

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

إعداد الطالب: بندر مبارك السبيعي

إشراف: الدكتور عبد الرحيم نادر

العام الجامعي: 2026

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع بالتطبيق على شركة المراعي في المملكة العربية السعودية. وتتبع أهمية الموضوع من أن إدارة المخاطر تمثل عنصرًا أساسيًا في تقليل التأخير، والحد من تجاوز التكاليف، وتحسين الجودة، ودعم رضا أصحاب المصلحة، خصوصًا في المؤسسات التشغيلية الكبيرة التي تعمل في بيئات شديدة التعقيد والحساسية.

واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وركزت على ثلاثة أبعاد رئيسية لإدارة المخاطر: تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر. كما تناولت أربعة مؤشرات لنجاح المشروع: الوقت، والتكلفة، والجودة، ورضا أصحاب المصلحة. وتستند الدراسة إلى واقع شركة المراعي، التي تعلن رسميًا عن تبنيها لإطار مؤسسي لحوكمة المخاطر والاستمرارية والمرونة التشغيلية.

وتخلص الدراسة إلى أن إدارة مخاطر المشاريع ليست نشاطًا ثانويًا، بل مدخل استراتيجي يساعد على نجاح المشاريع واستدامة الأداء المؤسسي. كما توصي الدراسة بتقوية الرصد المبكر، وتحسين أدوات التقييم، وتحديث خطط الاستجابة، وربط المخاطر بمؤشرات الأداء الرئيسية.

رقم الصفحة	جدول المحتويات
4	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
7	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
10	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها
12	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية والنتائج والتحليل
19	الفصل الخامس: الخاتمة والتوصيات
21	المراجع
22	الملحق
قائمة الأشكال	
5	شكل رقم 1: النموذج المفاهيمي للدراسة
18	شكل رقم 2: النموذج النهائي للدراسة.
قائمة الجداول	
12	جدول رقم 1: البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة
13	جدول رقم 2: متوسطات فقرات تحديد المخاطر
14	جدول رقم 3: متوسطات فقرات تقييم المخاطر
15	جدول رقم 4: متوسطات فقرات الاستجابة للمخاطر
16	جدول رقم 5: متوسطات فقرات نجاح المشاريع.
17	جدول رقم 6: نتائج اختبار الفرضيات.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تُعد إدارة المشاريع من أهم المجالات الإدارية في المؤسسات المعاصرة، لأنها تمثل الرابط بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ العملي. فالمؤسسة قد تضع أهدافاً طموحة، لكن تحويل هذه الأهداف إلى نتائج ملموسة يتطلب إدارة دقيقة للوقت والموارد والجودة والمخاطر. ومن هنا تأتي أهمية إدارة المخاطر بوصفها أداة وقائية واستباقية تساعد المؤسسة على مواجهة التحديات قبل أن تتحول إلى عوائق حقيقية.

وتؤكد الأدبيات الحديثة أن المشروع الناجح ليس المشروع الذي يخلو من المخاطر، بل المشروع الذي يملك القدرة على اكتشاف المخاطر وتحليلها وترتيبها ثم التعامل معها بكفاءة. فالمشروعات دائماً معرضة لعوامل عدم اليقين، مثل تغير المتطلبات، وارتفاع التكاليف، وضعف التنسيق، والمشاكل التقنية، واضطرابات التوريد. وكلما كانت المؤسسة أكثر نضجاً في إدارة المخاطر، كانت أكثر قدرة على المحافظة على استقرار المشروع.

وتكتسب هذه القضية أهمية خاصة في القطاع الغذائي والصناعي، لأن هذا النوع من القطاعات يعتمد على سلسلة إمداد متصلة، ومعايير جودة صارمة، والتزام زمني عالٍ، وتوافق تنظيمي متكرر. وتبرز شركة المراعي نموذجاً ملائماً للدراسة لأنها مؤسسة سعودية كبيرة في قطاع الأغذية والمشروبات، وتعرض رسمياً التزامها بالحوكمة، وإدارة المخاطر، والمرونة التشغيلية، والاستمرارية.

1.2 مشكلة البحث

على الرغم من أهمية إدارة المخاطر في المشروعات، إلا أن كثيراً من المشاريع لا تزال تعاني من التأخير، وتجاوز التكلفة، وتراجع الجودة، وضعف رضا الأطراف المعنية. وغالباً ما يرتبط ذلك بغياب نظام واضح للمخاطر أو ضعف تطبيقه أو محدودية ارتباطه بالقرارات التنفيذية اليومية.

وتتمثل مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

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

1.3 أهمية البحث

تتبع أهمية الدراسة من جانبين.

من الناحية النظرية، تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العربية حول العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع، خاصة في البيئات التشغيلية الحساسة.

ومن الناحية التطبيقية، تساعد الدراسة في إبراز كيفية تحسين ممارسات إدارة المخاطر داخل شركة المراعي، وتدعم متخذي القرار بمدخلات يمكن توظيفها في تقليل الهدر وتحسين الكفاءة وتعزيز الثقة في النتائج.

1.4 أسئلة البحث

ما أثر تحديد المخاطر على تقليل الانحرافات الزمنية في المشاريع؟

ما أثر تقييم المخاطر على الالتزام بالميزانية؟

ما أثر الاستجابة للمخاطر على جودة مخرجات المشاريع؟

ما أثر إدارة مخاطر المشاريع على رضا أصحاب المصلحة؟

1.5 أهداف البحث

دراسة أثر إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع في شركة المراعي.

التعرف على مستوى تطبيق تحديد المخاطر في المشاريع.

قياس أثر تقييم المخاطر على الالتزام بالميزانية المالية.

تحليل أثر الاستجابة للمخاطر على جودة المخرجات النهائية.

تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق داخل الشركة.

1.6 فرضيات البحث

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع.

