

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

اسم الطالب:

وائل محمد العيط

الرقم الأكاديمي:

2021205958

المشرف الرئيسي:

دكتور الفيصل حسن

العام الجامعي

2025

حقوق الطباعة:

جامعة ميدأوشن 2025 ©. جميع الحقوق محفوظة. تعد محتويات هذه الورقة ملكية فكرية خالصة لجامعة ميدأوشن. 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.

المخلص:

تبحث هذه الدراسة في تأثير سياسات إدارة المشاريع على فعالية إدارة المخاطر في قطاع الخدمات بالرياض، في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030. وتهدف إلى دراسة كيفية تأثير سياسات التخطيط والجدولة، وإدارة الموارد، والتواصل مع أصحاب المصلحة، ومراقبة الجودة على تخفيف المخاطر، ومعالجة أوجه عدم اليقين مثل التأخير، وتجاوز الميزانية، وعدم توافق أصحاب المصلحة في شركات الخدمات.

اعتمدت الدراسة منهجًا وصفيًا وتحليليًا، حيث استخدمت استبيانًا لجمع البيانات، وحللتها باستخدام برنامج SPSS. تُمكن هذه المنهجية من إجراء تقييم شامل للانطباعات حول سياسات إدارة المشاريع ودورها في إدارة المخاطر، مما يضمن رؤية إحصائية ثابتة حول فعاليتها.

يشمل مجتمع الدراسة الموظفين والإداريين والعمال والمدراء في مختلف قطاعات الخدمات بالرياض، مما يعكس تنوع القوى العاملة التي تُحرك المشهد الاقتصادي للمدينة. وقد تم اختيار عينة من 395 فردًا لتقديم رؤية تمثيلية حول تطبيق ممارسات إدارة المشاريع وتأثيرها.

تكشف النتائج عن تصورات إيجابية قوية لجميع أبعاد السياسات، حيث يُحسن كل منها نتائج إدارة المخاطر بشكل ملحوظ. وتُعدّ سياسات التخطيط والتواصل فعالة بشكل خاص في الحد من التأخير وعدم التوافق، بينما تُعالج سياسات الموارد ومراقبة الجودة المخاطر المالية ومخاطر الجودة. وتوصي الدراسة باعتماد أدوات تخطيط موحدة، ومنصات تواصل رقمية، وعمليات تدقيق جودة منتظمة، وأنظمة متكاملة لإدارة المخاطر لتعزيز الممارسات. وينبغي إجراء المزيد من البحوث لاستكشاف آليات محددة لتخفيف المخاطر والتأثيرات الثقافية لتحسين أطر إدارة المشاريع في قطاع الخدمات الديناميكي في الرياض.

الكلمات المفتاحية:

سياسات إدارة المشاريع، سياسات التخطيط والجدولة، سياسات إدارة الموارد، سياسات التواصل مع أصحاب المصلحة، سياسات مراقبة الجودة، إدارة المخاطر.

الشكر والتقدير:

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان لوالديّ العزيزين، أبي وأمي، اللذين كانا مصدر إلهامي ودعمي الدائم طوال رحلتي البحثية. دعمهما العاطفي والمعنوي كان بمثابة الضوء الذي أنار دربي في أصعب اللحظات. كما أعبر عن شكري العميق لأصدقائي الأوفى الذين كانوا سندًا لي، يشاركونني اللحظات الصعبة والمفرحة، ويقدمون لي النصح والتشجيع. أشكر أيضًا زملائي الأكاديميين الذين تبادلوا معي الأفكار والخبرات، مما أثرى هذا البحث وجعله أكثر عمقًا.

أوجه شكري الخاص إلى مشرفي الأفاضل في الجامعة، الذين قدموا لي الإرشاد والتوجيه بحكمة وصبر، وساهموا في صقل هذا العمل البحثي بدقة ومهنية. كما أتقدم بالشكر لأعضاء لجان الإشراف على البحث، الذين أغدقوا عليّ بتعليقاتهم القيمة وملاحظاتهم البناءة التي ساهمت في تحسين جودة البحث.

لا يفوتني أن أشكر كادر الجامعة، من إداريين وموظفي المكتبات والقائمين على المرافق، على جهودهم المخلصة في توفير بيئة داعمة لإتمام هذا العمل. دعمهم اللوجستي والإداري كان له أثر كبير في تسهيل مهمتي.

أعبر عن امتناني العميق لجميع المشاركين في الاستبيان، الذين أسهموا بوقتهم وآرائهم القيمة، مما جعل هذا البحث ممكنًا ومعبرًا عن واقع القطاع الخدمي في الرياض.

أخيرًا، أتقدم بجزيل الشكر والامتنان لكل من ساهم في هذا المسعى البحثي، سواء بدعم مباشر أو غير مباشر، فمساهماتهم كانت الركيزة التي قام عليها هذا العمل.

فهرس المحتويات:

2	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
2	1.1. المقدمة:
5	1.2. مشكلة الدراسة:
7	1.3. أهمية الدراسة:
7	1.3.1. الأهمية العلمية:
8	1.3.2. الأهمية العملية:
8	1.4. أهداف الدراسة:
8	1.5. تساؤلات الدراسة:
9	1.6. فرضيات الدراسة:
10	1.7. النظريات العلمية المتبعة لإعداد البحث:
10	1.7.1. النظرية الأولى: نظرية الطوارئ
11	1.7.2. النظرية الثانية: نظرية النظم
11	1.7.3. النظرية الثالثة: نظرية أصحاب المصلحة
12	1.7.4. الدمج بين هذه النظريات الثلاث لاستخدامها في البحث:
15	الفصل الثاني: مراجعة الأدبيات (الدراسات السابقة والإطار النظري)
15	2.1. المقدمة:
15	2.2. المتغير المستقل: سياسات إدارة المشاريع
16	2.2.1. البعد الأول للمتغير المستقل: سياسات التخطيط والجدولة
16	2.2.2. البعد الثاني للمتغير المستقل: سياسات إدارة الموارد
16	2.2.3. البعد الثالث للمتغير المستقل: سياسات التواصل مع أصحاب المصلحة
17	2.2.4. البعد الرابع للمتغير المستقل: سياسات مراقبة الجودة
17	2.3. المتغير التابع: إدارة المخاطر
17	2.4. الدراسات السابقة:
17	2.4.1. عرض الدراسات السابقة:
21	2.4.2. مناقشة وتحليل الدراسات السابقة ونتائجها:
28	2.4.3. ربط الدراسات السابقة بالدراسة الحالية:

32	2.5. الإطار النظري:
32	2.5.1. الإطار النظري لسياسات إدارة المشاريع:
39	2.5.2. الإطار النظري لإدارة المخاطر:
45	2.5.3. الإطار النظري لتأثير سياسات إدارة المشاريع على إدارة المخاطر:
50	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
50	3.1. المقدمة:
51	3.2. تصميم البحث:
52	3.3. مجتمع البحث:
52	3.4. خصائص العينة:
53	3.5. محددات حجم العينة:
55	3.6. خطوات جمع البيانات وأدواتها:
56	3.7. خطوات وأدوات التحليل الإحصائي:
58	3.8. حدود الدراسة:
58	3.8.1. الحدود الزمانية:
58	3.8.2. الحدود المكانية:
58	3.8.3. الحدود الموضوعية:
59	3.8.4. الحدود البشرية:
61	الفصل الرابع: الإطار التطبيقي (الدراسة الميدانية)
61	4.1. المقدمة:
62	4.2. تحليل الخصائص الديموغرافية للعينة المشاركة في البحث:
63	4.2.1. تفسير نتائج الجدول:
67	4.2.2. تفسير النتائج المترتبة على البيانات الديموغرافية:
69	4.3. اختبارات الصدق المعنوي والثبات للاستبيان (الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان):
69	4.3.1. موثوقية المتغير المستقل: سياسات إدارة المشاريع:
71	4.3.2. موثوقية المتغير التابع: إدارة المخاطر
71	4.3.3. الموثوقية العامة للاستبيان
71	4.4. الإجابة عن أسئلة البحث من خلال تفسير نتائج واتجاه رأي المشاركين:
72	4.4.1. تحليل اتجاه الرأي العام لإجابات المشاركين بالنسبة لسياسات التخطيط والجدولة:

75	4.4.2. تحليل اتجاه الرأي العام لإجابات المشاركين بالنسبة لسياسات إدارة الموارد:
78	4.4.3. تحليل اتجاه الرأي العام لإجابات المشاركين بالنسبة لسياسات التواصل مع أصحاب المصلحة:
81	4.4.4. تحليل اتجاه الرأي العام لإجابات المشاركين بالنسبة لسياسات مراقبة الجودة:
84	4.4.5. تحليل اتجاه الرأي العام لإجابات المشاركين بالنسبة لإدارة المخاطر:
88	4.4.6. تحليل اتجاه الرأي العام لإجابات المشاركين لكامل الاستبيان:
91	4.5. التحقق من صحة فرضيات البحث:
92	4.5.1. التحقق من صحة الفرضية الأولى:
92	4.5.2. التحقق من صحة الفرضية الثانية:
93	4.5.3. التحقق من صحة الفرضية الثالثة:
93	4.5.4. التحقق من صحة الفرضية الرابعة:
94	4.5.5. تفسير النتائج الخاصة بالتحقق من صحة الفرضيات:
97	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات:
97	5.1. نتائج الدراسة وربطها بالدراسات السابقة:
101	5.2. الاستنتاجات:
102	5.3. التوصيات:
104	المراجع:
104	المراجع العربية:
105	المراجع الأجنبية:
109	الملاحق:
109	1. نموذج الاستبيان:
109	الجزء الأول: خصائص العينة المشاركة في البحث
110	الجزء الثاني: عبارات الاستبيان
112	2. الموافقة المستنيرة للمشاركة في الاستبيان:

قائمة بالجدول:

الجدول (3-1) عدد العاملين بحسب النشاط الاقتصادي الخدمي في الرياض في الربع الرابع لسنة 2024	52
الجدول (4-1) خصائص العينة المشاركة في البحث	62
الجدول (4-2) معاملات ألفا كرونباخ لعبارات الاستبيان بحسب المتغيرات والأبعاد	69
الجدول (4-3) الجدول المعياري لمقياس ليكرت الخماسي لمعرفة اتجاه الرأي العام	72
الجدول (4-4) اتجاه الرأي العام بالنسبة لسياسات التخطيط والجدولة	73
الجدول (4-5) اتجاه الرأي العام بالنسبة لسياسات إدارة الموارد	76
الجدول (4-6) اتجاه الرأي العام بالنسبة لسياسات التواصل مع أصحاب المصلحة	79
الجدول (4-7) اتجاه الرأي العام بالنسبة لسياسات مراقبة الجودة	82
الجدول (4-8) اتجاه الرأي العام بالنسبة لإدارة المخاطر	85
الجدول (4-9) اتجاه الرأي العام بالنسبة للاستبيان ككل	89
الجدول (4-10) مصفوفة الارتباط الخاصة بمعامل ارتباط بيرسون	92
الجدول (4-11) مصفوفة الارتباط بشكلها المختصر	95

قائمة بالأشكال:

- الشكل (3-1) نموذج تصميم متغيرات البحث 51
- الشكل (3-2) عدد العاملين في الرياض بحسب النشاط الاقتصادي 55
- الشكل (4-1) توزيع العينة بناءً على النوع الاجتماعي 63
- الشكل (4-2) توزيع العينة بناءً على الجنسية 64
- الشكل (4-3) توزيع العينة بناءً على العمر 65
- الشكل (4-4) توزيع العينة بناءً على التحصيل العلمي 66
- الشكل (4-5) توزيع العينة بناءً على سنوات الخبرة 67
- الشكل (4-6) المدرج التكراري للإجابات الخاصة بسياسات التخطيط والجدولة 75
- الشكل (4-7) المدرج التكراري للإجابات الخاصة بسياسات إدارة الموارد 78
- الشكل (4-8) المدرج التكراري للإجابات الخاصة بسياسات التواصل مع أصحاب المصلحة 81
- الشكل (4-9) المدرج التكراري للإجابات الخاصة بسياسات مراقبة الجودة 84
- الشكل (4-10) المدرج التكراري للإجابات الخاصة بإدارة المخاطر 88
- الشكل (4-11) المدرج التكراري للإجابات الخاصة بالاستبيان ككل 91

قائمة بالمصطلحات:

المصطلح	التفسير
إدارة المشاريع	تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات لتحقيق أهداف المشروع ضمن قيود النطاق والوقت والتكلفة والجودة، لضمان التسليم المنظم في الصناعات الخدمية.
دورة حياة المشروع	المراحل التسلسلية للمشروع وهي البدء والتخطيط والتنفيذ والمراقبة والإغلاق، التي توجه تنفيذ المشروع بشكل منهجي في المشاريع الخدمية.
تحليل التكلفة	عملية تقدير وتخصيص ومراقبة النفقات لمنع التجاوزات، وهي حاسمة للكفاءة المالية في المشاريع الخدمية.
تحليل الوقت	تقييم وجدولة المهام باستخدام أدوات مثل مخططات غانت لضمان الإنجاز في الوقت المحدد، مع التركيز على المواعيد النهائية في الصناعات الخدمية.
هيكلية تقسيم العمل (WBS)	أداة تقسم مهام المشروع إلى مكونات يمكن إدارتها، مما يوفر وضوحًا للتخطيط والتنفيذ في المشاريع الخدمية.
طريقة المسار الحرج (CPM)	تقنية جدولة تحدد المهام الحرجة وتسلسلها لمنع التأخيرات، مما يضمن التسليم في الوقت المحدد في المشاريع الخدمية.
مخطط غانت	أداة بصرية لجدولة مهام المشروع، توضح الجداول الزمنية والتبعيات لدعم التنفيذ الفعال في الصناعات الخدمية.
إدارة الموارد	تخصيص وتحسين الموارد البشرية والمالية والمادية لدعم أهداف المشروع، مما يقلل من النقص في المشاريع الخدمية.
التواصل مع أصحاب المصلحة	عملية مشاركة المعلومات مع أصحاب المصلحة لمواءمة التوقعات وتقليل سوء الفهم في تنفيذ المشاريع الخدمية.
مراقبة الجودة	تطبيق المعايير والفحوصات لضمان توافق مخرجات المشروع مع توقعات العملاء والصناعة، وهي حاسمة لنجاح المشاريع الخدمية.
الملاءمة	معيار جودة يضمن توافق أهداف المشروع مع احتياجات أصحاب المصلحة والأهداف التنظيمية، وهو حيوي في الصناعات الخدمية التي يحركها العملاء.
الكفاءة	معيار جودة يركز على تحسين استخدام الموارد لتحقيق أهداف المشروع بأقل هدر، وهو ضروري في المشاريع الخدمية ذات الموارد المحدودة.
الفعالية	معيار جودة يقيس مدى تحقيق المشاريع للنتائج المرجوة، مما يضمن توافق المخرجات مع معايير الأداء في الصناعات الخدمية.
الأثر	معيار جودة يقيم الفوائد طويلة الأجل لمخرجات المشروع، مما يضمن قيمة دائمة في المشاريع الخدمية.
الاستدامة	معيار جودة يقيم الطابع البيئي والاقتصادي طويل الأجل لمخرجات المشروع، بما يتماشى مع أهداف الصناعة الخدمية الحديثة.
PMBOK	إطار عالمي لإدارة المشاريع يحدد مجالات المعرفة مثل النطاق والوقت والمخاطر، ويوجه الممارسات الموحدة في المشاريع الخدمية.
ISO 21500	معيار دولي يوفر إرشادات عالية المستوى لعمليات إدارة المشاريع، مما يضمن الاتساق في تنفيذ المشاريع الخدمية.
إدارة المخاطر	العملية المنهجية لتحديد وتقييم وتخفيف ومراقبة عدم اليقين لضمان نجاح المشروع في الصناعات الخدمية.
تحديد المخاطر	عملية تحديد عدم اليقين المحتمل، مثل التأخيرات أو تغييرات النطاق، باستخدام تقنيات مثل العصف الذهني في المشاريع الخدمية.
تقييم المخاطر	تقييم المخاطر بناءً على الاحتمالية والأثر، باستخدام أدوات مثل مصفوفات المخاطر لتحديد أولويات المشكلات في المشاريع الخدمية.
تخفيف المخاطر	استراتيجيات مثل التجنب أو التقليل لتقليل تأثير المخاطر، مما يضمن استقرار المشروع في الصناعات الخدمية.
مراقبة المخاطر	التتبع المستمر للمخاطر طوال دورة حياة المشروع، مما يتيح التعديلات في الوقت المناسب في إدارة المشاريع الخدمية.
إطار COSO	نهج منظم لإدارة المخاطر، يدمج الحوكمة والاستراتيجية لمعالجة عدم اليقين في المشاريع الخدمية.
التواصل حول المخاطر	مشاركة المعلومات المتعلقة بالمخاطر مع أصحاب المصلحة لضمان الشفافية والتعاون في تنفيذ المشاريع الخدمية.
إشراك أصحاب المصلحة	إشراك المشاركين في المشروع في اتخاذ القرارات وإدارة المخاطر، مما يعزز المواءمة في المشاريع الخدمية.

قائمة بالاختصارات:

الاختصار	المعنى (باللغة الإنجليزية)	الترجمة (باللغة العربية)
WBS	Work Breakdown Structure	هيكلية تقسيم العمل
CPM	Critical Path Method	طريقة المسار الحرج
EVM	Earned Value Management	إدارة القيمة المكتسبة
PMBOK	Project Management Body of Knowledge	هيئة معرفة إدارة المشاريع
ISO 21500	International Organization for Standardization 21500	المعيار الدولي لإدارة المشاريع 21500
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats	نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission	لجنة المنظمات الراعية للجنة تريدواي
PMI	Project Management Institute	معهد إدارة المشاريع
PRINCE2	Projects IN Controlled Environments	المشاريع في بيئات خاضعة للرقابة

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

1.1. المقدمة:

شهد الاقتصاد العالمي تحولات عميقة في العقود الأخيرة، حيث أصبح قطاع الخدمات محركاً رئيسياً للنمو في كل من الاقتصادات المتقدمة والناشئة. تتسم الصناعات الخدمية – مثل الاستشارات، وتكنولوجيا المعلومات، والرعاية الصحية، والضيافة – بتركيزها على المخرجات غير المادية، والنتائج الموجهة نحو العميل، والبيئات المتغيرة باستمرار. وتفرض هذه السمات تحديات استثنائية على إدارة المشاريع، حيث تواجه مؤسسات الخدمات متطلبات معقدة من أصحاب المصلحة، وضغوطاً زمنية، ومخاطر يصعب التنبؤ بها أثناء سعيها لتحقيق القيمة (الزهراني والمدني، 2025). يركز نجاح المشاريع الخدمية على سياسات تنظيمية متينة لإدارة المشاريع، تُحدد آليات التخطيط والتنفيذ والرقابة. غير أن الطبيعة غير المؤكدة لتقديم الخدمات – مثل اتساع النطاق أو شح الموارد أو التغييرات المؤسسية – تستدعي تبني ممارسات فعالة لإدارة المخاطر لضمان النجاح. ومن هنا تبرز أهمية استكشاف العلاقة بين سياسات إدارة المشاريع وإدارة المخاطر، لما لهذا التفاعل من دور حاسم في تقليص عدم اليقين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية (عمرو، 2021). ويتناول هذا البحث أثر السياسات الإدارية للمشاريع على إدارة المخاطر ضمن شركات الخدمات في الرياض، عاصمة المملكة العربية السعودية، التي تُعد مركزاً متسارع النمو للصناعات الخدمية، مقدّماً تحليلاً لكيفية إسهام الحوكمة المنظمة في تعزيز نتائج المشاريع في هذا السياق المحلي المتغير.

على الصعيد العالمي، يشكل قطاع الخدمات الحصة الكبرى من النشاط الاقتصادي، إذ يُساهم بما يزيد عن 67% من الناتج المحلي الإجمالي، ويوفّر فرص عمل لملايين الأفراد في صناعات تتمحور حول المعرفة، والابتكار، وتجربة العميل. وعلى عكس القطاعات الإنتاجية التي تتسم بعمليات موحدة ومخرجات ملموسة، غالباً ما تتطلب المشاريع الخدمية حلولاً مصممة خصيصاً لتلبية احتياجات العملاء (WTO, 2023). وهذا التخصيص يعقّد عملية إدارة المشاريع، إذ تحتاج المؤسسات إلى التوفيق بين المرونة والكفاءة مع التصدي للمخاطر المحتملة. وتشكّل السياسات المعتمدة في إدارة المشاريع الأساس لتطبيق ناجح للمبادرات، من خلال تنظيم التخطيط، وتوزيع الموارد، وضمان التواصل الفعال، ومتابعة الجودة. وغالباً ما يُستشهد في هذه السياسات بأطر عالمية مثل دليل PMBOK الصادر عن معهد إدارة المشاريع (PMI)، الذي يهدف إلى توحيد الممارسات وضمان توافقها مع استراتيجية المؤسسة. غير أن التحديات مثل الانحرافات المالية، والتطورات التقنية غير المتوقعة، أو التباين في توقعات أصحاب العلاقة يمكن أن تُعرقل النّقدّم، ما يجعل من إدارة المخاطر عنصراً جوهرياً في هيكلة الحوكمة الفعالة للمشاريع (الكبيسي وكمال، 2020).

تُعنى إدارة المخاطر بالكشف عن أوجه عدم اليقين وتحليلها وتخفيف آثارها المحتملة على تحقيق أهداف المشاريع. ويظهر قطاع الخدمات تنوعاً واسعاً في مصادر المخاطر، من عقبات تشغيلية مثل التأخير أو نقص الموارد، إلى عوامل خارجية كالتقلبات الاقتصادية والتغيرات التنظيمية. وتتطلب الحوكمة الفعالة للمخاطر اتباع نهج وقائي يشمل ورش العمل لتحديد المخاطر، ووضع خطط بديلة، والمراقبة المستمرة، بما يُقلل من تأثير الأحداث غير المتوقعة ويُعزز قدرة المشروع على الصمود (Ukoha, 2022). وقد أثبتت التجارب على مستوى العالم أن المؤسسات التي تُدمج إدارة المخاطر ضمن ممارساتها الإدارية تحقق نتائج أكثر إيجابية، من حيث تقليل معدلات الفشل وتحقيق مستويات رضا أعلى لدى أصحاب المصلحة. وتُقدم المعايير الدولية مثل ISO 31000 نماذج منهجية لتنظيم إدارة المخاطر، مؤكدة أهمية ربط استراتيجيات التخفيف بالأهداف المؤسسية. ومع ذلك، تختلف فاعلية هذه النماذج من صناعة لأخرى، ومن مكان لآخر، مما يُبرز الحاجة إلى بحوث محلية تُبين أثر سياسات إدارة المشاريع على ممارسات إدارة المخاطر ضمن سياقات فريدة (النعيم وآخرون، 2024).

على مستوى الشرق الأوسط، يتزايد الدور الذي يلعبه قطاع الخدمات في إطار الجهود الرامية إلى تنويع الاقتصاد بعيداً عن الاعتماد على الموارد التقليدية مثل النفط والغاز. وقد نجحت المملكة العربية السعودية في أن تكون في طليعة هذه المساعي، من خلال مبادرة "رؤية 2030" التي تسعى إلى ترسيخ الابتكار، واستقطاب الاستثمارات، وتعزيز القطاعات غير النفطية. وتُعد الرياض، بصفتها العاصمة والمركز المالي، نقطة ارتكاز للعديد من الأنشطة الخدمية، كالرعاية الصحية، والخدمات الاستشارية، والمالية، وتكنولوجيا المعلومات. ورافق النمو السريع للمدينة طفرة في المشاريع الخدمية التي تُنفّذها الشركات استجابةً للخطط الإصلاحية وتوسع القطاع الخاص (برناوي وآخرون، 2025). إلا أن هذه البيئة المليئة بالحراك تطرح أيضاً تحديات متزايدة، من ضمنها التغيرات في السياسات، والفروقات الثقافية، والمنافسة العالية في سوق العمل، ما يُلقي بظلاله على قدرة المؤسسات على إنجاز المشاريع بفعالية. وبالتالي، تبرز ضرورة تطوير سياسات إدارية متماسكة وممارسات مدروسة لإدارة المخاطر، لضمان النجاح في مشهد السوق المتطور في الرياض (الشريف والراجحي، 2023).

يركز البحث على دراسة العلاقة بين تنظيم الحوكمة في المشاريع ومدى قدرة المؤسسات على إدارة المخاطر بفعالية. ويُعد المتغير المستقل، سياسات إدارة المشاريع، بمثابة مجموعة من التوجيهات الرسمية والإجراءات التي تحكم مختلف مراحل المشروع من تخطيط وتنفيذ إلى مراقبة وإغلاق. وتُؤثر هذه السياسات هيكلًا يُسهّم في ضمان الالتزام بالمدة الزمنية، وضبط الميزانية، وتحقيق رضا الأطراف المعنية. وتعتمد الدراسة في تفعيل هذا المتغير على أربعة أبعاد أساسية: سياسات التخطيط والجدولة، وسياسات تخصيص الموارد، وسياسات التواصل مع أصحاب المصلحة، وأخيراً سياسات ضمان الجودة. وتلعب هذه الأبعاد دوراً فارقاً في تحسين النتائج وتقوية قدرة المؤسسة على التعامل مع المخاطر (الفضل وعيسى، 2024).

تُعنى سياسات التخطيط والجدولة بتحديد الإطار الزمني والأهداف ونطاق المشروع، بالإضافة إلى المخرجات المتوقعة باستخدام أدوات منهجية كطريقة المسار الحرج (CPM) وهياكل تفكيك العمل (WBS). وتُساعد هذه السياسات في تفصيل المشروع إلى وحدات قابلة للإدارة، مما يُمكن من الالتزام بالوقت المحدد. وفي بيئة الرياض، حيث ترتبط المشاريع في كثير من الأحيان بمواعيد حكومية صارمة أو توقعات عملاء مُحددة، تُعد الجدولة المحكمة ضرورية لتفادي عنق الزجاجة وضمان التوافق بين الموارد والأهداف. فعلى سبيل المثال، يتوجب على شركة استشارية تُكلف بإعداد خطة استراتيجية لإحدى الجهات الرسمية أن تُحدد جدولاً زمنياً دقيقاً للوفاء بالمتطلبات التعاقدية، ما يجعل هذا البعد حاسماً في الحد من مخاطر التأخير أو اتساع النطاق (Kerzner, 2009).

أما بُعد إدارة الموارد، فيُركّز على الاستخدام الفعال للمصادر المالية والبشرية والمادية، وضمان تخصيصها بما يتناسب مع متطلبات المشروع. ونظراً لأهمية رأس المال البشري في مؤسسات الخدمات، تُتيح هذه السياسات تعيين الأفراد المناسبين وفقاً لمهاراتهم وتوافرهم. وفي بيئة تنافسية مثل الرياض، حيث يُمثل الاحتفاظ بالكفاءات تحدياً مستمراً، تُعد سياسات إدارة الموارد ضرورة لتحقيق الكفاءة وتقليل مخاطر مثل نقص الطاقم أو تجاوز التكاليف. كما تشمل هذه السياسات ضوابط لضمان الالتزام بالميزانيات المحددة، وهو أمر بالغ الأهمية نظراً لارتفاع نفقات التشغيل في القطاع الخدمي (Alsulami & Hamza, 2024). تحدد سياسات التواصل مع أصحاب المصلحة تبادل المعلومات بين الفرق المعنية، والعملاء، والإدارة. وتشمل هذه السياسات تنظيم الاجتماعات الدورية، وآليات جمع الملاحظات، وأساليب حل النزاعات، بهدف ضمان الشفافية وتوحيد الرؤية. وفي مدينة كبرى كمثل الرياض، حيث تتعدد الخلفيات الثقافية والمهنية للمعنيين بالمشاريع، يُعد الاتصال الواضح أمراً جوهرياً لتفادي سوء الفهم. فعلى سبيل المثال، يتعين على مزود خدمات تقنية يُشرف على تطبيق نظام برمجي جديد الحفاظ على تواصل فعال مع جميع الأطراف المعنية لتأمين تنفيذ سلس، مما يُبرز الدور الحاسم لهذا البعد في تقليل المخاطر (Suvvari & Saxena, 2023).

تهدف سياسات مراقبة الجودة إلى ضمان توافق نواتج المشروع مع المعايير المحددة مسبقاً وتوقعات العميل. وتشتمل هذه السياسات على آليات لضبط الجودة، وقياس الأداء، وإجراء مراجعات دورية لتقييم التقدم. وفي بيئة الخدمات التي يُعتبر فيها رضا العميل مقياساً رئيسياً للأداء، تُعد هذه السياسات ضرورية للحفاظ على السمعة والمكانة التنافسية. فمثلاً، يجب على مقدم خدمات صحية يُدير نظام معلومات جديداً للمرضى في الرياض الالتزام بجودة عالية لتفادي الأعطال التقنية، ما يُسلط الضوء على أهمية هذا البعد في معالجة مخاطر ضعف الأداء (الرواشده والهلسه، 2025).

أما المتغير التابع، إدارة المخاطر، فيُشير إلى عملية منظمة لاكتشاف التهديدات التي قد تُعيق نجاح المشروع، وتقييمها، وتقليل آثارها، ومتابعتها. وتواجه شركات الخدمات مخاطر متنوعة، من تغييرات في

نطاق العمل، أو تطورات تكنولوجية مفاجئة، أو تعديلات تنظيمية، وصولاً إلى مشكلات في رضا العملاء. وتتطلب مواجهة هذه المخاطر اعتماد استراتيجيات وقائية كعقد ورش العمل، وتطوير خطط بديلة، والمراقبة الدورية. وفي مناخ أعمال حيوي كالعاصمة السعودية، حيث تواجه الشركات تحديات نوعية، تُصبح ممارسات إدارة المخاطر ضرورة لتأمين نجاح المبادرات وضمان تنافسية المؤسسة (Irfan et al., 2021).

تبرز أهمية هذا البحث من كونه يُعزز من الفهم الأكاديمي والعملي للتأثيرات المتبادلة بين الحوكمة في المشاريع وإدارة المخاطر ضمن قطاع الخدمات. وقد تطورت إدارة المخاطر كمجال بشكل كبير، وبرزت أطر مرجعية مثل ISO 31000 التي تُشدد على إدماج هذا المجال ضمن العمليات المؤسسية. غير أن غالبية الدراسات ركزت على التصنيع والإنشاءات، ما خلق فجوة في الإلمام بمخاطر القطاعات الخدمية، وخصوصاً في الاقتصادات النامية كالمملكة العربية السعودية (النعيم وآخرون، 2024). وتسعى هذه الدراسة لسد هذه الفجوة من خلال تحليل كيف تؤثر أبعاد محددة من سياسات إدارة المشاريع – كالتخطيط، وتوزيع الموارد، والتواصل، والرقابة – على فعالية إدارة المخاطر ضمن السياق الخدمي، مما يُسهم في استخلاص نماذج فعّالة لإدارة عدم اليقين.

وتكمن جدة الدراسة في تسليطها الضوء على بيئة الخدمات في الرياض، والتي لم تحظَ بما يكفي من الدراسة في أدبيات إدارة المخاطر. فعلى الرغم من أن الأدبيات العالمية تناولت موضوعي المشاريع والمخاطر، فإن التركيز على الخصوصيات التي تُواجهها شركات الخدمات في اقتصادات صاعدة كالسعودية كان محدوداً. ويضيف اعتماد الدراسة على بيانات ميدانية من مؤسسات محلية بُعداً تطبيقياً للنقاش النظري العالمي، مما يعزز من القيمة العملية للنتائج. ويهدف البحث إلى تقديم توصيات مخصصة للبيئة المحلية حول كيفية تكيف سياسات المشاريع بما يُعزز من فعالية إدارة المخاطر، مسهمًا بذلك في تحقيق أهداف "رؤية 2030" عبر دعم نمو قطاع الخدمات في الرياض بشكل مستدام (برناوي وآخرون، 2025).

1.2. مشكلة الدراسة:

في خضم النمو المتسارع لقطاع الخدمات في العاصمة السعودية الرياض، تواجه المؤسسات الخدمية تحديات متزايدة في تنفيذ مشاريع معقدة تتمحور حول متطلبات العملاء، وذلك ضمن أطر تنظيمية واقتصادية في حالة تحول دائم. تمثل السياسات الفعالة لإدارة المشاريع عنصراً أساسياً لتحقيق الإنجاز ضمن الجداول الزمنية، وتحسين استخدام الموارد، وتعزيز رضا المعنيين بالمشروع. إلا أن الخصائص غير المستقرة المتجذرة في طبيعة مشاريع الخدمات – مثل التوسع غير المتوقع في نطاق المهام، والقصور في الموارد، والتغيرات التشريعية – تفرض مستويات عالية من المخاطر التي يمكن أن تُضعف فرص النجاح. ومع أن أهمية العلاقة بين سياسات إدارة المشاريع وإدارة المخاطر تبدو واضحة، إلا أنها لا تزال غير مدروسة بما يكفي، خاصة في السياق الخدمي لمدينة الرياض، حيث تُغذي رؤية 2030 وتيرة النمو والتحول (Alotaibi, 2019). يستكشف هذا البحث في الكيفية التي تؤثر بها سياسات إدارة المشاريع على أساليب إدارة المخاطر

داخل شركات الخدمات في الرياض، ويُسلط الضوء على إشكالية مركزية تتمثل في إيجاد توازن بين الحوكمة المُنظمة وتطبيق استراتيجيات فعالة للتقليل من المخاطر، من أجل تعزيز معدلات النجاح في سوق يشهد تنافساً متزايداً.

يمكن تحليل هذه الإشكالية من خلال اتباع نهج بحثي متعدد الأساليب، يجمع بين تحليل الأدبيات النظرية وتنفيذ دراسة ميدانية تطبيقية تعتمد على استبيانات تُوزع على عينة من شركات الخدمات في الرياض. يُتيح هذا النموذج المزدوج فرصة لفهم معمق للعلاقة بين السياسات التنظيمية للمشاريع بوصفها متغيراً مستقلاً، وممارسات إدارة المخاطر كمتغير تابع. وتُعد هذه المقاربة ذات أهمية خاصة للسياق المحلي، حيث يواجه قطاع الخدمات في الرياض - الذي يضم مجالات متنوعة مثل الاستشارات، والتقنيات الرقمية، والرعاية الصحية، وقطاع الضيافة - تحديات متباينة تتراوح بين تغييرات تشريعية وسوق عمل يتسم بالمنافسة. وتُبرز هذه التحديات ضرورة وجود سياسات إدارة مشاريع فعالة تُقلل من المخاطر وتدعم المساعي الهادفة لتنويع الاقتصاد المحلي، كما تنص عليه أهداف رؤية 2030 (Alateeg & Alayed, 2025).

من الجانب النظري، تُركز معظم الدراسات السابقة المرتبطة بإدارة المشاريع وإدارة المخاطر على قطاعات تقليدية كالبناء والتصنيع، مما يُفضي إلى قصور في الفهم المرتبط بالصناعات الخدمية، وخاصة في البيئات النامية. وغالباً ما تُعالج هذه البحوث أحد الجانبين - إما سياسات إدارة المشاريع أو إدارة المخاطر - دون التعمق في العلاقة المتبادلة بينهما. كما أن العديد من الأطر المنهجية تعتمد على دراسات حالة نوعية أو نماذج معيارية مثل PMBOK أو ISO 31000، بينما تغيب عنها البيانات التجريبية المستمدة من قطاعات الخدمات في الاقتصادات الصاعدة. وغالباً ما تتجاهل هذه الدراسات تحليل الكيفية التي تؤثر بها أبعاد معينة من السياسات - مثل التخطيط، أو إدارة الموارد، أو التواصل، أو مراقبة الجودة - في نتائج إدارة المخاطر. علاوة على ذلك، لا تتوافق الأدوات المستخدمة في تلك الدراسات - مثل مصفوفات تقييم المخاطر - مع الخصائص المتغيرة لمشاريع الخدمات، مما يُقلل من جدوى تطبيقها على السياق المحلي في الرياض (النعيم وآخرون، 2024؛ الكبيسي وكمال، 2020).

أما من الناحية العملية، فإن مؤسسات الخدمات العاملة في الرياض تواجه صعوبات حقيقية في تفعيل سياسات لإدارة المشاريع تكون قادرة على التصدي للمخاطر في واقع المشاريع الفعلي. على سبيل المثال، تؤدي الأطر الزمنية الضيقة التي تفرضها المبادرات الحكومية أو الطلبات العاجلة من العملاء إلى ضغوط على الموارد أو خلل في جودة التنفيذ. وعلى الرغم من ذلك، تفتقر الشركات إلى نماذج واضحة تُظهر كيف يمكن لهذه المخاطر أن تُدار بفعالية من خلال سياسات مُكيّفة خصيصاً. كما أن غياب أطر عمل محلية يُضعف قدرة الممارسين على توجيه عمليات الحوكمة بما يتماشى مع استراتيجيات الحد من المخاطر، وهو ما يُسفر عن نتائج سلبية تشمل ضعف الكفاءة، وزيادة التكاليف، وعدم رضا العملاء (عبدالستار، 2022). وتوسّع هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال تحليل العلاقة بين السياسات الإدارية للمشاريع وممارسات

إدارة المخاطر، مستندةً إلى بيانات ميدانية مستخلصة من قطاع الخدمات في الرياض، بهدف تقديم حلول قابلة للتطبيق العملي.

من خلال الدمج بين تحليل الأدبيات والنماذج الميدانية القائمة على جمع البيانات بواسطة الاستبيانات، يُقدّم هذا البحث مساهمة أصلية في فهم إدارة مخاطر المشاريع في بيئة الخدمات بالرياض، موفراً إطاراً تحليلياً ومعرفياً يُعزز من فعالية السياسات التطبيقية. ومن المتوقع أن تُسهم نتائجه في توسيع القاعدة المعرفية النظرية، وتقديم إرشادات عملية تساعد المؤسسات على تحسين مخرجات المشاريع وتقليل معدلات الفشل ضمن بيئة تنافسية متسارعة النمو.

1.3. أهمية الدراسة:

1.3.1. الأهمية العلمية:

تتجلى القيمة العلمية لهذه الدراسة في إسهامها في تعميق الفهم الأكاديمي لتكامل إدارة المشاريع وإدارة المخاطر ضمن قطاع الخدمات، وهو ميدان بحثي لا يزال أقل تناولاً مقارنةً بالتصنيع والإنشاءات. من خلال تحليل العلاقة بين سياسات إدارة المشاريع وآليات إدارة المخاطر، تُعالج الدراسة ثغرة نظرية تتعلق بكيفية تأثير الهياكل الحوكمية على تقليل المخاطر ضمن بيئات خدمية. حيث إن أغلب الدراسات السابقة تعاملت مع هذين المفهومين كعناصر مستقلة أو اعتمدت على أطر قياسية عامة مثل PMBOK و ISO 31000، دون مواءمتها لطبيعة الخدمات في الأسواق النامية كالسعودية (النعيم وآخرون، 2024؛ الكبيسي وكمال، 2020؛ Altahtooth, 2020). تطرح هذه الدراسة منظوراً منهجياً يعالج هذه الإشكالية، عبر استكشاف تأثير أربعة محاور رئيسية لسياسات إدارة المشاريع – تشمل التخطيط والجدولة، إدارة الموارد، التواصل مع أصحاب العلاقة، ومراقبة الجودة – على فعالية إدارة المخاطر. كما تُشكل الدراسة مرجعية بحثية قوية من خلال المزج بين مراجعة الأدبيات والنماذج التجريبية المستمدة من استبيانات ميدانية لشركات خدماتية في الرياض، مقدمةً بذلك رؤية معمقة حول خصوصية ديناميكيات المخاطر في السياقات الخدمية.

بالإضافة إلى ما سبق، تسهم هذه الدراسة في تجديد النقاش العلمي من خلال التصدي لنواقص منهجية وتحليلية سادت في الأدبيات السابقة. تعتمد كثير من البحوث الراهنة على دراسات حالة نوعية وأدوات تقليدية لا تتلاءم مع تطور بيئات الخدمات المعاصرة. ومن خلال الاعتماد على بيانات محلية من الرياض، تقدم هذه الدراسة رؤية تحليلية قابلة للبناء عليها لتطوير أدوات تقييم مصممة خصيصاً لمخاطر مشاريع الخدمات. كما أن إدراج النتائج ضمن الإطار الاجتماعي والاقتصادي لرؤية السعودية 2030 يُضفي بعداً مقارناً يُمكن من محاكاة التجربة في أسواق ناشئة أخرى (برناوي وآخرون، 2025). وتُوفر الدراسة مرجعاً أساسياً للباحثين في مجالات إدارة المشاريع والمخاطر والتنظيم المؤسسي، يمكنهم من استكشاف التأثيرات التفاعلية بين أبعاد السياسات وأدوات التخفيف من المخاطر، فاتحةً المجال أمام دراسات إضافية تركز على التحديات التي تواجه قطاع الخدمات عالمياً.

