

جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة – قسم إدارة المشاريع

التكليف الثالث

(Assignment 3)

الفصل الثاني:مراجعة الأدبيات والإطار النظري

Literature Review

أثر إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع
بالتطبيق على شركة المراعي في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب :بنذر مبارك السبيعي

إشراف الدكتور: عبد الرحيم نادر

العام الجامعي :2026

المقدمة 2.1

يمثل هذا الفصل المرحلة التي تنتقل فيها الدراسة من تحديد المشكلة وبناء التصميم البحثي في التكاليفين الأول والثاني إلى تأسيس الأساس العلمي الذي تستند إليه الفرضيات والعلاقات المقترحة. وقد حافظت الدراسة على موضوعها الأصلي المتمثل في أثر إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع بالتطبيق على شركة المراعي في المملكة العربية السعودية، وعلى المتغير المستقل إدارة مخاطر المشاريع بأبعاده: تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، والمتغير التابع نجاح المشاريع من خلال الوقت والتكلفة والجودة ورضا أصحاب المصلحة. وهذا الاتساق مهم لأن التكاليف الثاني نص صراحة على الحفاظ على الموضوع والمتغيرات والحدود التي اعتمدها الجزء الأول.

تتناول مراجعة الأدبيات في هذا الفصل المعرفة العلمية المتاحة حول المتغيرين، ثم تنتقل إلى تحليل العلاقة بينهما. ولا تقتصر المراجعة على تلخيص الدراسات دراسة بعد أخرى، بل تقارن بين نتائجها وسياقاتها ومناهجها، وتوضح جوانب الاتفاق والاختلاف وتحدد الفجوة التي تجعل تطبيق النموذج في شركة المراعي ذا قيمة علمية وتطبيقية. وهذا يتفق مع متطلبات القسم التي تعرف مراجعة الأدبيات بأنها تحليل نقدي للأبحاث والمقالات العلمية القائمة، وتهدف إلى تقديم المعرفة الموجودة وتحديد الفجوات وتقييم جودة الأبحاث ودعم تطوير أسئلة البحث وفرضياته.

وتزداد أهمية الموضوع في شركة المراعي بسبب طبيعة البيئة التشغيلية التي تجمع بين الإنتاج وسلاسل الإمداد والجودة والامتثال واستمرارية العمليات. ويؤكد التقرير السنوي المتكامل للشركة لعام 2025 أن إطار إدارة المخاطر المؤسسية يبدأ بتحديد المخاطر وتقييمها وترتيبها، ثم إعداد خطط التخفيف والمتابعة والتصعيد، مع استخدام مؤشرات مخاطر رئيسة للإنذار المبكر ولذلك فإن سياق المراعي يوفر بيئة تطبيقية مناسبة لاختبار العلاقة التي تقترحها الدراسة، مع عدم افتراض نتائج الدراسة الميدانية مسبقاً.

النموذج المفاهيمي المستخدم في الدراسة

للمحافظة على الاتساق مع النموذج الذي تم اعتماده في التكاليف الأول والثاني، يوضح الشكل التالي البناء العام للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع وأبعادهما. ويأتي الشكل هنا بوصفه أداة تنظيمية للفصل، بينما سيتم تحليل العلاقة علمياً في القسم 2.4.

المتغير التابع نجاح المشاريع	→ أثر إيجابي متوقع ←	المتغير المستقل إدارة مخاطر المشاريع
• الوقت • التكلفة • الجودة • رضا أصحاب المصلحة	↑	• تحديد المخاطر • تقييم المخاطر • الاستجابة للمخاطر

شكل رقم 1: (النموذج المفاهيمي للدراسة)

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على نموذج الدراسة المعتمد في التكاليفين الأول والثاني

المتغير الأول: إدارة مخاطر المشاريع 2.2

خلفية مفهوم إدارة مخاطر المشاريع 2.2.1

ترتبط المشاريع بطبيعتها بدرجة من عدم اليقين، لأن تنفيذها يعتمد على موارد وقرارات ومتطلبات وبيئات قد تتغير أثناء دورة حياة المشروع. ولذلك أصبحت إدارة المخاطر جزءاً من الإدارة المتكاملة للمشروع، وليست نشاطاً منفصلاً يتم اللجوء إليه فقط عند ظهور المشكلة. ويقوم المنطق الأساسي لإدارة المخاطر على الانتقال من التعامل التفاعلي مع الأحداث إلى التعرف الاستباقي على مصادر عدم اليقين وتحليلها واختيار استجابات مناسبة ومتابعتها.

