

التكليف الثاني
(Assignment 2)

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

إعداد الطالب: بندر مبلوك السبيعي
إشراف: الدكتور عبد الرحيم نادر

جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - قسم إدارة المشاريع
العام الجامعي 2026

مقدمة الجزء الثاني

يمثل هذا الجزء الثاني من البحث امتدادًا مباشرًا للجزء الأول من الدراسة الموسومة بعنوان: «أثر إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع بالتطبيق على شركة المراعي في المملكة العربية السعودية». وقد تم إعداد هذا الجزء وفق متطلبات التكليف الثاني، بحيث ينتقل البحث من تحديد المشكلة والإطار العام إلى بناء التصميم البحثي التفصيلي الذي سيقود عملية الدراسة الميدانية وتحليل البيانات.

وتحافظ الدراسة في هذا الجزء على نفس الموضوع والمتغيرات والحدود التي تم اعتمادها في الجزء الأول. ويتمثل المتغير المستقل في إدارة مخاطر المشاريع، بأبعادها الثلاثة: تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر. بينما يتمثل المتغير التابع في نجاح المشاريع، ويُقاس من خلال الالتزام بالجدول الزمني، والالتزام بالميزانية والتكلفة، وجودة المخرجات، ورضا أصحاب المصلحة.

وتتوافق هذه الدراسة مع الإطار الزمني للبحث الجامعي لعام 2026، مع الاستناد إلى تقرير شركة المراعي المتكامل لعام 2025 بوصفه من أحدث المراجع المؤسسية المحددة في الجزء الأول. كما أن اختيار شركة المراعي يرتبط بكونها مؤسسة سعودية كبيرة تعمل في بيئة تشغيلية وصناعية تعتمد على استمرارية العمليات وسلاسل الإمداد ومعايير الجودة والامتثال، وهي عوامل تجعل إدارة مخاطر المشاريع موضوعًا مناسبًا للدراسة التطبيقية.

وتنبع الأهمية المنهجية لهذا الجزء تحديدًا من كونه يمثل نقطة التحول التي يتحول عندها البحث من مرحلة العرض النظري، للمشكلة إلى مرحلة التصميم القابل للتنفيذ الميداني؛ فبدون صياغة دقيقة لأسئلة قابلة للفحص، وأهداف قابلة للتحقيق وفرضيات قابلة للاختبار الإحصائي، يبقى البحث في إطار الوصف العام دون أن يتحول إلى معرفة علمية قابلة للتحقق. ومن هذا المنطلق، يُعنى هذا الجزء ببناء الجسر المنهجي الذي يربط بين ما تم طرحه في الجزء الأول من مشكلة وأهمية، وبين ما سيُنقذ لاحقًا من جمع بيانات وتحليل واستخلاص نتائج، بحيث يشكل هذا التصميم خارطة الطريق التي توجه جميع الخطوات اللاحقة للدراسة.

أولاً: أسئلة البحث

1.1 السؤال الرئيس

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

1.2 الأسئلة الفرعية

- 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؟

،وتتسق هذه الأسئلة مع البناء النظري للدراسة؛ إذ يركز السؤال الأول على مرحلة التعرف المبكر على المخاطر وعلاقتها بالوقت بينما يركز السؤال الثاني على قدرة تقييم المخاطر على دعم الانضباط المالي، ويركز السؤال الثالث على دور الاستجابة في حماية الجودة، أما السؤال الرابع فيتناول الأثر الشامل لإدارة المخاطر على رضا أصحاب المصلحة.

ثانيًا: أهداف البحث

2.1 الهدف الرئيس

دراسة أثر إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع في شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية خلال الإطار الزمني للدراسة الجامعية لعام 2026، مع الاستناد إلى الأدبيات والمعلومات المؤسسية المتاحة حتى عام 2025.

