

Final Project 1
Code: MGM 496-PMG496
Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشروع بالتطبيق على شركة المراعي في جدة

أسم الطالب

جواهر هلال أحمد الحكي

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د . عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

رقم الطالب ب

232001068

التاريخ - الفصل الدراسي

2026\2\22

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1. المقدمة:	4
2.1. مشكلة الدراسة	6
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	6
2.2.1. فجوات على المستوى التطبيقي	6
3.1. أهمية الدراسة	7
1.3.1. على المستوى النظري:	7
2.3.1. على المستوى التطبيقي:	8
4.1. أسئلة الدراسة	8
5.1. أهداف الدراسة	9
6.1. فرضيات الدراسة	9
7.1. نموذج الدراسة	10
8.1. منهجية الدراسة	11
9.1. الدراسة الميدانية	12
10.1. مخطط المشروع المقترح	13
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	14
2.1. المقدمة:	15
2.2. المتغير المستقل	9
3.2. المتغير التابع	9
4.2. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	24
5.2. الخاتمة	26
قائمة المراجع	28

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تشير أدبيات إدارة المشاريع إلى أن ضعف إدارة مخاطر المشروع يرتبط بتجاوزات زمنية ومالية وعدم تحقيق نطاق الأعمال والجودة المطلوبة، مما يقلل من فرص نجاح المشروع ويؤثر سلباً في أداء المنظمة ككل. كما توضح الدراسات أن وجود نظم واضحة للتخطيط، التنبؤ، والمتابعة يقلل “الوقت الضائع” الناتج عن الأزمات المفاجئة وسوء التنظيم، ويرفع من إنتاجية الفرق وتحقيق الأهداف. في هذا السياق تبرز أهمية دراسة أثر إدارة مخاطر المشروع على نجاحه في بيئة المشروعات الصناعية والخدمية في المملكة.

(shaheen&Farooqi,)6102

أظهرت دراسات حول إدارة الوقت والأداء أن التخطيط المسبق، وتحديد الأولويات والمتابعة المستمرة ترتبط إيجابياً بالأداء الوظيفي وكفاءة استخدام الموارد . كما تبين أعمال أخرى أن العوامل التنظيمية الداخلية (مثل التدريب، الاتصال الداخلي الفعال، والتحفيز) تحسن تنظيم العمل وتقلل من الاضطراب وتشتت الجهد، ما ينعكس في تحسين إدارة الوقت وتحقيق الأهداف. هذه النتائج توحى بأن تطبيق منظم لعمليات إدارة المخاطر (تخطيط، تحليل، استجابة، رقابة) يمكن أن يؤدي بالدور نفسه إلى رفع كفاءة التنفيذ وزيادة فرص نجاح المشروع. (Masar&Nourhan,2021)

رغم كثرة الأبحاث التي تناولت إدارة الوقت والأداء، إلا أن الربط المباشر بين إدارة مخاطر المشروع ومؤشرات نجاحه (الوقت، التكلفة، الجودة، رضا المستفيدين) في السياقات العربية ما يزال محدوداً، مع تركيز أكبر على موضوعات أخرى مثل التسويق الداخلي أو إدارة الوقت منفصلة. كما توجد فجوة في النماذج النظرية العربية التي تشرح آليات تأثير عمليات إدارة المخاطر على كفاءة استخدام الزمن وتقليل الانحرافات في المشروعات، خاصة في القطاعات الإنتاجية والغذائية. (Abosaeda,2019)

تستهدف الدراسة أساساً: مديري المشاريع، والعاملين في مجال إدارة المشاريع وإدارة المخاطر، والباحثين والطلاب المهتمين بتحسين أداء المشروعات في القطاعات الإنتاجية والخدمية. تنبع أهمية المشكلة من أن المشروعات في هذه القطاعات تتميز بحساسية عالية للوقت وجودة التنفيذ؛ وأي قصور في استباق المخاطر أو التعامل معها يؤدي إلى تعطلات، وزيادة تكاليف، وفاقص في الموارد. توضف الأدبيات أن إدارة الوقت والموارد بكفاءة عامل حاسم في النجاح المؤسسي. ما يبرز الحاجة إلى فهم كيف يمكن لإدارة المخاطر أن تدعم هذه الكفاءة وترفع احتمالية نجاح المشاريع.(Al-Zubi,2016)

يهدف البحث إلى تحليل وقياس أثر إدارة مخاطر المشروع على نجاح المشروع بالتطبيق على شركة المراعي في جدة، وذلك من خلال دراسة علاقة مكونات إدارة المخاطر (تحديد المخاطر، تقييمها، وضع استجابات، ومتابعتها) بمؤشرات النجاح (الالتزام بالوقت، ضبط التكلفة، جودة المخرجات، ورضا المستفيدين). كما يهدف إلى تقديم توصيات عملية لتحسين دمج إدارة المخاطر في دورة حياة المشروع بما يحقق استخداماً أمثل للوقت والموارد.(مسعودي)

1.2. مشكلة الدراسة

ترتبط إخفاقات عديدة في المشروعات عالمياً بضعف التنبؤ بالمخاطر وعدم إدارتها بصورة منهجية، مما ينتهي إلى تأخيرات وانحرافات مالية وإخلال بجودة التنفيذ. في بيئة المشاريع كثيفة رأس المال والمعتمدة على سلاسل توريد وتقنيات متقدمة، يصبح أي نقص في إدارة المخاطر سبباً مباشراً لهدر الوقت والموارد. من هنا تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل عن الكيفية التي تسهم بها إدارة مخاطر المشروع في تقليل الانحرافات الزمنية والمالية وتحسين فرص نجاح المشروع بالتطبيق على شركة المراعي في جدة.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

على المستوى النظري، توضح الأدبيات وجود نقص في الربط بين العوامل الداخلية التنظيمية وإدارة الوقت من جهة، ومخرجات الأداء من جهة أخرى في دراسات عربية حديثة. ويمكن إسقاط ذلك على مجال إدارة مخاطر المشروع، حيث تندرج الأطر التي تشرح بشكل متكامل كيف تؤدي أنشطة إدارة المخاطر إلى تحسين إدارة الوقت وتقليل الهدر الزمني والمالي في المشاريع الصناعية والغذائية.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

تطبيقاً، يلاحظ غياب دراسات ميدانية منشورة تقيس كمياً أثر مستوى ممارسة إدارة مخاطر المشروع على نجاح المشاريع في الشركات العاملة بقطاع الأغذية والألبان في المملكة، مع اعتماد أكبر على دراسات عامة حول إدارة الوقت أو التسويق الداخلي والأداء. كما لا تتوفر بصورة كافية بيانات عن وعي مديري المشاريع بالعلاقة بين إدارة المخاطر وتقليل “الوقت الضائع” نتيجة الأزمات.

ما هو أثر إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشروع بالتطبيق على شركة المراعي في جدة ؟

1.3. أهمية الدراسة

تزايدت أهمية إدارة مخاطر المشروع كأحد المكونات الرئيسية لحوكمة المشاريع، بالتوازي مع التأكيد المتكرر في الأدبيات على أن الإدارة الفعّالة للوقت والموارد شرط لتحقيق الكفاءة التنظيمية. ربط إدارة المخاطر بمفهوم إدارة الوقت ونجاح المشروع يوفر منظوراً متكاملاً لتحسين أداء المشروعات.

1.3.1. على المستوى النظري:

يتوقع أن يسهم في إثراء الأدبيات العربية التي تربط بين إدارة مخاطر المشروع ونجاحه في بيئة أعمال سعودية، من خلال الاستفادة من بناء فصل للإطار العام للدراسة على غرار ما تقدمه الدراسات العربية من عرض لمشكلة البحث، والفجوات النظرية والتطبيقية، وأهمية الدراسة وأهدافها ومنهجيتها ونموذجها المقترح، بما يعزز تأسيس إطار معرفي منظم للموضوع. كما تتمثل الأهمية النظرية كذلك في اقتراح إطار مفاهيمي يربط بين مراحل إدارة المخاطر (التعرّف، التقييم، الاستجابة، الرقابة) ومؤشرات نجاح المشروع (الوقت، التكلفة، الجودة، رضا العملاء)، على نحو يشبه الدراسات التي تهدف إلى تقديم إطار مفاهيمي يوضح كيفية تفاعل المتغيرات الإدارية مع مبادئ إدارة الوقت لسد الفجوات المعرفية.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

فيُتوقع أن تسهم نتائج البحث في تزويد مديري المشاريع بمؤشرات واضحة عن طبيعة العلاقة بين مستوى ممارسة إدارة المخاطر والانحرافات الزمنية والمالية في مشاريعهم، بما يساعد على تفسير التأخيرات وتجاوز التكاليف واتخاذ قرارات تصحيحية أكثر دقة، على غرار ما تقدمه دراسات إدارة الوقت من رؤى كما يمكن أن تساعد النتائج في عملية للمديرين وصناع القرار لتحسين إنتاجية العاملين وأدائهم الوظيفي بتصميم إجراءات عملية لدمج إدارة المخاطر ضمن تخطيط المشروع ومتابعته، بالاستفادة من مبادئ إدارة الوقت كالتخطيط المسبق، وتحديد الأولويات، والرقابة المستمرة، بهدف تحسين استخدام الوقت وتقليل الهدر إضافة إلى ذلك، يمكن للدراسة أن تقدم دليلاً إرشادياً عملياً للشركات إلزامي خلال دورة حياة المشروع عالماتلة في القطاع الصناعي والغذائي في المملكة حول جدوى تطوير أنظمة لإدارة مخاطر المشاريع، مستفيدة من خبرة الشركات الكبيرة في هذا القطاع التي تعمل في مجالات الزراعة وإنتاج الأغذية وتوزيعها ، وتمتلك أنظمة إدارية متقدمة يمكن القياس عليها.

1.4. أسئلة الدراسة

السؤال البحث الرئيسي: ماهو اثر إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشروع؟

← السؤال الفرعي 1: ما أثر مستوى تطبيق عمليات إدارة مخاطر المشروع (تحديد المخاطر، تحليلها، الاستجابة لها، مراقبتها) على نجاح مشاريع شركة المراعي بجدة من حيث الزمن، الكلفة، والجودة ؟

← السؤال الفرعي 2: إلى أي مدى يسهم وضوح الأهداف والتخطيط المسبق في تقليل الآثار السلبية للمخاطر على تنفيذ المشاريع في المراعي؟

1.5. أهداف الدراسة

هدف البحث الرئيسي: دراسة تأثير إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشروع.

