

دور إدارة مخاطر المشاريع في تحسين أداء المشاريع الإنشائية في مجموعة بن
لادن السعودية – مشاريع الحرمين الشريفين

The Impact of Project Risk Management on Enhancing
Construction Project Performance in the Saudi Binladin Group:
Projects of the Two Holy Mosques

اسم الطالب:

إبتهال فراج الشهري

الرقم الجامعي: 233001724

مشروع تخرج- ٢

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

٢٠٢٦ - الفصل الدراسي الثاني

الاهداء

أهدي هذا العمل بكل حب وإخلاص إلى كل من ساندني وآمن بي منذ أول خطوة

وإلى من زرعوا في قلبي الإصرار والعزيمة على المضي قدماً

وإلى عائلتي الغالية، التي كانت دائماً مصدر قوتي وسندي في كل لحظة صعبة

أهدي هذا العمل لكل الأحبة الذين يشكلون جزءاً من حياتي، والذين يملؤون أيامي بالحب والدعم والتشجيع.

الشكر والتقدير

أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من أسهم في هذا العمل، سواء بالدعم المعنوي أو العلمي أو النفسي.

وشكر خاص لكل من علمني ووجهني، ولكل من قدم لي المساعدة دون تردد، ولكل من تحمل صبري وعثراتي وأعاد لي الثقة في نفسي عندما فقدتها.

أشكر أسرتي الغالية على صبرهم وحبهم غير المشروط، وأشكر أصدقائي الذين كانوا لي ملاذًا في لحظات الضيق، ورفاق الرحلة الذين شجّعوني على المضي قدمًا رغم الصعوبات.

ولا يسعني أن أنسى كل من كان قدوة لي أو ألهمني بفكره أو جهده، فكل خطوة في هذا العمل كانت نتيجة تراكم خبراتهم وتشجيعهم الذي لا يُقدّر بثمن.

أخيرًا، أشكر نفسي على المثابرة وعدم الاستسلام، وعلى الإيمان بأن لكل حلم بداية، مهما كانت الطريق طويلة أو شاقة، فالإصرار والعمل الجاد هما السبيل لتحقيق كل ما نطمح إليه.

جدول المحتويات

الفصل الأول: الإطار العام

.....للدراسة	٤
.....1.1. المقدمة	
.....	٥
.....1.2. مشكلة	
.....الدراسة	٧
.....1.2.1. فجوات على المستوى	
.....النظري	٧
.....1.2.2. فجوات على المستوى	
.....التطبيقي	7
.....1.3. أهمية	
.....الدراسة	٨
.....1.3.1. على المستوى النظري:	
.....	٨
.....1.3.2. على المستوى التطبيقي:	
.....8	
.....1.4. أسئلة الدراسة	
.....	٨
.....1.5. أهداف	
.....الدراسة	٩
.....1.6. فرضيات	
.....الدراسة	9
.....1.7. نموذج الدراسة	
.....١٠	

1.8. منهجية

الدراسة..... ١١

1.9. الدراسة الميدانية.

..... ١٢

1.10. مخطط المشروع

..... ١٢

2. الفصل الثاني: الدراسات

السابقة..... 14

2.1. المقدمة:

..... ١٥

٢.١. المتغير المستقل:

..... ١٦

2.3. المتغير التابع

..... ٢١

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

..... ٢٦

2.5. الخاتمة.....

..... 26

٣. الفصل الثالث منهجية البحث

..... ٣٠

٣.١

المقدمة.....

..... ٣١

٣.٢ التعريفات الإجرائية

..... ٣١

٣.٣ تصميم البحث.

٣٢

٣.٤ مجتمع البحث وتقنيات أخذ العينات

٣٣

٣.٥ طرق جمع البيانات

٣٤

٣.٦ أنواع

البيانات.....

٣٥

٣.٧ طرق وأساليب تحليل البيانات

٣٦

٣.٨ الخاتمة

٣٦

قائمة

المراجع.....

٣٧....

الملاحق.....

٣٨.....