2.2 الأهداف الفرعية

- التعرف على مستوى تطبيق ممارسات تحديد المخاطر في المشاريع.
- قياس أثر تقييم المخاطر على الالتزام بالميزانية المالية للمشاريع.
- تحليل أثر الاستجابة للمخاطر على جودة المخرجات النهائية للمشاريع.
- تحليل أثر إدارة مخاطر المشاريع على رضا أصحاب المصلحة.
- اختبار العلاقة الإحصائية بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع.
- تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق داخل الشركة لتحسين إدارة مخاطر المشاريع ورفع احتمالية نجاح المشاريع.

ثالثًا: فرضيات البحث

بناءً على أسئلة البحث وأهدافه، وعلى العلاقة النظرية المتوقعة بين المتغيرات، تم اعتماد الفرضيات التالية كما تتوافق مع الجزء الأول من البحث. ويرد بعد كل فرضية تبرير أكاديمي موجز يوضح الأساس النظري الذي بُنيت عليه.

الفرضية الرئيسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع.

التبرير: تستند هذه الفرضية إلى المبادئ والممارسات المهنية في إدارة المشاريع التي تربط الإدارة المنظمة للمخاطر بزيادة قدرة المشاريع على تحقيق أهدافها، خاصة في البيئات التشغيلية المعقدة التي تتعدد فيها مصادر عدم اليقين.

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد المخاطر والالتزام بالجدول الزمني.

التبرير: التعرف المبكر على المخاطر يمنح فرق المشروع وقتًا كافيًا لاتخاذ إجراءات وقائية قبل أن تتحول المخاطر إلى تأخيرات فعلية، وهو ما يتسق مع الأدبيات والممارسات المهنية التي تنظر إلى التعرف المبكر باعتباره أساسًا للتعامل الاستباقي مع المخاطر.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم المخاطر والالتزام بالميزانية.

التبرير: التقييم الدقيق لاحتمالية الخطر وحجم تأثيره المالي يسمح بتخصيص احتياطات وموارد مناسبة، مما يقلل من احتمالية تجاوز الميزانية المعتمدة.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستجابة للمخاطر وجودة المخرجات.

التبرير: وجود خطط استجابة فعالة، مثل التجنب أو التخفيف أو النقل أو القبول المنظم، يحد من الآثار السلبية للمخاطر على مواصفات المخرجات النهائية للمشروع.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر ورضا أصحاب المصلحة.

التبرير: الشفافية في التعامل مع المخاطر وسرعة الاستجابة لها يمكن أن ترفع ثقة الأطراف المعنية بقدرة الإدارة على ضبط المشروع، وهو ما قد ينعكس على مستوى الرضا العام.

وسيتم اختبار هذه الفرضيات عند تنفيذ الدراسة الميدانية باستخدام البيانات التي يتم جمعها من أفراد العينة المستهدفة. ويكون معيار الدلالة الإحصائية المقترح لاختبار الفرضيات هو مستوى 0.05، مع تفسير النتائج وفق طبيعة الاختبارات الإحصائية المستخدمة.

رابعًا: نموذج البحث

«يُبنى نموذج البحث على افتراض وجود علاقة بين المتغير المستقل «إدارة مخاطر المشاريع» والمتغير التابع «نجاح المشاريع». وتتمثل إدارة مخاطر المشاريع في ثلاث مراحل مترابطة: تحديد المخاطر، ثم تقييمها، ثم اختيار وتنفيذ الاستجابة المناسبة لها. أما نجاح المشاريع فيظهر من خلال قدرة المشروع على تحقيق أهدافه الزمنية والمالية والفنية، إلى جانب تحقيق مستوى مناسب من رضا أصحاب المصلحة».

4.1 المتغير المستقل: إدارة مخاطر المشاريع

يُقصد بإدارة مخاطر المشاريع في هذه الدراسة مجموعة العمليات المنظمة التي تهدف إلى التعرف على المخاطر المحتملة، وتحليل احتمالية وقوعها وتأثيرها، ثم وضع وتنفيذ الاستجابات المناسبة للحد من آثارها السلبية أو الاستفادة من الفرص الممكنة.