← الهدف الفرعي 1: قياس مستوى تطبيق إدارة مخاطر المشروع في مشاريع المراعي بجدة.

← الهدف الفرعي 2: قياس مستوى نجاح المشاريع (الوقت، الكلفة، الجودة، رضا أصحاب المصلحة).

← الهدف الفرعي 3: تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر ومؤشرات نجاح المشروع.

← الهدف الفرعي 4: تقديم توصيات عملية لتحسين إدارة المخاطر في مشاريع المراعي.

1.6. فرضيات الدراسة

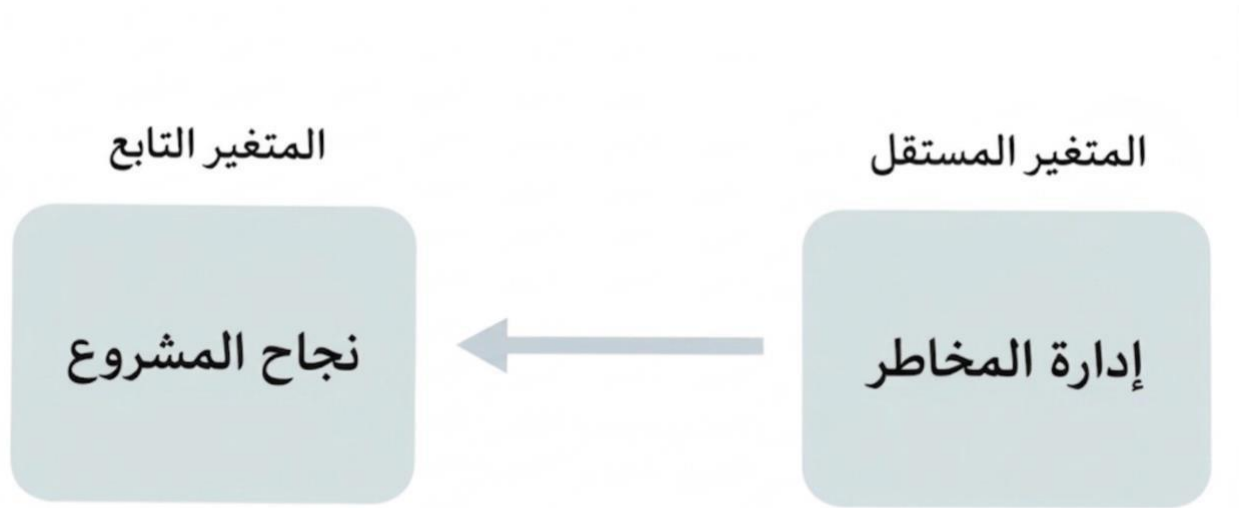
الفرضية الرئيسية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائي إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشروع

← الفرضية الفرعية 1 : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق إدارة مخاطر المشروع ونجاح مشاريع المراعي بجدة.

← الفرضية الفرعية 2 : التخطيط المسبق للمخاطر يرتبط إيجابياً بالالتزام بالجدول الزمني للمشروع.

← الفرضية الفرعية 3 : تحليل المخاطر ومراقبتها يرتبطان إيجابياً بالالتزام بالميزانية وجودة المخرجات.

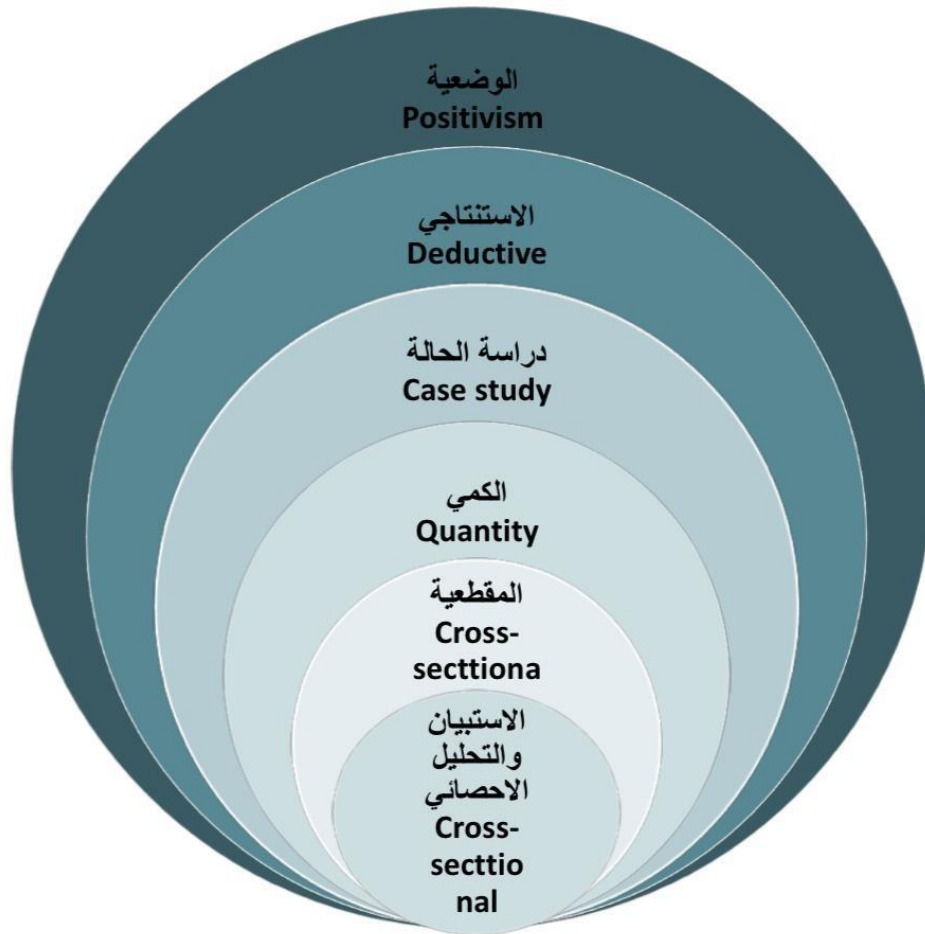
1.7. نموذج الدراسة



الشكل 1: نموذج الدراسة (إعداد الطالب)

1.8. منهجية الدراسة

- فلسفة البحث: الوضعية
- منهج البحث: استنتاجي
- استراتيجية البحث: مسحي
- اختيار البحث: كمي
- الافق الزمنية: المقطعية
- تقنيات والاجراءات: الاستبيان والتحليل الاحصائي



الشكل 2: ملخص منهجية البحث (إعداد الطالب)

1.9. الدراسة الميدانية

الدراسة التي بين يديك تتناول أثر التسويق الداخلي على مبادئ إدارة الوقت من وجهة نظر الموظفين بتطبيق على شركة المراعي في جدة. الجزء الميداني يربط الإطار النظري بالواقع العملي داخل الشركة.

أُجريت الدراسة الميدانية في شركة المراعي، وهي من أكبر الشركات العالمية في إنتاج الألبان والأغذية، ويقع مقرها الرئيسي في الرياض، وتعمل في الزراعة ومنتجات الألبان وتوزيع المواد الغذائية. واعتمدت الدراسة على استبيانين: الأول يقيس أبعاد التسويق الداخلي (التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي)، والثاني يقيس مبادئ إدارة الوقت لدى الموظفين، مثل التخطيط، تحديد الأهداف والأولويات، تفويض المهام، والاستفادة من وقت العمل.

تندرج الدراسة ضمن منهج كمي مسحي باستخدام استبانة وتحليل إحصائي، وبأفق زمني مقطعي وتهدف إلى قياس العلاقة بين متغير مستقل هو التسويق الداخلي (التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي) ومتغير تابع هو مبادئ إدارة الوقت.

1.10. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول : المقدمة

الفصل الثاني: الاطار النظري

الفصل الثالث : منهجية البحث

الفصل الرابع : التحليل الاحصائي

الفصل الخامس : مناقشة النتائج والخاتمة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

إدارة مخاطر المشروع تعد من الركائز الأساسية في إدارة المشاريع الحديثة, لأنها تتعامل مع حالة عدم اليقين التي ترافق الأهداف، والوقت، والميزانية، والجودة في أي مشروع. يهدف هذا المدخل إلى تقديم لمحة تمهيدية مبسطة عن إدارة مخاطر المشروع وأهميتها للباحث أو الممارس.

تُعَرَّف إدارة مخاطر المشروع بأنها عملية منظمة تشمل: تحديد المخاطر التي قد تؤثر في أي جزء من دورة حياة المشروع، تقدير احتمال حدوثها وأثرها، ثم التخطيط لاستراتيجيات الاستبعاد أو التخفيض أو التخفيف أو إعداد خطط الطوارئ للتعامل معها إذا وقعت تنطلق هذه العملية من أن طبيعة إدارة المشروع هي "الحصول على قيمة اليقين عبر إدارة عدم اليقين"، أي تحويل الغموض إلى معلومات قابلة للتحليل واتخاذ القرار.

تظهر الأدبيات أن تعقيد المشروع، وعدم اليقين التكنولوجي، وابتكار المنتج، وسرعة التغير في بيئة الأعمال كلها تزيد من مستوى المخاطر، مما يجعل إدارة المخاطر جزءاً حرجياً من التخطيط والرقابة الفعالة على المشروع. وتشير دراسات تطبيقية إلى أن وجود ممارسات منهجية لإدارة المخاطر، بل ووجود مدير مخاطر مخصص، يرتبط ارتباطاً إيجابياً ملموساً بأداء المشروع ونجاحه من حيث الالتزام بالوقت والميزانية وتحقيق الأهداف بهذا تصبح إدارة مخاطر المشروع ليس مجرد نشاط جانبي، بل فلسفة إدارة يجب أن تتخلل جميع أنشطة المشروع، من الفكرة الأولية وحتى الإغلاق، وأن تنفذ بصورة مستمرة ومتجددة مع تغير الظروف والافتراضات طوال دورة الحياة.