ويظهر هذا الاتجاه في الممارسة المهنية لإدارة المشاريع؛ فإدارة المخاطر ترتبط بالتخطيط والرقابة واتخاذ القرار وتخصيص الموارد. كما أن إدارة المخاطر المؤسسية في المراعي، وفق تقرير 2025، تربط بين التحديد والتقييم والتخفيف والمتابعة والإنذار المبكر، وهو ما يعكس الطبيعة المستمرة للعملية وليس مجرد إجراء سابق لبدء المشروع.

تعريف إدارة مخاطر المشاريع 2.2.2

يمكن تعريف إدارة مخاطر المشاريع إجرائياً في الدراسة الحالية بأنها مجموعة العمليات المنظمة التي تهدف إلى التعرف على المخاطر المحتملة، وتحليل احتمال وقوعها وتأثيرها، ثم وضع وتنفيذ الاستجابات المناسبة للحد من آثارها السلبية أو الاستفادة من الفرص الممكنة. ويتفق هذا التعريف مع ما اعتمدته التكلفة الثاني، حيث تم تحويل مفهوم إدارة المخاطر إلى ثلاثة أبعاد قابلة للقياس: تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر.

وتشير الأدبيات إلى أن المصطلحات والتقسيمات تختلف بين الأطر؛ فقد تستخدم بعض الدراسات مراحل أكثر تفصيلاً تشمل التخطيط والتحليل والمراقبة، بينما تختصر دراسات أخرى العملية في التحديد والتحليل والاستجابة. ولا يمثل هذا الاختلاف تناقضاً بالضرورة، بل يعكس اختلاف مستوى التحليل. أما الدراسة الحالية فتختار ثلاثة أبعاد لأنها تمثل سلسلة عملية واضحة ويمكن تحويلها إلى مؤشرات استبانة وتتطابق مع النموذج والفرضيات المعتمدة مسبقاً.

تطور مفهوم إدارة المخاطر 2.2.3

تطور مفهوم إدارة المخاطر من التركيز على تقليل الخسارة بعد وقوع الحدث إلى بناء قدرة تنظيمية على التوقع والاستعداد والتعامل مع المخاطر والفرص. ومع نضج الممارسة أصبح سجل المخاطر والتقييم الدوري وخطط التخفيف والإنذار المبكر ومراقبة المخاطر جزءاً من دورة الإدارة. ويؤكد هذا التطور أن القيمة الحقيقية لإدارة المخاطر لا تتمثل في إنتاج وثائق، وإنما في تحسين جودة القرارات وتقليل الانحرافات ورفع قدرة الفريق على المحافظة على أهداف المشروع.

أبعاد إدارة مخاطر المشاريع في الدراسة الحالية 2.2.4

أولاً: تحديد المخاطر

يمثل تحديد المخاطر نقطة البداية في النموذج الحالي، ويشمل التعرف المبكر على المخاطر ومصادرها وتوثيقها والاستفادة من الخبرات السابقة وتحديث سجل المخاطر. وتكمن أهمية هذه المرحلة في أنها تمنح الفريق وقتاً ومساحة لاتخاذ إجراء قبل تحول دليلاً تجريبياً على أن ممارسة (de Bakker et al. 2014) de Bakker et al. (2014) الخطر إلى أثر فعلي على الجدول أو التكلفة أو الجودة. وقد قدم تحديد المخاطر ارتباطات بنجاح المشروع الموضوعي والمدرّك، مع دور مهم للتواصل بين أعضاء الفريق أثناء عملية التحديد.

ثانياً: تقييم المخاطر

يقصد بتقييم المخاطر تقدير احتمال وقوع الخطر وحجم تأثيره وترتيب أولويته. وفي التطبيق يمكن استخدام التقييم النوعي أو الكمي أو الجمع بينهما. ويحول التقييم قائمة المخاطر إلى أساس لاتخاذ القرار، لأنه يوضح أين ينبغي توجيه الموارد والاحتياجات أن اختيار استراتيجية التعامل مع الخطر ينبغي أن يتأثر بخصائص المشروع ودرجة (Fan et al. 2008) وتوضح دراسة السيطرة على الخطر وتكاليف المعالجة، وهو ما يبرز أهمية جودة التقييم قبل اختيار الاستجابة