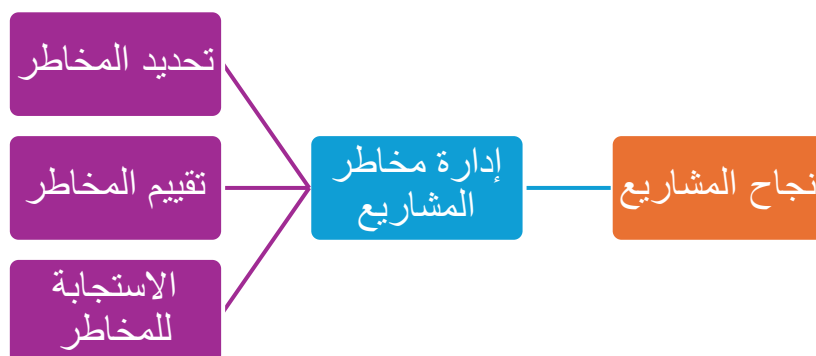
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد المخاطر والالتزام بالجدول الزمني.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم المخاطر والالتزام بالميزانية.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستجابة للمخاطر وجودة المخرجات.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر ورضا أصحاب المصلحة.

1.7 نموذج البحث



شكل رقم 1: النموذج المفاهيمي للدراسة

المصدر: من إعداد الباحث

1.8 منهجية البحث

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لأنه الأنسب لدراسة العلاقات بين المتغيرات في بيئة واقعية. كما استخدمت المنهج الكمي من خلال الاستبيان، بهدف جمع بيانات قابلة للقياس والتحليل ثم اختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

1.9 حدود البحث

الحدود الموضوعية

تقتصر الدراسة على أثر إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع.

الحدود البشرية

تقتصر على العاملين في شركة المراعي المرتبطين بإدارة المشاريع والعمليات وسلاسل الإمداد.

الحدود المكانية

شركة المراعي في المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمنية

الفترة التي تم خلالها جمع البيانات وتحليلها.

1.10 تعريفات إجرائية

إدارة مخاطر المشاريع

هي مجموعة الإجراءات التي تهدف إلى تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها والاستجابة لها بما يحد من آثارها السلبية على المشروع.

نجاح المشاريع

هو مدى قدرة المشروع على تحقيق أهدافه ضمن الوقت والتكلفة والجودة المطلوبة، مع تحقيق رضا أصحاب المصلحة.

1.11 خلاصة الفصل

يوضح هذا الفصل أن إدارة مخاطر المشاريع تمثل ركيزة أساسية في نجاح المشاريع، وأن قدرتها على اكتشاف المخاطر مبكرًا وتقييمها بموضوعية والاستجابة لها بسرعة ترتبط ارتباطًا مباشرًا بجودة المخرجات وفعالية الأداء.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 مقدمة الفصل

يشكل هذا الفصل الأساس العلمي للدراسة، لأنه يربط بين المفاهيم الرئيسية في الموضوع وبين ما تناولته الأدبيات السابقة. كما يساعد على بناء الخلفية النظرية التي تفسر الظاهرة المدروسة وتدعم تصميم الدراسة الميدانية.

2.2 مفهوم إدارة مخاطر المشاريع

إدارة مخاطر المشاريع هي عملية منظمة تهدف إلى التعرف على المخاطر وتحليلها وتحديد أولوياتها ووضع خطط مناسبة للتعامل معها. وتؤكد الأدبيات أن هذه العملية لا تقتصر على رد الفعل، بل تبدأ بالتخطيط الاستباقي وتستمر بالمراقبة والتحديث المستمر.

2.2.1 تحديد المخاطر

تحديد المخاطر يمثل المرحلة الأولى، وفيها يتم التعرف على المخاطر المحتملة داخل المشروع وخارجه. وتشمل المخاطر البشرية والفنية والمالية والتنظيمية والتشغيلية. وتزداد أهمية هذه المرحلة في المشاريع المعقدة لأنها تمنع تضخم المشكلة في المراحل اللاحقة.

2.2.2 تقييم المخاطر

تقييم المخاطر هو قياس احتمال وقوع الخطر ودرجة تأثيره، بهدف ترتيب الأولويات. ويُعد التقييم الكمي والنوعي معاً من الأدوات المهمة التي تساعد في اتخاذ القرار وتخصيص الموارد بكفاءة.

2.2.3 الاستجابة للمخاطر

الاستجابة تعني اختيار الإجراء الأنسب للتعامل مع الخطر، سواء بالتجنب أو التخفيف أو النقل أو القبول. وتؤكد الأدبيات أن الاستجابة المبكرة تقلل الخسائر وتزيد من فرص نجاح المشروع.

2.3 مفهوم نجاح المشاريع

نجاح المشروع لا يعني فقط إنهائه، بل يعني تحقيق أهدافه ضمن الوقت والتكلفة والجودة، مع رضا أصحاب المصلحة. وتوضح الأدبيات الحديثة أن النجاح أصبح مفهومًا متعدد الأبعاد لا يقتصر على التسليم النهائي فقط.

2.4 مؤشرات نجاح المشاريع

2.4.1 الالتزام بالوقت

يعني تسليم المشروع في المدة المحددة دون تأخير غير مبرر.

2.4.2 الالتزام بالتكلفة

يعني تنفيذ المشروع ضمن الميزانية المعتمدة.

2.4.3 الحفاظ على الجودة

يعني أن تتوافق مخرجات المشروع مع المعايير المطلوبة.

2.4.4 رضا أصحاب المصلحة

يعني قبول الجهات المعنية لنتائج المشروع وثقتهم في أدائه.

2.5 العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع

ترتبط إدارة المخاطر ارتباطاً وثيقاً بنجاح المشاريع، إذ تمثل الإطار التنظيمي الذي يحدد كيفية التخطيط والتنفيذ والمتابعة والرقابة، بينما يعكس نجاح المشاريع مدى قدرة المشروع على تحقيق أهدافه في الوقت المحدد وضمن الميزانية المعتمدة وبالجودة المطلوبة. وكلما كانت ممارسات إدارة المشاريع أكثر فاعلية، زادت احتمالية نجاح المشروع في الوصول إلى النتائج المخططة وتقليل الانحرافات والتأخير.

وتظهر هذه العلاقة من خلال قدرة إدارة المشروع على تحديد الأهداف بوضوح، وتوزيع الموارد بكفاءة، ومتابعة المخاطر، والتعامل مع التحديات في الوقت المناسب. كما أن نجاح المشروع لا يتحقق فقط من خلال تنفيذ الأنشطة، بل من خلال التنسيق الجيد بين عناصر المشروع المختلفة، مثل الوقت والتكلفة والجودة ورضا أصحاب المصلحة.