1.3.2. الأهمية العملية:

تتضح الأهمية التطبيقية لهذا البحث في قدرته على تزويد شركات الخدمات في الرياض بتوجيهات عملية تسهم في تنفيذ مشاريع أكثر كفاءة وتقليل المخاطر المحتملة. حيث يواجه أصحاب القرار من مديري تنفيذيين ومخططين ومتعاملين تحديات دائمة تتعلق بضيق المهل الزمنية، وقلة الموارد، والتغيرات التنظيمية، في ظل بيئة تنافسية. وستُسلط نتائج الدراسة الضوء على السبل التي تسهم بها سياسات محددة لإدارة المشاريع في تقليل مخاطر مثل تجاوز الميزانية، وتأخير التسليم، وعدم رضا العملاء. على سبيل المثال، يُمكن أن يؤدي تطوير سياسات فعالة للتواصل مع أصحاب المصلحة إلى تحسين الشفافية، بينما تُساعد سياسات تنظيم الموارد المحكمة على رفع كفاءة القوى العاملة. وباعتماد توصيات مستندة إلى بيانات ميدانية، تُساعد الدراسة المؤسسات على دمج الحوكمة الإدارية مع إدارة المخاطر بشكل متناغم، مما يُعزز الإنتاجية ويرفع من جودة تجربة العميل في سوق خدمات سريع التوسع (الزهراني والمدني، 2025).

كما أن هذه الدراسة تُعد مرجعًا ذا أهمية كبرى لصانعي السياسات والهيئات المهنية في المملكة العربية السعودية، لكونها تُسهم في دعم توجه رؤية 2030 نحو بناء اقتصاد متنوع قائم على خدمات ذات قيمة مضافة. ومن خلال استعراض دور سياسات إدارة المشاريع في تخفيف المخاطر، يمكن للبحث أن يُغني جهود تصميم البرامج التدريبية، والأطر التنظيمية، والمعايير المهنية التي تتماشى مع احتياجات شركات الخدمات (Alotaibi, 2019). وتُعد هذه المساهمة محورية في مدينة الرياض، التي تشهد زيادة في الطلب على المشاريع نتيجة المبادرات الحكومية. وستوفر النتائج التي يتوصل إليها البحث دعائم أساسية للمشرعين تُساعدهم في بناء بيئة أعمال قادرة على الصمود، وجذب استثمارات نوعية، وتحفيز نمو اقتصادي متوازن (Alateeg & Alayed, 2025). ومن ثم، تُمثّل الدراسة جسرًا بين التنظير والتطبيق، من خلال تزويد أصحاب المصلحة بالأدوات اللازمة للتعامل مع تعقيدات إدارة مشاريع الخدمات في سياق محلي يتسم بالتغير المستمر.

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 (H_0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسات مراقبة الجودة ونجاح إدارة المخاطر في شركات الخدمات بالرياض.

1.7. النظريات العلمية المتبعة لإعداد البحث:

يعتمد هذا البحث على عدد من النظريات العلمية الراسخة لتشكيل الإطار النظري الذي يفسر العلاقة بين سياسات إدارة المشاريع وإدارة المخاطر. ومن خلال تبني مناهج نظرية معتمدة، يُبنى هذا العمل على مقارنة متماسكة لتحليل أثر الحوكمة المنظمة على الحد من المخاطر في بيئة قطاع الخدمات المتغيرة داخل مدينة الرياض. وقد تم اختيار ثلاث نظريات رئيسية – هي نظرية الطوارئ، ونظرية النظم، ونظرية أصحاب المصلحة – استنادًا إلى صلتها الوثيقة بمتغيرات البحث، وقدرتها على تفسير تعقيدات إدارة مشاريع الخدمات. تتيح هذه النظريات مجتمعة فهمًا عميقًا للأبعاد التكيفية والمنهجية والعلاقية لإدارة المشاريع والمخاطر، بما يتناغم مع تركيز الدراسة على الواقع المحلي والاعتبارات العملية المعاصرة.

1.7.1. النظرية الأولى: نظرية الطوارئ

تقوم نظرية الطوارئ على مبدأ أن لا توجد صيغة إدارية موحدة تصلح لجميع السياقات؛ بل إن فاعلية السياسات الإدارية تعتمد على مدى انسجامها مع طبيعة البيئة التنظيمية والسياق المحيط. وفي هذا الإطار، توظف الدراسة نظرية الطوارئ لفهم مدى ملاءمة سياسات إدارة المشاريع لخصائص شركات الخدمات في الرياض، مثل البنى التنظيمية، والخلفيات الثقافية، وتعقيد طبيعة المشاريع. فمثلاً، قد تتطلب سياسات التخطيط والجدولة المرنة الكافية لمواكبة وتيرة المشاريع الحكومية ضمن إطار رؤية 2030، بينما ينبغي أن تراعي سياسات إدارة الموارد طبيعة المنافسة في سوق العمل. تدعم هذه النظرية الحاجة إلى تبني سياسات مرنة قادرة على التكيف مع الظروف المحيطة بهدف تخفيف المخاطر التشغيلية، مثل التأخير أو العجز في الموارد (Ackah & Arthur, 2025).

ومن خلال تطبيق هذا الإطار، تفحص الدراسة مدى تكيف الأبعاد الأربعة لسياسات إدارة المشاريع – التخطيط والجدولة، إدارة الموارد، التواصل مع أصحاب العلاقة، ومراقبة الجودة – في تعزيز كفاءة إدارة المخاطر. وتشير النظرية إلى أن فعالية تقليل المخاطر تعتمد على مدى توافق هذه السياسات مع المتغيرات الداخلية والخارجية لمشاريع الخدمات في الرياض. على سبيل المثال، قد تتطلب سياسة مراقبة الجودة دمج أدوات تقييم محددة للمخاطر بهدف تلبية احتياجات العملاء في بيئة تتسم بارتفاع مستوى المخاطر. وبهذا، تُمكن نظرية الطوارئ الباحث من استكشاف كيف يمكن لتكيف الحوكمة أن يقلل من الغموض، بما يوفر قاعدة نظرية قوية للتحليل التطبيقي لممارسات إدارة المخاطر محلياً (Gilbert, 2024).

1.7.2. النظرية الثانية: نظرية النظم

تُصوّر نظرية النظم المؤسسات بوصفها أنظمة مترابطة، تتفاعل فيها عناصر مثل العمليات والموارد وأصحاب المصلحة لتحقيق غايات موحدة. وفي سياق شركات الخدمات، تُعتبر سياسات إدارة المشاريع جزءًا لا يتجزأ من نظام تنظيمي أشمل يؤثر بشكل مباشر في إدارة المخاطر. إذ يُنظر إلى كل بُعد من أبعاد هذه السياسات كعنصر ضمن شبكة من العلاقات المتبادلة، بحيث يؤدي أي تغيير في أحد الجوانب - كسياسة تخصيص الموارد - إلى تأثيرات ملحوظة على مجالات أخرى، مثل الجداول الزمنية أو جودة المخرجات. وفي بيئة المشاريع الخدمية في الرياض، التي غالبًا ما تضم أطرافًا متعددة ونتائج معقدة، تُبرز نظرية النظم أهمية التنسيق المنهجي لتجنب مخاطر مثل ضعف التواصل أو انخفاض الكفاءة التشغيلية (Kerzner, 2009).

ومن خلال تطبيق هذا المفهوم، توفر الدراسة تحليلًا لكيفية تفاعل سياسات إدارة المشاريع باعتبارها أنظمة فرعية تعمل بصورة تكاملية لدعم عمليات إدارة المخاطر. فعلى سبيل المثال، تُمكن سياسات التواصل الفعّالة من تدفق المعلومات بانسيابية داخل النظام، مما يقلل من احتمالية وقوع أخطاء في الفهم، في حين تضمن سياسات مراقبة الجودة ثبات المخرجات. ومن خلال هذا الفهم، تنتظر الدراسة إلى إدارة المخاطر كنتيجة لتشابك العلاقات بين مكونات النظام، مما يساعد في تحليل استجابات السياسات المختلفة للمخاطر المعقدة، كالتغيرات التنظيمية أو تدني مستويات رضا العملاء في بيئة خدمية نشطة كالرياض. يُسهم هذا التوجه في تبني نهج شمولي يعكس تداخل العوامل المؤثرة في الحوكمة وتخفيف المخاطر (Ackah & Arthur, 2025).

1.7.3. النظرية الثالثة: نظرية أصحاب المصلحة

تُعطي نظرية أصحاب المصلحة من أهمية تنظيم العلاقة بين المؤسسة وكافة الجهات المتأثرة بأنشطتها أو المؤثرة فيها، ومن ضمنهم العملاء، الموظفون، والشركاء الخارجيون. وبما أن قطاع الخدمات يعتمد بدرجة كبيرة على رضا العملاء وتفاعل أصحاب المصلحة، فإن هذه النظرية تُعد أساسية لتحليل تأثير سياسات التواصل على إدارة المخاطر. وفي بيئة المشاريع في الرياض، التي تتميز بتنوع أصحاب المصلحة وتباين توقعاتهم - من جهات حكومية إلى عملاء دوليين - يصبح من الضروري تحقيق فعالية في التواصل لضمان التوافق وتقليل احتمالية نشوء مخاطر كامتداد نطاق العمل أو تدني الرضا العام. توفّر هذه النظرية إطارًا لفهم كيفية تعزيز الشفافية والثقة من خلال سياسات تواصل واضحة وشاملة، مما يُساعد على تقليص الغموض المحيط بتنفيذ المشاريع (Uribe et al., 2018).

وعبر توظيف هذه النظرية، تتناول الدراسة كيف تؤثر مشاركة أصحاب المصلحة على فعالية إدارة المخاطر ضمن الأبعاد الأربعة لسياسات إدارة المشاريع. فعلى سبيل المثال، تُسهم سياسات التواصل التشاركية في التعرف المبكر على التحديات من خلال دمج ملاحظات العملاء، بينما يمكن أن تُكثّف

سياسات التخطيط والجدول الزمنية لتتواءم مع تطلعات أصحاب العلاقة. وتشدد النظرية على ضرورة إيجاد توازن بين مصالح الجهات المعنية لتحقيق نتائج مرضية للمشروعات، خصوصًا في بيئة متعددة الخلفيات الاقتصادية والثقافية كمدينة الرياض. يُعني هذا المنظور الدراسة بتحليل الروابط العلائقية التي تُمكن من فهم آليات التعاون وتعزيز المرونة في إدارة مشاريع الخدمات (Ukoha, 2022).

1.7.4. الدمج بين هذه النظريات الثلاث لاستخدامها في البحث:

إن التكامل بين نظرية الطوارئ، ونظرية النظم، ونظرية أصحاب المصلحة، يوفر للبحث بنية نظرية متكاملة تُسهم في فهم شامل لكيفية تأثير سياسات إدارة المشاريع على إدارة المخاطر في بيئة خدمات الرياض. تدعم نظرية الطوارئ الدراسة من خلال التأكيد على ضرورة وجود سياسات مرنة تراعي خصوصية السياق المحلي، لاسيما المشاريع الحكومية المتسارعة المرتبطة برؤية 2030. كما تُرشد الدراسة إلى كيفية توافق كل من عناصر السياسة - من تخطيط وإدارة موارد وتواصل ومراقبة جودة - مع الظروف المحيطة، بما يدعم تقليل المخاطر. ويُسهم ذلك في جعل نتائج البحث ذات علاقة مباشرة بالتحديات التي تواجه بيئة الخدمات في الرياض، مُعالجًا نقاط الضعف في الأطر العامة لإدارة المشاريع التي لا تُراعي الخصوصيات المحلية (Gilbert, 2024).

وفي ذات السياق، تُعزز نظرية النظم من قيمة نظرية الطوارئ، من خلال تقديم منظور يوضح طبيعة العلاقات بين عناصر السياسات المختلفة وتأثيرها على تقليص المخاطر. وتعتمد الدراسة هذا الإطار لتفسير التفاعلات بين السياسات باعتبارها مكونات مترابطة ضمن نظام المشروع، حيث يمكن لتنسيق السياسات أن يقلل من مخاطر مثل تأخر الإنجاز أو ضعف كفاءة التوظيف. فمثلاً، يُمكن دراسة العلاقة بين إدارة الموارد ومراقبة الجودة كوسيلة لضمان توازن النظام واستقرار أدائه ضمن بيانات الخدمات المعقدة. ويُساعد هذا المنظور المنهجي على تقديم توصيات عملية لشركات الخدمات التي تطمح إلى تعزيز كفاءتها التنافسية في سوق الرياض (Ackah & Arthur, 2025).

كما تُضفي نظرية أصحاب المصلحة بُعدًا إضافيًا يركّز على العلاقات الإنسانية والتنظيمية، من خلال تحليل أثر تفاعل أصحاب العلاقة في إدارة المخاطر. ويساعد دمج هذه النظرية في توضيح كيف تسهم سياسات التواصل في خلق بيئة تعاونية بين أصحاب المصلحة المتعددين، من عملاء ومؤسسات حكومية، لمعالجة المخاطر الناتجة عن تضارب التوقعات (Martinsuo & Ahola, 2022). ويُسهم هذا المزج بين النظريات في تمكين الدراسة من تحليل ثلاثي الأبعاد يجمع بين التكيف الإداري (نظرية الطوارئ)، التكامل المنهجي (نظرية النظم)، والتفاعل العلائقي (نظرية أصحاب المصلحة)، بما يشكل أساسًا قويًا للتحليل التجريبي. كما أن هذا النهج الشامل يتيح للبحث معالجة الفجوات المعرفية في فهم ديناميات إدارة مشاريع الخدمات، وتلبية المتطلبات العملية لإدارة مخاطر فعالة في الرياض، مُضيفًا بذلك مساهمات نوعية إلى

الأدبيات الأكاديمية والمجال المهني على حد سواء (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:

يُمهّد الفصل الثاني للدراسة عبر تقديم قاعدة نظرية متينة تُبنى عليها باقي فصول البحث، من خلال تناول المتغيرات الأساسية وتحليل الأدبيات ذات الصلة بصورة منهجية. يستهل الفصل بعرض المتغير المستقل، المتمثل في سياسات إدارة المشاريع، التي تُعرّف على أنها مجموعة من التوجيهات المنظمة لتسيير المشاريع ضمن أربعة محاور رئيسية: سياسات التخطيط والجدولة، وسياسات إدارة الموارد، وسياسات التواصل مع أصحاب العلاقة، وسياسات مراقبة الجودة. تعمل هذه المحاور بوصفها منظومة متكاملة توجه تنفيذ المشروع نحو تحقيق الكفاءة التشغيلية والتوافق الاستراتيجي مع تطلعات الجهة المنفذة. أما المتغير التابع، وهو إدارة المخاطر، فيُنظر إليه باعتباره سلسلة من العمليات المنظمة التي تهدف إلى تحديد وتقييم وتخفيف ومراقبة المخاطر التي قد تعيق تحقيق أهداف المشروع، مثل التأخير الزمني، أو تجاوز الميزانيات، أو تدني رضا العملاء. يُقدّم هذا الجزء التمهيدي من الفصل عرضاً تحليلياً لهذه المتغيرات، بما يسهم في توضيح دورها ضمن بيئة قطاع الخدمات في مدينة الرياض، تمهيداً للتحليل المتعمق لاحقاً.

عقب تعريف المتغيرات، ينتقل الفصل الثاني إلى استعراض نقدي وتحليل معمق للدراسات السابقة التي تناولت موضوعي إدارة المشاريع وإدارة المخاطر، مع إيلاء اهتمام خاص بتطبيقاتها ضمن السياقات الخدمية. يتم تحليل كل دراسة على حدة من حيث الإطار المعرفي والأهداف والمنهج المتبع وأدوات القياس والمجتمع المستهدف والعينة المستخدمة والنتائج التي توصلت إليها والتوصيات الصادرة عنها. ويُقدّم التحليل المقارن تقييماً دقيقاً لمواطن القوة والضعف، كما يستعرض الفرص والتحديات، ويسلط الضوء على مزايا وعيوب كل دراسة، مع التركيز على الثغرات المعرفية والمنهجية التي لم تعالجها تلك الأبحاث. يكشف هذا النقاش عن أوجه القصور، مثل قلة التركيز على قطاع الخدمات، أو غياب البيانات المحلية المرتبطة بالأسواق النامية كالمملكة العربية السعودية. وبالاستناد إلى تلك النتائج، يعمل الفصل على ربط السياق البحثي الحالي بخلاصات الدراسات السابقة، في محاولة لتعزيز نقاط القوة وتجاوز أوجه الضعف بما يُسهم في تطوير منظور أكثر تكاملاً لسياسات إدارة المشاريع وإدارة المخاطر ضمن شركات الخدمات في الرياض. وختاماً، يعرض الفصل الإطارين النظريين لكل من المتغير المستقل والمتغير التابع، ويُدمجها ضمن نموذج نظري موحد يعكس العلاقة التكاملية بينهما، بما يعزز تفسير الظاهرة المدروسة في ضوء بيئة العمل المحلية الديناميكية.

2.2. المتغير المستقل: سياسات إدارة المشاريع

تمثل سياسات إدارة المشاريع المتغير المستقل في هذا البحث، وهي تشير إلى مجموعة من اللوائح والإرشادات الرسمية التي تعتمدها شركات الخدمات في مدينة الرياض بهدف تنظيم تخطيط المشاريع،

تنفيذها، مراقبتها، وإتمامها بكفاءة. تُعد هذه السياسات بمثابة الإطار الحاكم الذي يضمن مواءمة العمليات مع الأهداف المؤسسية، وتحسين توزيع الموارد، وتلبية متطلبات المعنيين بالمشروع. من خلال وضع تعليمات واضحة تنظم كافة مراحل تنفيذ المشاريع، تسعى هذه السياسات إلى تحقيق فاعلية تشغيلية وتقليل الغموض في سير العمل. ويركز البحث الحالي على تحليل هذه السياسات باعتبارها عاملاً مؤثراً في إدارة المخاطر، مع دراسة الكيفية التي تساهم بها في تخفيض احتمالية التهديدات التي قد تؤثر سلباً على إنجاز المشاريع في بيئة الخدمات المتسارعة النمو في الرياض (Magano et al., 2021).

2.2.1. البعد الأول للمتغير المستقل: سياسات التخطيط والجدولة

تُعنى سياسات التخطيط والجدولة بالإجراءات والأدوات المستخدمة في تحديد أهداف المشروع، نطاقه، جداول تنفيذه، والمخرجات المتوقعة منه. وتشمل هذه السياسات تصميم خطط مفصلة تعتمد على أدوات مثل هياكل تقسيم العمل (WBS) ومخططات جانت، وتطبيق أساليب تحليلية مثل المسار الحرج (CPM) لضمان الالتزام بالمواعيد المحددة. وفي سياق شركات الخدمات بالرياض، التي غالباً ما تعمل ضمن جداول زمنية مضغوطة نتيجة المتطلبات الحكومية أو طلبات العملاء، يصبح لهذه السياسات دور حاسم في استباق التأخيرات وتوزيع الموارد بفعالية. ومن خلال توضيح مراحل العمل، تُسهم هذه السياسات في تقليص فرص الانحراف عن الجدول الزمني أو تضخم نطاق المشروع، بما يضمن التقدم المنهجي نحو الإنجاز المخطط (Kundu, 2014).

2.2.2. البعد الثاني للمتغير المستقل: سياسات إدارة الموارد

تتناول سياسات إدارة الموارد آليات توزيع الموارد البشرية، المالية، والمادية، واستخدامها ورصدها خلال مراحل المشروع المختلفة. وتُعنى هذه السياسات بتخصيص الكفاءات المؤهلة حسب تخصصاتها، وضبط الإنفاق ضمن حدود الميزانية، وضمان توافر المواد في الوقت المطلوب. وفي قطاع الخدمات بالرياض، حيث يُعد جذب الموارد البشرية والحفاظ عليها تحدياً مستمراً، تُعتبر هذه السياسات ضرورية لتحقيق أقصى استفادة من فرق العمل وللتحكم في التكاليف. وبفضل منعها لنقص الموارد أو تجاوز المصروفات، تُسهم هذه السياسات بدور فعال في احتواء المخاطر التي يمكن أن تعرقل تقدم المشروع، مما يضمن الاستمرارية تحت مختلف القيود (القيسي وفارس، 2023).

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

تُحدد سياسات التواصل مع أصحاب المصلحة الآليات الرسمية لتبادل المعلومات بين الأطراف المعنية بالمشروع، بما فيهم فرق العمل، العملاء، والإدارة. وتشمل هذه السياسات جداول للتحديثات الدورية، قنوات للتغذية الراجعة، ونظم لمعالجة الخلافات تضمن الشفافية وتوحيد الرؤى. ونظراً لتعدد الخلفيات الثقافية والمهنية لأصحاب المصلحة في مشاريع الرياض، يُصبح الاتصال الفعال ضرورة حتمية لتجنب الالتباسات

التي قد تؤدي إلى التأخير أو عدم الرضا. ومن خلال دعم الشفافية والتعاون، تُساعد هذه السياسات في تقليل احتمالية تعارض الأهداف أو فشل التنسيق، مما يُعزز من تكامل المشروع وزيادة ثقة المعنيين به (Menon, 2024).

2.2.4. البعد الرابع للمتغير المستقل: سياسات مراقبة الجودة

تعنى سياسات مراقبة الجودة بتحديد الضوابط والإجراءات التي تضمن توافق نتائج المشروع مع المعايير المتفق عليها وتوقعات العملاء. وتشمل هذه السياسات أنشطة ضمان الجودة، معايير الأداء، والتفتيش الدوري لمخرجات المشروع. وبما أن رضا العملاء يشكل ركيزة أساسية في قطاع الخدمات، فإن هذه السياسات تحتل مكانة محورية في الحفاظ على سمعة الشركة وتعزيز موقعها التنافسي. وفي بيئة الرياض التي تتطلب مخرجات عالية الجودة ضمن جداول زمنية ومالية صارمة، تسهم هذه السياسات في تقليل مخاطر الأداء المنخفض أو الأعطال الفنية، وتضمن توافق المنتجات النهائية مع متطلبات السوق والمعايير المهنية (النجار والشوابكة، 2020).

2.3. المتغير التابع: إدارة المخاطر

تُعرف إدارة المخاطر بأنها منهجية منظمة تهدف إلى تحديد، تقييم، معالجة، ومراقبة العوامل التي قد تُعيق نجاح المشاريع ضمن مؤسسات الخدمات. وتشمل المخاطر المحتملة في هذا السياق مجموعة من أوجه عدم اليقين مثل التأخير في التنفيذ، تجاوز الميزانية، التغيرات التنظيمية، أو تدني مستوى رضا العملاء. وتعتمد إدارة المخاطر الفعالة على خطط وقائية تتضمن ورش عمل مخصصة لاكتشاف المخاطر ووضع سيناريوهات بديلة للطوارئ، بما يدعم قدرة المشروع على الصمود أمام التقلبات. وبالنظر إلى سرعة النمو وتعقيد شبكة المعنيين في قطاع الخدمات بالرياض، تُمثل إدارة المخاطر عنصراً أساسياً لضمان ملاءمة نتائج المشاريع مع التوقعات المؤسسية وتطلعات العملاء، مما يجعلها نقطة ارتكاز محورية لهذا البحث (الكرعاوي وعلي، 2022).

2.4. الدراسات السابقة:

2.4.1. عرض الدراسات السابقة:

2.4.1.1. الدراسات باللغة العربية:

في دراسة النجار والشوابكة (2020)، المعنونة بـ "اليقظة الاستراتيجية وأثرها في إدارة المشاريع في شركات الاتصالات الأردنية"، تم تحليل العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية وأداء إدارة المشاريع في قطاع الاتصالات بالأردن. استخدم الباحثان منهجية تحليلية وصفية، مستندين إلى استبيانات وُزعت على عينة طبقية عشوائية تضم 153 موظفاً من إجمالي 217 موظفاً يعملون في المستويات الإدارية العليا والوسطى

بشركة الاتصالات الأردنية. وأظهرت نتائج الدراسة أن مكونات اليقظة الاستراتيجية، سواء التكنولوجية أو التنافسية أو البيئية أو التجارية، لها تأثير إيجابي كبير على مكونات إدارة المشاريع مثل نطاق العمل، وضبط الزمن، والتحكم في التكلفة، وضمان الجودة، والتكامل، وإدارة الموارد، والتواصل، والمخاطر، والمشتريات، وكذلك علاقات أصحاب المصلحة. وقد شددت التوصيات على ضرورة تأسيس وحدات مختصة باليقظة الاستراتيجية، مع دعم اليقظة البيئية بالتركيز على التشريعات الحديثة والمنتجات الصديقة للبيئة، وتبني معايير إدارة المشاريع العالمية عبر برامج تدريبية مهنية. وتُبرز هذه الدراسة القيمة العملية للانتباه المبكر للمتغيرات الاستراتيجية في رفع فعالية إدارة المشاريع في بيئات عالية التنافسية.

أما دراسة عمرو (2021)، المعنونة "أثر استراتيجيات ريادة الأعمال على إدارة المخاطر للمشاريع: دراسة تطبيقية على مشاريع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن"، فقد سعت إلى تحليل كيفية إسهام استراتيجيات ريادة الأعمال في التعامل مع المخاطر داخل مشاريع تكنولوجيا المعلومات الأردنية. اعتمدت الدراسة نهجًا تحليليًا وصفيًا، مستعينة باستبيان صُمم بمساعدة خبراء كوسيلة رئيسية لجمع البيانات. وتكوّن مجتمع الدراسة من مشاريع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بينما شملت العينة 128 مشاركًا يمثلون مديري المشاريع، والمديرين التنفيذيين، ورؤساء الأقسام، والمشرفين، والتقنيين. أشارت النتائج إلى أن تلك المشاريع توظف مواردها بكفاءة لدعم الابتكار والبحث والتطوير، مما يخلق بيئة محفزة لإدارة المخاطر. كما سلّطت الدراسة الضوء على أهمية البنى التنظيمية في تيسير الإبداع، وتمكين الكوادر، وتبني استراتيجيات استباقية لإدارة المخاطر. وقد أوصت الدراسة باعتماد سياسات جديدة في الابتكار، وزيادة الاستثمارات في الأفكار الخلاقة، وتحويلها إلى خدمات ومنتجات عملية. وتُقدّم هذه الدراسة مساهمة مهمة في توضيح كيف تُسهم الممارسات الريادية في معالجة تحديات المخاطر في المشاريع التكنولوجية.

وفي دراسة الشريف والراجحي (2023)، بعنوان "أسباب تعثر المشاريع السعودية ومتطلبات تقاؤها"، استهدف الباحثان التعرف على العوامل المؤدية إلى فشل المشاريع في المملكة العربية السعودية، وكذلك استكشاف السبل الكفيلة بتلافيها. اتبعت الدراسة أسلوبًا وصفيًا، بالاعتماد على استبيان مكون من قسمين، الأول حول مسببات الفشل، والثاني عن المتطلبات الوقائية، وُزّع على 374 فردًا من العاملين في مجال إدارة المشاريع. وأظهرت نتائج البحث أن أبرز أسباب التعثر كانت تتعلق بضعف التمويل، وتأخر صرف الدفعات، وسوء الإدارة من جانب المالكين والعاملين. في المقابل، وُجد أن الدراسات التمهيدية الشاملة للمشاريع، وتطبيق أدوات دقيقة لرصد التقدم، والتدخل المبكر لمعالجة الانحرافات، وتوفير الموارد الضرورية، تعد من أبرز العوامل الوقائية. وركزت التوصيات على أهمية ضمان التمويل، وتطوير نظام سداد فعال، ورفع كفاءة الكوادر البشرية، والحفاظ على استقرار نطاق العمل عبر عقود واضحة وشاملة. وتؤكد هذه الدراسة أن نجاح المشاريع السعودية يعتمد بدرجة كبيرة على التخطيط المالي والإداري الرشيد، وتقديم حلول واقعية لتحسين الأداء في بيئة اقتصادية متعددة القطاعات.

كما تناولت دراسة الزهراني والمدني (2025)، والتي حملت عنوان "أثر تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية على جودة المشاريع: دراسة تطبيقية على مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة"، مدى تأثير تطبيق الإرشادات العالمية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع الحكومية، مع التركيز على مشاريع وزارة الصحة في مكة. وقد استخدمت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي، واستندت إلى الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من 100 موظف مشارك في تلك المشاريع. كشفت نتائج البحث عن تبني واسع للمعايير الدولية المتعلقة بنطاق العمل، والوقت، والتكلفة، والتواصل، وإدارة المخاطر، والتفاعل مع أصحاب المصلحة، مما أدى إلى رفع مستوى جودة المشاريع من حيث الكفاءة والفعالية، ومدى الأثر، والاستدامة، والملاءمة. وأشارت التوصيات إلى ضرورة تقوية أنظمة الإنذار المبكر لمتابعة المخاطر، وتحسين الاستجابة لملاحظات الجهات الممولة، وتعزيز العمل الجماعي لتحقيق الأهداف الكبرى. وتدل النتائج على أن الالتزام بالمعايير العالمية في إدارة المشاريع يعزز من نتائجها، ويشكل أرضية صلبة لتحسين الحوكمة في القطاع العام.

وأخيرًا، استعرضت دراسة الرواشده والهلسه (2025)، تحت عنوان "أثر ريادة الأعمال على إدارة المخاطر للمشاريع وفق نظام COSO"، العلاقة بين ريادة الأعمال وإدارة المخاطر في ضوء إطار COSO، داخل شركات الكهرباء في الأردن. استخدمت الدراسة منهجًا استنتاجيًا مدعومًا بأسلوب تحليل كمي، من خلال تطبيق نمذجة المعادلات الهيكلية (PLS-SEM) باستخدام استبيان وُجّه إلى 68 موظفًا في شركة توزيع الكهرباء الأردنية وشركة الكهرباء الوطنية. وتوصلت الدراسة إلى أن البُعد الإبداعي لريادة الأعمال يُعزز بدرجة كبيرة عملية تحليل المخاطر والاستجابة لها، ويرتبط بوجود بيئة مشجعة على الابتكار وتطبيق صارم لإجراءات نظام COSO. وأوصت الدراسة بدمج إدارة المخاطر ضمن عملية اتخاذ القرار، وتوسيع الاستثمار في البحث والتطوير، وتحديث آليات تقييم المخاطر باستخدام الأنظمة الرقمية. كما دعت إلى توسيع الاعتماد على الطاقة المتجددة كوسيلة لتقليل المخاطر الهيكلية. وتكشف هذه النتائج كيف يُمكن للإبداع الريادي أن يطور من أدوات إدارة المخاطر، مقدمة توصيات عملية تُفيد مشاريع قطاع الطاقة في بيئات عالية التغيير.

2.4.1.2. الدراسات باللغة الانكليزية:

تناولت دراسة (Alotaibi 2019)، المعنونة بـ "إدارة المشاريع: أثر ممارسات إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في المملكة العربية السعودية"، العلاقة بين اعتماد ممارسات إدارة المشاريع ونجاحها في قطاع البناء، الذي يمثل محورًا رئيسيًا في مساعي التنويع الاقتصادي بالمملكة. استخدمت الدراسة أسلوبًا مزدوجًا، يجمع بين مقابلات معمقة مع 12 مدير مشروع يمثلون مقاولين من الفئتين الأولى والثانية، إلى جانب استبيان كمي استهدف 276 مدير مشروع من فئات المقاولين الثلاث. وأجري التحليل باستخدام أدوات إحصائية ونوعية. ركزت العينة على شركات إنشاءات كبيرة في العاصمة الرياض. وقد بيّنت النتائج أن كفاءة مدير المشروع وحجم المشروع يلعبان دورًا محوريًا في تبني ممارسات إدارة المشاريع، وهو ما يُسهم

في تعزيز فرص النجاح وتقليل احتمالات الإخفاق. وأوصت الدراسة بضرورة إزالة المعوقات التي تعرقل تبني هذه الممارسات، وحثّ المقاولين على الاستثمار في التطوير المهني من خلال برامج معهد إدارة المشاريع (PMI)، إلى جانب مراجعة نظام تصنيف المقاولين لتعزيز الشفافية. وتُبرز هذه النتائج الدور التحويلي للممارسات الإدارية الموحدة في دعم قطاع الإنشاءات بالمملكة، بما يتماشى مع تطلعات رؤية 2030.

في سياق مختلف، هدفت دراسة (Irfan et al. (2021)، المعنونة بـ "دور تخطيط المشاريع وكفاءات مديري المشاريع في نجاح مشاريع القطاع العام"، إلى استقصاء تأثير كل من تخطيط المشاريع وكفاءة المديرين على نتائج المشاريع الحكومية في إقليم بلوشستان بباكستان، خاصةً في ظل الإخفاقات المرتبطة بسوء التخطيط وضعف القدرات الإدارية. اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي، واستخدمت استبيانًا إلى جانب نمذجة المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية كأدوات بحث. تألف مجتمع الدراسة من مهندسي المشاريع العاملين في القطاع العام، وشارك في العينة 260 مستجيبًا. وأظهرت النتائج أن كفاءة التخطيط، إلى جانب المعرفة والخبرة والمهارات الشخصية لدى مديري المشاريع، تُسهم بشكل واضح في تعزيز فعالية التنفيذ وتحسين استثمار الموارد. وتضمنت التوصيات التركيز على التخطيط المسبق المتكامل، وإدراج مكونات مثل النطاق الزمني وتقدير المخاطر، بالإضافة إلى اعتماد آليات تقييم لقياس كفاءة المديرين. وتُعد هذه الدراسة مرشدًا عمليًا للهيئات الحكومية في تطوير نتائج مشاريعها من خلال التخطيط الاستراتيجي والقيادة ذات الكفاءة العالية.

أما دراسة (Alsulami & Hamza (2024)، المعنونة بـ "تحديد كفاءات إدارة المشاريع في القطاع العام السعودي"، فقد هدفت إلى تحديد المهارات الجوهرية اللازمة لإدارة المشاريع في السياق الحكومي السعودي، مع الأخذ في الاعتبار التحديات الاقتصادية العالمية وتأثيرها على فعالية المشاريع. اتبعت الدراسة نهجًا وصفيًا تحليليًا، واستخدمت استبيانًا شاملاً أرفق بتحليل عاملي استكشافي بهدف الكشف عن البنى الكامنة للكفاءات. تكونت العينة من 200 متخصص في القطاع العام، طُلب منهم تقييم المهارات الأساسية المطلوبة. وقد صنّفت النتائج الكفاءات إلى مجموعتين رئيسيتين: الأولى تتعلق بتخطيط المشروع، والمراقبة، وإدارة الموارد والتكاليف، والثانية بمسائل التفاعل الإنساني والاتصال. وأشارت الدراسة إلى أهمية تكييف الكفاءات بما يتلاءم مع الخصوصية المحلية لتحقيق نتائج فعالة. وقد أوصت الدراسة بتكثيف التدريب على تحليل المخاطر، وتعزيز الفهم المتبادل بين القوى العاملة متعددة الخلفيات، وتحسين قدرات الاتصال بما يُفضي إلى مشاركة أصحاب المصلحة بفعالية. وتُوفر هذه النتائج إطارًا واضحًا لتطوير المهارات المؤسسية التي تسهم في نجاح المشاريع الحكومية داخل المملكة.

في دراسة أخرى، بحثت (Alateeg & Alayed (2025)، في موضوع "تحسين أداء إدارة المشاريع من خلال الابتكار الأخضر، وتخطيط الجودة، والقيادة الاستراتيجية"، الدور الذي تلعبه ممارسات الابتكار البيئي في تطوير إدارة المشاريع داخل قطاع الأغذية بالمملكة. واستندت الدراسة إلى تصميم كمي مقطعي،

حيث وُزِعَ استبيان على 341 موظفًا عبر عينة عشوائية، وتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية عبر برنامج SmartPLS. وقد ركزت العينة على العاملين في قطاع الأغذية. كشفت النتائج أن تبني الابتكار الأخضر يعزز من فعالية تخطيط الجودة ويقوي ممارسات القيادة، مما يسهم في تحسين أداء المشاريع من حيث الجداول الزمنية والميزانيات ورضا العملاء. وسلّطت الدراسة الضوء على الدور المركزي للممارسات المستدامة ضمن الإطار العام لرؤية السعودية 2030. وشملت التوصيات ضرورة دمج الابتكار البيئي ضمن الخطط الاستراتيجية، وتحسين نظم تخطيط الجودة، وتشجيع القيادات على تبني أساليب تحفيزية لنجاح المشاريع. وتُعد هذه الدراسة إضافة نوعية في فهم آليات تحسين المشاريع من خلال ممارسات تراعي البعد البيئي والتنمية المستدامة في قطاع حيوي.

وفي دراسة (Ackah & Arthur (2025)، بعنوان "استراتيجيات إدارة مخاطر المشاريع وأداء المشاريع في قطاع الاتصالات"، تم فحص مدى تأثير استراتيجيات إدارة المخاطر على أداء المشاريع في قطاع الاتصالات في غانا، مع إيلاء اهتمام خاص بعمليات التقييم والسيطرة والتخطيط للطوارئ. اعتمدت الدراسة على تصميم كمي تفسيري، استُخدم فيه استبيان استهدف 113 مديرًا إداريًا، وتم تحليل البيانات باستخدام الانحدار المتعدد عبر برنامج SPSS. وتركزت العينة على شركات عاملة في مجال الاتصالات. وقد أظهرت النتائج أن تطوير استراتيجيات شاملة لتقييم المخاطر والسيطرة عليها والتخطيط لحالات الطوارئ يُحسن من أداء المشاريع، من خلال تمكينها من التصدي بشكل استباقي للتحديات وضمان استمرارية العمليات في مواجهة الانقطاعات. أوصت الدراسة بإعطاء أولوية لتقنيات السيطرة على المخاطر وخطط الطوارئ، مع ضرورة دمجها ضمن السياسات المؤسسية، وتوفير برامج تدريب متخصصة لتعزيز قدرات المديرين في إدارة المخاطر. وتؤكد هذه الدراسة أن إدارة المخاطر لا تمثل فقط عنصرًا وقائيًا، بل تُعد من المحركات الأساسية لتحسين نتائج المشاريع في بيئة تنافسية ومعقدة كالتّي يشهدها قطاع الاتصالات.

2.4.2. مناقشة وتحليل الدراسات السابقة ونتائجها:

2.4.2.1. ثغرات الدراسات السابقة ونقاط ضعفها:

رغم أن الدراسات المستعرضة تُسهم في تعزيز الفهم لمجالي إدارة المشاريع والمخاطر، إلا أنها تعاني من جوانب قصور واضحة فيما يتعلق بشموليتها القطاعية وإمكانية تطبيق نتائجها، لا سيما في ما يخص قطاع الخدمات. فعلى سبيل المثال، ركّز الزهراني والمدني (2025) على مشاريع الصحة العامة في مكة المكرمة، متجاهلين السياقات الأوسع لقطاعات خدمية مثل الاستشارات أو تقنية المعلومات، ما يحد من قابلية تعميم نتائجهم على بيئة خدمية متنوعة كالعاصمة الرياض. بالمثل، انصب تركيز Alsulami and Hamza (2024) على كفاءات القطاع الحكومي في مكة، دون الالتفات إلى شركات الخدمات الخاصة، التي تختلف طبيعة مشاريعها وآليات إدارتها اختلافًا جوهريًا. يتكرر هذا القصور الإقليمي والقطاعي في دراسة الشريف والراجحي (2023)، التي عالجت إخفاق المشاريع على مستوى المملكة بشكل عام، من

دون تخصيص يراعي الفروقات الدقيقة لقطاع الخدمات. ونتيجة لذلك، تغفل هذه الدراسات في تشكيل إطار تحليلي متكامل يفيد في فهم العلاقة بين سياسات إدارة المشاريع وآليات إدارة المخاطر في سياق خدمات الرياض.

كما أن عدداً من هذه الدراسات يواجه إشكاليات منهجية تُضعف من صلابتها العلمية. فدراستا عمرو (2021) والرواشده والهلسه (2025) اعتمدتا بصورة أساسية على بيانات كمية من خلال استبيانات، دون استكشاف جوانب نوعية يمكن أن تكشف تعقيدات أعمق في ريادة الأعمال أو تطبيق نموذج COSO في إدارة المخاطر. وتثير قلة عدد المشاركين في دراسة الرواشده والهلسه (68 فرداً) مخاوف حول مدى قابلية النتائج للتعميم، خصوصاً على قطاع الطاقة في الأردن. بالمثل، اعتمد النجار والشوابكة (2020) على عينة طبقية مؤلفة من 153 موظفاً، وهي لا تُعد كافية لتمثيل التنوع البنيوي في قطاع الاتصالات الأردني. يضاف إلى ذلك غياب التصميم المختلط في معظم هذه الدراسات، ما يُضعف من قدراتها التفسيرية والتكاملية، وهو ما ينطبق أيضاً على دراسة (Ackah and Arthur 2025)، التي اقتصرَت على مدخل كمي دون تقديم رؤية نوعية للسياق الذي تُطبَّق فيه استراتيجيات إدارة المخاطر ضمن قطاع الاتصالات في غانا.

من ناحية أخرى، تُظهر هذه الدراسات ضعفاً في تناول التحديات المعاصرة، مثل الرقمنة والتنوع الثقافي. فبينما تناول (Alotaibi 2019) ممارسات إدارة المشاريع في قطاع التشييد السعودي، أغفل توظيف أدوات تكنولوجية ناشئة كأنظمة الذكاء الاصطناعي أو تقنية البلوك تشين، رغم تنامي دورها في تحسين مشاريع الخدمات. وبالمثل، انصب اهتمام (Irfan et al. 2021) على مهارات وتخطيط تقليديين ضمن القطاع العام في بلوشستان، متجاهلين فرص التحسين عبر التقنيات الحديثة للتخفيف من المخاطر. أما (Alateeg 2025) and Alayed فقد دمجا الابتكار الأخضر ضمن إدارة المشاريع في قطاع الأغذية، إلا أن اعتمادهما على أسلوب أخذ عينات ميسر أثر سلبيًا على تمثيل العينة، بالإضافة إلى تجاهلهما للأبعاد الثقافية التي قد تؤثر في تطبيق المشاريع ضمن القوى العاملة المتنوعة في السعودية. تشير هذه النواقص إلى الحاجة الماسة لدراسات حديثة تُدرج الجوانب التكنولوجية والثقافية ضمن نماذج إدارة المشاريع والمخاطر بطريقة متكاملة.

