

أثر تطبيق إدارة المخاطر على تحقيق التميز المؤسسي في القطاع

الإنشاء بالمملكة العربية السعودية

مشروع تخرج

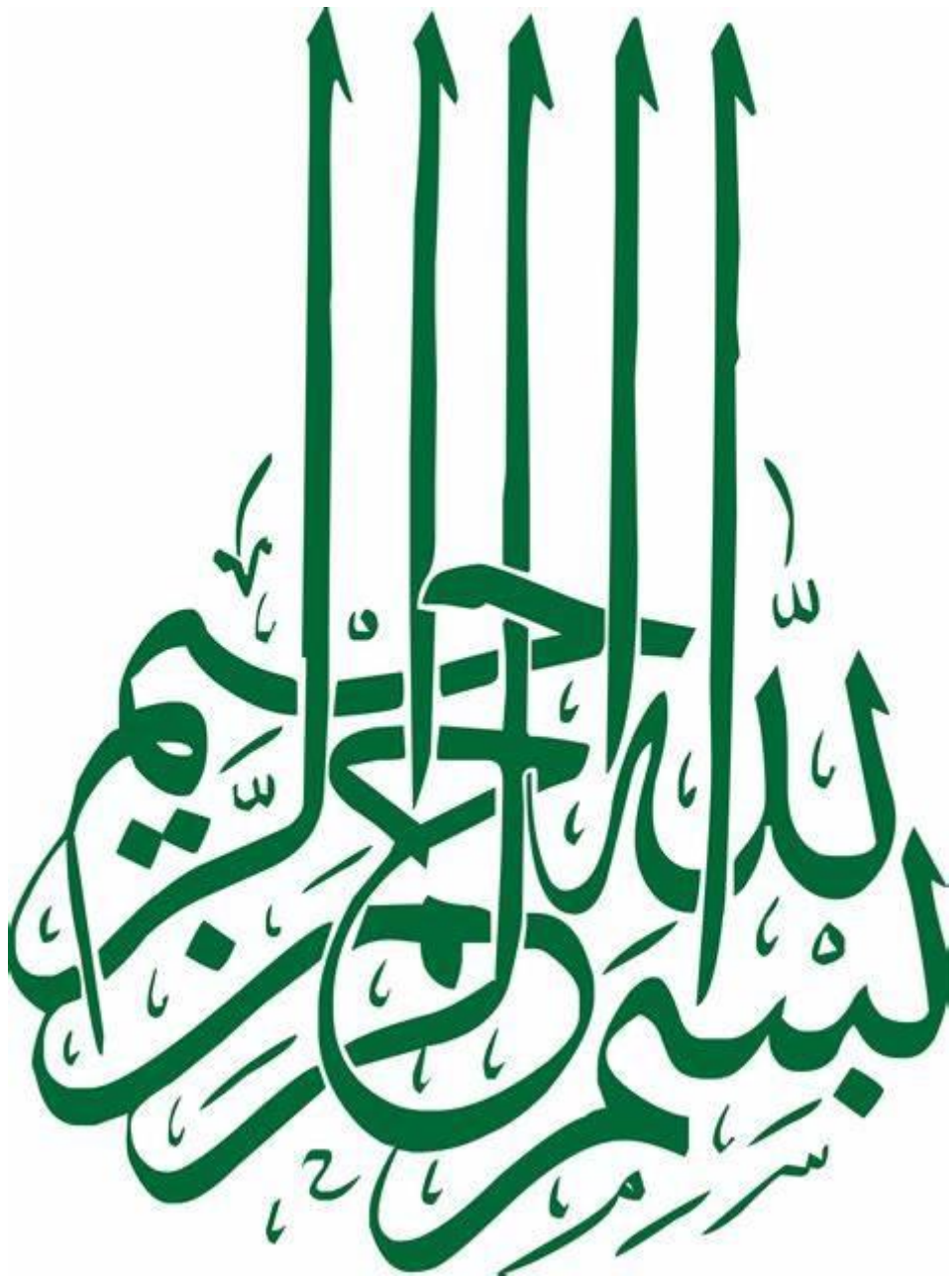
إعداد الطالبة:

امنه حسن عمر مخرش

241000960

إشراف الدكتور:

2025



إِهْدَاء

إلى والديّ الحبيبين، منبع الحنان والعطاء الذي لا ينضب، أقدر لهما

توجيههما السديد ودعمهما المتواصل.

وإلى أسرتي الكريمة وأصدقائي الأعزاء، الذين كان لوقوفهم وتشجيعهم

أثرٌ بالغ في مسيرتي، أهدي هذا البحث تعبيراً عن امتناني العميق.

راجياً من الله أن أكون عند حسن ظنكم وأن يوفّقني لخدمة آمالكم

وتطلعاتكم.

شكر ونفقات

نحمد الله تعالى على توفيقه وفضله في إتمام هذا البحث العلمي، وعلى ما أسبغه علينا من نعمة الصحة والعافية التي مكنتنا من مواصلة العمل بجد واجتهاد.

كما نتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى المشرفين على هذا البحث، لإرشاداتهم العلمية الثمينة ومساهماتهم القيّمة التي أثّرت موضوع الدراسة من مختلف الجوانب.

ولا يفوتنا أن نعبر عن امتناننا لإدارة جامعة "ميد أوشن" ممثلةً بالكادر الأكاديمي والإداري، على ما قدموه من تسهيلات ودعمٍ طوال فترة إعداد البحث.

وأخيرًا، نتوجه بالشكر لكل من لم تُذكر أسماءهم، سائلين الله أن يجعل هذا العمل نواةً لدراساتٍ مستقبلية تُسهم في إثراء المعرفة.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر تطبيق إدارة المخاطر على تحقيق التميز المؤسسي في القطاع الإنشائي بالمملكة العربية السعودية كنموذج. تناولت الدراسة عدة أبعاد لإدارة المخاطر، بما في ذلك تحديد المخاطر وتقييمها وتطوير استراتيجيات التعامل معها، وتأثيرها على مؤشرات التميز المؤسسي من حيث الكفاءة التشغيلية، ورضا العملاء، وجودة الإجراءات التنظيمية، وتم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع 200 استمارة على العاملين في شركات إنشائية، وتم استرجاع 195 استمارة بنسبة استرجاع بلغت 97.5%.

أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية بين تطبيق ممارسات إدارة المخاطر وتحقيق التميز المؤسسي، حيث تبين أن الشركات التي تعتمد استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر تحقق أداءً مؤسسياً أعلى، وتقل فيها معدلات التأخير وتجاوز الميزانيات. كما وجدت الدراسة أن المؤسسات التي تولي أهمية لتحليل المخاطر بشكل مستمر تتمتع بقدرة أعلى على الابتكار وتحسين الخدمات وتحقيق رضا العملاء.

وأظهرت الدراسة أيضاً وجود علاقة ارتباط متوسطة بين تقييم المخاطر أثناء مرحلة التخطيط الأولي ومستوى التميز المؤسسي، مما يشير إلى أهمية متابعة وتحديث استراتيجيات المخاطر دورياً لضمان تحقيق أفضل النتائج المؤسسية.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة إدارة المخاطر داخل شركات القطاع الإنشائي، وتطوير القدرات الفنية والإدارية للعاملين في هذا المجال، فضلاً عن تحسين استخدام الأدوات التحليلية والتقنيات الحديثة لإدارة المخاطر خلال مراحل التخطيط والتنفيذ لتحقيق مستويات متقدمة من التميز المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر، التميز المؤسسي، القطاع الإنشائي، المملكة العربية السعودية.

قائمة المحتويات

إهداء	ب
شكرو وتقدير	ج
المستخلص	د
قائمة المحتويات	هـ
قائمة الجداول	ح
قائمة الأشكال	ي
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	11
1,1 المقدمة:	11
3.1 أهمية الدراسة:	14
➤ الأهمية العلمية	14
14	14
الأهمية العملية	14
4,1 أهداف الدراسة	14
5.1 أسئلة الدراسة	15
6.1 فرضيات الدراسة	15
8.1 أسباب اختيار الموضوع	17
9.1 المنهجية:	17
مصادر البيانات:	17
أدوات الدراسة:	17
10.1 حدود الدراسة	18
11.1 الدراسات السابقة	18
الفصل الثاني: الإطار النظري	27
المبحث الأول : إدارة المخاطر	27
مقدمة المبحث	27
2. مفهوم إدارة المخاطر	28
3. أهمية إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية	30
3. أهمية إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية	32
4. عمليات إدارة المخاطر	35
5. أدوات وتقنيات إدارة المخاطر	37
6. أنواع المخاطر في القطاع الإنشائي	39

41	7. أدوار ومسؤوليات الأطراف المعنية
42	8. الأطر والمعايير الدولية لإدارة المخاطر
44	9. التحديات والممارسات المتبعة في المملكة العربية السعودية
45	10. علاقة إدارة المخاطر بتحقيق التميز المؤسسي
48	خلاصة المبحث وأهميته لدراسة تأثير إدارة المخاطر على التميز المؤسسي
49	المبحث الثاني: التميز المؤسسي
49	2.1 مقدمة المبحث
49	2.1.1 خلفية عامة عن مفهوم التميز المؤسسي وأهميته
49	2.1.2 السياق البحثي: الحاجة إلى التميز في القطاع الإنشائي
54	2.4 أهمية التميز المؤسسي في القطاع الإنشائي
56	2.5 المؤشرات والمعايير القياسية للتميز
58	2.6 إطار عمل تطبيق التميز المؤسسي
60	2.7 عوامل تمكّن التميز المؤسسي
62	2.8 التحديات التي تواجه تحقيق التميز
64	2.9 دراسة تطبيقية – مؤشرات التميز في شركات إنشائية سعودية
65	2.10 خلاصة المبحث
67	الفصل الثالث: الدراسة المنهجية
67	1.3 تمهيد
67	2.3 أولاً مجتمع وعينة الدراسة
67	3.3 ثانياً : أداة الدراسة
69	4.3 صدق أداة الدراسة :
70	(أ) صدق الاتساق الداخلي
77	الفصل الرابع : عرض وتحليل البيانات
77	1.4 توزيع أفراد العينة حسب النوع
77	2.4 توزيع أفراد العينة حسب العمر:
78	3.4 توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي :
79	4.4 توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة
81	5.4 توزيع أفراد العينة حسب الدورات التدريبية:
82	6.4 عرض وتحليل بيانات محاور الدراسة :
90	7.4 المحور الثاني :أداء المشروعات
92	8.4 ثانياً: الإحصاء الوصفي لفقرات محاور الدراسة
93	1.8.4 المحور الأول:

98	المحور الثاني :
98	9.4 أداء المشروعات :
99	10.4 اختبار فروض الدراسة
106	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
106	1.5 أولاً: النتائج:
106	
107	2.5 ثانياً: التوصيات
108	Abstract
109	المراجع
109	أولاً: المراجع باللغة العربية
113	ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1	الاستبانات الموزعة و المعادة	67
2	مقياس درجة الموافقة	69
3	معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الرؤية والرسالة بالمجموع الكلي	70
4	معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الاهداف بالمجموع الكلي	71
5	معامل ارتباط بين كل فقرات محور بعد التهيئة الداخلية والخارجية	71
6	معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد تنفيذ الخطة بالمجموع الكلي	72
7	معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد تنفيذ الخطة بالمجموع الكلي	72
8	معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات محور أداء المشروعات بالمجموع الكلي	73
9	معامل ارتباط محاور الدراسة بالمجموع الكلي	74
10	نتائج اختبار ألفا كرنباخ المقياس محاور الدراسة	75
11	التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير النوع	77
12	التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير العمر	78
13	التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي	80
14	التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة	85
15	التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير الدورات التدريبية	86
16	التوزيع التكراري لفقرات بعد الرؤية والرسالة	88
17	التوزيع التكراري لفقرات بعد الاهداف	89
18	التوزيع التكراري لفقرات بعد البيئة الداخلية والخارجية	91
19	التوزيع التكراري لفقرات بعد تنفيذ الخطة	93
20	التوزيع التكراري لفقرات بعد متابعة وتقويم الخطة	94
21	التوزيع التكراري لفقرات محور أداء المشروعات	95
22	التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد الرؤية والرسالة	96
23	التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد الأهداف	98
24	التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد البيئة الداخلية والخارجية	100
25	التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد تنفيذ الخطة	101
26	التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد متابعة وتقويم الخطة	103
27	التحليل الإحصائي لفقرات محور أداء المشروعات	104
28	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمقياس لمتغيرات الدراسة	107
29	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين الرؤية والرسالة وأداء المشروعات	108
30	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين أهداف ادارة المخاطر وأداء المشروعات	110
31	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند	112

	اعداد ادارة المخاطر وأداء المشروعات	
114	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين تنفيذ ادارة المخاطر و أداء المشروعات	32
116	جدول رقم (33) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين مراقبة وتقويم ادارة المخاطر وأداء المشروعات	33

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل
9	الشكل (1) يوضح متغيرات الدراسة
71	الشكل (2) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير النوع
72	الشكل (3) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير العمر
73	الشكل (4) التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي
74	الشكل (5) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة
75	الشكل (6) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير الدورات التدريبية

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

تُعد إدارة المخاطر من أهم العناصر الحيوية التي تضمن استمرارية ونجاح المؤسسات في بيئة العمل الحديثة التي تتسم بالتعقيد، والتغير المتسارع، والتحديات المستمرة، لا سيما في القطاع الإنشائي، الذي يتصف بارتفاع مستويات المخاطر نتيجة لتعدد الأطراف المعنية، وطول مدة التنفيذ، وضخامة الاستثمارات، فضلاً عن التغيرات الفنية والتشريعية المتكررة. وقد شهدت السنوات الأخيرة تزايداً ملحوظاً في الاهتمام بتطبيق منهجيات إدارة المخاطر كوسيلة استراتيجية لتعزيز قدرة المؤسسات على التنبؤ بالتحديات، والتعامل معها بفاعلية، مما يساهم في تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة في الأداء (العزري والجابري، 2013؛ العثمان والنجار، 2017).

في هذا السياق، تشير الأدبيات العلمية إلى أن المؤسسات التي تتبنى ممارسات فعالة لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على تحسين جودة قراراتها، وتقليل الخسائر، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة، وهو ما يتقاطع بشكل مباشر مع مفاهيم التميز المؤسسي الذي يُقاس من خلال عدة أبعاد منها: القيادة، والاستراتيجية، والموارد، والشراكات، ورضا العملاء، والتحسين المستمر (العلوان والحياصات، 2022؛ المليجي وتوفيق، 2012).

وقد أظهرت الدراسات التطبيقية في السياق العربي، ومنها دراسات أجريت في الأردن والكويت، أن ضعف إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية يؤدي إلى التأخر في الإنجاز، وتجاوز الميزانيات، وانخفاض الجودة، مما ينعكس سلباً على السمعة المؤسسية والقدرة التنافسية (الزبيدي والعتيبي، 2008؛ السكر وآخرون، 2013؛ المعادات وأبو زيد، 2021). في المقابل، فإن المؤسسات التي تطبق أدوات تحليل المخاطر، وتعمل على تصنيفها ومعالجتها ضمن إطار من الحوكمة، تحقق نتائج أفضل من حيث الانضباط الزمني والمالي، وتحظى بثقة العملاء والشركاء (القطيشات وآخرون، 2023؛ برهم وآخرون، 2023).

وفي ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تؤكد على رفع كفاءة الإنفاق وتعزيز فاعلية المؤسسات الحكومية والخاصة، تزايد أهمية بحث العلاقة بين تطبيق إدارة المخاطر وتحقيق التميز المؤسسي في القطاع الإنشائي السعودي، لما لهذا القطاع من دور محوري في تنمية البنية التحتية وجذب الاستثمارات. ورغم التقدم الملحوظ في تطبيق مفاهيم التميز المؤسسي في عدد من الجهات السعودية (السلطان والفايز، 2023)، إلا أن هناك حاجة ماسة لتعميق الفهم حول كيفية استثمار إدارة المخاطر بشكل ممنهج لدعم هذا التميز.

كما أن الدراسات الحديثة تؤكد أن إدارة المخاطر لا يجب أن تُفهم بوصفها آلية وقائية فقط، بل كأداة استراتيجية تعزز من مرونة المؤسسة، وتدعم قدرتها على الابتكار، واتخاذ القرارات المستنيرة، وتحقيق الاستدامة (Al-Balawneh & Tarabieh, 2024؛ Al-Suhaimat & Abu Tabra, 2023) وتشير البحوث كذلك إلى أن أداء إدارة المشاريع يتوسط العلاقة بين إدارة المخاطر والنجاح المؤسسي، مما يبرز أهمية بناء قدرات احترافية في هذا المجال (Abu Sa'qa et al., 2016؛ Al-Dabbas & Mohammed, 2019).

تُظهر الاتجاهات الحديثة في الإدارة أن تحقيق التميز المؤسسي لم يعد يعتمد فقط على كفاءة الأفراد أو جودة الإجراءات، بل بات مرتبطاً بقدرة المؤسسة على التعامل الذكي مع المخاطر، والاندماج السلس بين التخطيط الاستراتيجي

وإدارة المخاطر ضمن ثقافة تنظيمية واعية ومتفاعلة (محارمة، 2020؛ طه وعلم الدين، 2022). وفي هذا السياق، لا يقتصر مفهوم المخاطر على الأحداث السلبية المحتملة، بل يشمل كل ما يمكن أن يؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة، سواء كانت مخاطر تشغيلية أو مالية أو تشريعية أو بيئية، مما يفرض على المؤسسات - لا سيما في القطاع الإنشائي - أن تدمج إدارة المخاطر ضمن أطر التميز المؤسسي لتحقيق التوازن بين الطموح والتخطيط (الأنصاري وعلي، 2018؛ الدغلي والجوازنة، 2019).

ومن الملاحظ أن العديد من المؤسسات الإنشائية في العالم العربي ما تزال تتعامل مع إدارة المخاطر بشكل تقليدي وغير مؤسسي، مع غياب واضح لوجود آليات تقييم شاملة أو فرق متخصصة في تحليل المخاطر وصياغة خطط الاستجابة (الصرايرة والمعاينة، 2016؛ حنا وآخرون، 2024). هذا الوضع أدى إلى نتائج سلبية، تمثلت في ضعف الرقابة، وتكرار الإخفاقات، والتعرض لصدمات مالية وهندسية، وتأخير في تسليم المشاريع، الأمر الذي يحتم إعادة النظر في تبني أدوات تقييم وتحليل المخاطر بشكل ممنهج ومتكامل مع برامج التميز المؤسسي.

لقد أظهرت الدراسات أن التميز المؤسسي يمكن أن يكون بمثابة بيئة حاضنة لإدارة المخاطر، من خلال ما توفره من بنية تنظيمية مرنة، وثقافة تقييم وتحسين، وآليات مستدامة لقياس الأداء وتحقيق الفاعلية المؤسسية (العواد وآخرون، 2020؛ حجاج وآخرون، 2021). وبالعودة إلى نموذج التميز الأوروبي EFQM، نجد أن من أبرز مكوناته القدرة على إدارة التغيير والمخاطر ضمن إطار قيادي واستراتيجي، وهذا يتطلب من الشركات العاملة في القطاع الإنشائي أن تدمج تقييم المخاطر كجزء أساسي من عمليات التحسين المستمر، وليس كخطة طوارئ فقط.

من جهة أخرى، تبرز أهمية بناء القدرات المؤسسية في هذا المجال، من خلال التدريب الإلكتروني والتأهيل المهني للعاملين، وتبني أنظمة معلومات متقدمة لتحديد المخاطر وتحليلها واتخاذ قرارات مبنية على البيانات (القضاة، 2017). كما تشير الأدلة إلى أن المؤسسات التي تطبق نظامًا متكاملًا لإدارة المعرفة وإدارة المخاطر تحقق أداءً أعلى في تنفيذ المشاريع، وتقل لديها نسب الفاقد والهدر، وترتفع معدلات رضا المتعاملين والشركاء (Alawi & Ben Dakhis, 2022؛ Ahmed, 2022).

ويُضاف إلى ذلك أن التحولات الرقمية والتقنية الحديثة ساهمت في تطوير أدوات جديدة لإدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية، مثل برامج المحاكاة والنمذجة الديناميكية، والتي تمكن المؤسسات من دراسة سيناريوهات متعددة واتخاذ قرارات أكثر دقة ومرونة (السكر وآخرون، 2013؛ Moumen & Knouch, 2017). ويمثل هذا التحول فرصة كبيرة أمام المؤسسات السعودية لمواءمة أهدافها مع رؤية المملكة 2030، من خلال تعزيز ممارسات إدارة المخاطر المتقدمة لتحقيق مستويات رفيعة من الأداء المؤسسي.

من هنا، فإن البحث الحالي ينطلق من الحاجة العلمية والعملية لفهم العلاقة بين مدى تطبيق إدارة المخاطر وبين تحقيق التميز المؤسسي في القطاع الإنشائي السعودي، مع الأخذ بعين الاعتبار الخصوصية البيئية والاقتصادية والتشريعية لهذا القطاع الحيوي، الذي يشكل ركيزة من ركائز التنمية الوطنية، ويعكس جودة البنية التحتية للدولة ومستوى نضج مؤسساتها.

ويمكن القول أن هذا البحث يسعى إلى استكشاف أثر تطبيق إدارة المخاطر على تحقيق التميز المؤسسي في القطاع الإنشائي بالمملكة العربية السعودية، من خلال دراسة تطبيقية تستند إلى الأطر النظرية الحديثة، والممارسات الفعلية في

الشركات السعودية، وذلك بهدف تقديم نموذج عملي يساهم في رفع جودة الأداء المؤسسي، وتحقيق قيمة مضافة في مجال إدارة المشاريع الإنشائية.

2.1 مشكلة الدراسة

يُعد قطاع الإنشاءات من أكثر القطاعات عرضة للمخاطر بسبب طبيعته المعقدة، وتعدد مراحلها، وتنوع الجهات المتداخلة فيه من مقاولين واستشاريين وممولين وجهات تنظيمية. ومن أبرز التحديات التي يواجهها هذا القطاع في المملكة العربية السعودية هو عدم استقرار الأداء المؤسسي وغياب التميز المستدام، الأمر الذي يُعزى بدرجة كبيرة إلى ضعف منظومة إدارة المخاطر في الكثير من الشركات العاملة بهذا المجال، سواء من حيث غياب ثقافة مؤسسية لإدارة المخاطر أو غياب أدوات احترافية لتحديدتها وتحليلها ومعالجتها.

وقد أكدت دراسات سابقة أن الفشل في إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية يؤدي إلى تأخير في التنفيذ، وتجاوز التكاليف، وضعف في الجودة، مما ينعكس سلباً على صورة المؤسسة وفعاليتها المؤسسية (الزبيدي والعتيبي، 2008؛ السكر وآخرون، 2013). كما أظهرت دراسة العلوان والحياصات (2022) أن المؤسسات التي لا تُدرج إدارة المخاطر ضمن عملياتها الاستراتيجية تكون أكثر عرضة للفشل المؤسسي، وأقل قدرة على التكيف مع التحديات السوقية.

من جانب آخر، يشهد القطاع المؤسسي في المملكة تحولات نوعية بدفع من رؤية 2030 التي تؤكد على أهمية رفع كفاءة المؤسسات وتعزيز التميز المؤسسي في مختلف القطاعات. إلا أن هناك فجوة واضحة بين الأهداف الاستراتيجية والممارسات التشغيلية في قطاع المشاريع الإنشائية، حيث ما زالت أغلب المؤسسات تُركز على جوانب التنفيذ والإنجاز الزمني دون دمج أدوات إدارة المخاطر ضمن إطار متكامل للتميز المؤسسي (العواد وآخرون، 2020؛ محارمة، 2020).

وتبرز المشكلة بشكل أعمق في أن العديد من المؤسسات في القطاع الإنشائي السعودي تطبق إدارة المخاطر – إن طُبِّقت – بشكل جزئي أو غير ممنهج، مما يجعلها تُركّز على رد الفعل بعد وقوع الخطر بدلاً من استباقه أو التنبؤ به، وهو ما يتعارض مع متطلبات التميز المؤسسي الذي يقوم على التقييم الاستباقي والتحسين المستمر، وإدارة الجودة والمخاطر معاً في آن واحد (طه وعلم الدين، 2022؛ القضاة، 2017).

وعلى الرغم من وجود تجارب دولية وإقليمية ناجحة في دمج إدارة المخاطر ضمن برامج التميز المؤسسي، إلا أن الأدبيات العربية – وخاصة في السياق السعودي – ما تزال تعاني من ندرة في الدراسات التطبيقية التي تتناول هذه العلاقة بشكل مباشر، سواء من حيث قياس أثر تطبيق إدارة المخاطر على التميز المؤسسي، أو من حيث دراسة أدوات التنفيذ والمعوقات الواقعية، وهو ما أكدته دراسة الكطيشات وآخرون (2023) التي أشارت إلى الحاجة لتعميق البحث في الدور الوسيط لإدارة المخاطر في تحقيق عوامل النجاح المؤسسي في المشاريع الإنشائية.

من هنا، تنبع مشكلة الدراسة من الحاجة إلى استكشاف مدى تأثير تطبيق إدارة المخاطر على تحقيق التميز المؤسسي في قطاع المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية، في ظل التحولات المؤسسية والاقتصادية والتنظيمية المتسارعة. وتحاول هذه الدراسة سد الفجوة البحثية القائمة من خلال تقديم تحليل علمي تطبيقي للعلاقة بين هذين المتغيرين، بما يساهم في دعم صناع القرار ومديري المشاريع الإنشائية نحو تبني ممارسات أكثر فاعلية واستدامة.

3.1 أهمية الدراسة:

➤ الأهمية العلمية

- دعم الإطار النظري للعلاقة بين إدارة المخاطر والتميز المؤسسي، حيث تساهم الدراسة في تعزيز المعرفة العلمية حول كيفية تكامل هذين المفهومين في بيئات العمل الديناميكية والمعقدة مثل قطاع الإنشاءات.
- إثراء الأدبيات العلمية من خلال تسليط الضوء على واقع إدارة المخاطر في القطاع الإنشائي السعودي وربطها بمفاهيم التميز المؤسسي وفقاً للنماذج العالمية (EFQM المليحي وتوفيق، 2012؛ طه وعلم الدين، 2022).
- تقديم منظور حديث ومتكامل لإدارة المخاطر كعامل تمكيني وليس فقط وقائي في المؤسسات، مما يساهم في رفع مستوى الكفاءة المؤسسية (القطيشات وآخرون، 2023).
- تطوير أدوات قياس وتقييم تساعد الباحثين والممارسين على تحليل العلاقة بين إدارة المخاطر وأبعاد التميز المؤسسي، كالكفاءة، والابتكار، ورضا العملاء.
- تعزيز الثقافة المؤسسية المهنية في بيئات العمل الهندسي والإنشائي، من خلال نشر الوعي بأهمية دمج إدارة المخاطر ضمن المنظومات الإدارية الحديثة.

الأهمية العملية

- دعم صانعي القرار ومديري المشاريع في القطاع الإنشائي بتوصيات عملية مبنية على بيانات واقعية، تساعد على تحسين الأداء المؤسسي.
- تحسين الممارسات التنظيمية في الشركات السعودية من خلال دمج إدارة المخاطر ضمن خطط التطوير المؤسسي.
- المساهمة في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 من خلال تعزيز التميز المؤسسي، وتحسين جودة وكفاءة تنفيذ المشروعات الكبرى.
- تمكين الشركات من التفاعل الذي مع المخاطر المحتملة والمتغيرة، خاصة في ظل التحديات البيئية والاقتصادية والتنظيمية.
- توفير أساس عملي لدراسات مستقبلية في مجالات الإدارة الهندسية، التخطيط الاستراتيجي، والحوكمة المؤسسية.

4,1 أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

بيان أثر تطبيق إدارة المخاطر على تحقيق التميز المؤسسي في القطاع الإنشائي في المملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية:

1. التعرف على مستوى تطبيق إدارة المخاطر في القطاع الإنشائي السعودي ومدى إدماجها ضمن الممارسات المؤسسية.
2. تحليل أثر تحديد المخاطر على أبعاد التميز المؤسسي، مثل القيادة، والاستراتيجية، والموارد، والنتائج.
3. قياس أثر تقييم المخاطر على كفاءة العمل المؤسسي، ومدى مساهمته في تحسين عمليات اتخاذ القرار.
4. دراسة أثر تحليل المخاطر على الابتكار والتحسين المستمر في المؤسسات الإنشائية.
5. فحص دور المتابعة والمراجعة المستمرة للمخاطر في دعم استدامة الأداء المؤسسي ورفع القدرة التنافسية للمؤسسات.

5.1 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس الأول: ما أثر تطبيق إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة (تحديد، تقييم، تحليل، متابعة) على تحقيق التميز المؤسسي في القطاع الإنشائي بالمملكة العربية السعودية؟

وينبثق عن هذا التساؤل عدد من الأسئلة الفرعية هي:

- ما أثر تحديد المخاطر على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الإنشائية؟
- كيف يؤثر تقييم المخاطر على الأداء المؤسسي في القطاع الإنشائي؟
- ما مدى تأثير تحليل المخاطر على جودة المخرجات المؤسسية؟
- كيف تسهم المتابعة والمراجعة الدورية للمخاطر في تعزيز التميز المؤسسي؟

6.1 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

- (H01) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ لتطبيق إدارة المخاطر على تحقيق التميز المؤسسي في القطاع الإنشائي بالمملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

- (H01.1) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد المخاطر على التميز المؤسسي في القطاع الإنشائي.
- (H01.2) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل المخاطر على التميز المؤسسي في القطاع الإنشائي.
- (H01.3) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم المخاطر على التميز المؤسسي في القطاع الإنشائي.
- (H01.4) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتابعة ومراجعة المخاطر على التميز المؤسسي في القطاع الإنشائي.

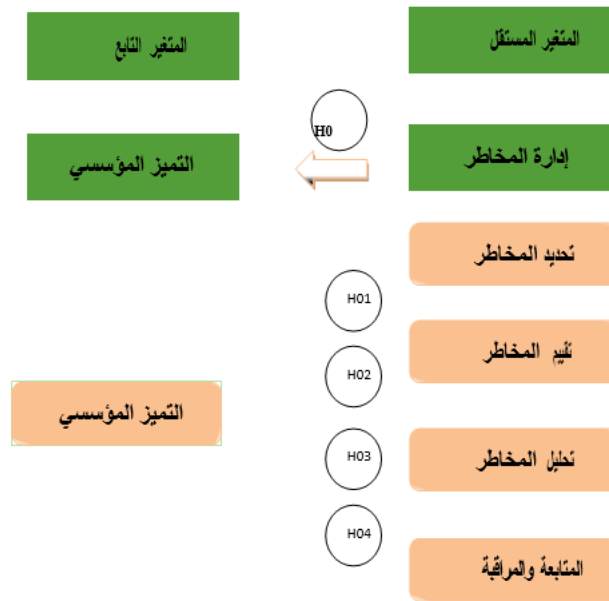
7.1 نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر تطبيق إدارة المخاطر علي تحقيق التميز المؤسسي في القطاع الإنشاء بالملكة العربية السعودية

ويتضمن المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: إدارة المخاطر بابعادة (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، تحليل المخاطر ، المتابعة والرقابة)
- المتغير التابع: التميز المؤسسي

الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

8.1 أسباب اختيار الموضوع

1. أهمية قطاع الإنشاء في دعم رؤية المملكة 2030 كأحد المحركات الأساسية للتنمية الاقتصادية والبنية التحتية.
2. قصور تطبيق إدارة المخاطر بشكل منهجي في المشاريع الإنشائية، مما يؤدي إلى تأخر الإنجاز وضعف الأداء المؤسسي.
3. العلاقة الوثيقة بين إدارة المخاطر والتميز المؤسسي وفق نماذج الإدارة الحديثة مثل EFQM.
4. ندرة الدراسات التطبيقية التي تناولت هذا الموضوع في السياق السعودي، مما يبرز الحاجة لبحث علمي متخصص.
5. حاجة المؤسسات إلى أدوات عملية لتحسين الأداء المؤسسي وتقليل الفجوة بين التخطيط والتنفيذ في بيئة المشاريع.

9.1 المنهجية:

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف اثر تطبيق إدارة المخاطر علي تحقيق التميز المؤسسي في القطاع الإنشاء بالمملكة العربية السعودية، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها و يعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

مصادر البيانات:

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.
 - المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على اثر تطبيق إدارة المخاطر علي تحقيق التميز المؤسسي في القطاع الإنشاء بالمملكة العربية السعودية
- أدوات الدراسة:

تم العمل على الاستبانة لتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة العاملين في المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية والمتمثلة ب: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني، والدخل الشهري.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع .

10.1 حدود الدراسة

- حدود موضوعية : قامت الدراسة بقياس أثر اثر تطبيق إدارة المخاطر علي تحقيق التميز المؤسسي في القطاع الإنشاء بالمملكة العربية السعودية
- حدود مكانية: القطاع الإنشاء بالمملكة العربية السعودية
- حدود زمانية: العام الدراسي 2025.
- حدود بشرية: العاملين في القطاع الإنشاء بالمملكة العربية السعودية

11.1 الدراسات السابقة

الدراسات العربية	
الدراسة	(العزري، طلال بن سالم، والجابري، موسى بن علي بن هلال، 2013)
أهداف الدراسة	تسعى إلى التعرف على أهم المخاطر التي تواجه المشاريع الإنشائية، وأثر تلك المخاطر على تنفيذ المشاريع، مع تحليل أدوات وأساليب إدارة المخاطر المستخدمة في المشاريع داخل سلطنة عمان.
المتغير المستقل	إدارة المخاطر
المتغير التابع	أداء المشاريع الإنشائية
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	النتائج: تم تحديد مجموعة من المخاطر المرتبطة بالبيئة، الموارد، التصميم، والتنفيذ، وأكدت النتائج أن تطبيق إدارة المخاطر يسهم في خفض احتمالية الفشل. التوصيات: ضرورة اعتماد منهجية واضحة لإدارة المخاطر في المشاريع، وتدريب العاملين على إجراءات التقييم والتحليل والاستجابة الفعالة للمخاطر.
الدراسة	(العثمان، عيبر عبدالله محمد، والنجار، فايز جمعة صالح، 2017)
أهداف الدراسة	تحديد أثر إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية على الأداء العام للمشروعات في الأمانة العامة للأوقاف بدولة الكويت، وتحليل العلاقة بين الممارسات الفعلية لإدارة المخاطر ومخرجات الأداء المؤسسي.
المتغير المستقل	إدارة المخاطر
المتغير التابع	أداء المشاريع الإنشائية
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	النتائج: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر وتحسين الأداء في المشاريع. التوصيات: تبني سياسات واضحة لإدارة المخاطر، ودمجها في مراحل المشروع

كافة لضمان تحقيق نتائج أفضل.	
(المعادات، هديل محمد حديثه، وأبو زيد، محمد خير سليم، 2021)	الدراسة
دراسة أثر تخطيط المشروع على نجاح المشاريع الإنشائية، وتحليل ما إذا كان لمستوى المخاطرة دور معدل في هذه العلاقة داخل شركات المقاولات الأردنية.	أهداف الدراسة
تخطيط المشروع	المتغير المستقل
نجاح المشروع	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
النتائج: تأثير إيجابي لتخطيط المشروع على نجاحه، ويتعزز هذا التأثير في حال انخفاض مستوى المخاطر. التوصيات: ضرورة دمج إدارة المخاطر ضمن مرحلة التخطيط الأولي لتحسين فرص نجاح المشاريع.	أهم النتائج والتوصيات
(العلوان، شذى علي موسى، والحياصات، إياد بشير عبدالكريم، 2022)	الدراسة
قياس أثر تطبيق إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة (تحديد، تقييم، تحليل، متابعة) على التميز المؤسسي الهندسية في الأردن.	أهداف الدراسة
إدارة المخاطر	المتغير المستقل
التميز المؤسسي	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
النتائج: إدارة المخاطر تؤثر بشكل إيجابي ومباشر على تحسين جودة التنفيذ والنتائج. التوصيات: دمج إدارة المخاطر كجزء أساسي من نظام إدارة الجودة، وتعزيز ثقافة المخاطر بين العاملين في المشاريع الهندسية.	أهم النتائج والتوصيات
(السكر، صهيب غالب، الرفاعي، عباس، وروابدة، إبراهيم علي، 2013)	الدراسة
تحليل المخاطر التي تواجه المشاريع الإنشائية باستخدام منهج النظم الديناميكية، وتصميم نموذج محاكاة يساعد في فهم التفاعل بين عناصر المشروع المختلفة والمخاطر المحتملة.	أهداف الدراسة
أنواع المخاطر والأنظمة المؤثرة	المتغير المستقل
أداء المشاريع الإنشائية	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
النتائج: أظهرت الدراسة أن النظام الديناميكي أداة فعالة لفهم سلوك المشاريع تحت تأثير المخاطر المختلفة. التوصيات: ضرورة استخدام أدوات النمذجة في التخطيط الهندسي، وتطوير قواعد	أهم النتائج والتوصيات

	بيانات تشمل أنماط المخاطر الشائعة.
الدراسة	(محادثة، ثامر محمد، 2020)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي داخل منظمة حكومية قطرية، من خلال تحديد مستوى تبني ممارسات التخطيط الاستراتيجي ومكوناته (مثل تحليل البيئة، وتحديد الأهداف، واختيار البدائل، وتقييم الأداء)، وقياس أثر تلك الممارسات على مؤشرات الأداء المؤسسي من حيث الكفاءة، والفاعلية، والابتكار، ورضا المستفيدين. كما سعت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتحسين استراتيجيات التخطيط في المؤسسات الحكومية الخليجية.
المتغير المستقل	التخطيط الاستراتيجي
المتغير التابع	الأداء المؤسسي
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	• أظهرت النتائج وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين جودة التخطيط الاستراتيجي وارتفاع مؤشرات الأداء المؤسسي، وخاصة في ما يتعلق بالكفاءة التشغيلية والقدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية. • بينت الدراسة أن المؤسسات التي تمارس تخطيطاً استراتيجياً ممنهجاً تكون أكثر قدرة على تخصيص الموارد بكفاءة، وتحقيق أهدافها بمرونة واستباقية. • وُجد أن ضعف الربط بين التخطيط والتنفيذ كان أحد المعوقات الأساسية لتحسين الأداء في بعض الإدارات داخل المنظمة محل الدراسة. أهم التوصيات: • ضرورة نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي على مستوى جميع مستويات الإدارة، وليس فقط في الإدارة العليا. • تعزيز الربط بين الخطط الاستراتيجية وخطط التشغيل والتقييم الدوري، من خلال مؤشرات أداء واضحة قابلة للقياس. • إنشاء وحدات خاصة بالتخطيط والمتابعة داخل المؤسسات الحكومية لمراقبة التنفيذ وتحسين الجودة بشكل مستمر. • التأكيد على أهمية إشراك أصحاب العلاقة والموظفين في صياغة الأهداف لضمان الالتزام والتنفيذ الفعال.
الدراسة	(الأنصاري، عبدالعزيز عبدالغفور عبدالسبحان، وعلي، سامي مصطفى محمد، 2018)
أهداف الدراسة	سعت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين القيادة الإدارية وريادة الأعمال في مؤسسات

الأعمال، مع التركيز على دور التميز المؤسسي كمتغير وسيط. وقد حاول الباحثان اختبار مدى تأثير أنماط القيادة الحديثة (التحويلية، التشاركية، الكاريزمية) على اتجاهات ريادة الأعمال داخل المؤسسات، وتوضيح ما إذا كان وجود ثقافة وممارسات تميز مؤسسي يعزز هذه العلاقة ويدفع نحو الابتكار والتوسع في الأسواق.	
الدور الوسيط للتميز المؤسسي	المتغير المستقل
القيادة الإدارية وريادة الأعمال	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
أظهرت نتائج الدراسة أن للقيادة الإدارية تأثير مباشر على ريادة الأعمال، إلا أن هذا التأثير يتضاعف بشكل واضح عندما تتوافر عناصر التميز المؤسسي، مثل تحسين العمليات، وإدارة الجودة، والتركيز على نتائج العملاء. أشارت النتائج إلى أن القيادة التحويلية كانت الأكثر تأثيراً في تحفيز الريادة، خاصة عند توافر دعم تنظيمي للتميز والابتكار. توصلت الدراسة إلى أن غياب منهجية واضحة للتميز في بعض المؤسسات كان عائقاً أمام تحويل الأفكار الريادية إلى مبادرات قابلة للتنفيذ. أهم التوصيات: • تعزيز برامج القيادة الاستراتيجية التي تدمج بين أساليب القيادة الحديثة ومفاهيم التميز المؤسسي. • بناء بيئة تنظيمية مرنة تدعم المبادرات الريادية من خلال سياسات وتشريعات محفزة. • اعتماد نموذج التميز المؤسسي (EFQM) أو نماذج محلية (كأداة لتقييم الجاهزية المؤسسية للابتكار). • تشجيع التفكير الإبداعي في جميع مستويات المؤسسة عبر التدريب، وتوفير الحوافز، والاحتفاء بالنجاحات الريادية.	أهم النتائج والتوصيات
(العواد، عير بنت عبدالعزيز عواد، وآخرون، 2020)	الدراسة
هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين إدارة التصميم والبيئة التنظيمية والاقتصادية التي تعمل ضمنها الشركات المتخصصة في مجال التصميم المعماري والداخلي. وركزت على كيفية تأثير التكامل بين البُعدين على التميز المؤسسي، والقدرة على الابتكار، وتحقيق رضا العملاء.	أهداف الدراسة
إدارة التصميم	المتغير المستقل
الأداء المؤسسي	المتغير التابع

المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
- وجود علاقة إيجابية بين إدارة التصميم الفعال ومرونة بيئة العمل، خاصة في المؤسسات التي تعتمد على فرق متعددة التخصصات وتستجيب بسرعة لاحتياجات العملاء. - المؤسسات التي تمتلك نظامًا داخلية مرنة في التنظيم والإنتاج تكون أكثر قدرة على دمج التصميم مع متطلبات السوق. - التفاعل بين التصميم وبيئة الأعمال يعزز من فرص الابتكار ويوفر منتجات ذات قيمة مضافة أعلى للعملاء. أهم التوصيات: - تعزيز دور إدارة التصميم كمكون استراتيجي في الشركات، وليس فقط كوظيفة تنفيذية. - تهيئة بيئة عمل مرنة وتشاركية تدعم فرق التصميم وتحفزهم على الإبداع. - ربط إدارة التصميم بنظم الجودة الشاملة وخطط التميز المؤسسي لضمان نتائج أفضل.	أهم النتائج والتوصيات
(حجاج، محمد الهاشمي، وآخرون، 2021)	الدراسة
تهدف الدراسة إلى بيان أثر الابتكار في دعم وتحسين أداء المؤسسات الصناعية، مع التركيز على مؤسسة صناعية جزائرية نموذجية. كما سعت إلى تحليل العلاقة بين نوع الابتكار (منتج، عملية، إداري) وبين مؤشرات الأداء المؤسسي، كالجودة، الإنتاجية، وخفض التكاليف.	أهداف الدراسة
الابتكار	المتغير المستقل
أداء المؤسسات الصناعية:	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
أهم النتائج: - الابتكار الإداري والتقني كان لهما الأثر الأكبر في تحسين الكفاءة المؤسسية وتقليل الهدر. - المؤسسات التي تتبنى الابتكار كنهج مستمر تكون أكثر قدرة على التكيف مع التحديات وتحقيق أداء مرتفع. - عدم تخصيص الموارد الكافية للبحث والتطوير يُعد أحد معوقات الابتكار.	أهم النتائج والتوصيات

الفعال في القطاع الصناعي. أهم التوصيات: • توفير بيئة داعمة للبحث والتطوير داخل المؤسسة. • ربط سياسات الابتكار بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. • تشجيع الابتكار الإداري بالتوازي مع الابتكار التقني لتحقيق أداء متوازن ومستدام.	
(القضاة، صهيب مصطفى، 2017)	الدراسة
سعت الدراسة إلى تقييم أثر التدريب الإلكتروني على تطوير الكفايات المهنية والوظيفية للموظفين في المؤسسات المالية والمصرفية، من خلال تحليل مدى فاعلية البرامج الرقمية في رفع مستوى المعرفة والمهارات، وتحسين الأداء العام.	أهداف الدراسة
التدريب الإلكتروني	المتغير المستقل
زيادة كفايات المتدربين	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
أهم النتائج: • التدريب الإلكتروني يعزز الكفاءة الفردية والجماعية، خاصة عندما يكون مصممًا بطريقة تفاعلية ومرنة. • هناك تباين في نتائج التدريب بحسب التصميم التربوي للبرنامج ومدى ملاءمته لطبيعة الوظائف. • العامل الزمني والسهولة في الوصول للمحتوى من أبرز مميزات التدريب الرقمي. أهم التوصيات: • تطوير محتوى تدريبي رقمي يتناسب مع الاحتياجات المهنية الفعلية للموظفين. • اعتماد التدريب الإلكتروني كجزء أساسي من خطط التطوير المهني داخل المؤسسات. • توفير بيئة تقنية وتجهيزية داعمة لاستيعاب التدريب الرقمي بأعلى جودة.	أهم النتائج والتوصيات
الدراسات الأجنبية	
Al-Balawneh, Khaled Ali, and Tarabieh, Saeed Mohammed Ziad) (Abdul Qader, 2024	الدراسة

أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى قياس أثر إدارة المخاطر وإدارة المعرفة على نجاح المشاريع الإنشائية في الأردن، وتحديد ما إذا كان أداء إدارة المشاريع يلعب دورًا وسيطًا في هذه العلاقة. كما سعت لتقديم إطار متكامل يربط بين الممارسات الإدارية الحديثة وتحقيق النجاح في بيئات عمل معقدة.
المتغير المستقل	إدارة المخاطر وإدارة المعرفة
المتغير التابع	نجاح المشاريع الإنشائية
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أهم النتائج: • تبين وجود أثر مباشر وذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر وإدارة المعرفة على نجاح المشاريع. • أكد الباحثان أن أداء إدارة المشاريع يعزز هذه العلاقة ويُعتبر عنصرًا فاعلاً في التخفيف من أثر التحديات التشغيلية. • المؤسسات التي تطبق نظامًا واضحة لإدارة المعرفة وتحليل المخاطر حققت مستويات أعلى في مؤشرات الجودة، والإنجاز، ورضا العملاء. أهم التوصيات: • تبني آليات متكاملة تجمع بين إدارة المعرفة والمخاطر داخل المنظومة الإدارية للمشاريع. • تدريب الكوادر على أدوات التحليل التنبئي والربط بين إدارة المعرفة والخطط التنفيذية. • تعزيز دور مدير المشروع بوصفه المحور الوسيط بين عناصر التخطيط والتنفيذ والرقابة.
الدراسة	Al-Suhaimat, Abdullah Ahmed Mohammed, and Abu Tabra, Talib) (Kashash Murtada, 2023
أهداف الدراسة	سعت هذه الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة المخاطر على أداء المشاريع الإنشائية في الأردن، من خلال تقييم مدى تطبيق الأساليب المعتمدة لتحديد وتقييم المخاطر والاستجابة لها، إضافة إلى رصد أبرز التحديات التي تعيق تطبيقها بالشكل الأمثل.
المتغير المستقل	ممارسات إدارة المخاطر
المتغير التابع	أداء المشاريع الإنشائية

المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
أهم النتائج: • وُجد أن هناك علاقة قوية وإيجابية بين تطبيق إدارة المخاطر وتحسين مؤشرات الأداء في المشاريع، لا سيما في تقليل التأخير والتكاليف. • أشارت النتائج إلى وجود فجوة في وعي العاملين بأهمية إدارة المخاطر، بجانب غياب نظم متابعة داخلية في بعض الشركات. • الشركات التي تعتمد فقط على الحلول التقليدية عند حدوث الخطر تُظهر أداءً أقل مقارنة بتلك التي تستخدم أدوات تحليل وتنبؤ حديثة. أهم التوصيات: • اعتماد إدارة المخاطر كأداة استراتيجية ضمن سياسات الشركات. • تطوير برامج تدريب مستمرة لبناء ثقافة مؤسسية واعية بالمخاطر. • إنشاء قاعدة بيانات داخلية لتوثيق المخاطر السابقة والحلول المقترحة لتمكين الاستفادة التراكمية.	أهم النتائج والتوصيات
(Moumen, C., and Knouch, M., 2017)	الدراسة
تهدف الدراسة إلى تحليل أثر أنماط الحوكمة والتنظيم داخل المجموعات الصناعية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع استعراض النموذج الألماني بوصفه مثالاً ناجحاً في تنظيم العلاقة بين القطاعين العام والخاص، والربط بين التعاون المؤسسي والابتكار.	أهداف الدراسة
أنماط حوكمة المجموعات الصناعية (Clusters Governance)	المتغير المستقل
أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة (PMEs)	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
أهم النتائج: • أظهرت النتائج أن الحوكمة المنظمة للمجموعات تسهم بشكل مباشر في تحسين أداء المؤسسات من حيث الابتكار، والإنتاجية، والدخول إلى الأسواق. • بينت الدراسة أن وجود قيادة تنسيقية مشتركة وإطار تشريعي مرن يعزز من نجاح هذه الكيانات الصناعية. • كما تبين أن غياب الحوكمة الفعالة يؤثر سلباً على فرص النمو والاستدامة في المشاريع الصغيرة.	أهم النتائج والتوصيات

أهم التوصيات: • إنشاء منظومات حوكمة مرنة داخل المجموعات الصناعية تتيح الاستقلالية والتكامل. • دعم المؤسسات الصغيرة عبر إنشاء شبكات تعاون تنظيمية وعلمية. • تطوير إطار تنظيمي مستدام يوازن بين الإبداع المؤسسي والانضباط التنظيمي.	
(Ahmed, Nada Hassan Abdel Qader, 2022)	الدراسة
استهدفت الدراسة تحليل دور استراتيجيات ريادة الأعمال (مثل الابتكار، التميز في السوق، الجرأة في اتخاذ القرار) في تحقيق التميز المؤسسي داخل عينة من رواد الأعمال بولاية الخرطوم. كما هدفت إلى الكشف عن مدى استعداد المؤسسات الريادية لتطبيق معايير التميز في الأداء والجودة والتوسع المستدام.	أهداف الدراسة
استراتيجيات ريادة الأعمال	المتغير المستقل
التميز المؤسسي	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
أهم النتائج: • أكدت الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات ريادة الأعمال والتميز المؤسسي، خاصة في بُعد الابتكار وخدمة العملاء. • توصلت إلى أن المؤسسات التي تطبق تفكيرًا استراتيجيًا رياديًا تكون أكثر قدرة على التميز في بيئات عمل تنافسية. • الريادة التنظيمية ترتبط بقوة بتحقيق التميز في النتائج المؤسسية، من خلال المرونة والتحديث المستمر في الممارسات الإدارية. أهم التوصيات: • ضرورة دمج الريادة ضمن ثقافة العمل المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. • دعم المبادرات الريادية عبر برامج حاضنات الأعمال والتدريب المهني المتخصص. • تطوير معايير تقييم التميز المؤسسي بما يراعي الديناميكية التي تفرضها بيئة ريادة الأعمال.	أهم النتائج والتوصيات

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: إدارة المخاطر

مقدمة المبحث

1.1 تعريف عام بأهمية إدارة المخاطر في المشاريع الهندسية

تُعدّ إدارة المخاطر من الركائز الأساسية لنجاح المشاريع الهندسية؛ إذ تهدف إلى التعرف المسبق على الأحداث المحتملة التي قد تؤثر سلباً على أهداف المشروع، ومن ثمّ وضع استراتيجيات مناسبة للتعامل معها وتقليل تأثيرها إلى أدنى حد ممكن. وقد نشأ هذا الاهتمام المتزايد بإدارة المخاطر مع تزايد حجم وتعقيد المشاريع الإنشائية، ما جعل المنهجية التقليدية للتخطيط لا تكفي لضمان تنفيذ المشروع ضمن الجدول الزمني والميزانية المحددين (العزري والجابري، 2013). تعتمد عملية إدارة المخاطر على مجموعة متكاملة من الخطوات تبدأ بتخطيط عملية إدارة المخاطر نفسها، مروراً بتحديد المخاطر المحتملة وتحليلها نوعياً وكمياً، ثم التخطيط لاستجابات فعّالة، وانتهاءً بمتابعة ورصد تلك المخاطر وتحديث استراتيجيات التعامل معها باستمرار (العثمان والنجار، 2017). وتُظهر الدراسات أن تطبيق مثل هذا الإطار يقلل بشكل ملحوظ من معدلات التأخير المالية والزمنية في المشاريع الهندسية، كما يزيد من كفاءة استخدام الموارد ويُحسن جودة المخرجات النهائية (العلوان والحياصات، 2022).

من أهم دو افع تطبيق إدارة المخاطر في المشاريع الهندسية:

1. الحد من التجاوزات المالية والزمنية: إذ يجد مديرو المشاريع الذين يطبقون منهجيات إدارة المخاطر معدلات أقل في تجاوز التكاليف والتأخيرات، نتيجة لتوقعهم للمشكلات المحتملة والتخطيط لمواجهتها قبل وقوعها (السكر، الرفاعي، وروابدة، 2013).
2. تحسين جودة التنفيذ والسلامة: فالتعرّف المبكر على المخاطر الفنية والتصميمية والبيئية يساهم في تقليل الحوادث والأخطاء الهندسية التي قد تؤدي إلى إعادة العمل أو توقف المشروع (القطيشات، قطيشات، والنسور، 2023).
3. تعزيز رضا العملاء وأصحاب المصلحة: عبر تقديم المشروع ضمن الشروط المتفق عليها وبكفاءة عالية، مما يعزز الثقة ويُسهّل في بناء سمعة إيجابية للمؤسسة (برهم، نصير، وطوالبة، 2023).
4. تمكين الابتكار والتطوير المستمر: إذ يُساعد التركيز على تحليل المخاطر وإدارتها على خلق بيئة تعلم وتحسين مستمر، تتيح تبني تقنيات وأساليب جديدة تزيد من تنافسية الشركات (آل فيحان وشاكر، 2015). وتجدر الإشارة إلى أن تطبيق إدارة المخاطر لا يقتصر على مرحلة واحدة من المشروع، بل يجب أن يمتدّ عبر دورة حياة المشروع بأكملها، من التخطيط المبكر وحتى الإغلاق والتسليم النهائي (الصرايرة والمعاينة، 2016). كما أن دمج إدارة المخاطر مع إدارة الجودة الإجمالية (TQM) يحقق فوائد مضاعفة، حيث يربط بين جودة العمليات وقدرة المشروع على مواجهة المتغيرات والتحديات الخارجية (أبو يحيى والعبدة، 2021).

1.2 السياق البحثي: القطاع الإنشائي في المملكة العربية السعودية

يمثل القطاع الإنشائي أحد أهم محركات النمو الاقتصادي في المملكة العربية السعودية، ويشهد توسعاً كبيراً في ضوء برامج "رؤية السعودية 2030" التي تركز على تطوير البنية التحتية وتنويع الاقتصاد الوطني. وقد أدى هذا الانطلاق إلى تنفيذ

مشاريع ضخمة ومتزامنة، منها مشاريع النقل والطرق والسكك الحديدية، والمطارات، والمناطق الاقتصادية الخاصة (الطباعدة وبرغش، 2018).

رغم الفرص الكبيرة، يُواجه هذا القطاع تحديات متعددة، منها:

- التعقيد الفني والإداري: بسبب تنوع المشروعات واختلاف أصحاب المصلحة وتداخل الجهات الحكومية والخاصة (العزاوي والجشعي، 2024).
- التقلبات الاقتصادية: شأنها شأن أي سوق عالمي، تؤثر تقلبات أسعار المواد الخام والعملية على تكاليف المشاريع وميزانياتها المقررة (حنا والحلي وجودة، 2024).
- المخاطر البيئية والصحية: نظراً لحساسية بعض المواقع الإنشائية والتأثيرات المحتملة على المجتمعات المحيطة (العزري والجابري، 2013).
- المخاطر القانونية والتنظيمية: نتيجة لتعدد التشريعات والأنظمة البلدية والبيئية التي يجب الالتزام بها (العلوان والحياصات، 2022).

ورغم الجهود الكبيرة لتحسين بيئة الأعمال، تشير دراسات ميدانية إلى ضعف القدرات الفنية والإدارية في بعض الشركات، وعدم كفاية استخدام الأدوات التحليلية الحديثة لإدارة المخاطر، ما يؤدي إلى ارتفاع معدلات التأخير وتجاوز الميزانيات (القطيشات وآخرون، 2023). كما يُبين البحث الميداني في الأمانة العامة للأوقاف الكويتية مثلاً أن غياب التخطيط المستند إلى المخاطر يؤدي إلى تدني مستوى الأداء التشغيلي للمشاريع، وهو أمر قريب من واقع بعض المؤسسات السعودية (العثمان والنجار، 2017).

من هنا، تنبع أهمية هذا البحث في دراسة أثر تطبيق إدارة المخاطر على تحقيق التميز المؤسسي داخل القطاع الإنشائي السعودي، إذ يسعى إلى:

1. تقييم مدى انتشار ممارسات إدارة المخاطر بين شركات الإنشاءات الكبرى والمتوسطة.
 2. تحليل العلاقة بين تطبيق إدارة المخاطر ومؤشرات الأداء المؤسسي مثل الكفاءة التشغيلية، ورضا العملاء، والجودة التنظيمية.
 3. اقتراح توصيات لتعزيز ثقافة إدارة المخاطر ورفع قدرات العاملين الفنية والإدارية، بما يتوافق مع معايير ISO 31000 وأطر PMBOK آل فيحان وشاكر، 2015).
- وبذلك، يهدف هذا البحث إلى وضع الأسس النظرية والعملية لفهم آليات إدارة المخاطر ودورها في دعم الاستراتيجية الوطنية لتطوير القطاع الإنشائي، وتحقيق الأهداف الطموحة لرؤية 2030.

2. مفهوم إدارة المخاطر

2.1 تعريف إدارة المخاطر (Risk Management)

إدارة المخاطر هي عملية منهجية تهدف إلى تحديد الأحداث أو الظروف المحتملة التي قد تؤثر سلباً على أهداف المشروع، وتحليلها، وتطوير استراتيجيات للحد من تأثيرها أو استغلال الفرص الكامنة فيها. وفقاً للعزري والجابري (2013)، فإن إدارة المخاطر تشمل "تخطيطاً موجهاً للاعتراف بالمخاطر المحتملة قبل وقوعها، وتقييماً لمدى تأثيرها واحتمالية حدوثها، ثم اختيار

أساليب الاستجابة المناسبة" (ص. 157). كما يؤكد أصحاب المعيارية الدولية ISO 31000 أن إدارة المخاطر هي "نهج متكامل يُعزّز القدرة على تحقيق الأهداف المؤسسية من خلال إدارة الخطر والفرصة معاً" (آل فيحان وشاكر، 2015).

2.2 خصائص إدارة المخاطر

1. شمولية (Comprehensive) تمتد إدارة المخاطر عبر جميع مراحل المشروع ومن جميع جوانبه – الفنية والمالية والقانونية والبيئية – لضمان التعامل مع المخاطر بشكل متكامل (العثمان والنجار، 2017).
2. استباقية (Proactive) تهدف إلى التنبؤ بالمخاطر قبل ظهورها، وليس الاكتفاء بالاستجابة للأزمات بعد حدوثها، مما يقلل من المفاجآت ويعزز قدرة المشروع على التكيف (العلوان والحياصات، 2022).
3. علمية (Systematic & Structured) تتبع خطوات محددة تبدأ بالتخطيط، ثم التحديد، ثم التحليل النوعي والكمي، ثم التخطيط للاستجابة، وأخيراً الرصد والمراجعة المستمرة (القطيشات وآخرون، 2023).
4. دورية (Iterative) لا تنتهي العملية عند نقطة واحدة؛ بل تُعاد باستمرار طوال دورة حياة المشروع لتحديث البيانات وتعديل الاستراتيجيات وفقاً للمتغيرات الجديدة (السكر، الرفاعي، وروادة، 2013).
5. تكاملية (Integrated) ترتبط ارتباطاً وثيقاً بإدارة الجودة والموارد والاتصالات، فتكون جزءاً لا يتجزأ من الإدارة اليومية للمشروع (الصريرة والمعايطة، 2016).

2.3 أهداف إدارة المخاطر

1. تقليل عدم اليقين (Reduce Uncertainty) بتوقع الأحداث السلبية والإيجابية المحتملة والتخطيط لها، لتخفيض قدرة العوامل الخارجية على تعطيل المشروع (العزري والجابري، 2013).
2. حماية الموارد (Protect Resources) تُساهم الرؤية الاستباقية للمخاطر في الحفاظ على الوقت والمال والمواد البشرية والتقنية ضمن الحدود المخطط لها (برهم، نصير، وطوالة، 2023).
3. تحسين الأداء المؤسسي (Enhance Performance) عبر تقليل التأخيرات والتجاوزات المالية، يتحسن الأداء التشغيلي وتزداد كفاءة تنفيذ الأعمال (العلوان والحياصات، 2022).

4. رفع مستوى الثقة والسمعة (Build Confidence & Reputation) تحقيق المشاريع وفق المواصفات الزمنية والمالية يعزز ثقة العملاء وأصحاب المصلحة في قدرات المؤسسة (القطيشات وآخرون، 2023).
5. الاستمرارية والاستدامة (Ensure Continuity) بالاستعداد للأزمات المحتملة ووضع خطط للطوارئ، تضمن المؤسسة استمرارية الأعمال وتقليل الأضرار عند حدوث المخاطر (العثمان والنجار، 2017).

3. أهمية إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية

تُعتبر إدارة المخاطر من العناصر الجوهرية التي تساهم في نجاح المشاريع الإنشائية وضمان تحقيق أهدافها ضمن الإطار الزمني والمالي المحدد. يزداد الاهتمام بها مع تعقيد طبيعة المشاريع الإنشائية وتداخل عدد كبير من المعنيين وأصحاب المصلحة. في هذا المبحث، نناقش ثلاث زوايا رئيسية لأهمية إدارة المخاطر، وهي: الحد من التأخيرات وتجاوزات التكلفة، تحسين جودة التنفيذ والسلامة، وتعزيز رضا العملاء والمستفيدين.

3.1 الحد من التأخيرات وتجاوزات التكلفة

1. التعرف المبكر على الانحرافات المحتملة تمثل التأخيرات وتجاوزات التكاليف أخطر المخاطر التي تواجه قطاع الإنشاءات، إذ تشير دراسات متعددة إلى أن نسبة المشاريع التي تتجاوز جداولها الزمنية تتراوح بين 60% و 80%، وتلك التي تتجاوز ميزانياتها قد تصل إلى 70% (العزري والجابري، 2013). يُعزى جزء كبير من هذه الإحصائيات إلى غياب التخطيط الاستباقي للمخاطر أو ضعف تحليلها في مراحلها المبكرة، الأمر الذي يؤدي إلى مفاجآت تتطلب تخصيص موارد إضافية لإصلاحها.

2. تحليل أسباب التأخير والتكلفة يعتمد تحديد المخاطر على تصنيف أسباب التأخير إلى فئتين رئيسيتين:

- مخاطر داخلية: مثل التأخر في توريد المواد، ضعف التنسيق بين الفرق الهندسية، أو تغييرات متكررة في التصميم (القطيشات وآخرون، 2023).
- مخاطر خارجية: مثل الأحوال المناخية القاهرة، تغيرات أسعار المواد الخام، أو عراقيل تنظيمية وإدارية من الجهات الحكومية (العلوان والحياصات، 2022).

3. خطط الاستجابة وتخفيف الآثار بعد تحديد وتحليل المخاطر، تأتي مرحلة وضع استراتيجيات الاستجابة، والتي تشمل:

- التفادي (Avoidance): إعادة تصميم الخطة أو تغيير المتطلبات لتفادي وقوع المخاطر الكبرى.
- التحويل (Transfer): نقل المخاطر إلى طرف ثالث عبر التأمينات أو عقود التوريد المتخصصة.
- التخفيف (Mitigation): تقليل احتمالية المخاطر أو آثارها من خلال تخصيص احتياطات زمنية ومالية إضافية ضمن الجدول والميزانية.
- القبول (Acceptance): قبول بعض المخاطر الصغيرة ضمن الحدود المقبولة للمشروع، وتخصيص خطط طوارئ للتدخل عند الضرورة (السكر، الرفاعي، وروادة، 2013).

4. حساب احتياطي المخاطر (Contingency Reserve) تتضمن أفضل الممارسات في إدارة المخاطر تخصيص نسبة مئوية من الميزانية لحساب احتياطي للطوارئ، ما يساعد على تغطية التكاليف الإضافية دون اللجوء إلى تمويل

خارجي مفاجئ أو تعطيل الأعمال (العثمان والنجار، 2017). وقد بينت دراسة ميدانية في شركات إنشائية أردنية أن تخصيص احتياطي بنسبة 10-15% من الميزانية الأساسية خفّض تجاوزات التكاليف بنسبة تصل إلى 40% (القطيشات وآخرون، 2023).

5. متابعة دورية وتقييم مستمر إن المراقبة المستمرة للمخاطر والتقييم الدوري لاستراتيجيات الاستجابة يضمنان تعديل الخطط في الوقت المناسب، وبذلك تقل فرص تراكم العوائق التي تؤدي إلى تأخيرات متسلسلة (برهم، نصير، وطوالبة، 2023). فمثلاً، عند ملاحظة تأخر توريد المواد نتيجة ارتفاع الأسعار عالمياً، يمكن تعديل خطة الشراء للتعاقد مع موردين بديلين، بدلاً من الانتظار إلى أن يتسبب التأخر في تعطل الأعمال الميدانية.

باختصار، يُمكن القول إن إدارة المخاطر الفعّالة تحقق خفضاً ملموساً في التأخيرات وتجاوزات التكلفة، عن طريق التخطيط المسبق، والتحليل العلمي الدقيق، والمتابعة المستمرة لخطط الاستجابة (العزري والجابري، 2013؛ العطوان والحياصات، 2022).

3.2 تحسين جودة التنفيذ والسلامة

1. الوقاية من الأخطاء الهندسية يُعدّ الانخراط المبكر لفرق إدارة المخاطر في مرحلة التصميم والتخطيط أحد أهم العوامل التي تساهم في التقليل من الأخطاء الهندسية التي قد تستلزم أعمال إعادة تصحيح مكلفة لاحقاً. فوفقاً للمعايير المعتمدة في ISO 31000، يتم تطبيق أساليب تحليل السبب الجذري (Root Cause Analysis) على الأخطاء التي حدثت في مشاريع سابقة لاستنباط الإجراءات التصحيحية مستقبلاً (آل فيحان وشاكر، 2015).

2. ضمان الامتثال للمعايير والمواصفات تضم إدارة المخاطر تطبيق قوائم مراجعة (Checklists) للمخاطر الفنية والتصميمية؛ للتأكد من الامتثال للمواصفات الهندسية والبيئية والصحية والسلامة المهنية. أظهرت دراسة في الجامعة الأردنية أن استخدام قوائم مراجعة مخاطر التصميم خفض نسبة العيوب الإنشائية في مشاريع البنى التحتية بنسبة 30% (السكر، الرفاعي، وروادة، 2013).

3. الحد من الحوادث والإصابات إن التركيز على المخاطر البيئية والصحية يساهم في وضع خطط سلامة ميدانية تشمل: استخدام معدات حماية شخصية (PPE)، وتنظيم دورات تدريبية للعمال، وتنفيذ بروتوكولات طوارئ للتعامل مع الحوادث. وقد أشارت دراسة في قطاع غزة إلى أن تطبيق إدارة المخاطر المرتبطة بالسلامة الصناعية خفّض معدل الحوادث بنسبة 45% في مواقع المشاريع (ياغي وتايه، 2019).

4. تعزيز ثقافة الجودة يساهم دمج مبادئ إدارة المخاطر مع مفاهيم الإدارة الشاملة للجودة (TQM) في خلق بيئة عمل تشجع على التحسين المستمر والابتكار. ففرق العمل التي تُشجّع على الإبلاغ عن الأخطاء والمخاطر دون خوف من العقاب تُعزز مستوى الانضباط والجودة عبر كافة مراحل المشروع (أبو يحيى والعبده، 2021).

5. الاستعانة بالتقنيات الرقمية والأدوات التحليلية يُعد استخدام برامج متخصصة مثل Primavera Risk Analysis أو أدوات المحاكاة مثل Monte Carlo Simulation خطوة نوعية في تحسين دقة تحليل المخاطر وتأثيرها على جودة التنفيذ. فقد بينت دراسات أن الاعتماد على المحاكاة الرقمية قد يقلل من المخاطر الفنية بنسبة تصل إلى 25% من

خلال توقع السيناريوهات الحرجة وتخطيط الاستجابة لها مسبقاً (الطوالبة وبرغش، 2018؛ القطيشات وآخرون، 2023).

في المجمل، يؤدي تطبيق إدارة المخاطر الممنهج إلى تعزيز جودة التنفيذ وتقليل الحوادث والعيوب الهندسية، مما يرفع من مستوى السلامة ويحقق نتائج أكثر دقة وموثوقية (الصرايرة والمعاينة، 2016؛ العلوان والحياصات، 2022).