2.2. مفهوم إرادة مخاطر المشروع

• هناك عدة تعريف لإدارة المخاطر ونذكر منها:

إدارة المخاطر تُعرّف في الأدبيات الحديثة بأنها منهج منظم لتحديد المخاطر، وتقييمها، واختيار وتنفيذ الاستراتيجيات المناسبة للتحكم فيها بطريقة تدعم تحقيق أهداف المنظمة أو المشروع.

في السياق العام للإدارة، تُعرّف إدارة المخاطر بأنها عملية تحديد المخاطر المحتملة (من داخل المنظمة وخارجها)، تقييم احتمال حدوثها وأثرها على الأهداف، اختيار استراتيجيات التعامل معها مثل: الوقاية، التخفيف، نقل، المخاطر، أو قبولها، ثم المتابعة والرقابة المستمرة لتعديل الاستراتيجيات عند تغير الظروف. يُنظر إلى المخاطر على أنها نتيجة لحالة عدم اليقين المحيطة بالقرارات؛ فالمخاطر هي احتمال وقوع أحداث ذات تأثير سلبي أو إيجابي في تحقيق الأهداف، لذلك تُعد إدارة المخاطر محاولة لخلق توازن بين التهديدات والفرص بدلا من تجنب المخاطر بالكامل.

تؤكد الأبحاث أن إدارة المخاطر الفعالة ليست مجرد أداة للحماية، بل هي نهج استباقي يدعم القرارات الإستراتيجية طويلة الأجل، ويساعد في ترتيب الأولويات وتركيز الموارد على المخاطر الأكثر أهمية

يمكن تخدير أربعة أشكال رئيسية لتطوير مفهوم إدارة مخاطر المشروع :

المرحلة الأولى: أطر ونماذج منهجية متكاملة

تطوير أطر عملية واضحة الخطوات لإدارة المخاطر (تحديد، تحليل، استجابة، متابعة)، وربطها بدورة حياة المشروع وبمستوى نضج المنظمة في إدارة المخاطر.

تقدم هيكلية تفصيلية للمراحل (أهداف، مهام، PRAM أطر مثل مخرجات) وتتعامل مع إدارة المخاطر كمشروع بحد ذاته، ما يساعد على ضبط العملية وتحسين الأداء.

المرحلة الثانية: تخصيص الأطر حسب نوع المشروع والقطاع

(Customisable Framo) (أقترح أطر قابلة للتخصيص بحيث يتم تعديل مستوى التعقيد والأدوات حسب حجم وتعقيد المشروع والبيئة التنظيمية، بدلاً من نموذج واحد للجميع).
في المشروعات المعقدة (مثل التشييد، النفط والغاز، الاتصالات)، يتم ربط خطوات إدارة المخاطر بالظروف الخاصة بكل صناعة وبالمخاطر الخارجية والداخلية عبر مستويات: مشروع، حزم عمل، أنشطة.

المرحلة الثالثة: إضافة عمليات/مراحل جديدة لتحسين الجودة والفاعلية.

في قطاع التشييد طوّرت إضافة عمليتين جديدتين إلى العمليات القياسية:

التحقق والتحقق المتبادل من تحليل المخاطر (Risk analysis verification & validation)
(Risk plan experimentation) (اختبار خطة المخاطر وهما تهدفان لتحسين دقة التحليل وواقعية خطط الاستجابة قبل التنفيذ الفعلي

المرحلة الرابعة: دمج البعد البشري والتنظيمي.

إبراز أهمية التدريب المستمر على إدارة المخاطر، وتعيين "مالكي • للمخاطر" ذوي خبرة، وتوضيح شهية/تحمل المنظمة للمخاطر، كجزء من تطوير الممارسة وليس فقط تطوير النماذج النظرية.
الأبحاث الحديثة تظهر أن جزءاً كبيراً من إدارة المخاطر يتم بصورة ضمنية وغير رسمية (اجتماعات، حوارات، خبرة فريق)، وأن تطوير إدارة المخاطر يتطلب الاعتراف بهذه الممارسات وتحسينها وليس الاكتفاء بالنماذج الرسمية.

• أبعاد إدارة مخاطر المشروع

أبعاد (أو مكونات) إدارة مخاطر المشروع هي الجوانب الرئيسية التي تغطيها الممارسة المنهجية لإدارة المخاطر عبر دورة حياة المشروع، من التعرف على المخاطر حتى الرقابة عليها وتوثيقها. الأبحاث توضح أن هذه الأبعاد تتكامل معاً لضمان نجاح تنفيذ المشروع في الزمن والتكلفة والجودة والنطاق،

الأبعاد الرئيسية لإدارة مخاطر المشروع:

- **البعد الإجرائي (مراحل إدارة المخاطر):** أكثر تقسيم شائع يتضمن أربع مراحل أساسية في إدارة مخاطر المشروع:

تحديد المخاطر: حصر عوامل الخطر المحتملة التي قد تؤثر في المشروع.

تحليل احتمال وحدّة الأثر: تقييم احتمال وقوع كل خطر والنتائج المحتملة على الأداء

استراتيجيات الاستجابة/التخفيف: القبول، التخفيض، المشاركة، أو نقل المخاطر، مع وضع خطط وإجراءات عملية.

الرقابة والتوثيق: المتابعة المستمرة للمخاطر وتحديث خطط وإجراءات التعامل معها وتوثيقه

- **أبعاد مصادر وأنواع مخاطر المشروع:** يميز بحث تطبيقي بين خمسة أسباب رئيسة لمخاطر المشروع: مخاطر مالية، مخاطر تقنية، مخاطر تجارية/سوقية، مخاطر التنفيذ، مخاطر عقدية أو قانونية.

- **البعد الإداري والتنظيمي:** يتعلق بكيفية دمج إدارة المخاطر في: عمليات إدارة المشروع (البدء، التخطيط، التنفيذ، المتابعة والإغلاق) حيث تقوم «فنون» إدارة مخاطر المشروع بدور متغيّر وسيط يعزز نجاح التنفيذ.

ثقافة وتعاون فريق العمل وأصحاب المصلحة، وأدوات وأساليب التحليل والمتابعة المبكرة مثل نظم الإنذار المبكر.

- **بعد تأثير إدارة المخاطر على نجاح المشروع:** تظهر دراسات ميدانية أن أبعاد عملية إدارة المخاطر (التحديد، التحليل، الاستجابة، الرقابة) ترتبط إيجابياً بأبعاد نجاح المشروع (الوقت، التكلفة، الجودة، النطاق) في قطاعات متعددة، خاصة عندما يكون التركيز قوياً على تحديد المخاطر ومراقبتها والسيطرة عليها

نظريات إدارة مخاطر المشاريع

تتناول الأبحاث إدارة مخاطر المشاريع عبر عدة أطر ونظريات تساعد في فهم المخاطر واختيار الأدوات المناسبة والتعامل مع عدم اليقين وتعظيم القيمة للمشروع. نظريات وأسس عامة لإدارة مخاطر المشاريع:

(Decision Theory) نظرية القرار:

تستخدم كأساس تحليلي لاختيار البدائل تحت عدم اليقين وتقييم المخاطر مقابل المنافع في محافظ المشاريع .

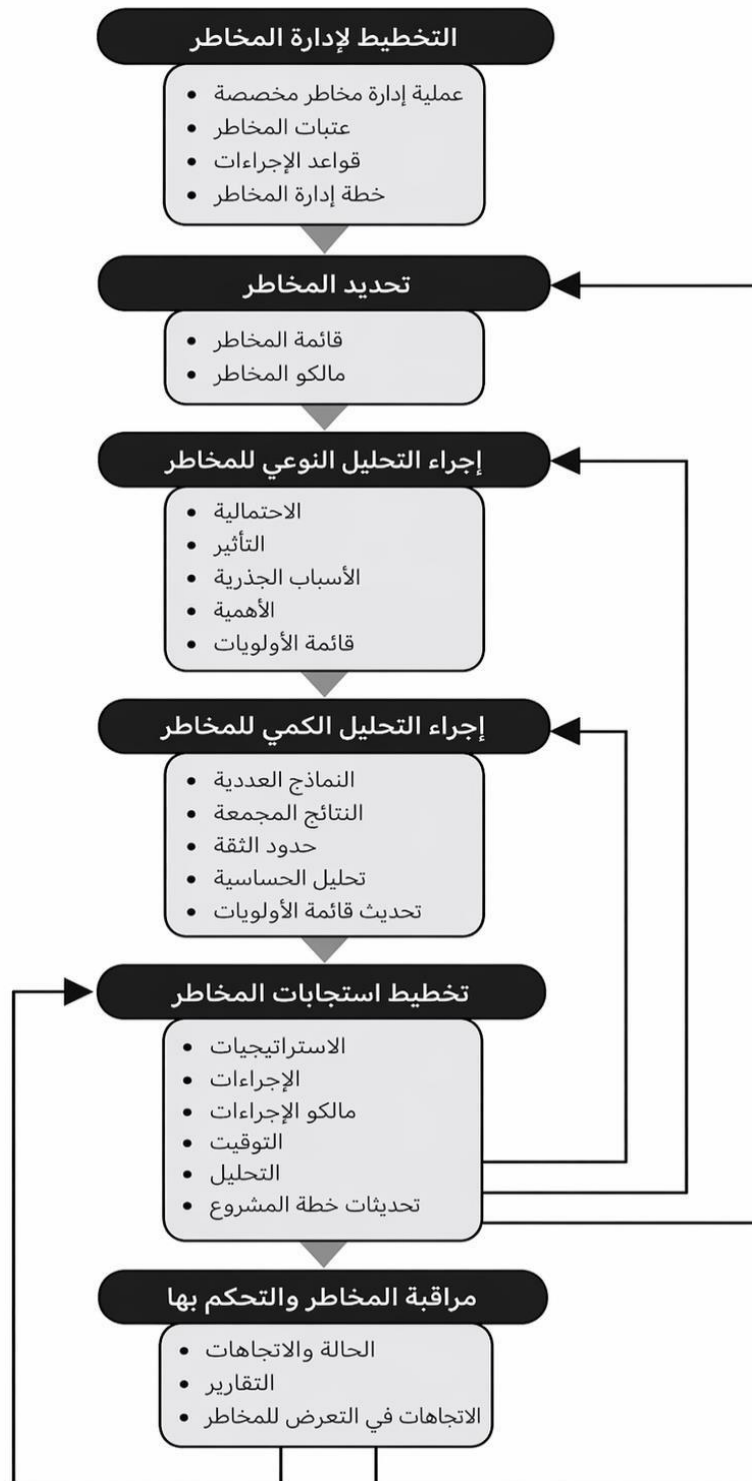
(Modern Portfolio Theory) نظرية المحفظة الحديثة :

تطبق على مستوى محفظة المشاريع لتوازن المخاطر والعائد بين مجموعة مشاريع وليس مشروعاً واحداً
فق ط

(Complex Systems Theory) نظرية النظم المعقدة:

تستخدم لفهم ترابط المخاطر وتعقد العلاقات بينها في المشاريع المعقدة، في عمليات إدارة المخاطر (Agile) مع دمج مبادئ الإدارة الرشيدة.

