

أثر إدارة المخاطرة في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريع البناء المستعجل
الترفيهية في إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030

**The Impact of Risk Management on Achieving Competitive
Advantage in Accelerated Recreational Construction
Projects within the Framework of Saudi Arabia's Vision
2030**

إعداد الطالب/نجاح ياسين امان

الرقم الأكاديمي / 252000017

إشراف/

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

2025-2026م

حقوق الطباعة

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميدأوشن، حيث إن جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث هي ملك للجامعة، ولا يجوز استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها بدون إذن مسبق من جامعة ميدأوشن.

الباحث

شكر وتقدير

أتقدم بخالص الشكر إلى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث. أولاً وقبل كل شيء، الشكر الله وحده. ثم لعائلتي وأصدقائي لتشجيعهم وتقهمهم خلال المراحل الصعبة من هذه الرحلة الأكاديمية، لقد كان إيمانكم بقدراتي مصدراً دائماً للتحفيز .

كما أود أن أعبر عن امتناني لجامعة ميدأوشن على توفيرها البيئة الأكاديمية والدعم اللازم لإنجاز هذه الدراسة، إن الموارد والتسهيلات التي قدمتها الجامعة كانت أساسية في تحقيق هذا الإنجاز . كما أعرب عن تقديري العميق للمشرفين د. الفیصل عبد الحمید محمد و د. فايز علي جراد لتوجيهاتهم التي لا تقدر بثمن وملاحظاتهم الثاقبة ودعمهم الثابت طوال عملية البحث، فقد كانت خبرتهم مفيدة في تشكيل اتجاه وجودة هذه الدراسة.

كما أنني ممتن للمساعدة والتعاون من قبل الدكاترة المحكمين للاستبيان، ولعينة البحث، إن انفتاحهم في تبادل المعلومات والخبرات قد أثرى عمق بحثي.

وأنتقدم بالشكر إلى المجتمع الأكاديمي والمؤلفين الذين وضعت أعمالهم الأساس لهذه الدراسة وكانت مساهماتهم لا غنى عنها في تشكيل الإطار النظري والمنهجية.

وأخيراً، أقدر تفهم وصبر كل من دعمني بشكل مباشر أو غير مباشر في إنجاز هذا البحث، وهذا الإنجاز هو شهادة على الجهود الجماعية التي بذلها الكثيرون، وأنا ممتن حقاً لمساهمة كل فرد.

الباحث

فهرس المحتويات

ب	حقوق الطباعة.....
ت	شكر وتقدير
د	قائمة الجداول
ر	مستخلص الدراسة.....
1	الفصل الأول.....
1	الإطار المنهجي للدراسة.....
1	مقدمة
4	مشكلة الدراسة
6	أهمية الدراسة
6	أولاً- الأهمية النظرية.....
7	ثانياً- الأهمية التطبيقية.....
7	أهداف الدراسة.....
8	تساؤلات الدراسة.....
9	فرضيات الدراسة
9	منهج الدراسة.....
9	مجتمع الدراسة
9	عينة الدراسة.....
10	أدوات الدراسة

10.....	مصطلحات الدراسة.....
12.....	النظرية العلمية المتبعة في الدراسة.....
14.....	الفصل الثاني.....
14.....	الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة.....
14.....	مقدمة.....
18.....	المبحث الأول- إدارة المخاطر.....
19.....	1.2 مفهوم إدارة المخاطر.....
22.....	1.3 أهمية إدارة المخاطر.....
24.....	1.4 أهداف إدارة المخاطر.....
25.....	1.4 عملية إدارة المخاطر.....
41.....	1.5 مناهج إدارة المخاطر في مشاريع البناء.....
42.....	1.6 أثر إدارة المخاطر في أداء مشاريع البناء.....
45.....	المبحث الثاني- الميزة التنافسية.....
45.....	2.2 مفهوم التنافسية.....
48.....	2.3 خصائص الميزة التنافسية وأهميتها.....
51.....	2.4 أنواع الميزة التنافسية.....
59.....	2.6 أهم المزايا التنافسية في صناعة البناء.....
60.....	2.7 العلاقة بين إدارة المخاطر والميزة التنافسية.....
63.....	المبحث الثالث- الدراسات السابقة.....

63.....	أولاً- الدراسات التي تناولت إدارة المخاطر
65.....	ثانياً- الميزة التنافسية
68.....	تعقيب على الدراسات السابقة
69.....	خاتمة الفصل
71.....	الفصل الثالث
71.....	منهجية البحث وإجراءاته
71.....	تمهيد
71.....	أولاً- منهجية الدراسة
72.....	ثانياً- مجتمع الدراسة
72.....	ثالثاً- عينة الدراسة
81.....	رابعاً- أداة الدراسة
83.....	ج- ثبات أداة الدراسة
86.....	خامساً- أساليب تحليل البيانات
90.....	الفصل الرابع
90.....	التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها
90.....	تمهيد
90.....	أولاً- المتوسطات الحسابية ومعاملات الارتباط لمحاور الاستبيان
93.....	ج- معاملات الارتباط لفقرات المحور الأول- إدارة المخاطر
99.....	د- معاملات الارتباط لفقرات المحور الثاني- الميزة التنافسية

106.....	ثالثاً- نتائج التحليل الإحصائي لمحاوَر الاستبيان
120.....	رابعاً- نموذج الإنحدار الخطي
126.....	خاتمة الفصل
128.....	الفصل الخامس
128.....	ملخص نتائج البحث وتوصياته ومقترحاته
128.....	أولاً- ملخص الدراسة
129.....	ثانياً- ملخص نتائج الدراسة
133.....	رابعاً- مقترحات الدراسات المستقبلية
135.....	قائمة المصادر والمراجع
135.....	أولاً- قائمة المراجع العربية
139.....	ثانياً- قائمة المراجع الأجنبية

قائمة الجداول

م	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان	95
2.	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات مجالات الاستبانة باستخدام اختبار Shapiro-Wilk	96
3.	درجة الموافقة ومدى الموافقة على مقياس ليكرت الخماسي.	98
4.	مستويات الموافقة علي فقرات وابعاد ومجالات البحث	102
5.	معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للاستبانة وكل مجال من مجالات الاستبانة	103
6.	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال تحديد المخاطر والدرجة الكلية للمجال	104
7.	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال تحليل المخاطر والدرجة الكلية للمجال	106-107
8.	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الاستجابة للمخاطر والدرجة الكلية للمجال	108
9.	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال المتابعة والرقابة على المخاطر والدرجة الكلية للمجال	109
10.	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الجودة والدرجة الكلية للمجال	111
11.	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الإلتزام الزمني والدرجة الكلية للمجال	112
12.	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال خفض التكلفة والدرجة الكلية للمجال	114

115	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال المرونة والدرجة الكلية للمجال	13.
117	حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي (البعد الاول)	14.
119	حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي (البعد الثاني)	15.
121	حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي (البعد الثالث)	16.
123	حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي (البعد الرابع)	17.
125	حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي (البعد الاول)	18.
127	حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي (البعد الثاني)	19.
129	حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي (البعد الثالث)	20.
130	حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي (البعد الرابع)	21.
131	نموذج الانحدار للتعرف على تأثير استراتيجية تحديد المخاطر وتحقيق الميزة التنافسية	22.
132	نموذج الانحدار للتعرف على تأثير استراتيجية الاستجابة للمخاطر وتحقيق الميزة التنافسية	23.
134	نموذج الانحدار للتعرف على تأثير استراتيجية المتابعة والرقابة على المخاطر وتحقيق الميزة التنافسية	24.
135	نموذج الانحدار للتعرف على تأثير استراتيجية المحور الاول (ادارة المخاطر) وتحقيق الميزة التنافسية	25.

مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريع البناء المستعجل الترفيهية في إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وذلك في ظل التوسع المتزايد في تنفيذ المشاريع الترفيهية والسياحية التي تسعى إلى دعم التنمية الاقتصادية وتعزيز جودة الحياة. وقد سعت الدراسة إلى تحليل مستوى تطبيق إدارة المخاطر في هذه المشاريع، وبيان مدى إسهامها في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الأسلوب الكمي في جمع البيانات من خلال استبانة صُممت لهذا الغرض، وتم توزيعها على عينة من مديري المشاريع والمهندسين والمسؤولين التنفيذيين المشاركين في مشاريع البناء المستعجل الترفيهية في المملكة العربية السعودية.

كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر وتحقيق الميزة التنافسية، وأكدت النتائج صحة فرضيات الدراسة التي تشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية في مشاريع البناء المستعجل الترفيهية، وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق منهجية متكاملة لإدارة المخاطر في مشاريع البناء المستعجل الترفيهية، وتطوير آليات تحديد المخاطر وتحليلها في المراحل المبكرة من المشروع.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر، الميزة التنافسية، مشاريع البناء المستعجل، المشاريع الترفيهية، رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

- مقدمة.
- مشكلة الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- تساؤلات الدراسة.
- فرضيات الدراسة.
- منهج الدراسة.
- مجتمع الدراسة.
- عينة الدراسة.
- مصطلحات الدراسة.
- النظرية العلمية المتبعة للدراسة

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

مقدمة

تُعد رؤية المملكة العربية السعودية 2030 المحرك الرئيس للطفرة العمرانية غير المسبوقة التي تشهدها المملكة العربية السعودية، حيث أسهم التوجه نحو تنويع الاقتصاد في جعل قطاع التشييد والبناء ركيزة أساسية لدعم المشروعات العملاقة، والتوسع الصناعي، وتطوير شبكات الخدمات اللوجستية، وتعزيز الوجهات السياحية، وإنشاء بنية تحتية مستدامة. ولا تتميز هذه المرحلة بحجم المشروعات فحسب، بل بما تحمله من توجهات استراتيجية واضحة، إذ تُركز الرؤية على تعظيم المحتوى المحلي، وتبني تقنيات البناء الذكي، وترسيخ مبادئ الاستدامة، وبناء شراكات طويلة الأمد، بما يتيح فرصاً أوسع للمقاولين المحليين المؤهلين للإسهام الفاعل في مسيرة التنمية الوطنية.

ورغم هذا الزخم التنموي، يواجه قطاع التشييد والبناء تحديات مزمنة تتمثل في ضعف بعض الممارسات الإدارية والتنفيذية، مما ينعكس في صورة تجاوزات متكررة في التكاليف وتأخيرات في الجداول الزمنية للمشروعات، وهي مشكلات ذات آثار مباشرة على كفاءة الأداء وتحقيق أهداف المشاريع (Meng, 2012)، ويُعرّف تجاوز التكلفة بأنه الزيادة في الإنفاق عن التقديرات المالية المعتمدة للمشروع، في حين يُقصد بالتأخير الزمني تجاوز المدة المحددة لإنهاء الأعمال الإنشائية (Smith, 2014).

وتُعد هذه الظواهر من السمات الشائعة في مشاريع البناء، لا سيما في المشاريع التي تُنفذ وفق جداول زمنية ضاغطة، كما هو الحال في مشاريع البناء المستعجل، الأمر الذي لفت انتباه الممارسين

المهنيين والاستشاريين والباحثين الأكاديميين إلى ضرورة تبني منهجيات أكثر فاعلية في إدارة المخاطر، باعتبارها أداة محورية للحد من آثار عدم اليقين، وتحسين كفاءة التنفيذ، وتعزيز القدرة التنافسية للمشروعات، وهي تحديات تكاد تكون ملازمة لمعظم المشاريع الإنشائية على مستوى العالم (سعيد، 2018).

ويشير ذلك إلى أن صناعة البناء تلعب دورًا محوريًا في تطوير أي دولة، وتحمل مسؤولية كبيرة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية من خلال توفير المشروعات السكنية والتجارية على حد سواء، وتشمل صناعة البناء تطوير الهياكل الجديدة وتجديد المنشآت القائمة، وخلال عملية البناء يتم تحديد المخاطر وإدارتها باستخدام أساليب إدارة المخاطر، ما يسهم في إتمام المشاريع بنجاح وتحقيق أهدافها (Lampthey-Puddicombe & Emmanuel, 2018).

ومع ذلك، تظل المخاطر والتحديات حاضرة دائمًا، حيث يقوم فريق إدارة المشروع بتحديد ما يواجهها، وقد أشار Mukilan وآخرون (2019) إلى أن مشاريع البناء تشمل أفرادًا بأدوار ومسؤوليات متنوعة، بالإضافة إلى أصحاب مصالح متعددين، تؤدي اختلافات وجهات النظر بينهم إلى خلق بيئة معقدة وصعبة، وقد يسهم تبادل الآراء في عرقلة تقدم المشروع وتأخير الجدول الزمني للتنفيذ. وبالمثل، أكد Khekale و Futane (2013) أن التورط المتزامن لعدد كبير من المقاولين الفرعيين، الذين يمتلك كل منهم مستويات متفاوتة من المعلومات والقدرات والقوى العاملة، يؤثر بصورة كبيرة في أداء مشاريع البناء.

وفي محاولة للتغلب على هذه التحديات الزمنية والتنفيذية، برزت تقنيات البناء المستعجل كأحد الأساليب الحديثة لإدارة المشاريع، إذ حدّد Delaney (2016) أن الطريقة الأكثر فاعلية لتقليل مدة المشروع تتمثل في استخدام البناء المستعجل (Fast Tracking)، والذي يسمح بتداخل الجدول الزمني للأنشطة الأصلية بحيث يُنفذ التصميم والبناء بشكل متوازي. كما يمكن لإدارة المشاريع وفق هذا الأسلوب أن تحقق تأثيرًا ملموسًا في خفض التكاليف. ويُعد البناء المستعجل تقنية لضغط الجداول

الزمنية، حيث تُنفذ الأنشطة التي تُجزأ عادة بالتسلسل بصورة متوازية، جزئياً على الأقل، مع استخدام التقدم والتأخير على مسار شبكة المشروع، ويشير مصطلح التقدم (Lead) إلى تسريع بدء النشاط اللاحق قبل اكتمال النشاط السابق بالكامل، وذلك وفقاً لدليل PMBOK® الإصدار السابع الصادر عن معهد إدارة المشاريع. (PMI, 2021)

وتُعد صناعة البناء كذلك قطاعاً عالي التنافسية ومرتفع المخاطر، حيث يمثل خفض التكاليف العامل الرئيس في تحديد فرص الفوز بالمشاريع. وقد أظهرت دراسات، منها دراسة المهندسين المعماريين الأستراليين، أن العمال المؤقتين والمقاولين الفرعيين يعتمدون نجاحهم على قدرة شركاتهم على تقديم أقل تكلفة ممكنة، إذ أشار 75% من المشاركين إلى خفض التكلفة بوصفه هدفاً رئيسياً لتحقيق النجاح. وكلما ازداد التنافس في السوق، أصبحت دقة التحكم في التكاليف أكثر أهمية، مع انخفاض محتمل في صافي الإيرادات. (Aznar, 2017)

وتسعى شركات المقاولات إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال تقديم عروض أكثر جذباً للفوز بالمشاريع، إلا أن تعارض الأهداف بين المقاولين الرئيسيين والمقاولين الفرعيين قد يخلق بيئة تنافسية عدائية تزيد من صعوبة إدارة المشاريع. وقد أظهر تقرير المؤتمر الوطني للأشغال العامة في أستراليا أن هذه التحديات تسهم في زيادة النزاعات والمطالبات القانونية بين الأطراف، خاصة بين العمال المؤقتين والمقاولين الفرعيين (Al-Ali et al., 2020).