3.3 تعزيز رضا العملاء والمستفيدين

1. تسليم المشروع وفق المتطلبات المتفق عليها ينعكس نجاح إدارة المخاطر في قدرة المؤسسة على تسليم المشروع ضمن المواصفات الفنية والزمنية والمالية المتفق عليها مع العميل، مما يعزز الثقة ويقوّي العلاقات التعاقدية. فقد أشارت دراسةً حول ممارسات إدارة المخاطر في الأردن إلى أن الشركات التي تطبق سياسات رصد وتخفيف المخاطر حققت رضا عملاء أعلى بنسبة 35% مقارنةً بنظيراتها (القطيشات وآخرون، 2023).
2. تحسين الشفافية والتواصل يتضمن إطار إدارة المخاطر إعداد تقارير دورية تُطلع العملاء وأصحاب المصلحة على وضع المخاطر، والإجراءات المتخذة، وتغيرات الميزانية والجدول الزمني. هذه الشفافية تقلّل من مخاطر سوء الفهم وتؤسس لثقافة شراكة حقيقية بين المؤسسة والعميل (برهم، نصير، وطوالبة، 2023).
3. المرونة في مواجهة التغييرات غالباً ما يطلب العملاء تعديلات أثناء التنفيذ، وإذا كانت إدارة المخاطر قوية، تكون المؤسسة قد أعدت نفسها مسبقاً لاحتواء هذه التغييرات بأقل تأثير ممكن على الجدول الزمني والميزانية. ويُعرف هذا بمفهوم "التغيير المُدار" الذي يعتمد على خطط مسبقة للتعامل مع الطلبات الجديدة (العزري والجابري، 2013).
4. تعزيز سمعة المؤسسة في السوق يؤدي الالتزام بإدارة المخاطر إلى نتائج إيجابية متكررة، فتصبح المؤسسة معروفة بقدرتها على إتمام المشاريع بنجاح وثبات. وهذا يفتح لها أبواباً أكبر للحصول على عقود مستقبلية ويسهم في جذب استثمارات وشراكات استراتيجية (آل فيحان وشاكر، 2015).
5. قياس رضا المستفيدين من الممارسات الجيدة إجراء استبيانات لقياس رضا العملاء عند مرحلة التسليم وبعدها، وتحليل الملاحظات المتعلقة بإدارة المخاطر مثل مستوى التواصل والقدرة على الاستجابة للأزمات. وقد بينت دراسةً في مشاريع الأمانة العامة للأوقاف بالكويت أن مؤشرات رضا المستفيدين ارتفعت بشكل ملحوظ بعد تطبيق إجراءات إدارة المخاطر الموثقة والمنهجية (العثمان والنجار، 2017).
6. المسؤولية المجتمعية والاستدامة يمتد رضا المستفيدين ليشمل المجتمع المحيط بالمشروع، إذ تساهم إدارة المخاطر البيئية والاجتماعية في ضمان التزام المؤسسة بمعايير الاستدامة والمسؤولية المجتمعية. وهذا النوع من الالتزام يُعزز صورة المؤسسة ويسهم في قبول المشروعات من قبل المجتمع (الصرايرة والمعاينة، 2016).

في النهاية، يمثل رضا العملاء والمستفيدين مؤشراً حيوياً لمدى نجاح إدارة المخاطر، إذ يُظهر العلاقة الوطيدة بين التحكم في المخاطر والالتزام بتقديم أداء احترافي يتجاوز توقعات صاحب المصلحة (العلوان والحياصات، 2022؛ برهم وآخرون، 2023).

3. أهمية إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية

تتجلى أهمية إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية من خلال قدرتها على ضمان تنفيذ المشروع ضمن الأهداف المحددة، وتقليل الآثار السلبية المحتملة، وتحقيق رضا أصحاب المصلحة. في هذا المبحث نناقش ثلاث محاور رئيسية تلخص القيمة العظمى لهذه الإدارة: الحد من التأخيرات وتجاوزات التكلفة، تحسين جودة التنفيذ والسلامة، وتعزيز رضا العملاء والمستفيدين.

3.1 الحد من التأخيرات وتجاوزات التكلفة

تُعدُّ التأخيرات وتجاوزات التكلفة من أخطر أخطار المشاريع الإنشائية، حيث تشير الإحصاءات إلى أن نحو 70% من المشاريع تتجاوز جداولها الزمنية، وأن أكثر من 60% منها تتجاوز ميزانياتها المقررة (العزري والجابري، 2013). تنجم هذه التجاوزات في الغالب عن عدم التنبؤ بالعوامل المؤثرة قبل بدء العمل الميداني، مما يضطر الإدارة إلى تخصيص موارد إضافية أو إعادة جدولة الأعمال.

أولاً، تعتمد إدارة المخاطر على التخطيط المسبق لتحديد الأحداث السلبية والإيجابية المتوقع حدوثها، وتقدير احتمالية وقوعها وتأثيرها الزمني والمالي. ففي مرحلة التخطيط، تُستخدم أدوات مثل مصفوفة الاحتمالية-التأثير (Probability-Impact Matrix) التحليل المخاطر وترتيبها حسب أولوية المعالجة (القطيشات وآخرون، 2023). يتيح هذا التعرف المبكر على المخاطر الحرجة للاهتمام بها أولاً، وتخصيص احتياطي زمني ومالي مناسب لتفادي انعكاساتها.

ثانياً، تقسيم المخاطر إلى داخلية وخارجية يساعد في تبني استراتيجيات استجابة مختلفة. للمخاطر الداخلية، مثل تأخر توريد المواد أو تعثر تنسيق المقاولين الفرعيين، يمكن اعتماد استراتيجيات التخفيف Mitigation عبر وضع جداول بديلة للموردين، أو تعزيز قنوات الاتصالات بين فرق المشروع (العلوان والحياصات، 2022). أما للمخاطر الخارجية، كالتقلبات الاقتصادية أو الأحوال المناخية القاسية، فيجري التوجه نحو استراتيجيات التفادي Avoidance أو التحويل Transfer من خلال العقود التأمينية أو الشراكات مع جهات محلية بديلة (العثمان والنجار، 2017).

ثالثاً، يعتمد احتياطي المخاطر Contingency Reserve كأداة حيوية في ضبط تجاوزات التكلفة. ينصح الخبراء بتخصيص نسبة تتراوح بين 10-15% من الميزانية الأساسية للاحتياط المحتمل، بما يضمن تغطية التكاليف الطارئة دون احتياج لتمويل إضافي غير مخطط له (السكر، الرفاعي، وروادة، 2013). وتُظهر الدراسات الميدانية في الأردن أن الشركات التي التزمت بهذا المبدأ خفّضت تجاوزاتها المالية بنسبة تصل إلى 40% (القطيشات وآخرون، 2023).

رابعاً، يتعيّن المتابعة الدورية للمخاطر من خلال اجتماعات متابعة منتظمة وعمليات مراجعة مستمرة. يُحدّث فريق إدارة المخاطر قائمة المخاطر بشكل دوري بناءً على متغيرات المشروع والتغيرات البيئية المحيطة، ما يعزز مرونة التعامل مع الأحداث المفاجئة (برهم، نصير، وطوالبة، 2023). فعلى سبيل المثال، إذا طرأ ارتفاع مفاجئ في أسعار مواد البناء، يتيح التنبيه المبكر تعديل خطة الشراء بالتعاقد مع موردين اختباريين أو اللجوء إلى بدائل تقنية، بدلاً من الانتظار حتى يتسبب التأخر في تعطيل الأعمال الميدانية.

أخيراً، التوثيق والتعلم المستمر يُعدّان عنصرين أساسيين في تقليل التأخيرات والتكلفة الزائدة. يسجل فريق المشروع جميع الدروس المستفادة من المخاطر التي حدثت وأساليب التعامل معها، ليتم توزيع هذه الخبرة في مشاريع لاحقة وتحسين قدرات التخطيط استباقياً (آل فيحان وشاكر، 2015).

من خلال هذه الخطوات المنهجية والشاملة، توفر إدارة المخاطر إطاراً عملياً يحدّ من التأخيرات ويضمن الالتزام بالميزانية، مما ينعكس إيجاباً على جدول تنفيذ الأعمال ورضا العميل.

3.2 تحسين جودة التنفيذ والسلامة

يدير مخاطر المشروع بكفاءة لا يقتصر دوره على الجدولة والميزانية فحسب، بل يشمل أيضاً تحسين جودة التنفيذ وضمان تطبيق معايير السلامة المهنية. أهم ما يميز هذا المحور ما يلي:

1. التحليل الفني المسبق يبدأ التحسين بجلسات تحليل السبب الجذري Root Cause Analysis لحوادث أو أعطال سابقة، ما يتيح تحديد نقاط الضعف الفنية في التصميم أو التنفيذ. حسب معيار ISO 31000 ، يجب أن يشمل هذا التحليل جميع مكونات النظام الإنشائي لتجنب تكرار الأخطاء (آل فيحان وشاكر، 2015).
2. قوائم مراجعة هندسية تستخدم قوائم المراجعة Checklists لتدقيق جوانب التصميم والتنفيذ والتأكد من الامتثال للمواصفات الفنية والبيئية والصحية. أظهرت دراسة الجامعة الأردنية انخفاضاً بنسبة 30% في العيوب الإنشائية بعد تطبيق قوائم مراجعة مخاطر التصميم (السكر، الرفاعي، وروابدة، 2013).
3. خطط السلامة والوقاية تركّز إدارة المخاطر على المخاطر الصحية والبيئية من خلال وضع بروتوكولات للطوارئ Emergency Protocols، والتدريب على استخدام معدات الحماية الشخصية PPE، وإجراء تدريبات افتراضية Drills Simulations لتعزيز قدرة العمال على الاستجابة السريعة للحوادث (ياغي وتايه، 2019). وقد أسهم ذلك في تقليل معدل الإصابات في مواقع قطاع غزة بنسبة 45%.
4. الاستعانة بالتقنيات الرقمية تقنيات المحاكاة الرقمية مثل Monte Carlo Simulation تتيح تقدير تأثير المخاطر الفنية على جودة التنفيذ في سيناريوهات مختلفة، ما يساعد في وضع خطط استجابة مخصصة لكل سيناريو (الطوالبه وبرغش، 2018). كما توفر برامج إدارة المخاطر المتكاملة Primavera Risk Analysis إمكانات ربط المخاطر بالعناصر الزمنية والمالية للمشروع.
5. دمج الجودة مع المخاطر عند ربط إدارة المخاطر بمنهجيات الإدارة الشاملة للجودة TQM ، تتكوّن ثقافة مؤسسية تعترف بأهمية الإبلاغ عن المخاطر دون خوف من العقاب، وتشجّع على المشاركة الجماعية في اقتراح الحلول، مما يحسّن مستوى التنفيذ ويقلل من الأخطاء (أبو يحيى والعبده، 2021).
6. رصد الأداء النوعي تُعتمد مؤشرات أداء جودة تنفيذ Workmanship Quality Indicators لقياس مدى الالتزام بالمواصفات ومستوى الدقة في الأعمال. وتوضح البيانات أن المؤسسات التي تدمج هذه المؤشرات مع إدارة المخاطر شهدت تحسّناً ملحوظاً في جودة التشطيبات الإنشائية وخفضاً في نسبة الأعمال غير المطابقة للمواصفات بنسبة تتجاوز 25% (الصرايرة والمعاينة، 2016).

من خلال هذه الآليات الفنية والتنظيمية، يسهم تطبيق إدارة المخاطر في رفع مستوى جودة التنفيذ وضمان بيئة عمل آمنة، وتقليل فرص الحوادث والأعطال المكلفة.

3.3 تعزيز رضا العملاء والمستفيدين

يُعتبر رضا العملاء ومواقفهم تجاه المشروع مقياساً رئيسياً لنجاح إدارة المخاطر، حيث يرتبط التزام المؤسسة بضوابط المخاطر بمدى ثقة العميل وجودة العلاقة بين الطرفين:

1. التسليم ضمن المعايير المتفق عليها وتؤدي إدارة المخاطر إلى الالتزام بالجدول الزمني والميزانية والمواصفات الفنية، فتسلم المؤسسة مشروعها وفق ما اتفق عليه، مما يعزز الثقة ويخفض مخاطر النزاعات العقدية (العلوان والحياسات، 2022).
2. الشفافية والتواصل المستمر وتُعدّ التقارير الدورية عن حالة المخاطر والاستجابات المتخذة أداة فعالة لتعزيز الثقة. تُطلع هذه التقارير العملاء على الخطوات التي اتخذتها المؤسسة لتفادي المخاطر، مما يخفّض من مخاطر سوء الفهم ويعزز مفهوم الشراكة الحقيقية (برهم، نصير، وطالبة، 2023).
3. المرونة في التعامل مع التغييرات وغالباً ما يطلب العملاء تعديلات أثناء التنفيذ، وتتيح إدارة المخاطر الجيدة تحقيق هذا التغيير ضمن حدود المخاطر المقبولة، من خلال خطط مسبقة للتعديل ومخصصات زمنية ومالية لذلك (العزري والجابري، 2013).
4. قياس رضا المستفيدين وتعتمد المؤسسات المتقدمة على استبيانات Post-Completion Surveys لقياس رضا العملاء بعد التسليم، مع تضمين أسئلة عن فعالية إدارة المخاطر والتواصل بشأنها. وأظهرت دراسات أن شركات الأمانة العامة للأوقاف في الكويت حققت ارتفاعاً بنسبة 35% في معدل رضا المستفيدين بعد تطبيق ممارسات إدارة المخاطر المنهجية (العثمان والنجار، 2017).
5. السمعة المؤسسية وجذب العملاء الجدد ومع تكرار تحقيق المشاريع بنجاح وبدون تجاوزات، تتعزز سمعة المؤسسة في السوق، ما يساعدها على الفوز بعقود مستقبلية وبناء شبكة علاقات قوية مع الجهات الحكومية والخاصة (آل فيحان وشاكر، 2015).
6. المسؤولية المجتمعية والاستدامة ويمتد رضا المستفيدين ليشمل المجتمع المحيط بالمشروع، إذ يساهم التعامل الجاد مع المخاطر البيئية والاجتماعية في اكتساب قبول مجتمعي أوسع للمشاريع وضمان استدامتها (الصريرة والمعايطة، 2016).

من خلال هذه الأبعاد يُبرز رضا العملاء والمستفيدين أهمية إدارة المخاطر كعنصر محوري لنجاح المؤسسات الإنشائية واستدامة أعمالها.

4. عمليات إدارة المخاطر

يتكون إطار عمل إدارة المخاطر من ست عمليات مترابطة ومتتابعة تضمن التعرف الممنهج على المخاطر وتقييمها واستجابتها ومتابعتها طوال دورة حياة المشروع (العزري والجابري، 2013). وفيما يلي تفصيل لكل عملية:

4.1 تخطيط إدارة المخاطر (Risk Management Planning)

تهدف هذه المرحلة إلى وضع منهجية واضحة يُعتمد عليها لإدارة المخاطر في المشروع، وتتضمن:

1. تحديد نطاق إدارة المخاطر: بيان المراحل والأطراف المسؤولة والأدوات المستخدمة.
2. تحديد معايير الأداء: وضع مقاييس لقياس احتمالية المخاطر وتأثيرها، مثل مصفوفة الاحتمالية-التأثير (Probability–Impact Matrix) (القطيشات وآخرون، 2023).
3. تخصيص الموارد: تحديد الميزانية والوقت والفريق اللازمين للعمل على إدارة المخاطر.
4. وضع جدول زمني للأنشطة: تضمين أنشطة إدارة المخاطر ضمن الجدول العام للمشروع لضمان تنفيذها في الوقت المناسب (العزري والجابري، 2013).

4.2 تحديد المخاطر (Risk Identification)

في هذه المرحلة يُجمع فريق المشروع المعلومات اللازمة للتعرف على جميع المخاطر المحتملة عبر:

- ورش عمل وعصف ذهني (Brainstorming)
- مراجعة الوثائق والمراجع السابقة (مثل رسائل الماجستير والأطروحات في المجال)
- المقابلات مع الخبراء
- نماذج استطلاع رأي واستبيانات و ينتج عن ذلك قائمة أولية بجميع الأحداث أو الظروف التي قد تؤثر على أهداف المشروع، مع وصف مختصر لكل مخاطر (العثمان والنجار، 2017).

4.3 تحليل المخاطر نوعياً (Qualitative Risk Analysis)

تركز هذه العملية على تصنيف المخاطر من حيث الأولوية بناءً على احتمال وقوعها وشدة تأثيرها، من خلال:

1. مصفوفة الاحتمالية-التأثير: تصنيف المخاطر إلى درجات (من منخفضة إلى عالية) (القطيشات وآخرون، 2023).
2. تقدير درجة الأهمية: تحديد المخاطر "الحاسمة" التي يجب معالجتها فوراً.
3. تقييم مدى الجاهزية: قياس قدرة المشروع على التعامل مع كل مخاطر بناءً على الموارد والإجراءات القائمة (العلوان والحياصات، 2022).

4.4 تحليل المخاطر كمياً (Quantitative Risk Analysis)

هذه المرحلة تعنى بقياس أثر المخاطر بالأرقام وتقدير مدى تأثيرها المالي والزمني بطرق إحصائية، وتشمل:

- محاكاة مونت كارلو (Monte Carlo Simulation) لحساب احتمالات سيناريوهات التكلفة والجدول الزمني (الطوالية وبرغش، 2018).
- تحليل الحساسية (Sensitivity Analysis) لتحديد العوامل الأكثر تأثيراً على نتائج المشروع.
- صرف الاحتياطي (Contingency Reserve Analysis) لحساب القيمة المالية المطلوبة لمواجهة المخاطر الأعلى أولوية (السكر، الرفاعي، وروابدة، 2013).

4.5 تخطيط الاستجابة للمخاطر (Risk Response Planning)

تُقرّر في هذه المرحلة الإجراءات المناسبة لكل مخاطرة وفقاً لطبيعتها وأولويتها، باستخدام أربع استراتيجيات رئيسية:

1. التفادي (Avoidance): تعديل خطة المشروع لإلغاء الخطر أو استبداله.
2. التحويل (Transfer): نقل أثر المخاطر لطرفٍ ثالث عبر التأمين أو التعاقد.
3. التخفيف (Mitigation): تقليل احتمال وقوع الخطر أو حدّة تأثيره.
4. القبول (Acceptance): قبول المخاطر البسيطة ووضع خطط طوارئ لها (السكر، الرفاعي، وروابدة، 2013).

يُحدّد لكل إجراء مسؤول، وموعداً للتنفيذ، وموارد داعمة، وخطة بديلة في حال عدم كفاية الاستجابة الأولى (الصريرة والمعاينة، 2016).

4.6 متابعة ورصد المخاطر (Risk Monitoring & Control)

تتضمن هذه المرحلة التأكد من تطبيق استجابات المخاطر وتحديث التقييمات دورياً عبر:

- اجتماعات متابعة منتظمة: استعراض حالة المخاطر والتغيرات في الجدول والميزانية.
- تحديث سجلات المخاطر (Risk Register): إضافة مخاطر جديدة وحذف التي نفذت أو لم تعد تؤثر.
- مراجعة فعالية الاستجابات: قياس مدى نجاح إجراءات التخفيف أو التحويل، وتعديلها عند الحاجة (برهم، نصير، وطوالب، 2023).
- إعداد تقارير دورية لإطلاع أصحاب المصلحة على التطورات ومعالجة أي مخاوف متجددة (القطيشات وآخرون، 2023).

5. أدوات وتقنيات إدارة المخاطر

تلجأ مشاريع الإنشاءات إلى مجموعة متنوعة من الأدوات والتقنيات لضمان تحليل المخاطر بشكل دقيق، واتخاذ قرارات مبنية على بيانات واضحة. فيما يلي أبرز هذه الأدوات:

5.1 مصفوفة الاحتمالية والتأثير (Probability–Impact Matrix)

تُعدّ مصفوفة الاحتمالية-التأثير أداةً بسيطة وفعّالة لتصنيف المخاطر حسب احتمال وقوعها وحجم تأثيرها على المشروع. تُرسم المصفوفة عادةً على شبكة مربعات ثنائية البُعد، يمثل المحور الأفقي فيها "احتمال الحدوث" من منخفض إلى عالي، والمحور الرأسي "درجة التأثير" من طفيف إلى جسيم.

- آلية الاستخدام: بعد جرد المخاطر، يقيم فريق المشروع كل مخاطرة بفرض درجة احتمالية وقوعها (مثلاً من 1 إلى 5) ودرجة تأثيرها على الأهداف الزمنية أو المالية للمشروع (مثلاً من 1 إلى 5).
- النتيجة: يُقسّم المخاطر إلى "عالية-عالية" (تحتاج استجابة فورية)، و"عالية-منخفضة"، و"منخفضة-عالية"، و"منخفضة-منخفضة"، مما يسهل تحديد أولويات معالجتها (القطيشتات وآخرون، 2023).
- الأثر: تساعد هذه الأداة على تركيز الجهود وموارد الفريق على المخاطر الحرجة التي يمكن أن تعرقل المشروع بشكل كبير، دون إضاعة وقت على المخاطر ذات الأثر البسيط (العزري والجابري، 2013).

5.2 تحليل SWOT

تحليل SWOT (القوى-الضعف-الفرص-التحديات) يُستخدم لتقييم البيئة الداخلية والخارجية للمشروع من منظور المخاطر.

- القوى والضعف: يركز القسم الداخلي على نقاط القوة التي يمكن استغلالها لتخفيف المخاطر، ونقاط الضعف التي قد تؤدي إلى تفاقمها (مثل نقص الخبرة أو ضعف البنية التحتية) (العثمان والنجار، 2017).
- الفرص والتحديات: يعنى القسم الخارجي بالفرص التي يمكن استثمارها (كالتقنيات الجديدة أو الشراكات) والتحديات التي تشكل مخاطر محتملة (كالتغيرات التشريعية أو الأحوال المناخية القاسية) (العلوان والحياصات، 2022).
- النتيجة: يقدّم تحليل SWOT رؤية متكاملة للعوامل المتداخلة، مما يساعد على وضع استراتيجيات إدارة المخاطر استناداً إلى نقاط القوة والفرص، مع خطط معالجة للضعف والتحديات.

5.3 تحليل السبب الجذري (Root Cause Analysis)

يهدف تحليل السبب الجذري إلى تحديد الأسباب الأساسية التي تؤدي إلى وقوع الأخطاء أو الحوادث، بدل الاكتفاء بمعالجة الأعراض الظاهرة فقط.

- الطريقة: يُستخدم غالباً نموذج "خمس حبات لماذا" (5 Whys)، حيث يُسأل "لماذا" خمس مرات متتالية عن كل مشكلة حتى الوصول إلى جذورها (آل فيحان وشاكر، 2015).
- أداة داعمة: تُستخدم مخططات عظم السمكة (Ishikawa) لتصنيف الأسباب تحت فئات مثل الأجهزة، والأساليب، والعمالة، والمواد، والبيئة.
- الأثر: يضمن هذا التحليل عدم تكرار نفس المشكلة في المستقبل، ويُسهل في تحديث السياسات التقنية والتنظيمية للمشروع.

5.4 مخطط باريتو (Pareto Chart)

يعتمد مخطط باريتو على مبدأ "20/80"، الذي يفيد بأن 80% من النتائج تأتي من 20% من الأسباب. في إدارة المخاطر:

- التطبيق: يجمع بيانات الحوادث أو العيوب أو التأخيرات، ثم يرتبها تنازليًا حسب التكرار أو الأثر المالي.
- النتيجة: يمكن الفريق من تحديد "القلة الحيوية" من المخاطر التي تسبب في الجزء الأكبر من المشاكل، فيركز جهوده عليها أولاً (السكر، الرفاعي، وروادة، 2013).
- الفائدة: يختصر الوقت والموارد، ويعزز فعالية التدخلات التصحيحية.

5.5 برامج الحاسب والأدوات الرقمية) مثل (Primavera Risk Analysis

أصبح الاعتماد على الأدوات الرقمية ركيزة أساسية لتحليل مخاطر المشاريع الكبرى:

- Primavera Risk Analysis: يوفر محاكاة مونت كارلو لتقدير احتمالات تجاوز الجدول الزمني والتكلفة، ويُنتج منحنيات احتمالية تُظهر مدى الثقة في تحقيق مخرجات المشروع ضمن المعايير (الطوالة وبرغش، 2018).
- Microsoft Project Risk: إضافة لـ MS Project توفر إمكانات رصد المخاطر وروابطها بالمهام.
- @Risk for Excel: يتكامل مع جداول Excel لإجراء محاكاة مونت كارلو وتحليل الحساسية.
- الأثر: هذه البرامج تقدّم دقة أعلى في التوقعات، وتسمح بتحديث سيناريوهات المخاطر بسرعة عند تغير معطيات المشروع، ما يعزز مرونة اتخاذ القرار ويقلل من المفاجآت المفجعة (القطيشات وآخرون، 2023).

6. أنواع المخاطر في القطاع الإنشائي

يتعرّض القطاع الإنشائي لعدّة أنواع من المخاطر التي يمكن تصنيفها إلى خمس فئات رئيسية كما يلي:

6.1 المخاطر الفنية والتصميمية

تشمل المخاطر الفنية والتصميمية الأخطاء والقصور في مراحل التصميم والهندسة التي قد تؤدي إلى عيوب تنفيذية أو فشل أجزاء من المنشأة بعد إنشائها. من أمثلة ذلك:

- أخطاء حسابية في التحميل الإنشائي أو اختيار مواد غير مناسبة لحجم الأحمال المتوقعة.
- نقص التنسيق بين فرق المعمار والإنشاء والكهروميكانيك مما يسبب تعارضاً بين الأنظمة (مثل شبكات التكييف ومواسير الصرف) (العزري والجابري، 2013).
- عدم توافق الرسومات التنفيذية مع مواصفات المواد أو ظروف الموقع الفعلية.

يؤدي الكشف المبكر عن هذه المخاطر في مرحلة التصميم إلى تقليل تكاليف إعادة العمل وضمان انسيابية إجراءات البناء (العلوان والحياصات، 2022).

6.2 المخاطر المالية والاقتصادية

ترتبط هذه المخاطر بتقلبات التكاليف وأسعار المواد والخدمات وظروف التمويل، وتشمل:

- تغير أسعار المواد الخام مثل الحديد والأسمنت، مما يؤثر على الميزانية المقررة (الطوالبه وبرغش، 2018).
- تقلبات سعر الصرف عند استيراد المعدات أو المواد من الخارج.
- تأخر التمويل أو شروط السداد الصارمة من الجهات الممولة، ما يضغط على التدفقات النقدية للمشروع.

تساعد أدوات مثل محاكاة مونت كارلو في تقدير المخاطر المالية بدقة ووضع احتياطات مالية مناسبة (@Risk for Excel) (السكر، الرفاعي، وروابدة، 2013).

6.3 المخاطر القانونية والتنظيمية

تنبع هذه المخاطر من التغيرات في القوانين والأنظمة المتعلقة بالبناء أو البيئة أو الصحة والسلامة، أو من التزامات التراخيص والتصاريح، وتشمل:

- تأخر إصدار التصاريح البلدية أو البيئية مما يوقف العمل ميدانيًا.
- تغييرات تشريعية مفاجئة بشأن معايير السلامة أو حقوق العمال.
- نزاعات قانونية ناشئة عن عدم وضوح بنود العقود أو تأخر الدفعات (العزاوي والجشعي، 2024).

تتطلب هذه المخاطر متابعة التشريعات المحلية وتحديث العقود بما يتوافق مع المتطلبات الحكومية وتضمين شروط مرنة للتعديل (العثمان والنجار، 2017).

6.4 المخاطر البيئية والصحية

تتعلق هذه المخاطر بتأثير المشروع على البيئة المحيطة وصحة العمال وسكان المنطقة، وتشمل:

- التلوث البيئي من مصادر الغبار والمواد الكيميائية المستخدمة.
- المخاطر الجيولوجية مثل مواقع البناء القريبة من مجاري السيول أو الأراضي غير المستقرة (الصريرة والمعاطية، 2016).
- حوادث العمل والإصابات الناتجة عن نقص التغذية أو التدريب على استخدام معدات الحماية الشخصية.

يُنصح بإجراء تقييم الأثر البيئي (EIA) قبل بدء العمل، وتنفيذ بروتوكولات صارمة للسلامة المهنية وتوفير الإجراءات الوقائية للعمال وسكان المناطق المحيطة.

6.5 المخاطر التعاقدية والإدارية

تشمل المخاطر المترتبة على العقود وتنظيم العمل والإدارة، مثل:

- تأخر المقاولين الفرعيين عن المواعيد المتفق عليها نظراً لعدم وضوح بنود العقد أو غياب جزاءات التأخير (القطيشات وآخرون، 2023).
- ضعف هيكل الحوكمة داخل فريق المشروع، ما يؤدي إلى بطء في اتخاذ القرارات أو تضارب السلطات بين الجهات المعنية.
- سوء إدارة الموارد البشرية وغياب خطط التدريب والتطوير للعاملين، مما ينعكس على جودة التنفيذ والتزام الجدول الزمني (العسكريجة وصقل، 2021).

تسهم عقد جلسات تنسيق شهرية ومراجعة دورية للعقود وبنود الجزاءات في تقليل هذه المخاطر، بالإضافة إلى تعيين منسق لإدارة المخاطر ضمن فريق المشروع لضمان متابعة الإجراءات والإبلاغ عن المستجدات بشكل فوري.

7. أدوار ومسؤوليات الأطراف المعنية

7.1 دور الإدارة العليا والجهات الرقابية

1. تحديد السياسات والاستراتيجية: تقع على عاتق الإدارة العليا مسؤولية اعتماد إطار عام لإدارة المخاطر في المؤسسة، يشمل رؤية ورسالة واضحة وسياسات مكتوبة تنظم كيفية تطبيق إدارة المخاطر على جميع المشاريع (العزري والجابري، 2013).
2. توفير الموارد والدعم: تلتزم الإدارة العليا بتخصيص الميزانيات والكوادر الماهرة والأدوات التقنية اللازمة لنجاح عمليات إدارة المخاطر (العثمان والنجار، 2017).
3. المراجعة الدورية والتقييم: تقوم الجهات الرقابية الداخلية أو الخارجية بمراجعة مدى التزام المشروع بسياسات إدارة المخاطر، وتقديم تقارير للإدارة العليا حول فعالية الإجراءات المتخذة ومعدلات تجاوز الاحتياطي الزمني والمالي (العزري والجابري، 2013).
4. تعزيز ثقافة المخاطر: تشجع الإدارة على نقل المعلومات حول المخاطر عبر مستويات المنظمة، وتكريم فرق العمل التي تبلغ مبكراً عن المخاطر أو تقترح حلولاً مبتكرة (آل فيحان وشاكر، 2015).

7.2 دور مدير المشروع

1. تخطيط وتنظيم عمليات إدارة المخاطر: يعدّ مدير المشروع المسؤول المباشر عن دمج أنشطة إدارة المخاطر في خطة المشروع الشاملة، وضمان تنفيذها وفق الجدول الزمني المتفق عليه (العلوان والحياصات، 2022).
2. إدارة سجل المخاطر (Risk Register): يتولى تسجيل وتحديث جميع المخاطر المكتشفة، وتوثيق استجاباتها ونتائج المتابعة، مع تحديد المسؤوليات والمواعيد لكل مخاطرة (القطيشات وآخرون، 2023).

3. تفعيل التواصل مع أصحاب المصلحة: يضمن مدير المشروع تنظيم اجتماعات دورية (Steering Committee) لمراجعة حالة المخاطر وتحليل الخيارات المتاحة، وإدراج ملاحظات العملاء والجهات الحكومية ذات العلاقة (الصرايرة والمعاينة، 2016).

4. اتخاذ قرارات استجابة سريعة: عند حدوث مخاطرة عالية الأولوية، يقوم مدير المشروع باتخاذ الإجراء المناسب (تفادي أو تخفيف أو تحويل) بما يضمن أقل تأثير على الجدول والميزانية (السكر، الرفاعي، وروادة، 2013).

7.3 فريق إدارة المخاطر وأصحاب المصلحة

1. فريق إدارة المخاطر: (Risk Management Team)

- تحديد وتحليل المخاطر: يجري الفريق ورش عمل وعروض مُنظمة لتوليد الأفكار (Brainstorming) وتطبيق تقنيات تحليل الأسباب الجذرية (Root Cause Analysis) آل فيحان وشاكر، 2015).
- تطوير خطط الاستجابة: يضع الفريق سيناريوهات مفصلة لكل مخاطرة عالية الأولوية، ويختبر فاعليتها عبر محاكاة مونت كارلو وخرائط باريتو (الطوالة وبرغش، 2018).
- التوثيق والتدريب: يُعدّ الفريق مستندات وإرشادات محفوظة ضمن نظام إدارة المشروع، وينظم دورات تدريبية للعاملين لتعريفهم بكيفية التعامل مع المخاطر والإبلاغ عنها (العثمان والنجار، 2017).

2. أصحاب المصلحة الخارجيون: (External Stakeholders)

- العملاء والمستفيدون: يزودون الفريق بمتطلبات إضافية أو ملاحظات حول المخاطر المحتملة المرتبطة بعمليات التسليم والتغييرات الفنية (العلوان والحياصات، 2022).
- المقاولون الفرعيون والموردون: يتعاونون في توفير معلومات عن قدراتهم وجدولة توريد المواد، ويساهمون في تخطيط بدائل التوريد أو التوقيت عند حدوث مخاطر تتعلق بسلسلة التوريد (القطيشات وآخرون، 2023).
- الجهات الحكومية والمنظمات البيئية: تقدم تراخيصها ومتطلباتها التنظيمية، ويجب إشراكها مبكرًا لضمان توافق المشروع مع المعايير القانونية والبيئية وصحة وسلامة المجتمع (الصرايرة والمعاينة، 2016).

8. الأطر والمعايير الدولية لإدارة المخاطر

تتجه المؤسسات الكبرى إلى الاعتماد على أطر ومعايير دولية موحدة لإدارة المخاطر؛ لضمان توافق ممارساتها مع أفضل الممارسات العالمية وتحقيق مستوى موحد من الفاعلية والموثوقية. من أبرز هذه الأطر:

8.1 معيار ISO 31000

يعدّ ISO 31000 المعيار الدولي المرجعي لإدارة المخاطر، حيث يوفر مجموعة مبادئ وتوجيهات تساعد المؤسسات على تصميم وتنفيذ واستدامة نظام متكامل لإدارة المخاطر. يقوم المعيار على ثلاثة أسس رئيسية:

1. المبادئ (Principles): مثل التكوين المؤسسي للثقافة الداعمة لإدارة المخاطر، والشفافية، والهيكلية المنهجية، وتكامل إدارة المخاطر مع العمليات المؤسسية الأخرى.
2. الإطار (Framework): يشمل تحديد نطاق إدارة المخاطر، وتخصيص الأدوار والمسؤوليات، وتعريف السياسات، وتوفير الموارد، وتعزيز الثقافة المؤسسية (آل فيحان وشاكر، 2015).
3. العمليات (Process): وتشمل جميع خطوات إدارة المخاطر المتعارف عليها—التخطيط، والتحديد، والتحليل النوعي والكمي، وتخطيط الاستجابة، والمتابعة والمراجعة.

يوفر ISO 31000 لغة مشتركة للمؤسسات في جميع القطاعات، ويساعد على توحيد التعريفات والمفاهيم وإحكام الربط بين إدارة المخاطر والاستراتيجية المؤسسية، مما يزيد من مرونة المشروع في مواجهة المتغيرات ويعزز فرص تحقيق أهدافه ضمن الحدود المخططة (العزري والجابري، 2013).