مقدمة البحث

تُعد المشاريع الإنشائية من أهم القطاعات الداعمة للتنمية الاقتصادية والعمرانية، لما لها من دور محوري في تطوير البنية التحتية وتحقيق الأهداف التنموية للدولة. ومع تزايد حجم وتعقيد المشاريع الإنشائية الكبرى، أصبحت هذه المشاريع تواجه العديد من المخاطر التي قد تؤثر في تحقيق أهدافها من حيث الوقت والتكلفة والجودة، الأمر الذي جعل إدارة المخاطر من الممارسات الإدارية الأساسية لضمان نجاح المشاريع واستدامتها (Kerzner, 2017).

وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن إدارة مخاطر المشاريع تمثل عملية منهجية تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة وتحليلها وتقييم آثارها ووضع الاستجابات المناسبة لها، بما يساهم في الحد من الآثار السلبية وتعظيم الفرص الإيجابية التي قد تواجه المشروع أثناء مراحل التنفيذ المختلفة (Hillson, 2016؛ ISO, 2018). كما أن التطبيق الفعال لإدارة المخاطر يساعد المنظمات على اتخاذ قرارات أكثر دقة ورفع مستوى الكفاءة التشغيلية وتحسين أداء المشاريع بصورة عامة (Aven, 2016).

وتواجه المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية العديد من التحديات المرتبطة بالمخاطر، مثل التأخير في التنفيذ، وارتفاع التكاليف، والتغيرات الفنية والإدارية، إضافة إلى المخاطر المتعلقة بالموارد البشرية وسلاسل الإمداد، وهو ما أكدته العديد من الدراسات التي تناولت المشاريع الإنشائية الكبرى داخل المملكة وخارجها (Dawood, 2015 & Albogamy؛ Al-Hejji, 2006 & Assaf). وفي ظل رؤية المملكة العربية السعودية 2030 وما تشهده من مشروعات تنموية ضخمة، تزداد الحاجة إلى تبني أساليب متقدمة لإدارة المخاطر لضمان تحقيق أهداف هذه المشاريع بكفاءة وفعالية.

وتُعد مشاريع الحرمين الشريفين من أكبر المشاريع الإنشائية ذات الأهمية الدينية والاقتصادية في المملكة العربية السعودية، حيث تتطلب مستويات عالية من التخطيط والرقابة وإدارة المخاطر نظراً لضخامة حجمها وتعقيد عملياتها وتعدد الجهات المشاركة فيها. وتضطلع مجموعة بن لادن السعودية بدور بارز في تنفيذ العديد من هذه المشاريع، مما يجعل دراسة دور إدارة مخاطر المشاريع في تحسين أداء المشاريع الإنشائية داخل هذه المجموعة موضوعاً مهماً يساهم في دعم المعرفة العلمية وتقديم نتائج يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات الإدارية للمشاريع المستقبلية.

وانطلاقاً من ذلك، يسعى هذا البحث إلى دراسة دور إدارة مخاطر المشاريع في تحسين أداء المشاريع الإنشائية في مجموعة بن لادن السعودية – مشاريع الحرمين الشريفين، من خلال تحليل أبعاد إدارة المخاطر وبيان مدى إسهامها في رفع مستوى أداء المشاريع وتحقيق أهدافها بكفاءة وف

مشكلة الدراسة

تُعد إدارة مخاطر المشاريع من العناصر الأساسية لنجاح المشاريع الإنشائية، حيث تسهم في تحديد المخاطر المحتملة وتحليلها ووضع الخطط المناسبة للتعامل معها والحد من أثارها السلبية. ومع تزايد حجم وتعقيد المشاريع الإنشائية الكبرى، أصبحت الحاجة إلى تطبيق ممارسات فعالة لإدارة المخاطر أمراً ضرورياً لضمان تحقيق أهداف المشاريع من حيث الوقت والتكلفة والجودة. وعلى الرغم من أهمية إدارة المخاطر، إلا أن العديد من المشاريع الإنشائية قد تواجه تحديات تتعلق بضعف تطبيق ممارسات إدارة المخاطر أو عدم الاستفادة منها بالشكل المطلوب، مما قد ينعكس سلباً على أداء المشاريع. وتنقسم المشكلة إلى فجوة نظرية وفجوة عملية:

فجوات على المستوى النظري

- عدم وضوح مدى تأثير إدارة مخاطر المشاريع على أداء المشاريع الإنشائية.
- تعدد المفاهيم والنماذج المتعلقة بإدارة المخاطر واختلاف نتائج الدراسات السابقة حول تأثيرها في أداء المشاريع.
- الحاجة إلى مزيد من الدراسات التي تفسر العلاقة بين إدارة مخاطر المشاريع وتحسين أداء المشاريع الإنشائية في بيئة المشاريع الكبرى.