وفي ظل هذه البيئة المعقدة، تصبح تقنيات البناء المستعجل أداة استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية، لما توفره من تقليص للمدة الزمنية وتحسين للكفاءة التشغيلية، ومع دمج البناء المستعجل بإدارة المخاطر الفعّالة، يمكن للشركات التغلب على تحديات التكاليف والتأخيرات، وضمان تحقيق أهداف المشاريع بسرعة ودقة، بما يعزز موقعها التنافسي في السوق ويحوّل التحديات إلى فرص نجاح.

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن صناعة البناء، ولا سيما مشاريع البناء المستعجل الترفيهية، تتسم بتحديات كبيرة تتعلق بالتكلفة والزمن وتعدد الأطراف المشاركة، مما يجعلها بيئة عالية المخاطر

والتنافسية. وفي مثل هذه الظروف، تُعد إدارة المخاطر أداة حيوية لضمان كفاءة التنفيذ وتقليل الانحرافات في التكاليف والجدول الزمنية. كما أن التطبيق الفعال لاستراتيجيات إدارة المخاطر يسهم في تعزيز الميزة التنافسية من خلال تحسين الأداء، ورفع جودة المخرجات، وتقليل النزاعات والتأخيرات.

وبناءً على ذلك، تركز الدراسة الحالية على بحث أثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريع البناء المستعمل الترفيهية في إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وذلك من خلال توضيح كيفية دمج أدوات وأساليب إدارة المخاطر ضمن استراتيجيات الشركات لتعزيز قدرتها التنافسية، وضمان استدامة المشاريع، وتحقيق أفضل النتائج في بيئة تتسم بدرجة عالية من التعقيد والمخاطر.

مشكلة الدراسة

تُظهر الأدبيات المعاصرة اهتمامًا متزايدًا بدراسة العلاقة بين إدارة المخاطر والميزة التنافسية بوصفها أحد مصادر التفوق المؤسسي. ففي هذا السياق، هدفت دراسة بكوش (2022) إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسة "بيكو"، من خلال توضيح مرتكزات إدارة المخاطر ودورها في تعزيز التفوق التنافسي. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي مباشر لإدارة المخاطر على تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها، بما يؤكد أن إدارة المخاطر لم تعد وظيفة وقائية فحسب، بل أصبحت أداة استراتيجية لدعم المركز التنافسي.

ويتسق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة Al Lawati وآخرون (2025)، التي تناولت أثر إدارة المخاطر المؤسسية على تنافسية شركات التأمين، حيث كشفت النتائج أن الميزة التنافسية تؤدي دورًا وسيطًا جزئيًا في العلاقة بين بعض أبعاد إدارة المخاطر والأداء غير المالي. وتعزز هذه النتيجة البعد الاستراتيجي لإدارة المخاطر، وتؤكد ضرورة دمج مفهوم الميزة التنافسية ضمن أطر إدارة المخاطر المؤسسية.

ويتضح للباحث أن هذه الدراسات تركز على العلاقة الاستراتيجية بين إدارة المخاطر والميزة التنافسية، إلا أنها جاءت في قطاعات صناعية أو خدمية بعيدة عن قطاع التشييد والبناء، ولم تتناول طبيعة المشاريع ذات الحساسية الزمنية العالية أو المشاريع الضخمة المرتبطة بخطط تنمية وطنية.

أيضاً، اتجهت بعض الدراسات إلى معالجة إدارة المخاطر في قطاع التشييد، ولكن من زاوية الأداء التشغيلي أكثر من الميزة التنافسية. فقد هدفت دراسة الغندور وعيد والدالي (2021) إلى تحسين أداء مشاريع البناء من خلال دمج إدارة المخاطر ضمن إطار إدارة القيمة المكتسبة، بما يسهم في تقديم صورة أكثر دقة عن حالة المشروع، وتمكين مديري المشاريع من اتخاذ قرارات تصحيحية مبكرة للحد من انحرافات الوقت والتكلفة.

كما هدفت دراسة إبراهيم (2023) إلى تحليل دور ممارسات الإدارة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي لشركات التشييد والبناء، مع اختبار دور إدارة المخاطر الاستراتيجية كمتغير وسيط بين الممارسات الاستراتيجية والأداء التنظيمي، وأثبتت النتائج وجود علاقة دالة بين إدارة المخاطر الاستراتيجية وكل من الممارسات الاستراتيجية والأداء التنظيمي، مما يعكس أهمية دمج إدارة المخاطر ضمن الإطار الاستراتيجي للمؤسسة.

وفي السياق السعودي، أكدت دراسة الغامدي والسعيد (2024) أن مشاريع الطرق في المملكة العربية السعودية تعاني من مستويات مرتفعة من مخاطر التنفيذ، خاصة في المراحل الأولية للأعمال الترابية، مما يؤدي إلى انحرافات زمنية ومالية ملحوظة، وهو ما يستدعي تعزيز آليات إدارة المخاطر والتخطيط المسبق.

يتضح في ضوء هذه الدراسات أن معظمها في قطاع البناء ركزت على أثر إدارة المخاطر في تحسين الأداء (الزمن، التكلفة، الجودة)، ولم تنتقل بالتحليل إلى مستوى الميزة التنافسية بوصفها نتيجة استراتيجية طويلة المدى، كما أن الدراسات السعودية تحديداً انصببت على مشاريع الطرق أو الأداء التنفيذي، دون التطرق إلى المشاريع الترفيهية أو المشاريع ذات الطبيعة المستعجلة.

وفيما يتعلق بالميزة التنافسية في قطاع التشييد، جاءت دراسة زياد والمشرقي (2025) للكشف عن أثر الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية في شركات المقاولات اليمنية، وأوصت بضرورة تعزيز أبعاد الميزة التنافسية، خصوصًا المرونة والجودة، ورغم أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على محددات الميزة التنافسية في شركات المقاولات، إلا أنها لم تتناول إدارة المخاطر كعامل مؤثر في تحقيق هذه الميزة، مما يشير إلى وجود فجوة في الربط بين المتغيرين داخل قطاع البناء نفسه.

في ضوء ماسبق، يجد الباحث وجود فجوة بحثية تتمثل في غياب معالجة علمية متكاملة تفسر كيف يمكن لإدارة المخاطر - بأبعادها المختلفة - أن تسهم في تحقيق الميزة التنافسية في مشاريع البناء المستعجلة الترفيهية في المملكة العربية السعودية، خاصة في ظل المتطلبات الزمنية الصارمة، وحجم الاستثمارات الضخم، وأهمية هذه المشاريع ضمن إطار رؤية المملكة 2030. ومن هنا تنبع الحاجة إلى دراسة هذه العلاقة بصورة تطبيقية تسهم في إثراء الأدبيات النظرية، وتقديم نتائج عملية يمكن أن تدعم متخذي القرار في هذا القطاع الحيوي، وعلى ذلك، تسعى الدراسة الحالية للإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي: "ما أثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريع البناء المستعجل الترفيهية في المملكة العربية السعودية؟".

أهمية الدراسة

أولاً- الأهمية النظرية

تكتسب الدراسة الحالية أهميتها النظرية من كونها تسد فجوة معرفية واضحة في الأدبيات المتعلقة بإدارة المخاطر والميزة التنافسية في قطاع البناء، خصوصًا في المشاريع المستعجلة الترفيهية في المملكة العربية السعودية، كما تسهم الدراسة في:

- توسيع نطاق المعرفة حول الأبعاد المختلفة لإدارة المخاطر وكيفية تأثيرها في تعزيز الميزة التنافسية.

- تقديم إطار تحليلي يربط بين النظرية الاستراتيجية لإدارة المخاطر والنظرية الخاصة بالميزة التنافسية، ما يعزز الفهم العلمي لكيفية تحويل المخاطر إلى أدوات للتفوق التنافسي.
- إثراء الأدبيات البحثية في مجال إدارة المشاريع الاستراتيجية والمستعجلة، خاصة في سياق الدول النامية والتحول الاقتصادي الكبرى مثل رؤية المملكة 2030.

ثانياً - الأهمية التطبيقية

- تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في كونها توفر دليلاً عملياً لمديري المشاريع وصانعي القرار في قطاع البناء، لا سيما المشاريع المستعجلة ذات الطابع الترفيهي، حيث يمكن أن تساعد في:
- تحسين ممارسات إدارة المخاطر داخل المشاريع لضمان تقليل الانحرافات الزمنية والمالية.
- تعزيز الميزة التنافسية للمشاريع عبر دمج أدوات إدارة المخاطر في عمليات التخطيط والتنفيذ.
- دعم الجهات الحكومية والخاصة في اتخاذ قرارات استثمارية واستراتيجية مبنية على تحليل المخاطر وأثرها على الأداء التنافسي.
- تقديم نموذج عملي لتقييم أثر إدارة المخاطر على الميزة التنافسية يمكن تعميمه على مشاريع مشابهة في المملكة أو في دول أخرى تشهد مشاريع تطويرية كبيرة.

أهداف الدراسة

- تهدف الدراسة الحالية إلى دراسة أثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريع البناء المستعجل الترفيهية في المملكة العربية السعودية، وينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:
- 1- تحديد مستوى تطبيق إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة في مشاريع البناء المستعجل الترفيهية في المملكة العربية السعودية.
- 2- تقييم مستوى توافر أبعاد الميزة التنافسية في مشاريع البناء المستعجل الترفيهية.

3- تحليل طبيعة العلاقة بين أبعاد إدارة المخاطر وأبعاد الميزة التنافسية في مشاريع البناء المستعجل الترفيهية.

4- تحديد أثر كل بُعد من أبعاد إدارة المخاطر (تحديد المخاطر، تحليلها، الاستجابة لها، المتابعة والرقابة) في تحقيق الميزة التنافسية.

5- قياس مدى إسهام إدارة المخاطر في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية (الجودة، المرونة، خفض التكلفة، الالتزام الزمني) في مشاريع البناء المستعجل الترفيهية.

تساؤلات الدراسة

تحاول الدراسة الحالية الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي: "ما أثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريع البناء المستعجل الترفيهية في المملكة العربية السعودية؟"، وينبثق من هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- (1) ما مستوى تطبيق إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة في مشاريع البناء المستعجل الترفيهية في المملكة العربية السعودية؟
- (2) ما مستوى توافر أبعاد الميزة التنافسية في مشاريع البناء المستعجل الترفيهية؟
- (3) ما طبيعة العلاقة بين أبعاد إدارة المخاطر وأبعاد الميزة التنافسية في مشاريع البناء المستعجل الترفيهية؟
- (4) ما أثر كل بُعد من أبعاد إدارة المخاطر (تحديد المخاطر، تحليلها، الاستجابة لها، المتابعة والرقابة) في تحقيق الميزة التنافسية؟
- (5) ما مدى إسهام إدارة المخاطر في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية (الجودة، المرونة، خفض التكلفة، الالتزام الزمني) في مشاريع البناء المستعجل الترفيهية؟

فرضيات الدراسة

- 1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لأبعاد إدارة المخاطر (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، الاستجابة، المتابعة والرقابة) في مشاريع البناء المستعجل الترفيهية .
- 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لتوافر أبعاد الميزة التنافسية (الجودة، المرونة، الالتزام الزمني، خفض التكلفة) في مشاريع البناء المستعجل الترفيهية .
- 3- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين أبعاد إدارة المخاطر وأبعاد الميزة التنافسية في مشاريع البناء المستعجل الترفيهية .

منهج الدراسة

تعتمد الدراسة الحالية على منهج البحث الوصفي التحليلي، وذلك بهدف وصف وتحليل أثر إدارة المخاطر على الميزة التنافسية في مشاريع البناء المستعجل الترفيهية في المملكة العربية السعودية، كما اعتمدت الدراسة على البحث الميداني (الكمي)، حيث تم جمع البيانات مباشرة من مديري المشاريع والمهندسين والمسؤولين التنفيذيين المشاركين في مشاريع البناء المستعجل الترفيهية.

مجتمع الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة جميع المشاريع المستعجلة الترفيهية قيد التنفيذ أو المكتملة في المملكة العربية السعودية خلال الفترة الحالية.

عينة الدراسة

تم اختيار عينة ممثلة من المشاريع والمؤسسات المنفذة باستخدام طريقة العينة الغرضية أو العينة الطبقية لضمان شمول مختلف أحجام المشاريع وأنواعها، مع التركيز على الجهات المسؤولة عن اتخاذ القرارات الإدارية والفنية.

أدوات الدراسة

- استبيان أبعاد إدارة المخاطر. إعداد الباحث.
- استبيان أبعاد الميزة التنافسية. إعداد الباحث.

مصطلحات الدراسة

أولاً- إدارة المخاطر

إدارة المخاطر لا يقصد بها فقط تجنب المخاطر، فنشاطاتها ينبغي أن تتضمن أصول المساهمين وحماية عوائدهم، وأن المفهوم الحقيقي لإدارة المخاطر هو تنفيذ معايير الأمان في المؤسسات في حالة الطوارئ أو في حالة خسارة مواردها. كما أنها عملية مستمرة ومتواصلة يتم فيها تحليل وتقييم وقياس المخاطر التي يمكن أن تواجهها المؤسسة في الحاضر والمستقبل ومن ثم تطوير الاستراتيجيات اللازمة للتعامل معه (بكوش، بوغازي، 2022).

ويعرف الباحث إدارة المخاطر "إجرائياً" بأنها مجموعة الإجراءات والأساليب المنهجية التي تعتمد عليها شركات تنفيذ مشاريع البناء المستعجل الترفيهية لتحديد المخاطر المحتملة، وتحليلها، وتقييمها، ووضع الاستجابات المناسبة لها، ومتابعتها بشكل مستمر؛ بهدف تقليل آثارها السلبية على الوقت والتكلفة والجودة والسلامة، وتعظيم الفرص الإيجابية، بما يسهم في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع وتعزيز القدرة التنافسية للشركات.

ثانياً- الميزة التنافسية

ويعرف الباحث الميزة التنافسية "إجرائياً" قدرة شركات تنفيذ مشاريع البناء المستعجل الترفيهية على تحقيق تفوق ملموس على الشركات المنافسة من خلال تقديم المشاريع بكفاءة أعلى من حيث الوقت والتكلفة والجودة والسلامة، وتحقيق رضا أصحاب المصلحة، بما ينعكس في قدرتها على الفوز بالمشاريع، واستدامة أعمالها، وتعزيز موقعها في السوق.