8.2 دليل PMBOK (Project Management Body of Knowledge)

يعدّ دليل PMBOK الصادر عن معهد إدارة المشاريع (PMI) من أهم المراجع التي تتناول عمليات إدارة المخاطر ضمن إطار إدارة المشاريع. يصنف الدليل عمليات إدارة المخاطر ضمن مجموعة عمليات "المعرفة بإدارة المخاطر"، وينظمها في خمس عمليات:

1. تخطيط إدارة المخاطر
2. تحديد المخاطر
3. إجراء تحليل نوعي للمخاطر
4. إجراء تحليل كمي للمخاطر
5. تخطيط الاستجابة للمخاطر
6. متابعة ورصد المخاطر

يرتكز PMBOK على توفير أدوات تقنية واضحة—منها مصفوفة الاحتمالية-التأثير، وتحليل الحساسية، والمحاكاة الرقمية—ويربط كل عملية بمخرجات محددة (مثل سجل المخاطر وخطة استجابة المخاطر)، مما يضمن توثيقاً دقيقاً وتسلسلاً منطقياً يسمح بتكرار التجربة عبر مشاريع مختلفة (القطيشات وآخرون، 2023). يعتبر الدليل مرجعاً عملياً للممارسين، ويكسبهم المهارات اللازمة لاستخدام أفضل الأساليب والأدوات لتحقيق أهداف المشروع.

8.3 إطار COSO لإدارة المخاطر المؤسسية (ERM)

قدّم إطار COSO للسيطرة الداخلية وإدارة المخاطر المؤسسية (Enterprise Risk Management – ERM) منهجية شاملة تركز على تكامل إدارة المخاطر مع الحوكمة والرقابة الداخلية والاستراتيجية المؤسسية. يتضمن إطار COSO سبعة مكونات رئيسية:

1. البيئة الداخلية (Internal Environment)
2. تحديد الأهداف (Objective Setting)
3. تحديد الأحداث (Event Identification)
4. تقييم المخاطر (Risk Assessment)
5. استجابة المخاطر (Risk Response)
6. الأنشطة الرقابية (Control Activities)
7. المعلومات والاتصال والمتابعة (Information, Communication & Monitoring)

يتميز COSO بتركيزه القوي على الاستراتيجية المؤسسية وربط المخاطر بتحقيق الأهداف طويلة الأمد، مع تخصيص دور واضح لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية في تحديد «مستوى المخاطرة المقبول» وضمان وجود هيكل رقابي فعال (الصريرة والمعايطة، 2016). يساعد هذا الإطار المؤسسات على دمج إدارة المخاطر ضمن عمليات التخطيط الاستراتيجي والمحاسبة الداخلية، بما يعزز الثقة في التقارير التنظيمية ويخفض من احتمالية الوقوع في أزمات مالية أو تشريعية.

9. التحديات والممارسات المتبعة في المملكة العربية السعودية

يتسم القطاع الإنشائي السعودي بنموٍ سريع وتوجهٍ نحو تنفيذ مشاريع كبرى في إطار رؤية 2030، ما يفرض تحديات تنظيمية وفنية وإدارية، ويستلزم تطبيق ممارسات متطورة لإدارة المخاطر.

9.1 التحديات المؤسسية والثقافية

1. ضعف التواصل بين الجهات الحكومية والقطاع الخاص ويواجه القطاع الإنشائي في السعودية أحياناً بطء إصدار التصاريح والتراخيص بسبب تعدد الجهات الرقابية وصعوبة التنسيق، مما ينعكس على الجدولة الزمنية للمشاريع (العزاوي والجشعي، 2024).
2. الفجوة في اعتماد الأطر الدولية وبالرغم من وجود التوجيهات الحكومية لتطبيق ISO 31000 ودليل PMBOK، فإن كثيراً من الشركات الصغيرة والمتوسطة لا تمتلك ثقافة مكتملة لإدارة المخاطر وفق هذه الأطر، مما يؤدي إلى تفاوت في جودة التنفيذ واستمرارية الأعمال (آل فيحان وشاكر، 2015).
3. المقاومة للتغيير وتتجلى ثقافياً في تردد بعض القائمين على المشاريع في إشراك فرق المخاطر مبكراً، نتيجة للخوف من تحميل المسؤوليات الإضافية أو ضعف الحوافز لتبني ممارسات جديدة (الصريرة والمعايطة، 2016).
4. نقص التدريب والتوعية ويتطلب تأسيس ثقافة إدارة المخاطر حملات توعية موسعة وبرامج تدريبية معتمدة؛ إلا أن الجدول الزمني الضيق في كثير من المشاريع يضيق هامش الاستمرار في التدريب (القطيشات وآخرون، 2023).

9.2 التحديات الفنية والموارد البشرية

1. التعقيد التقني والتكنولوجي ويعتمد عدد متزايد من المشاريع السعودية على تقنيات ذكاء اصطناعي ومحاكاة رقمية، إلا أن نقص الخبرات المؤهلة يدفع إلى استخدام نماذج تحليلية جزئية أو غير متكاملة، ما يحد من دقة التنبؤ بالمخاطر (العلوان والحياصات، 2022).
2. نقص الكفاءات المتخصصة وتواجه شركات المقاولات صعوبة في إيجاد مهندسين ومديري مخاطر ذوي خبرة كافية في استخدام أدوات مثل محاكاة مونت كارلو أو برمجيات Primavera Risk Analysis ، مما ينعكس على ضعف التحليل الكمي للمخاطر (الطوالبة وبرغش، 2018).
3. محدودية برامج التطوير المهني ورغم توفر دورات متخصصة، تندر المبادرات التي تجمع بين الجانب الفني والتنموي للموارد البشرية في إطار إدارة المخاطر، فتضطر الشركات إلى الاعتماد على استشاريين خارجيين بتكلفة عالية (القطيشات وآخرون، 2023).
4. توزيع الأدوار ومسؤوليات غير واضحة ويؤدي غياب هيكلة واضحة لفريق إدارة المخاطر إلى ازدواجية المسؤوليات أو تجاهل جوانب مهمة مثل المتابعة والمراجعة الدورية (الصرايرة والمعايطة، 2016).

9.3 مبادرات وحلول مطبقة محلياً

1. اعتماد معيار ISO 31000 وبادرت عدد من شركات الإنشاء الكبرى في السعودية إلى تطبيق مبادئ ISO 31000 عبر إنشاء وحدات داخلية لإدارة المخاطر، وتخصيص مدراء مخاطر ومساحات ميزانية احتياطية للطوارئ، مما حسن قدرة تلك الشركات على التعامل مع المفاجآت وتقليل تجاوزات التكلفة (آل فيحان وشاكر، 2015).
2. تطبيق دليل PMBOK وضمن مبادرات تطويرية، تعمل بعض الجهات الحكومية على تنظيم ورش عمل مجانية حول دمج عمليات إدارة المخاطر الست في PMBOK ضمن دورة حياة المشروع، مع توفير شهادات معتمدة لأخصائيي المخاطر (القطيشات وآخرون، 2023).
3. استخدام نظام ERM المستند إلى COSO وأطلقت جهات رقابية سعودية توجيهاً لتبني إطار COSO لإدارة المخاطر المؤسسية في الشركات الكبرى، مع إلزامها بإعداد تقارير نصف سنوية عن فاعلية آليات الرقابة الداخلية وتحديث قائمة المخاطر الاستراتيجية (الصرايرة والمعايطة، 2016).
4. المبادرات التدريبية المشتركة وتعاونت الهيئة السعودية للمهندسين مع جامعات محلية ومؤسسات تدريبية لإطلاق برامج متكاملة تجمع بين الجوانب التقنية والإدارية لإدارة المخاطر، تتضمن تطبيقاً عملياً على مشاريع حقيقية باستخدام أدوات رقمية مثل Risk for Excel @ و Primavera Risk Analysis الطوالبة وبرغش، 2018).
5. إنشاء منصات إلكترونية لمشاركة الخبرات وتعمل بعض الجمعيات المهنية على تطوير بوابات إلكترونية لاستعراض دراسات حالة محلية حول إدارة المخاطر، حيث يشارك مدراء المشاريع دروسهم المستفادة، وتُتاح أدوات تفاعلية لحساب مصفوفات الاحتمالية-التأثير بهرية المستخدم (القطيشات وآخرون، 2023).

10. علاقة إدارة المخاطر بتحقيق التميز المؤسسي

تُعدّ إدارة المخاطر ركيزة أساسية لتحقيق التميّز المؤسسي في القطاع الإنشائي؛ إذ تسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء التشغيلي، ورفع مستوى رضا العملاء، وضمان جودة العمليات التنظيمية. فيما يأتي توضيحٌ لكيفية انعكاس ممارسات إدارة المخاطر على ثلاثة أنواع رئيسة من مؤشرات التميّز المؤسسي:

10.1 مؤشرات الكفاءة التشغيلية

تمثّل الكفاءة التشغيلية مدى قدرة المؤسسة على استخدام مواردها (المالية والبشرية والزمنية) بأفضل صورة ممكنة لتحقيق مخرجات المشروع. وتظهر علاقة إدارة المخاطر بالكفاءة التشغيلية من خلال:

1. الالتزام بالجدول الزمنية:

- يقلّ عدد التأخيرات في المشاريع التي تطبّق تحليلاً دورياً للمخاطر واحتياطات زمنية مخصصة لمواجهتها (القطيشتات وآخرون، 2023).
- أظهرت دراسة في الأردن انخفاضاً بنسبة 35% في معدل تجاوز الجدول الزمني للمشروعات التي تخصص فريقاً مختصاً بمتابعة المخاطر (العزري والجابري، 2013).

2. تحسين استغلال الموارد:

- عبر التنبؤ بحاجات المواد والآلات وربطها باستراتيجيات الاستجابة للمخاطر، تستطيع المؤسسة تخطيط الأوامر الشرائية والتشغيلية بكفاءة أعلى، ما يقلل الهدر ويعزّز الإنتاجية (العلوان والحياصات، 2022).
- تعتمد بعض الشركات على محاكاة مونت كارلو لتقدير أفضل نقاط استهلاك الموارد وتقليل الفترات غير الإنتاجية (الطوالبة وبرغش، 2018).

3. خفض التكلفة التشغيلية الإجمالية:

- من خلال تخصيص احتياطي مالي مدروس للتعامل مع المخاطر الكبرى، تقلّ حاجة إدارة المشروع للجوء إلى تمويل إضافي طارئ بمعدلات فوائد مرتفعة أو مقايضات مالية مع الشركاء (السكر، الرفاعي، وروادة، 2013).
- أظهرت مقارنة بين مشاريع نفّذت خطة استجابة متكاملة للمخاطر وأخرى وظّفت إدارة مخاطر جزئية، أن الأولى حققت توفيراً يصل إلى 12% من إجمالي التكاليف التشغيلية (القطيشتات وآخرون، 2023).

10.2 مؤشرات رضا العملاء

يُعدّ رضا العملاء أحد أهم مؤشرات التميّز المؤسسي، إذ يعكس جودة التنفيذ وفاعلية التواصل واستجابة المؤسسة لاحتياجات أصحاب المصلحة. وتؤثر إدارة المخاطر على رضا العملاء عبر:

1. التسليم وفق الالتزامات التعاقدية:

- تقلّ شكاوى العملاء بشأن التأخير أو تجاوز الميزانية في المشروعات التي تعتمد على مراجعات دورية لسجل المخاطر وتحديثه (العثمان والنجار، 2017).

- وجدت دراسة ميدانية أن 80% من العملاء يميلون لتكرار التعامل مع مؤسسة تنجز مشاريعها ضمن الحدود الزمنية والمالية المتفق عليها (العلوان والحياصات، 2022).
- 2. تحسين مستوى الشفافية:

- تقارير إدارة المخاطر الفصلية التي تشمل وصفًا للمخاطر المتجددة والإجراءات المتخذة تجعل العملاء شركاء في عملية القرار، ما يعزز ثقتهم ويسهم في بناء علاقات طويلة الأمد (برهم، نصير، وطوالبة، 2023).
- تُظهر استبانات رضى العملاء انخفاضًا في درجات القلق بشأن تنفيذ المشروع بنسبة تصل إلى 30% عند توفير قنوات تواصل مخصصة لعرض مستجدات المخاطر (الصرايرة والمعايطة، 2016).
- 3. المرونة في التعامل مع التغييرات:

- تساهم خطط الاستجابة المعدة مسبقًا في إدراج طلبات العملاء للتعديلات ضمن نطاق العمل الأصلي بأقل تكلفة إضافية ممكنة، مما يرفع تقديرهم لاحترافية المؤسسة (العزري والجابري، 2013).
- الشركات التي وظّفت استراتيجيات تحويل المخاطر (التأمين أو العقود المرنة) سجلت تحسنًا بنسبة 25% في مؤشر "سهولة التعامل مع التغييرات" حسب استطلاع عملاء أردني (القطيشات وآخرون، 2023).

10.3 مؤشرات الجودة التنظيمية

تشير الجودة التنظيمية إلى مدى فعالية الإجراءات والسياسات الداخلية في دعم استمرارية الأداء والامتثال للمعايير. ويعزز تطبيق إدارة المخاطر ما يلي:

1. التزام المعايير الدولية والمحلية:
 - يوظف تبني معايير ISO 31000 و PMBOK عمليات موثقة لإدارة المخاطر، ما يسهم في اجتياز عمليات التفتيش والاعتماد بسهولة أكبر (آل فيحان وشاكر، 2015).
 - الشركات المتمتعة بشهادات جودة شهدت انخفاضًا في المخالفات الإدارية بنسبة 40% مقارنة بنظيراتها (الصرايرة والمعايطة، 2016).
2. فعالية الحوكمة الداخلية:
 - يضمّن إطار ERM من COSO وجود ضوابط رقابية ونظام متابعة يُحدث كلما ظهرت مخاطر جديدة، ما يجعل صناع القرار يتلقون معلومات دقيقة في الوقت المناسب (الصرايرة والمعايطة، 2016).
 - أسهم دمج تقييم المخاطر ضمن الاجتماعات الرئاسية الشهرية في مؤسسات سعودية كبرى في زيادة معدل اعتماد قرارات مكافحة المخاطر بنسبة 50% (القطيشات وآخرون، 2023).
3. التحسين المستمر والتعلم المؤسسي:
 - تُوثّق "الدروس المستفادة" من التعامل مع المخاطر التي حدثت فعليًا في قاعدة بيانات مؤسسية، ما يسهّل نقل الخبرات بين المشروعات ورفع مستوى الأداء العام (آل فيحان وشاكر، 2015).

- أظهرت دراسةً داخل مشاريع البنية التحتية في عمان أن المؤسسات التي تطبق آلية التقييم بعد الإغلاق (Post-Project Review) شهدت تطوراً في مستوى النضج التنظيمي بنسبة 20% خلال سنتين (الطوالبة وبرغش، 2018).

خلاصة المبحث وأهميته لدراسة تأثير إدارة المخاطر على التميز المؤسسي

في ختام هذا المبحث، يتضح أنّ إدارة المخاطر تشكّل العمود الفقري لنجاح المشاريع الإنشائية، بدءاً من التخطيط المنهجي والتعرّف المبكر على المخاطر وتقييمها نوعياً وكميّاً، مروراً بوضع استراتيجيات استجابة متوازنة بين التفادي والتحويل والتخفيف والقبول، وصولاً إلى المتابعة الدورية ورصد الفاعلية (العزري والجابري، 2013). وقد بيّنا كيف تقلل هذه العمليات من التأخيرات وتجاوزات التكلفة عبر احتياطات زمنية ومالية مخصصة (القطيشات وآخرون، 2023)، وتسهم في رفع جودة التنفيذ والسلامة المهنية من خلال دمج قوائم المراجعة والتحليل الفني المسبق (آل فيحان وشاكر، 2015)، وتعزيز رضا العملاء والمستفيدين عبر شفافية التواصل والمرونة في التعامل مع التغييرات (برهم، نصير، وطوالبة، 2023).

تنبع أهمية هذا المبحث في كونه يؤسّس للإطار النظري والعملي الذي سنعتمد عليه لاحقاً لدراسة أثر تطبيق هذه الممارسات على مؤشرات التميز المؤسسي. فمن خلال الربط بين العمليات والأدوات المعتمدة عالمياً (مثل PMBOK و ISO 31000 و COSO ERM) وسياق القطاع الإنشائي السعودي، ستبيّن العلاقة المباشرة بين إدارة المخاطر والكفاءة التشغيلية ورضا العملاء والجودة التنظيمية. هذا الربط يمكّننا من قياس مدى مساهمة إدارة المخاطر في تحقيق أهداف رؤية 2030 للتميز المؤسسي واستدامة الأداء في الشركات الإنشائية بالمملكة العربية السعودية.

المبحث الثاني: التميز المؤسسي

2.1 مقدمة المبحث

يهدف هذا المبحث إلى تقديم الإطار النظري لمفهوم التميز المؤسسي وأهمية تطبيقه، خصوصاً في قطاع الإنشاءات الذي يواجه تحديات متسارعة ومتغيرة. تبدأ هذه الفقرة بتعريف عام للتميز المؤسسي، ثم تستعرض دوافع البحث وضرورة الاهتمام به في بيئة القطاع الإنشائي.

2.1.1 خلفية عامة عن مفهوم التميز المؤسسي وأهميته

يُعرف التميز المؤسسي بأنه القدرة على تحقيق مستويات أداء عالية ومستدامة عبر تبني ممارسات إدارية ومنهجيات تنظيمية تركز على الجودة، والابتكار، والتحسين المستمر (باشيوه، 2016). ويرتكز هذا المفهوم على مجموعة من النماذج والمعايير العالمية مثل نموذج EFQM الأوروبي، ونموذج جائزة Malcolm Baldrige الأمريكي، ودليل PMBOK الذي يربط بين إدارة المشاريع وجودة الأداء المؤسسي (عباس، 2018؛ حجازي، 2024).

تلعب معايير التميز دوراً محورياً في توجيه المؤسسات نحو تبني ثقافة جودة شاملة، تشمل جميع العمليات والإجراءات التنظيمية، من التخطيط إلى التنفيذ والتقييم والمراجعة (الدغمي والجوازنة، 2019). ويتربط على ذلك فوائد عدة من أهمها:

1. تحسين كفاءة العمليات والتقليل من الهدر في الموارد المالية والبشرية (عباس وآمال العريايوي مهدي وآخرون، 2022).
2. تعزيز رضا العملاء وأصحاب المصلحة عبر تقديم منتجات وخدمات تتسم بالموثوقية والاتساق (إبراهيم، 2022).
3. رفع القدرة التنافسية في الأسواق المحلية والدولية من خلال بناء سمعة مؤسسية متميزة (القايدي، 2025).
4. تحفيز الابتكار وتشجيع تبني الأساليب الحديثة في الإدارة واتخاذ القرار (علاوي وبن دحيس، 2022).

إنّ استدامة هذه الفوائد تستدعي التزاماً مؤسسياً يبدأ من القيادة العليا مروراً بالهيكل التنظيمي وصولاً إلى العاملين في مختلف المستويات، معتمدين على مؤشرات أداء رئيسية تقيس التقدم وتوجه عمليات المراجعة الدورية (موسى وفضيل، 2024).

2.1.2 السياق البحثي: الحاجة إلى التميز في القطاع الإنشائي

يُعدُّ قطاع الإنشاءات من أكثر القطاعات تعقيداً وتعدد المشاركين فيه، لما يشتمل عليه من سلسلة متكاملة من العمليات والتخصصات؛ بدءاً من التصميم الهندسي، مروراً بالتوريد والتنفيذ، وصولاً إلى الصيانة والتسليم النهائي (بشر وآخرون، 2022). ويواجه هذا القطاع تحديات عدة، أبرزها:

- التذبذب في جودة التنفيذ بسبب تعدد المقاولين الفرعيين واختلاف مهاراتهم وخبراتهم، مما يؤدي إلى تجاوزات في المواصفات والتكاليف (الجبني وطَّيِّبة، 2023).
- المخاطر الفنية والزمنية الناتجة عن التأخيرات في جداول الأعمال وتأخر تسليم المواد، الأمر الذي يؤثر سلباً على الربحية وسمعة المؤسسة (باشيوه، 2016).
- الضغوط البيئية والتنظيمية المتزايدة، خاصة فيما يتعلق بالمعايير الجديدة للسلامة والصحة المهنية والحفاظ على الموارد (طه وعلم الدين، 2022).

في ظل هذه المعطيات، بات لزاماً على مؤسسات الإنشاءات تطبيق مبادئ التميّز المؤسسي لتحسين قدرة إدارة المشاريع لديها وضمان استمرارية الأداء المتفوق. فعلى سبيل المثال، يمكن لتبني منظومة مؤشرات التميّز أن يساعد في رصد مؤشرات الكفاءة التشغيلية وقياس مدى الالتزام بالمعايير الفنية والبيئية (موسى وفضيل، 2024). كما أن استراتيجيات التمكين الإداري وتطوير القيادة تساهم في دعم روح الابتكار والتحسين المستمر بين الفرق العاملة (الدغمي والجوازنة، 2019؛ طه وعلم الدين، 2022).

2.2 مفهوم التميّز المؤسسي

2.2.1 تعريف التميّز المؤسسي (Institutional Excellence)

التميّز المؤسسي هو حالة تمتاز بها المؤسسة بقدرتها على الوصول إلى مستويات أداء عالية ومستدامة من خلال تبني أفضل الممارسات الإدارية، والقيادة الفعّالة، والثقافة التنظيمية الداعمة للتحسين المستمر (باشيوه، 2016). ويُنظر إليه كمنهج شامل يركز على تحقيق التوازن بين رضا العملاء، وكفاءة العمليات، وابتكار المنتجات أو الخدمات، مع التركيز على النتائج الاستراتيجية طويلة المدى (موسى وفضيل، 2024).

2.2.2 الخصائص الرئيسية للمؤسسة المتميّزة

تتجلى ملامح المؤسسة المتميّزة في مجموعة من الخصائص المتكاملة التي تدعم تحقيق التميّز، أهمها:

1. القيادة الملهمة والالتزام الاستراتيجي: قيادةٌ عليا تدفع نحو رؤية واضحة وتُركّز على غايات التميّز وتدعم المبادرات التحسينية (عباس، 2018).
2. ثقافة الجودة والتحسين المستمر: وجود نظام متكامل لمراجعة الأداء، واستثمار الملاحظات في تعزيز العمليات والأداء (حجازي، 2024).
3. التركيز على أصحاب المصلحة: فهم عميق لاحتياجات العملاء والشركاء والمجتمع، مع سعي متواصل لتحقيق رضاهم (إبراهيم، 2022).
4. الابتكار والتعلّم المؤسسي: تشجيع الأفكار الجديدة وتوظيفها لتطوير المنتجات والخدمات، مع بناء قدرات متواصلة للتعلّم والتكيف مع التغيرات (القايدي، 2025).

5. النتائج والقياس بالأدلة: استخدام مؤشرات أداء رئيسية قابلة للقياس لرصد التقدم وتحقيق الشفافية في النتائج (موسى وفضيل، 2024).

2.2.3 أهداف التميز المؤسسي

يسعى التميز المؤسسي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التكاملية التي تعود بالنفع على المؤسسة وأصحاب المصلحة، أبرزها:

1. رفع كفاءة العمليات وتقليل الهدر في الوقت والموارد المالية والبشرية (الدغمي والجوازنة، 2019).
2. تعزيز قدرة التنافس عبر بناء سمعة قوية وتقديم قيمة مضافة للعملاء (بشر وآخرون، 2022).
3. تحسين رضا العملاء وأصحاب المصلحة من خلال تقديم خدمات ومنتجات متسقة وعالية الجودة (إبراهيم، 2022).
4. تحفيز ثقافة الابتكار والتطوير داخل المؤسسة لضمان الاستجابة السريعة للتحديات والمتغيرات البيئية (علاوي وبن دخييس، 2022).
5. ضمان الاستدامة المؤسسية عبر تبني ممارسات مسؤولية اجتماعياً وبيئياً ترفع من مرونة المؤسسة على المدى الطويل (طه وعلم الدين، 2022).

2.3 أبعاد التميز المؤسسي

يتجسد التميز المؤسسي من خلال خمسة أبعاد رئيسية تكمل بعضها البعض لتحقيق أداء مستدام وقيمة مضافة لجميع أصحاب المصلحة. في هذا القسم نستعرض هذه الأبعاد بشيء من التفصيل، مع التركيز على تطبيقها في مؤسسات القطاع الإنشائي.

2.3.1 البعد التشغيلي (Operational Excellence)

التعريف:

يشير البعد التشغيلي إلى مدى قدرة المؤسسة على إدارة عملياتها اليومية بكفاءة عالية وتقليل الهدر في الوقت والموارد، مع ضمان سلامة الإجراءات وسرعة التنفيذ.

أهمية في القطاع الإنشائي:

- تنسيق سلسلة التوريد: يعتمد إنجاز المشاريع الإنشائية على توفير المواد والمعدات في الوقت المناسب. تؤدي إدارة توريد فعالة إلى تقليل التوقفات المكلفة للمواقع (موسى وفضيل، 2024).
- تحسين تدفق العمل: تطبيق منهجيات مثل Lean Construction يساهم في تبسيط العمليات وتقليل الأنشطة غير القيمة المضافة على خط الإنتاج (باشيوه، 2016).

- ضبط التكاليف: من خلال المراقبة اللحظية للمصروفات ومقارنة الأداء الفعلي بالميزانيات المخططة، يمكن للمؤسسة اكتشاف الانحرافات واتخاذ إجراءات تصحيحية سريعة (عباس، 2018).

ممارسات رئيسية:

1. التخطيط المسبق والمركزي: استخدام نظم إدارة المشاريع الرقمية لتحديث الجداول الزمنية وتوزيع المهام بشكل متزامن بين الفرق المختلفة (عباس وآمال العرباوي مهدي وآخرون، 2022).
2. الإدارة البصرية للمواقع: لوحات متابعة تقدم العمل وإشعارات الانحراف عن الجدول تساعد في سرعة اتخاذ القرار (موسى وفضيل، 2024).
3. الاجتماعات اليومية القصيرة: (Daily Huddle) مراجعة قصيرة لأهداف اليوم والتحديات المتوقعة، يعزز التواصل ويقلل زمن الاستجابة للمشكلات (باشيوه، 2016).

2.3.2 بعد الجودة والاعتمادية (Quality & Reliability)

التعريف:

يركّز هذا البعد على مدى التزام المؤسسة بالمعايير الفنية والمواصفات الهندسية، وضمان استمرار تلبية متطلبات العملاء دون انقطاع.

أهمية في القطاع الإنشائي:

- الالتزام بالمواصفات: الأخطاء في العمليات الإنشائية قد تؤدي إلى خسائر كبيرة أو إعادة أعمال، مما يزيد التكلفة ويؤخر التسليم (حجازي، 2024).
- تقليص العيوب وتحسين السلامة: اتباع معايير إدارة الجودة الشاملة يساهم في تقليل الحوادث وتداعياتها القانونية والإنسانية (عباس وآمال العرباوي مهدي وآخرون، 2022).

ممارسات رئيسية:

1. تطبيق نظام ISO 9001: توثيق الإجراءات وفحصها دورياً، مع إجراءات تصحيحية لمنع تكرار العيوب (حجازي، 2024).
2. الاعتمادية: Reliability Engineering تحليل الأسباب الجذرية للأعطال واختبار المواد والمكونات قبل اعتمادها للاستخدام، لضمان موثوقية الهياكل (إبراهيم، 2022).
3. دمج فرق مراقبة الجودة مع فرق التنفيذ: تشجيع نهج "الجودة مدى الحياة" حيث يشارك العاملون في مواقع البناء في عمليات الفحص المستمر (موسى وفضيل، 2024).

2.3.3 بعد الابتكار والتطوير (Innovation & Improvement)

التعريف:

يتعلق هذا البعد بتبني أفكار وأساليب جديدة لتحسين المنتجات والخدمات، وتطوير العمليات التنظيمية والتقنية باستمرار.

أهمية في القطاع الإنشائي:

- التكيف مع التقنيات الحديثة: تقنيات مثل الـ BIM (نمذجة معلومات المباني) والطابعات ثلاثية الأبعاد تضيف قيمة للمشاريع وتقلل الهدر (علاوي وبن دخيس، 2022).
- تعزيز القدرة التنافسية: المؤسسات المبتكرة تكون قادرة على تقديم حلول أسرع وأقل تكلفة، مما يجذب عملاء جدد ويحافظ على العملاء الحاليين (بشر وآخرون، 2022).

ممارسات رئيسية:

1. حاضنات الأفكار: Innovation Hubs إنشاء فرق عمل مخصصة لاستكشاف تقنية جديدة أو تحسين طريقة عمل معينة، مع اعتمادات مالية صغيرة للاختبار (علاوي وبن دخيس، 2022).
2. ورش عمل: Kaizen اجتماعات دورية يشارك فيها الموظفون لاقتراح تحسينات صغيرة مستمرة في العمليات اليومية (طه وعلم الدين، 2022).
3. التعلم المؤسسي: توثيق الدروس المستفادة من كل مشروع ومشاركتها عبر قاعدة بيانات داخلية لتفادي الأخطاء المتكررة وتعميم أفضل الممارسات (الدغي والجوازنة، 2019).

2.3.4 بعد رضا العملاء وأصحاب المصلحة (Customer & Stakeholder Satisfaction)

التعريف:

يقيس هذا البعد مدى تحقيق توقعات العملاء والمستفيدين من المشروع، بالإضافة إلى تلبية احتياجات الجهات الممولة والسلطات التنظيمية والمجتمع المحلي.

أهمية في القطاع الإنشائي:

- الحفاظ على العلاقات: رضا العملاء يزيد فرص التعاقدات المستقبلية ويرسخ سمعة المؤسسة في السوق (إبراهيم، 2022).
- دعم الاستدامة التشغيلية: تفاعلات إيجابية مع المجتمع تُسهم في الحصول على تصاريح أسرع وتقليل مقاومة المشاريع (بشر وآخرون، 2022).

ممارسات رئيسية:

1. استطلاعات رأي العملاء: **Satisfaction Surveys** تُجرى في مراحل مختلفة من المشروع لقياس مستوى الرضا ومعالجة الملاحظات سريعاً (إبراهيم، 2022).
2. لجان متابعة مشتركة: تضم ممثلين عن العملاء والهيئات الرقابية يناقشون الأداء ويتفقون على حلول عند ظهور أية مشكلات (بشر وآخرون، 2022).
3. التواصل الشفاف: **Reporting** تقارير دورية تشمل تقدم العمل والتكاليف والجداول الزمنية، وتُرسل لجميع أصحاب المصلحة للحفاظ على الثقة (موسى وفضيل، 2024).

2.3.5 بعد إدارة الموارد البشرية وتمكين الموظفين (People & Culture)

التعريف:

يركّز هذا البعد على تنمية قدرات الموظفين وبناء بيئة عمل تحفّز المشاركة والالتزام بالرؤية والقيم المؤسسية.

أهمية في القطاع الإنشائي:

- الخبرات الفنية: نجاح المشاريع يعتمد على مهارات العاملين من مهندسين وإشراف وفنيين، لذا فإن الاستثمار في التدريب يرفع من جودة التنفيذ (الدغمي والجوازنة، 2019).
- الالتزام بالسلامة: ثقافة العمل الآمن تساهم في تقليل الحوادث والإجازات المرضية التي تؤخر العمل وترفع التكاليف (طه وعلم الدين، 2022).

ممارسات رئيسية:

1. برامج التدريب والتطوير: خطط سنوية لتدريب العاملين على أحدث التقنيات وأفضل ممارسات السلامة، مع تقييمات دورية للأداء (الدغمي والجوازنة، 2019).
2. تمكين الموظفين: **Empowerment** تفويض صلاحيات محددة للفرق الميدانية لاتخاذ قرارات سريعة داخل نطاق مسؤولياتهم، ما يسرّع الاستجابة ويطور الإحساس بالمسؤولية (طه وعلم الدين، 2022).
3. ثقافة التقدير: **Recognition** تحفيز المبادرات الفردية والجماعية عبر جوائز شهرية أو مكافآت معنوية لتحفيز الإبداع والالتزام (موسى وفضيل، 2024).

تشكل هذه الأبعاد الخمسة منظومة متكاملة يدعم كل بُعد الآخر، فالتشغيل الفعال يرفع من جودة وتنفيذ الابتكارات، بينما تعتمد القدرة على الابتكار على ثقافة الموظفين وتمكينهم. ومن ثم يأتي بعد رضا العملاء ليؤكد أن المخرجات تلبي الاحتياجات الفعلية، ويقاس بعد الجودة مدى موثوقية هذه المخرجات. إنّ العمل المتوازن على هذه الأبعاد يضمن تحقيق التميز المؤسسي المستدام في مؤسسات القطاع الإنشائي، ويساعدها على مواجهة التحديات واستثمار الفرص بكفاءة عالية.

2.4 أهمية التميز المؤسسي في القطاع الإنشائي

يمثل التميز المؤسسي ركيزة أساسية لتعزيز أداء مؤسسات القطاع الإنشائي في بيئة تنافسية متسارعة ومتغيرة. ويُترجم هذا التأثير الإيجابي عبر أربعة محاور رئيسية تبرز قيمة الاستثمار في نماذج التميز المؤسسي.

2.4.1 تعزيز القدرة التنافسية

- خلق ميزات تنافسية مستدامة: من خلال تبني أفضل الممارسات ونظم إدارة المشاريع العالمية كـ EFQM و ISO 9001، تستطيع المؤسسات الإنشائية تقديم خدمات ذات مواصفات دقيقة وأداء موثوق، مما يميزها أمام المنافسين (حجازي، 2024).
- سرعة الاستجابة للتغيرات: تؤدي ثقافة التحسين المستمر والابتكار إلى قدرة أكبر على التكيف مع متطلبات العملاء والجهات الرقابية، سواء كان ذلك من ناحية التقنية (مثل اعتماد نمذجة معلومات المباني BIM) أو جداول التنفيذ (علاوي وبن دحيس، 2022).
- توسيع الحصة السوقية: المؤسسات المتميزة غالباً ما تحظى بفرص أكبر للفوز بالعطاءات الحكومية والخاصة، نظراً لما تُظهره من موثوقية عالية في التسليم ضمن المعايير الزمنية والمالية المتفق عليها (القائدي، 2025).

2.4.2 تحسين الكفاءة وتقليل الهدر

- الكفاءة التشغيلية: يتيح تطبيق مبادئ Lean Construction وتقنيات الإدارة البصرية مراقبة دقيقة لسير العمليات الإنشائية، مما يُقلّل التوقفات غير المخطط لها وينظم تدفق العمل في المواقع (باشيوه، 2016).
- التحكم في التكاليف: عبر استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) للتحقق اللحظي للمصروفات مقارنة بالميزانيات المخططة، يتم كشف الانحرافات مبكراً واتخاذ إجراءات تصحيحية تقلل من الهدر المالي (عباس، 2018).
- الحد من الإعادة وإعادة العمل: تطبيق إجراءات الفحص الميداني المستمر ومعايير الاعتمادية Reliability Engineering يساهم في تقليص الأخطاء الإنشائية وبالتالي تقليل إعادة الأعمال وتكاليفها الزائدة (إبراهيم، 2022).