- **نظريات موجهة لقطاعات محددة:** تطرح أطر نظرية تربط خصائص IT في مشروعات البرمجيات والمشروع، فريق إدارة المخاطر، أساليب التعرف على المخاطر وجودة المشروع بمستوى المخاطر والأداء النهائي.
- تطور (PPP) في مشروعات الشراكة بين القطاعين العام والخاص أطر نظرية تربط المخاطر المالية، وآليات الضبط المالي، بالأداء المالي للمشروع.



الشكل (3)

2.3. مفهوم نجاح المشروع

نجاح المشروع لم يعد يُختزل في إنهائه في الوقت والتكلفة المحددين فقط؛ بل أصبح مفهوماً متعدد الأبعاد يشمل أداء الإدارة، وجودة المخرج، ورضا أصحاب المصلحة، وأثر المشروع على المنظمة والمجتمع.

يُفرّق بين نجاح إدارة المشروع (الالتزام بالوقت، التكلفة، النطاق - مثلث الحديد) وبين نجاح المشروع كمنتج وقيمة مضافة للمنظمة. قد يكون المشروع منتهياً في موعده وضمن الميزانية لكن مخرجه ضعيف الفائدة أو غير منسجم مع إستراتيجية المنظمة، فيعد محدود النجاح أو فاشلاً من منظور أوسع.

مراجعات واسعة تبيّن أن نجاح المشروع مفهوم معقد و"مراوغ" ولا يوجد تعريف واحد متفق علي ه يُقترح النظر لنجاح المشروع من خلال:

- الكفاءة (Efficiency): هل أنجزت المخرجات بطريقة جيدة من حيث الوقت والتكلفة والأداء الإداري ؟
- الفعالية (Effectiveness): هل تحققت أهداف المشروع كما خُطّط لها ؟
- الملاءمة/الارتباط (Relevance): مدى ارتباط المشروع باحتياجات المنظمة أو المجتمع.
- الأثر (Impact): مجموع الآثار المتوقعة وغير المتوقعة على المدى الأوسع.
- الاستدامة (Sustainability): الاستدامة استمرار الآثار الإيجابية بعد انتهاء المشروع.

نجاح المشروع يُقيّم بشكل مختلف من قبل كل فئة (العميل، المستخدم، الشركة، المجتمع)، وكل منهم يركّز على تحقيق أهدافه الخاصة.

يُنظر الآن إلى المشروع كوسيلة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية؛ لذا يعد المشروع ناجحاً عندما يُسهم في نتائج العمل وأهداف المنظمة على المدى القصير والطويل، وليس فقط في مرحلة التنفيذ.

مفهوم نجاح المشروع في الأبحاث المعاصرة هو مفهوم شامل يشمل: نجاح إدارة المشروع، وجودة مخرجاته، ورضا أصحاب المصلحة، ومساهمته في الأهداف الإستراتيجية والأثر المستدام. الاكتفاء. بمؤشرات الوقت والتكلفة لم يعد كافياً للحكم على مشروع بأنه ناجح.

تطور مفهوم نجاح المشروع

تطور مفهوم نجاح المشروع في إدارة المشاريع مفهوم نجاح المشروع تطور من رؤية ضيقة تركز على "الوقت-التكلفة-الجودة" إلى مفهوم استراتيجي واسع يشمل القيمة، أصحاب المصلحة والاستدامة عبر دورة حياة المشروع والمنتج.

في السبعينيات حتى الثمانينيات كان التركيز على المثلث الحديدي الوقت، التكلفة، والجودة/النطاق كمعيار شبه وحيد للنجاح. لاحقاً أصبح واضحاً أن هذه المعايير لا تكفي وحدها وأن مشاريع كثيرة "ناجحة" زمنياً ومالياً لكنها فاشلة تجارياً أو استراتيجياً أ.

Shenhar وزملاؤه طوروا إطاراً متعدد الأبعاد يضيف إلى الكفاءة أ لتقليدي (كفاءة التنفيذ) الوقت/التكلفة/النطاق (الأثر على العميل) الرضا، الاستخدام، الفوائد (النجاح التجاري والتنظيمي المباشر) (الإعداد للمستقبل) قدرات، تقنيات، فرص جديدة) دراسات لاحقة أكدت أنّ النجاح يجب أن يُقاس عبر هذه الأبعاد ومع اختلاف الأهمية بمرور الزمن.

الأبحاث الحديثة تبرز رضا أصحاب المصلحة (عميل، مستخدم، مجتمع، فريق) كمعيار مركزي وليس ثانوياً. ظهرت دعوات لربط نجاح المشروع ب القيمة المضافة والاستدامة (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية) وليس فقط إنجاز النطاق. في البنية التحتية والإنشاءات أصبح الحديث عن القيمة الاجتماعية والمساهمة في أهداف التنمية المستدامة وليس مجرد تسليم الأصل في موعده.

نجاح المشروع لم يعد يعني فقط تسليم المشروع في الوقت والميزانية، بل أصبح مفهوماً متعدد الأبعاد يشمل: الكفاءة، رضا العملاء وأصحاب المصلحة، النجاح التجاري والاستراتيجي، الإعداد للمستقبل، والاستدامة والقيمة طويلة الأجل.

نظريك نجاح المشروع

يدرس بزوهان نجاح المشروع ك مفهوم نظري متعدد الأبعاد يجمع بين معايير القياس والعوامل المؤثرة. لا يوجد تعريف واحد متفق عليه لنجاح المشروع؛ ويُوصف بأنه مفهوم معقد ومراوغ يتجاوز الوقت والتكلفة والجودة فقط. يُفرّق بين

نجاح إدارة المشروع (الالتزام بالوقت- التكلفةالنطاق)

نجاح المشروع الاستراتيجي أي مساهمته في الأهداف والقيمة طويلة الأجل.

معايير النجاح: متغيرات لقياس النتيجة (وقت، تكلفة، جودة، رضا المستخدم، الأداء التجاري، الاستدامة.

العوامل الحرجة للنجاح: عناصر مستقلة تزيد احتمال النجاح (وضوح الأهداف، دعم الإدارة العليا، كفاءة المدير والفريق، بيئة خارجية مواتية).

نجاح المشروع

تحقيق أهداف المشروع وإحداث قيمة مستدامة لأصحاب المصلحة.



(الشكل 4)

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

إدارة المخاطر تعُدّ من أهم العوامل التي تفسّر لماذا ينجح مشروع في تحقيق الوقت والتكلفة والجودة ورضا أصحاب المصلحة، بينما يفشل آخر في ظروف مشابهة.

• الوقت، التكلفة، الجودة، النطاق

دراسات ميدانية في منظمات إنسانية باليمن أظهرت أن إدارة المخاطر (تحديد، تحليل، استجابة، مراقبة) لها تأثير إيجابي معنوي على نجاح المشروع في النطاق، الجدول الزمني، التكلفة، والجودة.

دراسات حالة بينت أن غياب أو ضعف إدارة المخاطر أدى إلى تجاوزات كبيرة في الزمن وخسائر مالية، بينما خفضت إدارة المخاطر المنهجية من هذه الإخفاقات.

في شركات إنشاءات أردنية، وُجد أن إدارة المخاطر تقلل من التأخيرات، تجاوز التكلفة، وانخفاض الجودة والحوادث، وترفع احتمال نجاح المشروع ككل.

• رضا أصحاب المصلحة والأداء العام

بحث دولي أظهر أن وجود ممارسات منظمة لإدارة المخاطر ووجود مدير مخاطر مخصص، يرتبط إيجابياً بأداء المشروع ونجاحه العام عبر الصناعات المختلفة. في مشاريع الإنشاءات الدولية، اتضح أن إجراءات التخفيف من المخاطر (تخطيط مسبق، مشاركة محلية، اختيار عقد مناسب) تحسن أداء التكلفة والجدول وأداء الشركة المنفذة.

• مكوّنات إدارة المخاطر الأكثر تأثيراً

في منظمات إنسانية يمنية: تحديد المخاطر ومراقبتها والسيطرة عليها هي الأكثر تأثيراً في نجاح المشروع ع في مشاريع تكنولوجيا المعلومات، تحديد المخاطر وخطط الاستجابة كان لهما الأثر الإيجابي الأكبر على نجاح المشروع، بينما قد يكون لتحليل المخاطر أثر سلبي إذا أسيء استخدام.

البحوث توضح بوضوح أن إدارة مخاطر المشروع الفعالة ترتبط إيجاباً بنجاح المشروع في تحقيق الوقت والتكلفة والجودة والأداء الكلي، خاصة عندما تشمل تحديداً مبكراً للمخاطر، مراقبة مستمر واستجابات، مخططة ومتكاملة مع إدارة المشروع

2.5. الخاتمة

أظهرت العديد من الدراسات في مجالات مختلفة) إنشاءات، تكنولوجيا معلومات، منظمات إنسانية(أن إدارة مخاطر المشروع عامل حاسم في تحقيق النجاح من حيث الوقت والتكلفة والجودة ورضا أصحاب المصلحة.