ثالثاً: الاستجابة للمخاطر

تمثل الاستجابة مرحلة تحويل التحليل إلى فعل إداري، وقد تتضمن تجنب الخطر أو تخفيف احتماله أو أثره أو نقله أو قبوله بصورة منظمة. وتؤكد الأدبيات أن الاستجابة الفعالة ليست مجرد وجود خطة مكتوبة، بل تعتمد على ملائمة الخطة وسرعة التنفيذ ووضوح المسؤوليات والمتابعة. ولذلك اعتمد التكليف الثاني الاستجابة للمخاطر بوصفها بعداً مستقلاً يرتبط بصورة مباشرة بجودة المخرجات، مع الإقرار بأن أثرها قد يمتد أيضاً إلى الوقت والتكلفة ورضا أصحاب المصلحة

المنظورات النظرية المرتبطة بإدارة المخاطر 2.2.5

يمكن تفسير إدارة مخاطر المشاريع من منظور اتخاذ القرار في ظل عدم اليقين؛ إذ يقوم المدير بتحديد الأحداث المحتملة وتقدير احتمالاتها وآثارها، ثم مقارنة بدائل الاستجابة. كما يمكن فهم العملية من منظور القدرات التنظيمية، حيث تمثل قدرة المنظمة على اكتشاف المخاطر وتبادل معلوماتها والاستجابة لها مورداً تنظيمياً يساعد على التكيف مع التغير. ويظهر هذا المنظور بوضوح في دراسات إدارة مخاطر المحافظ التي تربط بين جودة العملية والشفافية والقدرة على التعامل مع المخاطر ونجاح المشاريع

الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المخاطر 2.2.6

في قطاع الإنشاءات أن تحديد المخاطر وتقييمها كانا من أكثر عناصر (Lyons and Skitmore 2004) أظهرت دراسة إدارة المخاطر استخداماً، بينما جاء استخدام الاستجابة في مستوى أدنى نسبياً. وتدعم هذه النتيجة فصل أبعاد المتغير المستقل في الدراسة الحالية، لأن وجود اهتمام بالتحديد والتقييم لا يعني بالضرورة أن الاستجابة تتم بالمستوى نفسه

تجريبياً للأدلة التجريبية حول إدارة المخاطر ونجاح مشاريع تقنية المعلومات (de Bakker et al. 2010) كما قدم وخلصوا إلى أن الأدلة على الاستخدام الفعلي لإدارة المخاطر وتأثيره على النجاح كانت أقل حسماً مما توحي به الافتراضات النظرية. وتفيد هذه النتيجة الدراسة الحالية لأنها تمنع التعامل مع العلاقة بين المتغيرين باعتبارها نتيجة مضمونة مسبقاً، وتدعم الحاجة إلى اختبارها في سياق مختلف

أن تحديد المخاطر، بوصفه نشاطاً واحداً من أنشطة إدارة المخاطر (de Bakker et al. 2014) وفي دراسة لاحقة، وجد كان له أثر إيجابي على النجاح الموضوعي والمدرّك للمشروع، وأن التواصل بين أعضاء الفريق كان جزءاً مهماً من هذه العلاقة. وهذا يتوافق مباشرة مع الفرضية الفرعية الأولى في الدراسة الحالية المتعلقة بتحديد المخاطر والالتزام بالجدول الزمني

وتشير المقارنة هنا إلى أن قيمة هذه الدراسات بالنسبة للبحث الحالي لا تتمثل في إثبات علاقة مسبقة، وإنما في توضيح أن أبعاد إدارة المخاطر قد تعمل بدرجات مختلفة بحسب السياق وطبيعة المشروع. ولذلك يحتفظ البحث الحالي بالأبعاد الثلاثة بوصفها متغيرات قابلة للاختبار، مع ترك تحديد قوة العلاقة للنتائج الميدانية

إدارة المخاطر في شركة المراعي كسياق تطبيقي 2.2.7

لا تستخدم الدراسة تقرير المراعي لإثبات صحة فرضياتها، وإنما لتحديد السياق المؤسسي الذي ستُختبر فيه العلاقات. ويبين التقرير السنوي المتكامل لعام 2025 أن الشركة تطبق إطاراً لإدارة المخاطر المؤسسية يتيح تحديد المخاطر وتقييمها وترتيبها وفق الاحتمال والأثر، وتطوير خطط التخفيف والمتابعة والتصعيد، مع استخدام مؤشرات المخاطر الرئيسية للإنذار المبكر. كما يركز الإطار على استمرارية الأعمال والمرونة وسلاسل الإمداد والأمن السيبراني وسلامة الغذاء والجودة. وهذه الممارسات تجعل الشركة سياقاً مناسباً لاختبار ما إذا كانت ممارسات إدارة المخاطر المدركة من العاملين ترتبط بنجاح المشاريع وفق المؤشرات التي اعتمدها البحث.