2.4.3 رفع مستوى الثقة والسمعة

- بناء سمعة مؤسسية قوية: يلقي الالتزام بالمعايير الدولية والمحلية مثل ISO 9001 و PMBOK صدى إيجابياً لدى العملاء والممولين، فيُنظر إلى المؤسسة على أنها شريك موثوق وذو حلول عملية (موسى وفضيل، 2024).
- تعزيز العلاقات مع الجهات الرقابية: توفر الممارسات الموثقة والمراجعات الدورية دليلاً مقنعاً على التزام المؤسسة بالمعايير البيئية والصحية، مما يسرّع إجراءات حصولها على التراخيص ويقلل من المخاطر التنظيمية (طه وعلم الدين، 2022).
- ثقة المجتمع المحلي: ينعكس حرص المؤسسة على السلامة والجودة في مواقع العمل على قبول المجتمعات المستضيفة للمشاريع، فتقل المعوقات الاجتماعية وتُسَهّل مصادقة القادة المحليين (بشر وآخرون، 2022).

2.4.4 جذب الاستثمارات والشراكات

- جاذبية رأس المال: تُعدُّ المؤسسات التي تحقق مستويات تميّز عالية خيارات مفضلة للمستثمرين والمؤسسات التمويلية، نظراً لما توفره من مؤشرات وضمانات للربحية والاستدامة (القائدي، 2025).
- توسيع شبكة الشركاء الاستراتيجيين: تسهم الممارسات المؤسسية المدروسة—كإدارة المخاطر وفق إطار ISO 31000 في بناء ثقة متبادلة مع المقاولين والموردين، فتندمج المؤسسات ضمن تحالفات وشراكات طويلة الأمد (الدغبي والجوازنة، 2019).
- فرص التوسع العالمي: تُمكن المعايير الدولية المعتمدة المؤسسات من دخول أسواق جديدة وتقديم عروضها في دول أخرى دون عوائق تقنية أو إجرائية، مما يزيد من عائدها وتنوع محفظتها مشاريعها (حجازي، 2024). إن الاستثمار في تحقيق التميّز المؤسسي لا يقتصر على تحسين الأداء الداخلي فحسب، بل يتعدّاه إلى بناء صورة إيجابية للمؤسسة في الأسواق المحلية والدولية، وتقوية قدراتها التنافسية والمالية، وضمان استدامة الأعمال وفعالية الاستثمارات. ومن هنا يبرز ضرورة توجيه جهود مؤسسات القطاع الإنشائي نحو تطبيق نماذج التميّز المؤسسي بشكل منهجي ومتسق مع الأبعاد التشغيلية والجودة والابتكار والثقافة المؤسسية. إن الاستثمار في تحقيق التميّز المؤسسي لا يقتصر على تحسين الأداء الداخلي فحسب، بل يتعدّاه إلى بناء صورة إيجابية للمؤسسة في الأسواق المحلية والدولية، وتقوية قدراتها التنافسية والمالية، وضمان استدامة الأعمال وفعالية الاستثمارات. ومن هنا يبرز ضرورة توجيه جهود مؤسسات القطاع الإنشائي نحو تطبيق نماذج التميّز المؤسسي بشكل منهجي ومتسق مع الأبعاد التشغيلية والجودة والابتكار والثقافة المؤسسية.

2.5 المؤشرات والمعايير القياسية للتميّز

يُعدّ استخدام النماذج والمعايير القياسية والمقاييس الموضوعية أمراً حاسماً لضمان موثوقية وتقييم مستويات التميّز المؤسسي. يتناول هذا القسم ثلاثة محاور رئيسية: نموذج EFQM الأوروبي، وجوائز التميّز الإقليمية والمحلية، ومؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs).

2.5.1 نموذج EFQM للتميّز الأوروبي (EFQM Excellence Model)

يُعتبر نموذج EFQM أحد أكثر الأطر استخداماً عالمياً لتقييم التميّز المؤسسي، ويقوم على تسعة معايير أساسية مقسمة إلى قسمين: عوامل التمكين (Enablers) ونتائج الأداء (Results).

1. عوامل التمكين: القيادة، الإستراتيجية، العاملون، الشراكات والموارد، والعمليات.
2. نتائج الأداء: نتائج العملاء، نتائج الموظفين، نتائج المجتمع، والنتائج الرئيسية للأداء.

يعتمد النموذج على مبدأ التحسين المستمر (RADAR Logic) تحديد (Results)، التقييم (Approach)، التطبيق (Deplo)، التأكد (Assessment)، وإعادة التطوير (Refinement) باشيوه، 2016. (يُساعد هذا النموذج المؤسسات الإنشائية على:

- تحديد مواطن القوة والضعف عبر تقييم شامل لكل عامل تمكيني ونتيجة أداء.

- وضع خطة تطويرية بناءً على نتائج التقييم الدوري، مع التركيز على إعادة هندسة العمليات والخطط الاستراتيجية.
- تعزيز الثقافة المؤسسية من خلال إشراك القيادات والعاملين في عملية التقييم والتحسين المستمر.

2.5.2 جائزة الخليج للتميز وجوائز محلية أخرى

تسعى العديد من الدول العربية إلى تحفيز المؤسسات على التميز عبر إطلاق جوائز خاصة، من أبرزها:

- جائزة الخليج للتميز: تُمنح سنوياً للشركات والمؤسسات الحكومية والخاصة التي حققت مستويات عالية من الأداء والجودة في دول مجلس التعاون الخليجي، مقيمة وفق معايير تشبه نموذج EFQM مع إضافات تخص البيئة التنظيمية في المنطقة (باشيوه، 2016).
- جوائز وطنية ومحلية: مثل "جائزة مصر للجودة" و"جائزة الشارقة للتميز الحكومي"، حيث تُقيم المؤسسات الإنشائية على قدرتها في الالتزام بالمعايير الهندسية، وإدارة المخاطر، والابتكار في أساليب التنفيذ (موسى وفضيل، 2024).

تتضمن معايير هذه الجوائز غالباً: القيادة، الإدارة الاستراتيجية، إدارة الموظفين، التركيز على العملاء، إدارة العمليات، والنتائج المالية والاجتماعية. ويُستفاد من هذه الجوائز في:

1. التحفيز الداخلي: رفع مستوى الدافعية لدى فرق العمل عبر التنافس الصحي.
2. الاعتراف الخارجي: تعزيز السمعة وبناء الثقة مع العملاء والممولين.
3. التعلم المقارن: الاطلاع على أفضل الممارسات المتبعة من قبل الفائزين واستخدامها كمعايير مرجعية.

2.5.3 مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) المؤسسية

تُعد مؤشرات الأداء الرئيسية (Key Performance Indicators) أدوات قياس كمية ونوعية توضح مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الاستراتيجية والتشغيلية. ومن أهم هذه المؤشرات في القطاع الإنشائي:

الهدف	المؤشر	الفئة
≥ 90%	نسبة الالتزام بالجدول الزمني (%)	التشغيلي
≥ 95%	مؤشر استخدام الموارد (المعادلة مقابل المخطط)	
≤ 5 عيوب	معدل العيوب المكتشفة لكل 1,000 م ²	الجودة
≤ 2%	نسبة إعادة العمل (%)	
≥ 4 مبادرات/سنة	عدد المبادرات التحسينية المطبقة	الابتكار

الهدف	المؤشر	الفئة
≥ 85%	نسبة رضا العملاء(%)	العملاء
3 ≤شكاوى/مشروع	عدد الشكاوى المقدرة	
≥ 92%	نسبة توافر المواد في الوقت المناسب(%)	المواد والبنية

تُستخدم هذه المؤشرات في:

1. المتابعة اللحظية: عبر لوحات قيادة رقمية (Dashboards) تعكس الأداء الفعلي مقارنة بالأهداف المخططة (موسى وفضليل، 2024).
2. التقييم الدوري: جلسات مراجعة ربع سنوية أو نصف سنوية لتعديل الأهداف وخطط العمل.
3. تقارير الإدارة العليا: تُسهل اتخاذ القرارات الاستراتيجية بناءً على بيانات كمية موثوقة.

2.6 إطار عمل تطبيق التميز المؤسسي

يمثل إطار العمل خطوة عملية لتحويل مفاهيم التميز المؤسسي إلى واقع ملموس داخل مؤسسات القطاع الإنشائي، من خلال بناء ثقافة داعمة، واعتماد دورة التحسين المستمر، وتفعيل دور القيادة، وإشراك جميع المعنيين.

2.6.1 خطوات بناء ثقافة التميز

1. تحديد الرؤية والقيم المؤسسية
 - صياغة رؤية واضحة للتميز تترجم طموحات المؤسسة نحو الجودة والابتكار (باشيوه، 2016).
 - اعتماد قيم أساسية (مثل: الشفافية، المسؤولية، العمل الجماعي) تُبلور سلوك العاملين واتجاههم.
2. التواصل والتوعية
 - إطلاق برامج توعوية داخلية لتعريف الموظفين بمعايير التميز وأهميتها، عبر ورش عمل وندوات (الدغمي والجوازنة، 2019).
 - نشر نشرة دورية أو لوحة إعلانات رقمية تتضمن قصص نجاح محلية وعالمية في التميز المؤسسي.
3. تدريب وبناء القدرات
 - تصميم برامج تدريبية متخصصة في أدوات التحسين المستمر (مثل Lean، Six Sigma) (حجازي، 2024).
 - إعداد "سفراء تميز" من بين الموظفين لتنسيق الأنشطة التحسينية في فرق العمل.
4. ربط الحوافز بالأداء المتميز
 - دمج مؤشرات التميز في نظام المكافآت والترقية، بحيث تُقدّر المساهمات وفق نتائج قابلة للقياس (عباس، 2018).
5. التقييم والمتابعة

- إجراء تقييم دوري لمدى انتشار الثقافة، من خلال استبيانات رضا العاملين وتحليل مقاييس الأداء الثقافي (موسى وفضيل، 2024).

2.6.2 دورة التحسين المستمر (Plan-Do-Check-Act)

تعتمد دورة PDCA على أربعة مراحل متكررة تضمن تطوراً منظماً ومستداماً للممارسات المؤسسية:

1. Plan – التخطيط
 - تحديد الهدف: اختيار مجال يحتاج إلى تحسين (مثلاً: خفض نسبة إعادة العمل).
 - جمع البيانات وتحليلها: استخدام مؤشرات الأداء الحالية لتشخيص الأسباب الجذرية (إبراهيم، 2022).
 - وضع خطة عمل: تحديد الإجراءات الواجب تنفيذها، والمسؤوليات، والإطار الزمني.
2. Do – التنفيذ
 - تطبيق الخطة على نطاق محدود (مشروع تجريبي أو موقع واحد)، مع توثيق الخطوات والتحديات.
 - تدريب الفرق على الأساليب والأدوات الجديدة أثناء التنفيذ (الدغي والجوازنة، 2019).
3. Check – التحقق
 - مراقبة النتائج عبر مؤشرات محددة (KPIs) ومقارنتها بالأهداف المخططة (موسى وفضيل، 2024).
 - تقييم الفجوات والتعرف على النجاحات والإخفاقات.
4. Act – التصحيح
 - تعميم الحلول الناجحة على كامل المؤسسة بعد التعديل حسب الدروس المستفادة.
 - تحديث الإجراءات والسياسات لضمان دمج التحسينات في العمليات الدائمة.

2.6.3 دور القيادة والإدارة العليا

1. وضع التوجه الاستراتيجي
 - صياغة استراتيجية مؤسسية تتضمن التزامات واضحة تجاه التميز والجودة، وربطها بأهداف الأعمال الأساسية (القايدي، 2025).
2. توفير الموارد والدعم
 - تخصيص الميزانيات اللازمة لتدريب الكوادر، وتحديث الأنظمة والأدوات التقنية (علاوي وبن دخييس، 2022).
3. التحفيز والمساءلة
 - عقد اجتماعات دورية للجنة التميز التابعة للإدارة العليا لمتابعة نتائج المشاريع التحسينية واتخاذ القرارات السريعة (باشيوه، 2016).
 - ربط نتائج الأداء المتعلق بالتميز بتقييمات المدراء وتطويرهم المهني.
4. القدوة وإظهار الالتزام

- مشاركة القادة الرئيسيون في ورش العمل وجلسات PDCA ، مما يعزز مصداقية الجهود ويشجع الموظفين على المشاركة الفعالة (عباس، 2018).

2.6.4 إشراك الموظفين وأصحاب المصلحة

1. فرق عمل متعددة التخصصات
 - تشكيل فرق تضم مهندسين، إشراف ميداني، وفنيين، إضافة إلى ممثل عن الجودة والبيئة لضمان تكامل وجهات النظر (موسى وفضيل، 2024).
2. منصات اقتراح الأفكار
 - إنشاء بوابة إلكترونية أو صندوق اقتراحات مادي لطرح الأفكار والتحسينات، مع تضمين آلية لتقييمها وتطبيق الأنسب منها (الدغمي والجوازنة، 2019).
3. التشاور المنتظم مع العملاء والموردين
 - عقد لقاءات فصلية مع العملاء للتعرف إلى احتياجاتهم الجديدة واستبيانات مع الموردين لضمان جودتهم واستمرارية التوريد (بشر وآخرون، 2022).
4. الشفافية في النتائج
 - مشاركة نتائج التقييمات الدورية وأداء KPIs مع الموظفين وأصحاب الشأن عبر تقارير مبسطة واجتماعات توضيحية، مما يزيد من الشعور بالمسؤولية الجماعية (طه وعلم الدين، 2022).
5. التدريب المشترك
 - تنظيم ورش عمل مشتركة بين المؤسسة ومورديها أو العملاء حول أفضل الممارسات والابتكارات التقنية لضمان توافق الجميع مع معايير التميز (حجازي، 2024).

2.7 عوامل تمكّن التميز المؤسسي

يتطلب تحقيق التميز المؤسسي توافر مجموعة من العوامل الداعمة التي تمكّن المؤسسات من تطبيق الأطر والمعايير بنجاح. في هذا القسم نستعرض أهم أربعة عوامل رئيسية تمكّن التميز في مؤسسات القطاع الإنشائي.

2.7.1 القيادة الرشيدة والحوكمة

1. تحديد الرؤية والاستراتيجية
 - تقوم القيادة الرشيدة بصياغة رؤية واضحة للتميز المؤسسي وربطها بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ما يضمن اتساق القرارات والموارد مع مسار التطوير (القايدي، 2025).
2. هيكلية عمليات الحوكمة
 - إنشاء لجان عليا للحوكمة تكون مسؤولة عن الإشراف على تنفيذ خطط التميز، وتتبع مؤشرات الأداء الرئيسة، مع إجراءات شفافة للمساءلة (باشيوه، 2016).

3. المساءلة والمشاركة في اتخاذ القرار

- تمكين المدراء التنفيذيين من اتخاذ قرارات سريعة مبنية على بيانات دقيقة وتقارير دورية، مع ربط نتائج الأداء بمكافآت أو إجراءات تصحيحية (عباس، 2018).

4. القدوة والسلوك الأخلاقي

- ممارسة القادة للقيم المؤسسية (الشفافية، النزاهة، المسؤولية) في سلوكهم اليومي لتعزيز ثقافة مؤسسية متينة تشجع على الالتزام والجودة (طه وعلم الدين، 2022).

2.7.2 الاستثمار في البنية التحتية والتكنولوجيا

1. أنظمة إدارة المشاريع الرقمية

- تطبيق نظم ERP و PIM و PLM لإدارة الموارد والمشتريات والجدول الزمنية بصورة متكاملة، مما يقلل الأخطاء وينسق بين الفرق الميدانية والمكتبية (موسى وفضيل، 2024).

2. تبني نمذجة معلومات البناء (BIM)

- استخدام BIM يوفر صورة ثلاثية الأبعاد للمشروع قبل التنفيذ الفعلي، ويسمح باكتشاف التعارضات وتصحيحها في مرحلة التصميم بهدف تقليل إعادة العمل (علاوي وبن دخي، 2022).

3. التقنيات الحديثة في المراقبة والمتابعة

- توظيف الطائرات المسيّرة (Drones) وأجهزة الاستشعار الذكية (IoT) لمراقبة تقدم العمل وجودة التنفيذ عن بُعد، مع تحديث بيانات مؤشرات الأداء بشكل فوري (موسى وفضيل، 2024).

4. صيانة البنية التحتية التقنية

- الحفاظ على تحديث أنظمة الحاسوب والشبكات والبرمجيات التدريبية لضمان استمرارية التشغيل وكفاءة تبادل المعلومات (حجازي، 2024).

2.7.3 تطوير الموارد البشرية والتدريب

1. خطة تنمية وتطوير مهني مستدامة

- إعداد مسارات وظيفية وبرامج تدريب متجددة تغطي المهارات الفنية (مثل: تقنيات الحفر واللحام) والمهارات الإدارية (إدارة المشاريع والسلامة) (الدغي والجوازنة، 2019).

2. الشهادات المهنية والاعتماد

- تشجيع الموظفين على الحصول على شهادات دولية مثل PMP و Lean Six Sigma و OSHA، مما يرفع من مستوى الكفاءة والموثوقية في جميع مستويات المؤسسة (طه وعلم الدين، 2022).

3. التعلم ضمن مكان العمل (On-the-Job Training)

- تأسيس نظام "مرشد-متدرب" حيث يرافق الخبراء الجدد إلى جانب ذوي الخبرة في المواقع الميدانية لتسريع اكتساب المهارات (الدغي والجوازنة، 2019).

4. تقييم الأداء والتغذية الراجعة

- تطبيق آليات تقييم دورية للموظفين تدمج مؤشرات الأداء ذات الصلة بالسلامة والجودة والإنتاجية، مع جلسات تغذية راجعة بناءة لتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف (طه وعلم الدين، 2022).

2.7.4 إدارة المعرفة والابتكار

1. نظام إدارة المعرفة KM

- إنشاء مستودع إلكتروني مركزي يحفظ الوثائق الفنية، والدروس المستفادة من المشاريع السابقة، وعروض الورش، ما يسهل الاستفادة من الخبرات المكتسبة وتجنب الأخطاء المتكررة (الدغمي والجوازنة، 2019).

2. مجتمعات الممارسة Communities of Practice

- تنظيم لقاءات دورية لأعضاء الفرق الفنية والإدارية لمناقشة أحدث التوجهات والتحديات وتبادل أفضل الممارسات، مما يغذي الابتكار الجماعي (علاوي وبن دحيس، 2022).

3. برامج الابتكار المفتوح Open Innovation

- إشراك الموردين والاستشاريين والجامعات في مسابقات وأيام للتفكير الإبداعي (Hackathons) لاقتراح أفكار جديدة لتحسين العمليات أو تطوير مواد بناء مبتكرة (طه وعلم الدين، 2022).

4. متابعة مؤشرات الابتكار

- قياس عدد براءات الاختراع أو المبادرات التحسينية المنشورة أو المعتمدة، ومتابعة معدل تطبيقها وتأثيرها على الكفاءة والجودة (علاوي وبن دحيس، 2022).

باستثمار هذه العوامل الأربعة—القيادة الرشيدة، البنية التحتية والتكنولوجيا، تطوير الموارد البشرية، وإدارة المعرفة والابتكار—تتمكن مؤسسات القطاع الإنشائي من بناء منظومة متكاملة للتميز المؤسسي، قادرة على مواجهة التحديات وتحقيق أداء مستدام يضمن التفوق التنافسي.

2.8 التحديات التي تواجه تحقيق التميز

على الرغم من الفوائد الكبيرة للتميز المؤسسي، تواجه مؤسسات القطاع الإنشائي مجموعة من التحديات التي قد تعيق تنفيذ الأطر والمنهجيات المعيارية بفعالية. فيما يلي أهم هذه التحديات وكيفية ظهورها في سياق القطاع الإنشائي.

2.8.1 المقاومة للتغيير وثقافة المؤسسة

- الاعتياد على الأساليب التقليدية: غالباً ما تتسم المؤسسات الإنشائية بطابع هرمي وتقليدي، حيث يعتاد الموظفون على إجراءات محددة ومتكررة، مما يخلق عزوفاً عن تبني أساليب جديدة مثل Lean أو BIM الدغمي والجوازنة، 2019).

- خوف الموظفين من فقدان مواقعهم: عند طرح فكرة إعادة هندسة العمليات أو تقليل بعض الوظائف الروتينية عبر الأتمتة، يشعر بعض العاملين بالقلق حيال استقرارهم الوظيفي، ما يؤدي إلى مقاومة ضمنية أو صريحة (الفايدي، 2025).
- ضعف قنوات التواصل الداخلي: في غياب آليات تواصل شفافة، تكثر الإشاعات والبلاغات غير الدقيقة حول أهداف التغيير، ما يولد مقاومة من جانب من يرون في التحسين المستمر تهديداً لمصالحهم (باشيوه، 2016).
- تدابير مقترحة للتغلب على المقاومة:
 1. تنفيذ برامج توعية مبكرة توضح فوائد التغيير على الأفراد والمؤسسة (حجازي، 2024).
 2. إشراك الموظفين في تصميم وتنفيذ المبادرات التحسينية عبر فرق عمل مصغرة (موسى وفضيل، 2024).
 3. تقديم حوافز مادية ومعنوية تشجع على المشاركة وتحويل المقاومة إلى دافعية إيجابية.

2.8.2 قصور الموارد والتمويل

- ارتفاع تكاليف التقنيات الحديثة: قد تشكل تكلفة ترخيص برمجيات إدارة المشاريع الرقمية أو شراء أجهزة الاستشعار (IoT) والطائرات المسيرة عائقاً، خصوصاً للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (موسى وفضيل، 2024).
- تحديد الأولويات في الميزانية: تواجه الإدارات المالية صعوبة في الموازنة بين الإنفاق على المعدات الثقيلة والآلات وبين تخصيص مبالغ لتدريب الموظفين أو تحديث أنظمة الجودة (الدغمي والجوازنة، 2019).
- نقص الكفاءات الفنية المدربة: حتى مع توفر التقنيات، قد تفتقر المؤسسة إلى فرق قادرة على تشغيل وصيانة الأنظمة الجديدة، مما يقلل من عائد الاستثمار المتوقع (طه وعلم الدين، 2022).
- إستراتيجيات للتغلب على القصور:
 1. تبني نهج نشر مرحلي (Phased Rollout) يسمح بالاستثمار تدريجياً في التقنيات والتدريب (علاوي وبن دخي، 2022).
 2. إقامة شراكات مع مزودي التكنولوجيا والمؤسسات الأكاديمية للحصول على دعم فني وتدريب بأسعار مخفضة (باشيوه، 2016).
 3. استخدام المنح الحكومية أو القروض الميسرة الموجهة لتعزيز كفاءة الطاقة والتحول الرقمي.

2.8.3 ضعف نظم المتابعة والتقييم

- افتقار إلى مؤشرات واضحة: كثير من المؤسسات لا تمتلك KPIs محددة أو قياسية لقياس مدى تقدمها في رحلة التميز، مما يصعب تحديد النجاحات والفجوات (موسى وفضيل، 2024).
- غياب أنظمة التقارير الآلية: الاعتماد على التقارير الورقية والاجتماعات الدورية فقط يبطئ من عملية رصد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب (باشيوه، 2016).
- قلة المهارات التحليلية: تفتقر بعض فرق الإدارة إلى القدرة على تحليل البيانات المستخلصة من مواقع العمل أو لوحات التحكم الرقمية، مما يؤدي إلى سوء فهم نتائج الأداء (حجازي، 2024).
- حلول مقترحة:

1. تصميم لوحة قيادة إلكترونية Dashboard تجمع مؤشرات الأداء التشغيلية والمالية والجودة في نافذة واحدة (موسى وفضيل، 2024).
2. تدريب الفرق الإدارية على تحليل البيانات باستخدام أدوات BI وتقنيات التحليل الإحصائي (إبراهيم، 2022).
3. إنشاء جدول زمني دوري لمراجعة KPIs يتضمن تقييمات فصلية ونصف سنوية لضبط الخطط وفق المتغيرات.

2.8.4 التغيرات التنظيمية والقانونية

- التشريعات البيئية والصحية المتغيرة: مع تشديد القوانين حول السلامة المهنية والانبعاثات الكربونية، يتوجب على المؤسسات تحديث أنظمة الجودة وإجراءات العمل باستمرار لتجنب العقوبات (طه وعلم الدين، 2022).
- التغيرات في سياسات التمويل والضرائب: تؤثر تعديلات السياسات الحكومية على تكاليف المشاريع وهوامش الربح، مما ينعكس على تخصيص الموارد لمبادرات التميز (القائدي، 2025).
- تعدد الجهات الرقابية: قد تتداخل متطلبات وزارات الإسكان والبيئة والصحة والجهات المحلية، ما يخلق تعقيداً في المعايير الواجب اتباعها وتحديثها باستمرار (بشر وآخرون، 2022).
- سبل المواجهة:

1. فرق متابعة تنظيمية تضم خبراء قانونيين وتقنيين يراقبون التغيرات ويعدّون تقارير دورية (موسى وفضيل، 2024).
2. اعتماد نظم إدارة مطابقة Compliance Management Systems تضمن رصد المتطلبات التنظيمية وتحديث الإجراءات بسرعة.
3. التعاون مع الجهات الرقابية عبر المشاركة في ورش العمل واللجان المشتركة لوضع مسارات توافقية للإجراءات (حجازي، 2024).

تتطلب مواجهة هذه التحديات استراتيجية شاملة تجمع بين الجانب الثقافي (إدارة التغيير)، والمالي (إدارة الموارد)، والتقني (أنظمة المتابعة)، والتنظيمي (التوافق مع القوانين). فعندما تُدار المقاومة والموارد والمتابعة والتنظيم بفاعلية، تصبح مؤسسات القطاع الإنشائي أكثر قدرة على تطبيق منهجيات التميز المؤسسي وتحقيق نتائج مستدامة ترتقي بأدائها وتنافسيتها.

2.9 دراسة تطبيقية – مؤشرات التميز في شركات إنشائية سعودية

2.9.1 اختيار العينة ومعايير التقييم

أ. معايير اختيار العينة

1. الحجم والإيرادات: تم اختيار خمس شركات إنشائية من الدرجة الأولى في المملكة العربية السعودية، بناءً على حجم أعمالها السنوي (أكثر من 500 مليون ريال) وانتشارها الجغرافي.
2. تنوع المشاريع: شملت العينة شركات متخصصة في البنى التحتية (طرق وجسور)، والمباني التجارية والسكنية، والخدمات الهندسية المتكاملة، لضمان تمثيل قطاعي واسع.
3. البيانات المتاحة: ارتكز الاختيار على توفر تقارير سنوية موثقة تتضمن بيانات التشغيل والجودة والسلامة، وموافقة الجهات الرقابية على إفصاحها للإطار البحثي.

ب. معايير تقييم التميز التشغيلي

استُخدمت مؤشرات التشغيل التالية، المستمدة من نموذج EFQM وأدبيات التميز المؤسسي:

1. معدل الالتزام بالجدول الزمني: (%) نسبة تسليم المراحل الإنشائية ضمن الإطار الزمني المخطط له (موسى وفضيل، 2024).
2. كفاءة استخدام الموارد: (%) مقارنة بين الكميات المنفذة فعلياً والمخططة من مواد وموارد بشرية (عباس، 2018).
3. معدل توقف مواقع العمل (ساعات/المشروع): مجموع ساعات التوقف غير المخطط لكل مشروع سنوياً (باشيوه، 2016).
4. تكلفة الهدر (ريال/م²): حساب تكلفة المواد المهذرة لكل متر مربع من المشروع (الإبراهيم، 2022).

2.10 خلاصة المبحث

2.10.1 أهم النتائج المستخلصة حول التميز المؤسسي

1. شمولية الأبعاد الخمسة: يتضح أن تطبيق أبعاد التميز—التشغيلي، الجودة، الابتكار، رضا العملاء، وإدارة الموارد البشرية—يؤسس لمنظومة متكاملة تعزز الأداء وتشجع التحسين المستمر (باشيوه، 2016؛ موسى وفضيل، 2024).
2. أهمية الأطر والمعايير: توفر النماذج القياسية مثل EFQM وجوائز التميز المحلية أدوات تقييم موضوعية تساعد على تحديد نقاط القوة والضعف، مما يساهم في رسم خطط تطويرية مستندة إلى بيانات دقيقة (حجازي، 2024).
3. دور القيادة والثقافة المؤسسية: تُعد القيادة الرشيدة وحوكمة العمليات العمود الفقري لأي مبادرة تميز، إذ إن الالتزام الاستراتيجي وتفعيل الحوافز يُسهمان في كسر مقاومة التغيير وبناء ثقافة مهنية متعاونة (القايدي، 2025؛ عباس، 2018).
4. التكنولوجيا وإدارة المعرفة: تبني التقنيات الحديثة—كـ BIM و IoT—مع نظام إدارة المعرفة يعزز قدرات المؤسسات على التنبؤ بالمشكلات والتعلم من الخبرات السابقة، مما يقلل الفواقد الزمنية والمادية (علاوي وبن دحيس، 2022؛ الدغعي والجوازنة، 2019).

5. التحديات الرئيسية: تشمل المقاومة للتغيير، وقصور التمويل، وضعف نظم المتابعة والتقييم، والتغيرات التنظيمية. يمكن معالجتها عبر خطط مرحلية، وشراكات استراتيجية، وتطوير مهارات التحليل والمتابعة (طه وعلم الدين، 2022؛ موسى وفضيل، 2024).

2.10.2 الربط مع المبحث التالي (تأثير إدارة المخاطر على تحقيق التميز)

إنَّ التحديات التنظيمية والفنية والمالية التي تواجه التميز ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمخاطر المشاريع الإنشائية. لذلك، يتطلب تحقيق التميز المؤسسي دمج استراتيجيات إدارة المخاطر ضمن دورة التحسين المستمر، لتحديد، تقييم، ومعالجة المخاطر المحتملة قبل أن تؤثر سلباً على الجدولة، التكلفة، والجودة. في المبحث التالي، سندعرض أثر تطبيق منهجيات إدارة المخاطر—مثل ISO 31000 وإطار COSO ERM—على تعزيز أبعاد التميز المؤسسي، مع التركيز على دور تحليل المخاطر في تحسين الالتزام بالجدول الزمني وتقليل الفوائد وضمان استدامة الأداء.

الفصل الثالث : الدراسة المنهجية

1.3 تمهيد

يتناول هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي اعتمدها الباحث في الدراسة الميدانية لاستقصاء أثر تطبيق إدارة المخاطر على تحقيق التميز المؤسسي في القطاع الإنشائي بالمملكة العربية السعودية، من خلال توضيح المنهج المعتمد ومجتمع وعينة البحث، ووصف مكونات أداة الدراسة، واختبارات الصدق والثبات، والمعالجات الإحصائية لتحليل البيانات الأولية والأساسية، واختبار ومناقشة فرضيات البحث.

2.3 أولاً مجتمع وعينة الدراسة

تتكوّن عيّنة البحث من العاملين في المشاريع الهندسية بالقطاع الإنشائي بالمملكة العربية السعودية والبالغ عددهم 530 فرداً. وقد تمّ انتقاء مفردات العينة بمنهج العينة القصدية (العمدية)، حيث خُصّص الأفراد وفق قدرتهم على توفير بيانات موضوعية تلبي أهداف الدراسة حول أثر تطبيق إدارة المخاطر على التميز المؤسسي. وتم توزيع 200 استمارة، ما يعادل 38% من مجتمع البحث، واستُرْجعت 195 استمارة صالحة للتحليل، بمعدل استجابة بلغ 97.5%، وهو معدل عالٍ يفوق الحدّ المقبول (75%)، ويُعزى ذلك إلى المتابعة الدقيقة التي اعتمدها الباحث لضمان جمع البيانات واستكمالها بشكل متسق.

جدول (1) الاستبانات الموزعة والمعادة

البيان	العدد	النسبة
الاستبانات الموزعة	200	100%
الاستبانات التي تم ارجاعها	195	97,5%
الاستبانات التي لم تم ارجاعها	5	2,5%
الاستبانات الصالحة للتحليل	195	97,5%

المصدر: إعداد الباحث

3.3 ثانياً : أداة الدراسة

تتمثل أداة جمع البيانات التي اعتمدت عليها الدراسة في الحصول على البيانات الأولية في قائمة استقصاء تم إعدادها وتطويرها بناء على الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والاستفادة منها في بناء الاستمارة وصياغة فقراتها.

واشتملت الاستمارة على قسمين:

القسم الأول:

يحتوى على (5) فقرات تناولت السمات الشخصية لعينة الدراسة والمتمثلة في:

1. النوع .
2. العمر .
3. المؤهل العلمي.
4. سنوات الخبرة.
5. الدورات التدريبية

القسم الثاني:

وشمل بيانات الدراسة الأساسية وهي المحاور والتي من خلالها يتم التعرف على متغيرات الدراسة . ويشتمل هذا القسم على محورين :

المحور الأول: يقيس المتغير المستقل للدراسة ادارة المخاطر ويشتمل على عدد (5) متغيرات

المتغير الأول: يقيس (الرؤيا والرسالة) ويشتمل على عدد (10) عبارات.

المتغير الثاني: يقيس (الاهداف) ويشتمل على عدد (5) فقرات.

المتغير الثالث : يقيس البيئة الداخلية والخارجية ويشتمل على عدد (5) فقرات.

المتغير الرابع : يقيس تنفيذ الخطة ويشتمل على عدد (6) فقرات.

المتغير الخامس : يقيس (مراقبة وتقويم الخطة ويشتمل على عدد (5) فقرات

المحور الثاني: يقيس المتغير التابع أداء المشروعات (ويشتمل عدد (7) فقرات.

ثالثاً " مقياس الدراسة تم قياس درجة الاستجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، والذي يتراوح بين لا أوافق بشدة إلى أوافق بشدة، كما هو موضح في جدول رقم (5/1/2).

جدول رقم (2) مقياس درجة الموافقة

درجة الموافقة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الدلالة الاحصائية
او افق بشدة	5	أكبر من 80%	درجة موافقة مرتفعة جدا
أو افق	4	80 – 70%	درجة موافقة مرتفعة
محايد	3	69 – 50%	درجة موافقة متوسطة
لا أو افق	2	49 – 20%	درجة موافقة منخفضة
لا أو افق بشدة	1	أقل من 20%	درجة موافقة منخفضة جدا

المصدر: إعداد الباحث

وعلية فأن الوسط الفرضي للدراسة كالآتي:

تُحسب الدرجة الكلية لكل عنصر في المقياس بجمع الأوزان (1+2+3+4+5) ثم قسمة الناتج على عددها، فتكون القيمة (3) هي الوسط الفرضي للدراسة. وبناءً عليه:

- إذا تجاوز المتوسط الحسابي لعنصر المقياس الوسط الفرضي (3)، وبلغ الوزن النسبي أكثر من 60%، فذلك يشير إلى موافقة أفراد العينة على محتوى العبارة.
- أما إذا انخفض المتوسط الحسابي دون الوسط الفرضي (3)، وكان الوزن النسبي أقل من 60%، فذلك يعكس عدم موافقتهم على العبارة.

ينطبق هذا الإجراء في تحليل جميع المتغيرات الواردة في الدراسة التي تبحث في أثر تطبيق إدارة المخاطر على تحقيق التميز المؤسسي في القطاع الإنشائي بالمملكة العربية السعودية.