ثمة قصور آخر يتمثل في أن إدارة المخاطر لم تُتناول غالباً كمتغير تابع مستقل التحليل. فبينما تناول الزهراني والمدني (2025) و (Ackah and Arthur 2025) الصلة المباشرة بين إدارة المشاريع وإدارة المخاطر، فإن أبحاثاً أخرى مثل النجار والشوابكة (2020) و (Alsulami and Hamza 2024) ركزت على نتائج المشاريع بشكل عام، كالجودة والأداء، دون أن تفكك على نحو خاص إسهام إدارة المخاطر. هذا الغياب في التخصيص يُضعف من الفهم الدقيق لآليات خفض المخاطر عبر سياسات إدارة المشاريع، خاصة في بيئة الخدمات. وكذلك، رغم أن الشريف والراجحي (2023) تناولوا أسباب فشل المشاريع، إلا أنهما لم يتطرقا بشكل معمق إلى استراتيجيات إدارة المخاطر، ما يُفوّت فرصة ثمينة للربط بين الوقاية من

الفشل والمبادرات الاستباقية في تقليل المخاطر. تُبرز هذه الثغرة أهمية البحث الحالي، الذي يستهدف دراسة إدارة المخاطر بشكل مباشر ضمن قطاع الخدمات في مدينة الرياض.

ويُلاحظ أن بعض التحديات تعود أيضًا إلى طبيعة السياقات التي أُجريت فيها هذه الدراسات. فمثلاً، اقتصرَت دراسات الرواشده والهلسه (2025) وعمرو (2021) على قطاعي الطاقة وتكنولوجيا المعلومات في الأردن، واللذان يختلفان بشكل جوهري عن الاقتصاد السعودي المعتمد على قطاع الخدمات. كما أن التركيز على سياقات محلية ضيقة دون تحليل مقارن، كما في الزهراني والمدني (2025) و Alsulami and Hamza (2024)، يقلل من فاعلية النتائج عند النظر في تطبيقها على نطاق أوسع إقليمياً أو عالمياً. أضف إلى ذلك التحديات الميدانية، مثل صعوبة الحصول على عينات ممثلة أو الوصول إلى أصحاب المصلحة المتنوعين، وهي إشكاليات حاول (Alotaibi (2019 التخفيف منها باستخدام منهج مختلط، لكن دون أن يتمكن من تجاوزها بالكامل. تؤكد هذه التحديات والثغرات مجتمعةً على الحاجة الماسة لدراسة حالية تركز على قطاع الخدمات في الرياض، مستخدمةً نهجاً مختلطاً لسد الفجوات النظرية والتطبيقية في أدبيات إدارة المشاريع والمخاطر.

2.4.2.2. الاختلافات في الغرض والمنهجية والنتائج بين الدراسات السابقة:

تُظهر أهداف الدراسات تفاوتاً واضحاً يعكس تنوع التوجهات البحثية في ميدان إدارة المشاريع. فقد سعى الزهراني والمدني (2025) إلى تحليل أثر تطبيق المعايير العالمية لإدارة المشاريع على تحسين جودة المشاريع في القطاع الصحي بمكة، مع تركيز خاص على الجودة بوصفها متغيراً أساسياً. في المقابل، تناول كل من عمرو (2021) والرواشده والهلسه (2025) أثر استراتيجيات ريادة الأعمال في دعم إدارة المخاطر في قطاعي تقنية المعلومات والطاقة بالأردن، حيث منحا الابتكار والوقاية من المخاطر أولوية ضمن أهدافهما. بينما استقصى النجار والشوابكة (2020) كيف تؤثر اليقظة الاستراتيجية على أداء إدارة المشاريع في قطاع الاتصالات الأردني، مع تغطية عدة أبعاد للمشروع. وعلى نحو مغاير، ركّز الشريف والراجحي (2023) على تحديد مسببات فشل المشاريع بالمملكة، بغرض الوصول إلى استراتيجيات للوقاية من الإخفاق، وهو ما يختلف عن توجه (Alsulami and Hamza (2024، اللذين استهدفا قياس كفاءات مديري المشاريع في القطاع الحكومي السعودي. وتُبرز هذه الأهداف المختلفة أهمية البحث الحالي، الذي يسعى إلى فهم العلاقة المحددة بين سياسات إدارة المشاريع وإدارة المخاطر في قطاع الخدمات في مدينة الرياض.

على صعيد المنهج، اتبعت الدراسات نهجاً متعددة تتراوح بين الكمي المحض والنهج المختلطة. اعتمد الزهراني والمدني (2025) و Ackah and Arthur (2025) على تحليل وصفي قائم على الاستبيانات، مرتكزين على تحليل البيانات الكمية باستخدام برنامج SPSS. بينما استخدم الرواشده والهلسه (2025) أسلوباً استنتاجياً مدعوماً بنمذجة المعادلات الهيكلية عبر تقنية PLS-SEM، ما منحهم نتائج كمية متقدمة

لكنها خلت من التفسير النوعي. يُعد (Alotaibi 2019) من القلائل الذين تبنا تصميمًا مختلطًا ذا مرحلتين، جمع فيه بين مقابلات نوعية واستبيانات كمية لتقديم فهم أعمق لممارسات إدارة المشاريع في قطاع البناء بالمملكة. في المقابل، استخدم (Alateeg and Alayed 2025) منهجًا كمياً مقطعيًا عبر برنامج SmartPLS، بينما لجأ (Irfan et al. 2021) إلى تقنيات PLS ضمن نمذجة المعادلات الهيكلية. أما دراستا الشريف والراجحي (2023) والنجار والشوابكة (2020)، فاقصرتا على مناهج وصفية قائمة على الاستبيانات، مع غياب لتعدد الأدوات، ما أضعف القدرة على التحقق الثلاثي. وتُظهر هذه التباينات أهمية تبني المنهج المتعدد في الدراسة الحالية، من أجل توليد نتائج تزاوج بين التحليل الإحصائي والبعد السياقي. تتماشى نتائج الدراسات بشكل عام مع أهدافها ومناهجها المختلفة. أظهر الزهراني والمدني (2025) أن تطبيق المعايير العالمية يُحسن من جودة المشاريع، بما في ذلك أداء إدارة المخاطر، في بيئة الرعاية الصحية. بينما أكد كل من عمرو (2021) والرواشدة والهلسه (2025) على الدور الحيوي للابتكار في رفع كفاءة إدارة المخاطر، حيث سلطت الدراسة الأخيرة الضوء على فعالية إطار عمل COSO. وبين النجار والشوابكة (2020) أن اليقظة الاستراتيجية تُسهم بشكل كبير في تحسين إدارة المشاريع، بما يشمل السيطرة على المخاطر وتعزيز التواصل. في الاتجاه الآخر، أوضح الشريف والراجحي (2023) أن التمويل غير الكافي وسوء الإدارة كانا من أبرز أسباب فشل المشاريع، مع بروز توفر الموارد كعامل حماية. وفي إطار آخر، صنّف (Alsulami and Hamza 2024) الكفاءات المطلوبة إلى نوعين: مهارات التخطيط والمهارات الشخصية، بينما شدد (Irfan et al. 2021) على دور التخطيط في إنجاح المبادرات الحكومية. وخلص (Alotaibi 2019) إلى أن تحسين ممارسات إدارة المشاريع يؤدي إلى خفض معدلات الفشل، في حين أبرز (Alateeg and Alayed 2025) أهمية الابتكار الأخضر في تحسين أداء المشاريع. وأوضح (Ackah and Arthur 2025) كيف يسهم تقييم المخاطر ومراقبتها في رفع كفاءة تنفيذ مشاريع الاتصالات. وتُشكل هذه النتائج المتباينة ركيزة مهمة للبحث الحالي، الذي يركز على فهم أعمق لتأثير السياسات على إدارة المخاطر.

تُظهر الدراسات اختلافًا في الغايات النهائية للمتغيرات التي تستهدفها، إذ ركز بعضها مباشرة على إدارة المخاطر، بينما تناول البعض الآخر مواضيع مرتبطة بها بشكل غير مباشر. فقد تناول كل من Ackah and Arthur (2025) وعمرو (2021) موضوع إدارة المخاطر بوصفه محورًا مركزيًا، ما يتوافق مع توجه البحث الحالي، في حين تناول الزهراني والمدني (2025) والنجار والشوابكة (2020) إدارة المخاطر كجزء من نتائج أوسع تشمل الجودة والأداء العام للمشروعات. وفي حين تمحور بحث Alsulami and Hamza (2024) و (Irfan et al. 2021) حول الكفاءات والتخطيط، جاءت صلة هذه الموضوعات بإدارة المخاطر غير مباشرة. كما ربط الشريف والراجحي (2023) بين تجنب الفشل وتخفيف المخاطر، لكن دون تناول مباشر لها. بينما اهتم (Alotaibi 2019) و (Alateeg and Alayed 2025) بنجاح المشروع وأدائه، حيث لم تكن إدارة المخاطر هدفًا أساسيًا، بل حاضرة ضمنيًا. وتُبرز هذه الفروقات أهمية الدراسة الحالية

في التركيز الصريح على إدارة المخاطر بوصفها المتغير التابع الأساسي، لسد الفجوة التي تركها غياب هذا التحديد في الدراسات السابقة.

ينعكس التنوع في التصاميم المنهجية على مستوى الدقة التحليلية المتباين بين الدراسات. يقدم التصميم المتعدد الذي تبناه (Alotaibi (2019 نموذجًا يُحتذى للبحث الحالي، إذ يوازن بين التحليل الكمي والنوعي على حدّ سواء، على عكس المنهجيات الكمية الخالصة كما في دراسات الرواشده والهلسه (2025) و (Ackah and Arthur (2025. استخدم الزهراني والمدني (2025) وكذلك الشريف والراجحي (2023) تقنيات وصفية بسيطة، مما قلل من قدرتهم على تحليل العلاقات السببية مقارنة بمنهج Alateeg and Alayed (2025) الذي وظّف SmartPLS. أما على مستوى اختيار العينة، فقد لجأ النجار والشوابكة (2020) إلى تقنية العينة الطبقية، في حين استخدم (Alateeg and Alayed (2025 عينة ميسرة، ما أثر على شمولية التمثيل. وتسلط هذه التباينات الضوء على أهمية أن يتبنى البحث الحالي منهجًا قويًا متعدد الأساليب، من أجل فحص العلاقات الإحصائية مع مراعاة الظروف السياقية الخاصة بشركات الخدمات في الرياض، مستفيدًا من المزايا المنهجية التي برزت في دراسة (Alotaibi (2019.

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

تجمع الدراسات السابقة بين عدة نقاط قوة هامة تتعلق بمدى ارتباطها بالسياق العملي وأثرها التطبيقي. حيث يقدم الزهراني والمدني (2025) تحليلًا متعمقًا لتطبيق المعايير الدولية في قطاع الصحة العامة بالمملكة العربية السعودية، موفّرين نموذجًا متكاملًا لإدارة المشاريع التي تعزز الجودة وتدعم إدارة المخاطر بشكل فعّال. بالمثل، يبرز (Alsulami and Hamza (2024 تحديدهم لكفاءات جوهرية مُصممة خصيصًا للقطاع الحكومي السعودي، مما يوفر رؤية تطبيقية قيمة للبرامج التدريبية المرتبطة بهذا القطاع. يتقاطع تركيز هاتين الدراستين بشكل وثيق مع معطيات البحث الحالي، حيث يوفران قاعدة صلبة لفهم إدارة المشاريع ضمن الاقتصاد السعودي المرتبط برؤية 2030. ويُعزّز الاعتماد على بيانات محلية مرتبطة بالسياق من قيمة هذه الدراسات كمراجع مهمة لاستكشاف قطاع الخدمات في الرياض.

تتجلى نقاط القوة المنهجية في عدد من الدراسات السابقة بوضوح. يقدّم نهج (Alotaibi (2019 متعدد الطرائق، الذي دمج بين المقابلات والاستطلاعات، فهماً شاملاً وعميقاً لممارسات إدارة المشاريع في قطاع البناء السعودي، مما يوفر إطارًا منهجيًا نموذجيًا للبحث الحالي. كما يُبرز استخدام الرواشده والهلسه (2025) لنموذج المعادلات الهيكلية (PLS-SEM) دقة تحليلية متقدمة، تسمح بتقييم التأثيرات الدقيقة لاستراتيجيات ريادة الأعمال على إدارة المخاطر. كذلك، يشير تطبيق (Alateeg and Alayed (2025 لأداة SmartPLS لتحليل تأثيرات الابتكار الأخضر الوسيطة إلى استخدام تقنيات إحصائية حديثة تعزز موثوقية النتائج. تسلط هذه القدرات المنهجية الضوء على فرص البحث الحالي لاعتماد مستويات مماثلة من الدقة لضمان فحص متين لسياسات إدارة المشاريع وممارسات إدارة المخاطر.

توفر الدراسات فرصًا للتبادل المعرفي بين القطاعات المختلفة. يُبرز عمرو (2021) والرواشده والهلسه (2025) دور الابتكار في إدارة المخاطر بقطاعات تكنولوجيا المعلومات والطاقة على التوالي، ما يفتح آفاقًا لتطبيق هذه الرؤى في قطاع الخدمات حيث يُعتبر الابتكار عاملاً مهماً لتعزيز التنافسية. كما يُوضح تركيز النجار والشوابكة (2020) على اليقظة الاستراتيجية في مجال الاتصالات استراتيجيات الإدارة الاستباقية التي يمكن توظيفها بفعالية لتقليل المخاطر في مشاريع الخدمات. إضافة إلى ذلك، تُقدم نتائج Ackah and Arthur (2025) حول تقييم ومراقبة المخاطر في قطاع الاتصالات الغاني إطارًا عمليًا مناسبًا لشركات الخدمات في الرياض، حيث تلعب إدارة المخاطر الاستباقية دورًا حيويًا. تُثري هذه الرؤى متعددة القطاعات الإطار المفاهيمي للبحث الحالي، مما يوسع نطاق تطبيقاته المحتملة.

تمثل المزايا التطبيقية جانبًا رئيسيًا من قوة هذه الدراسات. فالشريف والراجحي (2023) يعرضان توصيات عملية لتلافي فشل المشاريع مثل ضمان التمويل واستقرار نطاق المشروع، وهي توصيات تتوافق بشكل مباشر مع التحديات التي تواجه شركات الخدمات ذات الموارد المحدودة. وينسجم تركيز Alsulami and Hamza (2024) على مهارات تحديد المخاطر والتواصل بفعالية مع أصحاب المصلحة مع أولويات البحث الحالي في تطوير سياسات التواصل. كما يوفر Irfan et al. (2021) دليلًا عمليًا لترتيب الأولويات في التخطيط، وهو أمر حيوي لمشاريع الخدمات التي تتطلب جداول زمنية دقيقة. تسهم هذه المعارف العملية في تعزيز قدرة البحث الحالي على صياغة توصيات دقيقة ومخصصة تلائم واقع قطاع الخدمات في الرياض، ما يزيد من تأثيره التطبيقي.

تُعد مواءمة الدراسات مع الأطر والمعايير العالمية ميزة إضافية تعزز من مصداقيتها. حيث يستند كل من الزهراني والمدني (2025) والنجار والشوابكة (2020) إلى معايير دليل إدارة المشاريع المعرفي (PMBOK) والمعايير الدولية المعتمدة، مما يضمن استناد نتائجهم إلى ممارسات متفق عليها دوليًا. كما يوفر استخدام الرواشده والهلسه (2025) لإطار عمل COSO نموذجًا متماسكًا لإدارة المخاطر يعزز من مصداقية استنتاجاتهم. علاوة على ذلك، يتوافق كل من Alotaibi (2019) و Alsulami and Hamza (2024) مع معايير معهد إدارة المشاريع (PMI)، مما يضيف بعدًا عالميًا على ممارساتهم. تتيح هذه التوافقات فرصة مهمة للبحث الحالي لدمج المعايير الدولية مع الخصوصيات المحلية، مما يضمن أن تكون نتائجه ذات صلة عملية محلية وفي الوقت ذاته قابلة للمقارنة على المستوى الدولي.

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

تتشارك الدراسات السابقة في الهدف العام المتمثل في تعزيز نتائج المشاريع عبر تحسين ممارسات الإدارة، بما يتوافق مع تركيز البحث الحالي على سياسات إدارة المشاريع وإدارة المخاطر. فكل من الزهراني والمدني (2025)، النجار والشوابكة (2020)، و Alotaibi (2019) يسعون إلى تحسين جودة المشاريع ونجاحها وإدارتها، مع إيلاء أهمية مركزية لإدارة المخاطر. بالمقابل، يوجه كل من عمرو (2021)،

والرواشده والهلسه (2025)، و Ackah and Arthur (2025) تركيزهم مباشرة نحو إدارة المخاطر واستراتيجيات الحد من عدم اليقين. كما يركز (2024) Alsulami and Hamza و Irfan et al. (2021) على الكفاءات والتخطيط، مما يسهم بشكل غير مباشر في تقليل المخاطر. أما الشريف والراجحي (2023) و Alateeg and Alayed (2025) فيركزان على تقادي فشل المشاريع وتحسين الأداء على التوالي، مع تداعيات واضحة على إدارة المخاطر. يشكل هذا التوافق في التركيز على تحسين مخرجات المشاريع أساسًا متينًا للبحث الحالي.

من الناحية المنهجية، تتبع غالبية هذه الدراسات نهجًا وصفيًا تحليليًا يعتمد على جمع وتحليل البيانات بشكل منهجي. يستخدم الزهراني والمدني (2025)، عمرو (2021)، النجار والشوابكة (2020)، الشريف والراجحي (2023)، (2024) Alsulami and Hamza، (2021) Irfan et al. و Ackah and Arthur (2025) الاستبيانات كأدوات رئيسية، مع تحليل بياناتهم عبر برنامج SPSS أو برامج مشابهة. يضمن هذا الأسلوب اتساقًا في النقاط آراء المشاركين، كما يتضح من تركيز الزهراني والمدني (2025) والنجار والشوابكة (2020) على استجابات الموظفين. في حين يختلف (2019) Alotaibi باستخدامه تصميمًا متعدد الأساليب، ويعتمد الرواشده والهلسه (2025) نموذج المعادلات الهيكلية PLS-SEM، إلا أن الجوهر الكمي يبقى حاضرًا. ويستخدم (2025) Alateeg and Alayed أساليب كمية مع SmartPLS، مما يعكس الاتجاه التحليلي الوصفي السائد. تؤكد هذه التشابهات المنهجية اختيار البحث الحالي لمنهج متعدد الأساليب يتضمن مكونًا كميًا يعتمد على الاستبيان.

تسلط نتائج هذه الدراسات الضوء بوضوح على التأثير الإيجابي للممارسات الإدارية المنهجية على نتائج المشاريع. حيث وجدت دراسات الزهراني والمدني (2025) والنجار والشوابكة (2020) أن الممارسات الموحدة والليقطة الاستراتيجية تعزز جودة المشاريع وإدارتها، بما في ذلك تحسين إدارة المخاطر. أكد كل من عمرو (2021)، الرواشده والهلسه (2025)، و Ackah and Arthur (2025) أن الابتكار، والأنظمة المبنية على COSO، واستراتيجيات المخاطر ترفع من كفاءة إدارة المخاطر. فيما يشير الشريف والراجحي (2023) إلى أهمية توافر الموارد والتخطيط كعوامل حاسمة لتجنب الفشل، وهو ما يتوافق مع تركيز Irfan et al. (2021) على أهمية التخطيط. ويربط (2024) Alsulami and Hamza و (2019) Alotaibi بين الكفاءات والممارسات وبين نجاح المشاريع، بينما يبرز (2025) Alateeg and Alayed دور الابتكار الأخضر في تحسين الأداء. تعزز هذه النتائج المتنوعة فرضية البحث الحالي التي ترى في سياسات إدارة المشاريع عنصرًا فعالًا لتحسين إدارة المخاطر.

كما تتفق الدراسات في تقديم توصيات عملية لتطوير ممارسات إدارة المشاريع. إذ يُوصي الزهراني والمدني (2025)، (2024) Alsulami and Hamza، و (2019) Alotaibi بضرورة التدريب والالتزام بالمعايير، وهو ما ينسجم مع دعوة النجار والشوابكة (2020) إلى تأسيس وحدات لليقطة الاستراتيجية. ويركز عمرو (2021) والرواشده والهلسه (2025) على الابتكار وتكامل الأنظمة، بينما يبرز Ackah

(2025) and Arthur أهمية التدريب في التحكم بالمخاطر. كما يؤكد الشريف والراجحي (2023) و(2021) Irfan et al. على تحسين الموارد والتخطيط، في حين يشجع Alateeg and Alayed (2025) على تبني الممارسات المستدامة. يبرز هذا التشابه في التوصيات مدى ارتباط البحث الحالي بتوفير إرشادات عملية تناسب شركات الخدمات في الرياض.

وأخيراً، تتقاطع هذه الدراسات في سياقها الجغرافي والاقتصادي، حيث تركز غالباً على الاقتصادات الناشئة، خاصة في منطقة الشرق الأوسط. فقد ركزت دراسات الزهراني والمدني (2025)، الشريف والراجحي (2023)، (2024) Alsulami and Hamza، (2019) Alotaibi، و Alateeg and Alayed (2025) على المملكة العربية السعودية، مما يعكس تأثيرها برؤية 2030. في حين تناول عمرو (2021) والرواشده والهلسه (2025) السياق الأردني، ودرس (2025) Ackah and Arthur و Irfan et al. (2021) الغاني والباكستاني على التوالي. كما استهدف النجار والشوابكة (2020) قطاع الاتصالات الأردني، إلا أن نتائجهما تتماشى مع السياقات السعودية. يشكل هذا الترابط في التركيز على الاقتصادات ذات الطموحات الاقتصادية المرتفعة قاعدة مناسبة للبحث الحالي الذي يركز على قطاع الخدمات في الرياض ضمن إطار رؤية 2030، مستفيداً من خبرات هذه الدراسات لمعالجة القضايا المحلية.

2.4.3. ربط الدراسات السابقة بالدراسة الحالية:

يركز البحث الحالي على تحليل تأثير سياسات إدارة المشاريع، وبالأخص التخطيط والجدولة، إدارة الموارد، التواصل مع أصحاب المصلحة، ومراقبة الجودة، على إدارة المخاطر في قطاع الخدمات بمدينة الرياض. تُشكّل الدراسات العشر التي تمت مراجعتها قاعدة معرفية متينة لهذا البحث، حيث تقدم رؤى معمقة حول ممارسات إدارة المشاريع واستراتيجيات إدارة المخاطر ضمن سياقات محددة. يتناول الزهراني والمدني (2025) تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع في قطاع الصحة بمكة المكرمة، مع تسليط الضوء على دور هذه المعايير في تعزيز جودة المشاريع بما في ذلك الجوانب المتعلقة بإدارة المخاطر. يرتبط تركيز هذه الدراسة على الأطر الموحدة ارتباطاً وثيقاً بالبحث الحالي الذي يستهدف استكشاف السياسات المنظمة، مما يمنح نموذجاً يُمكن تكييفه مع خصوصيات قطاعات الخدمات، مع تخصيص أبعاد مثل التواصل مع أصحاب المصلحة لتلائم تنوع القوى العاملة في الرياض. وبالمثل، يبرز (2019) Alotaibi دراسة ممارسات إدارة المشاريع في قطاع الإنشاءات بالمملكة، مركزاً على تأثيرها في تحقيق نجاح المشروع. ويستطيع البحث الحالي الاستفادة من منهجية (2019) Alotaibi متعددة الأساليب، التي تجمع بين البيانات النوعية والكمية، لاستقصاء كيفية تقليل المخاطر عبر أبعاد السياسات في مشاريع الخدمات، بما يحقق عمقاً وتحليلاً إحصائياً دقيقاً.

يُقدّم كل من عمرو (2021) والرواشده والهلسه (2025) رؤى قيمة حول استراتيجيات قيادة الأعمال وتأثيرها في إدارة المخاطر، مع التركيز على قطاعي تكنولوجيا المعلومات والطاقة بالأردن على التوالي.

ويتقاطع تركيز عمرو على الابتكار كمحرك رئيس لإدارة المخاطر مع اهتمام البحث الحالي بالتطبيق الاستباقي للسياسات، لا سيما في بيئات الخدمات المتغيرة والديناميكية. كما يمكن الاستفادة من نتائج عمرو (2021) لاستكشاف كيف تعزز سياسات التخطيط المبتكرة ومراقبة الجودة التخفيف من المخاطر داخل شركات الخدمات في الرياض، حيث تتطلب المشاريع التي يقودها العملاء قدرة عالية على التكيف. ويُقدم اعتماد الرواشد والهلسه (2025) على نظام COSO لتحليل المخاطر إطارًا منظمًا يمكن للبحث الحالي توظيفه لتقييم نتائج إدارة المخاطر في سياق مشاريع الخدمات. ومن خلال دمج مبادئ COSO ضمن تصميم الاستبيان، يُمكن تقييم مدى توافق أبعاد السياسات مع الإدارة المنهجية للمخاطر، وهو ما يُساهم في معالجة النقص في تطبيق هذه الأطر ضمن سياقات الخدمات. ويُكمل تركيز هذه الدراسات على الابتكار والأنظمة المنظمة الإطار النظري المستند إلى نظريات الطوارئ، والأنظمة، وأصحاب المصلحة الذي يعتمد عليه البحث الحالي.

يركز النجار والشوابكة (2020) على تأثير اليقظة الاستراتيجية في إدارة المشاريع بقطاع الاتصالات الأردني، حيث يشمل البحث أبعادًا متعددة مثل إدارة المخاطر والتواصل. وتبرز نتائجهم أهمية الاستراتيجيات الاستباقية التي تتوافق مع اهتمام البحث الحالي بسياسات التواصل مع أصحاب المصلحة كأداة فعالة لتخفيف المخاطر. يمكن للبحث الحالي البناء على هذه الرؤى عبر دراسة آليات تعزيز سياسات التواصل لدعم التعاون بين مختلف أصحاب المصلحة في الرياض، كالحكومات والعملاء الدوليين، بهدف تقليل المخاطر الناجمة عن تضارب التوقعات. علاوة على ذلك، يُتيح استخدام النجار والشوابكة (2020) لعينة طبقية نهجًا منهجيًا يمكن تحسينه في البحث الحالي، من خلال اعتماد عينة عشوائية بسيطة تعكس تنوع القوى العاملة في قطاع الخدمات بالرياض. وبالتركيز على اليقظة، يمكن للدراسة الحالية تعميق تحليلها لكيفية توقع المخاطر وتخفيفها عبر سياسات استباقية، مساهمة بذلك في بناء إطار أكثر مرونة لإدارة المشاريع داخل شركات الخدمات.

تناول الشريف والراجحي (2023) أسباب فشل المشاريع في السعودية، محددين سوء الإدارة ونقص الموارد كعوامل رئيسية، مع توصيات بالتركيز على التخطيط الدقيق وتخصيص الموارد بفعالية. وترتبط هذه النتائج ارتباطًا وثيقًا بسياسات إدارة الموارد والتخطيط في الدراسة الحالية، إذ تقدم رؤى عملية لتجنب مخاطر التأخير وتجاوز التكاليف. ويمكن للبحث الحالي البناء على توصياتهما من خلال دراسة كيفية تعزيز سياسات إدارة الموارد الفعالة لاستغلال القوى العاملة ضمن سوق العمل التنافسي في الرياض، وهو عامل حاسم في إنجاح مشاريع الخدمات. على الرغم من أن منهج الشريف والراجحي (2023) الوصفي محدود في التحليل، فإنه يوفر قاعدة للبحث الحالي لتبني تصميم متعدد المناهج يجمع بين الاستبيانات والتحليل النوعي لاستكشاف إدارة المخاطر بعمق وشمول. ومن خلال معالجة أسباب الفشل المتمثلة في الدراسة، يمكن وضع توصيات سياساتية مستهدفة لتعزيز التخفيف الاستباقي للمخاطر، بما يتناغم مع رؤية 2030.

يركز (Alsulami and Hamza (2024) و Irfan et al. (2021) على أهمية الكفاءات والتخطيط في مشاريع القطاع العام، مما يثري محور الدراسة الحالية المرتبط بأبعاد السياسات. حيث يتطابق تحديد (Alsulami and Hamza (2024) للكفاءات المتعلقة بتحديد المخاطر والتواصل مع اهتمام البحث بسياسات التواصل مع أصحاب المصلحة ومراقبة الجودة. ويمكن الاستفادة من توصياتهما حول برامج التدريب لتعزيز تطبيق السياسات في شركات الخدمات بالرياض. كما يدعم تركيز (Irfan et al. (2021) على التخطيط كعامل نجاح المشاريع مكونات البحث الحالية حول التخطيط والجدولة، مشيرًا إلى أن تنظيم الجداول الزمنية يقلل من المخاطر في مشاريع الخدمات. ويُقدم اعتمادهم على نمذجة المعادلات الهيكلية نموذجًا منهجيًا يمكن تطبيقه لتحليل العلاقات بين أبعاد السياسات ونتائج إدارة المخاطر. بالاعتماد على هذه الدراسات، يمكن للبحث الحالي بناء إطار عمل يربط الكفاءات والتخطيط بتحقيق إدارة مخاطر فعالة في قطاع الخدمات.

يتناول (Alateeg and Alayed (2025) أثر الابتكار الأخضر على أداء إدارة المشاريع في قطاع الأغذية بالمملكة، مركزين على دور التخطيط الجودة الوسيط. تتوافق نتائجهم مع تركيز الدراسة الحالية على سياسات مراقبة الجودة، مشيرين إلى أن الممارسات المستدامة تعزز إدارة المخاطر من خلال ضمان معايير قابلة للتطبيق. يمكن للبحث الحالي أن يستفيد من هذه الرؤى لدراسة كيف تساهم سياسات مراقبة الجودة في تقليل مخاطر مثل عدم رضا العملاء، خصوصًا في سوق الرياض المرتكز على العملاء. كما يقدم استخدامهما SmartPLS أداة تحليلية متطورة يمكن توظيفها لاختبار فرضيات العلاقة بين إدارة السياسات والمخاطر. ومن خلال دمج تركيزهما على الاستدامة، يتيح البحث الحالي معالجة الاتجاهات البيئية المتنامية في قطاعات الخدمات، متماشياً مع أهداف رؤية 2030 ويعزز أهميته التطبيقية.

يركز (Ackah and Arthur (2025) على استراتيجيات إدارة المخاطر في قطاع الاتصالات بغانا، مع تحليل دقيق لتقييم المخاطر، التحكم، والتخطيط للطوارئ. وتتناسب نتائجهم بشكل مباشر مع المتغير التابع في البحث الحالي، وهو إدارة المخاطر، مما يوفر إطارًا لتقييم تأثير أبعاد السياسات على تخفيف المخاطر. يمكن للدراسة الحالية البناء على توصياتهم بشأن التدريب على التحكم بالمخاطر، ودمج استراتيجيات مشابهة في سياسات التواصل مع أصحاب المصلحة ومراقبة الجودة لتعزيز وعي المخاطر في شركات الخدمات بالرياض. على الرغم من كفاءة النهج الكمي المستخدم، فإنه يفتقر للعمق النوعي الذي يعالجه البحث الحالي من خلال تصميمه متعدد الأساليب، مما يجمع بين بيانات الاستبيان والتحليل الأدبي النوعي. ومن خلال الاستفادة من أفكار (Ackah and Arthur (2025)، يمكن للبحث الحالي تطوير فهم شامل لدور السياسات المنظمة في دعم إدارة المخاطر الاستباقية، مساهمًا بذلك في تطوير المعرفة النظرية والتطبيقية في قطاع الخدمات بالرياض.

تُشكّل هذه الدراسات مجتمعة قاعدة معرفية غنية يلتقط منها البحث الحالي عناصر مهمة لمعالجة الثغرات في تركيز صناعة الخدمات، ودقة التصميم المنهجي، والأهمية السياقية، مع تقديم توصيات قابلة للتنفيذ لتحسين ممارسات إدارة المشاريع وإدارة المخاطر.

2.5. الإطار النظري:

2.5.1. الإطار النظري لسياسات إدارة المشاريع:

يشكل الإطار النظري لسياسات إدارة المشاريع الأساس المفاهيمي والإجرائي لفهم كيفية توجيه المبادئ المنظمة لتنفيذ المشاريع ضمن قطاعات الخدمات. تتضمن هذه السياسات بروتوكولات رسمية تُنظم عمليات تخطيط المشاريع، وتنفيذها، ومراقبتها، وإنهائها، بهدف تحقيق توافق مع الأهداف المؤسسية، وتحسين استغلال الموارد، وضمان تلبية توقعات أصحاب المصلحة. في قطاع الخدمات بمدينة الرياض، تتناول هذه السياسات تحديات متنوعة، منها ضيق جداول التسليم، وتعدد متطلبات أصحاب المصلحة، والامتثال للوائح التنظيمية، مما يضمن كفاءة الإنجاز. يركز الإطار على أربعة محاور رئيسية: التخطيط والجدولة، وإدارة الموارد، والتواصل مع أصحاب المصلحة، ومراقبة الجودة، حيث تلعب كل منها دوراً جوهرياً في تقليل عدم اليقين وتعزيز أداء المشاريع ضمن البيئة الاقتصادية الديناميكية التي ترعاها رؤية المملكة 2030 (الزهراني والمدني، 2025).

2.5.1.1. مفهوم إدارة المشاريع:

تعني إدارة المشاريع توظيف المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات لتحقيق أهداف المشروع ضمن قيود محددة تشمل النطاق، الوقت، التكلفة، والجودة. وهي منهجية منظمة لإدارة الموارد والسيطرة عليها بغرض تحقيق نتائج محددة، لا سيما في شركات الخدمات التي تُعلي من قيمة رضا العملاء. في قطاع الخدمات بالرياض، تضمن إدارة المشاريع تنفيذ مبادرات مثل تطبيقات تقنية المعلومات أو العقود الاستشارية بأسلوب منهجي يراعي تطلعات العملاء وأهداف المؤسسات. تتطلب هذه العملية وضوحاً في الأهداف، وتوافقاً بين أصحاب المصلحة، ومنهجيات منظمة لإدارة تعقيدات تقديم الخدمات (الفضل وعيسى، 2024).

تعتمد الإدارة الفعالة للمشاريع على دمج مراحل متعددة مثل بدء المشروع، تخطيطه، تنفيذه، مراقبته، وختامه. تضمن هذه العمليات بقاء المشروع متوافقاً مع الاستراتيجية المؤسسية رغم تحديات مثل محدودية الموارد أو التغيرات التنظيمية. في الرياض، حيث غالباً ما تُشرف الجهات الحكومية على مشاريع الخدمات، تُسهل إدارة المشاريع التنسيق بين الفرق وأصحاب المصلحة، مع التركيز على التكيف مع متطلبات السوق المتسارعة، لضمان تحقيق مخرجات تلبي معايير مسبقة (عمرو، 2021).

يمتد دور إدارة المشاريع إلى تعزيز التعاون بين أصحاب المصلحة، بمن فيهم العملاء، الموظفون، والشركاء الخارجيون. عبر إنشاء قنوات اتصال واضحة وبروتوكولات صنع القرار، تقلل الإدارة من احتمالات سوء الفهم وتعزز تماسك فريق المشروع. في قطاعات الخدمات، التي غالباً ما تُنتج نتائج غير ملموسة مثل تقارير الاستشارات، تُساعد إدارة المشاريع على وضوح النطاق والتوقعات، مما يقلل من مخاطر تأخر المشروع أو عدم رضا العملاء (الفضل وعيسى، 2024).

تستعين إدارة المشاريع بأطر وأدوات مثل PMBOK وPRINCE2 لتوحيد الممارسات عبر القطاعات. في قطاع الخدمات بالرياض، توجه هذه الأطر عمليات تطوير السياسات التي تضمن الاتساق والكفاءة، وتمكن الشركات من مواجهة تعقيدات السوق التنافسي وتحقيق جودة عالية في النتائج (الكبيسي وكمال، 2020؛ النجار والشوابكة، 2020).

2.5.1.2. دورة حياة المشروع:

تمثل دورة حياة المشروع تسلسل المراحل التي يمر بها المشروع، عادةً بدءًا من الانطلاق، مرورًا بالتخطيط، والتنفيذ، والمراقبة والتحكم، وصولًا للإغلاق. لكل مرحلة هدف محدد يوجه سياسات إدارة المشاريع نحو تحقيق نتائج ناجحة. في قطاع الخدمات بالرياض، توفر هذه الدورة خارطة طريق واضحة لإدارة مشاريع مثل تطوير البرمجيات أو خدمات الضيافة، مما يضمن تقدمًا منظمًا من الفكرة إلى الإنجاز (الفضل وعيسى، 2024).

في مرحلة الانطلاق، يتم تحديد أهداف المشروع، نطاقه، وأصحاب المصلحة، مما يؤسس لبيئة مناسبة لتنفيذ السياسات بفعالية. بالنسبة لشركات الخدمات بالرياض، تشمل هذه المرحلة تحديد متطلبات العملاء وتوافقها مع القدرات التنظيمية، مما يضمن أن الأهداف تعكس احتياجات السوق التي تدعمها رؤية 2030، ويساعد ذلك في تقليل المخاطر (الشريف والراجحي، 2023).

تشمل مرحلة التخطيط صياغة استراتيجيات مفصلة، مثل إعداد الجداول الزمنية، تخصيص الموارد، وخطط إدارة المخاطر. في مشاريع الخدمات، يُعد التخطيط عنصرًا حيويًا لتأسيس سياسات جدولة ومراقبة الجودة، وهما من العوامل الأساسية لتحقيق رضا العملاء ضمن قيود زمنية ضيقة. وتُستخدم أدوات مثل هياكل تقسيم العمل (WBS) لتبسيط المهام المعقدة، ما يسهل إدارتها ضمن بيئة متسارعة التطور كما في قطاع الخدمات بالرياض (Kundu, 2014).

تتضمن مرحلتا التنفيذ والمراقبة تطبيق الخطط وتتبع التقدم لضمان تماشي العمل مع الأهداف المنشودة. في الرياض، حيث تتداخل مصالح جهات متعددة في مشاريع الخدمات، يتطلب التنفيذ سياسات تواصل فعالة لتنسيق الجهود، بينما تضمن المراقبة التعامل السريع مع الانحرافات، مثل التأخيرات، للحفاظ على جودة المشروع واستمراره (الشريف والراجحي، 2023؛ الفضل وعيسى، 2024).

تختتم دورة الحياة بمرحلة الإغلاق التي تشمل تسليم النتائج، تقييم الأداء، وتوثيق الدروس المستفادة. في شركات الخدمات، يتمثل الإغلاق في تسليم المنتجات مثل تقارير الاستشارات أو أنظمة تكنولوجيا المعلومات، مع الحصول على موافقة العملاء. تضمن هذه المرحلة أن السياسات تتناول تقييمات ما بعد التنفيذ لاستخلاص رؤى تعزز تحسين إدارة المشاريع المستقبلية في السوق الديناميكي بالرياض (الفضل وعيسى، 2024؛ الزهراني والمدني، 2025).

2.5.1.3. مفهوم تحليل التكلفة والوقت في المشاريع:

يشكل تحليل التكلفة والوقت ركيزة أساسية في إدارة المشاريع، حيث يركز على تقييم وضبط الموارد المالية والجدول الزمني لضمان تحقيق أهداف المشروع. في شركات الخدمات، التي غالبًا ما تواجه قيودًا على الميزانيات والمواعيد، توجه هذه التحليلات صياغة السياسات لتعزيز الكفاءة التشغيلية. في الرياض، يضمن تحليل التكلفة والوقت توافق المشاريع مع توقعات العملاء ومتطلبات السوق (الفضل وعيسى، 2024).

يشمل تحليل التكلفة تقدير المصاريف، وضع الميزانيات، ومراقبتها طوال مراحل المشروع. تساعد تقنيات مثل تحليل التكلفة والفائدة، وإدارة القيمة المكتسبة (EVM)، في متابعة الأداء المالي واكتشاف الانحرافات المحتملة التي قد تؤدي إلى تجاوز التكاليف. في مشاريع الخدمات بمدينة الرياض، مثل تنظيم الفعاليات أو تطوير تطبيقات تقنية المعلومات، يساهم تحليل التكلفة في تخصيص الموارد بشكل فعال، ما يحد من المخاطر المالية (Kerzner, 2009).

يركز تحليل الوقت على تنظيم جدولة المهام للالتزام بالمواعيد النهائية، مستعينًا بأدوات مثل مخططات جاننت وطريقة المسار الحرج (CPM). في قطاع الخدمات بالرياض، حيث تتطلب المشاريع الحكومية سرعة التنفيذ، يساعد تحليل الوقت في إعطاء الأولوية لإنجاز المهام الحيوية ضمن الإطار الزمني المحدد. كما يحدد المسارات الحرجة والعقبات المحتملة، ما يتيح اتخاذ إجراءات استباقية لضمان الالتزام بالجدول (الفضل وعيسى، 2024).

تعتمد تحليلات التكلفة والوقت على جمع بيانات دقيقة وتوقعات موضوعية لتوجيه القرارات. في قطاع الخدمات، حيث تُعَد طبيعة النتائج غير الملموسة عملية التقدير، توفر هذه التحليلات وضوحًا في احتياجات الموارد والجدول الزمني. وتمكّن السياسات المبنية عليها شركات الخدمات من التعامل مع عدم اليقين، مثل تغيير متطلبات العملاء أو ظروف السوق المتقلبة (Kerzner, 2009).