4.2 أبعاد المتغير المستقل

مؤشرات القياس المقترحة	المقصود في الدراسة	البُعد
وجود سجل للمخاطر، ورش تحديد المخاطر، الاستفادة من الخبرات السابقة، التحديث المستمر	التعرف المبكر على المخاطر ومصادرها وتوثيقها	تحديد المخاطر
تحليل الاحتمالية، تحليل الأثر مصفوفة المخاطر، ترتيب الأولويات	تقدير احتمال حدوث الخطر وحجم تأثيره وترتيب أولوياته	تقييم المخاطر
خطط الطوارئ، تقليل الأثر، نقل الخطر، قبول الخطر، المتابعة والتحديث	اختيار وتنفيذ الإجراءات المناسبة للتعامل مع الخطر	الاستجابة للمخاطر

4.3 المتغير التابع: نجاح المشاريع

يُقصد بنجاح المشاريع في هذه الدراسة مدى قدرة المشروع على تحقيق أهدافه المخططة ضمن الإطار الزمني والمالي المحدد وبالمستوى المطلوب من الجودة، مع تحقيق رضا أصحاب المصلحة المرتبطين بالمشروع.

أمثلة على مؤشرات القياس	التعريف الإجرائي	مؤشر النجاح
تقليل التأخير والانحرافات الزمنية	مدى التزام المشروع بالجدول الزمني	الوقت
تقليل تجاوزات التكلفة	مدى الالتزام بالميزانية المعتمدة	التكلفة
تقليل العيوب وتحقيق معايير الجودة المطلوبة	مدى تحقيق المخرجات للمواصفات	الجودة
الرضا عن النتائج والتواصل وتحقيق التوقعات	مدى رضا الأطراف المعنية عن نتائج المشروع	رضا أصحاب المصلحة

4.4 الرسم المفاهيمي لنموذج البحث

يوضح الشكل التالي العلاقة المفترضة بين المتغير المستقل بأبعاده الثلاثة والمتغير التابع بأبعاده الأربعة.

إدارة مخاطر المشاريع	أثر إيجابي متوقع ↓	نجاح المشاريع
• تحديد المخاطر • تقييم المخاطر • الاستجابة للمخاطر		• الوقت • التكلفة • الجودة • رضا أصحاب المصلحة

الشكل 1: (النموذج المفاهيمي المقترح للدراسة)

ويستند الترابط المنطقي بين أبعاد النموذج إلى تسلسل عملي وليس عشوائيًا؛ فتحديد المخاطر يرتبط بالدرجة الأولى بمؤشر الوقت لأن التعرف المبكر على مصادر الخطر يمنح فريق المشروع هامشًا زمنيًا للتعامل معه قبل أن يتحول إلى تأخير فعلي في الجدول الزمني. أما تقييم المخاطر فيرتبط بشكل مباشر بمؤشر التكلفة، كون التقدير الدقيق لاحتمالية الخطر وحجم أثره المالي هو الأساس الذي تُبنى عليه قرارات تخصيص الاحتياطات المالية وضبط الميزانية. في حين ترتبط الاستجابة للمخاطر بمؤشر الجودة بشكل أو ثقل، لأن جودة الاستجابة وسرعتها وملاءمتها تحدد مدى تأثير المخرجات النهائية عند وقوع الخطر فعليًا. أما رضا أصحاب المصلحة، فيُنظر إليه كمحصلة نهائية تتأثر بجميع الأبعاد الثلاثة مجتمعة.

وتجدر الإشارة إلى أن الربط بين كل بُعد من أبعاد إدارة مخاطر المشاريع ومؤشر النجاح الأقرب إليه يمثل علاقة تحليلية مباشرة مقترحة لأغراض اختبار الفرضيات الفرعية، ولا يعني أن تأثير كل بُعد يقتصر على مؤشر واحد فقط؛ إذ يمكن أن يمتد تأثير تحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها إلى مختلف مؤشرات نجاح المشروع، بما في ذلك الوقت والتكلفة والجودة ورضا أصحاب المصلحة.