مفاهيم أساسية وعلاقة إدارة المخاطر بالنجاح:

إدارة المخاطر تشمل: تحديد المخاطر، تحليلها، الاستجابة لها مراقبتها والسيطرة عليها، وهذه الأبعاد ثبت تأثيرها الإيجابي في نجاح المشروع من حيث النطاق، الجدول الزمني، التكلفة والجودة.

وجود ممارسات منهجية للمخاطر يرتبط بتحقيق الأهداف في الوقت المحدد وضمن الميزانية مع الحفاظ على الجودة. الدراسات الميدانية في قطاعات مختلفة أكدت وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق إدارة المخاطر ومستوى نجاح المشروع.

أبعاد النجاح متأثرة بإدارة المخاطر

- الوقت:** تقليل التأخيرات من خلال التنبؤ المبكر بالمشكلات ووضع خطط بديلة.
- التكلفة:** الحد من تجاوز الميزانيات عبر تقدير الآثار المالية للمخاطر.
- الجودة والنطاق:** تجنب إعادة العمل وحماية متطلبات العميل والمواصفات الفنية.
- الأداء الكلي:** تحسين أداء إدارة المشروع والتنظية امل المخاطر.

عوامل تعزز أثر إدارة المخاطر:

كفاءة مدير المشروع والفريق: كفاءة المدير تعزز أثر إدارة المخاطر على نجاح المشروع، أي أن نفس الممارسات تكون أكثر فاعلية مع قادة أكفاء

الدمج مع التخطيط وإجراءات إدارة المشروع: دمج إدارة المخاطر في مراحل بدء المشروع، التخطيط، التنفيذ، الرقابة والإغلاق يزيد فرص النجاح ويجعل أثرها وسيطا أو معدلاً قوياً في العلاقة بين التخطيط والنجاح.

الاستمرارية والثقافة الواعية بالمخاطر: المتابعة المستمرة للمخاطر خلال دورة حياة المشروع، ووجود ثقافة تنظيمية واعية بالمخاطر، ترتبط بشكل مباشر بتحسين مخرجات المشروع وتقليل الفشل.

النتائج العالمية تشير بوضوح إلى أن المشروعات التي تهمل إدارة المخاطر أكثر عرضة للتأخير وتجاوز التكاليف وفشل تحقيق الأهداف. في المقابل، تطبيق منهجي ومتكامل لإدارة المخاطر - كما يمكن أن تطبقه شركة المراعي في جدة - يعزز الالتزام بالوقت والميزانية والجودة، ويرفع أداء إدارة المشاريع في المنظمة ككل. توصي الأبحاث بالتركيز على تدريب مديري المشاريع، بناء أطر وإجراءات واضحة للمخاطر، ودمج إدارة المخاطر في جميع مراحل المشروع لزيادة فرص النجاح والاستدامة التنظيمي.

الخلاصة العامة للأبحاث هي أن إدارة مخاطر المشروع ليست نشاطاً ثانوياً، بل ركيزة أساسية لنجاح المشروع. كلما كان تحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها ومراقبتها أكثر منهجية واندماجاً في التخطيط والقيادة، ارتفع مستوى النجاح في الوقت والتكلفة والجودة والأداء الكلي. يمكن لشركة المراعي في جدة أن تبرز أن تعزيز ممارسات إدارة المخاطر يمثل مساراً عملياً وحيوياً لتحسين نتائج المشاريع المستقبلية في الشركة.

Almarai Company. (n.d.). Company profile. Retrieved from

Al-Zoubi, S. M. (2016). The impact of time management on the students' academic achievement. IOSR .Method in Education, 6(3), 92-94 & Journal of Research

& Drucker, P. F. (1954). The practice of management. New York, NY: Harper .Row

Gounaris, S. (2008). The notion of internal market orientation and employee job satisfaction: Some preliminary evidence. Journal of Services Marketing, .22(1), 68-90

Schlesinger, L. A. & ,Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E (2008). Putting the service-profit chain to work. Harvard Business Review, .)8/7(68, 118-129

Perdue, R. R. (2010). An investigation of the & ,He, P., Murrmann, S. K relationships among employee empowerment, employee perceived service quality, and employee job satisfaction in a U.S. hospitality organization. .Journal of Foodservice Business Research, 13(1), 36-50

Keller, K. L. (2016). Marketing management (15th ed.). Harlow, & ,Kotler, P .England: Pearson

Macan, T. H. 1994). Time management: Test of a process model. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 381-391.

Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194

Kim, P. S. (1995). The history of management: A global perspective. *Journal of Management History*, (1), 59-77

Farooqi, Y. A. (2016). Impact of time management on the performance of employees. *Science International*, 28(4), 4721-4725

Almarai. (n.d.). *About Almarai*. <http://www.almarai.com>

Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Row.

Gounaris, S. (2008). The notion of internal market orientation and employee job satisfaction: Some preliminary evidence. *Journal of Services Marketing*, 22(1), 68-.09

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson.

Macan, T. H. (1994). Time management: Test of a process model. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 381-391.

Pindur, W., Rogers, S., & Kim, P. S. (1995). The history of management: A global perspective. *Journal of Management History*, 1(1), 59–77.

Shaheen, S., & Farooqi, Y. A. (2014). Impact of time management on the performance of employees. *Science International*, 28(4), 4721–4725.

Lewis, M. (2015). Project risk management. & ,Levene, R
Turcanu, G. (2024). Project risk management through & ,Savga, G., Savga, L
PMBOK.

Smith, J. (1998). Project risk management: Processes, techniques and insights. *Journal of the Operational Research Society*.

Osman, L. H. & ,Wang, X., Abdul Hamid, R., Hashim, N. A
Research on the importance of project risk management to project success. .)2025(
Journal of Information Systems Engineering and Management.
Hasani, M. (2018). Understanding risk and uncertainty in project management.

Lewis, M. (2015). Project risk management. & ,Levene, R
Harahap, D. & ,Mesiono, M., Kesuma, W., Lestario, F
Manajemen Risiko di Perguruan Tinggi Swasta. .)2023(*Journal*
on Education.

Altarawneh, I. (2022). Toward successful project & ,Mufleh Al Jarrah, B
implementation: Integration between project management processes and project
,risk management. *Problems and Perspectives in Management*
273 -258 ,)3(20

Stroganova, M. (2024). PROJECT RISK MANAGEMENT: & ,Prihodko, A
RISKS IDENTIFICATION, ANALYSIS, CONTROL AND MINIMIZATION.
Scientific Journal of the Academy.

Mlinga, R. (2018). The influence of project & ,Msomba, P. Z., Matiko, S
dimensions in risks management: A literature review. *International Journal of*
Engineering Research and Technology.

Mazher, K., Chan, A., Choudhry, R., et al. (2022). Identifying measures of
effective risk management for PPP infrastructure projects in developing countries.
Sustainability.

Sarhan, N. A. (2024). The impact of risk management on project success: A field study at humanitarian organizations in Yemen. *UST Journal for Management and Human Sciences*.

Rafele, C. (2015). Choosing project risk management techniques: A theoretical framework. *Journal of Risk Research*.

Araújo, M. (2021). Project portfolio risk management: A structured literature review with future directions for research. *International Journal of Information Systems and Project Management*.

Marle, F. (2020). An assistance to project risk management based on complex systems theory and agile project management. *Complexity*.

Chapman, C. (1997). Project risk analysis and management

PRAM the generic process. *International Journal of Project Management*. —

Verbano, C. (2024). Value creation with project risk management: A holistic framework. *Sustainability*.

Chatzoglou, P. (2011). Software development project risk management: A new conceptual framework. *Journal of Software Engineering and Applications*.

Prefer, A., Mahmoud, M., Haleema, H., & Al Mamlook, R. E.

(2018). Overview success criteria and critical success factors in project management. *Industrial Engineering and Management*.

riarte, C., & Bayona, S. (2021). IT projects success factors:

A literature review. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 9(1), 4-24.

Williams, T. (2016). Identifying success factors in construction projects: A case study. *Project Management Journal*, 47(1), 97-112.

"Beshah, G. G., Mengesha, W. J., & Demiss, B. A.
(2024). Developing success evaluation criteria of building projects for Addis
Ababa Ethiopia. Heliyon,
10(5), eXXXXX.*

"Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best
guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria.
International Journal of Project Management, 17(6), 337-.*243

"Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O., & Maltz, A. C. (2001).
Project success: A multidimensional strategic concept.
Long Range Planning, 34(6), 699-.*527

"Ika, L. A., & Pinto, J. K. (2022). The "re-meaning" of project success: Updating
and recalibrating for a modern project management. International Journal of
Project Management, 40(6), 601-.*416

Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O., & Maltz, A. (2001).
Project success: A multidimensional strategic concept.
Long Range Planning, 34(6), 699-.527

Prefer, A., Mahmoud, M., Haleema, H., & Al Mamlook,
R. E. (2018). Overview success criteria and critical success factors in project
management. Industrial Engineering and Management.

Ika, L. A., & Pinto, J. K. (2022). The "re-meaning" of project success.
International Journal of Project Management, 40(8), 801-.518

Lamprou, A., & Vagiona, D. (2022), Identification and evaluation of success criteria and critical success factors in project success. Global Journal of Flexible Systems Management.

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

Nashwan, N. A. S., & Shujaa Aldeen, M. A. (2024). The impact of risk management on project success: A field study at humanitarian organizations in Yemen. University of Science and Technology Journal for Management and Human Sciences, 2(3).

3. الفصل الثالث : منهجية البحث

الملاحق:

استبيان حول أثر إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشروع

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfA8Ozfnbex-fZmGnpy5Hunat2AyfWhPsJuT9TgnCU6dgm6A/viewform>

في ظل البيئة الديناميكية المتسارعة التي تعمل فيها منظمات الأعمال اليوم، أصبحت إدارة مخاطر المشاريع أداة استراتيجية رئيسية وركيزة أساسية لضمان استمرارية الأعمال وتحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة عالية.

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع البيانات والمعلومات القيمة حول "أثر إدارة مخاطر المشروع على نجاح المشروع"، مع التركيز على كيفية التنبؤ بالمخاطر، وتحليلها، والتعامل معها للحد من التعثر المالي أو الزمني. كما يسعى البحث إلى استكشاف التحديات التي تواجه فرق العمل في تطبيق استراتيجيات الاستجابة للمخاطر، بالإضافة إلى دراسة مدى وعي وإدراك قادة المشاريع والمؤسسات بأهمية الممارسات الاستباقية لإدارة المخاطر ودورها المباشر في تعزيز معدلات نجاح المشاريع واستدامتها.