يساهم دمج تحليل التكلفة والوقت في سياسات إدارة المشاريع في تحقيق توازن بين استخدام الموارد. في الرياض، حيث تواجه مشاريع الخدمات منافسة وضغوطًا زمنية، تدعم هذه التحليلات سياسات تحقق توازنًا بين الأهداف المالية، الزمنية، وجودة النتائج، مما يحد من مخاطر تجاوز الميزانية أو التأخيرات التي تؤثر على رضا العملاء (Alotaibi, 2019).

2.5.1.4. سياسات تخطيط وجدولة المشاريع:

تُقدّم سياسات تخطيط وجدولة المشاريع مجموعة من التوجيهات المنظمة التي تحدد نطاق المشروع وجدول مراحل الزمنية ونتائجه، لضمان تحقيق التنفيذ بكفاءة عالية. في قطاع الخدمات بمدينة الرياض، تكتسب هذه السياسات أهمية كبيرة خاصة في إدارة المشاريع المعقدة مثل التعاقدات الاستشارية أو نشر

الحلول التكنولوجية، حيث يعتبر الالتزام بالدقة الزمنية وجودة النتائج أمرًا حيويًا. تشكل هذه السياسات إطارًا منهجيًا لتنظيم المهام والموارد بما يضمن سير العمل بسلاسة (الزهراني والمدني، 2025).

تشمل سياسات التخطيط إعداد خطط مفصلة تشتمل على هياكل تقسيم العمل (WBS)، التي تقسم المشروع إلى مهام صغيرة قابلة للإدارة. في مؤسسات الخدمات، يضمن هذا الهيكل وضوح الأهداف والنتائج المرجوة، مثل إعداد التقارير أو تطوير خصائص البرامج، مع مواءمتها لتوقعات العملاء. وتسهم هذه السياسات في تحسين التنسيق بين الفرق المتعددة والمتنوعة، متلبيةً متطلبات السوق المعقدة في الرياض (Kundu, 2014).

تعتمد سياسات الجدولة على أدوات متخصصة مثل أسلوب المسار الحرج (CPM) ومخططات جاننت (Gantt) لترتيب المهام وتخصيص الوقت بكفاءة. في الرياض، حيث تفرض مبادرات رؤية 2030 مواعيد نهائية صارمة، تعطي السياسات الأولوية للمهام الحرجة لتفادي التأخير. كما توفر هذه الأدوات جداول زمنية مرئية تمكّن المدراء من متابعة تقدم المشروع وإجراء التعديلات اللازمة (Kerzner, 2009).

تُدرج هذه السياسات أيضًا تخطيطًا موجّهًا لإدارة المخاطر، متضمنةً توقع المعوقات المحتملة كالنقص في الموارد أو التغييرات في القوانين والتنظيمات. في مشاريع الخدمات، التي قد يتغير فيها نطاق العمل تبعًا لملاحظات العملاء، تضمن سياسات التخطيط مرونة كافية لاستيعاب هذه التغييرات مع المحافظة على الالتزام بالجدول الزمني. وتُعتبر هذه المرونة من العوامل الجوهرية في البيئة الديناميكية للرياض لتعزيز القدرة التنافسية (عمرو، 2021).

تدمج سياسات التخطيط والجدولة الفعالة مداخلات أصحاب المصلحة بهدف توافق أهداف المشروع مع أولويات العملاء والمؤسسات. وفي قطاع الخدمات بمدينة الرياض، حيث تتنوع الجهات المعنية، تكفل هذه السياسات أن تعكس الجداول الزمنية والمخرجات توقعات موحدة، مما يحد من المخاطر المرتبطة بتعارض التوقعات أو انقطاعات في مواعيد التسليم (الرواشده والهلسه، 2025).

2.5.1.5. سياسات إدارة موارد المشاريع:

تقوم سياسات إدارة موارد المشاريع بتحديد الإجراءات الخاصة بتخصيص الموارد المختلفة، سواء البشرية أو المالية أو المادية، إضافة إلى مراقبة استخدامها لضمان تحقيق النجاح المرجو للمشاريع ضمن شركات الخدمات. في قطاع الخدمات بالرياض، حيث تتطلب المشاريع مثل تطبيقات تقنية المعلومات أو العقود الاستشارية إدارة دقيقة للموارد، توفر هذه السياسات آلية منظمة لاستغلال الموارد المحدودة بكفاءة. كما تضمن تخصيص الموارد وفقًا لاحتياجات المشروع، متوافقةً مع تطلعات العملاء وأهداف المؤسسة لتحقيق نتائج ذات جودة عالية (القيسي وفارس، 2023).

تشمل هذه السياسات أيضًا تحديد متطلبات الموارد أثناء مرحلة التخطيط، مع تحديد المهارات المطلوبة والميزانية والمواد الضرورية لتنفيذ المشروع. وفي قطاعات الخدمات التي تعتمد بشكل كبير على الخبرات

البشرية، تعطي السياسات أولوية لتوظيف كوادر مؤهلة، مثل مطوري البرمجيات في مشاريع تقنية المعلومات. وفي ظل تنافسية سوق العمل في الرياض، تعالج هذه السياسات مشكلات نقص الكفاءات من خلال تحسين توزيع القوى العاملة، وضمان استمرار سير المشاريع وفق الخطة (النجار والشوابكة، 2020).

تتضمن السياسات أيضًا وضع الميزانيات ومراقبة التكاليف للحد من التجاوزات المالية. وتساعد تقنيات مثل تسوية الموارد والتنبؤ بالاستخدام على تحقيق توازن بين الموارد المتاحة ومتطلبات المشروع، وهو أمر حاسم في قطاع الخدمات بالرياض الذي غالبًا ما يواجه قيودًا مالية صارمة في المشاريع الحكومية. وتسهم هذه السياسات في تخصيص الأموال بشكل أمثل لدعم تنفيذ المشاريع في الوقت المحدد دون التأثير على جودة النتائج (برناوي وآخرون، 2025).

يشكل الرصد المستمر وتحسين إدارة الموارد جزءًا أساسيًا من هذه السياسات، حيث يضمن الاستخدام الفعال للموارد طوال فترة المشروع. في شركات الخدمات، تُحدد عمليات التدقيق والمتابعة الفجوات، مثل نقص استخدام المعدات أو الكفاءات، مما يتيح تصحيح المسار بشكل فوري. وفي بيئة الرياض سريعة الوتيرة، تساهم هذه السياسات في تقليل الهدر وزيادة كفاءة الأداء، مما يدعم الإنجاز السلس للمشاريع ضمن سوق تنافسي (الشريف والراجحي، 2023).

2.5.1.6. سياسات التواصل مع أصحاب المصلحة:

تحدد سياسات التواصل مع أصحاب المصلحة آليات واضحة لتبادل المعلومات بين المشاركين في المشروع، من عملاء وأعضاء فرق العمل وشركاء خارجيين، بهدف ضمان التنسيق والشفافية. في قطاع الخدمات بمدينة الرياض، الذي يضم جهات معنية متعددة مثل الجهات الحكومية والعملاء الدوليين، تعد هذه السياسات أساسية لتنسيق الجهود بشكل فعال. فهي توفر إطارًا متسقًا للتواصل الواضح وفي الوقت المناسب لدعم تحقيق أهداف المشروع (الكرعاوي وعلي، 2022).

توضح هذه السياسات قنوات التواصل المعتمدة، مثل الاجتماعات الدورية، التقارير، والمنصات الرقمية، لتيسير تدفق المعلومات. وفي مشاريع الخدمات التي تعتمد على مخرجات كالتقارير الاستشارية، تضمن السياسات وجود تحديثات منتظمة وجلسات تغذية راجعة مستمرة. وفي ظل التنوع الثقافي الذي يميز بيئة الرياض، تعزز هذه السياسات الوضوح لتفادي سوء التفاهم الذي قد يعرقل سير المشروع (عبدالستار، 2022).

تحدد سياسات التواصل أيضًا الأدوار والمسؤوليات لكل من أصحاب المصلحة، لضمان وضوح مساهماتهم في إنجاح المشروع. في شركات الخدمات، حيث تتسم الفرق بالتعقيد مثل قطاع الضيافة أو تكنولوجيا المعلومات، يصبح الوضوح ضروريًا لتنظيم العمل. كما تعين السياسات الجهات المسؤولة عن إبلاغ التحديثات الهامة، مثل مراحل الإنجاز، لتعزيز الشفافية والمساءلة ضمن بيئة المشاريع سريعة الوتيرة في الرياض (Suvvari & Saxena, 2023).

كما توفر السياسات آليات لحل النزاعات، موفرة طرقاً لمعالجة الخلافات بين أصحاب المصلحة. في قطاع الخدمات بمدينة الرياض، حيث قد تتباين توقعات الأطراف بسبب اختلاف الخلفيات الثقافية أو التنظيمية، تضمن هذه الآليات معالجة سريعة للنزاعات للحفاظ على استمرارية زخم المشروع. وهكذا، تدعم سياسات التواصل صنع القرار التشاركي، مما يقلل من مخاطر التضارب في الأهداف (Menon, 2024).

يشكل إشراك أصحاب المصلحة بانتظام ركيزة رئيسية في هذه السياسات، لضمان استمرار مشاركتهم خلال مراحل المشروع المختلفة. ففي مشاريع الخدمات، حيث يكتسب رضا العملاء أهمية كبرى، تلزم السياسات بمراجعات دورية وجلسات تقييم مستمرة. وفي الرياض، يسهم هذا التفاعل المنتظم في تعزيز الثقة بين العملاء وأصحاب المصلحة، ما يؤدي إلى توافق أفضل بين النتائج المتوقعة والواقعية وتحسين أداء المشروع (Ukoha, 2022).

وأخيراً، تحتوي سياسات التواصل على استخدام أدوات تكنولوجية مثل برامج إدارة المشاريع (Microsoft Project) لتسهيل تبادل المعلومات. في قطاع الخدمات المعتمد على التكنولوجيا بالرياض، تتيح هذه الأدوات تحديثات فورية وإمكانية وصول مستمرة للبيانات، مما يحافظ على اطلاع جميع الأطراف المعنية. ومن خلال تعزيز الشفافية والتنسيق، تساعد هذه السياسات في تقليل المخاطر المتعلقة بسوء التواصل، ودعم إنجاز المشاريع بنجاح (Kundu, 2014).

2.5.1.7. المعايير الدولية لتقييم جودة المشاريع:

تُعد المعايير الدولية لتقييم جودة المشاريع إطاراً مرجعياً لقياس أداء المشاريع بناءً على معايير محددة تشمل الملاءمة والكفاءة والفعالية والأثر والاستدامة. في قطاع الخدمات بمدينة الرياض، حيث تُعتبر جودة المخرجات عاملاً حاسماً للحفاظ على التنافسية، توجّه هذه المعايير سياسات مراقبة الجودة لضمان استيفاء المشاريع لتوقعات العملاء ومتطلبات السوق. كما توفر هذه المعايير نهجاً منظماً لتقييم نتائج المشاريع في بيئات تتسم بالتغير المستمر (الزهراني والمدني، 2025).

يركز معيار الملاءمة على مدى توافق أهداف المشروع مع متطلبات أصحاب المصلحة وأهداف المؤسسة. في مشاريع الخدمات، مثل الاستشارات أو الرعاية الصحية، تضع سياسات الجودة أولوية لتحقيق نتائج تلبي توقعات العملاء بدقة. وفي سياق رؤية 2030 التي تعزز الطلب على خدمات متخصصة في الرياض، يضمن هذا المعيار مساهمة المشاريع في تحقيق الأهداف الاقتصادية الاستراتيجية (برناوي وآخرون، 2025).

تركز الكفاءة على الاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق أهداف المشروع بأقل قدر من الهدر. في شركات الخدمات، تهدف سياسات الجودة إلى تبسيط العمليات، عبر تبني منهجيات مثل الإنتاج الرشيق، لتحقيق نتائج فعالة من حيث التكلفة. وفي ظل الموارد المحدودة في سوق الرياض، توجه معايير الكفاءة السياسات لتعظيم الإنتاجية دون التضحية بجودة المخرجات (الزهراني والمدني، 2025).

تُقاس الفعالية مدى تحقيق المشاريع للأهداف المنشودة. تضمن سياسات الجودة في قطاعات الخدمات أن تلبي المخرجات، مثل الأنظمة البرمجية أو إدارة الفعاليات، معايير الأداء المحددة. وفي الرياض، حيث يؤدي رضا العملاء إلى تكرار التعاملات، تعزز معايير الفعالية سياسات معالجة أوجه القصور، مما يرفع من نجاح المشاريع (برناوي وآخرون، 2025).

يُقيّم كل من الأثر والاستدامة التأثيرات طويلة المدى والاعتبارات البيئية للمشاريع. في قطاع الخدمات بالرياض، تدمج سياسات الجودة هذه المعايير لضمان أن تحقق المشاريع، مثل تطبيقات تكنولوجيا المعلومات، قيمة مستدامة وتتماشى مع مبادئ الاستدامة التي تدعمها رؤية 2030. توجه هذه المعايير السياسات لتحقيق توازن بين النتائج الفورية والمساهمات الاقتصادية والاجتماعية طويلة الأمد (الزهراني والمدني، 2025).

2.5.1.8. المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية:

تشكل المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية مثل PMBOK و ISO 21500، مرجعًا عالميًا لتوجيه عمليات إدارة المشاريع بشكل فعال. في قطاع الخدمات بالرياض، تعتمد هذه المعايير في صياغة السياسات التي تضمن اتساق التنفيذ وجودته وكفاءته. كما توفر إطارًا معياريًا قابلاً للتكيف مع متطلبات مشاريع الخدمات المختلفة (النجار والشوابكة، 2020).

يحدد دليل PMBOK مجالات المعرفة الأساسية التي تشمل نطاق المشروع، والوقت، والتكلفة، والجودة، والمخاطر، وإدارة أصحاب المصلحة، لتوجيه تنفيذ العمليات بشكل منهجي. في شركات الخدمات، تدعم السياسات المبنية على PMBOK تنفيذ مخرجات غير ملموسة مثل الخدمات الاستشارية بطريقة منظمة. وفي الرياض، تسهم هذه المعايير في تعزيز التوافق مع الممارسات العالمية، ما يدعم تنافسية السوق (الكبيسي وكمال، 2020).

يقدم معيار ISO 21500 إطارًا عالي المستوى يركز على مجموعات العمليات المختلفة كبدء المشروع والتخطيط والتنفيذ والمراقبة والإغلاق. في قطاع الخدمات بالرياض، تساعد السياسات المبنية على هذا المعيار في ضمان توحيد الإجراءات عبر مشاريع متنوعة، مثل تخطيط الفعاليات، مما يحسن التنسيق بين الفرق والأطراف المعنية (النجار والشوابكة، 2020).

تُشدد هذه المعايير على أهمية إدارة التكامل، التي تضمن تناغم عمل جميع مكونات المشروع. في مشاريع الخدمات، حيث تتفاعل عناصر متعددة كالتواصل وإدارة الموارد، تعمل السياسات المعتمدة على هذه المعايير على تبسيط العمليات وتعزيز كفاءتها. في الرياض، يدعم هذا التكامل التنفيذ الناجح وسط متطلبات تنظيمية وسوقية معقدة (الكبيسي وكمال، 2020).

بالإضافة إلى ذلك، تعزز المعايير المهنية مبدأ التحسين المستمر من خلال تقييم الأداء واستخلاص الدروس المستفادة. في قطاع الخدمات بمدينة الرياض، تدمج السياسات هذه المبادئ لتحسين ممارسات

الإدارة، وضمان قدرة المشاريع على التكيف مع التحديات الجديدة، مثل التطورات التقنية وتغير توقعات العملاء، مما يعزز مرونة الأداء وجودته (Menon, 2024).

2.5.2. الإطار النظري لإدارة المخاطر:

يمثل الإطار النظري لإدارة المخاطر مجموعة العمليات المنظمة التي تهدف إلى التعرف على المخاطر المحتملة وتقييمها ووضع آليات للتخفيف منها، مع متابعة مستمرة لضمان نجاح المشاريع داخل قطاعات الخدمات. تُعنى إدارة المخاطر بمعالجة حالات عدم اليقين التي قد تعرقل تحقيق أهداف المشروع، مثل التأخيرات المالية أو تجاوز الميزانيات، أو حتى عدم رضا أصحاب المصلحة. وفي بيئة قطاع الخدمات بالرياض، حيث تتسم المشاريع مثل تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والتعاقدات الاستشارية بتحديات متغيرة تشمل التحولات التنظيمية وتباين متطلبات العملاء، يقدم هذا الإطار فهماً معمقاً لكيفية دمج إدارة المخاطر ضمن سياسات إدارة المشاريع بهدف تعزيز المرونة وتحقيق جودة مرتفعة في النتائج (عمرو، 2021).

2.5.2.1. مفهوم إدارة المخاطر:

تشمل إدارة المخاطر عملية منهجية تتضمن التعرف على مصادر عدم اليقين التي قد تؤثر على نتائج المشروع، وتحليلها، واتخاذ إجراءات استباقية، مع رصد مستمر لتلك المخاطر. في شركات الخدمات، تضمن إدارة المخاطر تحقيق الأهداف النهائية لمشاريع مثل تنظيم الفعاليات أو تطوير البرمجيات رغم التحديات المحتملة. وفي سياق الرياض الذي تفرض فيه رؤية 2030 سرعة إنجاز المشاريع، تكتسب إدارة المخاطر أهمية حيوية للتعامل مع بيئات السوق المتقلبة والمتطلبات التنظيمية المعقدة، مع ضمان توافق المشاريع واحتياجات العملاء (برناوي وآخرون، 2025).

تبدأ الإدارة بتحديد المخاطر التي يمكن أن تؤثر على النطاق أو الجدول الزمني أو التكلفة أو الجودة، حيث تشمل هذه المخاطر في مشاريع الخدمات عوامل مثل غموض متطلبات العملاء أو نقص الموارد، وهو أمر شائع في بيئة الرياض التنافسية. وتضع إدارة المخاطر آليات للتنبؤ بهذه التحديات، مما يمكن من اتخاذ قرارات استباقية تحافظ على سير المشروع بانسيابية (النعيم وآخرون، 2024).

كما تتضمن وضع خطط للتعامل مع المخاطر التي تم تحديدها، مثل إعداد خطط طوارئ أو إعادة توزيع الموارد. وفي بيئة مشاريع الخدمات بالرياض، حيث يشكل تنوع أصحاب المصلحة تعقيداً في التنفيذ، تضمن إدارة المخاطر أن السياسات تعالج أي تضارب أو تأخير محتمل، بما يحافظ على رضا العملاء واستمرارية المشروع (عمرو، 2021).

تتطلب الإدارة الفعالة للمخاطر رصدًا مستمرًا لمتابعة ظهور مخاطر جديدة وتحديث الاستراتيجيات وفقًا لذلك. وفي قطاع الخدمات الذي يتسم بسرعة التطور في الرياض، تضمن هذه المتابعة الدائمة استمرارية

إدارة المخاطر طوال دورة حياة المشروع، ما يدعم تسليم مخرجات عالية الجودة في سوق ديناميكي ومتغير (الرواشده والهلسه، 2025).

2.5.2.2. تقنيات تحديد المخاطر:

تقدم تقنيات تحديد المخاطر أدوات منهجية لكشف أوجه عدم اليقين التي قد تؤثر على نجاح المشاريع. في قطاع الخدمات بالرياض، حيث تواجه مشاريع مثل الضيافة أو نشر التكنولوجيا تحديات خاصة، تضمن هذه الأساليب شمولية الكشف عن المخاطر. كما تشكل هذه التقنيات قاعدة لإدارة المخاطر بشكل استباقي، متناسقة مع سياسات إدارة المشاريع (Menon, 2024).

تشمل جلسات العصف الذهني مشاركة فرق المشروع وأصحاب المصلحة لوضع قائمة شاملة بالمخاطر المحتملة اعتمادًا على الخبرة وسياق المشروع. في شركات الخدمات، تبرز هذه الجلسات مخاطر مثل تغييرات نطاق العمل أو أعطال تقنية، وهي مخاطر حيوية في سوق الرياض الذي يعتمد على العملاء بشكل كبير. ويكفل هذا الأسلوب التشاركي دمج وجهات نظر متنوعة (الفضل وعيسى، 2024).

يُستخدم تحليل SWOT لتقييم نقاط القوة والضعف والعوامل الخارجية التي قد تؤثر على سير المشاريع. وفي بيئة الرياض التنافسية، يسلط هذا التحليل الضوء على مخاطر مثل التغيرات التنظيمية والمنافسة، مما يمكن السياسات من التعامل معها بفعالية (Alotaibi, 2019؛ الفضل وعيسى، 2024).

توفر قوائم التحقق، المستندة إلى تجارب سابقة أو معايير القطاع، آلية منهجية لضمان الكشف عن المخاطر المتكررة. وفي قطاعات الخدمات التي تتميز بسرعة التغير في الرياض، تغطي هذه القوائم مخاطر مثل نقص الموارد أو انقطاع التواصل، ما يضمن إدارة شاملة (Gilbert, 2024).

يعتمد تقييم الخبراء على معرفة مهنيين ذوي خبرة لتحديد المخاطر المحددة بمشاريع الخدمات. وفي الرياض، حيث كثيرًا ما تتعلق المشاريع بمبادرات حكومية، تضمن مساهمتهم اعتبار مخاطر مثل تغير السياسات أو تعارض مصالح أصحاب المصلحة، مما يعزز فعالية السياسات (الرواشده والهلسه، 2025).

تعمل تقنية دلفي، التي تتضمن استشارات متكررة مع الخبراء، على تعزيز دقة التعرف على المخاطر من خلال تحقيق توافق آراء. وفي شركات الخدمات، تساعد هذه التقنية في تحديد المخاطر المعقدة مثل التحديات الثقافية في القوى العاملة بالرياض، ما يدعم وضع استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر (Kerzner, 2009).

2.5.2.3. تقييم المخاطر وتحديد الأولويات:

تشمل عملية تقييم المخاطر تحديد احتمالية وتأثير كل خطر لتحديد أهميتها النسبية. في قطاع الخدمات بالرياض، حيث تواجه المشاريع مواعيد ضيقة وتوقعات مختلفة من أصحاب المصلحة، تساعد هذه العملية

في توجيه تخصيص الموارد ووضع السياسات لمعالجة المخاطر الأشد تأثيراً بفعالية (Ackah & Arthur, 2025).

تُستخدم تقنيات مثل مصفوفات المخاطر لتصنيف المخاطر حسب احتمال حدوثها وشدها. وفي مشاريع الخدمات، تُقيم مخاطر مثل تأخر الموافقات أو تجاوز التكاليف لتحديد تأثيرها المحتمل، مما يضمن تركيز السياسات على القضايا ذات الأولوية في سوق الرياض التنافسي (Kerzner, 2009).

يركز تحديد الأولويات على المخاطر التي يمكن أن تعطل تحقيق أهداف المشروع بشكل أكبر. وفي قطاعات الخدمات، حيث يشكل رضا العملاء أولوية، تضمن هذه العملية التعامل مع المخاطر المتعلقة بجودة الخدمة أو التواصل أولاً، بما يتوافق مع متطلبات السوق في الرياض (النعيم وآخرون، 2024).

تشمل العملية كذلك إشراك أصحاب المصلحة لضمان أن التقييم يعكس متطلبات كل مشروع. وفي الرياض، حيث يتنوع أصحاب المصلحة بين جهات حكومية وعملاء دوليين، يضمن التقييم وتحديد الأولويات أن تعالج سياسات إدارة المخاطر أهم التحديات، مما يعزز مرونة المشروع (الرواشدة والهلسه، 2025).

2.5.2.4. استراتيجيات تخفيف المخاطر:

تعتمد استراتيجيات تخفيف المخاطر على أساليب متعددة لتقليل أو إلغاء تأثير المخاطر المحددة على مخرجات المشروع. في قطاع الخدمات بالرياض، حيث تواجه المشاريع تحديات مثل التغيرات التنظيمية أو نقص الموارد، تضمن هذه الاستراتيجيات استقرار سير المشاريع وتحقيق النتائج المرجوة (عمرو، 2021). يشمل تجنب المخاطر تعديل الخطط لتفادي وقوع المخاطر المحتملة. في مشاريع الخدمات كالتعاقدات الاستشارية، قد يتطلب تجنب المخاطر توضيح نطاق المشروع مبكراً لتفادي التعديلات التي يطلبها العملاء، وهي مشكلة شائعة في بيئة الرياض المتقلبة، مع ضمان التوافق مع أهداف المشروع (النعيم وآخرون، 2024).

يركز تقليل المخاطر على تقليص احتمال حدوثها أو تقليل تأثيرها عبر تدابير استباقية. في شركات الخدمات، مثل إجراءات فحص الجودة أو تدريب الموظفين، تُقلل السياسات المخاطر الفنية أو نقص المهارات، وهو أمر حيوي للحفاظ على التنافسية في الرياض (الرواشدة والهلسه، 2025).

يتعلق نقل المخاطر بتحويل أثرها إلى جهات خارجية، كالتأمين أو الاستعانة بمصادر خارجية. وفي الرياض، حيث تعتمد مشاريع الخدمات على موردين خارجيين، تضمن استراتيجيات نقل المخاطر إدارة أزمات مثل تأخيرات التوريد من قبل الطرف الثالث، ما يحافظ على سير المشروع (Menon, 2024).

يعني قبول المخاطر الاعتراف بوجود مخاطر لا يمكن تفاديها أو تقليلها، مع إعداد خطط طوارئ. وفي قطاعات الخدمات، حيث قد يكون بعض التأخير أمراً حتمياً، تضمن استراتيجيات القبول أن تتضمن

السياسات تدابير للحد من التأثير، مما يمكّن شركات الخدمات في الرياض من مواجهة عدم اليقين مع الحفاظ على رضا العملاء (Alotaibi, 2019).

2.5.2.5. مراقبة المخاطر والتحكم بها:

تشمل عمليات مراقبة المخاطر والتحكم بها متابعة مستمرة للمخاطر التي تم تحديدها، وتقييم تطورها، وتعديل السياسات والاستراتيجيات بما يضمن تحقيق أهداف المشاريع ضمن شركات الخدمات. في بيئة قطاع الخدمات بالرياض، حيث تواجه مشاريع مثل تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والتعاقدات الاستشارية تحديات متغيرة ودائمة، تضمن هذه العمليات التعامل الفعال مع مخاطر كالتغيرات في نطاق العمل أو نقص الموارد خلال مراحل المشروع المختلفة. توفر آليات المراقبة والتحكم إطارًا للحفاظ على استقرار سير المشروع في سوق سريع التغير والتطور (Kerzner, 2009).

تشمل الإجراءات تقييمًا دوريًا لمحفزات المخاطر، كعدم الالتزام بالجدول الزمنية أو ملاحظات أصحاب المصلحة، للكشف المبكر عن المشكلات المتصاعدة. في قطاعات الخدمات، حيث يُعد رضا العملاء مفتاح نجاح المشروع، تضمن عمليات المراقبة تطبيق سياسات مثل مراقبة الجودة لمعالجة المخاطر فور ظهورها. وفي الرياض، حيث تتسم البيئة التنظيمية بالتغير المستمر، تسمح هذه العمليات بإجراء تعديلات فورية تضمن توافق المشاريع مع الأهداف المحددة (Ackah & Arthur, 2025).

تدعم آليات مثل مراجعات الأداء وتحليل الفروقات تصحيح الانحرافات عن الخطط الموضوعية. وفي قطاع الخدمات بالرياض، حيث تتطلب المشاريع تعاون فرق متعددة التخصصات، تعزز هذه الآليات السياسات التي تضمن استخدام الموارد بكفاءة وجودة تسليم عالية، مما يقلل من الاضطرابات ويعزز رضا العملاء (Gilbert, 2024).

2.5.2.6. إطار عمل COSO لإدارة المخاطر:

يقدم إطار عمل COSO منهجًا منظمًا لإدارة المخاطر عبر دمج الحوكمة والاستراتيجية وأداء المشاريع في قطاع الخدمات. في بيئة الخدمات بالرياض، حيث تواجه المشاريع شكاوى مستمرة تتعلق بالتغيرات التنظيمية أو متطلبات العملاء المتنوعة، يرشد هذا الإطار صياغة سياسات إدارة المخاطر لضمان التعامل معها بشكل منظم ومنهجي. كما يؤكد على ضرورة مواءمة إدارة المخاطر مع الأهداف التنظيمية لتعزيز نتائج المشاريع وتحقيقها بنجاح (الرواشده والهلسه، 2025).

يحدد الإطار مبادئ التعرف على المخاطر وتقييمها، مع توثيق منتظم للتهديدات المحتملة، مثل تجاوز الميزانيات أو تضارب مصالح أصحاب المصلحة. في شركات الخدمات، تعزز هذه المبادئ سياسات تُعطي أولوية للمخاطر المؤثرة على مخرجات العملاء، مما يمكّن الإدارة من التحرك بشكل استباقي في سوق الرياض التنافسي (عمرو، 2021؛ الرواشده والهلسه، 2025).

يركز COSO أيضًا على استراتيجيات الاستجابة للمخاطر، والتي تشمل التخفيف أو النقل أو القبول، وهي مصممة لتتناسب مع خصوصيات كل مشروع. بالنسبة لمشاريع الخدمات في الرياض، حيث يُعد تسليم المشروع في الوقت المحدد أمرًا حاسمًا، توجه السياسات ضمن هذا الإطار التعامل مع المخاطر مثل التأخيرات من خلال خطط الطوارئ، مما يضمن استمرار المشاريع ضمن المسار الصحيح وتلبية توقعات العملاء (الرواشده والهلسه، 2025).

ويعتبر الرصد المنتظم وإعداد التقارير عن إدارة المخاطر من العناصر الأساسية في إطار COSO، حيث يتطلب تقييمًا مستمرًا لمدى فعالية الإجراءات المتبعة. في قطاع الخدمات بالرياض، حيث تتنوع الجهات المعنية، يضمن هذا العنصر توفير تحديثات دورية تسمح بالتعديلات اللازمة مع الحفاظ على توافق الأهداف ومتطلبات السوق (النعيم وآخرون، 2024؛ الرواشده والهلسه، 2025).

2.5.2.7. التواصل والإبلاغ عن المخاطر:

يضع التواصل والإبلاغ عن المخاطر قواعد واضحة لتبادل المعلومات المرتبطة بالمخاطر بين جميع أصحاب المصلحة في المشروع، بمن فيهم فرق العمل والعملاء والشركاء الخارجيين، ما يضمن مستوى عالٍ من الشفافية والتنسيق. في قطاع الخدمات بالرياض، حيث تتسم المشاريع مثل إدارة الفعاليات أو تطوير البرمجيات بتعدد أصحاب المصلحة، تعزز هذه البروتوكولات التعاون وتقليل فرص سوء الفهم، مما يساهم في نجاح المشروع (عمرو، 2021).

يتضمن التواصل الفعال تحديد قنوات واضحة لنقل معلومات المخاطر، مثل الاجتماعات الدورية أو لوحات المعلومات الرقمية. في قطاعات الخدمات، حيث يمكن لملاحظات العملاء أن تؤثر على نطاق العمل، تضمن السياسات الإبلاغ السريع عن المخاطر، كالانحرافات الزمنية، مما يحافظ على ثقة العملاء في سوق الرياض الذي يركز بشكل كبير على تلبية احتياجاتهم (النعيم وآخرون، 2024).

توفر آليات الإبلاغ صيغًا منظمة مثل سجلات المخاطر وتقارير الحالة، والتي توثق المعلومات المتعلقة بالمخاطر وتشاركها بين الأطراف المعنية. في الرياض، حيث تضم مشاريع الخدمات جهات حكومية، تضمن هذه التقارير اطلاع أصحاب المصلحة على المخاطر، مثل قضايا الالتزام التنظيمي، مما يدعم اتخاذ قرارات مدروسة (الرواشده والهلسه، 2025).

كما تعزز سياسات التواصل إشراك جميع أصحاب المصلحة في مناقشات المخاطر، مما يضمن مشاركة فعالة وشفافية. في شركات الخدمات التي تعمل بفرق متعددة الثقافات، تلزم السياسات بعقد جلسات تقييم دورية لتوحيد الرؤى وتقليل مخاطر سوء التواصل (Menon, 2024).

تحدد هذه السياسات أدوارًا ومسؤوليات واضحة في الإبلاغ عن المخاطر، توزع على مديري المشاريع وقادة الفرق، لضمان الإبلاغ السريع عن المخاطر الحرجة مثل نقص الموارد، مما يمكن الفرق من اتخاذ إجراءات سريعة تحافظ على سير المشروع (Alotaibi, 2019).

كما يشمل الإبلاغ استخدام أدوات تكنولوجية مثل برامج إدارة المشاريع لتسهيل تبادل المعلومات. في قطاع الخدمات الذي يعتمد على التكنولوجيا بالرياض، تتيح أدوات مثل Microsoft Project تحديثات آنية عن حالة المخاطر، مما يضمن اطلاع أصحاب المصلحة بشكل مستمر ومعالجة فعالة لأي مخاطر (Kundu, 2014).

وأخيرًا، يتضمن الإبلاغ توثيق الدروس المستفادة من تجارب إدارة المخاطر لتحسين الأداء المستقبلي. في مشاريع الخدمات التي يتسم قطاعها بالتطور السريع، تضمن السياسات تسجيل الملاحظات المستفادة من المخاطر، مثل حالات عدم رضا العملاء، مما يعزز استراتيجيات إدارة المخاطر في سوق الرياض الديناميكي (Ackah & Arthur, 2025).

2.5.2.8. إدارة المخاطر في الاقتصادات الناشئة:

تتعامل إدارة المخاطر في الاقتصادات الناشئة مع تحديات خاصة ناتجة عن النمو السريع، وتغير البيئات التنظيمية، وتعقيد أصحاب المصلحة. في قطاع الخدمات بالرياض، حيث تدفع رؤية 2030 نموًا موسعًا للمشاريع، تضمن إدارة المخاطر قدرة مشاريع مثل الاستشارات وخدمات تكنولوجيا المعلومات على تجاوز حالة عدم اليقين وتحقيق نتائج متميزة (برناوي وآخرون، 2025).

تتميز الاقتصادات الناشئة بتقلبات في السوق، مثل تغير توافر الموارد أو متطلبات العملاء المتغيرة. في الرياض، تركز سياسات إدارة المخاطر على استقرار تنفيذ المشاريع عبر التعامل مع مخاطر مثل انقطاعات سلسلة الإمداد، وضمان الالتزام بالمواعيد النهائية والقيود المالية (Gilbert, 2024).

وتشهد البيئات التنظيمية في هذه الاقتصادات تغييرات متكررة تؤثر بشكل مباشر على تنفيذ المشاريع. في المملكة العربية السعودية، حيث تحفز المبادرات الحكومية قطاع الخدمات، تعطي سياسات إدارة المخاطر الأولوية للامتثال التنظيمي لتقليل مخاطر التأخير أو الغرامات (الزهراني والمدني، 2025).

تؤدي التنوعات الثقافية والقوى العاملة المتعددة إلى مخاطر مثل تعثر الاتصالات أو تضارب أولويات أصحاب المصلحة. في قطاع الخدمات بالرياض، حيث تضم فرق العمل عناصر محلية وأجنبية، تعزز إدارة المخاطر السياسات التي تشجع التعاون وتقلل من سوء الفهم، مما يساعد في تحقيق توافق أهداف المشروع (برناوي وآخرون، 2025).

وأخيرًا، تركز الاقتصادات الناشئة على دمج الاستدامة والابتكار في استراتيجياتها، مما يؤثر على منهجية إدارة المخاطر. في الرياض، حيث تشجع رؤية 2030 الممارسات المستدامة، تتضمن السياسات استراتيجيات لمعالجة المخاطر البيئية والتكنولوجية، مما يضمن توافق مشاريع الخدمات مع أهداف التنمية الاقتصادية طويلة الأمد (Alateeg & Alayed, 2025).

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

يركز الإطار النظري لتأثير سياسات إدارة المشاريع على دور السياسات المنظمة في تخفيف المخاطر من خلال عمليات التخطيط، وإدارة الموارد، والتواصل مع الأطراف المعنية، وضمان جودة المخرجات، بما يضمن نجاح المشاريع. في قطاع الخدمات بالرياض، حيث تواجه مشاريع مثل نشر تكنولوجيا المعلومات أو التعاقدات الاستشارية تحديات متغيرة تشمل التغيرات التنظيمية ومتطلبات العملاء وضغوط الموارد، يستعرض هذا الإطار الكيفية التي تتعامل بها السياسات مع هذه المخاطر لتعزيز مرونة المشاريع. ويُدمج هذا الإطار العمليات والاستراتيجيات التي توائم بين ممارسات إدارة المشاريع وإدارة المخاطر بفعالية، ما يضمن تحقيق شركات الخدمات لنتائج ذات جودة عالية في بيئة اقتصادية ديناميكية مدفوعة برؤية المملكة 2030 (Alotaibi, 2019).

2.5.3.1. المخاطر المرتبطة بإكمال المشروع:

تشمل المخاطر المرتبطة بإكمال المشاريع شكوكًا قد تعرقل تحقيق الأهداف في الوقت المحدد وبالنجاح المطلوب. في قطاع الخدمات بالرياض، حيث تتطلب مشاريع مثل إدارة الفعاليات أو تطوير البرمجيات دقة متناهية، تتضمن هذه المخاطر تأخيرات، وتجاوز ميزانيات، وتوسع غير منضبط لنطاق العمل، ومشكلات جودة. توفر سياسات إدارة المشاريع منهجيات منظمة لتحديد هذه المخاطر والتعامل معها، مما يضمن تلبية توقعات العملاء وتحقيق أهداف المؤسسة (النعيم وآخرون، 2024).

تتبع التأخيرات عادةً من تحديات غير متوقعة، مثل نقص الموارد أو تضارب توقعات أصحاب المصلحة. في مشاريع الخدمات التي تعاني من ضيق المهل الزمنية، تضمن السياسات، مثل التخطيط والجدولة الدقيقة، إتمام المهام ضمن الجداول المحددة. وفي الرياض، حيث تستدعي المبادرات الحكومية سرعة التنفيذ، تُستخدم أدوات كـ "مخططات جانت" لتقليل التأخيرات والحفاظ على مواعيد التسليم (Kundu, 2014).

تظهر تجاوزات التكاليف عند تجاوز النفقات حدود الميزانية، نتيجة لسوء التخطيط أو أحداث غير متوقعة. تضمن سياسات إدارة الموارد في شركات الخدمات تخصيص الأموال بكفاءة، مستفيدةً من تقنيات مثل إدارة القيمة المكتسبة لمراقبة الإنفاق. في السوق التنافسي بالرياض، تساعد هذه السياسات على منع المخاطر المالية وحماية المشاريع من الانحرافات (Kerzner, 2009).

يؤدي توسع نطاق العمل الناجم عن تغييرات غير محكمة في متطلبات المشروع إلى تعطيل عمليات الإنجاز. تُحدد سياسات مراقبة الجودة والتواصل مع أصحاب المصلحة في مشاريع الخدمات حدودًا واضحة لنطاق العمل، وتدير ملاحظات العملاء بشكل فعال، وهو أمر جوهري في الرياض، حيث يمكن لأطراف متعددة تغيير متطلبات المشروع. تضمن هذه السياسات بقاء النطاق ضمن الحدود المتفق عليها، ما يقلل من مخاطر انحراف المشروع (Ukoha, 2022).

تشكل مشكلات الجودة، مثل عدم تلبية المخرجات للمعايير المطلوبة، تهديدًا لرضا العملاء في قطاعات الخدمات. تطبق سياسات مراقبة الجودة معايير صارمة لضمان ملاءمة وفعالية النتائج، مما يحافظ على جودة المخرجات طوال دورة حياة المشروع في الرياض، حيث ينعكس رضا العملاء بشكل مباشر على نجاح الأعمال (Irfan et al., 2021).

2.5.3.2. إدارة المشاريع في بيئة يسودها عدم اليقين والمخاطر:

تستلزم إدارة المشاريع ضمن بيئة مليئة بعدم اليقين والمخاطر اعتماد استراتيجيات تكيفية تتيح التعامل مع التحديات غير المتوقعة في مشاريع الخدمات. في قطاع الخدمات بالرياض، حيث تواجه المشاريع تغيرات تنظيمية وتقلبات سوقية واحتياجات متنوعة لأصحاب المصلحة، توفر سياسات إدارة المشاريع إطار عمل مرناً للتعامل مع هذه التحديات، ما يضمن استقرار المشاريع ونجاحها (الفضل وعيسى، 2024).

تؤكد السياسات الفعالة على ضرورة التحلي بالمرونة في التخطيط والتنفيذ، مما يسمح بالاستجابة السريعة للمخاطر الناشئة. في شركات الخدمات التي قد تتغير متطلبات عملائها خلال مراحل التنفيذ، تتيح سياسات مثل جدولة العمل وإدارة الموارد التكيف عبر تعديل الجداول الزمنية أو إعادة تخصيص الموارد، ما يمكن المشاريع في الرياض من التعايش مع المتغيرات دون التقريط في الأهداف (القيسي وفارس، 2023).

يلعب التواصل دورًا محوريًا في إدارة عدم اليقين من خلال ضمان اطلاع جميع الأطراف ومواءمتها المستمرة. في بيئة الرياض التي تضم مشاريع بمشاركة حكومية وعملاء دوليين، تسهل السياسات تبادل المعلومات والملاحظات في الوقت المناسب، ما يقلل من مخاطر سوء الفهم أو التأخير الذي قد يؤثر على تقدم المشاريع ضمن سوق ديناميكي (الفضل وعيسى، 2024).