المتغير الثاني: نجاح المشاريع 2.3

خلفية مفهوم نجاح المشاريع 2.3.1

كان تقييم نجاح المشاريع يرتبط تقليدياً بالالتزام بالوقت والتكلفة والجودة، إلا أن الأدبيات تطورت إلى مفهوم أوسع يعترف بأن المشروع قد ينجح من منظور إداري ويفشل من منظور أصحاب المصلحة أو العكس. لذلك أصبح النجاح مفهوماً متعدد الأبعاد يعتمد على أهداف المشروع ونتائجه وتوقعات الأطراف المعنية.

ويتفق هذا التطور مع ما اعتمده البحث منذ التكلفة الأول؛ فنجاح المشروع لا يقتصر على إنهائه، وإنما يعني تحقيق الأهداف ضمن الإطار الزمني والمالي والمستوى المطلوب من الجودة، إلى جانب تحقيق رضا أصحاب المصلحة.

تعريف نجاح المشاريع 2.3.2

تعرف الدراسة الحالية نجاح المشاريع بأنه مدى قدرة المشروع على تحقيق أهدافه المخططة ضمن الإطار الزمني والمالي المحدد، وبالمستوى المطلوب من الجودة، مع تحقيق رضا أصحاب المصلحة المرتبطين بالمشروع. ويتميز هذا التعريف بأنه يجمع بين مؤشرات أداء قابلة للملاحظة ومؤشر يعكس تقييم الأطراف المعنية للنتيجة.

تطور مفهوم نجاح المشاريع 2.3.3

أن مثلث الوقت والتكلفة والجودة أصبح معياراً تقليدياً لقياس نجاح المشروع، لكنه لا يعكس (1999) Atkinson أوضح، جميع أبعاد النجاح. ومن هنا تطورت الأدبيات إلى الاهتمام بمؤشرات أوسع مثل رضا أصحاب المصلحة، وتحقيق المنافع والملاءمة التنظيمية، وغيرها. ولا يعني ذلك إلغاء الوقت والتكلفة والجودة، بل وضعها ضمن إطار أوسع يسمح بتقييم أكثر شمولاً.

أبعاد نجاح المشاريع في الدراسة الحالية 2.3.4

أولاً: الوقت

يقيس الوقت قدرة المشروع على الالتزام بالجدول الزمني وتقليل التأخيرات والانحرافات. ويرتبط هذا المؤشر بالفرضية الفرعية الخاصة بتحديد المخاطر، لأن التعرف المبكر على مصادر التأخير يتيح اتخاذ إجراءات وقائية قبل تحولها إلى انحراف فعلي.

ثانياً: التكلفة والميزانية

تعكس التكلفة قدرة المشروع على التنفيذ ضمن الميزانية المعتمدة والحد من تجاوزاتها. وقد تنتج الانحرافات المالية عن مخاطر التوريد أو إعادة العمل أو تغيير المتطلبات أو سوء تقدير الموارد. ولذلك فإن تقييم المخاطر واحتمالها وتأثيرها المالي يمكن أن يساعد في تخصيص الاحتياطات والموارد بصورة أكثر انضباطاً.

ثالثاً: الجودة

تمثل الجودة مدى توافق مخرجات المشروع مع المواصفات والمعايير والمتطلبات. ولا يكون المشروع ناجحاً لمجرد إنجازهِ في الوقت والتكلفة إذا لم تحقق مخرجاته المستوى المطلوب. ومن هنا يرتبط هذا المؤشر بالاستجابة للمخاطر، لأن الاستجابة الفعالة يمكن أن تحد من آثار المخاطر على المخرجات وتحافظ على المواصفات.

رابعاً: رضا أصحاب المصلحة

يعكس رضا أصحاب المصلحة مدى قبول الأطراف المعنية لنتائج المشروع وتوقعاتهم بشأن الأداء والتواصل. ويعد هذا المؤشر مهماً لأن نجاح المشروع لا يُحكم عليه من داخل فريق المشروع فقط. كما أن الشفافية وسرعة الاستجابة للمخاطر قد تؤثر في الثقة، ولذلك يرتبط هذا البعد بالفرضية الرئيسية وبالفرضية الرابعة في الدراسة.

النظريات والمنظورات المرتبطة بنجاح المشاريع 2.3.5

يمكن تفسير نجاح المشاريع من منظور أصحاب المصلحة، الذي ينظر إلى النجاح باعتباره نتيجة تتشكل من تفاعل أهداف المشروع مع توقعات الأطراف المعنية. كما يمكن تفسيره من منظور الأداء، الذي يركز على مدى تحقيق الأهداف الزمنية والمالية والفنية. والجمع بين المنظورين في الدراسة الحالية يبرر استخدام أربعة مؤشرات بدلاً من مؤشر واحد، ويجعل القياس أقرب إلى الطبيعة متعددة الأبعاد لنجاح المشاريع.