فجوات على المستوى التطبيقي

- وجود مخاطر متنوعة في المشاريع الإنشائية قد تؤثر على الوقت والتكلفة والجودة في حال عدم إدارتها بصورة فعالة.
 - الحاجة إلى تقييم مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في مشاريع الحرمين الشريفين المنفذة بواسطة مجموعة بن لادن السعودية.
 - محدودية الدراسات التطبيقية التي تناولت دور إدارة مخاطر المشاريع في تحسين أداء المشاريع الإنشائية في مشاريع الحرمين الشريفين.
- وإشكالية الدراسة هي:

****ما دور إدارة مخاطر المشاريع في تحسين أداء المشاريع الإنشائية في مجموعة بن لادن السعودية – مشاريع الحرمين الشريفين؟**

أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في تناولها أحد الموضوعات الإدارية المهمة في مجال إدارة المشاريع، والمتمثل في إدارة مخاطر المشاريع ودورها في تحسين أداء المشاريع الإنشائية، حيث أصبحت إدارة المخاطر من العناصر الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات لضمان نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها في ظل بيئة عمل تتسم بالتغير وعدم التأكد. كما تبرز أهمية الدراسة من خلال تطبيقها على مشاريع الحرمين الشريفين التي تعد من أكبر المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية. وتنقسم أهمية الدراسة إلى أهمية نظرية وأهمية تطبيقية:

على المستوى النظري

- المساهمة في توضيح مفهوم إدارة مخاطر المشاريع وأهميتها في بيئة المشاريع الإنشائية.
- تعزيز المعرفة العلمية المتعلقة بالعلاقة بين إدارة مخاطر المشاريع وتحسين أداء المشاريع الإنشائية.
- دعم الدراسات والأبحاث السابقة التي تناولت إدارة المخاطر وأثرها في نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها.

على المستوى التطبيقي

- مساعدة إدارة المشاريع على تطوير آليات فعالة لتحديد المخاطر والتعامل معها.
- تقديم نتائج يمكن الاستفادة منها في تحسين أداء المشاريع الإنشائية داخل مجموعة بن لادن السعودية.
- دعم متخذي القرار في تبني ممارسات أكثر كفاءة لإدارة المخاطر في مشاريع الحرمين الشريفين.

أسئلة الدراسة

- ما دور إدارة مخاطر المشاريع في تحسين أداء المشاريع الإنشائية في مجموعة بن لادن السعودية – مشاريع الحرمين الشريفين؟
- ما دور تحديد المخاطر في تحسين أداء المشاريع الإنشائية؟
- ما دور تحليل وتقييم المخاطر في تحسين أداء المشاريع الإنشائية؟
- ما دور الاستجابة للمخاطر في تحسين أداء المشاريع الإنشائية؟
- ما دور المراقبة والتحكم بالمخاطر في تحسين أداء المشاريع الإنشائية؟

أهداف الدراسة

الهدف العام:

معرفة دور إدارة مخاطر المشاريع في تحسين أداء المشاريع الإنشائية في مجموعة بن لادن السعودية – مشاريع الحرمين الشريفين.

الأهداف الفرعية:

- التعرف على دور تحديد المخاطر في تحسين أداء المشاريع الإنشائية.
- تقييم دور تحليل وتقييم المخاطر في تحسين أداء المشاريع الإنشائية.
- دراسة دور الاستجابة للمخاطر في تحسين أداء المشاريع الإنشائية.
- تحليل دور المراقبة والتحكم بالمخاطر في تحسين أداء المشاريع الإنشائية.