تتبع آليات الرصد والمراقبة المخاطر على مدار دورة حياة المشروع، ضمن إطار سياسات إدارة المشاريع. في قطاعات الخدمات، حيث تبرز مخاطر مثل المشاكل الفنية أو التغيرات التنظيمية، تستخدم هذه الآليات أدوات متخصصة مثل سجلات المخاطر لضمان الاستجابة المبكرة، والمحافظة على تقدم المشاريع ضمن السوق المتسارع بالرياض (النعيم وآخرون، 2024).

2.5.3.3. نماذج تخفيف المخاطر القائمة على السياسات:

تدمج نماذج تخفيف المخاطر القائمة على السياسات عناصر إدارة المشاريع مع استراتيجيات إدارة المخاطر، لخلق آليات منظمة لمواجهة المخاطر المحتملة بطريقة منهجية. في قطاع الخدمات بالرياض، حيث تواجه المشاريع مخاطر مثل عدم رضا العملاء أو نقص الموارد، توفر هذه النماذج أطرًا مترابطة تدمج التخطيط وإدارة الموارد والتواصل ومراقبة الجودة مع إجراءات التخفيف، ما يعزز مرونة المشاريع (النعيم وآخرون، 2024).

ترتبط هذه النماذج بين أدوات مثل هيكل تقسيم العمل (WBS) ومصنفات المخاطر، ما يتيح ربط المهام بالمخاطر المحتملة. في مشاريع مثل التعاقدات الاستشارية، يضمن هذا التكامل تحديد السياسات للمخاطر، مثل تغييرات نطاق العمل، ومعالجتها مبكرًا، ما يحافظ على تناسق المشاريع مع بيئة الرياض التنافسية (Kundu, 2014).

تُعزز سياسات إدارة الموارد ضمن هذه النماذج تخصيص الموارد بشكل فعال لتخفيف مخاطر النقص أو عدم الكفاءة. في الرياض، حيث تعتمد مشاريع الخدمات على كوادرات ماهرة، تستخدم النماذج تقنيات التنبؤ لضمان توافر الموارد وتقليل الانقطاعات، ودعم الالتزام بالمواعيد النهائية (عمرو، 2021).

تطبق سياسات مراقبة الجودة في هذه النماذج معايير تحد من مخاطر انخفاض جودة المخرجات. في قطاعات الخدمات التي يكتسب فيها رضا العملاء أهمية قصوى، تستخدم هذه السياسات مؤشرات مثل الفعالية والاستدامة لضمان تلبية النتائج للتوقعات، وتقليل المخاطر في سوق الرياض الذي يركز على متطلبات العملاء (الرواشدة والهلسه، 2025).

2.5.3.4. إشراك أصحاب المصلحة في إدارة المخاطر:

يشمل إشراك أصحاب المصلحة في إدارة المخاطر مشاركة كافة المعنيين بالمشروع، من عملاء و فرق عمل وشركاء خارجيين، في عمليات التعرف على المخاطر ومواجهتها. في قطاع الخدمات بالرياض، حيث تضم مشاريع مثل تطبيقات تكنولوجيا المعلومات أطرافًا متعددة ومتنوعة، يعزز هذا الإشراك إدارة المخاطر بشكل تعاوني، ما يساهم في نجاح المشروع (Suvvari & Saxena, 2023).

يبدأ الإشراك بتحديد أصحاب المصلحة ومدى تأثيرهم على نتائج المشروع. في مشاريع الخدمات، تضمن السياسات استشارة الجهات الحكومية والعملاء في الرياض لفهم توقعاتهم، ما يقلل من مخاطر تعارض الأهداف التي قد تعرقل سير المشاريع (Ukoha, 2022).

تسهل سياسات التواصل عقد تفاعلات منتظمة مع أصحاب المصلحة عبر الاجتماعات أو المنصات الرقمية. في بيئة متعددة الثقافات بالرياض، تضمن هذه السياسات وضوح تبادل المعلومات، ومعالجة المخاطر الناتجة عن اختلافات ثقافية أو لغوية، وتعزيز الثقة والتوافق (Martinsuo & Ahola, 2022).

تشكل ملاحظات أصحاب المصلحة جزءًا جوهريًا في تطوير استراتيجيات إدارة المخاطر. في قطاعات الخدمات، حيث قد تغير آراء العملاء نطاق المشاريع، تدمج السياسات حلقات تغذية راجعة لتعديل الخطط، ما يخفف من مخاطر توسع نطاق العمل في سوق الرياض الديناميكي، حيث تعتبر الاستجابة السريعة أمرًا ضروريًا (Uribe et al., 2018).

أخيرًا، تدعم سياسات المشاركة اتخاذ القرارات بشكل تعاوني لمعالجة المخاطر بصورة جماعية. في الرياض، حيث تضم مشاريع الخدمات شبكات معقدة من أصحاب المصلحة، تضمن هذه السياسات انعكاس

وجهات النظر المختلفة في القرارات، ما يقلل من مخاطر تضارب المصالح أو التأخير، ويعزز تنفيذ المشاريع بسلاسة (Alotaibi, 2019).

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة:

الفصل الثالث يُحدد منهجية البحث المُستخدمة 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 يُفصل 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، موضّحًا 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:

المتغير المستقل: سياسات إدارة المشاريع

1. سياسات التخطيط والجدولة • تحدد هذه السياسات عمليات تحديد نطاق المشروع وأهدافه وجداوله الزمنية وتخصيص الموارد. وتشمل أدوات مثل مخططات جاننت، وهياكل تقسيم العمل (WBS)، ومنهجيات الجدولة (مثل طريقة المسار الحرج) لضمان إنجاز المشاريع في الوقت المحدد وضمن الميزانية المخصصة.	2. سياسات إدارة الموارد • تُنظّم هذه السياسات تخصيص الموارد (البشرية والمالية والمادية) واستخدامها ومراقبتها طوال دورة حياة المشروع. وتضمن هذه السياسات الاستخدام الفعّال للموارد، وضبط التكاليف، وتوافر الكوادر المؤهلة لتلبية متطلبات المشروع.	3. سياسات التواصل مع أصحاب المصلحة • تُحدّد 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.	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 المُحددة مُسبقًا وتوقعات العملاء.
--	---	---	---

المتغير التابع: إدارة المخاطر

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

الشكل (3-1) 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 عامًا) والمديرين ذوي الخبرة (حتى 60 عامًا)، 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 عامًا، مما يضمن رؤى ثاقبة من كلٍّ 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 سنًا على الحلول القائمة على التكنولوجيا، بينما يقدم المخضرمون رؤى 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 رؤى 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 إحصائيًا 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 غالبًا 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 = (المستوى ثقة 95%، فهو تقريباً 1.96)

p = نسبة السكان (عادة 50%)

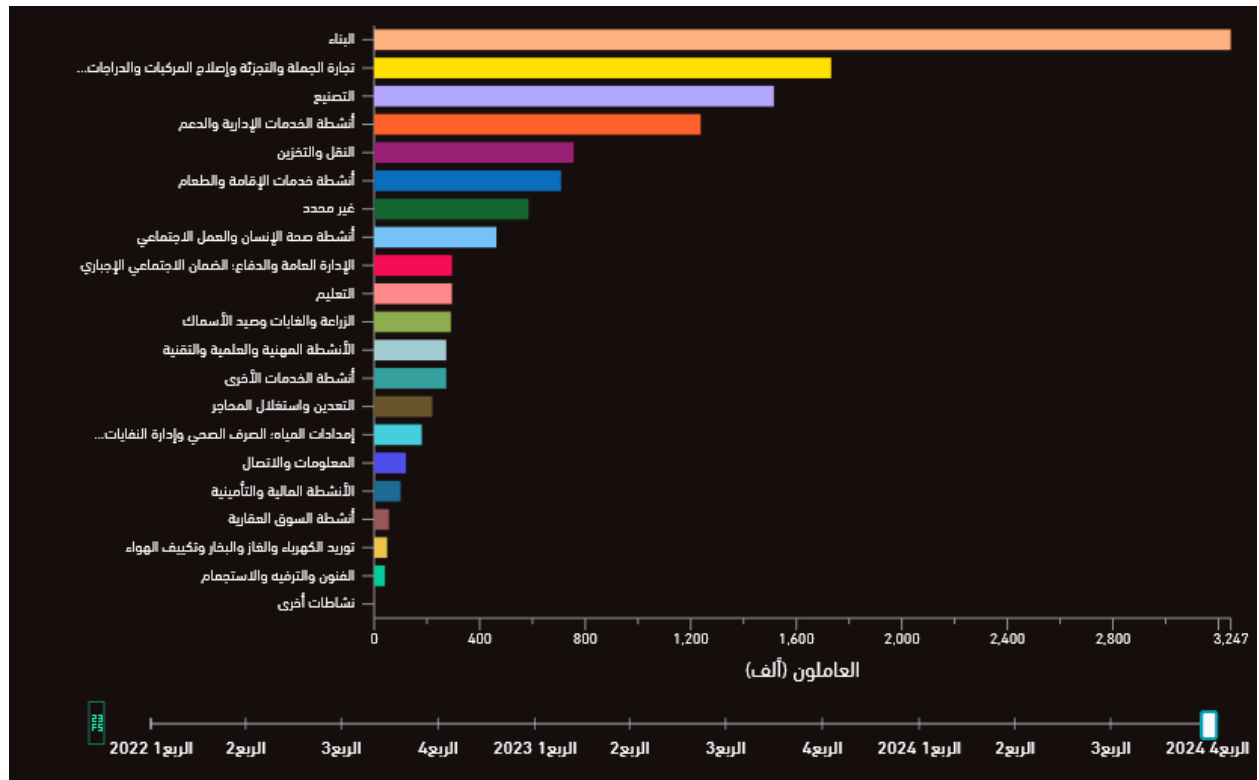
$(p - 1) = q$

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:



الشكل (3-2) عدد العاملين في الرياض بحسب النشاط الاقتصادي

3.6. خطوات جمع البيانات وأدواتها:

سيجمع البحث بيانات أولية من خلال استبيان مُصمم بدقة متناهية، مُصمم خصيصًا لأهداف الدراسة. يتكون الاستبيان من 35 سؤالًا، 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 سؤالًا باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث يُخصص 20 سؤالًا 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)، و 10 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 القيمة في تعزيز المعرفة في مجال إدارة المشاريع والمخاطر في قطاع الخدمات بالرياض. سيُورّع 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 أساسًا نظريًا، وتُبرز ثغرات البحث، وتُؤطر النتائج الأولية ضمن سياق الخطاب الأكاديمي الأوسع. ومن خلال دمج البيانات الأولية من الاستبيان مع البيانات الثانوية من مراجعة الأدبيات، سيُحقق البحث نهجًا متينًا متعدد الأساليب، مما يضمن تحقيقًا 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 المُنفّاة رقميًا لتسهيل التحليل الإحصائي باستخدام برنامج IBM SPSS، وهو أداة برمجية قوية تُستخدم على نطاق واسع في البحث الكمي. سيجري التحليل في أربع خطوات منهجية، مستفيدًا من إمكانيات SPSS لتوليد مخرجات إحصائية موثوقة تُعالج أهداف الدراسة وفرضياتها. ستوفر هذه الخطوات فهمًا شاملاً للعلاقة بين سياسات إدارة المشاريع وإدارة المخاطر، مما يضمن سلامة النتائج إحصائيًا 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، مصحوبًا بمخططات بيانية فردية (المخططات الدائرية) لكل متغير ديموغرافي لتعزيز التفسير البصري. سيُسلط هذا التحليل الضوء على كيفية تأثير هذه الخصائص على تصورات المشاركين لسياسات إدارة المشاريع وممارسات إدارة المخاطر، مما يوفر سياقًا 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 للبنود الثلاثين مجتمعاً، ثم لكل بُعد من الأبعاد الأربعة للمتغير المستقل (التخطيط والجدولة، وإدارة الموارد، والتواصل مع أصحاب المصلحة، ومراقبة الجودة، ولكلٍ 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، سيثبت 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 (خمس أسئلة لكل منها) والمتغير التابع (عشرة أسئلة). ستقارن 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 رؤية 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 بالرياض.

3.8. حدود الدراسة:

3.8.1. الحدود الزمانية:

سُجِرَ 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 تخفيف سياسات إدارة المشاريع للمخاطر. يعزز هذا التركيز الزمني أهمية النتائج، ويوفر رؤية 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 رؤية واضحة حول علاقتهما. 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 يُضيّق 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 يحدّ من البحث في وجهات نظر العاملين في قطاع الخدمات في الرياض، مما قد يستبعد رؤى قيّمة من أصحاب المصلحة الآخرين، مثل العملاء أو الاستشاريين الخارجيين، والتي من شأنها أن تُثري فهم ممارسات إدارة المخاطر.

الفصل الرابع
الإطار التطبيقي (الدراسة الميدانية)

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي (الدراسة الميدانية)

4.1. المقدمة:

تم بتوزيع استبيان على 400 فرد من مختلف قطاعات الخدمات في الرياض لتقييم أثر سياسات إدارة المشاريع على إدارة المخاطر. تم استرداد 395 استبيانًا، متجاوزًا الحد الأدنى المطلوب للعينة وهو 385 مشاركًا، مما يضمن دقة إحصائية عالية. شمل المشاركون مجموعة متنوعة، شملت موظفين وإداريين وعمالًا ومديرين يعملون في مهام متنوعة ضمن قطاعات الخدمات مثل تكنولوجيا المعلومات والاستشارات والضيافة. تم تصدير الإجابات بشكل منهجي إلى ملف إكسل، حيث تم ترميزها رقميًا وإدخالها لاحقًا في الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لإجراء تحليل إحصائي شامل لتحقيق أهداف البحث.

تم تحليل خصائص العينة باستخدام الإحصاءات الوصفية، بما في ذلك التكرارات والنسب المئوية، لتوفير صورة واضحة عن المشاركين. رصدت هذه التحليلات السمات الديموغرافية والمهنية، مثل الأدوار الوظيفية والخبرة في كل قطاع، مما قدّم رؤى ثاقبة حول تركيبة العينة. عُرضت نتائج هذا التحليل الوصفي بشكل منهجي لوضع النتائج في سياقها ضمن قطاع الخدمات في الرياض، مع إبراز تنوع المشاركين وأهميتهم في تركيز الدراسة على إدارة المشاريع وتخفيف المخاطر.

ولضمان صحة الاستبيان وموثوقيته من الناحية الأخلاقية، أُجري تحليل معامل ألفا كرونباخ لكل مجموعة من العبارات. وشمل ذلك أربع مجموعات من خمس عبارات، تُمثل كل منها بُعدًا من أبعاد المتغير المستقل - التخطيط والجدولة، وإدارة الموارد، والتواصل مع أصحاب المصلحة، ومراقبة الجودة - بالإضافة إلى مجموعة من عشر عبارات للمتغير التابع، إدارة المخاطر. بالإضافة إلى ذلك، حُسب معامل ألفا كرونباخ للاستبيان بأكمله لتقييم اتساقه الداخلي العام. عُرضت هذه النتائج لتأكيد موثوقية الاستبيان لقياس المفاهيم قيد الدراسة في البحث.

تم فحص اتجاهات الرأي العام باستخدام الإحصاءات الوصفية، مثل التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، لقياس تصورات المجيبين لسياسات إدارة المشاريع وتأثيرها على إدارة المخاطر. حُسبت الانحرافات المعيارية والتباينات لتقييم تشتت واتساق الإجابات، مما وفر فهمًا أعمق لتباين البيانات. عُرضت هذه المقاييس الإحصائية لتوضيح المشاعر والأنماط العامة داخل العينة، مما يوفر أساسًا لتفسير كيفية تأثير سياسات إدارة المشاريع على ممارسات إدارة المخاطر في قطاع الخدمات بالرياض. لتعزيز التحليل، تم إنشاء رسوم بيانية تكرارية لكل بُعد، والمتغير التابع، والاستبيان ككل، تمثل توزيع الإجابات بصرًا. طُرحت أسئلة البحث بناءً على هذه الاتجاهات، مع عرض النتائج لتوضيح العلاقة بين سياسات إدارة المشاريع ونتائج إدارة المخاطر. علاوة على ذلك، تم حساب معامل ارتباط بيرسون لفحص قوة واتجاه

العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع الإجمالي، مع عرض النتائج لتوضيح الارتباطات التي تشكل نتائج البحث والتحقق من الفرضيات البحثية.

4.2. تحليل الخصائص الديموغرافية للعينة المشاركة في البحث:

يوضح الجدول التالي الخصائص الديموغرافية للمشاركين في البحث، تشمل هذه الخصائص الجنس، والجنسية، والعمر، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة، حيث شملت عينة متنوعة من 395 موظفًا وإداريًا وعاملاً ومديرًا من مختلف قطاعات الخدمات في الرياض. كان تحليل هذه الخصائص الديموغرافية مهمًا لفهم تركيبة العينة وأهميتها في سياق قطاع الخدمات، وخاصةً في ظل رؤية المملكة العربية السعودية 2030. وقد وفرت الإحصاءات الوصفية، بما في ذلك التكرارات والنسب المئوية، تفسيرًا للنتائج، مما أتاح فهماً أعمق لتنوع المشاركين وخلفياتهم المهنية في البحث.

الجدول (1-4) خصائص العينة المشاركة في البحث

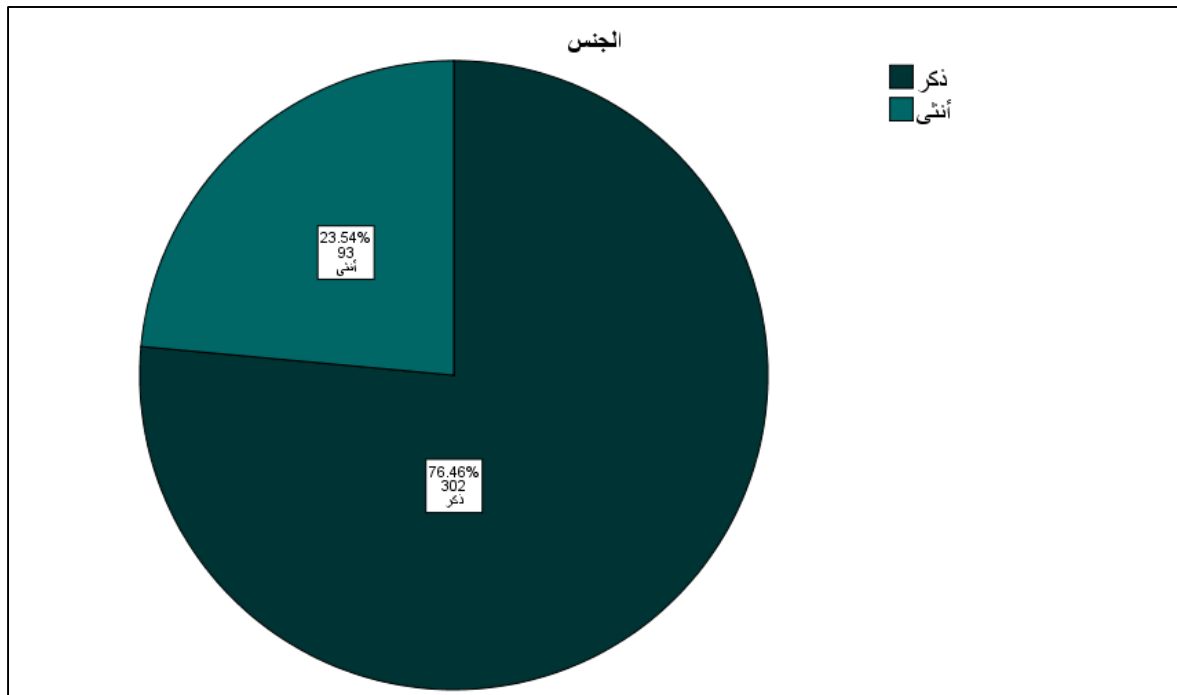
المتغيرات	المجموعات	التكرار	النسبة المئوية للتكرار
الجنس	ذكر	302	76.5
	أنثى	93	23.5
	المجموع	395	100
الجنسية	سعودي	87	22.0
	غير سعودي	308	78.0
	المجموع	395	100
العمر	أقل من 20 سنة	12	3.0
	من 21 إلى 30 سنة	76	19.2
	من 31 إلى 40 سنة	153	38.7
	من 41 إلى 50 سنة	122	30.9
	من 51 إلى 60 سنة	32	8.1
	المجموع	395	100
التحصيل العلمي	ثانوية عامة	37	9.4
	دبلوم متوسط	104	26.3
	بكالوريوس	122	30.9
	دبلوم عالي	123	31.1
	ماجستير	6	1.5
	دكتوراه	3	0.8
	المجموع	395	100
سنوات الخبرة	أقل من سنة	11	2.8
	من سنة إلى 5 سنوات	66	16.7
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	168	42.5
	من 10 سنوات إلى 15 سنة	114	28.9
	أكثر من 15 سنة	36	9.1
	المجموع	395	100

4.2.1. تفسير نتائج الجدول:

4.2.1.1. تحليل بيانات النوع الاجتماعي:

يشير التوزيع الجنساني للعينة إلى أن 302 مشاركًا (76.5%) كانوا من الذكور، بينما كانت 93 مشاركة (23.5%) من الإناث، بإجمالي 395 مشاركًا. تعكس هذه الهيمنة الذكورية الكبيرة ديناميكيات القوى العاملة الحالية في قطاع الخدمات بالرياض، حيث يشغل الموظفون الذكور غالبًا غالبية الأدوار، لا سيما في المجالات التقنية مثل تكنولوجيا المعلومات والصناعات التي تعتمد بشكل كبير على إدارة المشاريع مثل الاستشارات. قد يؤثر عدم التوازن بين الجنسين على وجهات النظر الواردة في الاستبيان، حيث قد تؤكد الإجابات التي يهيمن عليها الذكور على الجوانب التشغيلية أو التقنية لسياسات إدارة المشاريع، مما قد يقلل من تمثيل وجهات نظر الإناث بشأن التواصل مع أصحاب المصلحة أو استراتيجيات إدارة المخاطر التعاونية.

يتماشى هذا الخلل بين الجنسين مع اتجاهات سوق العمل الأوسع في المملكة العربية السعودية، حيث لا يزال العمال الذكور يهيمنون على قطاعات الخدمات، على الرغم من زيادة مشاركة الإناث المدفوعة برؤية 2030. تشير البيانات إلى أن رؤى العينة حول ممارسات إدارة المخاطر قد تعكس تجارب تركز على الذكور، مما قد يؤثر على تفسير كيفية تنفيذ سياسات مثل مراقبة الجودة أو إدارة الموارد. بالنسبة للبحث، يؤكد هذا التوزيع على الحاجة إلى مراعاة وجهات النظر الخاصة بالجنسين عند تحليل سياسات الاتصال بين أصحاب المصلحة، حيث أن التمثيل المتنوع للجنسين قد يعزز التخفيف من المخاطر من خلال مناهج متنوعة لحل المشكلات. ويوضح المخطط التفصيلي التالي التفاصيل المرئية:

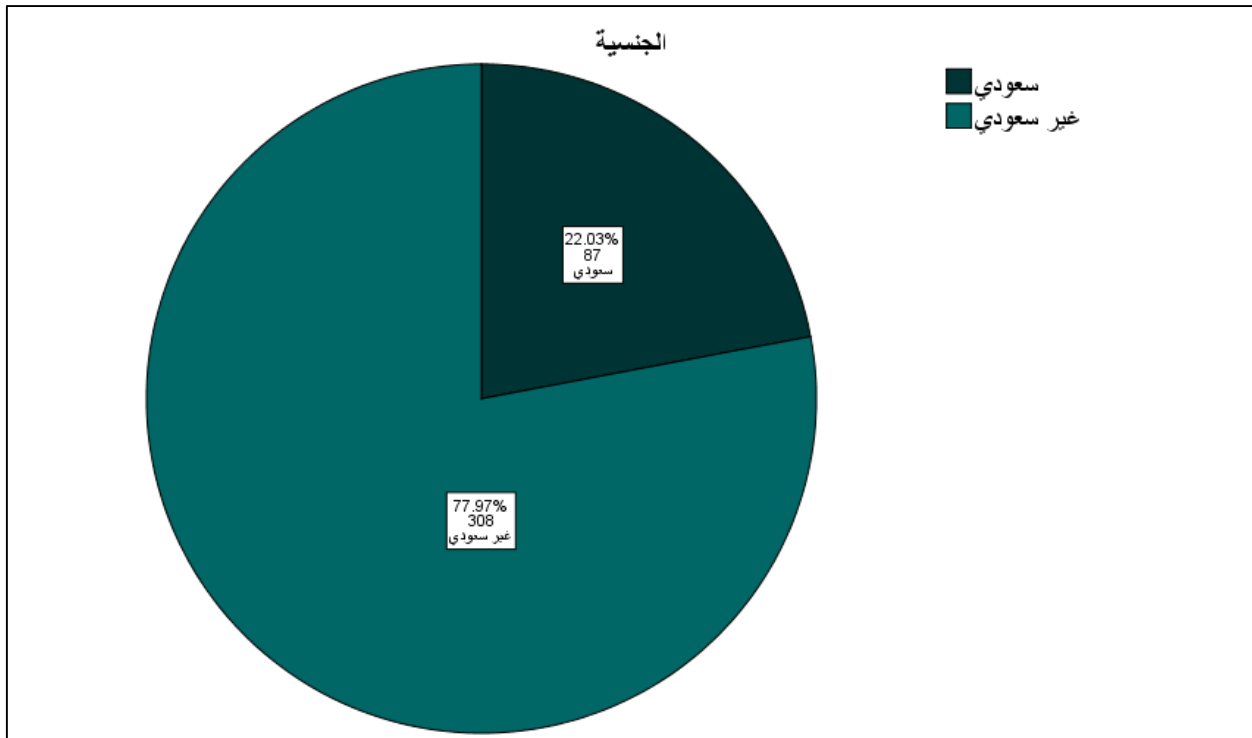


الشكل (4-1) توزيع العينة بناءً على النوع الاجتماعي

4.2.1.2. تحليل بيانات الجنسية:

تكشف بيانات الجنسية أن 87 مشاركًا (22.0%) كانوا سعوديين، بينما كان 308 مشاركين (78.0%) غير سعوديين، مما شكل العينة الإجمالية البالغة 395 مشاركًا. تعكس هذه النسبة العالية من المشاركين غير السعوديين القوة العاملة الكثيفة الوافدة في قطاع الخدمات بالرياض، نتيجة اعتماد المملكة العربية السعودية على المواهب الدولية لدعم اقتصادها سريع النمو في ظل رؤية 2030. تشير غلبة المشاركين غير السعوديين إلى عينة متعددة الثقافات، مما يجلب خبرات مهنية ووجهات نظر ثقافية متنوعة إلى ممارسات إدارة المشاريع، وهو أمر بالغ الأهمية لفهم إدارة المخاطر في بيئات المشاريع متعددة الثقافات.

يسلط توزيع الجنسيات الضوء على أهمية سياسات التواصل مع أصحاب المصلحة في إدارة الفرق المتنوعة، حيث قد تؤدي الاختلافات الثقافية إلى مخاطر مثل سوء التواصل أو تضارب الأولويات. بالنسبة للبحث، تؤكد هذه الخاصية الديموغرافية على الحاجة إلى سياسات تعزز التواصل الشامل للتخفيف من المخاطر المرتبطة بسوء الفهم الثقافي. ويتمشى التمثيل الكبير للجهات غير السعودية أيضًا مع دور الرياض كمركز أعمال عالمي، مما يوفر مجموعة بيانات غنية لاستكشاف كيفية تكيف سياسات إدارة المشاريع مع القوى العاملة المتنوعة، مما يعزز إمكانية تعميم النتائج داخل قطاع الخدمات. والمخطط التالي يوضح التفاصيل الفنية:

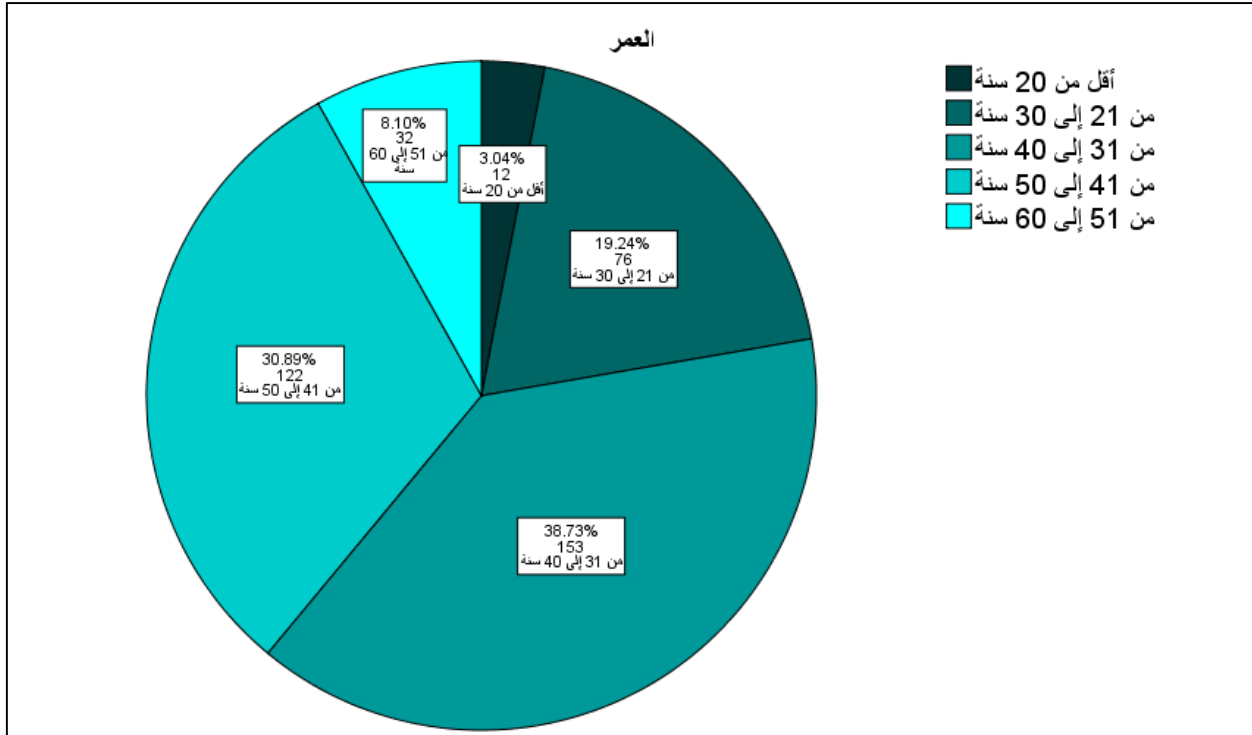


الشكل (4-2) توزيع العينة بناءً على الجنسية

4.2.1.3. تحليل بيانات العمر:

يُظهر توزيع الأعمار أن 12 مشاركًا (3.0%) كانوا دون سن العشرين، و76 (19.2%) تراوحت أعمارهم بين 21 و30 عامًا، و153 (38.7%) تراوحت أعمارهم بين 31 و40 عامًا، و122 (30.9%) تراوحت أعمارهم بين 41 و50 عامًا، و32 (8.1%) تراوحت أعمارهم بين 51 و60 عامًا، بإجمالي 395 مشاركًا. يشير تركيز المشاركين في الفئة العمرية 31-50 عامًا (6.69%) إلى قوة عاملة ناضجة، ومن المرجح أن تشغل أدوارًا إشرافية أو إدارية، وهو أمر مهم لدراسة تركز على سياسات إدارة المشاريع. يشير هذا التصنيف العمري إلى أن المشاركين يمتلكون خبرة واسعة، مما يوفر رؤى موثوقة حول تطبيق سياسات مثل التخطيط والجدولة أو إدارة الموارد في التخفيف من المخاطر.

تعكس غلبة المشاركين في منتصف العمر قوة عاملة تتمتع بسلطة اتخاذ القرار، وهو أمر بالغ الأهمية لتقييم فعالية استراتيجيات إدارة المخاطر في مشاريع الخدمات. في قطاع الخدمات بالرياض، حيث تتطلب المشاريع سرعة التنفيذ، يُرجَّح أن تُسهم خبرة هذه الفئة العمرية في صياغة إجابات فعالة على الاستبيان، لا سيما فيما يتعلق بكيفية معالجة السياسات لحالات عدم اليقين، مثل التأخير أو تضارب المصالح. ويُعزَّز التوزيع العمري قدرة البحث على استخلاص وجهات نظر مستنيرة حول تخفيف المخاطر المُوجَّهة بالسياسات، بما يتماشى مع حاجة القطاع إلى قيادة ذات خبرة. والمخطط التالي يوضح التفاصيل:

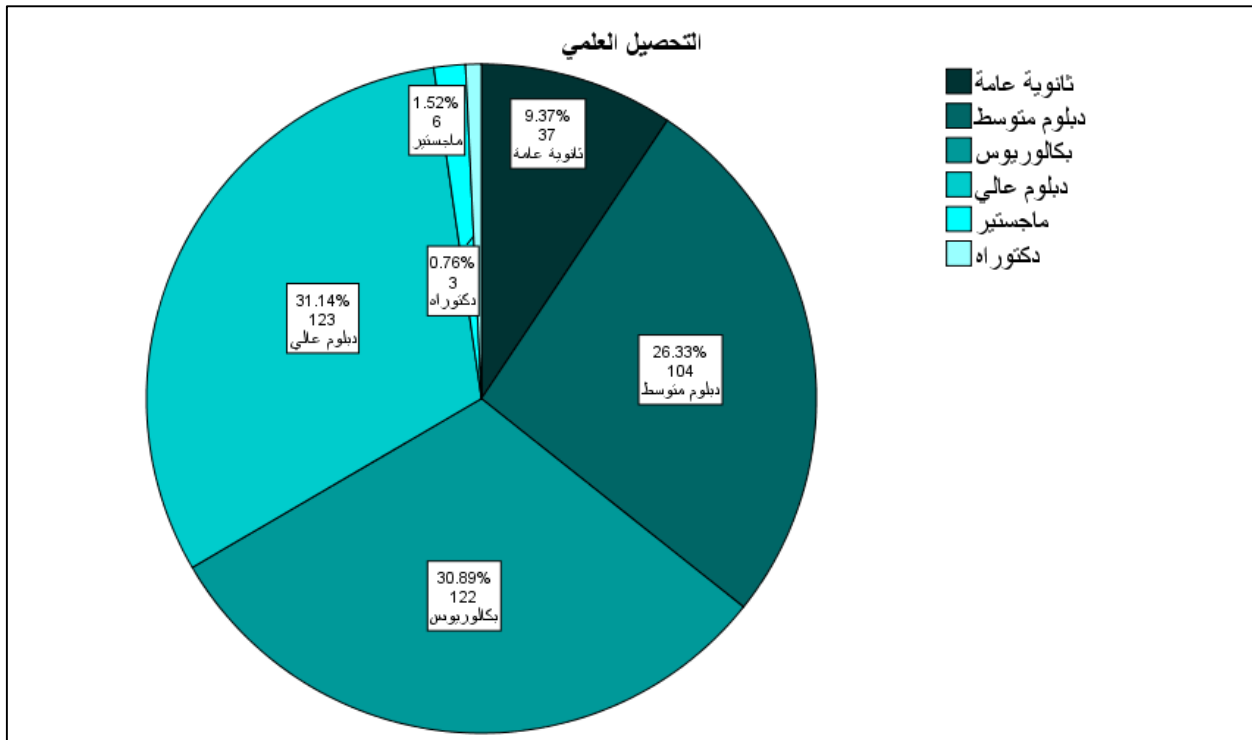


الشكل (4-3) توزيع العينة بناءً على العمر

4.2.1.4. تحليل بيانات التحصيل التعليمي:

تشير بيانات التحصيل التعليمي إلى أن 37 مشاركًا (9.4%) يحملون شهادة الثانوية العامة، و104 مشاركين (26.3%) يحملون شهادة متوسطة، و122 مشاركًا (30.9%) يحملون شهادة البكالوريوس، و123 مشاركًا (31.1%) يحملون شهادة دبلوم عالي، و6 مشاركين (1.5%) يحملون شهادة الماجستير، و3 مشاركين (0.8%) يحملون شهادة الدكتوراه، بإجمالي 395 مشاركًا. يشير ارتفاع نسبة حاملي شهادات البكالوريوس والدبلوم العالي (62.0%) إلى عينة متعلمة تعليمًا جيدًا، ومؤهلة للتعامل مع أطر إدارة المشاريع المعقدة مثل PMBOK أو ISO 21500، والتي تُعد جوهر تركيز البحث على فعالية السياسات.

يشير هذا الملف التعليمي إلى أن المشاركين على دراية بالجوانب الفنية والإدارية لمشاريع الخدمات، مما يُقدم إجابات مستنيرة حول كيفية تخفيف سياسات مراقبة الجودة أو إدارة الموارد للمخاطر. يشير التمثيل المحدود لحاملي شهادات الماجستير والدكتوراه إلى التركيز على الخبرة العملية بدلاً من الخبرة الأكاديمية، بما يتماشى مع المتطلبات التشغيلية لقطاع الخدمات في الرياض. ويدعم هذا التوزيع هدف البحث المتمثل في استكشاف كيفية إدراك المهنيين المتعلمين للعلاقة بين السياسات المنظمة ونتائج إدارة المخاطر. وفيما يلي مخطط تفصيلي لعرض التفاصيل المرئية:



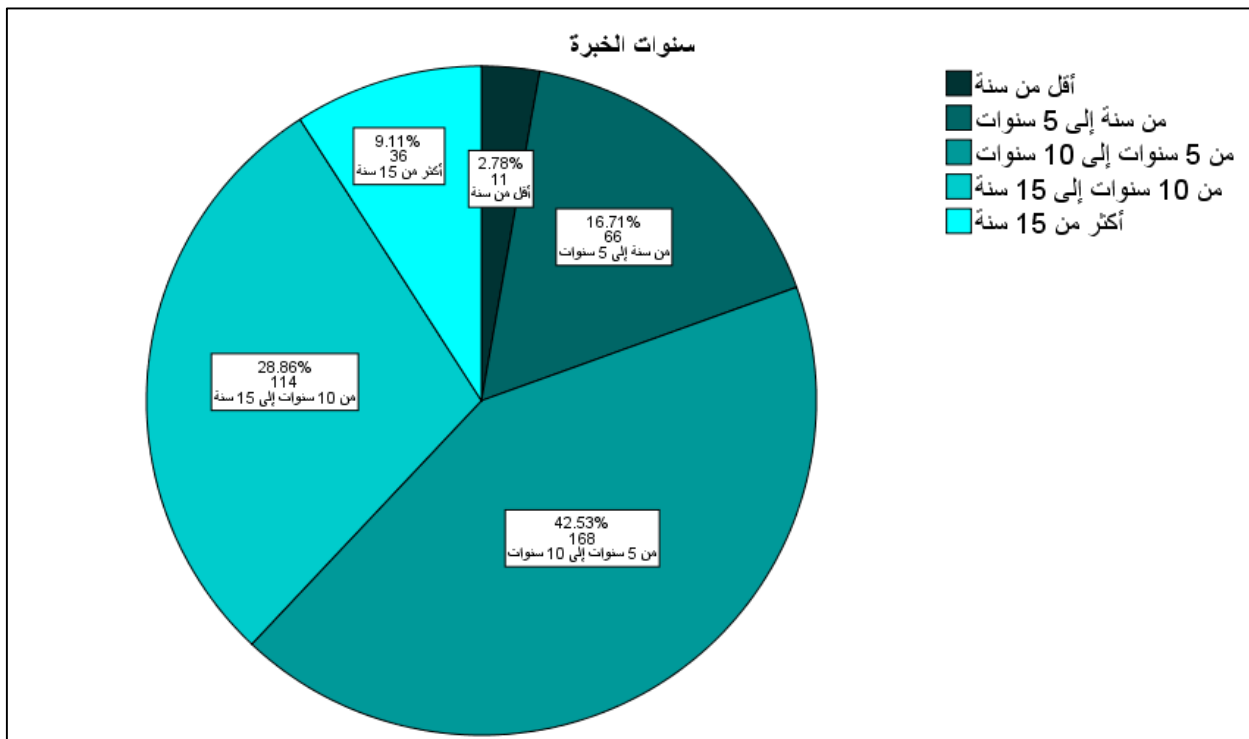
الشكل (4-4) توزيع العينة بناءً على التحصيل العلمي

4.2.1.5. تحليل بيانات سنوات الخبرة:

تُظهر بيانات سنوات الخبرة أن 11 مشاركًا (2.8%) لديهم خبرة أقل من عام واحد، و66 (16.7%) لديهم خبرة تتراوح بين سنة و5 سنوات، و168 (42.5%) لديهم خبرة تتراوح بين 5 و10 سنوات، و114

(28.9%) لديهم خبرة تتراوح بين 10 و 15 عامًا، و 36 (9.1%) لديهم خبرة تزيد عن 15 عامًا، بإجمالي 395 مشاركًا. تعكس الأغلبية ممن لديهم خبرة تتراوح بين 5 و 15 عامًا (71.4%) قوة عاملة متمرسه، وهو أمر بالغ الأهمية لتوفير رؤى موثوقة حول تنفيذ سياسات إدارة المشاريع وتأثيرها على إدارة المخاطر.