خامسًا: مكان التطبيق المقترح للدراسة الميدانية (باختصار)

يتمثل مكان التطبيق المقترح للدراسة الميدانية في شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية، بوصفها مؤسسة سعودية كبرى تعمل في قطاع الأغذية والمشروبات، وتتميز ببيئة تشغيلية معقدة تعتمد على سلاسل الإمداد واستمرارية العمليات ومعايير الجودة والامتثال، مما يجعلها حالة مناسبة لدراسة أثر إدارة مخاطر المشاريع على نجاحها. وتستهدف الدراسة العاملين المرتبطين بالمشاريع والعمليات وسلاسل الإمداد داخل الشركة.

سادسًا: منهجية البحث المتوقعة (باختصار)

تعتمد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب كمي، من خلال أداة استبيان يُوزع على عينة من العاملين، وذلك لوصف مستوى ممارسات إدارة المخاطر واختبار علاقتها بنجاح المشاريع إحصائيًا. وتستند الدراسة إلى فلسفة وضعية ومدخل استنباطي واستراتيجية مسح وأفق زمني مقطعي، بما يتناسب مع طبيعة الفرضيات القابلة للقياس الكمي.

سابعًا: المخطط المقترح للمشروع

يوضح المخطط التالي التسلسل المنطقي لتنفيذ البحث منذ تحديد المشكلة وحتى الوصول إلى النتائج والتوصيات، وفق تسع خطوات مترابطة:

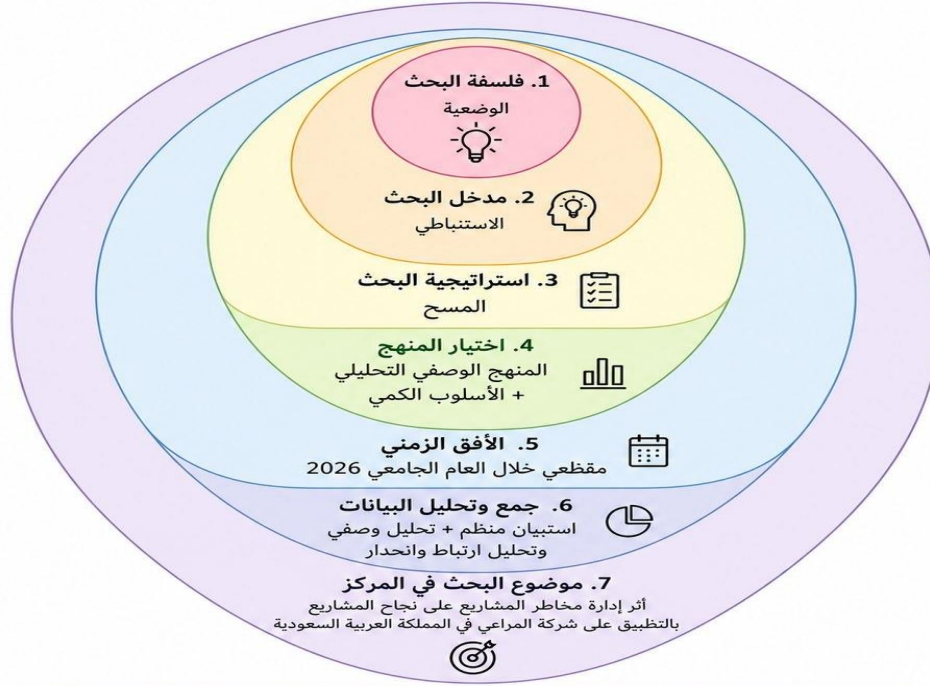
1. تحديد مشكلة البحث وصياغة موضوع الدراسة.
2. مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية.
3. صياغة أسئلة البحث وأهدافه وفرضياته.
4. بناء النموذج المفاهيمي وتحديد متغيرات الدراسة.
5. اختيار المنهجية وتصميم الدراسة وأداة جمع البيانات.
6. تحديد مجتمع الدراسة والعينة وجمع البيانات.
7. تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.
8. اختبار الفرضيات وتفسير النتائج ومناقشتها.
9. استخلاص الاستنتاجات وتقديم التوصيات والمقترحات.