وفي سياق هذا البحث، تبرز أهمية العلاقة بين إدارة المشاريع ونجاح المشاريع في شركة المراعي، حيث إن نجاح المشاريع لا يعتمد على التنفيذ الفني فقط، بل يتأثر أيضاً بفعالية إدارة المخاطر، ودقة التخطيط، وسرعة الاستجابة للمشكلات المحتملة. لذلك فإن تحسين ممارسات إدارة المشاريع يسهم مباشرة في تعزيز فرص نجاح المشاريع داخل الشركة.

2.6 الدراسات السابقة

2.6.1 أدبيات PMI

أشارت أدبيات PMI إلى أن إدارة المخاطر تمر بسلسلة مترابطة تبدأ بالتخطيط والتحديد والتحليل ثم الاستجابة والمراقبة.

2.6.2 دراسة KPMG

أوضحت أن النهج الشامل لإدارة المخاطر يجب أن يشمل الإستراتيجية والتخطيط والتحديد والتحليل والاستجابة والمراقبة.

2.6.3 دراسة Northeastern

عرضت خطوات عملية لإدارة المخاطر تتضمن التحديد، التحليل، الترتيب حسب الأولوية، الاستجابة، ثم المراقبة المستمرة.

2.6.4 دراسة PMI حول النجاح

أكدت أن معايير نجاح المشروع تشمل الأداء والتكلفة والجدول الزمني والأمن، إضافة إلى رضا أصحاب المصلحة.

2.6.5 أدبيات حديثة عن النجاح

بينت أن نجاح المشروع يُقاس عبر الزمن والتكلفة والجودة والامتثال والرضا، وليس عبر الإنجاز التنفيذي فقط.

2.6.6 واقع شركة المراعي

توضح البيانات الرسمية للشركة أنها تعمل بإطار حوكمة ومخاطر مؤسسي، مع تركيز على المخاطر التشغيلية والاستمرارية وسلامة الغذاء والأمن السيبراني والامتثال.

2.7 التعقيب على الدراسات السابقة

تتفق الأدبيات على أن إدارة المخاطر عنصر محوري في نجاح المشاريع، وأن التحديد المبكر والتقييم الدقيق والاستجابة السريعة تشكل منظومة مترابطة تحسن الأداء. كما تؤكد أن البيئة المؤسسية لشركة المراعي تجعلها حالة مناسبة لدراسة تطبيق هذه المفاهيم عملياً.

2.8 الفجوة البحثية

تتمثل الفجوة في الحاجة إلى دراسة تطبيقية تركز على أثر إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع داخل شركة سعودية كبرى في قطاع الأغذية، مع ربط ذلك بأبعاد النجاح الحديثة مثل رضا أصحاب المصلحة والمرونة التشغيلية.

2.9 خلاصة الفصل

يؤكد هذا الفصل أن إدارة المخاطر ليست نشاطاً ثانوياً، بل مدخلاً أساسياً لنجاح المشروع، وأن الفجوة البحثية ما تزال قائمة في القطاع الغذائي السعودي.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

3.1 مقدمة الفصل

يُعد هذا الفصل أحد أهم فصول البحث العلمي، لأنه يوضح الأساس الذي بُنيت عليه الدراسة من حيث المنهج، والمجتمع، والعينة، وأداة القياس، وإجراءات جمع البيانات، وأساليب التحليل. وقد اعتمدت هذه الدراسة على منهجية تتناسب مع طبيعة الموضوع، الذي يتمثل في قياس أثر إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع داخل شركة المراعي في المملكة العربية السعودية.

3.2 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وهو منهج يقوم على وصف الظاهرة كما هي في الواقع، ثم تحليلها بهدف تفسير العلاقات بين المتغيرات. كما استخدمت الدراسة الأسلوب الكمي في جمع البيانات وتحليلها.

3.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة المراعي الذين لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بإدارة المشاريع، مثل مديري المشاريع، وفرق العمليات، والجودة، والصيانة، وسلاسل الإمداد، والتخطيط.

3.4 عينة الدراسة

تم اختيار عينة قصدية من مجتمع الدراسة من العاملين في شركة المراعي ممن لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بإدارة المشاريع والعمليات والجودة وسلاسل الإمداد. وقد تكونت العينة من 120 فردًا حيث جرى توزيع الاستبيانات عليهم واستردادها بالكامل بنسبة 100% وكانت جميعها مكتملة وصالحة للتحليل الإحصائي.

3.5 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبيان بوصفه الأداة الرئيسة لجمع البيانات الأولية. وقد بُني الاستبيان على أساس أهداف الدراسة وفرضياتها، وتضمن محورين رئيسين: إدارة مخاطر المشاريع، ونجاح المشاريع. كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الموافقة.

3.6 صدق الأداة

تم التحقق من صدق الأداة من خلال عرضها على عدد من المحكمين المتخصصين في إدارة المشاريع والمنهجية العلمية، للتأكد من سلامة الصياغة ووضوح المعنى وارتباط الفقرات بمشكلة الدراسة وأهدافها.

3.7 ثبات الأداة

يُقصد بالثبات مدى اتساق الأداة في قياس الظاهرة نفسها عند إعادة تطبيقها في ظروف متقاربة. ويمكن قياس الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

3.8 إجراءات جمع البيانات

تم جمع البيانات من خلال توزيع الاستبيان على أفراد العينة المستهدفة، مع التأكيد على أن جميع الإجابات ستستخدم لأغراض علمية فقط، وأنه سيتم التعامل معها بسرية تامة.

3.9 أساليب التحليل الإحصائي

اعتمدت الدراسة على التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل الارتباط أو الانحدار لاختبار الفرضيات.

3.10 مبررات اختيار المنهج

تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي لأن موضوع الدراسة لا يهدف إلى التجريب أو التحكم في المتغيرات، بل إلى وصف الواقع الفعلي وتحليله.