ثالثاً- البناء المستعجل الترفيهي

عرّف Ballesteros-Perez (2017) البناء المستعجل بأنه تقنية في إدارة المشاريع تعتمد على تداخل التسلسل الأصلي للأنشطة بين المراحل السابقة واللاحقة، بما يسمح بتسريع الجدول الزمني للتنفيذ وتحقيق إنجاز أسرع للمشروع دون انتظار الانتهاء الكامل من كل مرحلة على حدة.

ويعرف الباحث البناء المستعجل "إجرائياً" بأنه أسلوب إداري وتنفيذي في مشاريع البناء الترفيهية يعتمد على تداخل مراحل التصميم والتنفيذ وتشغيل الأنشطة بشكل متوازٍ بدلاً من تسلسلها التقليدي، بهدف تقليص مدة المشروع، وتحسين كفاءة استخدام الموارد، وتسريع تسليم الأعمال، مع المحافظة على مستويات مقبولة من الجودة والتكلفة، وذلك في ظل تطبيق ممارسات فعالة لإدارة المخاطر.

أولاً- مشاريع رؤية المملكة 2030

مشاريع رؤية 2030 هي مجموعة من المبادرات والبرامج الطموحة التي أطلقتها المملكة العربية السعودية بهدف تحقيق تحول اقتصادي واجتماعي شامل، وتنويع مصادر الدخل، وتحسين جودة الحياة للمواطنين تتضمن هذه المشاريع برامج ومبادرات تستهدف قطاعات مختلفة مثل البنية التحتية والصحة والتعليم والتكنولوجيا والسياحة، وتسعى لتحقيق التنمية المستدامة وتحسين مستوى المعيشة على مستوى المملكة العربية السعودية (عثمان، 2025).

كما عرف شوقي (2021) مشاريع رؤية المملكة بأنها مجموعة من المبادرات والبرامج موجّهة المجموعة من القطاعات متضمنة السياحة والاقتصاد التكنولوجي والبنية التحتية والتعليم والصحة ، وتختص المشاريع ببناء المدن الجديد مثل مدينة الملك عبدالله الاقتصادية ومدينة نيوم إلى تطوير المناطق السياحية مثل مدينة العلا وغيرها من المناطق.

ويعرف الباحث مشاريع رؤية المملكة 2030 "إجرائياً" بأنها مجموعة المشروعات الوطنية الكبرى، وبخاصة المشروعات الإنشائية والترفيهية والسياحية، التي تُنفذ ضمن مستهدفات رؤية المملكة العربية

السعودية 2030، وتتسم بضخامة الحجم، وتسارع وتيرة التنفيذ، وتعدد الأطراف المشاركة، وارتفاع مستوى المخاطر، وتركز على تحقيق التنمية المستدامة، وتحسين جودة الحياة، وتعزيز التنوع الاقتصادي.

النظرية العلمية المتبعة في الدراسة

تعتمد الدراسة الحالية على النظرية الاستراتيجية لإدارة المخاطر (Strategic Risk Management Theory)، والتي تؤكد أن إدارة المخاطر ليست مجرد عملية وقائية لمعالجة التهديدات، بل هي أداة استراتيجية لتعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية، وتتص النظرية على أن المؤسسات التي تطبق إدارة المخاطر بفعالية يمكنها التعرف على المخاطر مبكرًا، تقييمها، ووضع استراتيجيات للتعامل معها، بما يقلل من تأثيرها السلبي على الوقت والتكلفة والجودة، ويحول التهديدات إلى فرص لدعم التفوق التنافسي.

كما تستند الدراسة أيضًا إلى نظرية الميزة التنافسية (Competitive Advantage Theory)، والتي تتص على أن قدرة المؤسسة على التفوق على منافسيها ترتكز على عناصر مثل الجودة، المرونة، الالتزام الزمني، وخفض التكلفة، وترتبط هذه النظرية بين الأداء التنظيمي والتنافسية الاستراتيجية للمؤسسة، وتتيح قياس أثر المتغيرات التشغيلية والإدارية (مثل إدارة المخاطر) على القدرة التنافسية طويلة الأجل.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

والدراسات السابقة

- مقدمة.
- المبحث الأول- إدارة المخاطر.
- المبحث الثاني- الميزة التنافسية.
- المبحث الثالث- الدراسات السابقة.
- خاتمة الفصل.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

مقدمة

تُعد رؤية المملكة العربية السعودية 2030 إطاراً استراتيجياً شاملاً أطلقتها المملكة بهدف إحداث تحول نوعي في بنيتها الاقتصادية والاجتماعية والتنمية، من خلال تقليل الاعتماد على النفط، وتنويع مصادر الدخل، وتعزيز كفاءة الإنفاق، ورفع مستوى جودة الحياة، وقد ارتكزت الرؤية على مجموعة من المحاور الرئيسية التي تستهدف بناء اقتصاد مزدهر، ومجتمع حيوي، ووطن طموح، عبر إطلاق حزمة من البرامج التنفيذية والمبادرات الإصلاحية التي شملت مختلف القطاعات، ولا سيما قطاعات التشييد والبناء، والسياحة، والترفيه، والخدمات اللوجستية، والبنية التحتية.

وفي هذا السياق، شهدت المملكة طفرة غير مسبوقة في المشروعات الكبرى والعملاقة، خاصة في المجال الترفيهي والسياحي، بما يتوافق مع مستهدفات تحسين جودة الحياة وجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية. وقد استدعى هذا التوسع المتسارع في تنفيذ مشاريع البناء - لاسيما المشروعات المستعجلة ذات الجداول الزمنية المكثفة - تبني أساليب إدارية حديثة تضمن كفاءة الأداء، وتقليل المخاطر، وتحقيق أعلى مستويات التنافسية، ومن ثم، برزت إدارة المخاطر بوصفها أداة استراتيجية تسهم في دعم استدامة هذه المشاريع، وتعزيز قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية في بيئة تتسم بالديناميكية والتغير المستمر، بما يتسق مع التوجهات الطموحة لرؤية المملكة 2030.

ويُعد قطاع التشييد والبناء من القطاعات الحيوية التي تسهم في تحقيق الازدهار الاقتصادي للدول الحديثة، حيث أدت معدلات النمو الاقتصادي السريع إلى زيادة الطلب العالمي على إنشاء البنية التحتية والمرافق المختلفة، ويلعب قطاع البناء دوراً أساسياً في توفير الظروف المعيشية اللازمة لاستمرار الحياة البشرية وتطويرها، خاصة في ظل التحديات المرتبطة بزيادة الكثافة السكانية، وندرة

الأراضي، والتوسع في الأنشطة الاقتصادية، الأمر الذي أدى إلى حدوث طفرة ملحوظة في مشروعات البناء في العديد من الدول، كما يسهم هذا القطاع في تشكيل البيئة المادية المحيطة، إضافة إلى تأثيره المباشر في الاقتصاد العالمي من خلال توفير فرص العمل وتحقيق عوائد مالية كبيرة (Omotayo, et al. 2024).

وتشير الإحصاءات إلى أن قطاع البناء والتشييد مسؤول عن نحو 35 % من إجمالي انبعاثات الغازات الدفيئة (DETR, 2000)، كما يسهم في إنتاج ما يقارب ثلث إجمالي النفايات عالمياً (CCC, 2008)، وعلى الرغم من ذلك، فإن هذا القطاع يمتلك القدرة على أن يصبح أحد أهم محركات النمو الاقتصادي (FORA, 2010)، وفي الاقتصادات النامية، يساهم قطاع البناء بصورة كبيرة في تطوير البنية التحتية وإنشاء المباني الجديدة، في حين يتركز دور القطاع في الاقتصادات المتقدمة على تقديم الخدمات المهنية، بالإضافة إلى أعمال الصيانة والتجديد للمشروعات الإنشائية (Urbanski, 2019).

وفي الوقت الحالي، توسع اهتمام صناعة البناء ليشمل قضايا متعددة تتجاوز مجرد ترشيد استهلاك الطاقة، حيث أصبح التخطيط للمواقع، وإدارة النفايات، واختيار مواد البناء، والتصميم الهندسي من العناصر الأساسية في هذا المجال، ومع التخطيط لاستهلاك الطاقة، تشكل هذه العوامل أجندة قطاع البناء الحديث، وتعد عناصر محورية في مواجهة التحديات البيئية والأزمات المناخية (Mir et al., 2017).

أيضاً، تتميز مشاريع البناء بدرجة عالية من التعقيد والتداخل بين العديد من الأطراف المشاركة في التنفيذ، مثل المهندسين المعماريين والإنشائيين، والمقاولين، والمقاولين من الباطن، والجهات التنظيمية والرقابية. ويزداد هذا التعقيد نتيجة لتغير ظروف السوق، والتقدم التكنولوجي المستمر، والتعديلات التشريعية والتنظيمية التي قد تؤثر في سير المشروع ونتائجه، كما يتسم قطاع التشييد بوجود مستويات مرتفعة من عدم اليقين والمخاطر التي قد تؤثر على التكلفة الزمنية والجودة والسلامة العامة للمشروع،

مما يستدعي ضرورة تحديد هذه المخاطر وتحليلها وتقييمها وإدارتها بصورة دقيقة اعتماداً على البيانات المتاحة في كل مرحلة من مراحل التنفيذ (Bahamid et al. 2022)

تتطلب الإدارة الفعالة للمخاطر تحديداً منهجياً للمخاطر المحتملة، وتقييمها، ثم العمل على الحد من آثارها أو القضاء عليها، بما يسهم في تقليل النتائج غير المرغوبة أو تجنبها (Yaseen et al., 2020)، ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال بدء عملية إدارة المخاطر منذ المراحل الأولى من دورة حياة المشروع، مع إشراك جميع الأطراف المعنية في هذه العملية، نظراً لأهمية التكامل بين أصحاب المصلحة في التعامل مع المخاطر المحتملة.

وفي المرحلة التأسيسية للمشروع، تنشأ المخاطر المرتبطة بحالة عدم اليقين نتيجة نقص المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار بناءً على الخبرات أو المبادرات السابقة، حيث يمكن وصف عدم اليقين بأنه حالة من نقص البيانات أو المعلومات الكافية التي تدعم عملية التخطيط واتخاذ القرار. كما يمكن أن تسهم استراتيجيات الحد من المخاطر، مثل نقل المخاطر أو قبولها أو تجنبها، في التأثير على ديناميكية المشروع واستقراره المالي ومستوى رضا أصحاب المصلحة (George, 2020).

كما تواجه المشاريع العديد من التحديات أثناء تنفيذها، ومن أكبر التحديات من بينها المخاطرة وعدم اليقين، حيث إنها من خصائص المشروع التي قد تؤدي إلى احتمال نجاحه أو فشله، لذلك هناك حاجة إلى إدارة فعالة التخطيط والإشراف وجدولة أنشطة المشروع بشكل صحيح واتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذ الأنشطة من خلال الالتزام في الوقت المناسب لضمان نجاحه وتحقيق الأهداف وتحقيق النتائج المرجوة وتحقيق الرضا من أصحاب المصلحة. لذلك، أصبحت إدارة مخاطر المشاريع مكاناً بارزاً في إدارة المشاريع التي تواجهها، بغض النظر عن نوعها صناعية طبية غذائية، إنشائية، تكنولوجيا الهندسية وغيرها، وذلك بهدف الوقاية والحد من حدوثها. وآثارها السلبية التي لها آثار جانبية أخرى على المجتمع والبيئة المحيطة، والتي يجب خفضها إلى مستويات مقبولة (المعادات، أبو زيد، 2021).

تأتي فكرة إدارة المخاطر كعملية يتبعها المشاريع بشكل منظم من أجل التعامل مع المخاطر التي ينطوي عليها نشاطه من أجل تنفيذ كل نشاط، ومعرفة المخاطر المحيطة به لتمكين المشروع الإدارة للتعامل مع المخاطر والصعوبات التي قد تتعرض لها في المستقبل والتي قد تعيق مسيرتها، كما تساهم في الاستخدام الكفء والفعال للموارد التي تؤثر على نجاح المشروع، ويعتبر إدارة المشاريع وإدارة مخاطر المشاريع أحد الأجزاء الهامة لبناء المعرفة في إدارة المشاريع، وهي أهم وأصعب المجالات في إدارة المشاريع ، وتتكون إدارة المخاطر من أربع مراحل رئيسية التخطيط والتعريف تحليل المخاطر، الاستجابة للمخاطر ، مراجعة وتقييم المخاطر. (الرواشدة، الشورة ، 2022)

وفي الظروف المحتملة لها آثار سلبية يمكن تصنيفها إلى نوعين أساسيين: الأول المخاطر التقليدية التي قد تكون مبنية على أسباب مادية أو قانونية، مثل الكوارث الطبيعية والحرائق والحوادث وغيرها، أما النوع الثاني فيتمثل في المخاطر غير الملموسة، مثل تلك المتعلقة بالمعرفة والقدرة والتواصل والعلاقات بين الأطراف المتعاقدة، ومن خلال الالتزام بالجدول الزمني المحدد للإنجاز وتحقيق معدلات الأداء والكفاءة التشغيلية والجودة المطلوبة، ومخاطر تتعلق بعدم القدرة على توفير الموارد البشرية والعمالية اللازمة في المشاريع، وأخرى تتعلق بعدم وفاء المقاولين والموردين بالتزاماتهم التعاقدية. ونتيجة لعدم كفاية إدارة المخاطر أو الفشل في تطبيقها بشكل صحيح، فقد أثبتت الدراسات في مجال إدارة المشاريع، وأن تنفيذ إدارة المخاطر أثر على أداء المشاريع من حيث الفعالية وتحسين الأداء وزيادة قيمته وإنتاجية، وبعد عدم وجود إدارة مخاطر المشروع أحد أسباب فشل المشروع، مثل عدم الالتزام بالجدول الزمني للمشروع بالمواعيد النهائية، وزيادة التكاليف، وضعف جودة الأداء، ومع ذلك، فإن تنفيذ إدارة المخاطر في المشاريع وتأثيرها على نجاحها لا يزال غير مؤكد (المرى وآخرون، 2020).

يتناول الباحث في الفصل الحالي محاولة الإجابة عن السؤال الرئيس للدراسة، والمتمثل في: ما أثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريع البناء المستعجل الترفيهية في إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وذلك في ضوء ما أوردته الدراسات والأدبيات السابقة ذات الصلة، ويستند

هذا الطرح إلى تحليل الأطر النظرية والمداخل التطبيقية لإدارة المخاطر، وبيان مدى انعكاسها على عناصر الميزة التنافسية، مثل خفض التكاليف، وتسريع الإنجاز، وتحسين الجودة، وتعزيز رضا المستفيدين.