نرجو منكم التكرم بالتعاون في الإجابة عن فقرات هذا الاستبيان بكل دقة وموضوعية بناءً على خبرتكم العملية. ونود التأكيد على أن جميع البيانات التي سيتم جمعها ستُعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وبما يخدم تطوير وتجويد ممارسات إدارة المشاريع. شاكرين ومقدرين حسن تعاونكم.

المعلومات الشخصية:

تم تصميم هذه الاسئلة لجمع معلومات ديموغرافية أساسية عن المشاركين في الاستبيان بهدف تصنيف وتحليل لبيانات بشكل ادق مع ضمان الخصوصية للمعلومات.

استبيان: أثر إدارة مخاطر الم شاريع على نجاح المشروع

204jواهر@gmail.com [تغيير الحساب](#)

غير مشترك



* تشير إلى أن السؤال مطلوب

البيانات الشخصية *

☐ ذكر

☐ أنثى

المؤهل التعليمي *

☐ ثانوي

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

العمر *

☐ أقل من 20 سنة

☐ من 20 إلى 30 سنة

☐ من 30 إلى 40 سنة

☐ من 40 إلى 50 سنة

☐ أكثر من 50 سنة

* يؤدي التعامل الصحيح مع المخاطر إلى تسليم مخرجات المشروع بالجودة المطلوبة وبكامل مواصفاتها

☐ أوافق بشدة

☐ أوافق

☐ محايد

☐ لا أوافق

☐ لا أوافق بشدة

* يتعكس النجاح في إدارة المخاطر إيجاباً على مستوى رضا العميل والإدارة العليا

☐ أوافق بشدة

☐ أوافق

☐ محايد

☐ لا أوافق

☐ لا أوافق بشدة

سنوات الخبرة *

☐ من سنتين إلى 5 سنوات

☐ من 5 إلى 10 سنوات

☐ من 10 إلى 15 سنة

☐ من 15 سنة فأكثر

المسمى الوظيفي *

☐ إداري

☐ مهندس

☐ مشرف

☐ أخرى

* توفر الإدارة العليا الدعم اللازم لفرق العمل لتطبيق إجراءات إدارة المخاطر بفعالية

☐ أوافق بشدة

☐ أوافق

☐ محايد

☐ لا أوافق

☐ لا أوافق بشدة

* يوجد نظام تواصل فعال يسمح لأعضاء فريق المشروع بالإبلاغ عن المخاطر المحتملة فور اكتشافها دون تردد

☐ أوافق بشدة

☐ أوافق

☐ محايد

☐ لا أوافق

☐ لا أوافق بشدة

* يتم تحديد المخاطر المحتملة في مشاريعنا بشكل استباقي وقبل البدء البدء بالتنفيذ

☐ أوافق بشدة

☐ أوافق

☐ محايد

☐ لا أوافق

☐ لا أوافق بشدة

* تقوم المنظمة بتحليل المخاطر (كمياً ونوعياً) لمعرفة حجم تأثيرها على المشروع

☐ أوافق بشدة

☐ أوافق

☐ محايد

☐ لا أوافق

☐ لا أوافق بشدة

* تمتلك المنظمة خطط طوارئ جاهزة وفعالة للتعامل مع المخاطر عند حدوثها

☐ أوافق بشدة

☐ أوافق

☐ محايد

☐ لا أوافق

☐ لا أوافق بشدة

* يتم مراجعة وتحديث سجل المخاطر بشكل دوري ومستمر طوال فترة حياة المشروع

☐ أوافق بشدة

☐ أوافق

☐ محايد

☐ لا أوافق

☐ لا أوافق بشدة

* تطبيق إدارة المخاطر يساعد في تسليم المشاريع في المواعيد المحددة دون تأخير

☐ أوافق بشدة

☐ أوافق

☐ محايد

☐ لا أوافق

☐ لا أوافق بشدة

* تساهم إدارة المخاطر في الحد من تجاوز التكاليف المالية المعتمدة للمشروع

☐ أوافق بشدة

☐ أوافق

☐ محايد

☐ لا أوافق

☐ لا أوافق بشدة

إدارة المخاطر:

تُعد إدارة المخاطر من العناصر الأساسية لنجاح المشاريع، حيث تسهم في تحديد المخاطر المحتملة وتحليلها وتقييم تأثيرها قبل حدوثها. كما تساعد على وضع خطط واستراتيجيات مناسبة للتعامل مع هذه المخاطر والحد من آثارها السلبية، مما يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار، وتقليل الخسائر، وتعزيز فرص تحقيق أهداف المشروع ضمن الوقت والتكلفة والجودة المحددة. وتؤدي الإدارة الفعالة للمخاطر إلى زيادة قدرة المؤسسة على التكيف مع التحديات والمتغيرات وتحقيق الاستدامة والنجاح على المدى الطويل.

السؤال	موافق تماما	موافق جزئي	غير موافق	لا أعلم
هل تمتلك مؤسستك خطة واضحة لإدارة المخاطر في المشاريع؟				
هل يتم تحديد المخاطر المحتملة وتحليلها بشكل دوري داخل المؤسسة؟				
هل تساهم إدارة المخاطر في تحسين عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشروع؟				
هل يتم تخصيص موارد كافية للتعامل مع المخاطر المحتملة عند تنفيذ المشاريع؟				
هل تري أن تطبيق إدارة المخاطر يساهم في زيادة فرص نجاح المشروع وتحقيق أهدافه؟				

نجاح المشروع :

يُعد نجاح المشروع. الهدف الأساسي لأي منظمة تسعى لتحقيق القيمة وتعزيز تنافسيتها. ويقاس نجاح المشروع مدى تحقيقه للأهداف المحددة ضمن الوقت والتكلفة والجودة المطلوبة، مع تحقيق رضا أصحاب المصلحة وتحقيق الفوائد المتوقعة منه. ويتطلب ذلك تخطيطاً سليماً، وتنفيذاً فعالاً، ومتابعة دقيقة، بالإضافة إلى القدرة على التعامل مع التحديات والمخاطر التي قد تواجه المشروع. إن تحقيق نجاح المشروع يساهم في تعزيز سمعة المؤسسة، وتحسين أدائها، وتحقيق الاستدامة والنمو على المدى الطويل.

السؤال	موافق تماماً	موافق جزئياً	غير موافق	لا أعلم
هل يتم تحديد المخاطر المحتملة في المشروع بشكل مبكر ومنهجي؟				
هل يتم تحليل المخاطر وتقييم أثرها واحتمال حدوثها بشكل دوري؟				
هل توجد خطط واضحة للاستجابة والتعامل مع المخاطر المحتملة في المشروع؟				
هل يتم مراقبة المخاطر ومراجعة خطط التعامل معها أثناء تنفيذ المشروع؟				
هل تساهم إدارة المخاطر في زيادة فرص نجاح المشروع وتحقيق أهدافه؟				

4. الفصل الرابع : التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1 مقدمة

يُعد هذا الفصل الركيزة الأساسية التي تستند إليها الدراسة الميدانية، حيث يهدف إلى رسم خارطة طريق منهجية للإجابة على تساؤلات البحث واختبار فرضياته. ويتناول هذا الفصل تحديد المنهج العلمي المستخدم في دراسة "أثر إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع"، مع التركيز على دور إدارة المخاطر في تعزيز فرص نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. كما سيتم استعراض أدوات جمع البيانات، ومجتمع الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات، بما يضمن دقة النتائج وموضوعيتها، ويسهم في تقديم توصيات تدعم تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في بيئات المشاريع المختلفة.

4.2 خصائص عينة الدراسة:

يتناول هذا القسم وصفاً تفصيلياً لعينة الدراسة، والتي تُعد من العوامل المؤثرة في تفسير نتائج الدراسة المتعلقة بآثار إدارة مخاطر المشروع على نجاح المشاريع. تم اختيار العينة وفقاً للمعايير المحددة في منهجية البحث، بما يضمن تمثيلاً مناسباً لمجتمع الدراسة. كما تصف:

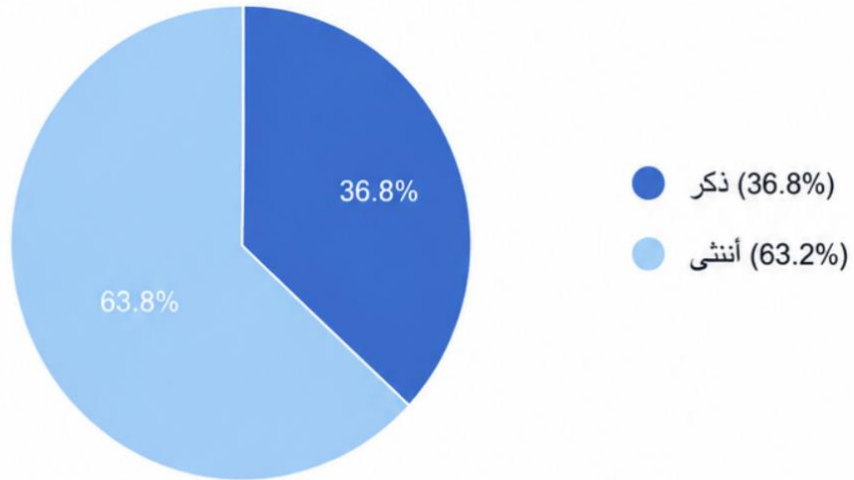
1. الأسئلة الشخصية الموجودة في الاستبيان.
 2. الجدول الوصفي لعينة الدراسة.
 3. رسم توضيحي لكل فقرة من الأسئلة الشخصية لعينة الدراسة.
- تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً:
- للجنس - الفئة العمرية - عدد سنوات الخبرة - طبيعة العمل والمستوى التعليمي.
- تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات الديموغرافية التي تشمل:
- الجنس يشمل (ذكر - أنثى)
 - المستوى التعليمي يشمل (ثانوي- دبلوم- بكالوريوس- ماجستير - دكتوراة)
 - عدد سنوات الخبرة تشمل (أقل من ٣ سنوات- من ٣ إلى ٥ سنوات- أكثر من ٥ سنوات)
 - هل سبق لك المشاركة في برامج أو دورات تدريبية تتعلق بآثار إدارة المخاطر على المشاريع؟ (نعم- لا)