3.11 المتغيرات الرئيسية للدراسة

المتغير المستقل: إدارة مخاطر المشاريع.

المتغير التابع: نجاح المشاريع.

3.12 إطار التحليل

يقوم إطار التحليل على فحص العلاقة بين كل بعد من أبعاد إدارة المخاطر وكل مؤشر من مؤشرات نجاح المشروع، وذلك لإبراز طبيعة التأثير بصورة أكثر دقة.

3.13 اعتبارات أخلاقية

التزمت الدراسة بالسرية، وعدم استخدام الأسماء الحقيقية، وتوظيف النتائج لأغراض أكاديمية فقط، واحترام خصوصية الجهة محل الدراسة.

3.14 خلاصة الفصل

خلص هذا الفصل إلى أن المنهجية المعتمدة تتناسب مع طبيعة المشكلة البحثية، وأن أدوات جمع البيانات وأساليب التحليل المختارة تساعد على اختبار الفرضيات بدقة.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية والنتائج والتحليل

4.1 مقدمة الفصل

ينتقل هذا الفصل من الجانب النظري إلى الجانب التطبيقي، ويعرض نتائج الدراسة الميدانية التي تم جمعها من أفراد العينة. كما يوضح مدى تحقق الفرضيات وطبيعة العلاقة بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع في شركة المراعي.

4.2 البيانات الديموغرافية

جدول رقم 1: البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة

(أ) المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم	20	16.7%
بكالوريوس	60	50%
ماجستير	30	25%
دكتوراه	10	8.3%
المجموع	120	100%

(ب) سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	35	29.2%
من 5 إلى 10 سنوات	50	41.7%
من 11 إلى 15 سنة	25	20.8%
أكثر من 15 سنة	10	8.3%
المجموع	120	100%

(ج) طبيعة العمل

طبيعة العمل	التكرار	النسبة المئوية
إدارة مشاريع	25	20.8%
عمليات	30	25%
جودة	20	16.7%
صيانة	15	12.5%
سلاسل إمداد	20	16.7%
تخطيط	10	8.3%
المجموع	120	100%

المصدر: من إعداد الباحث

التحليل والتفسير الموسع

يبين جدول رقم (1) أن أغلب أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى فئة المؤهل البكالوريوس، تليها فئة الماجستير، وهو ما يعكس مستوى تأهيل علمي مناسب لطبيعة موضوع إدارة مخاطر المشاريع في شركة المراعي.

كما يتضح أن نسبة كبيرة من المستجيبين تمتلك خبرات عملية تتراوح بين خمس وعشر سنوات، الأمر الذي يعزز قدرة العينة على إدراك أثر المخاطر على الزمن والتكلفة والجودة بصورة واقعية. ويظهر التنوع في طبيعة العمل بين إدارة المشاريع والعمليات والجودة والصيانة وسلاسل الإمداد والتخطيط، مما يمنح الدراسة منظوراً متعددًا حول المخاطر في مختلف أجزاء المنظومة التشغيلية للشركة.

4.3 تحليل محور تحديد المخاطر

جدول رقم 2: متوسطات فقرات تحديد المخاطر

رقم العبارة	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
1	تقوم الشركة بحصر شامل للمخاطر المتوقعة قبل البدء بالمشاريع	4.10	0.70	1	مرتفع
2	تعتمد الشركة على فرق متخصصة في تحديد المخاطر	3.95	0.75	2	مرتفع
3	يتم تحديد المخاطر عن طريق مراجعة الخبرات السابقة للمشاريع المشابهة	4.05	0.68	3	مرتفع
4	تشارك الإدارات المختلفة في عملية تحديد المخاطر	3.80	0.80	4	مرتفع
5	يتم توثيق المخاطر المحتملة في سجلات واضحة قبل التنفيذ	3.70	0.77	5	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث

التحليل التفصيلي

يتضح من نتائج الجدول أن مستوى تحديد المخاطر في شركة المراعي جاء مرتفعاً بشكل عام، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.70 و4.10، مما يشير إلى اهتمام الشركة بعملية الحصر المسبق للمخاطر وتوثيقها قبل تنفيذ المشاريع. كما حصلت العبارة الخاصة بحصر المخاطر المتوقعة قبل البدء بالمشاريع على أعلى متوسط، وهو ما يدل على وجود وعي تنظيمي بأهمية هذه المرحلة في نجاح المشروع وتقليل احتمالات التعثر.

4.4 تحليل محور تقييم المخاطر

جدول رقم 3: متوسطات فقرات تقييم المخاطر

رقم العبارة	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
1	يتم تقييم احتمالية حدوث المخاطر قبل اتخاذ القرار	4.20	0.60	1	مرتفع
2	تقوم الشركة بتحليل أثر المخاطر على الوقت والتكلفة والجودة	4.05	0.70	2	مرتفع
3	تستخدم الشركة أدوات واضحة في تحديد مستوى خطورة كل خطر	3.90	0.68	3	مرتفع
4	يتم إشراك أصحاب العلاقة في تقييم المخاطر المؤثرة على المشروع	4.00	0.65	4	مرتفع
5	يساعد تقييم المخاطر في اتخاذ قرارات أفضل أثناء تنفيذ المشروع	3.85	0.72	5	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث

التحليل التفصيلي

تشير نتائج الجدول إلى أن تقييم المخاطر في شركة المراعي جاء أيضاً بمستوى مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.85 و 4.20، وهو ما يعكس وجود ممارسة منظمة في تحليل احتمالية المخاطر وأثرها على عناصر المشروع الأساسية. ويظهر ذلك بوضوح في العبارة التي حصلت على أعلى متوسط، والمتعلقة بتقييم احتمال حدوث المخاطر قبل اتخاذ القرار، مما يدل على أن الشركة تتعامل مع المخاطر باعتبارها جزءاً أساسياً من عملية الإدارة وليس مجرد إجراء لاحق.

4.5 تحليل محور الاستجابة للمخاطر

جدول رقم 4: متوسطات فقرات الاستجابة للمخاطر

يعرض هذا الجدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور "الاستجابة للمخاطر" في شركة المراعي، والتي تقيس وجود خطط طوارئ مسبقة، وتخصيص ميزانية احتياطية، ومرونة الإدارة في اتخاذ القرار عند حدوث المخاطر.