كما يسعى الفصل إلى الربط بين المفاهيم النظرية والواقع العملي لمشاريع البناء المستعجل ذات الطابع الترفيهي، بوصفها أحد القطاعات الحيوية الداعمة لبرامج التحول الوطني والتنوع الاقتصادي، ومن ثم، يركز الباحث على استكشاف آليات توظيف إدارة المخاطر كأداة استراتيجية لا تقتصر على الحد من الخسائر، بل تمتد لتكون مدخلاً لتعظيم القيمة وتحقيق التفوق التنافسي المستدام، بما يتوافق مع متطلبات البيئة التنافسية الحديثة وأهداف التنمية الشاملة.

المبحث الأول - إدارة المخاطر

تُعد إدارة المخاطر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي اكتسبت أهمية متزايدة في ظل بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالتغير السريع، وشدة المنافسة، وتعدد مصادر عدم اليقين، فقد أصبحت المنظمات، على اختلاف أنشطتها، تواجه طيفاً واسعاً من المخاطر الاستراتيجية والتشغيلية والمالية والتنظيمية، الأمر الذي يفرض عليها تبني منهج علمي منظم للتعامل مع تلك المخاطر، ليس فقط بهدف الحد من آثارها السلبية، بل أيضاً لتعزيز قدرتها على الاستمرار وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، ومن هنا برزت إدارة المخاطر بوصفها وظيفة إدارية استراتيجية تسهم في دعم عملية صنع القرار وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

باتت إدارة المخاطر أساسية للمنظمات، إذ لم تعد تركيزها يقتصر على عمليات المشروع ونطاقه وزمنه وتكلفته وجودته، وإنما تم تعميمها لتشمل التغيرات البيئية السريعة وتقلبات السوق، والأزمات المتتالية التي شهدتها السنوات الأخيرة. وبالتالي، أصبحت إدارة المخاطر نشاطاً أساسياً داخل المنظمات، يعتمد على تخطيط المخاطر وتحليلها وتحديد وضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة لمواجهتها والتحكم بها ومراقبتها (العزاوي 2016، 217)، بفضل إدارة المخاطر، تتمكن المنظمات

من حماية أصولها ومركزها التنافسي وتحقيق أهدافها بأفضل الطرق الممكنة. فهي تساعد المنظمات على تحديد المخاطر المحتملة وتقييمها وتصنيفها حسب الأولوية، كما تساعد على اتخاذ القرارات الصائبة والتحضير للتعامل مع المخاطر المتوقعة والغير متوقعة. ومن خلال اتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة، يمكن للمنظمات تقليل تأثير المخاطر وتقادي الخسائر بأقل تكلفة ممكنة. (يانج، 2014، 127).

1.2 مفهوم إدارة المخاطر

يحظى موضوع إدارة المخاطر باهتمام واسع من قبل المنظمات، نتيجة لتزايد حدة المخاطر وتعقدها، وهو ما يتطلب قدرة تنظيمية على صياغة استراتيجيات فعالة لرصد هذه المخاطر ومراقبتها والسيطرة عليها. ومع ذلك، فإن إدارة المنظمة قد لا تكون قادرة على تقليل جميع المخاطر أو تجنب آثارها بشكل كامل، نظراً لارتباط بعضها بمتغيرات خارجية لا تملك المنظمة التحكم فيها (مختار، 2010، 42).

وأشار Ayers و Hutchms (2019، 16) إلى أن المخاطر تتمثل في حدث أو نشاط قد يحدث بصورة غير متوقعة ويسبب تأثيراً سلبياً على المنظمة من حيث الوقت أو الأداء أو الميزانية. ومن ثم فإن إدارة المخاطر تُعد عملية منهجية تتضمن تحديد المخاطر وتصنيفها وترتيب أولوياتها، والتخطيط المسبق للتعامل معها قبل وقوع المشكلات.

وعرّف Chapelle (2019) إدارة المخاطر بأنها مجموعة من الضوابط الوقائية التي تشمل عمليات وأنشطة ومهام وأساليب رئيسة تهدف إلى الحد من المخاطر، بحيث لا يقتصر الاهتمام على التعامل مع الحوادث بعد وقوعها، وإنما يمتد إلى التدخل المبكر والتخطيط الاستباقي لمنع حدوثها أو تقليل آثارها المحتملة، كما عرّف المغربي (2020، 193) إدارة المخاطر بأنها منهج علمي للتعامل مع المخاطر من خلال التنبؤ بالخسائر المحتملة التي قد تتعرض لها المنظمة، وتصميم وتنفيذ إجراءات تسهم في تجنب تلك الخسائر أو الحد من احتمالية وقوعها.

ويرى بلغنامي وبلعدي (2020) أن مفهوم إدارة المخاطر يستند إلى مجموعة من الوسائل والأساليب العلمية التي يعتمد عليها متخذ القرار لمواجهة التهديدات والمخاطر المحيطة ببيئة أعمال المنظمة، بهدف منع الخسائر أو تقليلها. وفي السياق ذاته، عرّف Hopkin (2017، 46) إدارة المخاطر بأنها مجموعة من الأنشطة التنظيمية التي تهدف إلى تحقيق أفضل النتائج الممكنة أو تقليل التقلبات والتغيرات التي قد تؤثر في تلك النتائج.

كما أشار محمد وسعيد (2020) إلى أن إدارة المخاطر تتمثل في مجموعة من الأساليب والإجراءات التي تنفذها المنظمة من خلال فريق متخصص يمتلك الخبرة والمعرفة لاكتشاف المخاطر المحتملة وتحديد قياسها وتقييمها، ووضع الخطط المناسبة لمواجهتها أو تجنبها والسيطرة عليها. ويذهب عودة (2020، 5) إلى أن إدارة المخاطر ممارسة منتظمة تعتمد على المنظمة لاختيار أكثر الأساليب كفاءة في تقليل آثار المخاطر والتهديدات السلبية المحتملة، من خلال تنفيذ عدد من الأنشطة والعمليات مثل القياس والتقييم وتطوير الاستراتيجيات المناسبة لإدارتها.

كما تُعرّف بأنها منهجية منظمة تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة التي قد تؤثر في نجاح المشروع، وتحليلها، وتقييم آثارها، ثم وضع الإجراءات المناسبة للحد منها أو السيطرة عليها. وفي قطاع التشييد، قد تنشأ المخاطر من مصادر متعددة، مثل الظروف البيئية، والتقلبات المالية، وأخطاء التصميم، والتعقيدات القانونية، ومخاطر السلامة المهنية. وتتضمن الإدارة الفعالة للمخاطر تقييم احتمالية وقوع الخطر وحجم تأثيره، ثم اختيار الاستجابة المناسبة، سواء بتجنب الخطر أو تقليله أو نقله إلى طرف آخر، بما يسهم في تقليل آثاره السلبية وتعزيز جودة عملية اتخاذ القرار وتحقيق نتائج أفضل للمشروع (راشد، 2023).

وفي مشاريع البناء، تُعرّف المخاطر بأنها الأحداث أو الظروف التي قد تحدث تأثيراً سلبياً في الأهداف العامة للمشروع، أو في أحد أقسامه أو عملياته أو أنشطته المختلفة (Al-Masry, Nima, 2019).

وتُشير إدارة المخاطر في صناعة البناء إلى العملية المنهجية التي تتضمن التعرف على المخاطر التي يواجهها المشروع، ووصفها وتحليلها وتقييمها، ثم متابعتها ودراستها واتخاذ الاستجابات المناسبة حيالها. (Iswajuni, Soetedjo, 2018)

كما يمكن تعريف إدارة المخاطر في مشاريع البناء بأنها مجموعة من العمليات التي تشتمل على منهج متكامل للتحكم في المخاطر، سواء كانت تلك المخاطر متعلقة بموقع العمل، أو بالجدول الزمني، أو بالتكلفة، أو بالعقود، أو بالجودة، أو بالموارد الفنية والتقنية، بما يضمن الحد من آثارها والمحافظة على تحقيق أهداف المشروع بكفاءة (Alshehhi, 2024).

كما تُعرّف إدارة المخاطر في مشاريع البناء بأنها ممارسات منهجية تهدف إلى اختيار الأساليب الأكثر كفاءة من حيث التكلفة لتقليل أثر تهديد معين على المشروع، وهي عملية مستمرة تمتد عبر جميع مراحل دورة حياة المشروع، ويمكن تصنيف أنواع إدارة المخاطر في مشاريع البناء وفق معيارين رئيسيين كما أشار (Kucuk, 2020) و (Al-Najjar & Al-Fur, 2019)، وذلك على النحو الآتي:

- (1) **إدارة المخاطر التقليدية:** وهي ذلك النوع من إدارة المخاطر الذي يركز على التهديدات ذات الطبيعة المادية أو القانونية، مثل الكوارث الطبيعية، والفيضانات، والحرائق، أو الدعاوى القضائية، حيث ينصب الاهتمام على تقليل الآثار المباشرة لهذه المخاطر وحماية المشروع منها.
- (2) **إدارة المخاطر المالية:** وهي إدارة تُعنى بالمخاطر التي يمكن التعامل معها من خلال الأدوات والموارد المالية، مثل القروض أو التسهيلات الائتمانية، حيث تمثل المؤسسات المصرفية الداعمة للمشروع البيئة الرئيسة للتعامل مع هذا النوع من المخاطر.
- (3) **إدارة المخاطر المثلى:** وهي نهج في إدارة المخاطر يقوم على إعطاء الأولوية للمخاطر المالية ذات التأثير الكبير أو الأضرار الجسيمة، مقارنة بالمخاطر المالية منخفضة التأثير، بما يحقق توازنًا رشيدًا في تخصيص الموارد المخصصة لمواجهتها.

ويعرف الباحث إدارة المخاطر "إجرائياً" بأنها العملية المنهجية المتكاملة التي تعتمد على الجهات القائمة على مشاريع البناء المستعجل الترفيفية لتحديد المخاطر المحتملة المرتبطة بالوقت والتكلفة والجودة والسلامة والتشريعات، وتحليلها وتقييمها، ثم وضع الاستراتيجيات والإجراءات المناسبة للحد من آثارها أو تجنبها أو التحكم فيها، بما يضمن تنفيذ المشروع في الإطار الزمني المحدد، وضمن الميزانية المعتمدة، وبمستوى الجودة المطلوب، بما يسهم في دعم القدرة التنافسية لتلك المشاريع في ضوء مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

1.3 أهمية إدارة المخاطر

يشهد العالم تغيرات متسارعة ومتلاحقة، ولم يكن قطاع التشييد والبناء بمنأى عن هذه التحولات. فمشاريع البناء، على امتداد دورة حياتها، تتعرض للعديد من التقلبات والتحديات، كما يتضح من واقع الممارسة التاريخية للصناعة، وتنعكس هذه التغيرات بصورة مباشرة على مستوى أداء المشاريع، خاصة فيما يتعلق بالالتزام بالجدول الزمنية للتنفيذ، والتكلفة التقديرية، وجودة المواصفات المخططة، وتمثل هذه الأبعاد الثلاثة ركائز أساسية لنجاح المشروع، إذ إن أي خلل في إدارتها قد يؤثر سلباً على الوضع المالي للمشروع، بل وقد يقود إلى تكبد خسائر في حال عدم التعامل معها بكفاءة.

ورغم أن التغيير يُعد أمراً حتمياً في بيئة مشاريع البناء، إلا أنه يمكن التحكم في آثاره من خلال إدارة المخاطر المرتبطة بالمشروع بأسلوب علمي منظم، بما يسهم في تقليل درجة عدم اليقين وزيادة مستوى الثقة في تنفيذ المشروع وفق متطلبات الأداء المحددة، سواء من حيث الالتزام بالجدول الزمني، أو ضبط التكاليف، أو تحقيق الجودة المطلوبة في المواصفات (Smith, Merna, 2014, 13).

ووفقاً لدليل إدارة المشروعات المعتمد على المعرفة، A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)، تُعد إدارة مخاطر المشروع المكوّن الثامن من بين

المكونات الأساسية التسعة لإدارة المشروعات (PMBOK, 2008, 67) ، الأمر الذي يعكس أهميتها الجوهرية ضمن الإطار المتكامل لإدارة المشروع.

ويشار الى أهمية إدارة الخطر بأنها (جاسم، 2016، 14)

- تنظيم الإخطارات بشكل منهجي لتحسين أداء المشروع، وذلك عبر التشخيص والتقييم والإدارة المنظمة للمشروع المرتبط بالخطر.
- تطبيق عملية نظامية ومتكررة لمصادر المشروع، وفقاً لسياسة إدارة خطر المشروع المثبتة، والتي تصف موقف الشركة تجاه الخطورة، وتشمل جميع فعاليات المشروع المتعلقة بالتشخيص والتقييم وتقليل وقبول الخطر.
- تشخيص وتحليل وترتيب وتخفيف وتخطيط ومراقبة وضبط الأحداث التي يمكن أن تتسبب في تغييرات غير مرغوبة.
- الفن والعلم في تشخيص وتقييم وإدارة خطر المشروع على مدار حياته، وذلك باهتمام خاص بأهدافه، ويجب مراعاة أن الخطورة موجودة في كل مرحلة من دورة حياة المشروع، وبالتالي فإن الإدارة المستمرة للخطر ضرورية لضمان تحقيق النتائج الأمثل لإدارة الخطر.

ويرى الباحث أن إدارة المخاطر تمثل أحد المرتكزات الأساسية لضمان نجاح مشاريع البناء المستعجل ذات الطابع الترفيهي، خاصة في ظل البيئة التنافسية التي أفرزتها رؤية المملكة العربية السعودية 2030 وما تتضمنه من توجهات نحو تسريع وتيرة الإنجاز وتحقيق أعلى مستويات الكفاءة والجودة، فهذه المشروعات لا تخضع فقط لمعيار التنفيذ السريع، بل تتطلب كذلك تحقيق قيمة مضافة تعزز قدرتها على المنافسة والاستدامة.

ويؤكد الباحث أن أهمية إدارة المخاطر تنبع من قدرتها على استباق التحديات المحتملة، وتحليل مصادر عدم اليقين، وتقليل الآثار السلبية التي قد تؤثر في التكلفة أو الوقت أو الجودة أو رضا المستفيدين. كما تمثل أداة استراتيجية لدعم متخذي القرار من خلال توفير معلومات دقيقة تساعد في

المفاضلة بين البدائل، وتخصيص الموارد بكفاءة، وتعزيز القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية والتنظيمية.

1.4 أهداف إدارة المخاطر

وفقاً لـ (العزاوي ، 2016) تتمثل أهداف إدارة المخاطر فيما يلي:

تعد إدارة المخاطر من العمليات الحيوية التي يجب أن تقوم بها المنظمات للحد من تأثير المخاطر الناشئة على أنشطتها، ولتحقيق ذلك، يجب على المنظمة اتباع الخطوات التالية:

1- **تحديد رؤية إدارة المخاطر:** يجب على المنظمة تحديد رؤيتها الخاصة بإدارة المخاطر وطريقة تطبيق أنشطة المخاطر. ويجب أن تحدد هذه الرؤية درجة المخاطر وأنواعها وأهميتها بالنسبة للمنظمة.