الدراسات السابقة المتعلقة بنجاح المشاريع 2.3.6

أن الوقت والتكلفة والجودة تمثل معايير مهمة لكنها لا تكفي وحدها للحكم على النجاح. وهذا (Atkinson 1999) أوضح أشاروا إلى (de Bakker et al. 2010) الطرح يتفق مباشرة مع اختيار رضا أصحاب المصلحة في الدراسة الحالية. كما أن أهمية إدراك أصحاب المصلحة للخطر والنجاح عند دراسة أثر إدارة المخاطر، وهو ما يدعم إدخال الرضا ضمن مؤشرات النجاح.

أن شفافية المخاطر والقدرة على التعامل معها (Teller and Kock 2013) وفي دراسات إدارة مخاطر المحافظ، بين ترتبطان بنجاح محفظة المشاريع. وتظهر هذه النتيجة أن النجاح لا ينتج من إجراء واحد، وإنما من قدرة المنظمة على تحويل معلومات المخاطر إلى قدرة فعلية على التعامل معها.

وعليه، فإن اعتماد أربعة مؤشرات في الدراسة الحالية يحقق توازناً بين مؤشرات الأداء التقليدية وبين البعد الإدراكي لأصحاب المصلحة، ويقلل من خطر اختزال نجاح المشروع في الوقت والتكلفة والجودة وحدها.

العلاقة بين متغيرات البحث 2.4

الأساس النظري للعلاقة 2.4.1

تقوم العلاقة المقترحة في الدراسة على منطق متسلسل: كلما كانت المنظمة أكثر قدرة على تحديد المخاطر مبكراً وتقييمها بصورة منظمة واختيار استجابات مناسبة، زادت قدرتها المتوقعة على الحد من الانحرافات التي تهدد الوقت والتكلفة والجودة وعلى المحافظة على ثقة أصحاب المصلحة. وهذه ليست علاقة حتمية؛ فالنتيجة قد تتأثر بنضج المنظمة والموارد وطبيعة المشروع والثقافة والبيئة الخارجية. لذلك فإن الدراسة تختبر العلاقة إحصائياً بدلاً من افتراضها

العلاقة بين تحديد المخاطر والوقت 2.4.2

يرتبط تحديد المخاطر بالوقت لأن الخطر الذي يتم اكتشافه مبكراً يمكن التعامل معه قبل أن يتحول إلى تأخير. وتقدم دراسة دعماً تجريبياً لهذا المنطق؛ فقد أثبتت أن نشاط تحديد المخاطر كان له أثر إيجابي في النجاح (de Bakker et al. (2014). الموضوعي والمدرّك، مع أهمية التواصل أثناء عملية التحديد. وهذا يدعم الفرضية الفرعية الأولى المعتمدة في التكليف الثاني

العلاقة بين تقييم المخاطر والتكلفة 2.4.3

Fan يسمح بتقييم المخاطر بتحديد المخاطر ذات التأثير المالي الأعلى وتوجيه الموارد والاحتياجات إليها. وتوضح دراسة أن اختيار الاستجابة يتأثر بخصائص الخطر والمشروع وتكاليف المعالجة، وهو ما يشير إلى أن التقييم ليس (et al. (2008) مرحلة وصفية، بل أساس لقرار مالي وإداري. وعليه، فإن الفرضية الفرعية الثانية التي تربط تقييم المخاطر بالالتزام بالميزانية لها أساس نظري منطقي

العلاقة بين الاستجابة للمخاطر والجودة 2.4.4

يمكن أن تؤثر الاستجابة للمخاطر في الجودة من خلال منع وقوع الخطر أو تقليل أثره أو نقل مسؤوليته أو التعامل معه وفق مستوى مقبول. وعندما تكون الاستجابة متأخرة، قد يتحول الخطر إلى عيب أو إعادة عمل أو انحراف في المواصفات. لذلك فإن ربط الاستجابة بجودة المخرجات في الفرضية الثالثة ينسجم مع المنطق التنفيذي لإدارة المخاطر

العلاقة بين إدارة المخاطر ورضا أصحاب المصلحة 2.4.5

قد تؤثر إدارة المخاطر في رضا أصحاب المصلحة من خلال المحافظة على التوقعات وتقليل المفاجآت وتحسين التواصل إلى أهمية إدراك أصحاب المصلحة للخطر والنجاح عند تفسير (de Bakker et al. (2010) وسرعة معالجة المشكلات. ويشير العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشروع. كما أن نجاح المشروع من منظور فريق التنفيذ لا يضمن بالضرورة رضا العميل أو الإدارة أو الجهات المتأثرة