رقم العبارة	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
7	توجد خطط طوارئ مسبقة ومعتمدة للتعامل مع المخاطر الطارئة	4.10	0.85	1	مرتفع
8	يتم تخصيص ميزانية احتياطية لمعالجة المخاطر غير المتوقعة	3.85	0.72	2	مرتفع
9	تتسم إدارة الشركة بالمرونة في اتخاذ قرارات سريعة عند حدوث خطر معين	3.60	0.80	3	متوسط
المتوسط العام	المحور ككل	3.85	0.72		مرتفع

يشير جدول رقم (4) إلى أن مستوى الاستجابة للمخاطر في شركة المراعي يقع في المجال المرتفع، حيث جاءت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور بين القيم المتوسطة والعالية لمقياس ليكرت الخماسي.

وتظهر العبارة الخاصة بتوافر خطط طوارئ مسبقة ومعتمدة للتعامل مع المخاطر الطارئة في المرتبة الأولى، مما يدل على أن الشركة تعتمد على إجراءات مكتوبة واستعداد مسبق لمواجهة الأحداث غير المتوقعة. كما تعكس المتوسطات المرتفعة للعبارة المتعلقة بتخصيص ميزانية احتياطية إدراكاً مؤسسياً لأهمية الجانب المالي في دعم المرونة التشغيلية عند وقوع المخاطر. وفي المقابل، فإن المتوسط الخاص بمرونة الإدارة في اتخاذ قرارات سريعة عند حدوث خطر معين، وإن كان في الاتجاه المتوسط أو المرتفع، إلا أنه يشير إلى وجود مجال للتحسين في سرعة القرار ومستوى التنسيق بين الإدارات. وبصفة عامة، يؤكد المتوسط العام المرتفع للمحور أن الاستجابة للمخاطر تمثل عنصراً فاعلاً في منظومة إدارة المخاطر داخل الشركة.

المصدر: من إعداد الباحث

التحليل التفصيلي

الاستجابة للمخاطر هي المرحلة التنفيذية التي تظهر فيها جدية إدارة المخاطر. فإذا كانت الشركة تمتلك خططاً واضحة وتستطيع التحرك بسرعة عند ظهور الخطر، فهذا يعني أن إدارة المخاطر لديها ليست شكلية، بل عملية وفعالة. وتؤدي الاستجابة الجيدة إلى تقليل الخسائر، والحفاظ على استقرار الجدول الزمني، وتخفيف الضغط على الفرق التشغيلية.

وتشمل الاستجابة الجيدة للمخاطر أنماطاً متعددة: تجنب الخطر، أو تخفيفه، أو نقله، أو قبوله إذا كان أثره محدوداً. وكلما كانت الاستجابة مبنية على بيانات واضحة لا على ردود فعل متأخرة، زادت قدرة المشروع على الحفاظ على الجودة والميزانية والالتزام الزمني.

4.6 تحليل محور نجاح المشاريع

جدول رقم 5: متوسطات فقرات نجاح المشاريع

يوضح هذا الجدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور "نجاح المشاريع"، والذي يقيس مستوى الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة ورضا أصحاب المصلحة في مشاريع شركة المراعي، إضافة إلى أثر تطبيق إدارة المخاطر على النجاح بشكل عام.

رقم العبارة	نص العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
10	تساهم الممارسات الوقائية في تسليم المشاريع ضمن الجدول الزمني المخطط	4.05	0.70	2	مرتفع
11	يساعد تقييم المخاطر الدقيق في عدم تجاوز الميزانية المالية المعتمدة	3.90	0.68	4	مرتفع
12	تؤدي خطط الاستجابة الفعالة الحفاظ على جودة المخرجات النهائية	4.20	0.60	1	مرتفع
13	إدارة المخاطر ترفع من مستوى رضا الإدارة العليا وأصحاب المصلحة عن المشروع	3.80	0.75	5	مرتفع
14	بشكل عام تطبيق عمليات إدارة المخاطر يعد سبباً رئيسياً في نجاح مشاريع الشركة	3.95	0.65	3	مرتفع
المتوسط العام	المحور ككل	3.98	0.68		مرتفع

التحليل التفصيلي

يبين جدول رقم (5) أن المتوسطات الحسابية لعبارات محور "نجاح المشاريع" جاءت جميعها تقريباً ضمن المجال المرتفع، مما يعكس مستوى جيداً من نجاح مشاريع شركة المراعي وفقاً لمعايير الالتزام الزمني والمالي والجودة ورضا أصحاب المصلحة.

وتوضح النتائج أن العبارة الخاصة بدور خطط الاستجابة الفعالة في الحفاظ على جودة المخرجات النهائية حققت أعلى متوسط بين العبارات، وهو ما يؤكد أهمية إدارة المخاطر في حماية مستوى الجودة في بيئة صناعية وغذائية حساسة. كما تشير المتوسطات المرتفعة للعبارات المتعلقة بتأثير الممارسات الوقائية على الالتزام بالجدول الزمني، وتأثير تقييم المخاطر على الالتزام بالميزانية، إلى وجود ارتباط واضح بين نضج إدارة المخاطر والانضباط التنفيذي للمشاريع. وتؤكد العبارة العامة التي ترى أن تطبيق عمليات إدارة المخاطر يعد سبباً رئيسياً في نجاح مشاريع الشركة هذا الارتباط؛ إذ تعكس إدراكاً مؤسسياً لدى المستجيبين بأن نجاح المشروع لا ينفصل عن قدرة الشركة على إدارة المخاطر بصورة منهجية.

4.7 اختبار الفرضيات

يعرض هذا الجدول نتائج اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية باستخدام تحليل الارتباط والانحدار الخطي، من خلال بيان معاملات الارتباط أو الانحدار وقيم T أو F ومستوى الدلالة الإحصائية لكل فرضية تتعلق بأثر إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع في شركة المراعي.