النهاية	التسلسل المنهجي للبحث	البداية
النتائج والتوصيات	مراجعة الأدبيات → صياغة الأسئلة → الأهداف والفرضيات → النموذج المفاهيمي → المنهجية والأداة → جمع البيانات → التحليل الإحصائي → اختبار الفرضيات وتفسير النتائج الاستنتاجات والتوصيات	تحديد المشكلة

الشكل (2): (المخطط المقترح لتنفيذ المشروع البحثي)

ويمثل هذا التسلسل المسار التنفيذي المقترح للدراسة، حيث تنتقل الدراسة من تحديد المشكلة ومراجعة الأدبيات إلى بناء التصميم البحثي، ثم جمع البيانات وتحليلها، وصولاً إلى اختبار الفرضيات واستخلاص النتائج والتوصيات.

بصلة البحث (Research Onion) – منهجية الدراسة الحالية



هذه البصلة الدائرية تمثل طبقات منهجية البحث من الداخل إلى الخارج، حيث يحتوي كل مستوى على عنصر أساسي من عناصر منهجية البحث، مع توضيح موجز لكل عنصر.

لدراسة (Onion Research) (الشكل 3): (بصلة البحث)

المحتوى في الدراسة الحالية	الطبقة المنهجية
الوضعية	الطبقة الأولى – فلسفة البحث
الاستنباطي	الطبقة الثانية – مدخل البحث
المسح باستخدام الاستبيان	الطبقة الثالثة – استراتيجية البحث
المنهج الوصفي التحليلي / الأسلوب الكمي	الطبقة الرابعة – اختيار المنهج
مقطعي خلال العام الجامعي 2026	الطبقة الخامسة – الأفق الزمني
استبيان منظم + تحليل وصفي وتحليل ارتباط وانحدار	الطبقة السادسة – جمع وتحليل البيانات
أثر إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع بالتطبيق على شركة المراعي في المملكة العربية السعودية	مركز البصلة – موضوع البحث

الجدول 3: (طبقات بصلة البحث وتطبيقها على الدراسة الحالية)

توضح بصلة البحث القرارات المنهجية المتتالية التي تم اعتمادها في الدراسة، بدءًا من فلسفة البحث وانتهاءً بأساليب جمع البيانات وتحليلها. وقد تم تصميم الرسم بحيث تعكس كل طبقة قرارًا منهجيًا محددًا في الدراسة الحالية، بينما يمثل المركز موضوع البحث الذي تنظم حوله جميع الاختيارات المنهجية.

ثامناً: الهيكل المقترح للمشروع

وظيفة الفصل	المحتوى	الفصل
يمثل الأساس الذي تُبنى عليه بقية فصول الدراسة. ويحدد بدقة ماذا ستبحث الدراسة ولماذا.	المقدمة، المشكلة، الأهمية، الأسئلة، الأهداف، الفرضيات، النموذج المنهجية، الحدود والتعريفات	الفصل الأول: الإطار العام
يبني الأساس العلمي والمعرفي الذي تستند إليه فرضيات الدراسة.	إدارة المخاطر، نجاح المشاريع، العلاقة بين المتغيرات، واقع شركة المراعي الدراسات السابقة والفجوة	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
يوضح كيف ستنفذ الدراسة عملياً بما يضمن إمكانية التحقق من نتائجها.	المنهج، المجتمع، العينة، الأداة الصدق والثبات، جمع البيانات والتحليل	الفصل الثالث: المنهجية والإجراءات
يعرض النتائج التطبيقية الفعلية ويربطها بالفرضيات.	البيانات الديموغرافية، التحليل الوصفي، اختبار الفرضيات، مناقشة النتائج	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية والنتائج
يترجم النتائج إلى قيمة علمية وتطبيقية.	الاستنتاجات، التوصيات، المقترحات والحدود	الفصل الخامس: الخاتمة والتوصيات
يوثق المصادر ويرفق أداة الدراسة.	المراجع والاستبيان	المراجع والملحق