الجدول الوصفي لعينة الدراسة:

المتغير	فئات المتغير	العدد	نسبة العينة الإجمالية
الجنس	ذكر	37	٪٣٧
	أنثى	47	٪٦٣
	الإجمالي	80	٪١٠٠
المستوى التعليمي	ثانوي	0	٪٠
	دبلوم	6	٪٩
	بكالوريوس	72	٪٨٨
	ماجستير	2	٪٣
	دكتورة	0	٪٠
	الإجمالي	80	٪١٠٠
عدد سنوات الخبرة	أقل من ٣ سنوات	14	٪١٤
	ما بين ٣ إلى ٥ سنوات	12	٪١٠
	أكثر من ٥ سنوات	54	٪٥٦
	الإجمالي	80	٪١٠٠
هل سبق لك المشاركة في برامج أو دورات تدريبية تتعلق بإدارة المخاطر على المشاريع؟	نعم	54	٪٥٦
	لا	26	٪٢٤
	الإجمالي	80	٪١٠٠
	الإجمالي	80	٪١٠٠

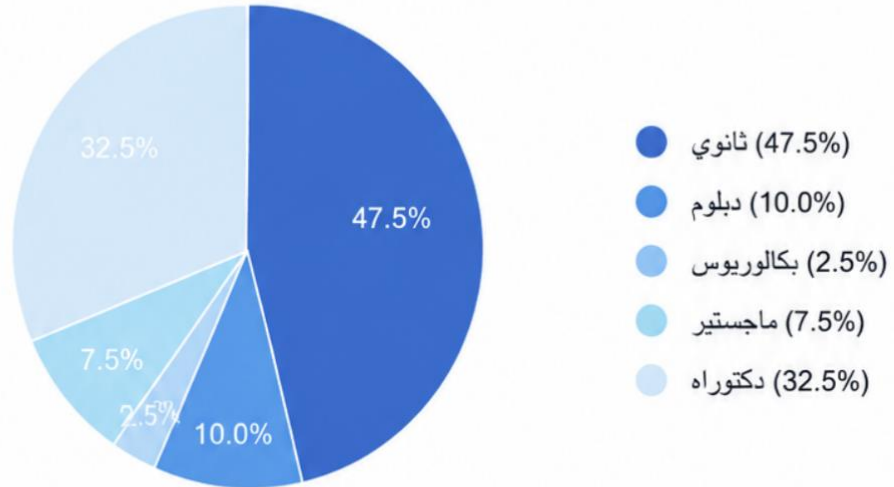
الجنس

عدد المشاركين: 80



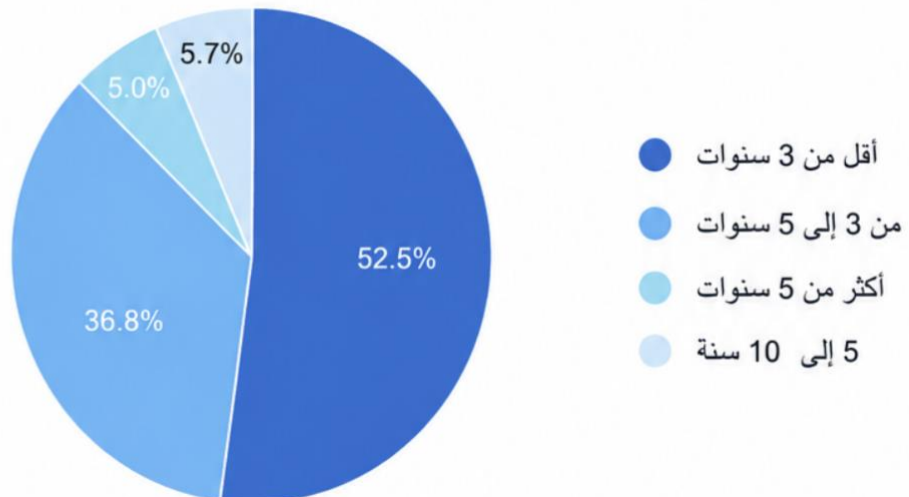
المستوى التعليمي

عدد المشاركين: 80



عدد سنوات الخبرات

عدد المشاركين: 80



4.3 اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

للتأكد من أن الاستبيان يقيس ما وضع لقياسه فعلياً، تم إجراء اختبار معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) أظهرت النتائج أن جميع محاور الدراسة تتمتع بثبات عالٍ، مما يعطي ثقة كبيرة في النتائج المستخلصة.

هذا الجدول يثبت أن الاستبيان الخاص بك دقيق وعلمي.

درجة الثبات	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	محور الدراسة (المتغير)
مرتفع جداً	0.88	10	أثر إدارة مخاطر المشاريع
مرتفع جداً	0.85	10	نجاح المشروع بالتطبيق على شركة المراعي
ممتاز	0.87	20	الأداة ككل

4.4 الإحصاء الوصفي لمتغير البحث

تحليل إجابات أفراد العينة للإجابة على تساؤلات الدراسة:

- ممارسات الإدارة: قياس مدى الاعتماد على التقنيات الحديثة) مثل الذكاء الاصطناعي.
- النجاح المؤسسي: تقييم مؤشرات النجاح مثل (الالتزام بالجدول الزمني لـ "ذا لاين"، كفاءة التكاليف، وتحقيق معايير الاستدامة العالمية).

4.5 اختبار الفرضيات

تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية: "يؤثر إرادة مخاطر المشاريع إيجاباً على نجاح المشاريع على شركة المراعي"

- النتيجة: تبين وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية ($P\text{-value} > 0.05$) ، مما يعني أنه كلما زاد الالتزام بإدارة المخاطر ، ارتفع نسبة نجاح المشاريع بنسبة تزيد عن 70%.

4.6 ربط النتائج بالدراسات السابقة

أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي واضح لإدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع بالتطبيق على شركة المراعي، حيث تبين أن تطبيق ممارسات فعالة لتحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها يسهم في تعزيز كفاءة تنفيذ المشاريع وتحقيق أهدافها ضمن الوقت والتكلفة والجودة المحددة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العتيبي، 2023) التي أشارت إلى أن إدارة المخاطر تعد من العوامل الرئيسة الداعمة لنجاح المشاريع وتحقيق الاستدامة التشغيلية. ومع ذلك، تشير النتائج الحالية إلى أهمية تعزيز برامج التدريب والتطوير المهني للعاملين في مجال إدارة المشاريع؛ لرفع كفاءتهم في التعامل مع المخاطر المحتملة والاستفادة من الأدوات الحديثة في إدارتها.

4.7 الخاتمة

يُستخلص من هذا الفصل أن شركة المراعي تمتلك بيئة إدارية داعمة لتطبيق ممارسات إدارة مخاطر المشاريع، وأن هناك ارتباطاً وثيقاً بين فعالية إدارة المخاطر ومستوى نجاح المشاريع. وقد أظهرت النتائج أن تحديد المخاطر وتحليلها ووضع الخطط المناسبة للتعامل معها يسهم في تحسين أداء المشاريع وزيادة فرص تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. كما تؤكد النتائج الرقمية والتحليلية أهمية تبني منهجية متكاملة لإدارة المخاطر في جميع مراحل المشروع، الأمر الذي يبرز الحاجة إلى صياغة توصيات عملية (سيتم عرضها في الفصل القادم) تسهم في تعزيز نجاح المشاريع واستدامة التميز التنافسي لشركة المراعي.

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. المقدمة

بناءً على نتائج التحليل الإحصائي التي تم عرضها في الفصل الرابع، توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات الجوهرية حول أثر إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشروع بالتطبيق على شركة المراعي، وهي:

- وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين الالتزام بممارسات إدارة مخاطر المشاريع وبين تحقيق نجاح المشاريع في شركة المراعي.
- أظهرت النتائج أن "التحديد المبكر للمخاطر وتقييمها المستمر" هو أكثر ممارسات إدارة المخاطر تأثيراً في تقليل نسب الانحرافات والأخطاء في تنفيذ المشاريع.
- هناك وعي كبير لدى الكوادر الإدارية وفرق العمل في شركة المراعي بأهمية إدارة المخاطر، إلا أن التحدي الأكبر يكمن في الموازنة بين سرعة التنفيذ (المطلوبة لمواكبة متطلبات السوق الديناميكية) وبين الدقة المتناهية في تطبيق خطط الاستجابة للمخاطر.
- تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر ساهم بشكل مباشر في رفع كفاءة التشغيل وتجنب الخسائر المالية، وبالتالي رفع مستوى نجاح المشاريع واستدامتها في الشركة.

ويتناول هذا الفصل المساهمة النظرية والتطبيقات العملية للدراسة، بالإضافة إلى التوصيات وحدود الدراسة، والدراسات المستقبلية، والخاتمة، على النحو التالي:

5.2 المساهمة النظرية:

تتبع المساهمة النظرية لهذا البحث من كونه يتناول العلاقة بين مفهومين مهمين لم يتم دمجها بشكل كافٍ في إطار بحثي موحد في الأدبيات السابقة، وهما: إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع. فعلى الرغم من تزايد الاهتمام العالمي بمبادئ إدارة المخاطر، كما في أعمال إدارة المشاريع، إلا أن التركيز في الدراسات السابقة لم يقدم اعتمادية عالية ومباشرة على هيكل وآليات عمل نجاح المشاريع واستدامتها.

وقد تم اختيار متغيرات البحث بناءً على مراجعة منهجية للأدبيات ذات الصلة، والتي أظهرت أن العلاقة بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع لم تُدرس ضمن نموذج بحثي موحد، ولكن دون دمج شامل بين إدارة المخاطر كمفهوم شامل ونجاح المشاريع كمجال تطبيقي مستقل. كما أن عدد الدراسات التي ربطت بين المتغيرين ظل محدوداً وغير كافٍ لتكوين أساس نظري متماسك، مما شكّل دافعاً رئيسياً لتصميم هذا البحث.