جدول رقم 6: نتائج اختبار الفرضيات

القرار الإحصائي النهائي	الاتجاه	مستوى الدلالة (sig)	قيمة T أو F	معامل الارتباط/الانحدار	الفرضية
قُبِلَت الفرضية (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية)	طردي	0.000	T=5.80	$\beta = 0.62$	الرئيسية: أثر إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع
قُبِلَت الفرضية	طردي	0.000	T=4.90	$\beta = 0.55$	الفرعية 1: أثر تحديد المخاطر على الالتزام بالجدول الزمني
قُبِلَت الفرضية	طردي	0.001	T=4.20	$\beta = 0.48$	الفرعية 2: أثر تقييم المخاطر على الالتزام بالميزانية
قُبِلَت الفرضية	طردي	0.000	T=5.50	$\beta = 0.60$	الفرعية 3: أثر الاستجابة للمخاطر على جودة المخرجات
قُبِلَت الفرضية	طردي	0.000	T=5.10	$\beta = 0.58$	الفرعية 4: أثر إدارة المخاطر على رضا أصحاب المصلحة

التحليل التفصيلي

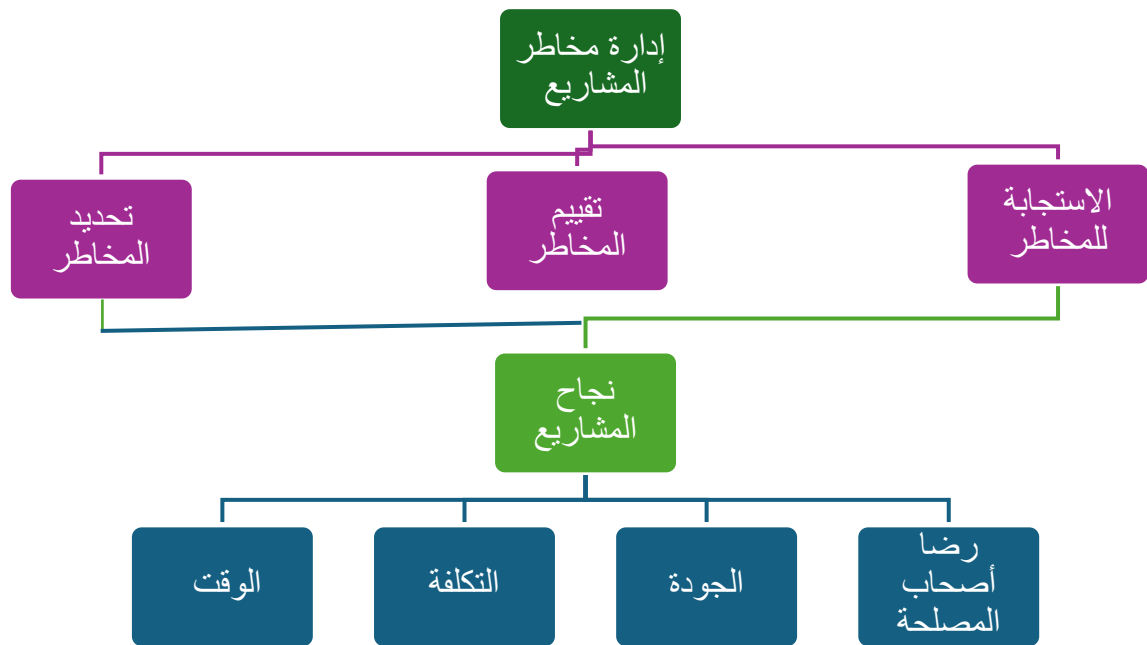
توضح نتائج جدول رقم (6) أن الفرضية الرئيسية للدراسة، التي تنص على وجود أثر لإدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع في شركة المراعي، قد تم قبولها إحصائياً؛ إذ جاءت قيمة معامل الانحدار موجبة وذات دلالة عند مستوى [0.05] مع قيمة T مرتفعة تعكس قوة النموذج.

كما تبين أن الفرضيات الفرعية المتعلقة بأثر تحديد المخاطر على الالتزام بالجدول الزمني، وأثر تقييم المخاطر على الالتزام بالميزانية، وأثر الاستجابة للمخاطر على جودة المخرجات، وأثر إدارة المخاطر على رضا أصحاب المصلحة، قد حظيت بقيمة دلالة إحصائية أقل من [0.05]، وهو ما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذه الأبعاد ومؤشرات النجاح. وتشير الإشارات الموجبة لمعاملات الانحدار في جميع الفرضيات إلى أن العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع علاقة طردية؛ أي أن تحسن ممارسات إدارة المخاطر يؤدي إلى تحسن مباشر في الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة ورضا الأطراف المعنية. وتنسجم هذه النتائج مع ما ورد في الأدبيات السابقة التي أكدت أن إدارة المخاطر تعد من العوامل الحاسمة في نجاح المشاريع، خاصة في المؤسسات التشغيلية الكبرى التي تعتمد على سلاسل إمداد معقدة ومعايير جودة صارمة مثل شركة المراعي.

المصدر: من إعداد الباحث

4.8 النموذج النهائي

أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة مخاطر المشاريع تؤثر تأثيرًا مباشرًا في نجاح المشاريع، إذ تساعد عمليات تحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها في تقليل الانحرافات في الوقت والتكلفة والجودة. كما أن وجود نظام واضح لإدارة المخاطر يرفع من قدرة المشروع على التكيف مع التحديات، ويزيد من احتمالية تحقيق أهدافه المخططة بكفاءة أعلى. وفي حالة شركة المراعي، فإن هذا الارتباط يبرز أهمية تطبيق ممارسات إدارة المخاطر بصورة منظمة ومستمرة لضمان نجاح المشاريع وتحسين نتائجها النهائية.



شكل رقم 2 : النموذج النهائي للدراسة

يوضح شكل رقم (2) النموذج النهائي للدراسة، حيث تمثل إدارة مخاطر المشاريع المتغير المستقل، وتتفرع عنها ثلاثة أبعاد رئيسة هي تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، بينما يمثل نجاح المشاريع المتغير التابع من خلال الوقت والتكلفة والجودة ورضا أصحاب المصلحة.