فرضيات الدراسة

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة مخاطر المشاريع وتحسين أداء المشاريع الإنشائية. : H1

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تحديد المخاطر وتحسين أداء المشاريع الإنشائية. : Ha

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تحليل وتقييم المخاطر وتحسين أداء المشاريع الإنشائية. : Hb

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الاستجابة للمخاطر وتحسين أداء المشاريع الإنشائية. : Hc

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المراقبة والتحكم بالمخاطر وتحسين أداء المشاريع الإنشائية. : Hd

نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات الدراسة وفرضيات الدراسة كما يلي:

المتغير التابع

أداة المشاريع الإنشائية
الالتزام بالوقت
الالتزام بالتكلفة
جودة التنفيذ
تحقيق أهداف المشروع

المتغير المستقل

إدارة مخاطر المشاريع
تحديد المخاطر
وتحليل وتقييم المخاطر
والاستجابة للمخاطر
والمراقبة والتحكم بالمخاطر

H1: Ha, Hb, Hc, Hd, HE

الشكل (1)

النموذج المقترح من المشروع

المصدر: الطالب، 2026

الدراسة الميدانية

تسعى هذه الدراسة الميدانية إلى تسليط الضوء على دور إدارة مخاطر المشاريع في تحسين أداء المشاريع الإنشائية، مع التركيز على مشاريع الحرمين الشريفين التي تنفذها مجموعة بن لادن السعودية، والتي تُعد من أكبر وأهم المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية. وتهدف الدراسة إلى استكشاف مدى مساهمة ممارسات إدارة مخاطر المشاريع في الحد من المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشاريع أثناء مراحل التنفيذ المختلفة، وبيان أثرها في تحسين مستوى الأداء من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة وتحقيق أهداف المشروع، بما يساهم في تعزيز كفاءة تنفيذ المشاريع ورفع فرص نجاحها.

مخطط المشروع المقترح

- الفصل الأول: المقدمة.
- الفصل الثاني: الإطار النظري.
- الفصل الثالث : منهجية البحث .
- الفصل الرابع: التحليل الإحصائي.
- الفصل الخامس مناقشة النتائج والخاتمة .

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

قائمة المراجع

- Albogamy, A., & Dawood, N. (2015). Development of a client-based risk management methodology for the early design stage of construction processes: Applied to the Saudi Arabian construction industry. *International Journal of Project Management*, 33(3), 692–705.
- Anheier, H. K. (2014). *Nonprofit organizations: Theory, management, policy* (2nd ed.). Routledge.
- Assaf, S. A., & Al-Hejji, S. (2006). Causes of delay in large construction projects. *International Journal of Project Management*, 24(4), 349–357.
- Aven, T. (2016). Risk assessment and risk management: Review of recent advances. *Reliability Engineering & System Safety*, 152, 1–13.
- Chapman, C., & Ward, S. (2011). *How to manage project opportunity and risk*. Wiley.
- Flyvbjerg, B. (2014). What you should know about megaprojects and why: An overview. *Project Management Journal*, 45(2), 6–19.
- Hillson, D. (2016). *Managing risk in projects* (3rd ed.). Routledge.
- International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000: Risk management – Guidelines*. Retrieved from <https://www.iso.org/iso-31000-risk-management.html>
- Kerzner, H. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (12th ed.). Wiley.
- Ministry of Hajj and Umrah. (2022). *Annual report on the Two Holy Mosques development projects*. Retrieved from <https://www.haj.gov.sa>
- Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). Project Management Institute. Retrieved from <https://www.pmi.org>
- Saudi Contractors Authority. (2021). *Construction and building sector report in Saudi Arabia*. Retrieved from <https://sca.sa>
- Turner, J. R. (2014). *The handbook of project-based management* (4th ed.). McGraw-Hill.

Zou, P. X. W., Zhang, G., & Wang, J. (2007). Understanding the key risks in construction projects in China. *International Journal of Project Management*, 25(6), 601–614.

الغامدي، عبد الله. (2020). إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية.

حبشي، محمد. (2019). إدارة المخاطر في المشاريع الهندسية وأثرها على الأداء المؤسسي. *المجلة العربية للإدارة*، 39(2)، 132–115.

الشهراني، سعد. (2021). نموذج العوامل الحرجة لنجاح إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية. *مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية*.