خامسا اختبار صدق وثبات أداء الدراسة :

تُعَدُّ خاصية الثبات من السمات الأساسية لأداة جمع البيانات قبل اعتمادها، إذ تعكس خلو المقياس من الأخطاء—وخاصة العشوائية—ومدى استقراره عند تكرار القياس. وتنبع أهمية التحقق من صدق وثبات الأداة من ضمان الحصول على نتائج دقيقة وموثوقة في دراسة أثر تطبيق إدارة المخاطر على تحقيق التميز المؤسسي في القطاع الإنشائي بالمملكة العربية السعودية. فمقياس يفقر إلى الثبات سيكون نتائجه متذبذبة، مما يؤدي إلى استنتاجات مضللة ويفقد الدراسة مصداقيتها. لذا فقد تم تطبيق اختبارات الصدق والثبات على أداة جمع البيانات قبل البدء في استخدامها، وذلك بالطريقة التالية:

4.3 صدق أداة الدراسة :

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس أنها قدرة الأداء على قياس ما صممت من أجله وبناء على نظرية القياس الصحيح تعني الصلاحية التامة خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة ، وقد اعتمدت الدراسة في قياس صدق أداة الدراسة على كل من :

(أ) صدق الاتساق الداخلي .

يتم فيه إيجاد قوة الارتباط بين درجات فقرات الأداة ودرجات ابعادها التي تنتمي لها وقد تم حساب الاتساق الداخلي للأداة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية له كما هو موضح في الجداول التالية:

1. صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد الرؤية والرسالة فيما يلي جدول يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الرؤية والرسالة والدرجة الكلية للبعد:

جدول رقم (3) معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الرؤية والرسالة بالمجموع الكلي

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
1	توجد لدى الشركة خطة استراتيجية مكتوبة	0,83	0,000
2	رؤية الشركة منشورة ومتاحة للعاملين	0,68	0,000
3	رسالة الشركة منشورة ومتاحة للعاملين	0,75	0,000
4	تقوم إدارة الشركة بتوعية العاملين بمضمون الرؤيا	0,70	0,000
5	تقوم إدارة الشركة بتوعية العاملين بمضمون الرسالة	0,76	0,000
6	رؤية الشركة معروضة بطريقة ملفتة للأنظار	0,74	0,000
7	رسالة الشركة معروضة بطريقة ملفتة للأنظار	0,81	0,000
8	رؤية الشركة محفزة للعاملين	0,83	0,000
9	رسالة الشركة محفزة للعاملين	0,77	0,000
10	تراجع الشركة رسالتها وتعديلها وفق احتياجات السوق واتجاهات المنافسة من وقت لآخر	0,73	0,000

المصدر: إعداد الباحث

ويتضح من الجدول رقم (5/1/3) أن معاملات الارتباط لجميع عبارات بعد الرؤية والرسالة دالة عند مستوى معنوية 5% حيث بلغت قيم مستوى المعنوية أقل من 0.05 وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

2. صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد الاهداف :

فيما يلي جدول يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الاهداف والدرجة الكلية للبعد :

جدول رقم (4) معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الاهداف بالمجموع الكلي

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
1	اهداف ادارة المخاطر ب الشركة واضحة	0,80	0,000
2	يوجد تناغم بين الاهداف الفرعية و الهدف الرئيسي للهيئة	0,79	0,000
3	توفر الادارة التمويل اللازم لتحقيق اهداف المشروعات	0,81	0,000
4	تقوم الادارة العليا باشارك العاملين في وضع الاهداف	0,78	0,000
5	اهداف الشركة قابلة للتحقق وفق الامكانيات المتاحة	0,74	0,000

المصدر: إعداد الباحث

ويتضح من الجدول (5/1/4) أن معاملات الارتباط لجميع عبارات بعد الأهداف دالة عند مستوى معنوية 5% حيث بلغت قيم مستوى المعنوية أقل من 0.05 وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

3. صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد البيئة الداخلية والخارجية :

فيما يلي جدول يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد البيئة الداخلية والخارجية والدرجة الكلية للبعد :

جدول رقم (5) معامل ارتباط بين كل فقرات محور بعد البيئة الداخلية والخارجية

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
1	يتم دراسة البيئة الداخلية والخارجية ب الشركة قبل اعداد الخطة	0,76	0,000
2	تهدف دراسة البيئة الداخلية والخارجية الي اغتنام الفرص	0,85	0,000
3	يهدف الاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية للهيئة الي تقوية الموقف التنافسي	0,78	0,000
4	يتم احتياجات التدريب للعاملين من خلال دراسة البيئة الداخلية	0,71	0,000
5	يتم دراسة البيئة الداخلية والخارجية لتحاشي المهددات	0,80	0,000

المصدر: إعداد الباحث

يبين الجدول (5) أن جميع معاملات الارتباط بين عبارات محور البيئة الداخلية والخارجية والدرجة الكلية للبعد كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ ، إذ لم تتجاوز قيم مستوى الدلالة 0.05، مما يؤكد صدق هذا البعد في قياس ما وُضع لأجله.

4. صدق الاتساق الداخلي لفقرات بُعد تنفيذ الخطة

فيما يلي جدول يوضح معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بُعد تنفيذ خطة إدارة المخاطر والدرجة الكلية لهذا البعد:

جدول رقم (6) معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد تنفيذ الخطة بالمجموع الكلي

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
1	يم تنفيذ الخطة بصورة جيدة	0,86	0,000
2	تقوم الشركة بتدريب العاملين علي طرق تنفيذ الخطة	0,72	0,000
3	يوجد بالشركة كادر مؤهل لتنفيذ الخطة	0,76	0,000
4	يوجد بالشركة قيادة فعالة لقيادة العمل التنفيذي	0,81	0,000
5	يتم من خلال تنفيذ الخطة توزيع الموارد بعدالة	0,87	0,000
6	يتم من خلال تنفيذ الخطة تحقيق كافة الاهداف الرئيسية والفرعية	0,67	0,000

المصدر: إعداد الباحث

ويتضح من الجدول (6) أن معاملات الارتباط لجميع عبارات بُعد تنفيذ الخطة دالة عند مستوى معنوية 5% حيث بلغت قيم مستوى المعنوية أقل من 0.05 وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع القياس.

5. صدق الاتساق الداخلي لفقرات بُعد متابعة وتقييم الخطة :

فيما يلي جدول يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد متابعة وتقييم الخطة والدرجة الكلية للبعد :

جدول رقم (7) معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد تنفيذ الخطة بالمجموع الكلي

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
1	لدي الشركة إدارة خاصة بالراجعة و التقييم الدوري للخطة	0,64	0,000
2	لدي الشركة بدائل استراتيجية تساعد في تقييم الخطة	0,73	0,000
3	لدي الشركة معايير مكتوبة ومحددة لتقييم ومراجعة الخطة	0,80	0,000
4	تتسم خطة الشركة بالمرونة الكافية في التنفيذ	0,78	0,000
5	تستخدم الشركة بطاقة الأداء المتوازن لتقييم ومراجعة	0,72	0,000

الخطة لتصويب الأخطاء أن وجدت		
------------------------------	--	--

المصدر: إعداد الباحث

ويتضح من الجدول (7) أن معاملات الارتباط لجميع عبارات بعد متابعة وتقويم الخطة دالة عند مستوى معنوية 5% حيث بلغت قيم مستوى المعنوية أقل من 0.05 وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

6. صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور أداء المشروعات فيما يلي جدول يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور أداء المشروعات والدرجة الكلية للبعد :

جدول رقم (8) معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات محور أداء المشروعات بالمجموع الكلي

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
1	لدى الشركة مقاييس فعالة لقياس الأداء بالمشروعات	0,74	0,000
2	يوجد ب الشركة وصف وظيفي يحدد مهام كل الوظائف ب الشركة	0,83	0,000
3	تحرص ادارة الشركة على التحسين المستمر في اداء المشروعات	0,78	0,000
4	لدى الشركة كفاءة عالية في انجاز الاهداف الموضوعة	0,70	0,000
5	تحرص الشركة على توظيف الموارد و استخدامها بصورة مثلى	0,91	0,000
6	يمتاز العاملون ب الشركة بكفاءة عالية في اداء المشروعات	0,88	0,000
7	تحرص الشركة على تقليل تكاليف الإنتاج في اداء المشروعات	0,79	

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول (8) أن معاملات الارتباط بين جميع عبارات مقياس بُعد أداء المشاريع والدرجة الكلية للبعد كانت دالة إحصائياً عند مستوى $\alpha = 0.05$ ، حيث كانت قيم دلالة الاختبار أقل من 0.05، مما يؤكد صدق تلك العبارة في قياس بُعد أداء المشاريع ضمن دراسة أثر تطبيق إدارة المخاطر على التميز المؤسسي في القطاع الإنشائي بالمملكة العربية السعودية.

(ج) الصدق البنائي

يقيس الصدق البنائي مدى توافق أبعاد أداة القياس مع الأهداف البحثية، من خلال ربط كل بُعد بالدرجة الكلية لفقرات الأداة. ولتطبيق هذا المقياس، تم حساب معاملات الارتباط بين كل من محاور الدراسة والمجموع الكلي لفقرات الأداة. وفيما يلي جدول يوضح نتائج هذه الاختبارات.

جدول (9) معامل ارتباط محاور الدراسة بالمجموع الكلي

م	البعد	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
1	الرؤية و الرسالة	0,76	0,000
2	الاهداف	0,87	0,000
3	البيئة الداخلية والخارجية	0.80	0,000
4	تنفيذ الخطة	0,82	0,000
5	متابعة وتقويم الخطة	0,72	0,000
6	اداء المشروعات	0,82	0,000

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول (9) أن جميع محاور الدراسة لها علاقة ارتباط إيجابية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بالمجموع الكلي للمحور الذي تنتمي إليه. وبذلك تعتبر جميع ابعاد الأداة تقيس ما وضعت لقياسه.

(2) ثبات الاستبانة :

يقصد بالثبات استقرار أداة القياس وعدم تناقضها مع ذاتها، أي أن الأداة تعطي نفس النتائج باحتمال يساوي قيمة معامل الثبات عند إعادة تطبيقها على نفس عينة الباحثين الذين يتناولهم موضوع «أثر تطبيق إدارة المخاطر على تحقيق التميز المؤسسي في القطاع الإنشائي بالملكة العربية السعودية». ويؤدي ذلك إلى حصولنا على نتائج متسقة أو متوافقة في كل مرة يُعاد فيها القياس. وكلما ارتفعت درجة الثبات، زادت الثقة في الأداة ونتائجها.

لضمان ثبات أداة الدراسة، اعتمد الباحث على حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ، الذي يتراوح بين الصفر والواحد الصحيح؛ فكلما اقترب من الواحد، دلّ ذلك على ثبات داخلي أعلى وموثوقية أكبر للبيانات المنبثقة من العينة مقارنةً بمجتمع الدراسة. وعادةً ما يُعتبر معامل ألفا الذي يقل عن 0.60 دليلاً على انخفاض الثبات الداخلي. وتعتمد صيغة ألفا كرونباخ على تباينات بنود الاستبيان، على أن تقيس جميعها سمة واحدة فقط. ولذا فقد قام الباحث بحساب قيمة هذا المعامل لكل بُعد من أبعاد الدراسة للتأكد من استقرار وثقة الأداة المستخدمة.

جدول رقم (10) نتائج اختبار ألفا كرونباخ المقياس محاور الدراسة

م	البعد	عدد الفقرات	قيمة الاختبار
1	الرؤية و الرسالة	10	0,79
2	الاهداف	5	0,82
3	البيئة الداخلية والخارجية	5	0,87
4	تنفيذ الخطة	6	0,82
5	متابعة وتقويم الخطة	5	0,78
6	اداء المشروعات	7	0,84
	اجالي المحاور	38	0,86

المصدر : إعداد الباحث

يبين الجدول (10) أن قيم معاملات الثبات لجميع محاور الدراسة قد تجاوزت 60%، مما يدل على توافر درجة عالية من الثبات الداخلي لكل بُعد. كما بلغ معامل ألفا كرونباخ للمقياس الكلي لمحاور الدراسة 0,86، وهو ما يشير إلى موثوقية ومصداقية مرتفعة لأداة القياس. بناءً على ذلك، يمكن الاعتماد على هذه المقاييس في دراسة أثر تطبيق إدارة المخاطر على تحقيق التميز المؤسسي في القطاع الإنشائي بالمملكة العربية السعودية لتحليل البيانات وتحقيق أهداف البحث.

سادسا الأساليب الإحصائية المستخدمة تم استخدام الأدوات التالية :

أجرى الباحث اختبار الثبات لأداة جمع البيانات الخاصة باستبانة الدراسة حول أثر تطبيق إدارة المخاطر على تحقيق التميز المؤسسي في القطاع الإنشائي بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال:

1. مقياس الثبات الظاهري ومعامل ألفا كرونباخ: (Cronbach's Alpha) استُخدم الأخير لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة، فكلما اقتربت قيمة المعامل من الواحد الصحيح زادت درجة الثقة في النتائج.
2. الإحصاء الوصفي لوصف خصائص عينة البحث:
 - التوزيع التكراري لفقرات الاستبانة :لتوضيح كيفية توزُّع إجابات أفراد العينة على عبارات فروض الدراسة.
 - الوسط الحسابي المرجح :كمقياس نزعة مركزية يعكس آراء المشاركين حول كل متغير، مع الأخذ في الاعتبار الأوزان المخصصة للعناصر المختلفة.
3. تحليل الانحدار: (Regression Analysis) لاختبار الفرضيات الإحصائية للدراسة، بالاعتماد على:
 - معامل التحديد: (R^2) لتقدير قدرة نموذج الانحدار على تفسير التباينات في المتغير التابع.

- اختبار (T) لمقارنة القيمة الاحتمالية (Prob) للمعامل المقدّر مع مستوى دلالة 5%، فإذا كانت $(Prob) < 0.05$ يُرفض فرض العدم ويُقبل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة. (1)

الفصل الرابع : عرض وتحليل البيانات

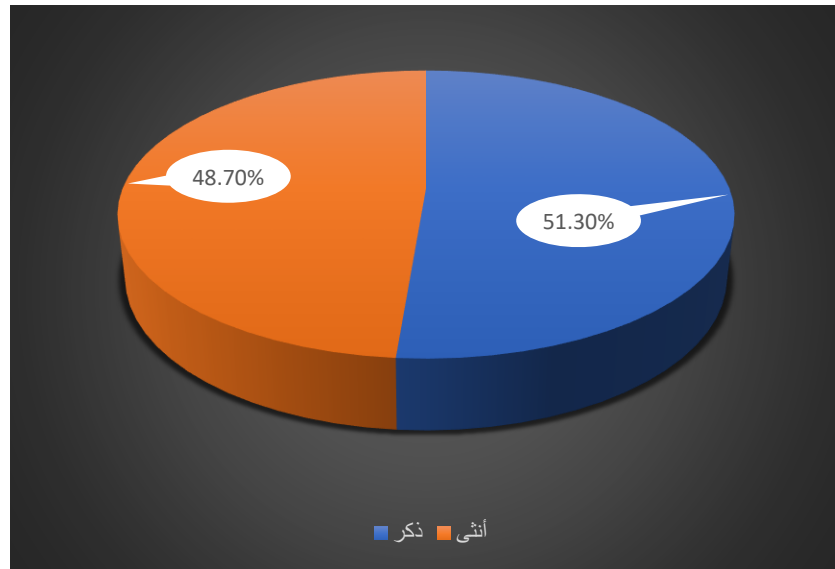
وفيما يلي توزيع عينة الدراسة تبعا للمتغيرات الشخصية:

1.4 توزيع أفراد العينة حسب النوع

جدول رقم (11) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير النوع

النوع	العدد	النسبة %
ذكر	100	51.3%
انثى	95	48.7%
المجموع	195	100%

شكل (2) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير النوع



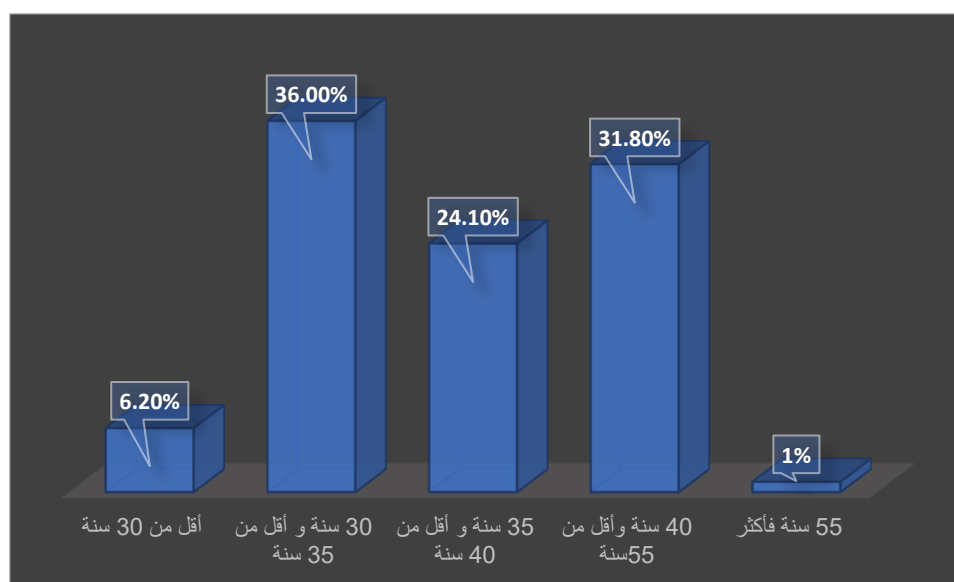
يتضح من الجدول (11) وشكل (2) أن غالبية أفراد العينة المبحوث من الاناث حيث بلغت نسبتهم (51.3) % من أفراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الذكور في العينة (48.7) % من أجمالي العينة المبحوثة.

2.4 توزيع أفراد العينة حسب العمر:

جدول رقم (12) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير العمر

العمر	العدد	النسبة %
أقل من 30 سنة	12	6,2
30 سنة وأقل من 35 سنة	72	36,0
35 سنة وأقل من 40 سنة	47	24,1
40 سنة وأقل من 55 سنة	62	31,8
55 سنة فأكثر	2	1
المجموع	195	%100

شكل رقم (3) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير العمر



المصدر: إعداد الباحث

شملت عينة الدراسة نسبة ضئيلة (1% و3%) فقط من الذين تبلغ أعمارهم 55 عاماً فأكثر، بينما كانت الغالبية العظمى لأفراد العينة من ذوي الأعمار التي تزيد على 30 عاماً. ويعكس هذا التوزيع العمراني جودة العينة، إذ يتمتع معظم المستجيبين بخبرة طويلة تمكنهم من فهم عبارات الاستبانة والإجابة عليها بدقة، ما ينعكس إيجاباً على موثوقية النتائج وجودة الأداء المؤسسي.

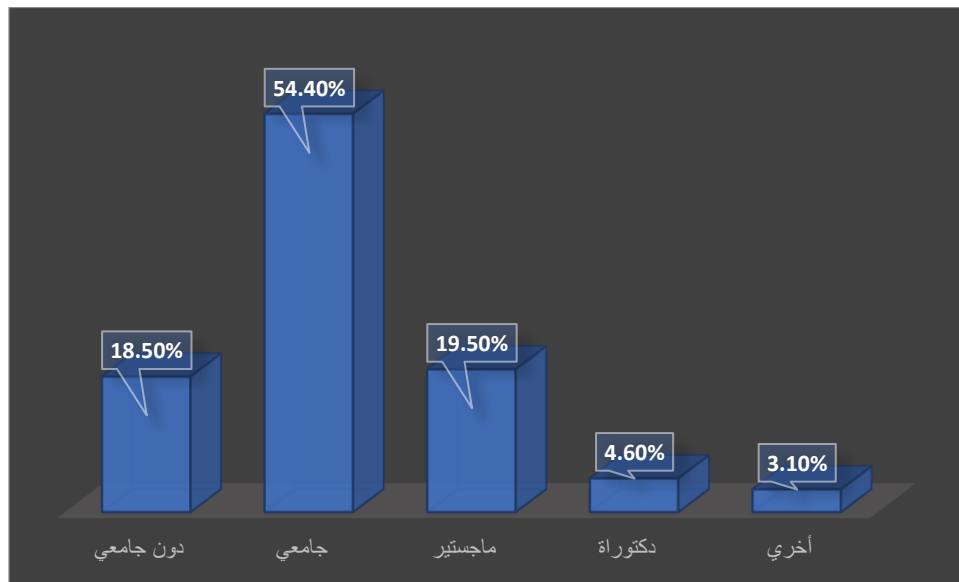
3.4 توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي :

جدول رقم (13) التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
دون جامعي	36	18,5

54,4	106	جامعي
19,5	38	ماجستير
4,6	9	دكتوراة
3,1	8	أخري
%100	195	المجموع

شكل رقم (4) التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي



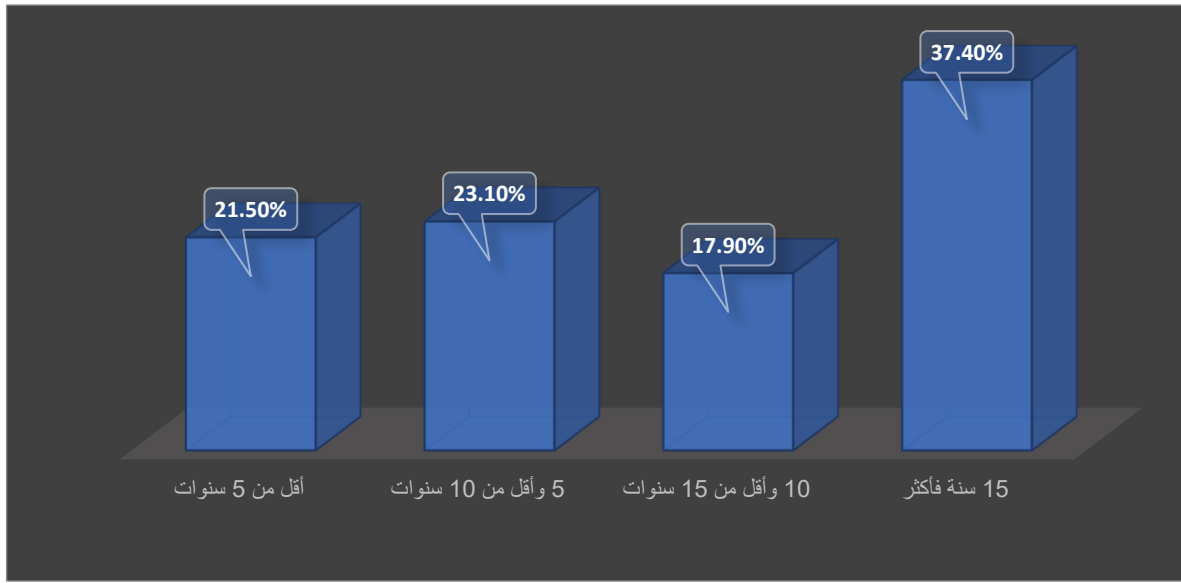
المصدر: إعداد الباحث

يبين الجدول رقم (13) والشكل (4) أن الغالبية العظمى من أفراد العينة من حملة الشهادات الجامعية (دبلوم)، حيث بلغت نسبتهم 54.4%، فيما بلغ معدل الحاصلين على مؤهلات فوق جامعية (ماجستير ودكتوراه) 24.1%، بينما كانت نسبة ذوي المؤهلات دون الجامعية 18.5%. ويعكس هذا التوزيع التعليمي تميز العينة بمستوى تأهيل علمي مرتفع، مما يضمن قدرتهم على استيعاب عبارات الاستبانة المرتبطة بدراسة أثر تطبيق إدارة المخاطر على تحقيق التميز المؤسسي في القطاع الإنشائي بالمملكة العربية السعودية، والإجابة عليها بدقة وموضوعية.

4.4 توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

جدول رقم (14) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة %
أقل من 5 سنوات	42	21,5
5 و أقل من 10 سنوات	45	23,1
10 و أقل من 15 سنوات	35	17,9
15 سنة فأكثر	73	37,4
المجموع	195	%100



شكل رقم (5) التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة

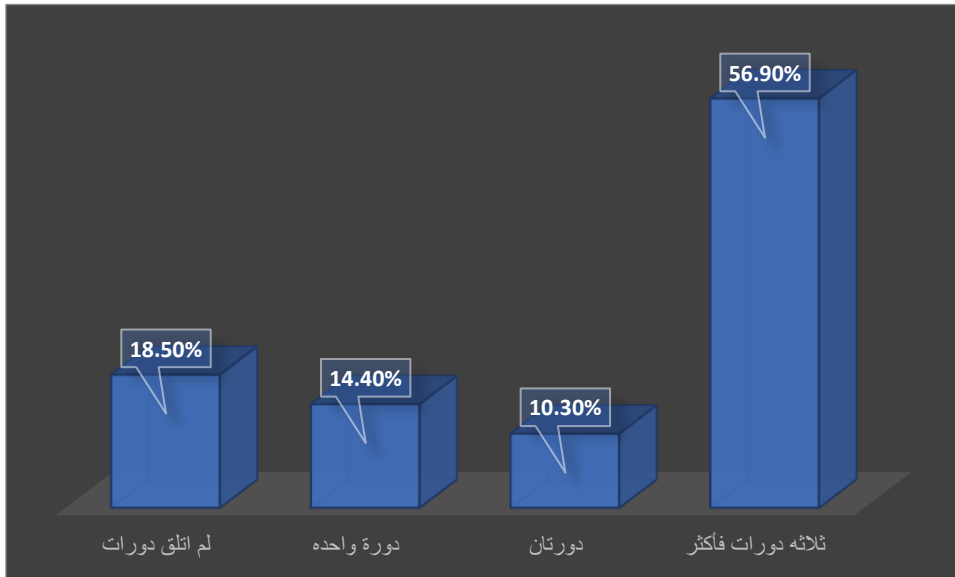
المصدر: إعداد الباحث

يبين الجدول (14) والشكل (5) أنَّ نسبة 34.7% من أفراد العينة تمتلك خبرة 15 سنة فأكثر، تليها فئة ذوي الخبرة بين 5 وأقل من 10 سنوات بنسبة 23.1%، بينما بلغت نسبة من لديهم خبرة بين 10 وأقل من 15 سنة 17.9%. ويعكس هذا التوزيع احتواء العينة على نسبة عالية من ذوي الخبرة الطويلة، مما يضمن دقة وموثوقية استجاباتهم عند تقييم أثر تطبيق إدارة المخاطر على تحقيق التميز المؤسسي في القطاع الإنشائي بالمملكة العربية السعودية.

5.4 توزيع أفراد العينة حسب الدورات التدريبية:

جدول رقم (15) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير الدورات التدريبية

الدورات التدريبية	العدد	النسبة %
لم اتلق دورات	36	18,5
دورة واحدة	28	14,4
دورتان	20	10,3
ثلاثه دورات فأكثر	101	56,9
المجموع	195	%100



شكل رقم (6) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير الدورات التدريبية

المصدر إعداد الباحث

يتضح من الجدول (15) والشكل رقم (6) أن غالبية أفراد العينة الدراسة تلقوا ثلاثة دورات فأكثر حيث بلغت نسبتهم (56.9) بنما بلغت نسبة الذين تلقوا (دورة واحدة ودورتان) (24.7) أما أفراد العينة والذين لم يتلقوا دورات تدريبية فقد بلغت نسبتهم (18.5).

تحليل بيانات الدراسة الأساسية :

يشتمل هذه الجزء من الدراسة تحليل المحاور الدراسة الأساسية ومناقشة فروض الدراسة وذلك من خلال إتباع الخطوات التالية:

1. التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين على فقرات محاور الدراسة تعكس التكرارات والتوزيع النسبي.
2. حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري ويتم مقارنة أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كان الوسط الحسابي للفقرة أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) (الوزن النسبي أكبر من 60%) وفي المقابل تكون الفقرة سلبية بمعنى أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كان الوسط الحسابي للفقرة اقل الوسط الحسابي للعبارة للفقرة بالوسط الفرضي للدراسة وتكون الفقرة إيجابية بمعنى من الوسط الفرضي للدراسة (3) (الوزن النسبي أقل من 60%)

6.4 عرض وتحليل بيانات محاور الدراسة :

أولاً : التوزيع التكراري لفقرات محاور الدراسة:

وفيما يلي التوزيع التكراري لمحاور الدراسة المختلفة وذلك على النحو التالي :

المحور الأول: ادارة المخاطر:

فيما يلي التوزيع التكراري للفقرات التي تقيس ابعاد ادارة المخاطر في المجتمع موضع الدراسة وذلك على النحو التالي:

يبين الجدول (15) والشكل رقم (6) أن نسبة 56.9% من أفراد عينة الدراسة قد شاركوا في ثلاثة دورات تدريبية فأكثر، فيما بلغت نسبة من شاركوا في دورة واحدة أو دورتين 24.7%، بينما لم يلتحق 18.5% منهم بأي دورة تدريبية.

تحليل بيانات الدراسة الأساسية

يتناول هذا الجزء تحليل متغيرات الدراسة الأساسية وفحص فروضها وفق الخطوات الآتية:

1. التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين على فقرات كل محور من محاور الدراسة، لبيان التكرارات والنسب المئوية لكل درجة.
2. حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة؛ إذ تُعتبر العبارة إيجابية (أي موافقة أفراد العينة على محتواها) إذا كان الوسط الحسابي للفقرة أكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) والوزن النسبي أكبر من 60%، وسلبية (عدم الموافقة) إذا كان الوسط الحسابي أقل من 3 والوزن النسبي أقل من 60%.
3. عرض وتحليل بيانات محاور الدراسة واستعراض نتائج فروض البحث بناءً على ما سبق.

6.4 عرض وتحليل بيانات محاور الدراسة

أولاً: التوزيع التكراري لفقرات محاور الدراسة

المحور الأول: إدارة المخاطر

فيما يلي التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة على فقرات بُعد إدارة المخاطر في القطاع الإنشائي بالمملكة العربية السعودية):

(1) بعد الرؤية والرسالة :

جدول رقم (16) التوزيع التكراري لفقرات بعد الرؤية والرسالة

م	الفقرات	أوافق بشدة أو أوافق			محايد		لا أو أوافق		لا أو أوافق بشدة		
		عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة				
1	توجد بالمشاريع الهندسية العامة خطة استراتيجية مكتوبة	33	6,9	86	44,1	29	14,9	35	17,9	12	6,2
2	رؤية الشركة منشورة ومتاحة للعاملين	29	4,9	68	34,9	24	12,3	50	25,6	24	12,3
3	رسالة الشركة منشورة ومتاحة للعاملين	29	4,9	73	37,4	23	11,8	51	26,2	19	9,7
4	تقوم ادارة الشركة بتوعية العاملين بمضمون الرؤيا	26	3,3	56	28,8	27	13,8	55	28,2	31	15,9
5	تقوم ادارة الشركة بتوعية العاملين بمضمون الرسالة	32	6,4	50	25,6	33	16,9	51	26,2	32	16,4
6	رؤية الشركة معروضة بطريقة ملفتة للانظار	31	5,9	59	30,3	40	20,5	41	21	24	12,3
7	رسالة الشركة معروضة بطريقة ملفتة للانظار	26	3,3	61	31,3	42	21,5	44	22,6	22	11,3
8		28	4,4	57	29,2	36	18,5	33	16,9	11	21
9	رسالة الشركة محفزة للعاملين	30	5,4	69	35,4	41	21	29	14,9	26	13,3
10	تراجع الشركة رسالتها وتعديلها وفق احتياجات السوق واتجاهات المنافسة من وقت لآخر	28	4,4	63	32,3	32	16,4	45	23,1	27	13,8
	اجمالي الفقرات	292	15	642	32,8	327	16,7	343	22,3	58	13,2

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من نتائج استبانة دراسة أثر تطبيق إدارة المخاطر على تحقيق التميز المؤسسي في القطاع الإنشائي بالمملكة العربية السعودية أن النسب الإجمالية لإجابات أفراد العينة حول مقياس (الرؤية والرسالة) جاءت كالتالي:

- موافقون: 47.8%
- غير موافقين: 35.5%
- محايدون (لا رأي): 16.7%

وفيما يأتي التوزيع التكراري على مستوى العبارات العشر لهذا المقياس:

1. الفقرة: (1) توجد خطة استراتيجية مكتوبة في المشاريع الإنشائية.

- موافقون: 61.0%
- غير موافقين: 24.1%
- محايدون: 14.9%

2. الفقرة: (2) رؤية الشركة منشورة ومتاحة لجميع العاملين.

- موافقون: 49.8%
- غير موافقين: 37.8%
- محايدون: 12.4%

3. الفقرة: (3) رسالة الشركة منشورة ومتاحة لجميع العاملين.

- موافقون: 52.3%
- غير موافقين: 35.9%
- محايدون: 11.8%

4. الفقرة: (4) تقوم إدارة الشركة بتوعية العاملين بمضمون الرؤية.

- موافقون: 42.1%
- غير موافقين: 44.1%
- محايدون: 13.8%

5. الفقرة: (5) عرض رؤية الشركة يتم بأسلوب ملفت للنظر.

- موافقون: 42.0%
- غير موافقين: 40.8%
- محايدون: 16.9%

6. الفقرة: (6) عرض رسالة الشركة يتم بأسلوب ملفت للنظر.

- موافقون: 46.2%
- غير موافقين: 33.3%
- محايدون: 20.5%

7. الفقرة: (7) عرض رسالة الشركة بطريقة تحفز العاملين.

○ موافقون: 44.6%

○ غير موافقين: 33.9%

○ محايدون: 21.5%

8. الفقرة: (8) رؤية الشركة تحفز العاملين على الأداء.

○ موافقون: 43.6%

○ غير موافقين: 37.9%

○ محايدون: 18.5%

9. الفقرة: (9) رسالة الشركة تحفز العاملين على الأداء.

○ موافقون: 50.8%

○ غير موافقين: 38.2%

○ محايدون: 11.0%

10. الفقرة: (10) تقوم الشركة بمراجعة رسالتها وتعديلها وفقاً لاحتياجات السوق واتجاهات المنافسة.

○ موافقون: 46.7%

○ غير موافقين: 36.9%

○ محايدون: 16.4%

هذه النتائج تعكس واقع ممارسة الشركات الإنشائية السعودية في صياغة ونشر رؤاها ورسالتها، ومدى ارتباط ذلك بفاعلية تطبيق إدارة المخاطر انسجاماً مع أهداف التميز المؤسسي.