يشير توزيع الخبرة هذا إلى أن العينة تضم أفرادًا يتمتعون بخبرة كبيرة في تنفيذ مشاريع الخدمات، ومن المرجح أن يكونوا على دراية بتحديات مثل نقص الموارد أو تغييرات النطاق التي يقودها العميل. في قطاع الخدمات التنافسي في الرياض، يعزز هذا الملف المتمرس قدرة البحث على التقاط وجهات نظر دقيقة حول كيفية معالجة سياسات مثل التخطيط والتواصل مع أصحاب المصلحة للمخاطر، مما يساهم في التوصل إلى نتائج قوية حول استراتيجيات فعالة لتخفيف المخاطر. وفيما يلي المخطط التفصيلي للبيانات المرئية:



الشكل (4-5) توزيع العينة بناءً على سنوات الخبرة

4.2.2. تفسير النتائج المترتبة على البيانات الديموغرافية:

تُقدم البيانات الديموغرافية صورةً شاملةً للعينة، مُسلِّطةً الضوء على أهميتها لأهداف البحث، ومُقدِّمةً رؤىً ثاقبةً حول ديناميكيات القوى العاملة التي تُشكِّل إدارة المشاريع وتخفيف المخاطر في قطاع الخدمات بالرياض. يعكس التوزيع الجنساني الذي يهيمن عليه الذكور (76.5% ذكور) هيكل سوق العمل الحالي في المملكة العربية السعودية، حيث يُهيمن الموظفون الذكور على الأدوار التقنية والإدارية في قطاعات الخدمات. يُشير هذا الخلل إلى أن إجابات الاستبيان قد تُركِّز على المنظورات التشغيلية، مما قد يُغفل الرؤى المُوجَّهة من قِبَل الإناث حول استراتيجيات إدارة المخاطر التعاونية أو التي تُركِّز على التواصل. يُؤكِّد هذا

البحث على ضرورة مراعاة التنوع الجنساني في تنفيذ السياسات لضمان نُهج متوازنة لتخفيف المخاطر، لا سيما في إشراك أصحاب المصلحة، وهو أمرٌ بالغ الأهمية لنجاح المشاريع.

تُسلط النسبة العالية من المُشاركين غير السعوديين (78.0%) الضوء على الطبيعة المُتعدّدة الثقافات لقطاع الخدمات بالرياض، مدفوعةً بتركيز رؤية 2030 على جذب المواهب العالمية. يُسبب هذا التنوع تعقيدات في تنفيذ المشاريع، حيث قد تُؤدّي الاختلافات الثقافية إلى مخاطر مثل سوء التواصل أو عدم توافق الأولويات. يستفيد البحث من هذه التركيبة السكانية، إذ تتيح استكشاف كيفية تخفيف سياسات التواصل مع أصحاب المصلحة لهذه المخاطر، وتعزيز التعاون في فرق متنوعة. كما تُعزز بيانات الجنسية أهمية الدراسة لاقتصاد الرياض المعولم، مما يوفر أساسًا لنتائج قابلة للتعميم عبر بيئات الخدمات متعددة الثقافات.

يشير التوزيع العمري، حيث تتراوح أعمار 69.6% من المشاركين بين 31 و50 عامًا، إلى عينة ناضجة وذات خبرة، ومن المرجح أن يشغلوا مناصب صنع قرار مثل مديري المشاريع أو الإداريين. تُعزز هذه الخاصية الديموغرافية قدرة البحث على استخلاص وجهات نظر مستنيرة حول كيفية معالجة سياسات مثل التخطيط والجدولة أو مراقبة الجودة لمخاطر مثل التأخير أو مشاكل الجودة. ويتمشى تركيز المهنيين في منتصف العمر مع متطلبات قطاع الخدمات سريع الخطى في الرياض، حيث تُعدّ القيادة ذات الخبرة ضرورية للتعامل مع أوجه عدم اليقين، مما يضمن موثوقية نتائج الدراسة بشأن فعالية السياسات.

تشير بيانات التحصيل التعليمي، حيث يحمل 62.0% درجة البكالوريوس أو الدبلومات العليا، إلى عينة متعلمة تعليمًا جيدًا وقادرة على التعامل مع أطر إدارة المشاريع المتطورة. يُعزز هذا الملف التعليمي قدرة البحث على استكشاف كيفية تخفيف السياسات القائمة على معايير مثل PMBOK أو ISO 21500 للمخاطر، حيث يُرجّح أن يكون المشاركون على دراية بهذه الأطر. يشير قلة وجود الدرجات العلمية المتقدمة (2.3% حاصلون على ماجستير أو دكتوراه) إلى التركيز على الخبرة العملية، وهو ما يتماشى مع التركيز التشغيلي لمشاريع الخدمات في الرياض، مما يوفر منظورًا عمليًا لتحليل استراتيجيات إدارة المخاطر.

تعكس بيانات سنوات الخبرة، حيث تتراوح خبرة 71.4% بين 5 و15 عامًا، قوة عاملة متمرسة تتمتع بمعرفة عميقة بدinاميكيات مشاريع الخدمات، مثل إدارة توقعات العملاء أو قيود الموارد. يضمن مستوى الخبرة هذا أن تكون إجابات الاستبيان مبنية على رؤى عملية، مما يعزز قدرة البحث على تقييم كيفية معالجة السياسات للمخاطر مثل تجاوز التكاليف أو توسع النطاق. يتماشى ملف الخبرة مع احتياجات قطاع الخدمات التنافسي في الرياض، حيث تُعزز الخبرة التنفيذ الفعال للسياسات، مما يجعل العينة ذات أهمية كبيرة لفهم التفاعل بين سياسات إدارة المشاريع ونتائج إدارة المخاطر.

4.3. اختبارات الصدق المعنوي والثبات للاستبيان (الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان):

يوضح الجدول التالي معاملات ألفا كرونباخ للاستبيان المستخدم في البحث، يُعد هذا المعامل مقياسًا للاتساق الداخلي، حيث يُقَيَّم موثوقية بيانات الاستبيان عبر الأبعاد الأربعة للمتغير المستقل - التخطيط والجدولة، وإدارة الموارد، والتواصل مع أصحاب المصلحة، ومراقبة الجودة - والمتغير التابع، إدارة المخاطر. تشير المعاملات، المحسوبة لكل بُعد، والمتغير المستقل ككل، والمتغير التابع، والاستبيان بأكمله، إلى اتساق داخلي مرتفع للبيانات، مما يضمن أن الاستبيان يقيس بشكل موثوق العناصر قيد الدراسة في قطاع الخدمات في الرياض.

الجدول (4-2) معاملات ألفا كرونباخ لعبارات الاستبيان بحسب المتغيرات والأبعاد

المتغير	البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المتغير المستقل: سياسات إدارة المشاريع	البعد الأول: سياسات التخطيط والجدولة	5	0.895920
	البعد الثاني: سياسات إدارة الموارد	5	0.875880
	البعد الثالث: سياسات التواصل مع أصحاب المصلحة	5	0.891605
	البعد الرابع: سياسات مراقبة الجودة	5	0.876947
مجموع عبارات المتغير المستقل			0.968880
المتغير التابع: إدارة المخاطر		10	0.933354
مجموع عبارات المتغير التابع			0.933354
مجموع عبارات الاستبيان			0.978249

4.3.1. موثوقية المتغير المستقل: سياسات إدارة المشاريع

أُجري تحليل موثوقية المتغير المستقل، سياسات إدارة المشاريع، لتقييم الاتساق الداخلي لأبعاده الأربعة، التي يُمثل كل منها خمس عبارات. تُظهر معاملات ألفا كرونباخ لهذه الأبعاد، بالإضافة إلى المتغير المستقل العام، متانة الاستبيان في قياس سياسات إدارة المشاريع في سياق قطاع الخدمات في الرياض.

4.3.1.1. البُعد الأول: سياسات التخطيط والجدولة

بلغ معامل ألفا كرونباخ لبُعد سياسات التخطيط والجدولة، المكوّن من خمس عبارات، 0.895920. تشير هذه القيمة المرتفعة إلى اتساق داخلي قوي، مما يشير إلى أن العبارات تعكس بفعالية بنية سياسات التخطيط والجدولة، مثل استخدام أدوات مثل مخططات جانث وهياكل تقسيم العمل. تعكس الموثوقية اتساق الإجابات بين 395 مشاركًا، مما يضمن أن هذا البُعد يقيس بشكل موثوق النهج المنظمة لتنظيم المهام وإدارة الجدول الزمني في مشاريع الخدمات، وهو أمر بالغ الأهمية للتخفيف من مخاطر مثل التأخير في سوق الرياض المتسارع.

4.3.1.2. البُعد الثاني: سياسات إدارة الموارد

بالنسبة لبُعد سياسات إدارة الموارد، والذي يتألف أيضًا من خمس عبارات، بلغ معامل ألفا كرونباخ 0.875880. تشير هذه القيمة إلى مستوى عالٍ من الاتساق الداخلي، مما يشير إلى أن العبارات تقيس باستمرار تخصيص الموارد وتحسينها، مثل الموظفين والميزانيات، في مشاريع الخدمات. وتؤكد الموثوقية قدرة الاستبيان على رصد تصورات المشاركين لممارسات إدارة الموارد، وهي ضرورية لمعالجة المخاطر، مثل نقص الموارد، في قطاع الخدمات التنافسي في الرياض، مما يضمن تنفيذ المشاريع بفعالية.

4.3.1.3. البُعد الثالث: سياسات التواصل مع أصحاب المصلحة

بالنسبة لبُعد سياسات التواصل مع أصحاب المصلحة، والذي يتألف أيضًا من خمس عبارات، بلغ معامل ألفا كرونباخ 0.891605. تشير هذه الموثوقية العالية إلى أن العبارات تُقيّم بشكل متماسك فعالية بروتوكولات التواصل في إشراك أصحاب المصلحة، مثل العملاء وفرق المشاريع، في قطاع الخدمات في الرياض. يُبرز اتساق الإجابات قدرة هذا البعد على قياس كيفية تسهيل سياسات التواصل للتعاون وتقليل المخاطر، مثل سوء الفهم، الشائعة في المشاريع التي تشمل جهات معنية متنوعة في سوق متعدد الثقافات مثل الرياض.

4.3.1.4. البُعد الرابع: سياسات مراقبة الجودة

سجل بُعد سياسات مراقبة الجودة، المكوّن من خمس عبارات، معامل ألفا كرونباخ قدره 0.876947. تشير هذه القيمة إلى اتساق داخلي قوي، مما يؤكد أن العبارات تقيس بشكل موثوق تطبيق معايير الجودة لضمان جودة عالية في مشاريع الخدمات. تعكس الموثوقية قدرة الاستبيان على رصد آراء المشاركين حول ممارسات مراقبة الجودة، والتي تُعد حيوية للحد من المخاطر، مثل عدم رضا العملاء في قطاع الخدمات المُركّز على العملاء في الرياض، بما يتماشى مع توقعات القطاع.

4.3.1.5. الموثوقية الكلية للمتغير المستقل

بلغت الموثوقية الكلية للمتغير المستقل، سياسات إدارة المشاريع، والذي يشمل جميع العبارات العشرين عبر الأبعاد الأربعة، 0.968880. يُظهر معامل ألفا كرونباخ العالي هذا اتساقًا داخليًا ممتازًا، مما يُشير إلى أن الاستبيان يقيس بدقة هيكل سياسات إدارة المشاريع ككل. تضمن الموثوقية أن الأبعاد المُجمعة - التخطيط والجدولة، وإدارة الموارد، والتواصل مع أصحاب المصلحة، ومراقبة الجودة - تُجسد بشكل متماسك تصورات المشاركين حول تنفيذ السياسات، مما يُوفر أساسًا موثوقًا لتحليل تأثيرها على إدارة المخاطر في قطاع الخدمات بالرياض.

4.3.2. موثوقية المتغير التابع: إدارة المخاطر

أُجري تحليل موثوقية المتغير التابع، إدارة المخاطر، لتقييم الاتساق الداخلي لعباراته العشر. يُظهر معامل ألفا كرونباخ لهذا المتغير فعالية الاستبيان في قياس ممارسات إدارة المخاطر في سياق شركات الخدمات في الرياض.

4.3.2.1. الموثوقية الكلية للمتغير التابع

بلغ معامل ألفا كرونباخ لمتغير إدارة المخاطر، المكوّن من عشر عبارات، 0.933354. تشير هذه القيمة العالية إلى اتساق داخلي قوي، مما يُشير إلى أن العبارات تقيس بفعالية ممارسات إدارة المخاطر، مثل تحديد المخاطر وتقييمها والتخفيف من حدتها، في مشاريع الخدمات. تؤكد الموثوقية أن الاستبيان يُجسّد بشكل موثوق تصورات المشاركين حول كيفية إدارة المخاطر، مما يوفر أساسًا متينًا لتقييم تأثير سياسات إدارة المشاريع على التخفيف من حدة المخاطر في قطاع الخدمات الديناميكي في الرياض.

4.3.3. الموثوقية العامة للاستبيان

بلغ معامل ألفا كرونباخ الإجمالي للاستبيان بأكمله، والذي يشمل جميع العبارات الثلاثين، 0.978249. تُظهر هذه القيمة العالية للغاية اتساقًا داخليًا متميزًا، مما يشير إلى أن الاستبيان ككل يقيس بشكل موثوق مكونات سياسات إدارة المشاريع وإدارة المخاطر، مما يضمن بيانات قوية لتحليل العلاقة بينهما في سياق قطاع الخدمات في الرياض.

تؤكد الموثوقية العالية عبر الأبعاد الفردية، والمتغير المستقل، والمتغير التابع، والاستبيان بأكمله، صحة الأداة في جمع إجابات متسقة من 395 مشاركًا. يدعم هذا الاتساق قدرة البحث على تقديم رؤى دقيقة حول كيفية تأثير سياسات إدارة المشاريع على ممارسات إدارة المخاطر في شركات الخدمات، بما يتماشى مع أهداف الدراسة.

4.4. الإجابة عن أسئلة البحث من خلال تفسير نتائج واتجاه رأي المشاركين:

يوضح الجدول التالي اتجاهات الرأي على مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في استبيان البحث، يتراوح مقياس ليكرت بين 1 (أعارض بشدة) و 5 (أوافق بشدة)، مع تصنيف متوسط اتجاهات الرأي المعيارية على النحو التالي: 1 إلى 1.79 (أعارض بشدة)، 1.80 إلى 2.59 (أعارض)، 2.60 إلى 3.39 (محايد)، 3.40 إلى 4.19 (أوافق)، و 4.20 إلى 5 (أوافق بشدة). توفر هذه الفئات إطارًا لتفسير إجابات 395 مشاركًا، من بينهم موظفون وإداريون وعمال ومدراء في قطاع الخدمات بالرياض، فيما يتعلق بسياسات إدارة المشاريع وإدارة المخاطر. تم حساب متوسط الدرجات والانحرافات المعيارية والتباينات لتقييم المشاعر العامة تجاه أبعاد المتغير المستقل (التخطيط والجدولة، وإدارة الموارد، والتواصل مع أصحاب المصلحة، ومراقبة

الجودة) والمتغير التابع (إدارة المخاطر)، مما يوفر رؤى حول الفعالية المتصورة لهذه السياسات في التخفيف من المخاطر.

الجدول (3-4) الجدول المعياري لمقياس ليكرت الخماسي لمعرفة اتجاه الرأي العام

اتجاه الرأي لمقياس ليكرت الخماسي	
المتوسط	اتجاه الرأي
من 1 إلى 1.79	أعارض بشدة
من 1.80 إلى 2.59	أعارض
من 2.60 إلى 3.39	حيادي
من 3.40 إلى 4.19	أوافق
من 4.20 إلى 5	أوافق بشدة

4.4.1. تحليل اتجاه الرأي العام لإجابات المشاركين بالنسبة لسياسات التخطيط والجدولة:

يُحلل الجدول التالي اتجاهات الرأي العام بشأن استجابات المشاركين للبعد الأول للمتغير المستقل، سياسات التخطيط والجدولة، والهدف هو تقييم كيفية إدراك 395 مشاركًا، بمن فيهم الموظفون والإداريون والعمال والمدراء في قطاع الخدمات بالرياض، لهذه السياسات، التي تشمل أدوات مثل مخططات جانت وهيكل تقسيم العمل (WBS). يُجيب هذا على السؤال البحثي الأول: "كيف تؤثر سياسات التخطيط والجدولة على إدارة المخاطر في شركات الخدمات بالرياض؟" يوفر هذا رؤى حول فعالية هذه السياسات في تنظيم المهام والجدول الزمنية، وهو أمر بالغ الأهمية للتخفيف من المخاطر مثل تأخير المشاريع في قطاع الخدمات الديناميكي الذي تقوده رؤية 2030.

الجدول (4-4) اتجاه الرأي العام بالنسبة لسياسات التخطيط والجدولة

سياسات التخطيط والجدولة										
أعارض بشدة	أعارض	حيادي	أوافق	أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين	اتجاه الرأي		
22	19	31	252	71	3.84	0.96	0.93	أوافق	التكرار	تضمن سياسات التخطيط في الشركة وجود جداول زمنية واضحة للمشاريع.
									النسبة المئوية للتكرار	
22	19	30	243	81	3.87	0.98	0.96	أوافق	التكرار	تستخدم سياسات الجدولة بفعالية أدوات مثل مخططات جانت لإدارة المهام.
									النسبة المئوية للتكرار	
24	16	28	36	291	4.40	1.17	1.36	أوافق بشدة	التكرار	تعالج سياسات التخطيط في الشركة التأخيرات المحتملة في المشاريع بشكل استباقي.
									النسبة المئوية للتكرار	
22	18	35	243	77	3.85	0.97	0.95	أوافق	التكرار	تُطبق هياكل تقسيم العمل (WBS) بانتظام لتنظيم المهام.
									النسبة المئوية للتكرار	
22	18	27	260	68	3.85	0.95	0.90	أوافق	التكرار	تُوائم سياسات الجدولة مراحل إنجاز المشروع مع توقعات العميل.
									النسبة المئوية للتكرار	
المتوسط الحسابي للمتوسطات الحسابية										
الانحراف المعياري للمتوسطات الحسابية										
التباين للمتوسطات الحسابية										

حصلت عبارة ضمان وضوح جداول المشاريع على متوسط درجات 3.84 (موافق)، بانحراف معياري 0.96 وتباين 0.93. وبنسبة موافقة 63.80% من المشاركين وموافقة 17.97% بشدة، تشير النتائج إلى تصور إيجابي قوي بأن سياسات التخطيط توفر الوضوح في الجدولة. ويشير هذا إلى أن شركات الخدمات في الرياض تستخدم التخطيط المنظم بفعالية للحد من المخاطر المرتبطة بالجدول الزمنية الغامضة، على الرغم من أن الانحراف المعياري المعتدل يشير إلى بعض التباين، ربما بسبب الاختلافات بين قطاعات الخدمات مثل تكنولوجيا المعلومات أو الضيافة.

حصلت عبارة استخدام أدوات مثل مخططات جانت لإدارة المهام على متوسط درجات 3.87 (موافق)، بانحراف معياري 0.98 وتباين 0.96. ويظهر التوزيع موافقة 61.52% وموافقة 20.51% بشدة، مما

يعكس الثقة في أدوات الجدولة لإدارة المهام. يؤكد هذا التصور على أهمية الأدوات البصرية في قطاع الخدمات بالرياض لتخفيف المخاطر، حيث يشير الانحراف المعياري إلى اختلافات طفيفة في استخدام هذه الأدوات بين المؤسسات.

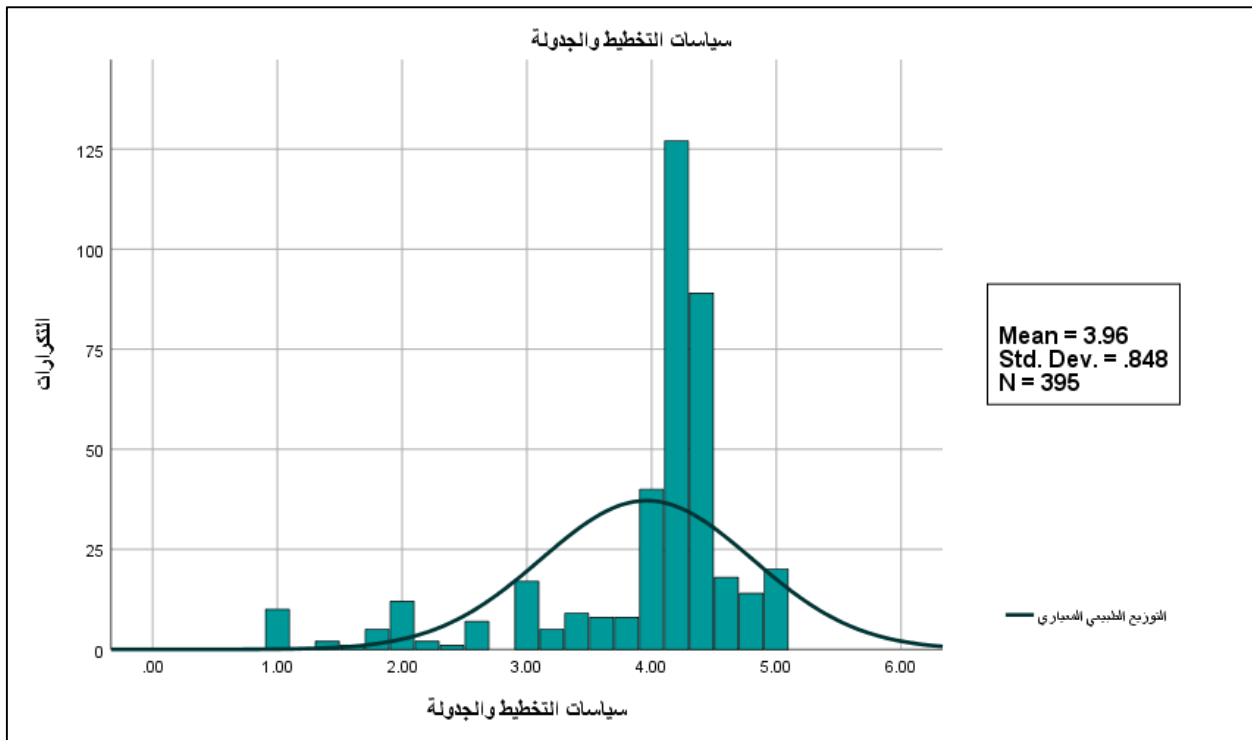
حققت عبارة سياسات التخطيط تعالج بشكل استباقي التأخيرات المحتملة في المشاريع متوسط درجة 4.40 (موافق بشدة)، وانحراف معياري 1.17 وتباين 1.36. وبنسبة موافقة 73.67% بشدة، تشير النتائج إلى اعتقاد راسخ بأن هذه السياسات تعالج التأخيرات بفعالية. وتُبرز هذه الدرجة العالية دور التخطيط الاستباقي في قطاع الخدمات سريع النمو بالرياض، على الرغم من أن الانحراف المعياري المرتفع يشير إلى بعض التناقض في التطبيق بين الشركات.

حققت عبارة تطبيق هياكل تقسيم العمل (WBS) بانتظام لتنظيم المهام متوسط درجة 3.85 (موافق)، وانحراف معياري 0.97 وتباين 0.95. مع موافقة 61.52% وموافقة 19.49% بشدة، تشير النتائج إلى انتشار استخدام هيكل تقسيم العمل (WBS) في مشاريع الخدمات. يدعم هذا إدارة المخاطر من خلال هيكل المهام المعقدة، وهو أمر بالغ الأهمية في سوق الرياض التنافسي، مع وجود تباين معتدل يشير إلى اختلافات في تبني هيكل تقسيم العمل.

سجلت العبارة المتعلقة بمواءمة مراحل إنجاز المشروع مع توقعات العميل متوسط درجة 3.85 (موافق)، وانحراف معياري 0.95 وتباين 0.90. مع موافقة 65.82% وموافقة 17.22% بشدة، تعكس النتائج تصورًا قويًا بأن سياسات الجدولة تلبي احتياجات العميل. تُعد هذه المواءمة أمرًا حيويًا في قطاع الخدمات الذي يركز على العميل في الرياض لتخفيف من مخاطر مثل عدم الرضا، مع وجود تباين منخفض يشير إلى اتساق التصورات.

بلغ المتوسط العام لمتوسطات بُعد سياسات التخطيط والجدولة 3.96 (موافق)، وانحراف معياري 0.85 وتباين 0.72. يشير هذا المتوسط المرتفع إلى اتجاه إيجابي قوي في تصورات المشاركين لفعالية هذه السياسات في تنظيم مشاريع الخدمات. ويشير الانحراف المعياري المعتدل إلى اتفاق متسق، مما يُبرز دور السياسات في معالجة مخاطر مثل التأخير وعدم توافق الأهداف في قطاع الخدمات بالرياض.

يشير التباين في الانحرافات المعيارية (من 0.95 إلى 1.17) عبر البيانات إلى اختلافات في كيفية تطبيق سياسات التخطيط والجدولة عبر شركات الخدمات في الرياض. ويؤكد ارتفاع نسبة الموافقة وقوة نسب الموافقة، لا سيما فيما يتعلق بالإدارة الاستباقية للتأخير، على الفعالية المُتصورة للسياسات، على الرغم من أن الاختلافات قد تعكس تعقيدات المشاريع أو الممارسات التنظيمية المتنوعة، مما يوفر رؤية قيّمة للبحث في مجال تخفيف المخاطر. وفيما يلي المدرج التكراري الذي يوضح المزيد من التفاصيل المرئية مع المقارنة بالتوزيع الطبيعي المعياري:



الشكل (4-6) المدرج التكراري للإجابات الخاصة بسياسات التخطيط والجدولة

4.4.2. تحليل اتجاه الرأي العام لإجابات المشاركين بالنسبة لسياسات إدارة الموارد:

يحلل الجدول التالي اتجاهات الرأي العام بشأن استجابات المشاركين للبعد الثاني للمتغير المستقل، سياسات إدارة الموارد، والهدف هو تقييم كيفية إدراك المشاركين لهذه السياسات التي تحكم تخصيص الموارد البشرية والمالية والمادية وتحسينها. يجيب هذا على السؤال البحثي الثاني: "ما تأثير سياسات إدارة الموارد على إدارة المخاطر في شركات الخدمات بالرياض؟" يوفر هذا رؤى حول فعالية هذه السياسات في منع المخاطر المتعلقة بالموارد، مثل النقص أو تجاوز الميزانية، وهو أمر بالغ الأهمية لضمان نجاح المشروع في قطاع خدمات تنافسي يقوده رؤية 2030.

الجدول (4-5) اتجاه الرأي العام بالنسبة لسياسات إدارة الموارد

سياسات إدارة الموارد										
أعارض بشدة	أعارض	حيادي	أوافق	أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين	اتجاه الرأي		
20	18	28	248	81	3.89	0.95	0.90	أوافق	التكرار	تضمن سياسات الموارد في الشركة تخصيصًا كافيًا للموظفين للمشاريع.
21	17	31	49	277	4.38	1.14	1.29	أوافق بشدة	التكرار	تمنع سياسات إدارة الموارد تجاوز الميزانية في المشاريع.
21	14	34	248	78	3.88	0.94	0.89	أوافق	التكرار	تُحسن الشركة استخدام المعدات والمواد لدعم تنفيذ المشاريع.
24	19	30	262	60	3.80	0.96	0.93	أوافق	التكرار	تشمل سياسات الموارد التنبؤ لمعالجة النقص المحتمل.
20	18	29	263	65	3.85	0.92	0.86	أوافق	التكرار	يدعم تخصيص موارد الشركة إكمال المشاريع في الوقت المحدد.
					المتوسط الحسابي للمتوسطات الحسابية		أوافق			
					الانحراف المعياري للمتوسطات الحسابية					
					التباين للمتوسطات الحسابية					

حصلت عبارة توزيع الموظفين المناسب على المشاريع على متوسط درجات 3.89 (موافق)، بانحراف معياري 0.95 وتباين 0.90. وبنسبة موافقة 62.78% من المشاركين وموافقة 20.51% بشدة، تشير النتائج إلى وجود تصور راسخ بأن سياسات إدارة الموارد تُخصص الموظفين بفعالية لمشاريع الخدمات. ويشير هذا إلى أن شركات الخدمات في الرياض تُعطي الأولوية لتوزيع القوى العاملة للحد من مخاطر مثل نقص الموظفين، على الرغم من أن الانحراف المعياري المعتدل يعكس بعض التباين، ربما بسبب اختلافات في حجم المشروع أو متطلبات كل قطاع.

حصلت عبارة منع تجاوزات الميزانية على متوسط درجات 4.38 (موافق بشدة)، بانحراف معياري 1.14 وتباين 1.29. وبنسبة موافقة 70.13% بشدة و12.41% موافقة، يؤكد المتوسط المرتفع للدرجات على وجود اعتقاد راسخ بأن سياسات إدارة الموارد تُسيطر بفعالية على تكاليف المشاريع. يُسلط هذا التصور

الضوء على دور السياسات في معالجة المخاطر المالية، وهو أمر بالغ الأهمية في قطاع الخدمات المحدود الموارد في الرياض، مع أن الانحراف المعياري المرتفع يُشير إلى اختلافات في كيفية تطبيق المؤسسات لضوابط الميزانية.

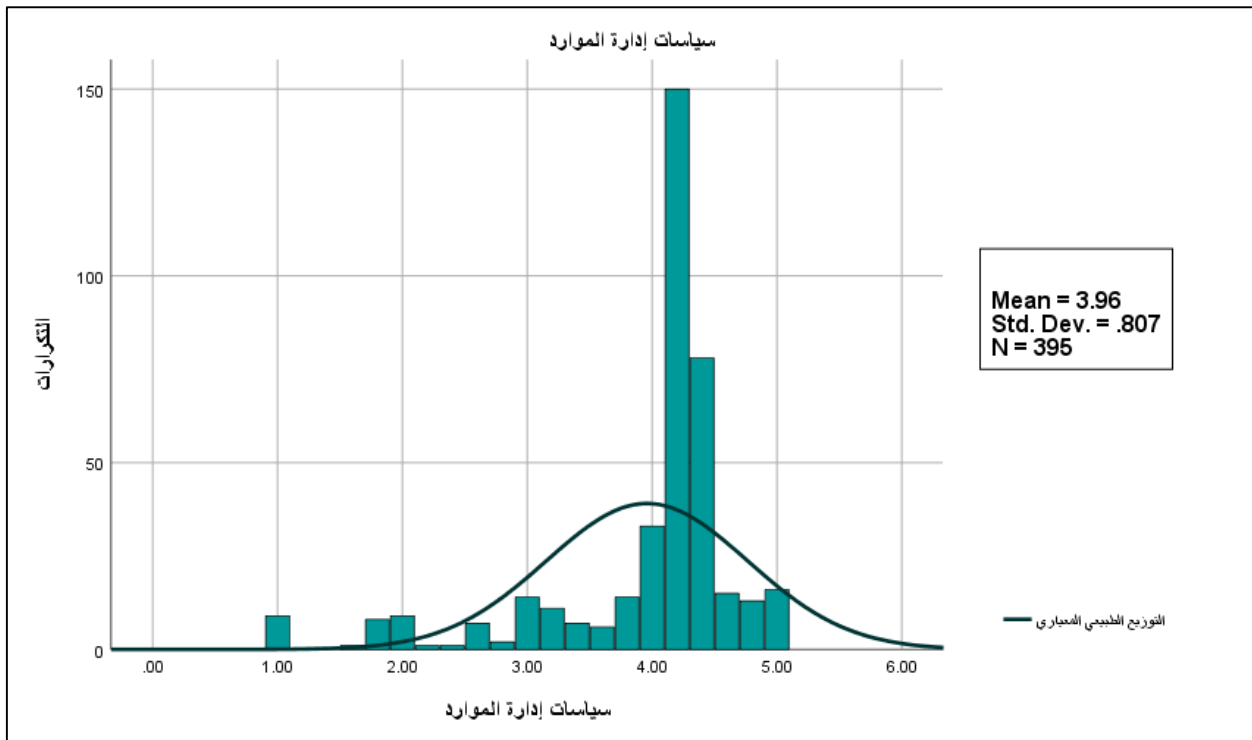
حققت عبارة تحسين المعدات والمواد لتنفيذ المشاريع متوسط درجات 3.88 (موافق)، بانحراف معياري 0.94 وتباين 0.89. وبنسبة موافقة 62.78% وموافقة شديدة 19.75%، تعكس النتائج إجماعاً قوياً على أن سياسات الموارد تضمن الاستخدام الفعال للموارد المادية. يُعدّ هذا التحسين أمراً حيوياً لتقليل الهدر وتخفيف المخاطر في مشاريع الخدمات، حيث يُشير التباين المنخفض إلى اتساق التصورات بين المشاركين في قطاعات الخدمات المتنوعة في الرياض.

حققت عبارة أن سياسات الموارد تتضمن التنبؤ لمعالجة النقص متوسط درجات 3.80 (موافق)، بانحراف معياري 0.96 وتباين 0.93. بموافقة 66.33% وموافقة شديدة 15.19%، تشير النتائج إلى أن المشاركين يعتبرون التنبؤ عنصراً أساسياً في إدارة الموارد، مما يساعد على تجنب النقص في مشاريع الخدمات. يشير الانحراف المعياري المعتدل إلى بعض التباين، ويرجع ذلك على الأرجح إلى اختلاف ممارسات التنبؤ في قطاعات الخدمات بالرياض، مثل تكنولوجيا المعلومات مقابل قطاع الضيافة.

سجلت العبارة المتعلقة بدعم إنجاز المشاريع في الوقت المحدد من خلال تخصيص الموارد متوسط درجة 3.85 (موافق)، بانحراف معياري 0.92 وتباين 0.86. بموافقة 66.58% وموافقة شديدة 16.46%، تشير النتائج إلى تصور قوي بأن تخصيص الموارد يدعم التسليم في الوقت المحدد، وهو أمر بالغ الأهمية للتخفيف من مخاطر مثل التأخير في سوق الرياض سريع النمو. يشير التباين المنخفض إلى اتساق نسبي في الآراء، مما يعزز فعالية السياسات في مواءمة الموارد مع الجداول الزمنية للمشاريع.

بلغ المتوسط العام لمتوسطات بُعد سياسات إدارة الموارد 3.96 (موافق)، بانحراف معياري قدره 81.0 وتباين قدره 0.65. يعكس هذا المتوسط المرتفع اتجاهًا إيجابيًا قوياً في تصورات المشاركين لفعالية هذه السياسات في تحسين الموارد لمشاريع الخدمات. يشير الانحراف المعياري المنخفض إلى اتفاق متسق، مما يسلط الضوء على دور السياسات في معالجة المخاطر مثل نقص الموارد وتجاوز التكاليف، وهو أمر ضروري لنجاح المشاريع في قطاع الخدمات التنافسي في الرياض.

يشير التباين في الانحرافات المعيارية (0.92 إلى 1.14) عبر البيانات إلى اختلافات في تطبيق سياسات إدارة الموارد بين شركات الخدمات في الرياض. يؤكد الاتفاق القوي، وخاصةً فيما يتعلق بمنع تجاوز الميزانية، على الفعالية المتصورة للسياسات في التخفيف من المخاطر المالية، في حين أن الاختلافات الطفيفة قد تعكس ممارسات تنظيمية متنوعة أو تعقيدات المشاريع، مما يوفر رؤية قيّمة للبحث في استراتيجيات إدارة المخاطر القائمة على الموارد. والمدرج التكراري التالي يوضح التفاصيل المرئية مع المقارنة بالتوزيع الطبيعي المعياري:



الشكل (4-7) المدرج التكراري للإجابات الخاصة بسياسات إدارة الموارد

4.4.3. تحليل اتجاه الرأي العام لإجابات المشاركين بالنسبة لسياسات التواصل مع أصحاب المصلحة:

يحلل الجدول التالي اتجاهات الرأي العام فيما يتعلق باستجابات المشاركين للبعد الثالث للمتغير المستقل، سياسات التواصل مع أصحاب المصلحة، والهدف هو تقييم كيفية إدراك المشاركين لهذه السياسات، التي تسهل تبادل المعلومات والتعاون بين أصحاب المصلحة مثل العملاء وفرق المشاريع والشركاء الخارجيين. يجيب هذا على السؤال البحثي الثالث: "كيف تساهم سياسات التواصل مع أصحاب المصلحة في إدارة المخاطر في شركات الخدمات بالرياض؟" يوفر هذا رؤى حول فعالية هذه السياسات في تعزيز التعاون والحد من المخاطر مثل سوء التواصل أو عدم التوافق بين أصحاب المصلحة، وهو أمر بالغ الأهمية لنجاح المشروع في قطاع الخدمات متعدد الثقافات الذي تقوده رؤية 2030.

الجدول (4-6) اتجاه الرأي العام بالنسبة لسياسات التواصل مع أصحاب المصلحة

سياسات التواصل مع أصحاب المصلحة										
اتجاه الرأي	التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أوافق بشدة	أوافق	حيادي	أعارض	أعارض بشدة		
أوافق	0.94	0.97	3.85	71	257	25	19	23	التكرار	تضمن سياسات التواصل الخاصة بالشركة تحديثات منتظمة لأصحاب المصلحة.
				17.97%	65.06%	6.33%	4.81%	5.82%	النسبة المئوية للتكرار	
أوافق	0.87	0.93	3.87	74	253	31	18	19	التكرار	توضح سياسات أصحاب المصلحة الأدوار لتجنب أي سوء فهم في المشروع.
				18.73%	64.05%	7.85%	4.56%	4.81%	النسبة المئوية للتكرار	
أوافق بشدة	1.23	1.11	4.42	285	44	29	19	18	التكرار	تستخدم الشركة أدوات رقمية لمشاركة تقدم المشروع مع أصحاب المصلحة.
				72.15%	11.14%	7.34%	4.81%	4.56%	النسبة المئوية للتكرار	
أوافق	0.84	0.91	3.89	76	251	33	18	17	التكرار	تعالج سياسات التواصل ملاحظات أصحاب المصلحة على الفور.
				19.24%	63.54%	8.35%	4.56%	4.30%	النسبة المئوية للتكرار	
أوافق	0.82	0.91	3.85	60	271	28	16	20	التكرار	تعزز سياسات الشركة التعاون بين أصحاب المصلحة في المشروع.
				15.19%	68.61%	7.09%	4.05%	5.06%	النسبة المئوية للتكرار	
أوافق	3.97			المتوسط الحسابي للمتوسطات الحسابية						
	0.81			الانحراف المعياري للمتوسطات الحسابية						
	0.65			التباين للمتوسطات الحسابية						

حصلت عبارة ضمان تحديثات منتظمة لأصحاب المصلحة على متوسط درجات 3.85 (موافق)، بانحراف معياري 0.97 وتباين 0.94. ونسبة موافقة 65.06% من المشاركين وموافقة شديدة 17.97%، تشير النتائج إلى وجود تصور قوي بأن سياسات التواصل توفر تحديثات منتظمة لأصحاب المصلحة في مشاريع الخدمات. ويشير هذا إلى أن شركات الخدمات في الرياض تُعطي الأولوية لمشاركة المعلومات بانتظام للحد من مخاطر مثل عدم تفاعل أصحاب المصلحة، حيث يعكس الانحراف المعياري المعتدل اختلافات طفيفة في ممارسات التواصل بين قطاعات مثل تكنولوجيا المعلومات أو الضيافة.

حصلت عبارة توضيح الأدوار لتجنب سوء الفهم على متوسط درجات 3.87 (موافق)، بانحراف معياري 0.93 وتباين 0.87. ونسبة موافقة 64.05% وموافقة شديدة 18.73%، تعكس النتائج إجماعاً قوياً على

أن سياسات أصحاب المصلحة تُحدد الأدوار بفعالية. يُعدّ هذا الوضوح بالغ الأهمية في قطاع الخدمات متعدد الثقافات في الرياض، حيث تتطلب الفرق المتنوعة مسؤوليات واضحة للحد من المخاطر، مثل تضارب المصالح أو الأخطاء، مع وجود تباين منخفض يشير إلى اتساق التصورات بين المشاركين.

حققت عبارة استخدام الشركة للأدوات الرقمية لمشاركة تقدم المشروع متوسط درجة 4.42 (موافق بشدة)، بانحراف معياري 1.11 وتباين 1.23. مع موافقة 72.15% بشدة وموافقة 11.14%، يؤكد المتوسط المرتفع للدرجات على إيمان راسخ بفعالية الأدوات الرقمية، مثل برامج إدارة المشاريع، في تسهيل التواصل مع أصحاب المصلحة. يُبرز هذا التصور القوي دور التكنولوجيا في الحد من المخاطر، مثل تأخر التحديثات، في قطاع الخدمات القائم على التكنولوجيا في الرياض، مع أن الانحراف المعياري المرتفع يشير إلى بعض التباين في استخدام الأدوات بين المؤسسات.