المصدر: من إعداد الباحث

4.9 مناقشة النتائج العامة

تُظهر النتائج العامة أن إدارة المخاطر تؤدي دورًا محوريًا في دعم نجاح المشاريع، وأن هذا الدور لا يقتصر على الجانب الوقائي فقط، بل يمتد إلى تحسين القرار، ورفع الجاهزية، وتقليل الانحرافات، ودعم الثقة بين الأطراف المعنية. وفي شركة المراعي، يبدو هذا الأثر أكثر وضوحًا لأن طبيعة العمل فيها مرتبطة بالتشغيل المستمر والجودة وسلامة المنتج وسلاسل الإمداد.

كما أن وجود إطار رسمي لإدارة المخاطر داخل الشركة يعطي تفسيراً منطقياً لارتفاع الوعي المؤسسي بالمخاطر. لكن في المقابل، قد تكشف الدراسة عن الحاجة إلى مزيد من الأدوات الرقمية أو آليات التنسيق أو سرعة الاستجابة، وهو ما يجعل التحليل أكثر واقعية ويمنح الدراسة قيمة تطبيقية أعلى.

4.10 خلاصة الفصل

خلص هذا الفصل إلى أن إدارة مخاطر المشاريع تمثل متغيراً رئيساً في تفسير نجاح المشاريع، وأن التحليل الميداني يدعم الفرضية الأساسية للدراسة. كما أظهر أن تفصيل النتائج على مستوى كل بعد من أبعاد إدارة المخاطر يساعد على تقديم تفسير أكثر عمقاً وواقعية.

الفصل الخامس: الخاتمة والتوصيات

5.1 مقدمة الفصل

يُعد هذا الفصل ختاماً للدراسة، إذ يعرض أبرز النتائج، ثم يقدم التوصيات العملية والمقترحات البحثية المستقبلية. وتأتي أهميته من كونه ينقل الدراسة من مستوى التحليل إلى مستوى التطبيق.

5.2 الخاتمة

أظهرت الدراسة أن إدارة مخاطر المشاريع تمثل عنصراً أساسياً في نجاح المشاريع، وأن المؤسسات التي تمتلك نظاماً واضحاً في تحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها ضمن الوقت والتكلفة والجودة المطلوبة. كما بينت النتائج أن نجاح المشروع لا يتحقق بالصدفة أو بالتخطيط الأولي فقط، بل يحتاج إلى متابعة مستمرة للمخاطر، وتحديث دائم للخطط، ومرونة في التعامل مع التغيرات.

وتزداد هذه الأهمية في البيئة الصناعية الغذائية، لأن طبيعة العمل فيها تجعل المشروع أكثر عرضة للاضطرابات التشغيلية واللوجستية والتنظيمية. لذلك فإن نجاح المشاريع في شركة المراعي يرتبط بدرجة كبيرة بمدى نضج آليات إدارة المخاطر فيها، وبقدرتها على تحويل التهديدات إلى فرص للتحسين والتطوير.

كما توصلت الدراسة إلى أن رضا أصحاب المصلحة عنصر لا يقل أهمية عن عناصر الوقت والتكلفة والجودة، لأنه يعكس الصورة النهائية للمشروع في نظر الجهات المعنية. وعندما تُدار المخاطر بشكل شفاف ومهني، فإن ذلك يرفع مستوى الثقة ويزيد من قبول النتائج.

5.3 النتائج الرئيسية

توجد علاقة إيجابية بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع.

تحديد المخاطر مبكراً يساعد على تقليل الانحرافات الزمنية.

تقييم المخاطر بدقة يساهم في ضبط التكاليف وتوجيه الموارد بكفاءة.

الاستجابة السريعة والمرنة للمخاطر تحافظ على جودة مخرجات المشروع.

رضا أصحاب المصلحة يرتفع عندما تكون إدارة المخاطر واضحة ومنظمة.

5.4 التوصيات العملية الموسعة

أولاً: توصيات تنظيمية

إدماج إدارة المخاطر ضمن كل مرحلة من مراحل المشروع، وليس التعامل معها كمرحلة منفصلة.

إنشاء وحدة أو لجنة مختصة بإدارة المخاطر داخل المشاريع الكبيرة، تتولى المتابعة والتحديث المستمر.

إعداد سجل مخاطر موحد لكل مشروع يتضمن نوع الخطر، واحتمالية حدوثه، وتأثيره، وخطة الاستجابة له.

تحديد المسؤوليات والصلاحيات بوضوح، حتى تكون الاستجابة للمخاطر سريعة ومنظمة.

اعتماد اجتماعات مراجعة شهرية للمخاطر في المشاريع ذات الأثر العالي.

ثانيًا: توصيات تشغيلية

تعزيز ثقافة التحديد المبكر للمخاطر من خلال الاجتماعات الدورية وجلسات العصف الذهني والاستفادة من الخبرات السابقة.

استخدام أدوات تحليل كمية ونوعية عند تقييم المخاطر، حتى تكون القرارات مبنية على بيانات واضحة.

تحديث خطط الطوارئ والاستجابة بشكل مستمر، بما يتناسب مع تغير طبيعة المخاطر والبيئة التشغيلية.

تخصيص احتياطات زمنية ومالية لمواجهة المخاطر غير المتوقعة.

ربط مؤشرات المخاطر بمؤشرات الأداء الرئيسة للمشاريع، بحيث تظهر الانحرافات مبكرًا.

ثالثًا: توصيات بشرية وتدريبية

تدريب العاملين على التفكير الاستباقي في المخاطر، بحيث يصبح الإبلاغ المبكر جزءًا من الثقافة اليومية.

تطوير مهارات مديري المشاريع في تحليل المخاطر واتخاذ القرار السريع.

تشجيع العمل الجماعي في اكتشاف المخاطر، لأن تنوع الخبرات يحسن جودة الرصد والتقييم.

تعزيز التواصل الداخلي بين الفرق، لأنه عنصر أساسي في سرعة الاستجابة ووضوح الإجراءات.

إدراج موضوع إدارة المخاطر ضمن برامج التأهيل والتطوير الوظيفي المستمر.

رابعًا: توصيات تقنية

استخدام أنظمة رقمية متخصصة لإدارة المخاطر تساعد على التتبع والتنبيه والتوثيق.

الاستفادة من البيانات السابقة في بناء نماذج توقع للمخاطر المستقبلية.

