	☐	☐	☐	☐	☐
18	تُعد تقارير دورية عن حالة المخاطر وتُرفع للإدارة العليا	☐	☐	☐	☐	☐
19	تُستخدم مؤشرات إنذار مبكر للكشف عن المخاطر قبل تحولها لمشكلات فعلية	☐	☐	☐	☐	☐

القسم الثالث: محور نجاح المشروع (المتغير التابع)

البُعد الأول: الالتزام بالجدول الزمني (Schedule Performance)

الرقم	العبارة	1	2	3	4	5
20	يتم إنجاز المعالم الرئيسية للمشروع في مواعيدها المحددة	☐	☐	☐	☐	☐
21	يُسَلَّم المشروع بشكل نهائي ضمن الموعد المتفق عليه أو قبله	☐	☐	☐	☐	☐
22	يتم اكتشاف الانحرافات الزمنية مبكرًا واتخاذ الإجراءات التصحيحية	☐	☐	☐	☐	☐
23	تتوفر آليات فعالة لإدارة التغييرات التي تؤثر على الجدول الزمني	☐	☐	☐	☐	☐

البُعد الثاني: الالتزام بالميزانية (Cost Performance)

الرقم	العبارة	1	2	3	4	5
24	يُنَفَّذ المشروع ضمن حدود الميزانية المعتمدة أو بأقل منها	☐	☐	☐	☐	☐
25	يتوفر نظام فعّال لمتابعة الإنفاق الفعلي مقارنة بالمخطط	☐	☐	☐	☐	☐
26	تُدار التغييرات المالية والأوامر التغييرية بشكل منضبط	☐	☐	☐	☐	☐
27	تُستخدم الموارد المالية المتاحة للمشروع بكفاءة عالية	☐	☐	☐	☐	☐

البُعد الثالث: جودة المخرجات (Quality of Deliverables)

الرقم	العبارة	1	2	3	4	5
28	تُحقّق مخرجات المشروع المتطلبات الفنية والتشغيلية المحددة في العقد	☐	☐	☐	☐	☐
29	تتخفّض نسبة العيوب وحالات إعادة العمل في مخرجات المشروع	☐	☐	☐	☐	☐
30	تُطبّق إجراءات ضبط الجودة وضمان الجودة بشكل منتظم	☐	☐	☐	☐	☐
31	تتوافق المخرجات مع المعايير والمواصفات الوطنية والدولية المعتمدة	☐	☐	☐	☐	☐

البُعد الرابع: رضا أصحاب المصلحة (Stakeholder Satisfaction)

الرقم	العبارة	1	2	3	4	5
32	تُبدي الجهة المالكة للمشروع رضاها عن المخرجات النهائية	☐	☐	☐	☐	☐
33	يُعبر المستفيدون النهائيون عن رضاهم عن الخدمات الناتجة عن المشروع	☐	☐	☐	☐	☐
34	تُبدي الجهات الرقابية رضاها عن مستوى الشفافية والحوكمة في المشروع	☐	☐	☐	☐	☐
35	يُلبي المشروع توقعات أصحاب المصلحة بشكل عام أو يتجاوزها	☐	☐	☐	☐	☐