الرسم التوضيحي للعلاقة بين المتغيرين 2.4.6

يوضح الشكل التالي العلاقة النظرية التي اعتمدها البحث، وبنفس منطق الرسم الوارد في النسخة السابقة من الدراسة: تبدأ إدارة المخاطر بتحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها، ثم تنعكس آثارها المتوقعة على الوقت والتكلفة والجودة ورضا أصحاب المصلحة. ويجب فهم هذا الرسم باعتباره إطاراً تفسيرياً للاختبار الإحصائي، وليس نتيجة ميدانية مسبقة

إدارة مخاطر المشاريع	↓	نجاح المشاريع
----------------------	---	---------------

الوقت	↓	تحديد المخاطر
التكلفة والميزانية	↓	تقييم المخاطر
الجودة	↓	الاستجابة للمخاطر
رضا أصحاب المصلحة	↓	إدارة متكاملة ومستمرة
الأثر النهائي: دعم نجاح المشاريع	→	الأثر المتوقع: تقليل الانحرافات وتحسين القرار والجاهزية

ملاحظة: قد يمتد أثر كل بُعد إلى أكثر من مؤشر نجاح واحد، كما نص التكلفة الثاني

شكل رقم 2: (العلاقة بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع)

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على النموذج المعتمد في التكاليفين الأول والثاني

وبذلك يوضح النموذج العلاقة النظرية دون تحويلها إلى نتيجة مسبقة؛ فكل علاقة ستخضع للاختبار وفق البيانات التي سيتم جمعها وتحليلها في الدراسة الميدانية.

التحليل النقدي للدراسات السابقة 2.4.7

تكشف المقارنة بين الأدبيات عن اتجاه عام يؤيد أهمية إدارة المخاطر، لكنه لا يقدم نتيجة موحدة حول مقدار تأثيرها في de Bakker et al. إلى أثر إيجابي لتحديد المخاطر، أظهر التحليل التجميعي لـ (2014) de Bakker et al. النجاح. ففي حين تشير دراسة أن الأدلة التجريبية في تقنية المعلومات لم تكن حاسمة بما يكفي لتأكيد أن وجود ممارسات المخاطر (2010) Bakker et al. يؤدي تلقائياً إلى النجاح. وهذا الاختلاف مهم للدراسة الحالية لأنه يبرر اختبار العلاقة داخل بيئة سعودية مختلفة.

ركزت على استخدام أدوات (2004) Lyons and Skitmore كما تختلف الدراسات في مستوى التحليل. فدراسة على إدارة مخاطر المحافظ والعوامل التي (2013) Teller and Kock وممارسات إدارة المخاطر في الإنشاءات، بينما ركز تنتج الشفافية والقدرة على التعامل مع المخاطر. أما الدراسة الحالية فتعود إلى مستوى المشروع وتختار ثلاثة أبعاد عملية محددة. يمكن قياسها من خلال العاملين المرتبطين بالمشاريع والعمليات وسلاسل الإمداد.

وتشير الأدبيات كذلك إلى أن نجاح المشروع نفسه ليس مفهوماً واحداً. فمعيار الوقت والتكلفة والجودة ما يزال مهماً، لكن وبذلك فإن النموذج. (1999) Atkinson إدراج رضا أصحاب المصلحة يوسع القياس ويعكس التطور المفاهيمي الذي أشار إليه الحالي يجمع بين مؤشرات الأداء التقليدية والمؤشر المرتبط بتقييم أصحاب المصلحة.

وبناءً على المقارنة السابقة، لا يكمن الاختلاف بين الدراسات في وجود علاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع فقط، بل في كيفية تعريف كل متغير وقياسه ومستوى التحليل والسياق الذي أجريت فيه الدراسة. فالدراسات التي تناولت قطاعات أو مستويات مختلفة قد تعطي نتائج متفاوتة لأن المخاطر ودرجة السيطرة عليها وطبيعة أصحاب المصلحة تختلف من مشروع إلى آخر. كما أن بعض الدراسات ركزت على ممارسة محددة مثل تحديد المخاطر، في حين تناولت دراسات أخرى إدارة المخاطر بصورة أكثر شمولاً. لذلك فإن الدراسة الحالية لا تفترض أن نتائج الدراسات السابقة ستتكرر في شركة المراعي، وإنما تستفيد منها في بناء نموذج قابل للاختبار يجمع بين تحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها، ويربطها بمؤشرات الوقت والتكلفة والجودة ورضا أصحاب المصلحة. وتُعد هذه المقارنة أساساً منطقياً للفجوة البحثية وللإختبار الميداني الذي سنتناوله الفصول اللاحقة.