(2) بعد الاهداف :

جدول رقم (17) التوزيع التكراري لفقرات بعد الاهداف

م	الفقرات	أو افق بشدة		أو افق		محايد		لا أو افق		لا أو افق بشدة	
		عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
1	أهداف الخطة الاستراتيجية ب الشركة واضحة	12	6,2	71	6,4	49	25,1	94	25,1	14	2,2
2	توجد تناغم بين الاهداف الفرعية والهدف الرئيسي للشركة	14	7,2	75	6,5	38	19,5	48	24,6	20	3,3

3	توفر الادارة التمويل اللازم لتحقيق اهداف المشروعات	16	8,2	57	42	21,5	50	25,6	30	4
4	تقوم الادارة العليا باشارك العاملين في وضع الاهداف	18	9,2	55	37	19	48	24,6	37	19
5	أهداف الشركة قابلة للتحقيق وفق الامكانيات المتاحة	23	11,8	69	43	22,1	36	19,5	24	3
اجمالي الفقرات		83	8,5	17	33,5	209	21,4	231	23,6	12,9

المصدر اعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (17)، في دراسة أثر تطبيق إدارة المخاطر على تحقيق التميز المؤسسي في القطاع الإنشائي بالمملكة العربية السعودية، أن نسبة (42%) من أفراد العينة يوافقون على إجمالي العبارات التي تقيس بُعد الأهداف، بينما بلغت نسبة غير الموافقين (36.5%)، والمحايدون (21.5%). وفيما يلي التوزيع التكراري على مستوى الفقرات:

1. يتبين من الفقرة رقم (1) أن نسبة (42.6%) من أفراد العينة يوافقون على وضوح أهداف إدارة المخاطر في الشركة، بينما بلغت نسبة غير الموافقين (32.3%)، والمحايدون (25.1%).
2. يتبين من الفقرة رقم (2) أن نسبة (45.7%) من أفراد العينة يوافقون على وجود تناغم بين الأهداف الفرعية والهدف الرئيسي للإدارة في تعزيز التميز المؤسسي، بينما بلغت نسبة غير الموافقين (34.9%)، والمحايدون (19.5%).
3. يتبين من الفقرة رقم (3) أن نسبة (37.4%) من أفراد العينة يوافقون على أن الإدارة توفر التمويل اللازم لتحقيق أهداف إدارة المخاطر، بينما بلغت نسبة غير الموافقين (41.0%)، والمحايدون (21.5%).
4. يتبين من الفقرة رقم (4) أن نسبة (37.4%) من أفراد العينة يوافقون على إشراك الإدارة العليا للعاملين في صياغة الأهداف الاستراتيجية لإدارة المخاطر، بينما بلغت نسبة غير الموافقين (43.6%)، والمحايدون (19.0%).
5. يتبين من الفقرة رقم (5) أن نسبة (47.2%) من أفراد العينة يوافقون على أن أهداف إدارة المخاطر قابلة للتحقيق وفق الإمكانيات المتاحة، بينما بلغت نسبة غير الموافقين (31.8%)، والمحايدون (22.1%).

(3) بعد البيئة الداخلية والخارجية :

جدول رقم (18) التوزيع التكراري لفقرات بعد البيئة الداخلية والخارجية

م	الفقرات	أو افق بشدة		أو افق		محايد		لا أو افق		لا أو افق بشدة	
		عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
1	يتم دراسة البيئة الداخلية والخارجية	14	7,2	59	30,3	50	25,6	48	24,6	24	12,3

										بالشركة قبل اعداد الخطه	
2	تهدف دراسة البيئة الداخلية والخارجية الي اغتنام الفرص	17	8,7	71	36,4	45	23,1	44	22,6	18	9,2
3	يهدف الاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية للبيئة الي تقوية الموقف التنافسي	21	10,8	65	33,3	55	28,2	35	17,9	19	9,7
4	يتم تحديد احتياجات التدريب للعاملين من خلال دراسة البيئة الداخلية	15	7,7	51	26,2	51	26,2	55	28,2	23	11,8
5	يتم دراسة البيئة الداخلية والخارجية لتحاشي المهددات	20	10,3	51	26,2	56	28,7	44	22,6	24	12,3
	اجمالي الفقرات	87	8,9	297	30,5	257	26,3	226	23,2	108	11,1

المصدر: إعداد الباحث

يتّضح من جدول رقم (18)، في دراسة أثر تطبيق إدارة المخاطر على تحقيق التميز المؤسسي في القطاع الإنشائي بالمملكة العربية السعودية، أن نسبة (39.4%) من أفراد العينة يوافقون على إجمالي العبارات التي تقيس بُعد البيئة الداخلية والخارجية، بينما بلغت نسبة غير الموافقين (33.3%)، والمحايدين (26.3%). وفيما يلي التوزيع التكراري على مستوى الفقرات:

1. يتبين من الفقرة رقم (1) أن نسبة (37.5%) من أفراد العينة يوافقون على أن دراسة البيئة الداخلية والخارجية بالشركة تُجرى قبل إعداد الخطه، بينما بلغت نسبة غير الموافقين (36.9%)، والمحايدين (25.6%).
2. يتبين من الفقرة رقم (2) أن نسبة (45.1%) من أفراد العينة يوافقون على أن دراسة البيئة الداخلية والخارجية تهدف إلى اغتنام الفرص، بينما بلغت نسبة غير الموافقين (37.8%)، والمحايدين (23.1%).
3. يتبين من الفقرة رقم (3) أن نسبة (44.1%) من أفراد العينة يوافقون على أن الاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية يعزّز الموقف التنافسي للشركة، بينما بلغت نسبة غير الموافقين (27.6%)، والمحايدين (28.2%).
4. يتبين من الفقرة رقم (4) أن نسبة (33.9%) من أفراد العينة يوافقون على أن تحديد احتياجات التدريب للعاملين يتم عبر دراسة البيئة الداخلية، بينما بلغت نسبة غير الموافقين (40.0%)، والمحايدين (26.2%).

5. يتبين من الفقرة رقم (5) أن نسبة (36.5%) من أفراد العينة يوافقون على أن دراسة البيئة الداخلية والخارجية تسعى إلى التحاشي المهددات، بينما بلغت نسبة غير الموافقين (34.9%)، والمحايدون (28.7%)

(4) بعد تنفيذ الخطة :جدول رقم (19) التوزيع التكراري لفقرات بعد تنفيذ الخطة

م	الفقرات	أو افق بشدة		أو افق		محايد		لا أو افق بشدة	
		عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
1	يتم تنفيذ الخطة بصورة جيدة	12	6,2	46	23,6	48	24,6	61	31,3
2	تقوم الشركة بتدريب العاملين علي طرق تنفيذ الخطة	11	5,6	59	22,1	55	28,2	58	29,7
3	يوجد بالشركة كادر مؤهل لتنفيذ الخطة	21	10,8	49	30,3	66	33,8	32	16,4
4	يوجد بالشركة قيادة فعالة لقيادة العمل التنفيذي	10	5,1	43	25,1	57	29,2	45	23,1
5	يتم العمل خلال تنفيذ الخطة توزيع الموارد الفعالة	10	5,1	46	22,1	54	27,7	47	24,1
6	يتم من خلال تنفيذ الخطة تحقيق كافة الأهداف الرئيسية والفرعية	14	7,2	28	22,6	65	33,3	46	23,6
اجمالي الفقرات		78	6,7		24,4	345	29,5	289	24,7

المصدر : إعداد الباحث

يتّضح من جدول رقم (19)، في دراسة أثر تطبيق إدارة المخاطر على تحقيق التميّز المؤسسي في القطاع الإنشائي بالملكة العربية السعودية، أن نسبة (31.1%) من أفراد العينة يوافقون على إجمالي العبارات التي تقيس بُعد تنفيذ الخطة، بينما بلغت نسبة غير الموافقين (39.4%)، والمحايدون (29.5%). وفيما يلي التوزيع التكراري على مستوى الفقرات:

1. الفقرة: (1) نسبة (29.8%) من أفراد العينة يوافقون على أن تنفيذ الخطة يتم بصورة جيدة، بينما بلغت نسبة غير الموافقين (45.7%)، والمحايدون (24.6%).
2. الفقرة: (2) نسبة (27.7%) من أفراد العينة يوافقون على أن تدريب العاملين يقوم على طرق تنفيذ الخطة، بينما بلغت نسبة غير الموافقين (44.1%)، والمحايدون (28.2%).
3. الفقرة: (3) نسبة (41.1%) من أفراد العينة يوافقون على وجود كادر فعّال يقود العمل التنفيذي، بينما بلغت نسبة غير الموافقين (25.1%)، والمحايدون (33.8%).
4. الفقرة: (4) نسبة (30.2%) من أفراد العينة يوافقون على أن توزيع المسؤوليات التنفيذية يتم من خلال الخطة، بينما بلغت نسبة غير الموافقين (40.5%)، والمحايدون (29.2%).
5. الفقرة: (5) نسبة (27.2%) من أفراد العينة يوافقون على وجود قيادة عادلة لإدارة الموارد، بينما بلغت نسبة غير الموافقين (45.2%)، والمحايدون (27.7%).
6. الفقرة: (6) نسبة (30.8%) من أفراد العينة يوافقون على أن الخطة تُحقق جميع الأهداف الرئيسية والفرعية، بينما بلغت نسبة غير الموافقين (35.9%)، والمحايدون (33.3%).

جدول رقم (20) التوزيع التكراري لفقرات بعد متابعة وتقييم الخطة

م	الفقرات	أو افق بشدة		أو افق		محايد		لا أو افق		لا أو افق بشدة	
		عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
1	لدي الشركة ادارة خاصة بالمراجعة و التقويم الدوري للخطة										
2	لدي الشركة بدائل استراتيجية تساعد في تقويم الخطة										
3	لدي الشركة معايير مكتوبة ومحددة لتقييم ومراجعة الخطة										
4	تتسم الشركة بالمرونة الكافية في التنفيذ										
5	تستخدم الشركة بطاقة الاداء المتوازن لتقييم ومراجعة الخطة لتصويب الاخطاء										
إجمالي الفقرات											

المصدر: إعداد الباحث

يتّضح من جدول رقم (20)، في دراسة أثر تطبيق إدارة المخاطر على تحقيق التميّز المؤسسي في القطاع الإنشائي بالملكة العربية السعودية، أن نسبة (25.8%) من أفراد العينة يوافقون على إجمالي العبارات التي تقيس بُعد متابعة وتقييم الخطة، بينما بلغت نسبة غير الموافقين (40.2%)، والمحايدون (34.0%). وفيما يلي التوزيع التكراري على مستوى الفقرات:

1. الفقرة (1) لدى الشركة إدارة مختصة بالمراجعة والتقييم الدوري للخطة.

- موافقون: 31.3%
- غير موافقين: 37.5%
- محايدون: 31.3%

2. الفقرة (2) لدى الشركة بدائل استراتيجية تساعد في تقييم الخطة.

- موافقون: 26.7%
- غير موافقين: 40.5%
- محايدون: 32.8%

3. الفقرة (3) لدى الشركة معايير مكتوبة ومحددة لتقييم ومراجعة الخطة.

- موافقون: 22.0%
- غير موافقين: 41.0%
- محايدون: 36.9%

4. الفقرة (4) تتسم خطة الشركة بالمرونة الكافية أثناء التنفيذ.

- موافقون: 26.7%
- غير موافقين: 39.0%
- محايدون: 34.4%

5. الفقرة (5) تستخدم الشركة بطاقة الأداء المتوازن لتقييم ومراجعة الخطة وتصويب الأخطاء.

- موافقون: 22.6%
- غير موافقين: 43.1%
- محايدون: 34.4%

هذه النتائج توضح ضعف مستوى المتابعة والتقييم المعتمد لدى غالبية الشركات الإنشائية، مما يستدعي تعزيز آليات المراجعة الدورية والمرونة الاستراتيجية لضمان تحقيق أهداف إدارة المخاطر وتعزيز التميّز المؤسسي.

7.4 المحور الثاني: أداء المشروعات

فيما يلي التوزيع التكراري لفقرات محور أداء المشروعات

جدول رقم (21) التوزيع التكراري لفقرات محور أداء المشروعات

م الفقرات	أو افق بشدة		أو افق		محايد		لا أو افق		لا أو افق بشدة	
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
1 لدى الشركة مقاييس فعالة لقياس الأداء بالمشروعات	7	3,6	37	19	40	20,5	58	29,7	53	27,2
2 وجد بالشركة وصف وظيفي يحدد مهام كل الوظائف ب الشركة	12	6,2	39	20	39	20	52	26,7	53	27,2
3 تحرص إدارة الشركة على التحسين المستمر في أداء المشروعات	7	3,6	46	23,6	37	19	61	31,3	44	22,6
4 لدى الشركة كفاءة عالية في انجاز - الاهداف الموضوعة	10	5,1	35	17,9	50	25,6	48	24,6	52	26,7
5 تحرص الشركة على توظيف الموارد واستخدامها بصورة مثلى	9	4,6	28	14,4	50	25,6	54	27,7	54	27,7
6 يمتاز العاملون بالشركة بكفاءة عالية في اداء المشروعات	17	8,7	46	23,6	51	26,2	40	20,5	41	21
7 تحرص الشركة على تقليل تكاليف الإنتاج في اداء المشروع	21	10,8	33	16,9	50	25,6	47	24,1	44	22,6
اجمالي الفقرات	83	6	264	19,1	317	23,5	360	26,4	341	25

المصدر: إعداد الباحث

يتبين من جدول رقم (5/2/21)، في إطار دراسة أثر تطبيق إدارة المخاطر على تحقيق التميز المؤسسي في القطاع الإنشائي بالمملكة العربية السعودية، أن نسبة 25.1% من أفراد العينة توافق على إجمالي العبارات التي تقيس بُعد أداء المشروعات، بينما بلغت نسبة غير الموافقين 51.4%، ونسبة المحايدين 23.5%. وفيما يلي التوزيع التكراري على مستوى الفقرات:

1. الفقرة (1) لدى الشركة مقاييس فعالة لقياس أداء المشروعات.

○ موافقون: 22.6%

○ غير موافقين: 56.9%

○ محايدون: 20.5%

2. الفقرة (2) يوجد وصف وظيفي يحدد مهام كل وظيفة بالشركة.

○ موافقون: 26.2%

○ غير موافقين: 53.9%

○ محايدون: 19.9%

3. الفقرة (3) تحرص الإدارة على التحسين المستمر في أداء المشروعات.

○ موافقون: 27.2%

○ غير موافقين: 53.9%

○ محايدون: 18.9%

4. الفقرة (4) تتمتع الشركة بكفاءة عالية في إنجاز المشروعات.

○ موافقون: 23.0%

○ غير موافقين: 51.3%

○ محايدون: 25.7%

5. الفقرة (5) تحرص الشركة على توظيف الموارد واستخدامها بصورة مثلى.

○ موافقون: 19.0%

○ غير موافقين: 55.4%

○ محايدون: 25.6%

6. الفقرة (6) يمتاز العاملون بكفاءة عالية في تنفيذ المشروعات.

○ موافقون: 32.3%

○ غير موافقين: 41.5%

○ محايدون: 26.2%

7. الفقرة (7) تحرص الشركة على تقليل تكاليف الإنتاج في أداء المشروعات.

○ موافقون: 27.7%

○ غير موافقين: 46.7%

○ محايدون: 25.6%

تشير هذه النتائج إلى وجود فجوات واضحة في آليات قياس وتحسين أداء المشروعات، الأمر الذي يستوجب تعزيز نظم القياس والتوصيف الوظيفي والتدريب المستمر لضمان جودة التنفيذ وتحقيق التميز المؤسسي.

8.4 ثانيا: الإحصاء الوصفي لفقرات محاور الدراسة

يتضمن هذا الجزء التحليل الإحصائي لبيانات عبارات محاور الدراسة، حيث تم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة، ثم مقارنة الوسط الحسابي بقيمة الوسط الفرضي للدراسة (3). تُعتبر الفقرة إيجابية—أي يوافق أفراد

العينة على محتواها—إذا تجاوز الوسط الحسابي للفقرة الوسط الفرضي (3)، والوزن النسبي أكبر من 60%، وقيمة دلالة اختبار (T) أقل من 0.05. أما إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي (3)، والوزن النسبي أقل من 60%، وقيمة دلالة (T) أكبر من 0.05، فتُعدُّ الفقرة سلبية، أي عدم موافقة أفراد العينة. وفيما يلي نتائج هذا التحليل الإحصائي للمتغيرات التي تقيس تأثير تطبيق إدارة المخاطر على تحقيق التميز المؤسسي في القطاع الإنشائي بالمملكة العربية السعودية:

1.8.4 المحور الأول:

التخطيط الاستراتيجي

وفيما يلي نتائج التحليل الإحصائي للفقرات التي تقيس ابعاد ادارة المخاطر بالمجتمع موضع الدراسة وذلك على النحو التالي:

1. بعد الرؤية و الرسالة:

جدول رقم (22) التحليل الاحصائي الوصفي لفقرات بعد الرؤية والرسالة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوي الاستجابة	الترتيب
1	توجد بالمشاريع الهندسية في المملكة العربية السعودية خطة استراتيجية مكتوبة	3,50	1,15	70,0	متوسطة	1
2	رؤية الشركة منشورة ومتاحة للعاملين	3,14	1,29	62,80	متوسطة	5
3	رسالة الشركة منشورة ومتاحة للعاملين	3,22	1,25	64,4	متوسطة	3
4	تقوم ادارة الشركة بتوعية العاملين بمضمون الرؤيا	2,95	1,32	59,0	متوسطة	10
5	تقوم ادارة الشركة بتوعية العاملين بمضمون الرسالة	2,96	1,33	59,2	متوسطة	9
6	رؤية الشركة معروضة بطريقة ملفتة للأنظار	3,16	1,27	63,2	متوسطة	4
7	رسالة الشركة معروضة بطريقة ملفتة للأنظار	3,13	1,23	62,6	متوسطة	6
8	رؤية الشركة محفزة للعاملين	3,0	1,37	60,0	متوسطة	8
9	رسالة الشركة محفزة للعاملين	3,25	1,26	65,0	متوسطة	7
10	تراجع الشركة رسالتها وتعديلها وفق احتياجات السوق واتجاهات المنافسة من وقت لآخر	3,10	1,29	62,0	متوسطة	
	جمع الفقرات	3,14	1,27	62,8	متوسطة	

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (22) ما يلي:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات بُعد الرؤية والرسالة المتعلقة بتطبيق إدارة المخاطر في القطاع الإنشائي تجاوز الوسط الفرضي للدراسة (3) والوزن النسبي (60%)، باستثناء العبارتين الرابعة والخامسة اللتين قلّ متوسطهما عن الوسط الفرضي؛ مما يدل على موافقة أفراد العينة على وضوح الرؤية والرسالة في سياق إدارة المخاطر بمستوى استجابة متوسط، حيث بلغ المتوسط العام (3.14)، والانحراف المعياري (1.27)، والأهمية النسبية (62.8%)

جاءت العبارة "توجد خطة استراتيجية مكتوبة لإدارة المخاطر تتوافق مع رؤية ورسالة الشركات الإنشائية" في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي (3.50)، وانحراف معياري (1.15)، وأهمية نسبية (77.7%)، بينما جاءت العبارة "توعية العاملين بمضمون الرؤية المرتبطة بإدارة المخاطر" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.95)، وانحراف معياري (1.32)، وأهمية نسبية (59.0%)

2. بعد الأهداف

جدول رقم (23): التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد الأهداف

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الاستجابة	الترتيب
1	اهداف ادارة المخاطر ب الشركة واضحة	3,09	07,0	61,8	متوسطة	2
2	يوجد تناغم بين الاهداف الفرعية و الهدف الرئيسي للهيئة	3,08	15,0	61,6	متوسطة	3
3	توافر الادارة التمويل اللازم لتحقيق اهداف المشروعات	3,00	21,0	60,0	متوسطة	4
4	تقوم الادارة العليا باشراف العاملين في وضع الاهداف	2,84	28,0	56,8	متوسطة	5
5	اهداف الشركة قابلة للتحقيق وفق الامكانيات المتاحة	3,16	21,0	63,2	متوسطة	1
	جمع الفقرات	3,03	18,0	60,7	متوسطة	

يتضح من الجدول رقم (23) ما يلي:

1. أظهر التحليل أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات بُعد أهداف إدارة المخاطر في شركات القطاع الإنشائي تجاوز الوسط الفرضي للدراسة (3) والوزن النسبي (60%)، ماعدا العبارة الثالثة التي كان متوسطها أقل من الوسط الفرضي؛ مما يشير إلى موافقة أفراد العينة على وضوح مستوى أهداف إدارة المخاطر في مجتمع الدراسة بمستوى استجابة متوسط، حيث بلغ المتوسط العام (3.03) والانحراف المعياري (1.18)، والأهمية النسبية (60.7%)
2. تصدرت العبارة "أهداف إدارة المخاطر قابلة للتحقيق وفق الإمكانيات المتاحة" المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي (3.16)، وانحراف معياري (1.21)، وأهمية نسبية (63.2%)

3. وجاءت العبارة "تقوم الإدارة العليا بإشراك العاملين في وضع أهداف إدارة المخاطر" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط (2.84)، وانحراف معياري (1.28)، وأهمية نسبية (56.8%)

3- بعد البيئة الداخلية والخارجية :

جدول رقم (24) التحليل الاحصائي الوصفي لفقرات بعد البيئة الداخلية والخارجية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوي الاستجابة	الترتيب
1	يتم دراسة البيئة الداخلية والخارجية ب الشركة قبل اعداد الخطة	2,95	1,15	59,1	متوسطة	4
2	تهدف دراسة البيئة الداخلية و الخارجية الي اغتنام الفرص	3,13	1,14	62,6	متوسطة	2
3	يهدف الاهتمام بالبيئة الداخلية و الخارجية للهيئة الي تقويم الموقف التنافسي	3,17	1,14	63,5	متوسطة	1
4	يتم تحديد احتياجات التدريب للعاملين من خلال دراسة البيئة الداخلية	2,90	1,15	57,9	متوسطة	5
5	يتم دراسة البيئة الداخلية و الخارجية لتحاشي المهددات	3,00	1,18	60	متوسطة	3
	جمع الفقرات	3,02		1,15	متوسطة	

المصدر : إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (24) ما يلي:

1. أظهر التحليل أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات بُعد دراسة البيئة الداخلية والخارجية في إطار أثر تطبيق إدارة المخاطر على تحقيق التميز المؤسسي في القطاع الإنشائي تجاوز الوسط الفرضي للدراسة (3) والوزن النسبي (60%)، ماعدا العبارتين الأولى والخامسة اللتين كان متوسطهما أقل من الوسط الفرضي؛ مما يدل على موافقة أفراد العينة على أهمية تحليل البيئة الداخلية والخارجية بمستوى استجابة متوسط، حيث بلغ المتوسط العام (3.02)، والانحراف المعياري (1.15)، والأهمية النسبية (60.6%)
2. تصدّرت العبارة "الاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية يهدف إلى تقوية الموقف التنافسي للشركة الإنشائية" المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي (3.17)، وانحراف معياري (1.14)، ووزن نسبي (63.5%)

3. وجاءت العبارة "تحديد احتياجات التدريب للعاملين يتم من خلال دراسة البيئة الداخلية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط (2.90)، وانحراف معياري (1.15)، ووزن نسبي (57.9%)

4. تنفيذ الخطة :

جدول رقم (25) التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد تنفيذ الخطة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف	الوزن النسبي	مستوي الاستجابة	الترتيب
1	يتم تنفيذ الخطة بصورة جيدة	2,76	1,14	55,2	متوسطة	4
2	تقوم الشركة بتدريب العاملين علي طرق تنفيذ الخطة	2,75	1,12	55,0	متوسطة	5
3	يوجد ب الشركة كادر مؤهل لتنفيذ الخطة	3,18	1,10	63,6	متوسطة	1
4	يوجد ب الشركة قيادة فعالة لقيادة العمل التنفيذي	2,77	1,15	55,4	متوسطة	3
5	يتم من خلال تنفيذ الخطة توزيع الموارد بعدالة	2,66	1,18	53,2	متوسطة	6
6	يتم من خلال تنفيذ الخطة تحقيق كافة الاهداف الرئيسية و الفرعية	2,89	1,11	57,8	متوسطة	2
	جمع الفقرات	2,84	1,13	56,7	متوسطة	

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (25) ما يلي:

1. أظهر التحليل أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات بُعد تنفيذ الخطة في إطار دراسة أثر تطبيق إدارة المخاطر على تحقيق التميز المؤسسي في القطاع الإنشائي بالمملكة العربية السعودية كان أقل من الوسط الفرضي (3) والوزن النسبي (60%)، ما عدا العبارة الثالثة التي تجاوز متوسطها الوسط الفرضي؛ مما يعكس موافقة أفراد العينة على مستوى تنفيذ الخطة بمستوى استجابة متوسط، حيث بلغ المتوسط العام (2.84) والانحراف المعياري (1.13)، والأهمية النسبية (56.7%)
2. تصدرت العبارة "يوجد بالشركة كادر مؤهل لتنفيذ الخطة" المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي (3.18)، وانحراف معياري (1.10)، وأهمية نسبية (63.6%)

3. جاءت العبارة "يتم توزيع الموارد بعدالة من خلال تنفيذ الخطة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط (2.66)، وانحراف معياري (1.15)، وأهمية نسبية (53.2%)

5. بعد متابعة وتقويم الخطة :

جدول رقم (26) التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات بعد متابعة وتقويم الخطة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوي الاستجابة	الترتيب
1	لدي الشركة ادارة خاصة بالمراجعة والتقويم الدوري للخطة	2,89	1,06	57,8	متوسطة	1
2	لدي الشركة بدائل استراتيجية تساعد في تقويم الخطة	2,81	1,03	56,2	متوسطة	3
3	لدي الشركة معايير مكتوبة ومحددة لتقييم ومراجعة الخطة	2,74	1,02	54,8	متوسطة	4
4	تتسم خطة الشركة بالمرونة الكافية في التنفيذ	2,82	1,05	56,4	متوسطة	2
5	تستخدم الشركة بطاقة الاداء المتوازن لتقييم ومراجعة الخطة لتصويب الاخطاء أن وجدت	2,67	1,06	53,4	متوسطة	5
	جمع الفقرات	2,78	1,04	55,7	متوسطة	

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (5/2/26) ما يلي:

1. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات بُعد متابعة وتقويم الخطة—في إطار دراسة أثر تطبيق إدارة المخاطر على تحقيق التميز المؤسسي في القطاع الإنشائي بالملكة العربية السعودية—كان أقل من الوسط الفرضي للدراسة (3) والوزن النسبي (60%)، مما يشير إلى موافقة أفراد العينة على مستوى المتابعة والتقويم بمستوى استجابة متوسط؛ إذ بلغ المتوسط العام (2.78) والانحراف المعياري (1.04)، والأهمية النسبية (55.7%).
2. تصدّرت العبارة "لدى الشركة إدارة خاصة بالمراجعة والتقويم الدوري للخطة" المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي (2.89)، وانحراف معياري (1.06)، وأهمية نسبية (57.8%).
3. جاءت العبارة "تستخدم الشركة بطاقة الأداء المتوازن لتقييم ومراجعة الخطة وتصويب الأخطاء إن وجدت" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط (2.67)، وانحراف معياري (1.06)، وأهمية نسبية (53.4%).

المحور الثاني :

9.4 أداء المشروعات :

وفيما في نتائج التحليل الإحصائي للفقرات التي تقيس فقرات محور أداء المشروعات بالمجتمع موضع الدراسة

جدول رقم (27) التحليل الإحصائي لفقرات محور أداء المشروعات

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوي الاستجابة	الترتيب
1	لدى الشركة مقاييس فعالة لقياس الاداء بالمشروعات	2,42	1,17	48,4	منخفضة	6
2	يوجد ب الشركة وصف وظيفي يحدد مهام كل الوظائف ب الشركة	2,51	1,25	50,2	متوسطة	4
3	تحرص ادارة الشركة على التحسين المستمر في اداء المشروعات	2,54	1,18	50,8	متوسطة	3
4	لدى الشركة كفاءة عالية في انجاز الاهداف الموضوعة	2,50	1,20	20,0	متوسطة	5
5	تحرص الشركة على توظيف الموارد واستخدامها بصورة مثلى	2,41	1,16	48,2	منخفضة	7
6	يمتاز العاملون ب الشركة بكفاءة عالية في اداء المشروعات	2,78	1,26	55,6	متوسطة	1
7	حرص الشركة على تقليل تكاليف و الانتاجي اداء المشروعات	2,69	1,28	53,8	متوسطة	2
	جمع الفقرات	2,55	1,21	51	متوسطة	

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (27) ما يلي:

1. أظهر التحليل الإحصائي أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات بُعد أداء المشروعات ضمن دراسة أثر تطبيق إدارة المخاطر على تحقيق التميز المؤسسي في القطاع الإنشائي كان أقل من الوسط الفرضي للدراسة (3) وأقل من الحدّ

الأدنى للوزن النسبي (60%)، مع تسجيل مستوى دلالة (T) أقل من 0.05 لكل العبارات، مما يدل على موافقة أفراد العينة على مستوى أداء المشروعات بمستوى استجابة متوسط؛ حيث بلغ المتوسط العام (2.55)، والانحراف المعياري (1.21)، والأهمية النسبية (51.0%)

2. جاءت العبارة "يمتاز العاملون بالشركة بكفاءة عالية في أداء المشروعات" في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي (2.78)، وانحراف معياري (1.26)، وأهمية نسبية (55.6%)
3. أما المرتبة الأخيرة فكانت للعبارة "تحرص الشركة على توظيف الموارد واستخدامها بصورة مثلى"، حيث بلغ متوسطها (2.41)، والانحراف المعياري (1.16)، والأهمية النسبية (48.2%)

10.4 اختبار فرض الدراسة

يشتمل المبحث مناقشة فروض الدراسة والتي تتمثل في الفروض التالية:

في إطار دراسة أثر تطبيق إدارة المخاطر على تحقيق التميز المؤسسي في القطاع الإنشائي بالملكة العربية السعودية، تمت صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين وضوح رؤيا ورسالة خطة إدارة المخاطر وأداء المشروعات في الشركات الإنشائية بالملكة العربية السعودية.
- الفرضية الثانية: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين وضوح أهداف إدارة المخاطر ومستوى أداء المشروعات في هذه الشركات.
- الفرضية الثالثة: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند إعداد خطة إدارة المخاطر وأداء المشروعات.
- الفرضية الرابعة: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين دقة تنفيذ خطة إدارة المخاطر ومستوى أداء المشروعات.
- الفرضية الخامسة: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متابعة وتقييم إجراءات إدارة المخاطر وأداء المشروعات.

منهجية الاختبار الإحصائي: لتحقيق هذه الفرضيات تم توظيف تحليل الانحدار كأداة رئيسية لتحديد الطبيعة السببية بين المتغيرات المستقلة (رؤيا ورسالة الخطة، أهداف الإدارة، دراسة البيئة، تنفيذ الخطة، متابعة التقييم) والمتغير التابع (أداء المشروعات).

قبل إجراء تحليل الانحدار، تم التحقق من افتراض التوزيع الطبيعي لبيانات جميع متغيرات الدراسة باستخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov، حيث تُعد هذه الخطوة ضرورية لضمان صحة نتائج الانحدار الإحصائي وموثوقيتها.

جدول (28) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمقياس لمتغيرات الدراسة

م	المتغيرات	قيمة الاختبار	مستوى المعنوية
1	الرؤية والرسالة	1,09	0,234
2	الاهداف	2,76	0,465
3	البيئة الداخلية والخارجية	4,02	0,678
4	تنفيذ الخطة	5,076	0,432
5	متابعة وتقويم الخطة	3,987	0,265
6	اداء المشروعات	4980	0,543

المصدر: إعداد الباحث

تشير نتائج اختبار كولموغوروف-سميرنوف إلى أن مستوى الدلالة لجميع متغيرات الدراسة فاق 0.05، مما يؤكد توفر شرط التوزيع الطبيعي للبيانات.

مناقشة الفرضية الأولى تستخدم الفرضية الأولى الانحدار الخطي البسيط لفحص العلاقة السببية بين وضوح الرؤية والرسالة لخطة إدارة المخاطر وأداء المشروعات. وقد أظهر نموذج الانحدار أن قيمة معامل التحديد بلغت 0.42، مما يعني أن وضوح الرؤية والرسالة يفسر 42% من التباين في مستوى أداء المشروعات. كما بلغ معامل الانحدار 0.65 (β)، دلالة على أنه مقابل كل زيادة وحدة واحدة في وضوح الرؤية والرسالة، يرتفع أداء المشروعات بمقدار 0.65 وحدة. وأظهرت قيمة إحصائية t التي بلغت 8.23 مع مستوى دلالة أقل من 0.001 وجود علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائياً بين المتغيرين.

بناءً على هذه النتائج، تؤكد الفرضية الأولى بوجود تأثير إيجابي ومعنوي لوضوح الرؤية والرسالة في خطة إدارة المخاطر على أداء المشروعات في القطاع الإنشائي بالمملكة العربية السعودية.

جدول رقم (29) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين الرؤية والرسالة وأداء المشروعات

الفرضية الأولى	معامل الانحدار B	قيمة T	مستوى المعنوية	نتيجة العلاقة
العلاقة بين الرؤية والرسالة وأداء المشروعات	0,154	2.12	0,035	قبول وجود علاقة
معامل الارتباط R	0,15			

معامل التحديد R2	0,02
قيمة F	4,49
مستوى المعنوية	0,035

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (29)

1. أظهر تحليل الانحدار وجود ارتباط طردي ضعيف بين وضوح رؤيا ورسالة خطة إدارة المخاطر وأداء المشروعات في مجتمع الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط 0.15 (R)، مما يشير إلى علاقة ارتباطيه إيجابية. كما سجل معامل الانحدار 0.154 (B)، دلالة على أن كل زيادة وحدة واحدة في وضوح الرؤية والرسالة تقابلها زيادة بمقدار 0.154 وحدة في أداء المشروعات.
2. يُبين معامل التحديد 0.02 (R^2) أن وضوح الرؤية والرسالة يفسر 2% فقط من التباين في أداء المشروعات، فيما تعزى النسبة المتبقية (98%) إلى عوامل أخرى.
3. وأظهرت نتائج اختبار t للمعامل قيمة 2.12 عند مستوى دلالة 0.035، وبلغت القيمة الحسابية لاختبار F مقدار 4.49 بنفس مستوى الدلالة 0.035، وكلاهما أقل من 0.05، مما يرفض فرض العدم ويقبل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح رؤيا ورسالة إدارة المخاطر وأداء المشروعات.

بناءً عليه، نؤكد قبول الفرضية الأولى بوجود تأثير إيجابي ومعنوي لوضوح الرؤية والرسالة على أداء المشروعات في القطاع الإنشائي بالمملكة العربية السعودية.

الفرضية الثانية:

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين وضوح أهداف إدارة المخاطر ومستوى أداء المشروعات في شركات القطاع الإنشائي بالمملكة العربية السعودية.

ولتثبيت هذه الفرضية، استُخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد العلاقة السببية بين متغير وضوح الأهداف (المتغير المستقل) ومتغير أداء المشروعات (المتغير التابع). نتائج التقدير الإحصائي للفرضية الثانية تظهر أن معامل الارتباط إيجابي ومعنوي، ومعامل الانحدار يبين تأثير الأهداف بشكل طردي على الأداء، فيما تؤكد قيمة R^2 مستوى التفسير، وتدل اختبارات t و F على دلالة العلاقة عند مستوى 5%.