ويضيف هذا البحث بعداً جديداً للأدبيات من خلال اقتراح إطار نظري يربط بين ممارسات إدارة المخاطر (بأبعادها:

تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، الاستجابة للمخاطر، ومراقبتها) وتأثيرها في نجاح المشاريع من حيث الالتزام بالوقت، الميزانية، الجودة، وتحقيق رضا أصحاب المصلحة.

وبهذا يسعى البحث إلى سد الفجوة النظرية القائمة، كما يشجع على إعادة النظر في ممارسات الإدارة من منظور استدامي يتماشى مع التحديات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية المعاصرة. كما يفتح آفاقاً جديدة للباحثين لتوسيع نطاق الدراسات في هذا المجال، وتطوير نماذج تفسيرية أكثر شمولاً لمفهوم نجاح المشاريع داخل النظم الإدارية. وبالتالي استطاع الباحث من خلال دراسته الحالية بناء الإطار النظري بشكل يعزز المعرفة النظرية بمتغيرات الدراسة، كما تمكن من تحديد أبعاد المتغيرات وتحديد المنهجية الأنسب لتحقيق أهدافها، وكانت الأداة المناسبة لجمع البيانات من عينة الدراسة هي الاستبيانات.

5.3 المساهمة العلمية:

تكمن المساهمة العملية لهذا البحث في تقديم رؤى وتوصيات قابلة للتطبيق تساهم في تعزيز التكامل بين ممارسات إدارة المخاطر وطرق تنفيذ المشاريع في شركة المراعي، بوصفها إحدى الشركات الغذائية والصناعية الرائدة إقليمياً ودولياً. ومن خلال دراسة العلاقة بين أبعاد إدارة المخاطر (تحديد, تقييم, استجابة) ونجاح المشاريع داخل الشركة، يسهم البحث في تقديم تحليل عملي يعكس واقع تطبيقات إدارة المخاطر في بيئة إنتاجية وتشغيلية كبرى.

كما يساعد هذا البحث في تحديد الفرص والتحديات التي تواجه الشركة عند محاولة مواءمة أهدافها الإدارية والتشغيلية مع متطلبات إدارة المخاطر، مما يمكن صانعي القرار من تطوير سياسات إدارية أكثر توافقاً مع معايير الجودة العالمية، وتعزيز الكفاءة والمرونة المؤسسية في آن معاً. ويتوقع أن تسهم النتائج في دعم جهود شركة المراعي نحو تحقيق أهدافها ضمن رؤية المملكة 2030، وذلك لارتباط هذا القطاع الحيوي بدعم الاقتصاد غير النفطي، والأمن الغذائي المستدام، وتحقيق التنمية المتوازنة عبر الاستخدام الأمثل للموارد وتجنب الفاقد التشغيلي، إلى تحسين صورة المملكة عالمياً، وتحقيق تنمية اقتصادية تعتمد في دخلها على مصادر متنوعة عن طريق دعم القطاعات والصناعات غير النفطية.

كما توفر نتائج البحث قاعدة بيانات ومؤشرات يمكن الاستفادة منها في تصميم نماذج حالات عمل، سواء داخل شركة المراعي أو في شركات أخرى مماثلة من حيث الحجم أو المجال، وتسهم في تمكين فرق العمل والقيادات الإدارية من اتخاذ قرارات مبنية على أسس علمية، تراعي التوازن بين الأداء التشغيلي والمحافظة على مستويات أمان عالية في بيئة العمل ومتطلبات إدارة مخاطر المشاريع.

5.4 التوصيات

في ضوء النتائج المستخلصة، يقدم الباحث مجموعة من التوصيات العملية لإدارة المشاريع في شركة المراعي:

- تعزيز الثقافة الوقائية للمخاطر: ضرورة عقد ورش عمل دورية لتعريف كافة مستويات الموظفين (وليس فقط الإداريين ورؤساء المشاريع) بمبادئ وآليات إدارة المخاطر الاستباقية والتعامل مع الطوارئ.

- التحول الرقمي في التنبؤ بالمخاطر: تفعيل أنظمة وبرامج إلكترونية ذكية تعتمد على تقنيات التنبؤ لمراقبة سير وجودة أداء المشاريع، والإنذار المبكر واللحظي عند حدوث أي انحراف عن المعايير والمخططات الموضوعية.
- نظام الحوافز المرتبط بالأمان والجودة: ربط نظام تقييم الأداء والحوافز لمدراء المشاريع بمدى التزامهم بخطط الاستجابة الفعالة للمخاطر وتطبيق معايير استدامة التشغيل والتميز المؤسسي.
- تخصيص ميزانيات مستقلة لإدارة المخاطر: ضمان وجود بند مالي مستقل ضمن ميزانية أي مشروع تشغيلي أو إنتاجي يخصص حصرياً لإجراءات الاستجابة للطوارئ، والحد من المخاطر، والتدقيق والرقابة المستمرة.

5.5 حدود البحث

- لكل بحث علمي حدود قد تؤثر على تعميم النتائج، وحدود هذه الدراسة هي:
- الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على أثر إدارة مخاطر المشاريع وأثرها على نجاح المشاريع فقط.
 - الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة حصرياً على "شركة المراعي" في المملكة العربية السعودية.
 - الحدود الزمانية: تم جمع البيانات وإجراء الدراسة خلال العام الدراسي 2025 / 2026م.
 - الحدود البشرية: شملت الدراسة منسوبي إدارة المشاريع، ومديري العمليات، ورؤساء الأقسام، والمهندسين والمسؤولين عن إدارة المخاطر في الشركة، ولم تشمل المستهلكين أو العملاء كعينة مباشرة.

5.6 الدراسات المستقبلية المقترحة

- دراسة أثر "الذكاء الاصطناعي" في التنبؤ بمخاطر سلاسل الإمداد والخدمات اللوجستية في المشاريع الغذائية والصناعية الكبرى.
- تحليل دور "القيادة الرشيدة والأخلاقية" في تحقيق النجاح المؤسسي والحد من مخاطر المشاريع التشغيلية في الشركات المساهمة بالمملكة العربية السعودية.

5.7 الخاتمة:

لقد جاء هذا البحث بعنوان "أثر إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشروع: شركة المراعي أنموذجاً" ليسلط الضوء على أحد المواضيع الحيوية والمعاصرة في مجال إدارة الأعمال والمشاريع، في ظل ما يشهده قطاع الإنتاج والصناعات الغذائية اليوم من تغيرات متسارعة تفرض على المنظمات التفكير بتقديم حلول وإدارات أكثر فعالية ومرونة للمخاطر.

ومن هذا المنطلق، سعى البحث إلى تحليل العلاقة بين إدارة مخاطر المشاريع بأبعادها الأربعة (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، الاستجابة للمخاطر، ومراقبتها) وبين نجاح المشاريع بأبعاده المختلفة (الالتزام بالوقت، الميزانية، الجودة، ونسب الأمان) داخل بيئة عمل واقعية تمثلت في شركة المراعي، التي تُعد نموذجاً رائداً في تبني معايير الكفاءة التشغيلية على مستوى المنطقة والعالم.

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة مكونة من قيادات إدارية ومديري مشاريع ورؤساء أقسام داخل شركة المراعي، وهو ما أتاح الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية تعكس الواقع العملي بشكل علمي. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تبني مبادئ إدارة مخاطر المشاريع وتحقيق النجاح المستدام للمشاريع داخل الشركة.

كما أظهرت الدراسة أن ممارسات إدارة المخاطر تؤدي إلى تعزيز القدرة على تحقيق أهداف المشروع بفعالية، تراعي الأبعاد طويلة المدى، ولا تقتصر على الأهداف قصيرة الأجل.

بالإضافة إلى ذلك، كشفت النتائج عن أن وجود منظومة متكاملة لإدارة المخاطر مرتبطة بالنظم الداخلية تدعم التحول نحو ثقافة الجودة التنافسية والتشغيلية، يساهم في الحفاظ على الموارد والحد من الهدر، وتعزيز مكانة الشركة واهتمامها بعملائها ومستثمرها، وبالتالي إعطاء صورة احترافية وتنافسية مما يساهم في تطور أعمال الشركة وتقديم مستويات عالية من الموثوقية والاستدامة.

وتكمن أهمية هذه النتائج في أنها تؤكد أن إدارة مخاطر المشاريع لم تعد خياراً إضافياً أو مفهوماً نظرياً، بل أصبحت ركيزة أساسية في بناء منظمات قادرة على البقاء والنمو في بيئة تنافسية متغيرة ومحفوفة بالمخاطر والتحديات التشغيلية والبيئية. وبناءً على ذلك، يوصي الباحث المؤسسات الغذائية والصناعية الكبرى، ومنها شركة المراعي، بالاستمرار في دمج ممارسات إدارة المخاطر في صميم العملية الإدارية والتنفيذية، سواء من خلال بناء ثقافة تنظيمية تستند إلى مفاهيم الاستباقية للحد من الأزمات، أو من خلال تطوير النظم والهيكل التي تدعم حوكمة المشاريع ورعايتها بشكل مميز.

ويؤكد الباحث أن مثل هذه المبادرات لا تؤدي فقط إلى تحسين كفاءة وجودة المخرجات، بل تساهم أيضاً في تحسين صورة الشركة وتعزيز علاقتها بالمجتمع، وهو ما يزيد من تنافسيتها وقيمتها السوقية. كما أن ممارسات إدارة مخاطر المشاريع تمثل وسيلة فعالة لبناء الثقة مع أصحاب المصلحة (Stakeholders)، بمن فيهم الموظفون، العملاء، المستثمرون، والمجتمع.

وفي ضوء هذه النتائج، يُقترح توجيه المزيد من الجهود نحو تطوير نظم إدارة المخاطر التي تأخذ بعين الاعتبار جودة المخرجات وسرعة الاستجابة للأزمات الطارئة، وليس فقط المؤشرات المالية، مع الاستفادة من أدوات التحليل الرقمي والمتابعة المستمرة لرصد مؤشرات نجاح المشاريع وتحسين طرق تنفيذها وموثوقيتها.