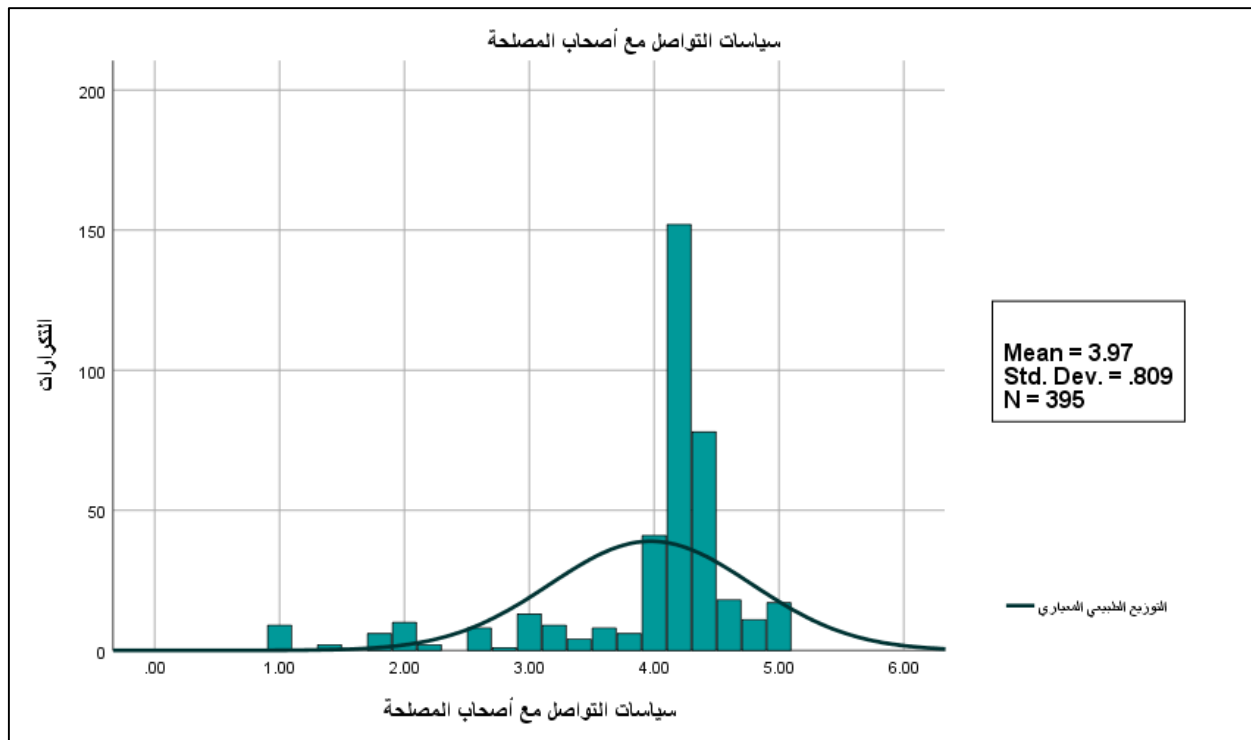
حققت عبارة التعامل مع ملاحظات أصحاب المصلحة على الفور متوسط درجة 3.89 (موافق)، بانحراف معياري 0.91 وتباين 0.84. بموافقة 63.54% وموافقة شديدة 19.24%، تشير النتائج إلى أن المشاركين يرون أن سياسات التواصل تستجيب لمدخلات أصحاب المصلحة، وهي بالغة الأهمية لإدارة التغييرات الموجهة نحو العملاء في مشاريع الخدمات. ويشير التباين المنخفض إلى اتساق التصورات، مما يعزز دور السياسات في التخفيف من المخاطر، مثل عدم رضا العملاء، في سوق الرياض الذي يركز على العملاء.

سجلت العبارة المتعلقة بتعزيز التعاون بين أصحاب المصلحة في المشروع متوسط درجة 3.85 (موافق)، بانحراف معياري 0.91 وتباين 0.82. وبموافقة 68.61% وموافقة شديدة 15.19%، تعكس النتائج تصورًا راسخًا بأن السياسات تعزز البيئات التعاونية. ويُعد هذا التعاون ضروريًا في قطاع الخدمات المتنوع في الرياض، حيث يُقلل التوافق بين أصحاب المصلحة من المخاطر، مثل عدم توافق الأهداف، ويشير التباين المنخفض إلى اتفاق واسع النطاق على فعالية السياسات.

بلغ المتوسط العام لمتوسطات بُعد سياسات التواصل مع أصحاب المصلحة 3.97 (موافق)، بانحراف معياري قدره 0.81 وتباين قدره 0.65. يشير هذا المتوسط المرتفع إلى اتجاه إيجابي قوي في تصورات المشاركين لفعالية هذه السياسات في تسهيل مشاركة أصحاب المصلحة في مشاريع الخدمات. ويشير الانحراف المعياري المنخفض إلى اتفاق متسق، مما يُبرز الدور الحاسم للسياسات في معالجة المخاطر مثل سوء التواصل وصراعات أصحاب المصلحة في قطاع الخدمات متعدد الثقافات في الرياض.

يشير التباين في الانحرافات المعيارية (من 0.91 إلى 1.11) عبر البيانات إلى اختلافات في تطبيق سياسات التواصل بين شركات الخدمات في الرياض. ويؤكد الاتفاق القوي، وخاصةً فيما يتعلق باستخدام الأدوات الرقمية، على الفعالية المتصورة للسياسات في التخفيف من المخاطر القائمة على التكنولوجيا، في حين أن الاختلافات الطفيفة قد تعكس ممارسات تنظيمية متنوعة أو تعقيدات في المشاريع، مما يوفر رؤى

قيمة للبحث في استراتيجيات إدارة المخاطر القائمة على أصحاب المصلحة. والمدرج التكراري التالي يوضح التفاصيل المرئية مع المقارنة بالتوزيع الطبيعي المعياري:



الشكل (4-8) المدرج التكراري للإجابات الخاصة بسياسات التواصل مع أصحاب المصلحة

4.4.4. تحليل اتجاه الرأي العام لإجابات المشاركين بالنسبة لسياسات مراقبة الجودة:

يُحلل الجدول التالي اتجاهات الرأي العام بشأن استجابات المشاركين للبعد الرابع للمتغير المستقل، سياسات مراقبة الجودة، والهدف هو تقييم كيفية إدراك المشاركين لهذه السياسات، التي تضمن تلبية المخرجات لمعايير العملاء والصناعة. يُجيب هذا على السؤال البحثي الرابع: "ما تأثير سياسات مراقبة الجودة على إدارة المخاطر في شركات الخدمات بالرياض؟" يوفر هذا رؤى حول فعالية هذه السياسات في الحفاظ على نتائج عالية الجودة وتخفيف المخاطر مثل عدم رضا العملاء، وهو أمر بالغ الأهمية لنجاح المشروع في قطاع خدمات تنافسي قائم على رؤية 2030.

الجدول (4-7) اتجاه الرأي العام بالنسبة لسياسات مراقبة الجودة

سياسات مراقبة الجودة										
أعارض بشدة	أعارض	حيادي	أوافق	أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين	اتجاه الرأي		
26	17	27	254	71	3.83	0.99	0.99	أوافق	التكرار	تضمن سياسات الجودة الخاصة بالشركة أن تُلبي المنتجات النهائية معايير العميل.
									النسبة المئوية للتكرار	
22	20	261	52	40	3.17	0.88	0.78	حيادي	التكرار	تشمل سياسات مراقبة الجودة فحوصات دورية للحفاظ على معايير المشروع.
									النسبة المئوية للتكرار	
21	17	27	255	75	3.88	0.95	0.90	أوافق	التكرار	تؤايم الشركة نتائج المشروع مع معايير الجودة في القطاع.
									النسبة المئوية للتكرار	
22	20	26	260	67	3.84	0.96	0.91	أوافق	التكرار	تُعالج سياسات الجودة الأخطاء لضمان جودة المنتجات النهائية.
									النسبة المئوية للتكرار	
24	16	27	262	66	3.84	0.96	0.92	أوافق	التكرار	تُعزز إجراءات مراقبة الجودة الخاصة بالشركة رضا العملاء.
									النسبة المئوية للتكرار	
المتوسط الحسابي للمتوسطات الحسابية										
الانحراف المعياري للمتوسطات الحسابية										
التباين للمتوسطات الحسابية										

حصلت عبارة ضمان استيفاء المنتجات النهائية لمعايير العملاء على متوسط درجات 3.83 (موافق)، بانحراف معياري 0.99 وتباين 0.99. وبنسبة موافقة 64.30% من المشاركين وموافقة 17.97% بشدة، تشير النتائج إلى وجود تصور راسخ بأن سياسات مراقبة الجودة تؤايم بفعالية النتائج المُسلّمة مع توقعات العملاء. ويشير هذا إلى أن شركات الخدمات في الرياض تُعطي الأولوية للجودة للحد من مخاطر مثل عدم رضا العملاء، على الرغم من أن الانحراف المعياري المعتدل يعكس بعض التباين، ربما بسبب اختلاف متطلبات العملاء في قطاعات مثل تكنولوجيا المعلومات أو الضيافة.

حصلت عبارة الفحوصات الدورية للحفاظ على معايير المشروع على متوسط درجات 3.17 (محايد)، بانحراف معياري 0.88 وتباين 0.78. مع اختيار 66.08% خيارًا محايدًا، و13.16% موافقين،

و10.13% موافقين بشدة، تشير النتائج إلى تصور أقل حسماً لعمليات فحص الجودة الدورية. قد يشير هذا الاتجاه المحايد إلى تطبيق غير متسق لعمليات الفحص في مشاريع الخدمات بالرياض، مما قد يزيد من مخاطر مثل اختلالات الجودة، حيث يشير الانحراف المعياري المنخفض إلى اتساق نسبي في التصورات بين المشاركين.

حققت عبارة موافقة الشركة لنتائج المشاريع مع معايير الجودة في القطاع متوسط درجة 3.88 (موافق)، بانحراف معياري 0.95 وتباين 0.90. مع موافقة 64.56% وموافقة 18.99% بشدة، تعكس النتائج اعتقاداً راسخاً بأن سياسات الجودة تضمن الالتزام بمعايير القطاع. يُعد هذا التوافق أمراً بالغ الأهمية في قطاع الخدمات التنافسي بالرياض للتخفيف من مخاطر مثل عدم الامتثال، حيث يشير التباين المنخفض إلى اتساق التصورات بين المشاركين.

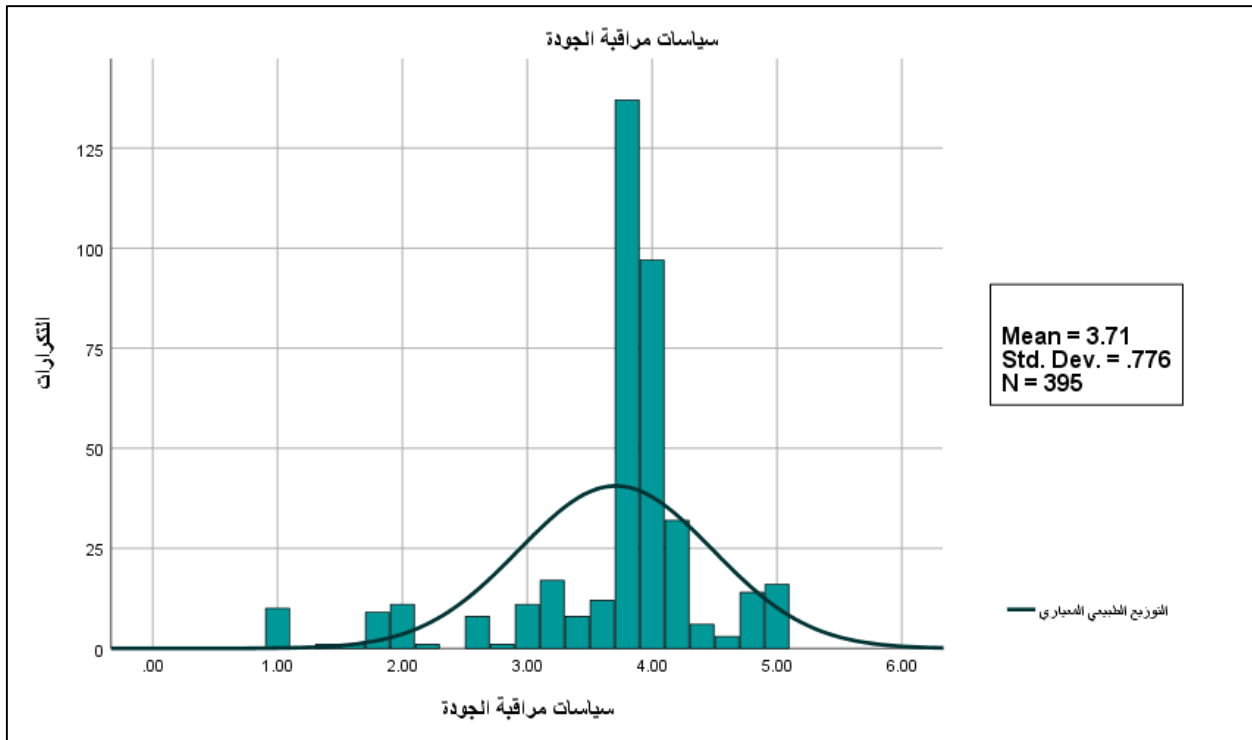
بلغ متوسط درجة العبارة المتعلقة بمعالجة الأخطاء لضمان جودة المنتجات النهائية 3.84 (موافق)، وانحراف معياري 0.96 وتباين 0.91. وبنسبة موافقة 65.82% وموافقة شديدة 16.96%، تشير النتائج إلى أن المشاركين يرون أن سياسات الجودة فعالة في إدارة الأخطاء. ويُعد هذا التركيز على تصحيح الأخطاء أمراً بالغ الأهمية للحد من المخاطر، مثل المنتجات دون المستوى المطلوب، في سوق الرياض الذي يركز على العملاء، حيث يشير الانحراف المعياري المعتدل إلى اختلافات طفيفة في التنفيذ عبر المؤسسات.

سجلت العبارة المتعلقة بتعزيز رضا العملاء من خلال إجراءات مراقبة الجودة متوسط درجة 3.84 (موافق)، وانحراف معياري 0.96 وتباين 0.92. وبنسبة موافقة 66.33% وموافقة شديدة 16.71%، تشير النتائج إلى تصور قوي بأن مراقبة الجودة تعزز رضا العملاء. يُعد هذا أمراً بالغ الأهمية في قطاع الخدمات بالرياض، حيث يُسهم رضا العملاء في نجاح الأعمال، حيث يُشير التباين المنخفض إلى اتساق الآراء حول فعالية السياسات في التخفيف من المخاطر ذات الصلة.

بلغ المتوسط العام لمتوسطات بُعد سياسات مراقبة الجودة 3.71 (موافق)، بانحراف معياري قدره 78.0 وتباين قدره 0.60. يعكس هذا المتوسط المرتفع اتجاهًا إيجابيًا بشكل عام في تصورات المشاركين حول فعالية هذه السياسات في ضمان نتائج عالية الجودة في مشاريع الخدمات. ويشير الانحراف المعياري المنخفض إلى اتساق الآراء، مما يُبرز دور السياسات في معالجة المخاطر مثل مشاكل الجودة وعدم رضا العملاء في قطاع الخدمات الديناميكي بالرياض.

يشير التباين في متوسط الدرجات، وخاصةً الاتجاه المحايد للفحوصات الدورية (3.17) مقارنةً بالموافقة الأعلى لعبارات أخرى (3.83-3.88)، إلى وجود اختلافات في كيفية تطبيق سياسات مراقبة الجودة عبر شركات الخدمات في الرياض. ويؤكد الاتفاق القوي على تلبية معايير العملاء والصناعة على فعالية السياسات الملموسة في التخفيف من المخاطر، في حين أن التصور المحايد للفحوصات الدورية قد يشير

إلى وجود ثغرات في التطبيق المتسق، مما يوفر رؤية قيمة للبحث في استراتيجيات إدارة المخاطر القائمة على الجودة. والمدرج التكراري التالي يوضح التفاصيل المرئية مع المقارنة بالتوزيع الطبيعي المعياري:



الشكل (4-9) المدرج التكراري للإجابات الخاصة بسياسات مراقبة الجودة

4.4.5. تحليل اتجاه الرأي العام لإجابات المشاركين بالنسبة لإدارة المخاطر:

يُحلل الجدول التالي اتجاهات الرأي العام بشأن استجابات المشاركين للمتغير التابع، إدارة المخاطر، ويهدف البحث إلى تقييم كيفية إدراك المشاركين لممارسات إدارة المخاطر، بما في ذلك تحديدها وتقييمها وتخفيف آثارها ورصدها. يُقدم هذا رؤية حول فعالية هذه الممارسات في معالجة أوجه عدم اليقين، مثل التأخير وتجاوز الميزانية وصراعات أصحاب المصلحة، وهو أمر بالغ الأهمية لضمان نجاح المشاريع في قطاع خدمات ديناميكي قائم على رؤية 2030.

الجدول (4-8) اتجاه الرأي العام بالنسبة لإدارة المخاطر

إدارة المخاطر										
أعترض بشدة	أعارض	حيادي	أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين	اتجاه الرأي			
24	15	29	73	3.85	0.97	0.94	أوافق	تحدد الشركة مخاطر المشروع مبكرًا لمنع أي انقطاعات.		
النسبة المئوية لل تكرار	6.08%	3.80%	7.34%	64.30%	18.48%					
21	17	30	61	3.83	0.92	0.86	أوافق	تقلل عمليات إدارة المخاطر من تأثير تأخيرات المشاريع.		
النسبة المئوية لل تكرار	5.32%	4.30%	7.59%	67.34%	15.44%					
19	17	30	62	3.85	0.90	0.82	أوافق	تستخدم الشركة مصفوفات المخاطر لتقييم أوجه عدم اليقين المحتملة.		
النسبة المئوية لل تكرار	4.81%	4.30%	7.59%	67.59%	15.70%					
22	18	32	67	3.83	0.95	0.91	أوافق	تعالج استراتيجيات تخفيف المخاطر قضايا تتجاوز الميزانية بفعالية.		
النسبة المئوية لل تكرار	5.57%	4.56%	8.10%	64.81%	16.96%					
23	13	273	43	3.18	0.88	0.78	حيادي	تراقب الشركة المخاطر باستمرار طوال فترة تنفيذ المشروع.		
النسبة المئوية لل تكرار	5.82%	3.29%	69.11%	10.89%	10.89%					
23	16	31	56	3.81	0.93	0.87	أوافق	تقلل سياسات إدارة المخاطر من تضارب مصالح أصحاب المصلحة في المشاريع.		
النسبة المئوية لل تكرار	5.82%	4.05%	7.85%	68.10%	14.18%					
21	17	31	80	3.88	0.96	0.92	أوافق	تطبق الشركة خطط طوارئ للتعامل مع المخاطر غير المتوقعة.		
النسبة المئوية لل تكرار	5.32%	4.30%	7.85%	62.28%	20.25%					
21	19	281	41	3.14	0.86	0.74	حيادي	يضمن التواصل بشأن المخاطر إطلاع أصحاب المصلحة على المشاكل المحتملة.		
النسبة المئوية لل تكرار	5.32%	4.81%	71.14%	8.35%	10.38%					
22	19	31	74	3.85	0.97	0.94	أوافق	تتوافق إدارة المخاطر في الشركة مع معايير جودة المشاريع.		
النسبة المئوية لل تكرار	5.57%	4.81%	7.85%	63.04%	18.73%					
التكرار	19	28	61	3.84	0.91	0.83	أوافق			

				15.44%	67.85%	7.09%	4.81%	4.81%	النسبة المئوية للتكرار	تدعم ممارسات إدارة المخاطر إنجاز المشاريع في الوقت المحدد.
أوافق	3.71	المتوسط الحسابي للمتوسطات الحسابية								
	0.73	الانحراف المعياري للمتوسطات الحسابية								
	0.54	التباين للمتوسطات الحسابية								

حصلت عبارة الكشف المبكر عن مخاطر المشروع لمنع الانقطاعات على متوسط درجات 3.85 (موافق)، بانحراف معياري 0.97 وتباين 0.94. وبنسبة موافقة 64.30% وموافقة شديدة 18.48%، تشير النتائج إلى وجود انطباق قوي بأن شركات الخدمات في الرياض تُعطي الأولوية للكشف المبكر عن المخاطر. يُعد هذا النهج الاستباقي أساسيًا للحد من الانقطاعات في مشاريع مثل تكنولوجيا المعلومات أو الاستشارات، مع أن الانحراف المعياري المعتدل يُشير إلى بعض التباين في التنفيذ بين المؤسسات.

حصلت عبارة الحد من تأثير تأخيرات المشروع على متوسط درجات 3.83 (موافق)، بانحراف معياري 0.92 وتباين 0.86. وبنسبة موافقة 67.34% وموافقة شديدة 15.44%، يرى المشاركون أن عمليات إدارة المخاطر فعالة في الحد من التأخيرات. يؤكد هذا التصور أهمية إدارة المخاطر المنظمة في قطاع الخدمات سريع النمو في الرياض، حيث يشير التباين المنخفض إلى اتفاق متسق بين المشاركين.

حققت عبارة استخدام الشركة لمصفوفات المخاطر لتقييم أوجه عدم اليقين متوسط درجة 3.85 (موافق)، بانحراف معياري 0.90 وتباين 0.82. مع موافقة 67.59% وموافقة شديدة 15.70%، تعكس النتائج إيمانًا راسخًا باستخدام مصفوفات المخاطر لتقييم أوجه عدم اليقين. يُعد تطبيق هذه الأداة أمرًا بالغ الأهمية في مشاريع الخدمات في الرياض لتحديد أولويات المخاطر، حيث يشير الانحراف المعياري المنخفض إلى اتساق واسع النطاق في التصورات.

حققت عبارة معالجة تجاوزات الميزانية من خلال استراتيجيات تخفيف المخاطر متوسط درجة 3.83 (موافق)، بانحراف معياري 0.95 وتباين 0.91. مع موافقة 64.81% وموافقة 16.96% بشدة، يرى المشاركون أن هذه الاستراتيجيات فعالة في ضبط التكاليف. وهذا أمر بالغ الأهمية في قطاع الخدمات محدود الموارد في الرياض، حيث تسود المخاطر المالية، مع أن الانحراف المعياري المعتدل يشير إلى اختلافات طفيفة في التنفيذ.

سجلت العبارة المتعلقة بالمراقبة المستمرة للمخاطر طوال فترة تنفيذ المشروع متوسط درجة 3.18 (محايد)، بانحراف معياري 0.88 وتباين 0.78. مع اختيار 69.11% للمحايد و10.89% فقط للموافقة أو الموافقة بشدة، تشير النتائج إلى تصور أقل حساسًا للمراقبة المستمرة. قد يشير هذا الاتجاه المحايد إلى

ممارسات مراقبة غير متسقة بين شركات الخدمات في الرياض، مما قد يزيد من المخاطر مثل المشكلات غير المكتشفة، حيث يعكس التباين المنخفض التصورات المشتركة.

حصلت عبارة سياسات إدارة المخاطر تُقلل من نزاعات أصحاب المصلحة على متوسط درجة 3.81 (موافق)، بانحراف معياري 0.93 وتباين 0.87. وبنسبة موافقة 68.10% وموافقة شديدة 14.18%، يرى المشاركون أن هذه السياسات فعّالة في تقليل النزاعات. وهذا أمر بالغ الأهمية في قطاع الخدمات متعدد الثقافات في الرياض، حيث يمكن أن يؤدي تنوع أصحاب المصلحة إلى نزاعات، ويشير التباين المنخفض إلى ثبات التصورات.

حصلت عبارة تنفيذ خطط الطوارئ للمخاطر غير المتوقعة على متوسط درجة 3.88 (موافق)، بانحراف معياري 0.96 وتباين 0.92. وبنسبة موافقة 62.28% وموافقة شديدة 20.25%، تشير النتائج إلى إيمان راسخ بأهمية التخطيط للطوارئ. يُعد هذا الاستعداد ضروريًا لمواجهة التحديات غير المتوقعة في مشاريع الخدمات الديناميكية في الرياض، مع وجود انحراف معياري متوسط يشير إلى اختلافات طفيفة في التطبيق.

سجلت عبارة التواصل بشأن المخاطر وضمان إبلاغ الجهات المعنية بالمشاكل المحتملة متوسط درجات 3.14 (محايد)، بانحراف معياري 0.86 وتباين 0.74. مع اختيار 71.14% للمحايد و8.35% فقط للموافقة، تشير النتائج إلى ضعف الثقة في ممارسات التواصل بشأن المخاطر. قد يعكس هذا التوجه المحايد فجوات في تبادل المعلومات في الوقت المناسب في قطاع الخدمات بالرياض، مما قد يزيد من مخاطر مثل عدم توافق الجهات المعنية، حيث يشير التباين المنخفض إلى ثبات التصورات.

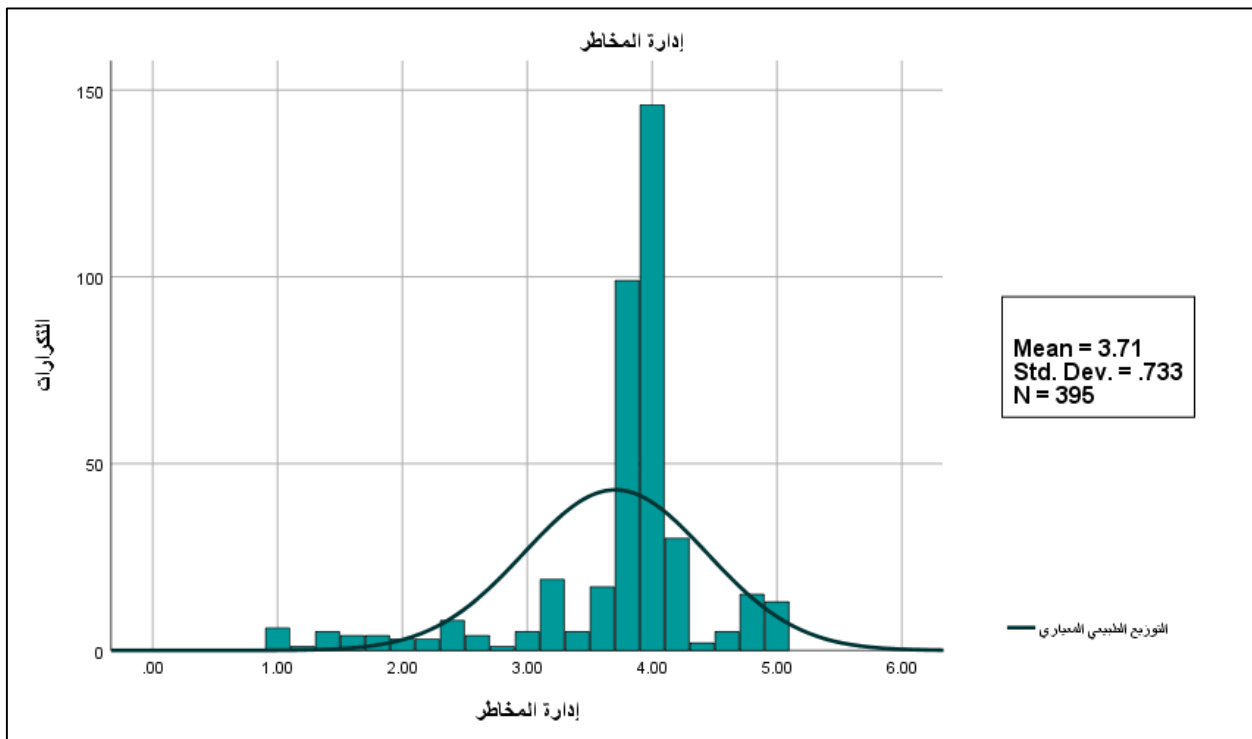
حصلت عبارة توافق إدارة المخاطر مع معايير جودة المشروع على متوسط درجات 3.85 (موافق)، بانحراف معياري 0.97 وتباين 0.94. مع موافقة 63.04% وموافقة شديدة 18.73%، يرى المشاركون أن إدارة المخاطر تتوافق مع أهداف الجودة. يُعد هذا التوافق أمرًا بالغ الأهمية في قطاع الخدمات المُركّز على العملاء في الرياض لضمان جودة عالية للمخرجات، حيث يُشير الانحراف المعياري المُعتدل إلى بعض التباين في التنفيذ.

سجلت عبارة دعم إنجاز المشاريع في الوقت المُحدد من خلال ممارسات إدارة المخاطر متوسط درجات 3.84 (موافق)، بانحراف معياري 0.91 وتباين 0.83. مع موافقة 67.85% وموافقة شديدة 15.44%، تعكس النتائج انطباعًا قويًا بأن إدارة المخاطر تُسهّل التسليم في الوقت المُحدد. يُعد هذا أمرًا بالغ الأهمية في سوق الرياض التنافسي، حيث تُشكّل التأخيرات مخاطر كبيرة، حيث يُشير التباين المُنخفض إلى اتساق الآراء.

بلغ المتوسط العام لمتوسطات مُتغير إدارة المخاطر 3.71 (موافق)، بانحراف معياري 0.73 وتباين 0.54. يُشير هذا المتوسط المُرتفع إلى اتجاه إيجابي بشكل عام في تصورات المشاركين حول فعالية إدارة

المخاطر في مشاريع الخدمات. يُشير الانحراف المعياري المُنخفض إلى اتساق الآراء، مما يُبرز دور الممارسات في معالجة أوجه عدم اليقين في قطاع الخدمات الديناميكي في الرياض.

يشير التباين في متوسطات الدرجات، مع وجود اتجاهات محايدة للمراقبة المستمرة (3.18) والتواصل بشأن المخاطر (3.14)، مقارنةً بموافقة أعلى لعبارات أخرى (3.81-3.88)، إلى وجود تناقضات في بعض ممارسات إدارة المخاطر لدى شركات الخدمات في الرياض. ويؤكد التوافق القوي في جوانب مثل التخطيط للطوارئ ومواءمة الجودة على الفعالية الملحوظة لهذه الممارسات، بينما قد تشير الاتجاهات المحايدة إلى مجالات للتحسين، مما يوفر رؤى قيّمة للبحث في استراتيجيات إدارة المخاطر. والمدرج التكراري التالي يوضح التفاصيل المرئية مع المقارنة بالتوزيع الطبيعي المعياري:



الشكل (4-10) المدرج التكراري للإجابات الخاصة بإدارة المخاطر

4.4.6. تحليل اتجاه الرأي العام لإجابات المشاركين لكامل الاستبيان:

يُحلل الجدول التالي اتجاهات الرأي العام بشأن إجابات المشاركين على كامل الاستبيان في البحث، وبحيث يهدف البحث إلى تقييم التصورات العامة لـ 395 مشاركًا، من الموظفين والإداريين والعمال والمدراء في قطاع الخدمات بالرياض، فيما يتعلق بالأبعاد الأربعة للمتغير المستقل - التخطيط والجدولة، وإدارة الموارد، والتواصل مع أصحاب المصلحة، ومراقبة الجودة - والمتغير التابع، إدارة المخاطر. يُقدم هذا رؤى حول الفعالية الجماعية لسياسات إدارة المشاريع في التخفيف من المخاطر، وهو أمر بالغ الأهمية لنجاح المشاريع في قطاع خدمات تنافسي قائم على رؤية 2030.

الجدول (4-9) اتجاه الرأي العام بالنسبة للاستبيان ككل

اتجاه الرأي العام للإجابات				
المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين	اتجاه الرأي	
3.96	0.85	0.72	أوافق	سياسات التخطيط والجدولة
3.96	0.81	0.65	أوافق	سياسات إدارة الموارد
3.97	0.81	0.65	أوافق	سياسات التواصل مع أصحاب المصلحة
3.71	0.78	0.60	أوافق	سياسات مراقبة الجودة
3.71	0.73	0.54	أوافق	إدارة المخاطر
3.86			أوافق	المتوسط الحسابي للمتغيرات
0.76				الانحراف المعياري للمتغيرات
0.58				التباين للمتغيرات

سجل بُعد سياسات التخطيط والجدولة متوسط درجات بلغ 3.96 (موافق)، بانحراف معياري قدره 0.85 وتباين قدره 0.72. يشير هذا المتوسط المرتفع إلى انطباع إيجابي قوي لدى المشاركين بأن هذه السياسات، التي تستخدم أدوات مثل مخططات جانث وهياكل تقسيم العمل، تُنظّم المهام والجدول الزمني بفعالية. ويشير الانحراف المعياري المعتدل إلى توافق متسق، مما يعكس الدور المحوري للسياسات في الحد من المخاطر، مثل تأخير المشاريع، في قطاع الخدمات سريع النمو في الرياض.

كما حقق بُعد سياسات إدارة الموارد متوسط درجات بلغ 3.96 (موافق)، بانحراف معياري قدره 0.81 وتباين قدره 0.65. تعكس هذه النتيجة اعتقادًا راسخًا بأن السياسات التي تُنظّم الموارد البشرية والمالية والمادية فعالة في منع النقص وتجاوز الميزانية. ويشير الانحراف المعياري المنخفض إلى اتساق كبير في الإجابات، مما يؤكد أهمية تحسين الموارد في معالجة المخاطر المالية والتشغيلية في قطاع الخدمات في الرياض.

حصل بُعد سياسات التواصل مع أصحاب المصلحة على متوسط درجات 3.97 (موافق)، بانحراف معياري 0.81 وتباين 0.65. يشير هذا المتوسط الأعلى قليلاً إلى تصور قوي بأن سياسات التواصل تُسهّل التعاون وتبادل المعلومات بين أصحاب المصلحة، مثل العملاء وفرق المشاريع. يشير التباين المنخفض

إلى اتفاق موحد، مما يُبرز فعالية السياسات في الحد من المخاطر، مثل سوء التواصل، في قطاع الخدمات متعدد الثقافات في الرياض.

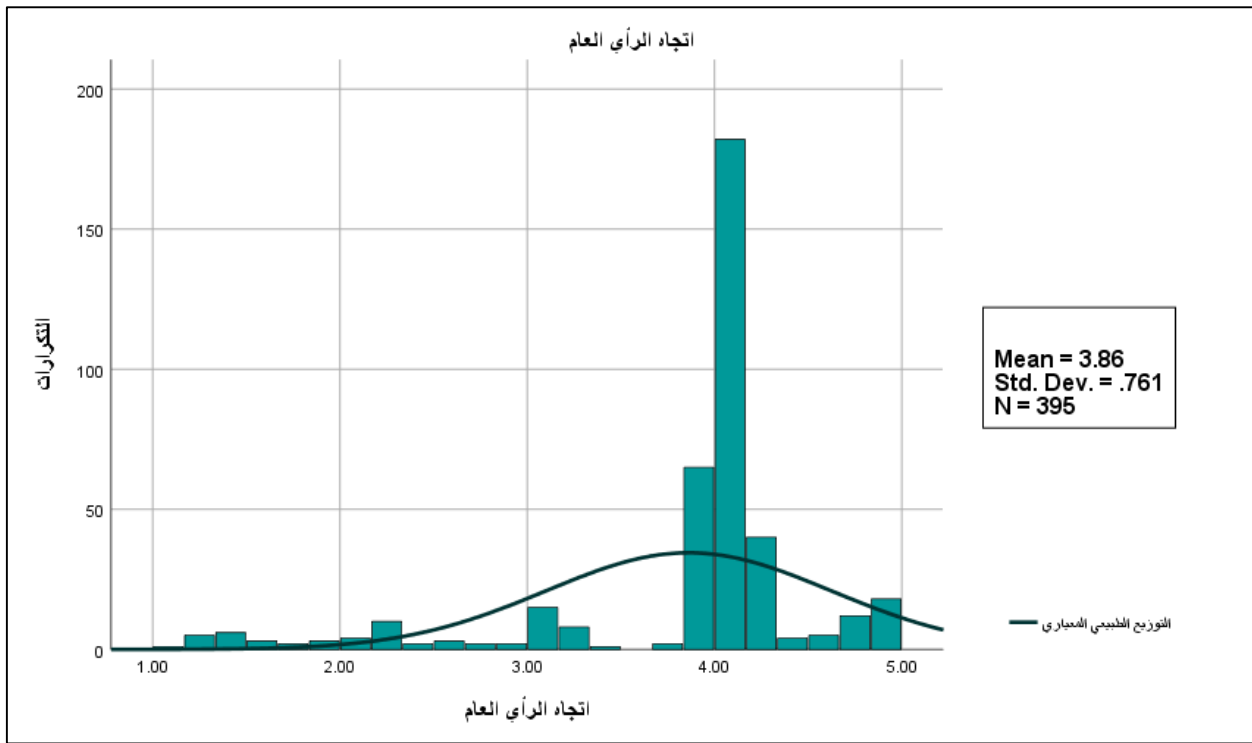
سجل بُعد سياسات مراقبة الجودة متوسط درجات 3.71 (موافق)، بانحراف معياري 0.78 وتباين 0.60. يشير هذا المتوسط المنخفض، مقارنةً بالأبعاد الأخرى، إلى تصور إيجابي، وإن كان أقل حسماً، لسياسات مراقبة الجودة في ضمان جودة عالية للمخرجات. يشير الانحراف المعياري المنخفض إلى اتساق الإجابات، على الرغم من أن انخفاض الدرجة قد يعكس تبايناً في تطبيق فحوصات الجودة، وهو أمر بالغ الأهمية للتخفيف من المخاطر، مثل عدم رضا العملاء، في سوق الرياض الذي يركز على العملاء.

كما حقق متغير إدارة المخاطر، كمتغير تابع، متوسطاً قدره 3.71 (موافق)، بانحراف معياري قدره 0.73 وتباين قدره 0.54. تعكس هذه النتيجة إدراكاً قوياً بأن ممارسات إدارة المخاطر، بما في ذلك تحديدها وتقييمها وتخفيف آثارها، تعالج بفعالية أوجه عدم اليقين في مشاريع الخدمات. يشير التباين المنخفض إلى اتفاق متسق، مما يؤكد دور الممارسات في ضمان استقرار المشاريع في قطاع الخدمات الديناميكي بالرياض.

بلغ المتوسط العام للمتغيرات 3.86 (موافق)، بانحراف معياري قدره 0.76 وتباين قدره 0.58. يشير هذا المتوسط العام المرتفع إلى اتجاه إيجابي قوي في تصورات المشاركين لكل من سياسات إدارة المشاريع وممارسات إدارة المخاطر. ويشير الانحراف المعياري المنخفض إلى مستوى عالٍ من الاتساق بين الإجابات، مما يعزز موثوقية الاستبيان في رصد التفاعل بين السياسات وتخفيف آثار المخاطر في قطاع الخدمات بالرياض.

يشير التباين الطفيف في متوسط الدرجات، حيث سجلت اتصالات أصحاب المصلحة أعلى درجة (3.97) بينما سجلت مراقبة الجودة وإدارة المخاطر أقل درجة (3.71)، إلى اختلافات في الفعالية المُدركة عبر الأبعاد. قد تعكس الدرجة الأعلى لسياسات الاتصال دورها الحاسم في إدارة مختلف أصحاب المصلحة، بينما قد تشير الدرجات المنخفضة لمراقبة الجودة وإدارة المخاطر إلى مجالات للتحسين، مثل التطبيق غير المتسق لفحوصات الجودة أو مراقبة المخاطر، مما يوفر رؤية دقيقة للبحث.

تشير الانحرافات المعيارية المنخفضة (0.73 إلى 0.85) والتباينات (0.54 إلى 0.72) عبر جميع الأبعاد والمتغير التابع إلى مستوى عالٍ من الاتفاق بين المشاركين، مما يشير إلى أن الاستبيان يلتقط بفعالية التصورات المشتركة داخل قطاع الخدمات في الرياض. تُبرز الاتجاهات الإيجابية الثابتة عبر المتغيرات التوافق المُدرك بين سياسات إدارة المشاريع ونتائج إدارة المخاطر، مما يُقدم رؤية قيمة حول تأثيرها الجماعي على نجاح المشاريع في اقتصاد قائم على رؤية 2030. والمدرج التكراري التالي يوضح التفاصيل المرئية مع المقارنة بالتوزيع الطبيعي المعياري:



الشكل (4-11) المدرج التكراري للإجابات الخاصة بالاستبيان ككل

4.5. التحقق من صحة فرضيات البحث:

توضح مصفوفة الارتباط التالية العلاقة بين الأبعاد الأربعة للمتغير المستقل - سياسات التخطيط والجدولة، وسياسات إدارة الموارد، وسياسات التواصل مع أصحاب المصلحة، وسياسات مراقبة الجودة - والمتغير التابع، إدارة المخاطر، وقد تم التحقق من صحة فرضيات البحث الأربع باستخدام معامل ارتباط بيرسون، الذي يقيس اتجاه وقوة العلاقة بين كل بُعد وإدارة المخاطر، وبناءً على إجابات المشاركين أُجري هذا التحليل عند مستوى دلالة إحصائية 0.01، وهو يوفر رؤية شاملة حول كيفية مساهمة هذه السياسات في إدارة المخاطر بفعالية، ومعالجة أوجه عدم اليقين مثل التأخير وتجاوز الميزانية وصراعات أصحاب المصلحة في قطاع خدمات ديناميكي قائم على رؤية 2030، حيث تُعد إدارة المشاريع المنظمة أمراً بالغ الأهمية لضمان نجاح المشروع ومرونته التنظيمية.