2- **اكتشاف وتحديد المخاطر:** يتطلب ذلك البحث والتحليل المستمر للمخاطر الجديدة وتحديدتها. ويجب أن توضح المخاطر التي يتم تحديدها الأهمية الكاملة لها، بالإضافة إلى تحديد الموارد والوقت الكافي لتنفيذ إجراءات إدارة المخاطر.

3- **إجراء التحليل النوعي للمخاطر:** يتطلب ذلك تقييم احتمال حدوث المخاطر ودرجة تأثيرها وتحديد الأولوية حسب الأهمية أو درجتها، ويساعد هذا التحليل في إعداد مصفوفة الاحتمال والتأثير ويهيئ التخطيط للاستجابة للمخاطر.

4- **إجراء التحليل الكمي للمخاطر:** يتطلب ذلك تحديد قائمة المخاطر بأهداف الأنشطة وأولوياتها وترتيب المخاطر كمياً لتسهيل عملية قياسها واستنتاجها .

5- **وضع خطة لمواجهة المخاطر:** يجب على المنظمة وضع خطة للاستجابة للمخاطر تتضمن مجموعة من الخيارات بهدف القيام بتحسين الفرص والتقليل من المخاطر أو الحد منه.

1.4 عملية إدارة المخاطر

خلال مرحلة تحديد المخاطر وهيكلتها، يعمل محلل المخاطر على جمع المعلومات الجوهرية من الأطراف الرئيسية في المشروع والمسؤولين عنه، باعتبارهم المصدر الأساس للبيانات المرتبطة بطبيعة المخاطر المحتملة. وعقب ذلك، يتم تنفيذ عملية إدارة المخاطر بالاعتماد على أساليب ومنهجيات وأدوات متخصصة تُمكن من تحليل المخاطر وتقييمها بصورة علمية دقيقة.

ومن الأهمية بمكان أن تُنفذ عملية إدارة المخاطر في إطار عمل جماعي لا فردي، بما يتيح تبادل المعارف والخبرات بين تخصصات متعددة، ويعزز شمولية الرؤية عند تحليل المخاطر. ويتوقف نجاح هذه العملية إلى حد كبير على مدى إسهام المشاركين في المشروع في تزويد محلل المخاطر بالمعلومات الحيوية اللازمة، ليتمكن من تحليل المخاطر وتحديد درجة تأثيرها في المشروع (Smith, Merna & Jobling, 2014).

وتُعد إدارة مخاطر مشاريع البناء مسؤولية مشتركة تقع على عاتق جميع أطراف المشروع. إذ يتعين على المفاوض دراسة البيئة المحيطة بالمشروع، بما في ذلك الأوضاع السياسية والاقتصادية وظروف السوق، مع استشراف المخاطر المحتملة ووضع الخطط المناسبة للتخفيف من آثارها. كما يضطلع الاستشاري بإعداد التصاميم ووثائق المشروع بكفاءة ووفقاً لمتطلبات المالك، في حين يظل المالك مسؤولاً عن ضمان توفير الموارد المالية اللازمة لتمويل المشروع (Abdulsalam, 2015).

يشير (Winch, 2011) إلى أن عملية إدارة المخاطر في مشاريع البناء تمر بأربع مراحل رئيسية تتمثل فيما يأتي:

1. تحديد المخاطر (Risk Identification) : وتتضمن حصر جميع المخاطر المحتملة التي

قد تؤثر في المشروع.

2. تقييم المخاطر (Risk Assessment) : وتهدف إلى تحليل المخاطر من حيث احتمالية حدوثها وحجم تأثيرها، وتحديد أولوياتها.

3. الاستجابة للمخاطر (Risk Response) : وتشمل وضع الاستراتيجيات والإجراءات المناسبة لتجنب المخاطر أو تقليل آثارها أو نقلها أو قبولها وفقاً لطبيعتها.

4. إدارة المخاطر ومتابعتها (Risk Management) : وتتعلق بعملية الرقابة المستمرة على المخاطر ومراجعة خطط الاستجابة وتحديثها طوال دورة حياة المشروع.

1.4.1 مرحلة تحديد المخاطر

تُعد مرحلة تحديد المخاطر المرحلة الأولى في عملية إدارة المخاطر، وتهدف إلى التعرف على المخاطر المحتملة التي قد تؤثر في المشروع وتهدد تحقيق أهدافه. وتمثل هذه المرحلة عملية حصر منهجي لجميع المخاطر المتوقعة التي قد يتعرض لها المشروع، وتُشكل الأساس الذي تُبنى عليه بقية مراحل إدارة المخاطر ومعالجة عدم اليقين. (Winch, 2011)

ويتطلب الوصول إلى هذه المخاطر وتحديد استخدامها مجموعة من الآليات والأدوات المتخصصة، من بينها جلسات العصف الذهني، والاستعانة بآراء الخبراء من خلال أسلوب دلفي أو عبر المقابلات المباشرة والاستفادة من خبراتهم، بالإضافة إلى تحليل البيانات التاريخية لمخاطر مشاريع مشابهة للمشروع محل الدراسة، وإجراء تقييمات متعددة تستند إلى تقديرات فريق العمل. (Pinto, 2016)

ونظراً لتعدد أنواع المخاطر وتباينها، إذ يمكن التعرف على بعضها بسهولة في حين يصعب اكتشاف البعض الآخر، كما أن بعضها يكون مقبولاً ضمن حدود معينة بينما يكون بعضها غير مقبول، فإن عملية تحديد المخاطر تتأثر بخبرات المنظمة السابقة وسياقها التنظيمي. وبما أن المخاطر ترتبط بطبيعة البيئة التي يعمل فيها المشروع، فإنه يتعين تطوير تقنيات تحديد المخاطر بما يتناسب مع هذه المتغيرات والظروف البيئية المختلفة (Najm, 2013).

صنّفت العديد من الدراسات والمراجع المخاطر المرتبطة بمشاريع البناء بطرائق متعددة، ومن أبرزها تقسيمها إلى فئتين رئيسيتين: مخاطر داخلية ومخاطر خارجية، فالمخاطر الخارجية ترتبط بالبيئة المحيطة بالمشروع، وتشمل جملة من العوامل مثل الأوضاع الاقتصادية وتأثيرات العولمة، والضوابط والتشريعات القانونية، وسياسات الدولة، والظروف الطارئة غير المتوقعة، وقضايا الأمن والسلامة الخارجة عن نطاق سيطرة فريق العمل، فضلاً عن الثقافة المجتمعية، والمسائل الاجتماعية، والاشتراطات البيئية والصحية، وغيرها من المتغيرات التي يصعب على إدارة المشروع التحكم المباشر فيها، أما المخاطر الداخلية - والتي يمكن إدارتها والتحكم فيها بدرجة أكبر - فترتبط بالأطراف الرئيسية المنفذة للمشروع، مثل المالك أو الاستشاري أو المقاول أو المقاولين من الباطن والموردين، وما قد ينشأ عنهم من قصور إداري أو فني أو مالي يؤثر في سير العمل وتحقيق أهداف المشروع (Al-shibly et al., 2013).

في سياق مشاريع البناء، اعتمدت الجمعية الأمريكية للمهندسين المدنيين American Society of Civil Engineers (ASCE) تصنيفاً للمخاطر يقسمها إلى ست فئات رئيسية، هي: مخاطر التشييد، والمخاطر الطبيعية تحت السطح، والمخاطر القانونية والتعاقدية، ومخاطر الأداء، والمخاطر الاقتصادية، والمخاطر السياسية. كما يحدد هذا التصنيف الأطراف المسؤولة عن كل نوع من هذه المخاطر (Fisk, Reynolds, 2016)، وذلك على النحو الآتي:

- **جاهزية الموقع:** نظراً لأن المالك هو من يختار موقع المشروع، فإنه يتحمل مسؤولية تجهيزه، في حين يتولى المقاول مسؤولية استخراج التراخيص والموافقات القانونية اللازمة لاستلام الموقع ومباشرة الأعمال وبدء التنفيذ.
- **المخاطر الطبيعية أو الفيزيائية:** يتحمل المقاول مسؤولية المخاطر المرتبطة بالظروف الطبيعية تحت السطح، مثل مستوى المياه الجوفية، وطبيعة التربة، والخصائص الجيولوجية للموقع.
- **الظروف الجوية:** يُعد المقاول مسؤولاً عن التعامل مع الأحوال الجوية المتوقعة وغير المتوقعة، باستثناء الظروف الجوية القاسية أو الاستثنائية التي تخرج عن نطاق السيطرة المعتادة.

- **الكوارث الطبيعية:** وتشمل الأحداث غير المخططة التي تقع خارج نطاق التدخل البشري، مثل الزلازل والفيضانات. وفي حال كان المصمم على دراية مسبقة بخصائص المدينة أو المنطقة التي يُقام فيها المشروع، فقد تقع عليه مسؤولية مراعاة تلك المخاطر في التصميم. أما في غير ذلك من الحالات، فإن المالك يتحمل الخسائر الناتجة عن هذه الكوارث.
- **الاختلاف بين الكميات الفعلية والمقدّرة للمواد المستخدمة:** يتحمل المقاول تكلفة الزيادة في الكميات ضمن حدود تتراوح بين (15%-25%) وفقاً لشروط العقد، في حين يتحمل المالك تكلفة الكميات الإضافية الناتجة عن أوامر التغيير الصادرة أثناء التنفيذ.
- **عدم كفاءة الكوادر العاملة:** تشمل الكوادر العاملة جميع الجهات المشاركة في المشروع، مثل المالك، والاستشاري، والمقاول، ومدير المشروع. إلا أنه من الناحية العملية غالباً ما يُحمّل المقاول مسؤولية أوجه القصور أو عدم الكفاءة التي قد تصدر عن هذه الكوادر أثناء التنفيذ.
- **أخطاء التصميم:** من المنطقي أن يتحمل المصمم مسؤولية الأخطاء التصميمية، غير أن الواقع العملي قد يُظهر أن الخسائر الناتجة عن هذه الأخطاء يتحملها في كثير من الأحيان كلّ من المالك والمقاول، سواء من حيث التكلفة أو التأخير الزمني.
- **أخطاء المقاولين من الباطن:** بما أن المقاول الرئيس هو الجهة التي تتعاقد مع المقاولين من الباطن، ويتولى الإشراف على أدائهم لضمان الجودة والكفاءة، فإنه يتحمل المسؤولية عن الأخطاء التي قد تصدر عنهم.
- **حوادث العمل:** قد يتعرض العاملون في المشروع للحوادث نتيجة سوء اختيار أساليب التنفيذ، أو تدني مستوى أداء العمال، أو عدم ملائمة ظروف الموقع، أو غيرها من العوامل. ونظراً لأن المقاول هو المسؤول عن إدارة الموقع وكل ما يجري فيه، فإنه يتحمل المسؤولية القانونية والمهنية عن الحوادث التي تقع داخله.
- **ضعف الكفاءة الإدارية:** يؤدي عدم قدرة الكوادر الإدارية المؤهلة على أداء مهامها بكفاءة إلى آثار سلبية على المشروع، ويتحمل كل شريك في المشروع تبعات القصور الإداري في نطاق

مسؤولياته. ولضمان كفاءة العمليات الإدارية، ينبغي اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب وفقاً لتخصصه وخبرته، بما يسهم في الحد من المخاطر الإدارية وتحسين أداء المشروع.

■ **العجز المالي:** ويُقصد به عدم القدرة على توفير الموارد المالية اللازمة لاستكمال تنفيذ المشروع، ونظراً لأن العجز المالي قد يؤثر في أي طرف من أطراف المشروع، فإن جميع المشاركين فيه يتحملون مسؤولية الإسهام في ضمان الاستقرار المالي للمشروع، والتأكد من توافر التمويل الكافي بما يضمن الالتزام بمتطلبات المشروع كافة وتحقيق أهدافه المخططة.

1.4.2 مرحلة تقييم المخاطر

عقب تحديد المخاطر وتصنيفها، تأتي مرحلة تقييمها، حيث يتم تحليل كل خطر من حيث احتمالية حدوثه، وحجم تأثيره، وتوقيت وقوعه المحتمل، فضلاً عن دراسة سبل التخفيف الممكنة للتعامل معه (Risk Management Plan Preparation Guidelines, 2005)، وتُستخدم عملية تقييم المخاطر لتحديد أولويات المعالجة، بحيث تُعالج المخاطر الأكثر أهمية وتأثيراً أولاً، تليها الأقل أهمية وفق ترتيب تنازلي يستند إلى درجة خطورتها.

ويرى عبد المنعم، الكاشف، وكاسب (2008) أن درجة الخطر تُقاس بمدى تأثيره في المشروع؛ فكلما ازداد حجم التأثير، زادت أهمية الخطر بالنسبة للمشروع، وعند تقييم المخاطر، ينبغي مراعاة ثلاثة عناصر أساسية (The Orange Book, 2004) :

1) ضرورة أن تكون آلية تحديد درجة تأثير الخطر واحتمالية وقوعه واضحة ومنظمة وفق منهج محدد.

2) توثيق نتائج تقييم المخاطر بصورة دقيقة، بما يسهل ترتيبها وتصنيفها وفق أهميتها ودرجة تأثيرها.

3) التمييز بوضوح بين المخاطر الكامنة (Inherent Risks) المرتبطة بطبيعة المشروع في حال عدم اتخاذ إجراءات رقابية، والمخاطر المتبقية (Residual Risks) التي تظل قائمة بعد تطبيق إجراءات الضبط والمعالجة.

من الأساليب الشائعة في التقييم النوعي للمخاطر استخدام مصفوفة الاحتمالية/التأثير (Probability/Impact Matrix)، إذ تسهم هذه الأداة في تحديد مستوى أهمية كل خطر من خلال احتساب احتمالية حدوثه وحجم الأثر المتوقع المترتب عليه، ومن ثم تحديد المخاطر الأكثر تأثيراً في المشروع (Winch, 2011)، ويوضح الشكل التالي (1) كيفية تمثيل المصفوفة لمجمل المخاطر المحتملة التي قد يواجهها المشروع، والتي سبق تحديدها في المرحلة الأولى. ويتم تصنيف هذه المخاطر وفقاً لدرجة احتمالية وقوعها، وكذلك وفقاً لمستوى تأثيرها، حيث تُقسم إلى ثلاثة مستويات رئيسية هي: منخفض، ومتوسط، ومرتفع، وذلك لبيان مدى خطورتها وتأثيرها في المشروع (Pinto, 2016, 252).