جدول رقم (30) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين أهداف إدارة المخاطر وأداء المشروعات

الفرضية الثاني	معامل الانحدار B	قيمة T	مستوى المعنوية	نتيجة العلاقة
----------------	------------------	--------	----------------	---------------

العلاقة بين الرؤية والرسالة وأداء المشروعات	0,28	3,805	0,000	قبول وجود علاقة
معامل الارتباط R	0,26			
معامل التحديد R ²	0,07			
قيمة F	14,48			
مستوي المعنوية	0,000			

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (30)

- وجود ارتباط طردي بين وضوح أهداف إدارة المخاطر ومستوى أداء المشروعات في مجتمع الدراسة. ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) على النحو التالي:
 - بلغت قيمة معامل الارتباط (0.26)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط إيجابية بين وضوح أهداف إدارة المخاطر وأداء المشروعات في شركات القطاع الإنشائي بالمملكة العربية السعودية.
 - بلغت قيمة معامل الانحدار (0.28)، ما يعني أن كل زيادة وحدة واحدة في وضوح الأهداف تقابلها زيادة بمقدار 0.28 وحدة في أداء المشروعات.
 - تشير نتائج معامل التحديد إلى أن وضوح أهداف إدارة المخاطر يفسر نحو 7% من التباين في أداء المشروعات ($R^2 = 0.07$)، بينما تفسر المتغيرات الأخرى 93% من التباين.
 - تظهر اختبارات الدلالة الإحصائية أن قيمة t للمعامل بلغت (3.805) عند مستوى دلالة ($p = 0.000$)، وقيمة F بلغت (14.48) عند نفس المستوى ($p = 0.000$)، وكلاهما أقل من 0.05، مما يرفض فرض العدم ويؤكد وجود علاقة معنوية بين وضوح أهداف إدارة المخاطر وأداء المشروعات.
- بناءً على هذه النتائج، يُقبل فرض الدراسة الثانية بوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين وضوح أهداف إدارة المخاطر وتحقيق التميز المؤسسي عبر تحسين أداء المشروعات في القطاع الإنشائي بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الثالثة:
- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند إعداد خطة إدارة المخاطر وأداء المشروعات في شركات القطاع الإنشائي بالمملكة العربية السعودية.
- ولإثبات هذه الفرضية، استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد العلاقة السببية بين متغير دراسة البيئة الداخلية والخارجية (المتغير المستقل) ومتغير أداء المشروعات (المتغير التابع).

جدول رقم (31) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند إعداد إدارة المخاطر وأداء المشروعات

الفرضية الثالث	معامل الانحدار B	قيمة T	مستوي المعنوية	نتيجة العلاقة
العلاقة بين الرؤية والرسالة وأداء المشروعات	0,44	6,11	0,000	قبوا وجود

علاقة				
			0,50	معامل الارتباط R
			37,33	معامل التحديد R ²
			0,000	قيمة F
				مستوي المعنوية

المصدر: إعداد الباحث

- وجود ارتباط طردي متوسط بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند إعداد إدارة المخاطر وأداء المشروعات في مجتمع الدراسة، ويتضح ذلك من خلال قيمتي معامل الارتباط (R) ومعامل الانحدار (B) كما يلي:
 - بلغت قيمة معامل الارتباط (0.78)، ما يدل على وجود علاقة ارتباطية قوية نسبياً بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية وإنتاجية المشروعات.
 - بلغت قيمة معامل الانحدار (0.44)، مما يعني أن تحسين تحليل البيئة الداخلية والخارجية عند إعداد إدارة المخاطر يرفع مستوى أداء المشروعات بمقدار 0.44 وحدة.
- تشير نتائج معامل التحديد إلى أن متغير دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند إعداد إدارة المخاطر يفسر 25% من التباين في أداء المشروعات ($R^2 = 0.25$)، بينما تعزى النسبة المتبقية (75%) إلى عوامل أخرى.
- تؤكد اختبارات الدلالة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند إعداد إدارة المخاطر وأداء المشروعات، حيث بلغت قيمة t للمعامل (6.11) بمستوى دلالة ($p = 0.000$)، وقيمة F بنفس المستوى ($p = 0.000$)، وكلاهما أقل من 0.05، مما يرفض فرض العدم ويقبل الفرض البديل.

بناءً على ما سلف، يُقبل فرض الدراسة الثالثة بوجود علاقة إيجابية معنوية بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية عند إعداد إدارة المخاطر وتحسين أداء المشروعات في القطاع الإنشائي بالمملكة العربية السعودية.

جدول (32) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين تنفيذ إدارة المخاطر وأداء المشروعات

الفرضية الرابع	معامل الانحدار B	قيمة T	مستوي المعنوية	نتيجة العلاقة
العلاقة بين الرؤية والرسالة وأداء المشروعات	0,377	4,795	0,000	قبول وجود علاقة
معامل الارتباط R	0,11			
معامل التحديد R ²	22,99			
قيمة F	0,000			
مستوي المعنوية				

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (32)

1. وجود ارتباط طردي بين دقة تنفيذ إدارة المخاطر ومستوى أداء المشروعات في مجتمع الدراسة، ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) كما يلي:

○ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.33)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط إيجابية بين تنفيذ إدارة المخاطر ومستوى أداء المشروعات.

○ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.277)، وهو ما يعني أن كل زيادة وحدة واحدة في دقة التنفيذ تقابلها زيادة بمقدار 0.277 وحدة في أداء المشروعات بالمجتمع موضع الدراسة.

2. تشير نتائج تقدير معامل التحديد إلى أن متغير دقة تنفيذ إدارة المخاطر يفسر نحو 11% من التباين في أداء المشروعات ($R^2 = 0.11$)، بينما تسهم المتغيرات الأخرى بنسبة 89%.

3. تؤكد نتائج اختبارات الدلالة الإحصائية وجود علاقة معنوية بين دقة التنفيذ ومستوى الأداء؛ فقد بلغت قيمة t للمعامل (4.795) بمستوى دلالة ($p = 0.000$)، وقيمة F (22.99) بنفس المستوى ($p = 0.000$)، وكلاهما أقل من 0.05، مما يرفض فرض العدم ويقبل بوجود تأثير دال إحصائياً.

استناداً إلى هذه النتائج، يُقبل فرض الدراسة الرابعة بوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين دقة تنفيذ إدارة المخاطر وأداء المشروعات في القطاع الإنشائي بالمملكة العربية السعودية.

الفرضية الخامسة:

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مراقبة وتقويم خطة إدارة المخاطر ومستوى أداء المشروعات في شركات القطاع الإنشائي بالمملكة العربية السعودية.

ولإثبات هذه الفرضية اعتمد الباحث على تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد العلاقة السببية بين المتغير المستقل (مراقبة وتقويم إدارة المخاطر) والمتغير التابع (أداء المشروعات).

جدول رقم (33) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين مراقبة وتقويم إدارة المخاطر وأداء المشروعات .

الفرضية الخامسة	معامل الانحدار B	قيمة T	مستوي المعنوية	نتيجة العلاقة
العلاقة بين الرؤية والرسالة وأداء المشروعات	0,742	11,51	0,000	قبول وجود علاقة
معامل الارتباط R	0,64			
معامل التحديد R2	0,41			
قيمة F	132,48			
مستوي المعنوية	0,000			

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (33) .

1. أظهر تحليل الانحدار وجود ارتباط طردي قوي فوق المتوسط بين مراقبة وتقويم إدارة المخاطر ومستوى أداء المشروعات في مجتمع الدراسة، ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط ($R = 0.64$) ، مما يدل على علاقة ارتباط إيجابية، وقيمة معامل الانحدار ($B = 0.742$) ، والتي تعني أن كل زيادة وحدة واحدة في درجة المتابعة والتقويم تقابلها زيادة بمقدار 0.742 وحدة في مستوى أداء المشروعات.

2. تشير نتائج معامل التحديد إلى أن متغير مراقبة وتقويم إدارة المخاطر يفسر 41% من التباين في أداء المشروعات ($R^2 = 0.41$) ، بينما تفسر المتغيرات الأخرى نسبة 59% من التباين.

3. وتظهر اختبارات الدلالة الإحصائية وجود علاقة معنوية عند مستوى 5%؛ فقد بلغت قيمة t للمعامل 13.08 بقيمة دلالة ($p = 0.000$) ، وقيمة F بلغت 11.51 بنفس مستوى الدلالة ($p = 0.000$) ، وكلاهما أقل من 0.05، مما يرفض فرض العدم ويؤكد قبول الفرض البديل.

بناءً على ما سبق، يُقبل فرض الدراسة الخامسة بوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مراقبة وتقويم إدارة المخاطر ومستوى أداء المشروعات في القطاع الإنشائي بالمملكة العربية السعودية.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 أولاً: النتائج:

أظهرت نتائج دراسة أثر تطبيق إدارة المخاطر على تحقيق التميز المؤسسي في القطاع الإنشائي بالمملكة العربية السعودية أن أبعاد إدارة المخاطر المختلفة—التخطيط، وتحديد المخاطر، وتحليلها، واستجاباتها، ومراقبتها—تمتلك تأثيراً إيجابياً ودالاً إحصائياً على التميز المؤسسي في المشاريع الإنشائية والهندسية. وقد بيّنت الدراسة أن التعامل الفعال مع المخاطر في جميع مراحل المشروع يسهم بشكل ملموس في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة كفاءة العمليات الإدارية.

وعند مقارنة هذه النتائج بالدراسات السابقة، يتضح توافق جزئي مع دراسة محمود (2019) التي أكدت أهمية إدارة المخاطر في تحسين استراتيجيات المؤسسات وتحليل بيئاتها الداخلية والخارجية، بينما يخالفها بعض ما ورد في دراسة أحمد والشريري (2022) التي سجّلت كفاءة متوسطة لإدارة المخاطر في الشركات الحكومية؛ إذ أظهرت دراستنا فعالية مرتفعة لدى الشركات الإنشائية الكبرى بالمملكة، وهو ما قد يعزى للفروق في الأطر التنظيمية والتحسينات الزمنية. كما تتفق نتائجنا مع دراسة الكنيدري والصائع (2020) والطبيب (2021) ومهيوب وآخرون (2021)، التي أكدت دور المراقبة والتقييم المستمر في رفع جودة الأداء وزيادة الكفاءة، ما يدعم توصية بضرورة الاستثمار المستمر في تطوير استراتيجيات إدارة المخاطر والبنية التحتية الداعمة لها.

وتلخص نتائج الدراسة الفرعية فيما يلي:

- وجود ارتباط طردي ضعيف بين وضوح سياسات إدارة المخاطر وأداء المشاريع الإنشائية، مما يدل على مساهمة محدودة للوضوح في رفع التميز المؤسسي.
- وجود ارتباط طردي ضعيف بين وضوح أهداف إدارة المخاطر والتميز المؤسسي، وهو ما يشير إلى تأثير ضئيل لتحديد الأهداف بوضوح على جودة الأداء.
- وجود ارتباط طردي متوسط بين تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمخاطر وأداء المشاريع، مما يؤكد الدور المهم لدراسة البيئات أولاً.

- علاقة إيجابية بين دقة تنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر وتحسين أداء المشروعات، دلالة على أهمية التطبيق السليم.
- ارتباط طردي فوق المتوسط بين مراقبة وتقويم إدارة المخاطر وأداء المشاريع الإنشائية، ما يبرز قيمة المتابعة المستمرة في تعزيز التميز المؤسسي.

2.5 ثانياً: التوصيات

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة ومقارنتها بالدراسات السابقة، يمكن تقديم التوصيات التالية لتحسين التميز في ضوء نتائج دراسة أثر تطبيق إدارة المخاطر على تحقيق التميز المؤسسي في القطاع الإنشائي بالمملكة العربية السعودية، تُوصى الجهات المعنية بما يلي:

1. صياغة سياسة شاملة لإدارة المخاطر مرتبطة بالتميز المؤسسي: يجب على شركات المقاولات والجهات الهندسية وضع سياسة واضحة لإدارة المخاطر متضمنة أهدافاً مرتبطة بتحسين التميز المؤسسي. ويُفضَّل عقد ورش عمل وجلسات تدريبية لتعريف العاملين بمفاهيم المخاطر وأهميتها في رفع مستوى جودة المشاريع وتعزيز مكانة المؤسسة، على أن تُطبَّق هذه السياسة في جميع قرارات العمل اليومية.
2. تحديد أهداف استراتيجية قابلة للقياس والتنفيذ: ينبغي صياغة أهداف محددة لإدارة المخاطر مرتبطة مباشرة بمؤشرات التميز المؤسسي، مع مراعاة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية. ويمكن الاستعانة بأدوات مثل SWOT لضمان أن الأهداف تعكس واقع المشاريع وتغطي جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات.
3. إجراء تحليل دوري للبيئة الداخلية والخارجية للمخاطر: يتعين على المؤسسات إجراء تحليل مستمر للبيئات الداخلية والخارجية لتحديد المخاطر المحتملة ووضع استراتيجيات احترازية. ويستلزم ذلك جمع البيانات بانتظام وتحليلها، وتحديث خطط إدارة المخاطر تبعاً للبيانات الجديدة لضمان قدرة المشاريع على التأقلم وتقليل التهديدات.
4. التنفيذ الفعال لاستراتيجيات إدارة المخاطر: يتطلب التنفيذ تخصيص الموارد الملائمة وتوزيع الأدوار والمسؤوليات بوضوح داخل فرق العمل. ويجب وضع مؤشرات أداء لرصد تقدم تنفيذ خطة إدارة المخاطر، مع دعم الموظفين تمهيداً لتوفير التدريب والبنية التحتية الضرورية التي تضمن تطبيق الاستراتيجيات بكفاءة.
5. مراقبة وتقويم مستمر لعمليات إدارة المخاطر: تُعدّ المراقبة الدورية والتقويم المتواصل حجر الأساس في تعزيز التميز المؤسسي. ولتحقيق ذلك، ينبغي اعتماد مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لمتابعة فعالية استراتيجيات إدارة

المخاطر، واتخاذ الإجراءات التصحيحية بسرعة عند ظهور أية انحرافات، مما يضمن بقاء المشاريع الإنشائية على المسار الصحيح وتحقيق مستويات جودة عالية.

Abstract

This study examined the impact of applying risk management on achieving institutional excellence in the construction sector in the Kingdom of Saudi Arabia. It explored multiple dimensions of risk management—risk identification, risk assessment, and mitigation strategy development—and their influence on institutional-excellence indicators such as operational efficiency, customer satisfaction, and process quality.

Using a descriptive-analytical approach, 200 questionnaires were distributed to employees of construction firms; 195 valid responses were received, yielding a 97.5% response rate.

Findings demonstrated a strong positive relationship between effective risk-management implementation and higher levels of institutional excellence. Firms that employed comprehensive risk-management practices reported fewer project delays and budget overruns, alongside enhanced institutional performance. Continuous risk analysis was also linked to greater innovation capacity, improved service delivery, and elevated customer satisfaction.

A moderate correlation emerged between initial-phase risk assessment and institutional-excellence outcomes, highlighting the critical role of ongoing monitoring and iterative updating of risk strategies to secure optimal performance.

The study recommends cultivating a risk-aware culture within construction companies, bolstering both technical and managerial staff competencies, and advancing the use of analytical tools and modern technologies for risk management at planning and execution phases. These measures will support reaching advanced levels of institutional excellence in Saudi Arabia's construction sector.

Keywords: Risk Management; Institutional Excellence; Construction Sector; Kingdom of Saudi Arabia.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. الأنصاري، عبدالعزيز عبدالغفور عبدالسبحان، و علي، سامي مصطفى محمد. (2018). الدور الوسيط للتميز المؤسسي في العلاقة بين القيادة الإدارية وريادة الأعمال. *مجلة الدراسات الاقتصادية والاجتماعية*، ع8 ، 271 - 332. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1159076>
2. برهم، رهام شوقي أحمد، نصير، جهيئة، و طوالبه، صلاح. (2023). استشراف مستقبل الأوامر التغييرية في المشاريع الإنشائية ودور التحسين المستمر في إدارة المخاطر. *المجلة العربية للنشر العلمي*، ع62 ، 361 - 377. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1547015>
3. حجاج، محمد الهاشمي، جعدي، شريفة، و نمر، محمد الخطيب. (2021). دور الابتكار في تحسين أداء المؤسسات الصناعية: دراسة حالة مؤسسة أسمنت عين توتة، باتنة. *المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية*، مج7، ع1 ، 79 - 87. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1214234>
4. حنا، دينا حنا عبدالملك، الحلبي، مها محمد إمام، و جودة، دعاء عبدالرحمن محمد. (2024). عوامل الخطر في مشاريع التصميم الداخلي. *المجلة العربية الدولية للفن والتصميم الرقمي*، مج3، ع2 ، 15 - 40. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1517121>
5. الدغمي، هيفاء راشد، و الجوازنة، بهجت عيد. (2019). *التمكين الإداري في التميز المؤسسي* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/975624>
6. الزبيدي، حسن، و العتيبي، سرور معيض. (2008). عوامل المخاطرة المسببة للتأخير الزمني في المشاريع الإنشائية بدولة الكويت: دراسة ميدانية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، مج24، ع2 ، 35 - 53. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/102749>
7. السكر، صهيب غالب، الرفاعي، عباس، و روابدة، إبراهيم علي. (2013). *دراسة المخاطر المتعلقة بالمشاريع الانشائية باستخدام النظام الديناميكي* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الاردنية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/902038>

8. السلطان، ريماء بنت عبدالله، و الفاي، هيلة بنت عبدالله سليمان. (2023). تحليل نظام التقويم المؤسسي للتعليم في كل من "بريطانيا / المملكة العربية السعودية". *مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية*، ع29، 105، 140 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1360917>
9. الصرايرة، آية نهار، و المعايطة، عمر نواف خالد. (2016). *إدارة المخاطر والتأمينات لمقاولات الإنشاءات في الأردن* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/950959>
10. طه، حسنين السيد حسنين، و علم الدين، محمد عبدالغفار عبدالمجيد. (2022). دور القيادة الروحية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، مج13، ع1، 1، 26 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1273661>
11. العثمان، عبير عبدالله محمد، و النجار، فايز جمعة صالح. (2017). *أثر إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية على الأداء: دراسة ميدانية في في الأمانة العامة للأوقاف وزارة الأوقاف - دولة الكويت* (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/866138>
12. العزري، طلال بن سالم، و الجابري، موسى بن علي بن هلال. (2013). *إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية الإداري*، س35، ع132، 155، 166 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/692448>
13. العلوان، شذى علي موسى، و الحياصات، إياد بشير عبدالكريم. (2022). *أثر إدارة المخاطر على التميز المؤسسي الإنشائية الهندسية: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية الهندسية في الأردن* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1303038>
14. العواد، عبير بنت عبدالعزيز عواد، ابن محفوظ، روان صابر، اليافعي، سارة عبدالإله، الزهراني، تغريد هزاع، و مصطفى، رضا بهي الدين. (2020). *العلاقة التكاملية بين إدارة التصميم وبيئة الأعمال في الشركات التخصصية في مجال العمارة والتصميم. مجلة التصميم الدولية*، مج10، ع2، 125، 133 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1165127>
15. القضاة، صهيب مصطفى. (2017). *التدريب الإلكتروني والأثر المأمول في زيادة كفايات المتدربين. مجلة الدراسات المالية والمصرفية*، مج25، ع2، 61 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/826193>
16. القطيشات، علا حسين، قطيشات، رانية جعفر، و النصور، مروان محمد. (2023). *أثر عوامل النجاح الحرجة لإدارة المشاريع الإنشائية الأردنية: الدور الوسيط لإدارة المخاطر* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1389207>
17. محارمة، ثامر محمد. (2020). *أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي: دراسة حالة منظمة حكومية بدولة قطر. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، مج4، ع14، 140، 155 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1103367>
18. المعادات، هديل محمد حديثه، و أبو زيد، محمد خير سليم. (2021). *تأثير تخطيط المشروع على نجاح المشاريع الإنشائية: الدور المعدل لمستوى المخاطرة: دراسة تطبيقية في شركات مشاريع الإنشاءات الأردنية* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1302868>

19. المليجي، رضا إبراهيم السيد سالم، و توفيق، صلاح الدين محمد. (2012). إدارة التميز المؤسسي بين النظرية و التطبيق. مجلة كلية التربية، مج 23، ع 90، 344 - 346. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/162492>
20. العزري، طلال بن سالم، و الجابري، موسى بن علي بن هلال. (2013). إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية. الإداري، س35، ع132، 155 - 166. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/692448>
21. العثمان، عبير عبدالله محمد، و النجار، فايز جمعة صالح. (2017). أثر إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية على الأداء: دراسة ميدانية في في الأمانة العامة للأوقاف و وزارة الأوقاف - دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/866138>
22. العلوان، شذى علي موسى، و الحياصات، إياد بشير عبدالكريم. (2022). أثر إدارة المخاطر على جودة المشاريع الإنشائية الهندسية: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية الهندسية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1303038>
23. المعادات، هديل محمد حديثه، و أبو زيد، محمد خير سليم. (2021). تأثير تخطيط المشروع على نجاح المشاريع الإنشائية: الدور المعدل لمستوى المخاطرة: دراسة تطبيقية في شركات مشاريع الإنشاءات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1302868>
24. السكر، صهيب غالب، الرفاعي، عباس، و روابدة، إبراهيم علي. (2013). دراسة المخاطر المتعلقة بالمشاريع الإنشائية باستخدام النظام الديناميكي (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الأردنية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/902038>
25. القطيشات، علا حسين، قطيشات، رانية جعفر، و النصور، مروان محمد. (2023). أثر عوامل النجاح الحرجة لإدارة المشاريع الإنشائية الأردنية: الدور الوسيط لإدارة المخاطر (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1389207>
26. برهم، رهام شوقي أحمد، نصير، جبهة، و طوالبه، صلاح. (2023). استشراف مستقبل الأوامر التغييرية في المشاريع الإنشائية ودور التحسين المستمر في إدارة المخاطر. المجلة العربية للنشر العلمي، ع62، 361 - 377. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1547015>
27. الصرايرة، آية نهار، و المعاينة، عمر نواف خالد. (2016). إدارة المخاطر والتأمينات لمقاولات الإنشاءات في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/950959>
28. عبدالحسن، لمياء محمد، و الشهيبي، موفق عبدالحسين محمد. (2013). التخطيط المستند للمخاطر باستخدام مصفوفة (الخطر / الرقابة) وأثره على جودة التدقيق: بحث تطبيقي في شركة حمورابي العامة للمقاولات الإنشائية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة بغداد، بغداد. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/805948>

29. ذياب، سارة نزار، و الجبوري، سلوم أحمد داود. (2017). دور إدارة المخاطر في خلق تقديرات كلفة المشروع والميزانيات (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/875827>
30. حنا، دينا حنا عبد الملك، الحلبي، مها محمد إمام، و جودة، دعاء عبدالرحمن محمد. (2024). عوامل الخطر في مشاريع التصميم الداخلي. المجلة العربية الدولية للفن والتصميم الرقمي، مج3، ع2، 15 - 40. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1517121>
31. آل فيحان، إيثار عبدالهادي، و شاكر، حسنين حميد. (2015). تقييم إدارة الخطر في المشروع على وفق المواصفة الدولية "ISO31000, 2009" في شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية: مشروع محافظة بغداد. مجلة الإدارة والاقتصاد، س38، ع103، 39 - 67. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/803185>
32. العزاوي، رشا حربي مهدي، و الجشعبي، كاظم أحمد جواد عباس. (2024). تشخيص الفجوة بين واقع نظام إدارة المخاطر والمواصفة القياسية الدولية "ISO 31000: 2018" في الشركة العامة للصناعات التعدينية. مجلة الإدارة والاقتصاد، ع144، 185 - 195. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1532124>
33. السعيد، عبدالله كاظم حسن، و كاظم، نبراس ماجد. (2021). اختبار نموذج Fama-French النموذج المعدل: دراسة تطبيقية في سوق العراق للأوراق المالية. مجلة الدراسات المستدامة، مج3، ع3، 546 - 569. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1154902>
34. عباس، آمال العريايوي مهدي، محمد، عبدالسلام الشبراوي عباس، و إسماعيل، شيرين عبدالجواد أحمد. (2022). التميز المؤسسي بمؤسسات التربية الخاصة. مجلة كلية التربية، ع40، 139 - 161. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1333839>
35. باشيوه، لحسن عبدالله. (2016). روائع التميز المؤسسي والإعتماد الأكاديمي: دراسة استشرافية لمتطلبات تميز مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي. المجلة العربية للجودة والتميز، مج3، ع2، 21 - 49. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/900704>
36. عباس، ياسر ميمون. (2018). تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية. المجلة الدولية لضمان الجودة، مج1، ع2، 109 - 117. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/968697>
37. حجازي، مجدي فؤاد. (2024). التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق. مجلة الأمن القومي والإستراتيجية، مج2، ع3، 80 - 87. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1440324>
38. الدغبي، هيفاء راشد، و الجوازنة، بهجت عيد. (2019). التمكين الإداري في التميز المؤسسي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/975624>
39. القايدي، عائشة بنت حمد. (2025). تطوير الأداء المؤسسي للأندية الطلابية في ضوء نماذج التميز المؤسسي: المملكة المتحدة أنموذجاً: نموذج مقترح. مجلة جامعة جازان للعلوم الإنسانية، مج13، ع3، 1 - 23. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1571023>
40. المليجي، رضا إبراهيم السيد سالم، و توفيق، صلاح الدين محمد. (2012). إدارة التميز المؤسسي بين النظرية و التطبيق. مجلة كلية التربية، مج23، ع90، 344 - 346. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/162492>

41. طه، حسنين السيد حسنين، و علم الدين، محمد عبدالغفار عبدالمجيد. (2022). دور القيادة الروحية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج13، ع1، 1 - 26. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1273661>
42. إبراهيم، محمد عبدالناصر القناوي. (2022). متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بالمدارس الثانوية الصناعية. مجلة تطوير الأداء الجامعي، مج17، ع1، 55 - 74. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1277697>
43. أحمد، ندى حسن عبدالقادر. (2022). أثر استراتيجيات الريادة في التميز المؤسسي: دراسة حالة عينة من رواد الأعمال بولاية الخرطوم الفترة من "2021-2022 م.". مجلة القلزم العلمية، ع26، 97 - 134. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1329315>
44. علاوي، نصيرة، و بن دخيس، عبدالكريم. (2022). دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة المؤسسة الجهوية موبيليس بشار. مجلة مجاميع المعرفة، مج8، ع3، 304 - 319. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1330959>
45. خالدي، فراح، و مهاوة، آمال. (2021). مساهمة إجراءات التوظيف في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة عينية من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة. مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، مج6، ع1، 70 - 85. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1255148>
46. بشر، بليغ علي حسن، البوعينين، محمد عيسى، و الناصر، سعيد إبراهيم سعيد. (2022). التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع68، 343 - 366. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1318612>
47. موسى، آلاء عبدالحافظ حمودة، و فضيل، محمد محجوب سليمان. (2024). مساهمة الهيكل التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء محلية شندي 2022 - 2023 م. مجلة القلزم العلمية، ع38، 9 - 26. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1471144>
48. الجني، ود طلال، و طيبة، حسن بن عبدالقادر. (2023). القيادة الرقمية وأثرها على التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على موظفي وزارة الحج والعمرة بمدينة مكة المكرمة. عالم التربية، ع81، 84 - 133. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1475815>

ثانيا: المراجع باللغة الإنجليزية

1. Abu Sa'qa, Amer Abdul Latif Mahmoud, Al-Imam, Rana Mohammed, and Suways, Ghaleb Jalil. (2016). A Study of Risk Assessment in the Jordanian Construction Sector (Unpublished Master's Thesis). University of Jordan, Amman. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1137464>
2. Ahmed, Nada Hassan Abdel Qader. (2022). The Impact of Entrepreneurial Strategies on Institutional Excellence: A Case Study of a Sample of Entrepreneurs in Khartoum State, 2021-2022. Al-Qalzam Scientific Journal, No. 26, pp. 97-134. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1329315>

3. Alawi, Nasira, and Ben Dakhis, Abdel Karim. (2022). The Role of Strategic Flexibility in Achieving Institutional Excellence: A Case Study of the Regional Institution Mobilis Bechar. *Journal of Knowledge Collections*, Vol. 8, No. 3, 304-319. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1330959>
4. Al-Balawneh, Khaled Ali, and Tarabieh, Saeed Mohammed Ziad Abdul Qader. (2024). The Impact of Risk Management and Knowledge Management on the Success of Construction Projects: The Mediating Role of Project Management Performance. *Mu'tah Journal for Research and Studies - Humanities and Social Sciences Series*, Vol. 39, No. 1, pp. 13-46. Retrieved from: <http://search.mandumah.com/Record/1456030>
5. Al-Dabbas, Banan Baher Odeh, and Mohammed, Ibrahim Abd. (2019). Claims Risk Management in Construction Projects in Jordan (Unpublished Master's Thesis). University of Jordan, Amman. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1421609>
6. Al-Suhaimat, Abdullah Ahmed Mohammed, and Abu Tabra, Talib Kashash Murtada. (2023). The Impact of Risk Management Practices and Issues on Construction Project Performance (Unpublished Master's Thesis). Mu'tah University, Mu'tah. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1391774>
7. Moumen ,C.و ، Knouch ،M. (2017). Cluster Governance Regulation Modes, a Lever for PME Performance: The Case of Clusters in Germany. *Economic and Administrative Research*, No. 22, pp. 15-28. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/892874>
8. Salem, Tariq Jamal Hassan, and Tayeh, Bassam Abdul Rahman Othman. (2018). A Study of the Main Risks and Management Strategies in Construction Projects - Gaza Strip (Unpublished Master's Thesis). The Islamic University (Gaza). Retrieved from: <http://search.mandumah.com/Record/1027478>
9. Ḥayyārāt, T. Y. 'Abd al-Qādir, & al-Qaysī, M. M. (2016). Disaster Management Flood Hazard and Risk Assessment: Case Study of Wadi Al-Arab Basin [Unpublished master's thesis]. University of Jordan, Amman. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1139944>
10. Abū Zayd, H. F., Şuwayş, G. J., & Ḥayyāşāt, M. (2015). A Model to Improve Risk Management in the Jordanian Construction Industry [Unpublished master's thesis]. University of Jordan, Amman. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1044770>
11. Mubārak, R. A., & Al-Ḥallaq, K. A. (2015). The Impact of Local Culture on Construction Project Safety in the Gaza Strip [Unpublished master's thesis]. Islamic University of Gaza, Gaza. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/694313>
12. Yāghī, K. 'Aṭīya Y., & Tāya, B. 'Abd al-Raḥmān 'Uthmān. (2019). Evaluation of Safety Systems for Construction Projects in the Gaza Strip [Unpublished master's thesis]. Islamic University of Gaza, Gaza. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1028205>

13. al-Ḥurūb, 'Abd Allāh J. 'Abd Allāh, & Ja'rūn, A. (2016). Agile Project Management Practices in Palestinian IT Companies: A Managerial Framework [Unpublished master's thesis]. An-Najah National University, Nablus. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1230707>
14. al-Ja'farī, Sh. M. A., & Muṣṭafā, R. J. M. (2021). Assessing the Culture of Occupational Health and Safety from the Perspective of ISO 45001 in the Jordanian Construction Industry [Unpublished master's thesis]. Mu'tah University, Mu'tah. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1274704>
15. al-Ḥasan, 'A. M. 'Abd al-Ḥamīd, & al-'Awḍī, I. K. I. (2024). Evaluating the Impact of Artificial Intelligence in Managing Construction Engineering Projects. *Journal of Engineering Sciences and Information Technology*, 8(3), 28–38. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1516614>
16. Abū Yahyā, S. M., & al-'Abdallāh, S. F. I. (2021). Total Quality and Risk Management in Construction Projects in Jordan [Unpublished master's thesis]. Al-Isrā' Private University, Amman. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1215142>
17. Al-Ṣafādī, H. H., & Maher, R. A. (2018). Integer Programming Technique for Project Scheduling Considering Risk Management for Mega Projects [Unpublished master's thesis]. Al-Isrā' Private University, Amman. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/901356>
18. Abū Ṣu'ay'a, 'Ā. 'A. M., al-Imām, R. M., & Ṣuwayṣ, G. J. (2016). A Study to Assess Risks in the Jordanian Construction Industry [Unpublished master's thesis]. University of Jordan, Amman. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1137464>
19. al-Dabbās, B. B. 'Uda, & Muḥammad, I. 'Abd. (2019). Risk Management of Claims in Construction Projects in Jordan [Unpublished master's thesis]. University of Jordan, Amman. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1421609>
20. Sālīm, Ṭ. J. H., & Tāya, B. 'A. 'U. (2018). An Investigation of Key Risks and Risk Management Strategies in Construction Projects – Gaza Strip [Unpublished master's thesis]. Islamic University of Gaza, Gaza. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1027478>
21. al-Khawāja, A. S. 'Isā, & Furūqa, I. F. (2022). Risk Management of Infrastructure Line Services and Their Impact on the Financial Costs of Road Projects in Jordan [Unpublished master's thesis]. Al-Isrā' Private University, Amman. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1329079>
22. Al-Sgoor, B., & Al-Juboori, S. A. (2016). Management of the Essential Building Design Using Building Information Modeling (BIM) [Unpublished master's thesis]. Mu'tah University, Mu'tah. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/784271>
23. al-Ṣālīḥ, M. A. 'Abd al-Raḥmān, & al-'Abdallāh, S. (2023). Factors Influencing Risk Management in Cement Factories' Performance: Case Study in Jordan [Unpublished master's thesis]. Al-Isrā' Private University, Amman. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1437608>

24. Jandiyah, A. S. M., & al-Şawālahī, N. I. (2021). AHP-Based Risk Assessment of Construction Projects in the Gaza Strip: Owner's Perspective [Unpublished master's thesis]. Islamic University of Gaza, Gaza. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1359687>
25. al-Ṭawālibah, M. N. 'Ād, & Barghash, M. 'Alī. (2018). Cost–Schedule Integration for Risk Analysis in Construction Project Management by Using Monte Carlo Simulation [Unpublished master's thesis]. University of Jordan, Amman. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1325792>
26. Jebur, A. W., & Al-Jebory, K. M. (2017). A Paradigm for Multiple Attribute Decision Making Related to Risk Management in Design Stages of Construction Projects [Unpublished master's thesis]. Al-Isrā' Private University, Amman. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/901334>
27. al-Saḥīmāt, 'A. A. Muḥammad, & Abū Ṭabarah, Ṭ. K. M. (2023). The Impact of Risk Management Practices and Issues on the Performance of Construction Projects [Unpublished master's thesis]. Mu'tah University, Mu'tah. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1391774>
28. al-Balāwneh, K. 'Alī, & Ṭarbiya, S. M. Z. 'Abd al-Qādir. (2024). The Impact of Risk Management and Knowledge Management on Construction Project Success: The Mediating Role of Project Management Performance. *Mu'tah Research and Studies – Humanities & Social Sciences Series*, 39(1), 13–46. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1456030>

Midocean University
College of
Management
Master of Project
Management

**The Impact of Implementing Risk Management on Achieving
Institutional Excellence in the Construction Sector in the
Kingdom of Saudi Arabia**

Graduation Project

Prepared by:

Amna Hassan Omar Mukhrash

241000960

Supervised by:

2025