الجدول (4-10) مصفوفة الارتباط الخاصة بمعامل ارتباط بيرسون

مصفوفة الارتباط						
إدارة المخاطر	سياسات مراقبة الجودة	سياسات التواصل مع أصحاب المصلحة	سياسات إدارة الموارد	سياسات التخطيط والجدولة		
.911**	.891**	.898**	.902**	1	معامل ارتباط بيرسون	سياسات التخطيط والجدولة
0.000	0.000	0.000	0.000		مستوى المعنوية	
.910**	.871**	.904**	1	.902**	معامل ارتباط بيرسون	سياسات إدارة الموارد
0.000	0.000	0.000		0.000	مستوى المعنوية	
.903**	.867**	1	.904**	.898**	معامل ارتباط بيرسون	سياسات التواصل مع أصحاب المصلحة
0.000	0.000		0.000	0.000	مستوى المعنوية	
.914**	1	.867**	.871**	.891**	معامل ارتباط بيرسون	سياسات مراقبة الجودة
0.000		0.000	0.000	0.000	مستوى المعنوية	
1	.914**	.903**	.910**	.911**	معامل ارتباط بيرسون	إدارة المخاطر
	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى المعنوية	
** ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.01						

4.5.1. التحقق من صحة الفرضية الأولى:

بلغ معامل ارتباط بيرسون بين سياسات التخطيط والجدولة وإدارة المخاطر 0.911، بمستوى دلالة 0.000، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية. تدعم هذه النتيجة الفرضية الأولى (H1)، رافضة الفرضية الصفرية (H0)، وتُظهر أن سياسات التخطيط والجدولة، التي تشمل أدوات مثل مخططات جانث وهياكل تقسيم العمل (WBS)، ترتبط ارتباطاً وثيقاً بإدارة المخاطر الفعالة في شركات الخدمات بالرياض. ويشير هذا الارتباط القوي إلى أن التخطيط المنظم، الذي ينظم المهام والجدول الزمنية، يلعب دوراً محورياً في التخفيف من المخاطر، مثل تأخير المشاريع أو توسع نطاقها، وهي مخاطر شائعة في مشاريع الخدمات مثل تطبيقات تكنولوجيا المعلومات أو الاستشارات. في سياق قطاع الخدمات المتسارع في الرياض، مدفوعاً بالجدول الزمنية الطموحة لرؤية 2030، تُبرز هذه النتيجة الدور الحاسم للجدولة الواضحة وتنظيم المهام في استباق أي شكوك، وضمان استمرار المشاريع على المسار الصحيح. تُعزز الدلالة الإحصائية ($p = 0.000$) موثوقية هذه العلاقة، مُشيرةً إلى أن المشاركين يُدركون باستمرار أن هذه السياسات جزء لا يتجزأ من إدارة المخاطر بفعالية، بما يتماشى مع تركيز البحث على التنفيذ المنهجي للمشاريع.

4.5.2. التحقق من صحة الفرضية الثانية:

بالنسبة لسياسات إدارة الموارد وإدارة المخاطر، بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.910، بمستوى دلالة 0.000، مما يعكس علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية. تدعم هذه النتيجة الفرضية الثانية (H2)،

رافضةً الفرضية الصفرية (H_0)، وتُشير إلى أن سياسات إدارة الموارد، التي تُركز على التخصيص الأمثل للموارد البشرية والمالية والمادية، تُسهم بشكل كبير في نتائج إدارة المخاطر في قطاع الخدمات في الرياض. يُبرز هذا الارتباط شبه المثالي أهمية التخصيص الفعّال للموارد في معالجة مخاطر مثل تجاوز الميزانية ونقص الموارد، والتي قد تُعيق مشاريع الخدمات مثل إدارة الفعاليات أو تطوير البرمجيات. في سوق الرياض التنافسي، حيث تكثر قيود الموارد بسبب ارتفاع الطلب على العمالة الماهرة والمواد، تضمن هذه السياسات توفير الموارد الكافية للمشاريع، مما يُقلل من الاضطرابات. تؤكد الدلالة الإحصائية ($p = 0.000$) متانة هذه العلاقة، مما يُشير إلى أن المشاركين البالغ عددهم 395، والذين يُمثلون أدوارًا متنوعة، يعتبرون إدارة الموارد حجر الزاوية في تخفيف المخاطر، مما يُوفر أساسًا موثوقًا به لاستكشاف البحث لاستراتيجيات إدارة المخاطر القائمة على السياسات.

4.5.3. التحقق من صحة الفرضية الثالثة:

بلغ معامل ارتباط بيرسون بين سياسات التواصل مع أصحاب المصلحة وإدارة المخاطر 0.903، بمستوى دلالة 0.000، مما يدل على وجود علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية. تدعم هذه النتيجة الفرضية الثالثة (H_3)، رافضةً الفرضية الصفرية (H_0)، وتُشير إلى أن سياسات التواصل مع أصحاب المصلحة، التي تُسهّل التعاون وتبادل المعلومات بين العملاء وفرق المشاريع والشركاء الخارجيين، تُحسّن بشكل كبير ممارسات إدارة المخاطر في شركات الخدمات بالرياض. يشير هذا الارتباط العالي إلى أن التواصل الفعال يُقلل من المخاطر مثل سوء التواصل، وتضارب المصالح، أو عدم توافق الأهداف، وهي أمور بالغة الأهمية في قطاع الخدمات متعدد الثقافات بالرياض، حيث تكثر الفرق المتنوعة والعملاء الدوليون. تضمن هذه السياسات، التي تستفيد من أدوات مثل لوحات المعلومات الرقمية والتحديثات الدورية، الشفافية والتوافق، وهما أمران بالغا الأهمية في اقتصاد قائم على رؤية 2030، والذي يُركز على إشراك أصحاب المصلحة. تشير الدلالة الإحصائية ($p = 0.000$) ومعامل الارتباط المنخفض قليلاً، وإن كان قوياً، مقارنةً بالأبعاد الأخرى إلى أن ممارسات التواصل، على الرغم من فعاليتها العالية، قد تختلف قليلاً في التطبيق بين المؤسسات، مما يُقدم رؤية قيّمة حول تركيز البحث على إدارة المخاطر التعاونية.

4.5.4. التحقق من صحة الفرضية الرابعة:

بالنسبة لسياسات مراقبة الجودة وإدارة المخاطر، بلغ معامل ارتباط بيرسون 0.914، بمستوى دلالة 0.000، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية. تدعم هذه النتيجة الفرضية الرابعة (H_4)، رافضةً الفرضية الصفرية (H_0)، وتؤكد أن سياسات مراقبة الجودة، التي تضمن استيفاء المخرجات لمعايير العمل والقطاع، تُسهم بشكل كبير في نجاح إدارة المخاطر في قطاع الخدمات بالرياض. يُؤكد أعلى ارتباط بين الأبعاد الدور الحاسم لضمان الجودة في التخفيف من المخاطر، مثل عدم رضا العميل أو المخرجات دون المستوى المطلوب، والتي قد تُهدد نجاح المشاريع في القطاعات التي تُركز على العميل،

مثل الاستشارات أو الضيافة. في الرياض، حيث تُعدّ النتائج عالية الجودة أساسيةً للحفاظ على القدرة التنافسية في ظل رؤية 2030، تضمن هذه السياسات، من خلال عمليات تدقيق دقيقة ومواءمة المعايير، موثوقية المشروع. تُعزز الدلالة الإحصائية ($p = 0.000$) اتساق تصورات المشاركين، مما يشير إلى أن مراقبة الجودة تُعتبر عنصرًا أساسيًا في إدارة المخاطر، مما يوفر أساسًا متينًا لتحليل البحث لفعالية السياسات.

4.5.5. تفسير النتائج الخاصة بالتحقق من صحة الفرضيات:

تكشف مصفوفة الارتباط عن علاقات إيجابية قوية ومتسقة بين جميع الأبعاد الأربعة للمتغير المستقل وإدارة المخاطر، حيث تتراوح معاملات ارتباط بيرسون بين 0.903 و0.914، وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01. تشير هذه المعاملات المرتفعة إلى أن كل بُعد - التخطيط والجدولة، وإدارة الموارد، والتواصل مع أصحاب المصلحة، ومراقبة الجودة - يرتبط ارتباطًا وثيقًا بإدارة المخاطر الفعالة، مما يدعم فرضية البحث القائلة بأن سياسات إدارة المشاريع جزء لا يتجزأ من تخفيف المخاطر في قطاع الخدمات بالرياض. تشير الارتباطات المرتفعة والموحدة إلى أن هذه السياسات تُشكل مجتمعةً إطارًا متماسكًا لمعالجة أوجه عدم اليقين، بما يتماشى مع متطلبات قطاع الخدمات الديناميكي الذي تقوده أهداف التحول الاقتصادي لرؤية 2030. تؤكد هذه الدلالة الإحصائية المتسقة ($p = 0.000$) عبر جميع الأبعاد موثوقية النتائج، وتعكس تصورات 395 مشاركًا من مختلف الأدوار في شركات الخدمات.

لوحظ أعلى معامل ارتباط (0.914) بين سياسات مراقبة الجودة وإدارة المخاطر، مما يشير إلى أن ضمان جودة المخرجات أمر بالغ الأهمية لتخفيف المخاطر في قطاع الخدمات الذي يركز على العملاء في الرياض. تُبرز هذه العلاقة القوية أهمية مواءمة نتائج المشاريع مع معايير الصناعة وتوقعات العملاء، وهي أمور بالغة الأهمية في قطاعات مثل تكنولوجيا المعلومات والاستشارات، حيث يمكن أن تؤدي أوجه القصور في الجودة إلى مخاطر كبيرة على السمعة والمال. يعكس التركيز على مراقبة الجودة تركيز قطاع الخدمات على تحقيق نتائج موثوقة، وهي أولوية في إطار سعي رؤية 2030 نحو التميز والقدرة التنافسية. تُقدم هذه النتيجة رؤى دقيقة حول كيفية عمل السياسات التي تركز على الجودة كحجر أساس لإدارة المخاطر، مما يعزز أهميتها الاستراتيجية في تنفيذ المشاريع.

أظهرت سياسات التواصل مع أصحاب المصلحة، بمعامل ارتباط قدره 0.903، أدنى ارتباط، ولكنه لا يزال قويًا، بإدارة المخاطر بين الأبعاد. قد يعكس هذا المعامل المنخفض قليلًا تعقيدات إدارة أصحاب المصلحة المتنوعين في قطاع الخدمات متعدد الثقافات في الرياض، حيث يمكن أن تُشكل الاختلافات الثقافية واللغوية تحديات أمام التواصل الفعال. على الرغم من ذلك، يشير الارتباط القوي إلى أن السياسات التي تُسهّل التحديثات المنتظمة، وتوضيح الأدوار، والأدوات الرقمية، تُقلّل بشكل كبير من مخاطر سوء التواصل أو عدم التوافق بين أصحاب المصلحة، وهي مخاطر شائعة في المشاريع التي تشمل جهات

حكومية أو عملاء دوليين. تؤكد هذه النتيجة على الحاجة إلى استراتيجيات تواصل فعّالة للتعامل مع تنوع أصحاب المصلحة، مُقدّمةً رؤىً بالغة الأهمية لاستكشاف البحث للتخفيف التعاوني من المخاطر. وفيما يلي مصفوفة الارتباط بشكلها المختصر لتوضيح التفاضل المرئية:

الجدول (4-11) مصفوفة الارتباط بشكلها المختصر

مصفوفة الارتباط المختصرة					
	سياسات التخطيط والجدولة	سياسات إدارة الموارد	سياسات التواصل مع أصحاب المصلحة	سياسات مراقبة الجودة	إدارة المخاطر
سياسات التخطيط والجدولة					
سياسات إدارة الموارد	0.902				
سياسات التواصل مع أصحاب المصلحة	0.898	0.904			
سياسات مراقبة الجودة	0.891	0.871	0.867		
إدارة المخاطر	0.911	0.910	0.903	0.914	

تشير الارتباطات القوية بين أبعاد المتغيرات المستقلة (التي تتراوح بين 0.867 و0.904) إلى أن سياسات التخطيط والجدولة، وإدارة الموارد، والتواصل مع أصحاب المصلحة، ومراقبة الجودة، مترابطة، وتُسهّم مجتمعةً في إطار شامل لإدارة المخاطر. يُبرز هذا الترابط التأثير التآزري لهذه السياسات في معالجة المخاطر متعددة الجوانب، مثل التأخيرات، وتجاوز التكاليف، ومشاكل الجودة، في مشاريع الخدمات في الرياض. وتضمن الأهمية الإحصائية العالية عبر جميع العلاقات قوة النتائج، مما يوفر أساساً موثقاً به للبحث لتقييم كيفية تعزيز سياسات إدارة المشاريع المتكاملة لنتائج إدارة المخاطر، بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية لقطاع الخدمات في الرياض في سياق رؤية 2030.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات

5.1. نتائج الدراسة وربطها بالدراسات السابقة:

تستكشف الدراسة الحالية كيفية تأثير أربعة أبعاد لسياسات إدارة المشاريع - التخطيط والجدولة، وإدارة الموارد، والتواصل مع أصحاب المصلحة، ومراقبة الجودة - على إدارة المخاطر في قطاع الخدمات بالرياض، وذلك بناءً على ردود مجموعة متنوعة من الموظفين والإداريين والعمال والمدراء. تشير النتائج إلى وجود انطباع إيجابي قوي حول فعالية هذه السياسات في التخفيف من المخاطر، حيث تُظهر جميع الأبعاد ارتباطاً وثيقاً بنتائج إدارة المخاطر، مما يُثبت صحة فرضيات البحث. يربط هذا التحليل هذه النتائج بالدراسات السابقة، ويقارن اتجاهات الرأي العام وإثبات صحة الفرضيات، مع تقديم مبررات تحليلية للاتفاقات والاختلافات، في سياق قطاع الخدمات المُحرك برؤية المملكة العربية السعودية 2030.

يتمشى التصور الإيجابي القوي لسياسات التخطيط والجدولة في الدراسة الحالية بشكل وثيق مع نتائج الزهراني والمدني (٢٠٢٥)، اللذين أشارا إلى اعتماد واسع النطاق لمعايير إدارة المشاريع الدولية، لا سيما في مجال إدارة الوقت، ضمن مشاريع وزارة الصحة في مكة المكرمة. وتشير كلتا الدراستين إلى أن أدوات التخطيط المنظم، مثل مخططات جانث وهياكل تقسيم العمل، تُعتبر فعالة للغاية في الحد من المخاطر مثل تأخير المشاريع، مما يعكس الدور الحاسم للتخطيط المنهجي في القطاعات كثيفة المشاريع في المملكة العربية السعودية. ويؤكد هذا الاتفاق على التركيز المشترك على الجدولة المنضبطة للوفاء بالجدول الزمنية الطموحة لرؤية ٢٠٣٠، وضمان تقدم المشاريع دون انقطاع في كل من سياقي الرعاية الصحية والخدمات.

ومع ذلك، يظهر اختلاف طفيف عند المقارنة مع (Irfan et al. (2021)، اللذين أكدوا على دور التخطيط في نجاح المشاريع بشكل عام في القطاع العام في بلوشستان بدلاً من التركيز على إدارة المخاطر تحديداً. قد يُفسر تركيز الدراسة الحالية على قطاعات الخدمات في الرياض، والتي تتطلب تكييفاً سريعاً مع احتياجات العملاء، التركيز الأكبر على تخفيف المخاطر من خلال التخطيط، مقارنةً بنتائج المشاريع الأوسع نطاقاً التي سُلطَ الضوء عليها في بلوشستان. ويُبرّر هذا الاختلاف بالبيئة الديناميكية لقطاع الخدمات، حيث تُعالج الجدولة الدقيقة مخاطر مثل عدم الالتزام بالمواعيد النهائية، على عكس سياق القطاع العام الأكثر عمومية.

يتوافق إثبات صحة الفرضية التي تربط سياسات التخطيط والجدولة بإدارة المخاطر الفعالة مع الزهراني والمدني (2025)، اللذين وجدا أن ممارسات إدارة الوقت تُحسّن جودة المشاريع، مما يعني ضمناً الحد من المخاطر من خلال التخطيط المُنظم. يعكس هذا التوافق الأهمية العالمية للتخطيط في منع أوجه عدم اليقين في جميع القطاعات السعودية، لا سيما في اقتصاد قائم على رؤية 2030 يُعطي الأولوية للكفاءة. في المقابل، سُلطَ (Alotaibi (2019) الضوء على التباين في ممارسات التخطيط في قطاع الإنشاءات

السعودي، مدفوعًا بخبرة مدير المشروع وحجم المشروع، مما يُشير إلى اتساق أقل مقارنةً بنتائج الدراسة الحالية لقطاع الخدمات. يُفسّر هذا التباين بتوحيد أطر التخطيط في قطاع الخدمات، والتي يُرجّح أنها تستفيد من أدوات راسخة مُصمّمة خصيصًا للمشاريع التي تُوجّه احتياجات العملاء.

يؤيّد الرأي العام بشدة سياسات إدارة الموارد في الدراسة الحالية، بما يتماشى مع دراسة الزهراني والمدني (2025)، اللذين أشارا إلى التطبيق الفعال لمعايير إدارة الموارد والمشتريات في مشاريع الرعاية الصحية بمكة المكرمة. تُشير كلتا الدراستين إلى أن التخصيص الفعال للموارد يُعتبّر أمرًا بالغ الأهمية للتخفيف من مخاطر مثل تجاوزات الميزانية، وهو مصدر قلق مُلح في بيئة المشاريع المحدودة الموارد في المملكة العربية السعودية. يعكس هذا المنظور المُشترك أهمية تحسين الموارد البشرية والمالية والمادية لضمان استقرار المشاريع، لا سيما في ظل أهداف التنوع الاقتصادي لرؤية 2030.

ومع ذلك، حدد الشريف والراجحي (2023) عدم كفاية التمويل وتأخر المدفوعات كأسباب رئيسية لفشل المشاريع في المملكة العربية السعودية، مما يشير إلى تصورات أقل اتساقًا لفعالية إدارة الموارد مقارنةً بالمشاعر الإيجابية القوية للدراسة الحالية. قد ينبع هذا الخلاف من تركيز الدراسة الحالية على شركات الخدمات، والتي من المرجح أن تستخدم عمليات تخصيص موارد أكثر انسيابية من أنواع المشاريع الأوسع، مثل البناء، التي درسها الشريف والراجحي. قد تعطي طبيعة قطاع الخدمات التي تركز على العميل الأولوية لكفاءة الموارد، مما يفسر الاتفاق الأقوى في الرياض.

تجد الفرضية التي تربط سياسات إدارة الموارد بنتائج إدارة المخاطر دعمًا في الزهراني والمدني (2025)، اللذين أشارا إلى أن إدارة الموارد تعزز جودة المشروع، مما يعني ضمانًا تخفيف المخاطر. يسلط هذا التوافق الضوء على الدور الحاسم لتحسين الموارد في معالجة أوجه عدم اليقين المالية والتشغيلية في القطاعات التي تعتمد على المشاريع في المملكة العربية السعودية. في المقابل، شدد عمرو (2021) على استراتيجيات الموارد القائمة على الابتكار في مشاريع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأردنية، والتي أظهرت دعمًا أقل دقة لإدارة المخاطر مقارنةً بالدراسة الحالية. ويبرر هذا الاختلاف بتركيز الدراسة الحالية على ممارسات إدارة الموارد الراسخة في عينة قطاع خدمات أوسع وأكثر تنوعًا، والتي من المرجح أن تستفيد من أطر سياسات ناضجة مقارنةً بسياق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأردني الذي يركز على الابتكار.

يُنظر إلى سياسات التواصل مع أصحاب المصلحة بإيجابية بالغة في الدراسة الحالية، وهو ما يتوافق مع دراسة الزهراني والمدني (2025)، اللذان سلّطا الضوء على التبنّي القوي لمعايير إدارة الاتصالات في مشاريع الرعاية الصحية بمكة المكرمة. تُؤكد كلتا الدراستين على الدور الحاسم للتواصل الفعال في الحد من المخاطر، مثل عدم التوافق بين أصحاب المصلحة، لا سيما في بيئات المشاريع متعددة الثقافات في المملكة العربية السعودية، حيث تكثر الفرق المتنوعة والعملاء الدوليون. تعكس هذه الاتفاقية أهمية تبادل المعلومات بوضوح في المشاريع التي تقودها رؤية 2030، مما يضمن التوافق بين أصحاب المصلحة.

يظهر اختلاف طفيف مع دراسة (Alsulami and Hamza (2024)، حيث حددا التواصل ككفاءة رئيسية في القطاع العام في المملكة العربية السعودية، لكنهما أشارا إلى قيود إقليمية في مكة المكرمة. يشير التركيز الأوسع للدراسة الحالية على قطاع الخدمات في الرياض إلى ممارسات تواصل أكثر اتساقًا، ويرجع ذلك على الأرجح إلى تنوع القطاعات التي تغطيها، مثل تكنولوجيا المعلومات والضيافة، والتي تتطلب مشاركة قوية من أصحاب المصلحة. ويبرر هذا الخلاف النطاق الجغرافي والقطاعي الأوسع للدراسة الحالية، حيث تتناول أطر تواصل أكثر توحيدًا مقارنةً بسياق القطاع العام المقيد إقليميًا.

تتوافق الفرضية التي تربط تواصل أصحاب المصلحة بتحسين ممارسات إدارة المخاطر في الدراسة الحالية مع دراسة الزهراني والمدني (2025)، وهاتان الدراستان وجدتا أن التواصل يعزز جودة المشروع، مما يعني ضماناً الحد من المخاطر. ويؤكد هذا المنظور المشترك على أهمية مشاركة أصحاب المصلحة في التخفيف من سوء التواصل في بيئات المشاريع المتنوعة في المملكة العربية السعودية. أشار النجار والشوابة (2020) أيضًا إلى أهمية اليقظة الاستراتيجية، بما في ذلك التواصل، لإدارة المشاريع في قطاع الاتصالات الأردني، مع التركيز بشكل أوسع على نتائج المشاريع. ويفسر تركيز الدراسة الحالية تحديدًا على إدارة المخاطر هذا التوافق الأكثر استهدافًا، والذي تبرره التحديات الدقيقة للتواصل في قطاع الخدمات متعدد الثقافات في الرياض.

الدراسة الحالية تنظر إلى سياسات مراقبة الجودة بإيجابية، بما يتماشى مع دراسة الزهراني والمدني (2025)، اللذان أفادا بتحقيق نتائج عالية الجودة في مشاريع الرعاية الصحية بمكة المكرمة، مدفوعةً بمعايير إدارة الجودة. وتشير كلتا الدراستين إلى أن مراقبة الجودة تُعتبر أساسية لضمان تلبية المخرجات لتوقعات العملاء، مما يقلل من مخاطر مثل عدم الرضا في القطاعات التنافسية في المملكة العربية السعودية. يعكس هذا الاتفاق أولوية ضمان الجودة في سعي رؤية 2030 نحو التميز في تنفيذ المشاريع.

في المقابل، سلط الشريف والراجحي (2023) الضوء على ضعف إدارة المشاريع، بما في ذلك مشاكل الجودة، كسبب لفشلها، مما يشير إلى تصورات أقل اتساقًا مقارنةً بالمشاعر الإيجابية للدراسة الحالية. ويُفسر هذا التناقض بتركيز الدراسة الحالية على قطاعات الخدمات، التي قد تستفيد من ممارسات جودة أكثر توحيدًا مقارنةً بأنواع المشاريع الأوسع في دراسة الشريف والراجحي، مما يُبرر الاتفاق الأقوى في سياق الرياض.

تجد الفرضية التي تربط سياسات مراقبة الجودة بنجاح إدارة المخاطر دعمًا قويًا في دراسة الزهراني والمدني (2025)، اللذين أكدا دور إدارة الجودة في تعزيز نتائج المشاريع. ويؤكد هذا التوافق على الدور الحاسم لمراقبة الجودة في التخفيف من المخاطر، مثل المنتجات دون المستوى المطلوب في الصناعات التي تركز على العملاء. ووجد (Alateeg and Alayed (2025) أن التخطيط الاستراتيجي للجودة يعزز أداء المشاريع في قطاع الأغذية في المملكة العربية السعودية، إلا أن تركيزهما الأوسع على الأداء يتناقض

مع منظور الدراسة الحالية الخاص بالمخاطر، مما يفسر الارتباط الأكثر مباشرة بنتائج المخاطر في قطاعات الخدمات.

البحث الحالي ينظر إلى ممارسات إدارة المخاطر بإيجابية، بما يتماشى مع دراسة Ackah and Arthur (2025)، اللذين وجدا أن تقييم المخاطر والتحكم فيها والتخطيط للطوارئ يعزز أداء المشاريع في قطاع الاتصالات في غانا. وتسلط كلتا الدراستين الضوء على فعالية إدارة المخاطر في معالجة أوجه عدم اليقين، مثل التأخير وصراعات أصحاب المصلحة، مما يعكس أهميتها في الصناعات التي تعتمد على المشاريع. تُبرز هذه الاتفاقية الحاجة المشتركة لاستراتيجيات استباقية لإدارة المخاطر في القطاعات التنافسية والديناميكية، مثل تلك الموجودة في الرياض وغانا.

يظهر اختلاف مع الرواشده والهلسه (2025)، حيث أكدا على دور نظام COSO في إدارة المخاطر لشركات الكهرباء الأردنية، مع التركيز على الإبداع والخبرة الخارجية. يتناقض النهج الأوسع لإدارة المخاطر في الدراسة الحالية، والذي يشمل ممارسات متنوعة، مع هذا التركيز المتخصص، ويُبرره الفرق بين الاحتياجات الفريدة لقطاع الطاقة الأردني والممارسات المعيارية السائدة في قطاعات الخدمات في الرياض.

يتوافق التصور الإيجابي العام لسياسات إدارة المشاريع وارتباطها بإدارة المخاطر في الدراسة الحالية مع دراسة النجار والشوابكة (2020)، اللذان وجدا أن اليقظة الاستراتيجية، بما في ذلك أبعاد إدارة المشاريع، تُعزز النتائج في قطاع الاتصالات الأردني. تؤكد الدراستان على أهمية أطر السياسات المتكاملة في التخفيف من المخاطر، مما يعكس الحاجة إلى استراتيجيات متماسكة في الصناعات الهيكلية. مع ذلك، أفاد عمرو (2021) بوجود دعم أقل حسمًا لإدارة المخاطر من خلال الابتكار في مشاريع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأردنية، ويعزى ذلك على الأرجح إلى صغر حجم العينة وتركيزها على الابتكار، على عكس النهج الأوسع نطاقًا والمُوجّه نحو السياسات في الدراسة الحالية على عينة أكبر من قطاع الخدمات.

تتوافق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة Alsulami and Hamza (2024)، اللذان سلّطا الضوء على تحديد المخاطر والتواصل بشأنها ككفاءات رئيسية في القطاع العام السعودي، مؤكدين على دورهما في نجاح المشاريع. يعكس هذا التوافق الأهمية المشتركة لإدارة المخاطر المُستهدفة في سياق المملكة العربية السعودية متعدد الثقافات، والذي تقوده رؤية 2030. في المقابل، ركز Irfan et al. (2021) على كفاءات التخطيط والإدارة الأوسع نطاقًا في بلوشستان، مع تركيز أقل على أبعاد المخاطر المحددة، وهو ما يُبرره التركيز الشامل للدراسة الحالية على السياسات والبنية التحتية الأكثر تطورًا لإدارة المشاريع في الرياض.

تتبع الاتفاقيات مع الزهراني والمدني (2025)، والنجار والشوابكة (2020)، و Alsulami and Hamza (2024) من الاعتماد المشترك على ممارسات إدارة المشاريع الموحدة، مثل دليل إدارة المشاريع المعرفي (PMBOK)، في القطاعات الهيكلية كالرعاية الصحية والاتصالات والخدمات. يُفسر تركيز هذه

الدراسات على المعايير الدولية التصورات الإيجابية المتسقة وإثباتات صحة الفرضيات، بما يتماشى مع نتائج الدراسة الحالية. أما الخلافات مع الشريف والراجحي (2023) وعمرو (2021)، فتتبع من تركيزهم الأوسع على فشل المشاريع أو الابتكار، على عكس نهج الدراسة الحالية المُركز على الخدمات والمخاطر، والذي تُبرره الممارسات الأكثر توحيدًا في قطاع الخدمات بالرياض.

يعكس التوافق القوي مع دراسة (Alateeg and Alayed (2025) التركيز المشترك على الجودة والإدارة الاستراتيجية في تحسين نتائج المشاريع، مع أن تركيزهما على الابتكار الأخضر في قطاع الأغذية يُقدم منظورًا مختلفًا. يُفسر التركيز المباشر في الدراسة الحالية على إدارة المخاطر الروابط القوية الخاصة بالمخاطر، والتي تُبررها متطلبات قطاع الخدمات المُركزة على العملاء. وبالمثل، يتوافق Ackah and Arthur (2025) مع نتائج إدارة المخاطر في الدراسة الحالية، لكنهما يختلفان في تركيزهما الأوسع على الأداء، وهو ما يُفسره اختلاف أولويات قطاع الاتصالات مقارنةً بقطاعات الخدمات المتنوعة في الرياض. من الناحية المنهجية، يتوافق النهج التحليلي الوصفي للدراسة الحالية مع نهج الزهراني والمدني (2025)، والنجار والشوابكة (2020)، و(Alotaibi (2019، مما يضمن توثيقًا دقيقًا للعلاقات. في المقابل، استخدم الرواشده والهلسه (2025) نمذجة المعادلات الهيكلية، مع التركيز على أنظمة مخاطر محددة مثل نموذج كوسو (COSO)، والذي يختلف عن النهج الأوسع القائم على الارتباط في الدراسة الحالية. هذا التمييز المنهجي، إلى جانب الاختلافات القطاعية، يبرر التباين في خصوصية وتركيز نتائج إدارة المخاطر، مما يُبرز مساهمة الدراسة الحالية في فهم إدارة المخاطر القائمة على السياسات في قطاع الخدمات بالرياض.

5.2. الاستنتاجات:

فيما يلي الاستنتاجات التي تم استخلاصها من نتائج البحث بعد التحليل والمناقشة:

1. تُقدّر سياسات التخطيط والجدولة بشكل كبير للحد من المخاطر، مثل التأخيرات، في قطاع الخدمات بالرياض.
2. تُخفّف سياسات إدارة الموارد المخاطر بفعالية من خلال التخصيص الأمثل للموارد.
3. تُعزّز سياسات التواصل مع أصحاب المصلحة التعاون، مما يُقلّل من مخاطر سوء التواصل.
4. تضمن سياسات مراقبة الجودة مخرجات عالية الجودة، مما يُقلّل من مخاطر عدم رضا العملاء.
5. تُعالج ممارسات إدارة المخاطر أوجه عدم اليقين، مثل التأخيرات وتضارب مصالح أصحاب المصلحة.
6. تدعم جميع أبعاد السياسات مجتمعةً الإدارة الفعّالة للمخاطر.

7. ترتبط سياسات التخطيط ارتباطًا وثيقًا بنجاح إدارة المخاطر.
8. تُحسِّن سياسات الموارد نتائج إدارة المخاطر بشكل كبير.
9. تُحسِّن سياسات التواصل إدارة المخاطر من خلال مواءمة أصحاب المصلحة.
10. سياسات مراقبة الجودة بالغة الأهمية لنجاح إدارة المخاطر.
11. تُحدث السياسات المتكاملة تأثيرًا تآزريًا لتخفيف المخاطر.
12. تعكس النتائج ممارسات إدارة المشاريع المُتبَّعة في قطاع الخدمات بالرياض.

5.3. التوصيات:

بعد عرض النتائج ومناقشتها وتحليلها لاستخلاص الاستنتاجات لابد من اقتراح بعض التوصيات البحثية، والتي ستسهم في إثراء الجوانب النظرية والتطبيقية بالنسبة للباحثين والأكاديميين والشركات الخدمية وصانعي السياسات، وفيما يلي بعض التوصيات:

1. استكشاف كيفية تخفيف أدوات التخطيط لمخاطر مُحدَّدة في الأبحاث المستقبلية.
2. اعتماد أدوات تخطيط وتدريب موحدة للحد من التأخير.
3. دراسة تأثير إدارة الموارد على أنواع المخاطر المختلفة.
4. تطبيق التنبؤ بالموارد لمنع النقص والتجاوزات.
5. دراسة التأثيرات الثقافية على التواصل في إدارة المخاطر.
6. الاستثمار في المنصات الرقمية لإشراك أصحاب المصلحة.
7. وضع أطر عمل لدور مراقبة الجودة في نتائج المخاطر.
8. إجراء عمليات تدقيق جودة منتظمة لتلبية معايير القطاع.
9. دراسة تكامل أطر إدارة المخاطر مثل COSO.
10. اعتماد أنظمة مخاطر شاملة مع التخطيط للطوارئ.
11. البحث في الآثار التآزرية لسياسات إدارة المشاريع المشتركة.
12. وضع بروتوكولات متكاملة للتخطيط والموارد والتواصل والجودة.

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)، 36-28.
<https://doi.org/10.26389/AJSRP.R280125>

الرواشده، ع. م.، والهلسه، ر. ه. (2025). أثر ريادة الأعمال على إدارة المخاطر للمشاريع وفق نظام COSO. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 21(1)، 79-57.
<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)، 37-18.
<https://doi.org/10.26389/AJSRP.H090924>

الشريف، ف. ا.، والراجحي، ب. ع. (2023). أسباب تعثر المشاريع السعودية ومتطلبات تقييدها. *مجلة العمارة والتخطيط*، 35(2)، 226-207.
<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)، 74-67.
<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)، 45-22.
<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، 2)، 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 الاقاليم 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.
<https://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 البتروكيماوية. *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

الملاحق

الملاحق:

1. نموذج الاستبيان:

الجزء الأول: خصائص العينة المشاركة في البحث

قم باختيار المناسب مما يلي:

1- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2- الجنسية: ☐ سعودي ☐ غير سعودي

3- العمر:

☐ أقل من 20 سنة ☐ من 21 إلى 30 سنة ☐ من 31 إلى 40 سنة
☐ من 41 إلى 50 سنة ☐ من 51 إلى 60 سنة

4- التحصيل العلمي:

☐ ثانوية عامة ☐ دبلوم متوسط ☐ بكالوريوس
☐ دبلوم عالي ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

5- سنوات الخبرة:

☐ أقل من سنة ☐ من سنة إلى 5 سنوات
☐ من 5 سنوات إلى 10 سنوات ☐ من 10 سنوات إلى 15 سنة
☐ أكثر من 15 سنة

الجزء الثاني: عبارات الاستبيان

المرجع	الإجابة					العبرة	البعد	المتغير
	أوافق بشدة	أوافق	حيادي	أعارض	أعارض بشدة			
(الزهراني والمدني، 2025)						تضمن سياسات التخطيط في الشركة وجود جداول زمنية واضحة للمشاريع.	البعد الأول: سياسات التخطيط والجدولة	المتغير المستقل: سياسات إدارة المشاريع
(Irfan et al., 2021)						تستخدم سياسات الجدولة بفعالية أدوات مثل مخططات جانث لإدارة المهام.		
(Irfan et al., 2021)						تعالج سياسات التخطيط في الشركة التأخيرات المحتملة في المشاريع بشكل استباقي.		
(Irfan et al., 2021)						تُطبق هياكل تقسيم العمل (WBS) بانتظام لتنظيم المهام.		
(Irfan et al., 2021)						تُوائم سياسات الجدولة مراحل إنجاز المشروع مع توقعات العميل.		
(الزهراني والمدني، 2025)						تضمن سياسات الموارد في الشركة تخصيصًا كافيًا للموظفين للمشاريع.	البعد الثاني: سياسات إدارة الموارد	
(الشريف والراجحي، 2023)						تمنع سياسات إدارة الموارد تجاوز الميزانية في المشاريع.		
(الزهراني والمدني، 2025)						تُحسن الشركة استخدام المعدات والمواد لدعم تنفيذ المشاريع.		
(الشريف والراجحي، 2023)						تشمل سياسات الموارد التنبؤ لمعالجة النقص المحتمل.		
(الشريف والراجحي، 2023)						يدعم تخصيص موارد الشركة إكمال المشاريع في الوقت المحدد.		
(الزهراني والمدني، 2025)						تضمن سياسات التواصل الخاصة بالشركة تحديثات منتظمة لأصحاب المصلحة.	البعد الثالث: سياسات التواصل مع أصحاب المصلحة	
(الزهراني والمدني، 2025)						توضح سياسات أصحاب المصلحة الأدوار لتجنب أي سوء فهم في المشروع.		
(Irfan et al., 2021)						تستخدم الشركة أدوات رقمية لمشاركة تقدم المشروع مع أصحاب المصلحة.		
(الزهراني والمدني، 2025)						تعالج سياسات التواصل ملاحظات أصحاب المصلحة على الفور.		
(Alateeg & Alayed, 2025)						تعزز سياسات الشركة التعاون بين أصحاب المصلحة في المشروع.		
(Alateeg & Alayed, 2025)						تضمن سياسات الجودة الخاصة بالشركة أن تُلبي المنتجات النهائية معايير العميل.	البعد الرابع: سياسات مراقبة الجودة	
(Alateeg & Alayed, 2025)						تشمل سياسات مراقبة الجودة فحوصات دورية للحفاظ على معايير المشروع.		
(Alsulami & Hamza, 2024)						تُوائم الشركة نتائج المشروع مع معايير الجودة في القطاع.		
(Alsulami & Hamza, 2024)						تُعالج سياسات الجودة الأخطاء لضمان جودة المنتجات النهائية.		
(Alateeg & Alayed, 2025)						تُعزز إجراءات مراقبة الجودة الخاصة بالشركة رضا العملاء.		

(الشريف والراجحي، 2023)						تُحدد الشركة مخاطر المشروع مُبكراً لمنع أي انقطاعات.
(الشريف والراجحي، 2023)						تُقلل عمليات إدارة المخاطر من تأثير تأخيرات المشاريع.
(Alateeg & Alayed, 2025)						تستخدم الشركة مصفوفات المخاطر لتقييم أوجه عدم اليقين المحتملة.
(الشريف والراجحي، 2023)						تُعالج استراتيجيات تخفيف المخاطر قضايا تتجاوز الميزانية بفعالية.
(الشريف والراجحي، 2023)						تُراقب الشركة المخاطر باستمرار طوال فترة تنفيذ المشروع.
(Alsulami & Hamza, 2024)						تُقلل سياسات إدارة المخاطر من تضارب مصالح أصحاب المصلحة في المشاريع.
(Alateeg & Alayed, 2025)						تُطبق الشركة خطط طوارئ للتعامل مع المخاطر غير المتوقعة.
(Alsulami & Hamza, 2024)						يضمن التواصل بشأن المخاطر إطلاع أصحاب المصلحة على المشاكل المحتملة.
(Alsulami & Hamza, 2024)						تتوافق إدارة المخاطر في الشركة مع معايير جودة المشاريع.
(الشريف والراجحي، 2023)						تدعم ممارسات إدارة المخاطر إنجاز المشاريع في الوقت المحدد.

2. الموافقة المستنيرة للمشاركة في الاستبيان:

دعوة للمشاركة في استبيان بحثي:

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

مكان البحث: الشركات الخدمية في الرياض.

جهة البحث: جامعة ميدأوشن.

سنة البحث: 2025.

الباحث: وائل محمد العيط.

أنت مدعو للمشاركة في استبيان بحثي أعده الباحث وائل محمد العيط في جامعة ميدأوشن. يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير سياسات إدارة المشاريع على إدارة المخاطر في الشركات الخدمية في الرياض. المشاركة في هذا الاستبيان ستستغرق حوالي 30 دقيقة من وقتك.

يرجى ملاحظة النقاط التالية:

- **المشاركة طوعية تماماً:** المشاركة في هذا الاستبيان اختيارية بالكامل، ولا يترتب عليك أي التزام بالمشاركة. يمكنك رفض المشاركة أو الانسحاب في أي وقت دون أي عواقب.
 - **المشاركة سرية:** جميع المعلومات التي تقدمها خلال الاستبيان ستكون سرية تماماً. لن يتم الكشف عن هويتك أو ربط إجاباتك بمعلوماتك الشخصية بأي شكل من الأشكال. سيتم استخدام البيانات لأغراض البحث العلمي فقط.
 - **ستساهم في البحث العلمي من خلال المشاركة:** مشاركتك ستساهم في تعزيز فهمنا لتأثير سياسات إدارة المشاريع على إدارة المخاطر، مما سيدعم تطوير الممارسات الإدارية في الشركات الخدمية. إجاباتك ستكون ذات قيمة كبيرة لإنجاح هذا البحث.
- يمكنك الانسحاب من المشاركة في أي وقت دون الحاجة إلى تقديم أي مبررات. إذا قررت المشاركة، فإن الضغط على زر "الموافقة" يعني أنك قد قرأت المعلومات أعلاه وتوافق على المشاركة في الاستبيان مع إمكانية الانسحاب في أي وقت.

Abstract:

This study investigates the impact of project management policies on risk management effectiveness in Riyadh's service sector, driven by Saudi Arabia's Vision 2030. It aims to examine how planning and scheduling, resource management, stakeholder communication, and quality control policies influence risk mitigation, addressing uncertainties like delays, budget overruns, and stakeholder misalignment in service companies.

Employing a descriptive and analytical approach, the study utilizes a questionnaire to collect data, analyzed through SPSS software. This methodology enables a comprehensive evaluation of perceptions regarding project management policies and their role in risk management, ensuring robust statistical insights into their effectiveness.

The study population encompasses employees, administrators, workers, and managers across various service sectors in Riyadh, reflecting the diverse workforce driving the city's economic landscape. A sample of 395 individuals was selected to provide representative insights into the application and impact of project management practices.

The findings reveal strong positive perceptions of all policy dimensions, with each significantly enhancing risk management outcomes. Planning and communication policies are particularly effective in reducing delays and misalignment, while resource and quality control policies address financial and quality risks. The study recommends adopting standardized planning tools, digital communication platforms, regular quality audits, and integrated risk management systems to strengthen practices. Further research should explore specific risk mitigation mechanisms and cultural influences to refine project management frameworks in Riyadh's dynamic service industry.

Keywords:

Project Management Policies, Planning and Scheduling Policies, Resource Management Policies, Stakeholder Communication Policies, Quality Control Policies, Risk Management.

**The Impact of Project Management Policies on Risk
Management in Service Companies:
A Field Study of Service Companies in Riyadh.**

Student Name:
Wael Mohammed Al Eit

Academic Number:
2021205958

Main supervisor:
Dr. Alfaisal Hasan

Academic Year
2025