		High	Medium	Low
Impact	High			
	Medium			
	Low			
		Possibility		

شكل (1) مصفوفة احتمالية وتأثير المخاطر

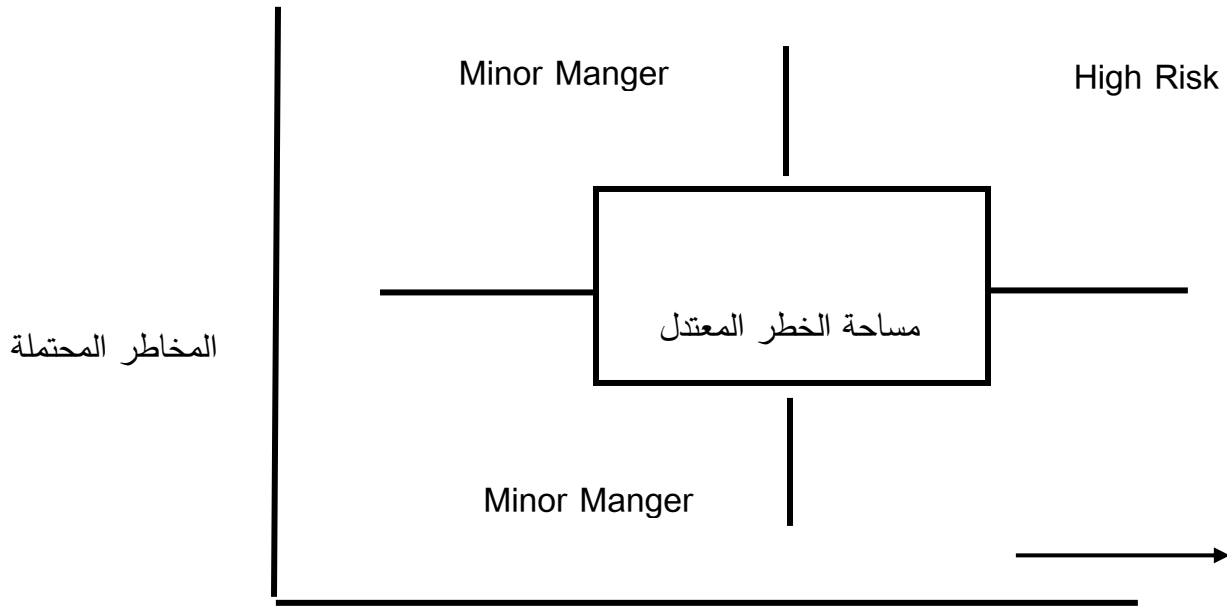
استناداً إلى شدة تأثير المخاطر على المشروع، يتم تصنيف المخاطر إلى ثلاث درجات رئيسية باستخدام مصفوفة الاحتمالية والتأثير (موسى وآخرون، 2012؛ Caltrans, 2012)، وذلك على النحو الآتي:

▪ **المخاطر الشديدة:** وهي المخاطر التي قد يؤدي وقوعها إلى فشل المشروع أو توقفه بشكل كامل. ويتم التعرف على هذه المخاطر في المراحل المبكرة والعمل على إدارتها ومعالجتها بصورة استباقية.

▪ **المخاطر المتوسطة:** وهي المخاطر التي قد تتسبب في تعرض المشروع لضغوط مالية أو اضطرابه إلى الحصول على تمويل إضافي، ويتم التعامل مع هذه المخاطر وفقاً للموارد والإمكانات الزمنية والمالية المتاحة.

▪ **المخاطر الضعيفة:** وهي المخاطر التي يمكن تحمل آثارها المالية من خلال السيولة المتوفرة داخل المشروع، وبالتالي لا تتطلب تدخلاً عاجلاً أو إجراءات معالجة فورية في الوقت الحالي.

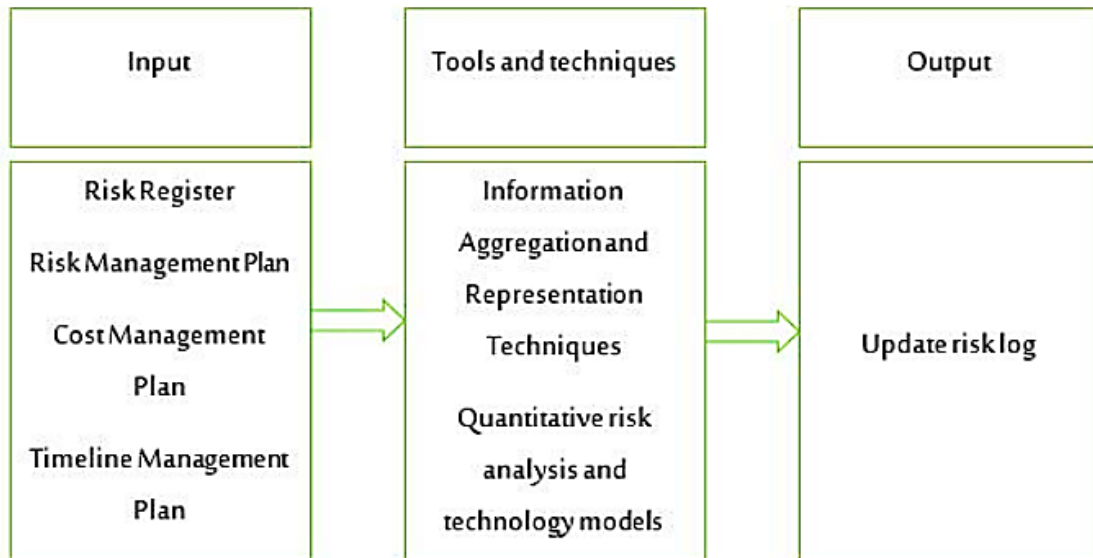
وفي ضوء ما سبق، يتضح أن التحليل النوعي للمخاطر المحددة في المرحلة الأولى يُعد عنصراً أساسياً لتحديد احتمالية حدوث الخطر ومستوى تأثيره، ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة بشأن درجة خطورته وآليات التعامل معه. ويوضح الشكل (2) تصنيف المخاطر وفقاً لاحتمالية حدوثها ومدى تأثيرها في المشروع (Titi, 2010).



شكل (2) تصنيف المخاطر وفقاً لاحتمالية والتأثير (Al-Titi, 2010)

يعتمد التحليل الكمي للمخاطر، والمعروف أيضًا بالتقييم الكمي، على تقدير مدى نجاح المشروع في الالتزام بالجدول الزمني المحدد، والميزانية المعتمدة، ومعايير الجودة المطلوبة. ويُستخدم في هذا النوع من التحليل عدد من الأساليب مثل تحليل الحساسية وتحليل الاحتمالات، حيث يتم قياس أي زيادة محتملة في التكلفة عن التقدير المخطط له للمشروع، أو أي تمدد في المدة الزمنية من خلال إضافة مدد تنفيذية إضافية، فضلًا عن تقييم درجة الانحراف عن مستوى الجودة المطلوبة في التنفيذ (Smith, Merna & Jobling, 2014).

ويُعد التحليل الكمي للمخاطر جزءًا من منهجيات إدارة المشروعات الحديثة كما أشار إليه A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)، حيث يتم تطبيقه من خلال مجموعة من المدخلات والأدوات والمخرجات المنظمة، وذلك كما هو موضح في الشكل (3).



شكل (3) خطوات تطبيق التحليل الكمي للمخاطر من خلال المدخلات والأدوات والمخرجات (PMBOK, 2008)

تنقسم هذه الطريقة إلى منهجين رئيسيين هما: المنهج الإحصائي والمنهج الاحتمالي. ويعتمد المنهج الإحصائي على استخدام الأساليب الإحصائية في تقييم وتحليل المخاطر، بينما يستند المنهج

الاحتمالي إلى تحليل الاحتمالات، وتحليل شجرة القرار، وتحليل الحساسية في تقدير المخاطر (Azri, 2011).

وتتكون عملية التحليل الكمي للمخاطر من مرحلتين أساسيتين؛ ففي المرحلة الأولى يتم إعداد مصفوفة لقياس الاحتمالية والتأثير والنتائج المترتبة على المخاطر، مع تحديد قوة كل خطر ومدى تأثيره في المشروع. أما المرحلة الثانية فتتضمن تقدير القيمة الكمية لكل خطر وفقاً لدرجة تأثيره الكلي في المشروع، بالإضافة إلى تقييم أثره على عوامل نجاح المشروع المختلفة، وذلك من خلال حساب معامل الخطر باستخدام المعادلة الآتية:

$$RF=PF+CF-(PF)(CF)$$

حيث إن:

$$\begin{aligned} RF &= \text{معامل الخطر (Risk Factor)} \\ PF &= \text{احتمالية حدوث الخطر (Probability Factor)} \\ CF &= \text{معامل تأثير الخطر (Consequence Factor)} \end{aligned}$$

1- معامل الخطر (RF – Risk Factor) :

يُعبّر معامل الخطر (RF) عن المستوى الكمي لدرجة الخطورة المرتبطة بالمخاطر المحتملة في المشروع، ويتم حسابه من خلال احتمالية الفشل (PF) وتأثيره المتوقع (CF) وفقاً للمعادلة التحليلية المستخدمة في تقييم المخاطر.

2- احتمالية الفشل (PF – Probability of Failure) :

تمثل احتمالية حدوث الخطر، ويتم حسابها من خلال جمع قيم احتمالية الفشل المرتبطة بعوامل نجاح المشروع المختلفة، ثم قسمة الناتج على عدد تلك العوامل.

3- نتائج الفشل (CF – Consequences of Failure) :

تشير إلى حجم التأثير المتوقع في حالة حدوث الخطر، ويتم احتسابها من خلال جمع قيم الآثار السلبية المحتملة على عوامل نجاح المشروع وقسمة الناتج على عددها.

ويُصنّف مستوى الخطر وفقًا لقيمة معامل الخطر (RF) إلى ثلاث فئات رئيسية؛ حيث يُعد الخطر منخفضًا إذا كانت قيمة المعامل أقل من 30 ($RF < 30$) ، ويُصنف الخطر متوسطًا إذا تراوحت قيمة المعامل بين 30 و 70، بينما يُعد الخطر مرتفعًا وشديد التأثير إذا تجاوزت قيمة المعامل 70 (Pinto, 2016)، وتُعد التحليلات النوعية من أكثر الأساليب ملاءمة لتقييم مخاطر مشاريع البناء، نظرًا لقدرتها على التعامل مع طبيعة المخاطر المرتبطة بالبيئة التشغيلية للمشروعات (Al-Azri, 2011).

1.4.3 مرحلة الاستجابة للمخاطر

تُعد مرحلة الاستجابة للمخاطر من المراحل المحورية في عملية إدارة المخاطر، حيث يتم خلالها اختيار الاستراتيجيات المناسبة التي تسهم في تقليل المخاطر وتعظيم الفرص المتاحة أمام المشروع. ويتحمل جميع المشاركين في المشروع مسؤولية التعامل مع المخاطر وفقًا لطبيعتها، إذ تتطلب كل مخاطرة أسلوبًا محددًا للاستجابة لها، ويتم الإشراف على تنفيذ إجراءات الاستجابة من قبل المالك، الذي قد يعهد بتنفيذ هذه الإجراءات إلى طرف آخر داخل المشروع (California Department of Transportation, 2012).

تشمل استراتيجيات الاستجابة للمخاطر مجموعة من الأساليب التي تهدف إلى التعامل مع المخاطر وفق طبيعتها ومستوى تأثيرها على المشروع، وذلك على النحو الآتي:

(1) قبول المخاطر:

تعتمد هذه الاستراتيجية على الاعتراف بوجود بعض المخاطر الطبيعية ذات التأثير المحدود أو غير الكامل على المشروع، وبالتالي يتم قبولها مع الاستعداد للتعامل مع آثارها المحتملة. ويُنظر إلى هذا الأسلوب باعتباره مناسباً في حالة المخاطر الكامنة داخل المشروع والتي يصعب تجنبها أو إلغاؤها (Pinto, 2016).

(2) تقليل المخاطر:

تهدف هذه الاستراتيجية إلى خفض احتمالية حدوث الخطر أو تقليل آثاره المتوقعة من خلال البحث عن بدائل تقلل من معدل الخطورة، مثل تعزيز العلاقات مع الموردين أو تطوير أساليب التنفيذ بما يقلل مستوى التعرض للمخاطر. كما قد يتم تحقيق ذلك من خلال تعديل أهداف المشروع أو إعادة صياغة رؤيته بما يحد من احتمالية الخطر (Winch, 2011).

(3) تقاسم المخاطر:

يُعد هذا الأسلوب مناسباً خلال مرحلة التعاقد، حيث يتم تحديد مسؤوليات كل طرف من أطراف المشروع فيما يتعلق بالمخاطر المحتملة. ويقوم هذا النهج على توزيع المخاطر بين الأطراف المشاركة في المشروع، بحيث يتحمل كل طرف جزءاً من الآثار المترتبة على مشاركته، الأمر الذي يخفف العبء عن طرف واحد فقط (Pinto, 2016).

(4) نقل المخاطر:

يُستخدم هذا الأسلوب عندما يكون من الصعب تعديل المخاطر أو تقليلها أو القضاء عليها. ويتم نقل الخطر إلى طرف آخر قادر على تحمله وإدارته، ومن أمثلة ذلك استخدام ضمانات إتمام التنفيذ في المشاريع الإنشائية، بما يؤدي إلى تحويل خطر تأخير المشروع إلى المقاول. وعند تطبيق هذه الاستراتيجية ينبغي مراعاة أن يكون الطرف المتحمل للخطر قادراً على مواجهته وإدارته بكفاءة، وأن

تكون تكلفة نقل الخطر أقل من الخسائر المحتملة التي قد يتعرض لها المشروع في حال تحقق هذا الخطر (Smith Merna Jobling, 2014).

(5) استخدام مجموعة من الأساليب والتقنيات المحددة للوقاية من المخاطر منذ البداية،

وذلك حال التعرف عليها وتحديد مصادرها المحتملة (Smith Merna Jobling, 2014) ، ومن بين الأساليب المستخدمة لتجنب المخاطر العمل على تعديل خطة إدارة المشروع بهدف إزالة التهديدات الناجمة عن هذه المخاطر، حيث يُعد تجنب المخاطر استراتيجية استباقية تهدف إلى منع حدوث الخطر من الأساس وعدم السماح بوقوعه، كما يمكن حماية أهداف المشروع من التعرض للمخاطر عند ظهورها، إلا أن الممارسة العملية غالبًا ما تتجه إلى تعديل أهداف المشروع للحد من التعرض لها، ومن أمثلة ذلك تمديد فترة تنفيذ المشروع، أو تعديل الاستراتيجية التشغيلية، أو تقليص نطاق المشروع. وفي حال اكتشاف المخاطر في المراحل المبكرة من المشروع، يمكن تجنبها من خلال تحديد الاحتياجات بدقة واتخاذ إجراءات احترازية تقلل من احتمالية حدوثها، أو قد يتم القضاء عليها كحل أخير عند الضرورة.

وتسهم عملية تحسين قنوات الاتصال وتوفير المعلومات الدقيقة ورفع كفاءة التنسيق بين الأطراف المعنية في الحد من المخاطر، إضافة إلى إمكانية الاستعانة بالخبراء المتخصصين عند الحاجة، وفقًا لما ورد في A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)، وفي بعض مشروعات البناء يمكن تقليل التعرض للمخاطر بشكل شبه كامل من خلال تطبيق إجراءات وقائية هندسية، مثل تركيب مانعات الصواعق لحماية المباني المرتفعة من الحرائق الناتجة عن البرق، أو إنشاء السدود للحماية من مخاطر الفيضانات (California Department of Transportation).