مصفوفة مقارنة الدراسات السابقة والفجوة البحثية 2.4.8

الحد/الفجوة	صلة النتيجة ببحث المرامي	أهم نتيجة	المنهج/التركيز	السياق	الدراسة
لا يركز على إدارة المخاطر.	يدعم إضافة رضا أصحاب المصلحة	الوقت والتكلفة والجودة مهمة لكنها لا تكفي وحدها.	تحليل معايير نجاح المشروع	IS/IT مشروعات	Atkinson (1999)
سياق إنشائي مختلف عن قطاع الأغذية	يدعم فصل أبعاد إدارة المخاطر.	التحديد والتقييم أكثر استخداماً من الاستجابة	مسح لممارسات إدارة المخاطر	الإنشاءات	Lyons & Skitmore (2004)
IT. تركيز على	يدعم اختبار العلاقة ميدانياً	الأدلة حول أثر إدارة المخاطر في النجاح ليست حاسمة تماماً	تحليل تجميعي للأدلة	تقنية المعلومات	de Bakker et al. (2010)
نموذج تحليلي وليس دراسة تطبيقية على المرامي	يدعم بعد التقييم والاستجابة	اختبار الاستجابة يعتمد على خصائص الخطر والمشروع وتكاليف المعالجة	نموذج تحليلي للاستجابة	إدارة مخاطر المشاريع	Fan et al. (2008)
لا يغطي الأبعاد الثلاثة كلها.	يدعم الفرضية الأولى	تحديد المخاطر ارتبط إيجابياً بالنجاح والتواصل عامل مهم	تجربة على مجموعات مشاريع	فرق مشاريع	de Bakker et al. (2014)
مستوى المحفظة وليس المشروع فقط	يدعم أهمية السياق المؤسسي	جودة إدارة المخاطر ترتبط بنجاح المحفظة	نموذج تنظيمي للعملية والثقافة	محافظ المشاريع	Teller (2013)
تركيز على المحافظ	يدعم العلاقة العامة	الشفافية والقدرة على التعامل مع المخاطر تؤثران في النجاح	دراسة كمية واختبار علاقات	شركة 176	Teller & Kock (2013)
قطاع حكومي ودولة مختلفة	دليل تطبيقي في بيئة عربية	أثر إيجابي لإدارة المخاطر في نجاح المشاريع	وصفي تحليلي واستبانة	وزارة البيئة الأردنية	Al Mhirat & Irtemeh (2017)

وتظهر من المصفوفة ثلاث فجوات رئيسية: أولاً، تركيز بعض الأدلة على قطاعات مثل الإنشاءات وتقنية المعلومات والمحافظ، بينما يقل التركيز على قطاع الأغذية والمشروبات في المملكة العربية السعودية. ثانياً، تختلف الدراسات في أبعاد إدارة المخاطر ومقاييس النجاح، مما يجعل اختبار النموذج المحدد في الدراسة الحالية ذا قيمة مقارنة. ثالثاً، تجمع الدراسة الحالية بين ثلاثة أبعاد لإدارة المخاطر وأربعة مؤشرات لنجاح المشاريع في سياق مؤسسي سعودي كبير، مع إدخال رضا أصحاب المصلحة ضمن القياس.

الفجوة البحثية وعلاقتها بأسئلة وفرضيات الدراسة 2.4.9

تتمثل الفجوة التي يعالجها البحث في الحاجة إلى اختبار العلاقة بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع داخل شركة سعودية كبرى في قطاع الأغذية والمشروبات، باستخدام نموذج يجمع بين تحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها من جهة، والوقت والتكلفة والجودة ورضا أصحاب المصلحة من جهة أخرى. ولا تعني الفجوة أن الأدبيات السابقة لم تتناول العلاقة مطلقاً بل تعني أن الأدلة المتاحة لا تغطي هذا التركيب والسياق بصورة كافية.

وتترجم هذه الفجوة مباشرة إلى الأسئلة والفرضيات التي تم اعتمادها في التكاليف الثاني: أثر تحديد المخاطر على تقليل الانحرافات الزمنية، وأثر تقييم المخاطر على الالتزام بالميزانية، وأثر الاستجابة للمخاطر على جودة المخرجات، وأثر إدارة المخاطر على رضا أصحاب المصلحة، إضافة إلى الفرضية الرئيسية المتعلقة بالعلاقة بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع. وبهذا لا تكون الفجوة وصفاً عاماً، بل مبرراً مباشراً لما ستختبره الدراسة الميدانية.