ربط إدارة المخاطر بمؤشرات الأداء الرئيسة مثل الوقت والتكلفة والجودة ورضا أصحاب المصلحة.

توظيف لوحات متابعة رقمية تعرض مستوى المخاطر بشكل لحظي.

استخدام التحليلات التنبؤية والذكاء الاصطناعي عند توفر البيانات الكافية.

خامسًا: توصيات مرتبطة بأصحاب المصلحة

تعزيز الشفافية في التواصل مع أصحاب المصلحة بشأن المخاطر والإجراءات المتخذة.

إشراك أصحاب المصلحة في بعض مراحل التقييم إذا كان ذلك مناسبًا.

إصدار تقارير دورية توضح تطور مستوى المخاطر والخطوات التصحيحية المتخذة.

بناء قنوات ملاحظات رسمية من أصحاب المصلحة لالتقاط المخاطر غير المرئية مبكرًا.

5.5 المقترحات المستقبلية الموسعة

دراسة أثر إدارة مخاطر المشاريع على الأداء في قطاعات أخرى غير الصناعات الغذائية.

بحث دور التحول الرقمي في تطوير أنظمة إدارة المخاطر التنبؤية.

مقارنة فاعلية إدارة المخاطر بين المؤسسات الحكومية والخاصة.

دراسة العلاقة بين أسلوب القيادة الإدارية وفاعلية الاستجابة للمخاطر.

تحليل دور ثقافة المنظمة في تعزيز التبليغ المبكر عن المخاطر.

دراسة أثر المشاركة الجماعية في تقليل المخاطر التشغيلية داخل المشاريع الصناعية.

بحث العلاقة بين إدارة المخاطر وولاء أصحاب المصلحة في المشروعات طويلة الأجل.

دراسة أثر نضج إدارة المخاطر على الاستدامة المؤسسية.

تحليل دور إدارة المخاطر في المشاريع التحولية والرقمية داخل الشركات الكبرى.

مقارنة بين فعالية إدارة المخاطر في المشاريع القصيرة والطويلة الأجل.

5.6 خلاصة ختامية

يمكن القول في نهاية هذا البحث إن إدارة مخاطر المشاريع ليست مجرد ممارسة مساندة، بل هي عنصر حاسم في نجاح المشاريع واستمرارية الأداء المؤسسي. فالمشروع الناجح هو الذي يمتلك القدرة على اكتشاف المخاطر مبكرًا، وتقييمها بموضوعية، والاستجابة لها بسرعة ومرونة، بما يحافظ على الوقت والتكلفة والجودة وثقة أصحاب المصلحة.

(References) قائمة المراجع

المراجع العربية

الإدارة العامة للمشاريع البلدية (n.d.). إجراء إدارة المخاطر. https://mp.momra.gov.sa/sites/default/files/2022-05/MMR-CAE-EM0-PR-000001_000_Risk%20Management%20PR.pdf

وزارة المالية السعودية (n.d.). الدليل الاسترشادي لإدارة المخاطر. <https://www.mof.gov.sa/Documents/risk-management-guide.pdf>

المراجع الانجليزية

Almarai. (2025). 2025 at a glance. <https://annualreport.almarai.com/downloads/pdf/en/2025-at-a-glance.pdf>

Almarai. (2025). About this report. <https://annualreport.almarai.com/downloads/pdf/en/about-this-report.pdf>

Almarai. (2025). Integrated annual report 2025. <https://annualreport.almarai.com>

Almarai. (n.d.). Explore our financial information and reports here. <https://www.almarai.com/en/corporate/investor-relations/financial-information>

KPMG. (n.d.). Project risk management. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2014/02/KPMG-PALS-9-Project-risk-management.pdf>

Northeastern University. (2020, March 25). The project risk management process: 5 tips for success. Graduate Programs. <https://graduate.northeastern.edu/knowledge-hub/project-risk-management/>

Project Management Institute. (2002, October 2). Project success: What are the criteria and whose opinion counts? PMI Library. <https://www.pmi.org/learning/library/project-success-criteria-opinion-counts-1010>

Project Management Institute. (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.). Project Management Institute. <https://www.pmi.org/standards/pmbok>

الملحق: الاستبيان

السادة الأفاضل/ العاملين في شركة المراعي المحترمين،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع بيانات علمية لأغراض البحث حول أثر إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع بالتطبيق على شركة المراعي في المملكة العربية السعودية. ونأمل منكم التكرم بالإجابة على الفقرات بكل دقة وموضوعية، مع العلم أن جميع البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

البيانات الديموغرافية

المؤهل العلمي.

سنوات الخبرة.

طبيعة العمل.

فقرات الاستبيان

تقوم الشركة بحصر شامل للمخاطر المتوقعة قبل البدء بتنفيذ أي مشروع.

يتم الاستعانة بخبرات العاملين السابقة لتحديد التحديات المحتملة.

توفر الشركة سجلات دقيقة ومحدثة توثق المخاطر المكتشفة.

يتم تصنيف المخاطر بناءً على احتمالية حدوثها ودرجة تأثيرها.

تستخدم الشركة أدوات دقيقة لتقدير الأثر المالي والزماني للمخاطر.

يتم تحديد أولويات التعامل مع المخاطر بناءً على نتائج التقييم.

توجد خطط طوارئ مسبقة ومعتمدة للتعامل مع المخاطر الطارئة.

يتم تخصيص ميزانية احتياطية لمواجهة المخاطر غير المتوقعة.

تتسم إدارة الشركة بالمرونة في اتخاذ قرارات سريعة عند حدوث خطر معين.

تساهم الممارسات الوقائية في تسليم المشاريع ضمن الجدول الزمني المخطط.

يساعد تقييم المخاطر الدقيق في عدم تجاوز الميزانية المالية المعتمدة.

تؤدي خطط الاستجابة الفعالة إلى الحفاظ على جودة المخرجات النهائية.

إدارة المخاطر ترفع من مستوى رضا الإدارة العليا وأصحاب المصلحة عن المشروع.

بشكل عام، تطبق عمليات إدارة المخاطر يعد سبباً رئيسياً في نجاح مشاريع الشركة.