1.4.4 مرحلة التحكم في المخاطر

تمثل مرحلة التحكم في المخاطر المرحلة النهائية في عملية إدارة المخاطر، حيث يتم خلالها متابعة المخاطر طوال دورة حياة المشروع. وكلما توافرت معلومات أكثر ودقيقة حول المخاطر، زادت القدرة على الحد من آثارها وتقليل احتمالية حدوثها. كما تتيح عملية المراقبة المستمرة للمشروع ومتغيراته التعرف على المخاطر التي حدثت بالفعل والعمل على استبعادها من قوائم المتابعة بعد التعامل معها (Winch, 2011).

وتتضمن هذه المرحلة مراقبة مخاطر المشروع بصورة مستمرة، وتقييم مدى كفاءة وفعالية استراتيجيات الحد من المخاطر المستخدمة، مع إعداد خطط تصحيحية في حال عدم تحقيق الأهداف وفق معايير القياس المحددة مسبقاً (Khairuddin, 2014)، ويجب متابعة المخاطر التي يتعرض لها المشروع بشكل دوري ومنتظم بهدف تقييم مستوى التحكم فيها وإعادة تحليلها عند الضرورة، وذلك لضمان فاعلية عملية الرقابة على المخاطر ومطابقتها للواقع الفعلي وليس للتوقعات النظرية فقط (Abdel Moneim, Al-Kashef, Kaseb, 2008)، وتتسق هذه المرحلة مع مبادئ إدارة المخاطر الواردة في A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) التي تؤكد أهمية المراقبة المستمرة وتحديث خطط الاستجابة للمخاطر خلال تنفيذ المشروع.

لضمان تحديد المخاطر بدقة والتعامل معها بصورة فعالة، يجب وضع آليات مناسبة للمتابعة والرقابة، مع إجراء مراجعات دورية وفق معايير الأداء والسياسات المعتمدة، وأخذ التغيرات التي تطرأ على البيئة المحيطة بالمشروع في الاعتبار، حيث قد تؤدي هذه التغيرات إلى ظهور مخاطر جديدة غير متوقعة (IRM, 2002)، وفي هذه المرحلة من دورة حياة المشروع، تستمر أنشطة المتابعة والرقابة حتى بعد تطبيق استراتيجيات الاستجابة للمخاطر الواردة في خطة إدارة المشروع، وذلك بهدف الكشف عن أي تغيرات قد تؤدي إلى ظهور مخاطر جديدة. وتتطلب عملية مراقبة مخاطر المشروع استخدام مجموعة من التقنيات التحليلية المتخصصة، مثل تحليل الاتجاهات (Trend Analysis) وتحليل

التباين (Variance Analysis) ، بما يساعد على تقييم الأداء الفعلي مقارنة بالمخطط له، كما يتم في هذه المرحلة التعرف على المخاطر المستجدة، وتفعيل خطط الاستجابة الموضوعة مسبقاً للمخاطر المحددة سابقاً. وفي النهاية يتم تقييم مدى فاعلية عملية إدارة المخاطر خلال فترة تنفيذ المشروع، بما يضمن تحسين جودة الأداء وتعزيز كفاءة نظام إدارة المخاطر المتبع (Alshehhi, 2024, 54).

تقدم هذه المرحلة معلومات تفصيلية حول مستوى أداء المشروع أثناء مرحلة التنفيذ، حيث تهدف إلى التحقق من مجموعة من الاعتبارات الأساسية وفق ما ورد في A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)، والتي تتمثل فيما يأتي:

- مدى استمرار صلاحية الفرضيات الأساسية للمشروع وعدم تغيرها خلال مرحلة التنفيذ.
 - ضرورة إعادة تقييم المخاطر في حال حدوث تغيرات في طبيعتها أو درجة تأثيرها.
 - التحقق من مدى الالتزام بإجراءات وسياسات إدارة المخاطر وتطبيقها بصورة عملية داخل المشروع.
 - مراجعة تقديرات تكلفة وإجراءات الطوارئ الزمنية بما يتناسب مع نتائج التقييم الحالي للمخاطر.
- في ضوء ما سبق من عرض لأدبيات إدارة المخاطر في مشروعات البناء، تبني الباحث أبعاد إدارة المخاطر في مشروعات البناء المستعمل الترفيهية في أربعة أبعاد رئيسية، وذلك نظراً لارتباط هذه الأبعاد بطبيعة هذه المشروعات التي تتسم بالضغط الزمني وارتفاع درجة التعقيد التنفيذي وتعدد الأطراف ذات العلاقة، كما أن تبني هذه الأبعاد ينسجم مع طبيعة مشروعات البناء المستعمل الترفيهية التي تتطلب إدارة استباقية ومرنة للمخاطر لضمان تحقيق الميزة التنافسية للمشروع، وهي كالتالي:

البعد الأول- تحديد المخاطر

- (1) تعتمد إدارة المشروع على تحديد المخاطر المحتملة خلال مرحلة التخطيط الأولي.
- (2) تستند عملية تحديد المخاطر إلى خبرات سابقة في مشاريع مشابهة.
- (3) تُستخدم أدوات منهجية مثل جلسات العصف الذهني وقوائم التحقق في حصر المخاطر.
- (4) يشارك فريق العمل بفاعلية في تحديد المخاطر المحتملة.
- (5) تتوافر قائمة محدثة بالمخاطر طوال دورة حياة المشروع.
- (6) تشمل عملية التحديد المخاطر الداخلية والخارجية المرتبطة بالمشروع.
- (7) تُؤخذ طبيعة المشروع المستعجلة في الاعتبار عند استشراف المخاطر المحتملة.

البعد الثاني- تحليل المخاطر

- (1) تخضع المخاطر المحددة لتقييم منهجي لقياس احتمالية حدوثها.
- (2) يُحلّل تأثير المخاطر المحتملة على تكلفة المشروع بدقة.
- (3) يتم تقدير الأثر المتوقع للمخاطر على الجدول الزمني للمشروع.
- (4) تُقيّم انعكاسات المخاطر على مستوى جودة التنفيذ.
- (5) تُرتَّب المخاطر وفق درجة أولويتها وخطورتها.
- (6) تعتمد الإدارة على أدوات كمية أو برامج متخصصة في تحليل المخاطر.
- (7) يُعاد تحليل المخاطر عند حدوث تغييرات جوهرية في نطاق المشروع.

البعد الثالث-الاستجابة للمخاطر

- (1) تتوافر خطط واضحة للتعامل مع المخاطر ذات الأولوية العالية.
- (2) تُحدد مسؤوليات تنفيذ خطط الاستجابة بشكل دقيق داخل فريق المشروع.
- (3) تُخصَّص موارد مالية وبشرية لمواجهة المخاطر المحتملة.

- (4) تُطبق استراتيجيات متعددة (تجنب، تقليل، نقل، قبول) حسب طبيعة الخطر.
- (5) يُعدّل مسار تنفيذ المشروع بناءً على نتائج تحليل المخاطر.
- (6) تتسم الإدارة بسرعة الاستجابة عند ظهور مخاطر غير متوقعة.
- (7) يتم تقييم فاعلية إجراءات الاستجابة بعد تطبيقها.

البعد الرابع - المتابعة والرقابة على المخاطر

- (1) تحظى المخاطر بمتابعة مستمرة خلال جميع مراحل المشروع.
- (2) تُعقد اجتماعات دورية لمراجعة مستجدات المخاطر.
- (3) يُحدّث سجل المخاطر استنادًا إلى التطورات الفعلية في المشروع.
- (4) تُعد تقارير دورية توضح حالة إدارة المخاطر.
- (5) تُستخدم مؤشرات أداء لقياس كفاءة إدارة المخاطر.
- (6) يتم توثيق الدروس المستفادة من المخاطر التي تم التعامل معها.
- (7) تسهم نتائج المتابعة في تحسين إدارة المخاطر في المشاريع المستقبلية.

حيث ركز الباحث في البعد الأول على تحديد المخاطر باعتباره الخطوة الأساسية في عملية إدارة المخاطر، إذ إن القدرة على استشراف المخاطر المحتملة خلال مرحلة التخطيط الأولي تمثل عنصرًا محوريًا في تقليل احتمالات الفشل أو التأخير، خاصة في المشروعات المستعجلة، كما تم اختيار بعد تحليل المخاطر لكونه يمثل المرحلة التي يتم فيها تقييم احتمالية حدوث المخاطر وقياس آثارها المحتملة على تكلفة المشروع أو جداوله الزمني أو جودة التنفيذ، بما يساعد في ترتيب المخاطر وفقًا لأولويات التعامل معها، أما بعد الاستجابة للمخاطر فيعكس الجوانب التطبيقية لإدارة المخاطر من خلال تحديد استراتيجيات التعامل المناسبة مع المخاطر المختلفة، سواء بتجنبها أو تقليل آثارها أو نقلها أو قبولها وفقًا لطبيعتها وأثرها المتوقع على المشروع، وأخيرًا تم اختيار بعد المتابعة والرقابة على المخاطر باعتباره يمثل ضمانًا لاستمرارية فاعلية إدارة المخاطر خلال دورة حياة المشروع،

حيث يسهم في تقييم الإجراءات المتخذة وتحديث سجل المخاطر وتحسين الأداء المستقبلي لإدارة المشروعات.

1.5 مناهج إدارة المخاطر في مشاريع البناء

تُعد إدارة المخاطر في مشاريع التشييد عنصراً أساسياً لتحقيق نتائج فعّالة، لا سيما فيما يتعلق بالتحكم في الميزانية، وتلبية توقعات أصحاب المصلحة، والالتزام بالجدول الزمني. وقد تم تطوير وتطبيق عدد من المناهج المختلفة لإدارة المخاطر بهدف تعزيز هذه الجوانب، حيث يتميز كل منهج بمزايا وتحديات خاصة به. وتستعرض الأدبيات عدداً من هذه المناهج مع بيان مدى فاعليتها في إدارة التكلفة ومتطلبات أصحاب المصلحة والالتزام الزمني. (Bahamid, et al., 2022)

1.5.1 إدارة المخاطر النوعية (Qualitative Risk Management)

يعتمد هذا المنهج على التقييم الذاتي أو الوصفي للمخاطر، واستخدام أدوات مثل مصفوفة المخاطر لتحديد أولوياتها، ويسهم هذا الأسلوب في التعرف المبكر على المخاطر الجوهرية، إلا أنه يفتقر إلى الدقة في التنبؤات المالية، كما يعتمد بدرجة كبيرة على الأحكام الشخصية والخبرة. ويُعد مناسباً للمشروعات ذات الموارد المحدودة، لكنه قد يواجه صعوبة في التعامل مع التقديرات المعقدة المتعلقة بالتكلفة والجدول الزمني.

1.5.2 إدارة المخاطر الكمية (Quantitative Risk Management)

يرتكز هذا المنهج على استخدام البيانات الرقمية والنماذج الإحصائية لتقديم توقعات مالية دقيقة وتعديلات زمنية أكثر موضوعية. وعلى الرغم من دقته العالية، فإنه يتطلب بيانات تفصيلية وخبرات متخصصة، مما قد يجعله مكلفاً من حيث الوقت والموارد. ويُعد أكثر ملاءمة للمشروعات الكبيرة التي تتطلب تحليلات دقيقة للميزانية والبرنامج الزمني.

1.5.3 إدارة المخاطر المتكاملة (Integrated Risk Management)

يجمع هذا المنهج بين الأسلوبين النوعي والكمي لتوفير تقييم شامل للمخاطر مع متابعة مستمرة لها. ويتميز بمرونته وقدرته على التعامل مع مختلف أبعاد المخاطر، إلا أن تطبيقه قد يكون معقدًا ويتطلب أنظمة تنظيمية قوية وموارد كافية. ويظهر فاعلية كبيرة في إدارة كل من التكلفة والجدول الزمني عند تطبيقه بصورة منهجية. (Arena, et al., 2017)

1.5.4 إدارة المخاطر الرشيقية (Agile Risk Management)

يعتمد هذا المنهج على مبدأ المرونة والتكيف المستمر، مع التركيز على التغذية الراجعة الدورية والتفاعل المتواصل مع أصحاب المصلحة، مما يجعله فعالاً في تعزيز مستوى المشاركة وتحسين سرعة الاستجابة للتغيرات. إلا أن اعتماده على دورات عمل قصيرة قد يؤثر في القدرة على التخطيط طويل الأجل، وهو ما يجعله أكثر ملاءمة للمشروعات الصغيرة أو متوسطة الحجم التي تتسم بدرجة عالية من التغير وعدم اليقين. (Moran, Moran, 2014)

1.6 أثر إدارة المخاطر في أداء مشاريع البناء

أشار كل من Agarwal و Rathod (2006) إلى أن عوامل الزمن والتكلفة ومتطلبات المشروع تُعد من أهم محددات نجاح المشروع، وهو ما يتفق مع ما طرحه Carbone الذي أكد أن هذه العوامل الثلاثة تمثل المؤثرات الأساسية في التحديات التي تواجه تنفيذ المشروعات. وقد أوضحت الدراسات أن تقييم نجاح المشروع لم يعد مقتصرًا على الجوانب المالية أو الالتزام بالمتطلبات الفنية فقط، بل أصبح يشمل أيضًا رضا أصحاب المصلحة وتحقيق النتائج طويلة المدى المرتبطة بالمشروع.

وفي هذا الإطار، أشار Voetsch (2004) إلى أن نجاح المشروع يرتبط بدرجة تنظيم وتحديد المخاطر المرتبطة بأنشطته، إضافة إلى فعالية تطبيق الإجراءات العملية المرتبطة بإدارة المخاطر، مثل تحليل المخاطر، ووضع خطط الاستجابة، ثم تنفيذها ومتابعتها.

كما أوضح Besner, Brian (2012) أن أداء المشروع يتأثر بدرجة المخاطر المصاحبة لأنشطته، فضلاً عن كفاءة الأساليب الاجتماعية والتنظيمية المستخدمة في إدارة تلك المخاطر.

كم شهد بيئة العمل العالمية الحديثة العديد من المخاطر والتعقيدات التي قد تعوق تقدم المشاريع وتوسعها بشكل عام، ومن ثم يتعين على المديرين التعامل مع مجموعة متنوعة من المخاطر، مثل المخاطر التكنولوجية والمالية ومخاطر التأمين والأمن والاستقرار المؤسسي (Sagan, 2002) ، وفي هذا السياق، تُعد إدارة المخاطر عنصراً أساسياً لضمان كفاءة الأداء واستقرار العوائد المالية للمشروعات. (Wallac, Keil, Rai, 2004)

وتكتسب إدارة المخاطر أهمية خاصة في مجال إدارة المشروعات، نظراً لاحتمالية تعرض المشروع لاضطرابات نتيجة ضيق الجداول الزمنية، أو عدم دقة تقديرات الميزانية، أو التغير المستمر في متطلبات التنفيذ (Kerzner, 2009) .