تاسعاً: جدول المحتويات المقترح

- المقدمة
- الفصل الأول: الإطار العام للبحث: مقدمة الفصل، مشكلة البحث، أهمية البحث، أسئلة البحث، أهداف البحث، فرضيات البحث، نموذج البحث، منهجية البحث، حدود البحث، التعريفات الإجرائية، خلاصة الفصل
- الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة: مفهوم إدارة مخاطر المشاريع، تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مفهوم نجاح المشاريع ومؤشراته، العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع، واقع شركة المراعي وإدارة المخاطر الدراسات السابقة، الفجوة البحثية، خلاصة الفصل
- الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها: منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، أداة جمع البيانات، مقياس الدراسة صدق وثبات الأداة، إجراءات جمع البيانات، أساليب تحليل البيانات، مبررات اختيار المنهج، المتغيرات الرئيسة للدراسة، إطار التحليل، الاعتبارات الأخلاقية
- الفصل الرابع: الدراسة الميدانية والنتائج والتحليل: مقدمة الفصل، البيانات الديموغرافية، تحليل أبعاد إدارة مخاطر المشاريع تحليل مؤشرات نجاح المشاريع، تحليل العلاقة بين المتغيرات، اختبار الفرضيات، مناقشة النتائج
- الفصل الخامس: الخاتمة والتوصيات: مقدمة الفصل، ملخص النتائج، الاستنتاجات، التوصيات، المقترحات البحثية المستقبلية، الخلاصة الختامية
- المراجع
- الملحق: الاستبيان

عاشراً: إضافة المراجع إلى قائمة المراجع

تتوافق قائمة المراجع التالية مع المراجع التي تم استخدامها أو تحديدها في الجزء الأول من البحث، وتضاف إلى قائمة المراجع النهائية مع الحفاظ على أسلوب توثيق موحد

- الإدارة العامة للمشاريع البلدية). دون تاريخ. (إجراء إدارة المخاطر
- وزارة المالية السعودية). دون تاريخ. (الدليل الاسترشادي لإدارة المخاطر
- Almarai. (2025). 2025 at a glance.
- Almarai. (2025). About this report.
- Almarai. (2025). Integrated annual report 2025.
- Almarai. (دون تاريخ). Explore our financial information and reports here.
- KPMG. (دون تاريخ). Project risk management.
- 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.).

خاتمة الجزء الثاني

استوفي هذا الجزء متطلبات التكليف الثاني من خلال بناء التصميم البحثي التفصيلي للدراسة، وربط جميع عناصره مباشرة بالبحث الأول الذي تناول أثر إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع بالتطبيق على شركة المراعي في المملكة العربية السعودية. وقد تم الحفاظ على أسئلة البحث وأهدافه وفرضياته الأساسية، مع تطويرها ضمن تصميم منهجي أكثر تفصيلاً يوضح كيفية تنفيذ الدراسة كما تم تحديد شركة المراعي باعتبارها مكان التطبيق المقترح للدراسة الميدانية، مع ربط الدراسة بالإطار الزمني للعام الجامعي 2026 والاستفادة من التقارير المؤسسية لعام 2025 والمراجع السابقة ذات التواريخ المحددة. وتم كذلك بناء النموذج المفاهيمي الذي يربط بين تحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها وبين نجاح المشاريع من خلال الوقت والتكلفة والجودة ورضا أصحاب المصلحة.

وتكمن القيمة المضافة لهذا الجزء تحديداً في أنه يحول الإطار العام الذي وُضع في الجزء الأول من مجرد وصف نظري للمشكلة إلى تصميم بحثي جاهز للتنفيذ، بحيث أصبح كل عنصر من عناصره، سواء كان سؤالاً أو هدفاً أو فرضية، قابلاً للقياس والاختبار عملياً وبهذا يمثل هذا الجزء أساساً متكاملًا للانتقال إلى مرحلة تنفيذ الدراسة الميدانية، وجمع البيانات، وتحليلها، واختبار الفرضيات، ثم الوصول إلى النتائج والتوصيات النهائية في الفصول اللاحقة من البحث.