الخاتمة 2.5

أظهرت مراجعة الأدبيات أن إدارة مخاطر المشاريع تطورت من نشاط تفاعلي لمعالجة المشكلات إلى عملية استباقية ومستمرة تساعد على التعرف على عدم اليقين وتقييمه واختيار الاستجابة المناسبة ومراقبتها. وفي الدراسة الحالية تم الحفاظ على الأبعاد الثلاثة المعتمدة في التكاليفين الأول والثاني: تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر.

كما أوضحت الأدبيات أن نجاح المشاريع مفهوم متعدد الأبعاد؛ فالوقت والتكلفة والجودة تظل مؤشرات أساسية، لكن رضا أصحاب المصلحة يضيف بعداً مهماً للحكم على النتيجة. وتدعم هذه الرؤية النموذج الذي اعتمدته الدراسة، وتنسجم مع سؤالها الرئيس حول أثر إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع في شركة المراعي.

أما العلاقة بين المتغيرين، فتظهر في الأدبيات باعتبارها علاقة ذات اتجاه إيجابي عام، لكنها ليست علاقة آلية أو متطابقة في جميع السياقات. وتختلف قوة العلاقة وفق القطاع ونضج المنظمة وطريقة القياس والقدرة على تحويل معلومات المخاطر إلى استجابة فعلية. وهذا الاختلاف هو أحد الأسباب التي تجعل الاختبار الميداني في شركة المراعي مهماً.

وتخلص المراجعة إلى أن الدراسة الحالية تضيف قيمة من خلال الجمع بين أبعاد عملية محددة لإدارة المخاطر ومؤشرات متعددة لنجاح المشاريع في سياق سعودي مؤسسي. كما أن تقرير المراعي لعام 2025 يوضح وجود إطار مؤسسي فعلي لإدارة المخاطر والتخفيف والإنذار المبكر، إلا أن هذا الواقع المؤسسي لا يغني عن اختبار العلاقة بين ممارسات المخاطر ونجاح المشاريع من منظور العاملين المستهدفين في الدراسة. وبذلك يمهد هذا الفصل بصورة مباشرة للانتقال إلى المنهجية وجمع البيانات واختبار الفرضيات في المراحل اللاحقة من البحث.

المراجع

- Al Mhirat, M. M., & Irtemeh, H. J. (2017). Impact of risk management on project success: An empirical investigation in Jordanian Ministry of Environment. *European Journal of Business and Management*, 9(19).
- Almarai. (2025). Integrated annual report 2025. <https://annualreport.almarai.com/>
- Almarai. (2025). Risk management. Integrated Annual Report 2025. <https://annualreport.almarai.com/governance/risk-management/>
- Atkinson, R. (1999). Project management: Cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337–342. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00069-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00069-6)
- de Bakker, K., Boonstra, A., & Wortmann, J. (2010). Does risk management contribute to IT project success? A meta-analysis of empirical evidence. *International Journal of Project Management*, 28(5), 493–503. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.07.002>
- de Bakker, K., Boonstra, A., & Wortmann, J. (2014). The communicative effect of risk identification on project success. *International Journal of Project Organisation and Management*, 6(1/2), 138–156. <https://doi.org/10.1504/IJPOM.2014.059749>
- Fan, M., Lin, N.-P., & Sheu, C. (2008). Choosing a project risk-handling strategy: An analytical model. *International Journal of Production Economics*, 112(2), 700–713. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2007.06.006>
- KPMG. (n.d.). Project risk management.
- Lyons, T., & Skitmore, M. (2004). Project risk management in the Queensland engineering construction industry: A survey. *International Journal of Project Management*, 22(1), 51–61. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(03\)00005-X](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(03)00005-X)
- Northeastern University. (2020, March 25). The project risk management process: 5 tips for success.
- Project Management Institute. (2002, October 2). Project success—What are the criteria and whose opinion counts?

Project Management Institute. (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.). Project Management Institute.

Teller, J. (2013). Portfolio risk management and its contribution to project portfolio success: An investigation of organization, process, and culture. *Project Management Journal*, 44(2), 36–51. <https://doi.org/10.1002/pmj.21327>

Teller, J., & Kock, A. (2013). An empirical investigation on how portfolio risk management influences project portfolio success. *International Journal of Project Management*, 31(6), 817–829. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.11.012>

وزارة المالية السعودية). د.ت. (الدليل الإرشادي لإدارة المخاطر

الإدارة العامة للمشاريع البلدية). د.ت. (إجراء إدارة المخاطر