وتُعدّ مشاريع البناء التي تتبنى عمليات فعّالة وكفؤة لإدارة المخاطر أكثر قدرة على تحقيق النجاح والربحية، إذ تسهم إدارة المخاطر في تعزيز احتمالية تحقيق أهداف المشروع وفقاً لما هو مخطط له. وقد أوضح (Otobo, Onengiyeofori, 2016) أن لإدارة المخاطر في مشاريع البناء مجموعة من المزايا تتمثل فيما يلي:

- إن توافر معلومات وخبرات متعلقة بالمخاطر يُمثل قيمة مضافة يمكن الاستفادة منها في مشاريع مستقبلية مشابهة، حتى وإن اختلفت طبيعة المخاطر جزئياً. لذا ينبغي أن تتضمن خطة إدارة المخاطر نظاماً دقيقاً لتوثيق المخاطر بما يضمن سهولة الرجوع إليها والاستفادة منها لاحقاً.
- يسهم استخدام أدوات إدارة المخاطر في المراحل المبكرة من المشروع في تمكين المالك/العميل من تقدير تكاليف البناء ووضع ميزانية أكثر دقة. كما يساعد الاستشاريين والمقاولين في تسعير المشروع بصورة واقعية تأخذ في الاعتبار جميع المخاطر ذات الانعكاسات المالية المحتملة.

- تؤدي الإدارة الفعالة للمخاطر إلى تحسين مستوى الاتصال والتنسيق بين فريق المشروع وأصحاب المصلحة، مما يعزز وضوح الأدوار وسرعة الاستجابة للتحديات.
- تزيد الإدارة الكفؤة للمخاطر من احتمالية نجاح المشروع، حتى في ظل ظروف عدم اليقين والتغيرات غير المتوقعة.
- تسهم الإدارة الفعالة للمخاطر في تعزيز ثقة المالك/العميل في شركات التشييد ذات السجل المهني المتميز، مما يزيد من فرص حصولها على مشاريع مستقبلية.
- تدعم عملية إدارة المخاطر اتخاذ القرار داخل فريق المشروع ولدى أصحاب المصلحة، بما يعزز فرص تحقيق أهداف المشروع ونجاحه.

كما أجرى (Otobo, Onengiyeofori, 2016) دراسة مسحية شملت مديري المشاريع، ومديري المواقع، والمشرفين ذوي خبرات متنوعة، بهدف التحقق من أثر إدارة المخاطر في مشاريع البناء عبر المراحل المختلفة لدورة حياة المشروع. وأظهرت نتائج الدراسة أن غالبية المشاركين يرون أن إطار إدارة المخاطر يُعد أكثر أهمية في مرحلة بدء المشروع (مرحلة التأسيس).

وتتوافق هذه النتيجة مع ما توصل إليه (Han, Gao, 2013)، حيث أكدت دراستهم أن إدارة المخاطر وعدم اليقين ينبغي أن تتركز بصورة رئيسة في مرحلة اتخاذ القرار، نظرًا لما لها من تأثير حاسم على مسار المشروع لاحقًا كما أظهرت النتائج أن مرحلة التصميم تُعد ثاني أهم مرحلة ينبغي التركيز فيها على إدارة المخاطر، لما لها من دور محوري في تحديد معالم المشروع وتفاصيله الفنية، وبوجه عام، يؤكد (Otobo, Onengiyeofori, 2016) على الدور الجوهري لإدارة المخاطر في ضمان نجاح مشاريع البناء وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

في ضوء ماسبق، يتضح للباحث أن الإدارة الفعالة للمخاطر تمثل أحد الركائز الأساسية لضمان نجاح المشروعات وتحقيق الاستدامة في الأداء، خاصة في ظل التعقيدات المتزايدة التي يشهدها قطاع التشييد، ويؤكد الباحث أن تبني منهج علمي متكامل لإدارة المخاطر يسهم في تعزيز القدرة

على التنبؤ بالتحديات المحتملة وتحليلها والاستجابة لها بصورة استباقية، بما يدعم كفاءة التنفيذ ويقلل من الانحرافات الزمنية أو المالية أو الفنية، كما تمثل إدارة المخاطر أداة استراتيجية تساعد في تحسين جودة اتخاذ القرار وتعزيز التنسيق بين أطراف المشروع المختلفة، وهو ما يتوافق مع التوجهات التنموية الحديثة في إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تسعى إلى تطوير قطاع البناء وتعزيز تنافسيته، ومن ثم، فإن الاستثمار في نظم إدارة المخاطر وتطوير أدواتها يعد ضرورة أساسية لتحقيق استدامة مشاريع البناء المستعمل الترفيهية وضمان قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية في بيئة تتسم بالتغير والتحدي المستمر.

المبحث الثاني - الميزة التنافسية

تُعد الميزة التنافسية من المفاهيم المحورية في الفكر الإداري الحديث، حيث أصبحت تمثل المؤشر الرئيس لقدرة المؤسسات والمشروعات على الاستمرار والنمو في بيئات تتسم بالمنافسة الشديدة والتغيرات المتسارعة. وتعكس الميزة التنافسية مدى قدرة المشروع على تقديم قيمة مضافة تفوق ما يقدمه المنافسون، سواء من حيث جودة المنتج، أو سرعة التنفيذ، أو خفض التكاليف، أو تحسين مستوى الخدمة المقدمة للمستفيدين، وفي قطاع التشييد والبناء، تكتسب الميزة التنافسية أهمية خاصة نظراً لطبيعة المشروعات الإنشائية التي تتسم بالتعقيد وتعدد الأطراف المشاركة فيها، ومن هذا المنطلق، يسعى هذا البحث إلى ربط إدارة المخاطر كمدخل استراتيجي لتحقيق التفوق التنافسي في مشاريع البناء المستعمل الترفيهية، بما يتوافق مع مستهدفات التنمية والتحول الاقتصادي في إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

2.2 مفهوم التنافسية

أصبح مفهوم التنافسية مصطلحاً بارزاً خلال العقود الثلاثة الأخيرة، حيث تمت مناقشة معناه ونطاقه وأبعاده وأهميته في العديد من التخصصات العلمية، مثل الاقتصاد والإدارة والعلوم السياسية (Hong, 2008)، وقد أصبح مفهوم التنافسية يُنظر إليه باعتباره مؤشراً أكثر شمولاً وفعالية مقارنة بالمؤشرات

الاقتصادية التقليدية مثل الربحية أو الإنتاجية أو الحصة السوقية، والتي قد تفتقر إلى القدرة على تحقيق تحسين مستمر في الأداء المؤسسي (حمزة وآخرون، 2019).

ويُعد مفهوم التنافسية من المفاهيم التي تحظى بنقاش واسع بين الصناعيين والسياسيين والاقتصاديين والصحفيين والأكاديميين، وقد عرّفت لجنة الولايات المتحدة للتنافسية الصناعية التنافسية بأنها «قدرة الدولة على إنتاج السلع والخدمات التي تلبي متطلبات الأسواق الدولية، مع الحفاظ في الوقت نفسه على مستوى الدخل الحقيقي وتنميته» (Henricsson et al., 2004).

وتتعدد تعريفات التنافسية ومفاهيمها ومؤشراتها وأساليب قياسها، إلا أن هذا التعدد قد يخلق درجة من الغموض على الرغم من الاعتراف الواسع بأهميتها، كما تم توضيح مجالات تقييم التنافسية في قطاع البناء من خلال إنشاء مجالس متخصصة وإصدار تقارير أو أوراق بيضاء تتناول تنافسية صناعة التشييد (Ozorhon et al., 2020).

فعلى سبيل المثال، أنشأ كل من الاتحاد الأوروبي والولايات المتحدة وعدد من الحكومات مجالس خاصة بالتنافسية، كما يقوم كل من المنتدى الاقتصادي العالمي World Economic Forum والمعهد الدولي للتنمية الإدارية International Institute for Management Development بإصدار التقارير السنوية للتنافسية العالمية، والتي تقيس مؤشر التنافسية للدول من خلال تقييم قدرتها التنافسية الاقتصادية (Sabug et al., 2018).

وفي قطاع التشييد والبناء، شهد مفهوم التنافسية اهتمامًا متزايدًا في السنوات الأخيرة، ووفقًا لما أشار إليه Cao و Li (2018)، فإن السمات الهيكلية لشبكات التعاون بين المؤسسات المشاركة في تصميم وتنفيذ المشاريع الإنشائية ترتبط بشكل مباشر بالقدرة التنافسية التنظيمية طويلة المدى (Toppinen et al., 2019).

كما أن الخبرة التنظيمية في تنفيذ المشاريع الكبرى والمؤثرة، ونوع ملكية المؤسسة، وعمر المنظمة، وحجم شبكة العلاقات التنظيمية خلال الفترات السابقة، تُعد عوامل تنبؤية بنجاح المؤسسة في الفوز بعقود جديدة مستقبلاً، وهو ما يعزز قدرتها التنافسية في سوق العمل (Ozorhon et al., 2020).

أستخدم مفهوم التنافسية على نطاق واسع، خاصة في سياق التنافسية الوطنية للدول (Lin, 2019)، كما تم دراسة التنافسية على مستوى المؤسسات والصناعات من خلال عدة زوايا تحليلية مختلفة، فقد تناول كل من Malmberg و Maskell مفهوم التنافسية في سياق الاقتصاد وأداء المؤسسات والصناعات المرتبط بالموقع الجغرافي وتأثير المكان على الأداء الإنتاجي (Malmberg, 2018).

كما بحث Zuo و Chang (2018) التنافسية في إطار تطوير المنتجات والخدمات المستدامة، حيث أشارا إلى وجود علاقة ترابطية مباشرة بين الاستدامة والتنافسية، بحيث يؤدي تحسين أحدهما إلى تعزيز الآخر.

وفي السياق الإقليمي، تناول Camagni (2017) مفهوم التنافسية من منظور رأس المال الإقليمي، حيث يرى أن توجيه الاستثمارات والتمويل إلى المستويات المحلية يعزز قدرة الصناعات الإقليمية على التطور والنمو، مما يسهم في رفع مستوى التنافسية على المستوى المحلي والإقليمي.

كما أشار كل من Aldy و Pizer (2015) إلى أن سياسات التخفيف من آثار تغير المناخ قد تؤثر في مستوى التنافسية الاقتصادية، حيث يمكن أن تسهم السياسات البيئية المستدامة في تعزيز الأداء التنافسي عند تطبيقها بشكل متوازن.

ومن جانب آخر، أوضحت دراسة Cahlikova و Cingl (2020) أن مستويات التوتر والضغط النفسية قد تختلف باختلاف النوع الاجتماعي، مما قد يؤثر في السلوك التنافسي والأداء المهني للأفراد داخل بيئة العمل، كما تناول Vu و Xia (2020) التنافسية المرتبطة بالعلامة التجارية في قطاع

الفنادق بهونج كونج، حيث أوضحوا أن امتلاك علامة تجارية معترف بها عالميًا يساعد في جذب العملاء وزيادة القدرة التنافسية المؤسسية.

وفي قطاع التشييد والبناء، جرى تحليل التنافسية على مستويات الشركة، والصناعة، والمشروع، حيث يتميز كل مستوى بخصائصه المختلفة، وتُعرّف التنافسية على مستوى المشروع بأنها القدرة على تحقيق مستوى أعلى من الجودة، وتكلفة أقل، وزمن تنفيذ أقصر مقارنة بالمنافسين خلال دورة حياة المشروع بالكامل، كما تعكس التنافسية مكانة المشروع ومميزاته وتأثيره الاجتماعي داخل الصناعة، ويمكن قياس التنافسية في مشروعات التشييد من خلال الحصة السوقية للمشروع داخل قطاع البناء، ومدى رضا العملاء، فضلاً عن قدرة المقاول على المنافسة للحصول على المشروعات وتنفيذها (K. Al-Qudah, 2012).

ويعرف الباحث الميزة التنافسية إجرائيًا بأنها قدرة مشاريع البناء المستعمل الترفيحية على تحقيق تفوق أداء مستدام مقارنة بالمشاريع المنافسة، وذلك من خلال توظيف ممارسات إدارة المخاطر بكفاءة بما يسهم في تحسين جودة التنفيذ، وخفض التكاليف، والالتزام بالجدول الزمني للمشروع، وتعزيز معايير السلامة والجودة، وزيادة مستوى رضا المستفيدين، وبما يدعم تحقيق أهداف التنمية في إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

2.3 خصائص الميزة التنافسية وأهميتها

يمكن توضيح خصائص وصفات الميزة التنافسية كما عددها المؤلفان بني حمدان وإدريس بأنها: (العتوم، 2009)

- 1- نسبية، أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
- 2- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- 3- تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.

4- تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كليهما.

5- تؤدي للتأثير في المشتريين وإدراكهم للأفضلية وتحفزهم للشراء منها.

6- تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

كما أشار إلياس (2021، 239) أن الميزة التنافسية تتميز بالخصائص التالية:

1- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولاءهم وتدعم وتحسن سمعة وصورة المنظمة في أذهانهم.

2- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافس في السلع والخدمات المقدمة للعملاء مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافس.

3- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق.

وأشار Kalmanm (2014) وخاطر (2015) أن الميزة التنافسية تستند أهميتها من كونها أهم المتطلبات اللازم توافرها في قطاع الأعمال ، وتحقق الميزة التنافسية إذا كان المنتج مختلفاً عن الآخرين مع استخدام استراتيجية التمايز، ومن بين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال توليد ميزة تنافسية ما يلي:

(1) إيجاد فرص تسويقية جديدة.

(2) دخول مجال تنافسي جديد، كدخول سوق جديدة، أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء والمنتجات أو الخدمات.

(3) تكوين رؤية مستقبلية جديدة لأهداف المؤسسة، وللفرص الكبيرة التي يراود اقتناصها.

(4) تشكيل مجالس استشارية للمؤسسة من كفاءات محلية وعالمية للمشاركة في رسم مستقبل المؤسسة على المستوى التنافسي العالمي.

(5) تحديد المهارات المطلوبة من مخرجات المؤسسة لسوق العمل محلياً، إقليمياً أو عالمياً.

(6) تشجيع نشر الأبحاث المتميزة في مجالات علمية عالمية.

(7) إحداث تعاون بين المؤسسة والهيئات العلمية بالخارج في مجالات تبادل الأعضاء والمنح وجميع المجالات ذات العلاقة.

واستنادًا إلى ما عرضته الأدبيات من تأكيد على أهمية الميزة التنافسية، يتضح أن هذه الميزة تكتسب أهمية متزايدة في مشروعات البناء المستعمل الترفيهية، لما تتسم به من ضغوط زمنية ومالية وتنافسية عالية، حيث يجد الباحث أن الميزة التنافسية تكتسب أهمية خاصة في مشروعات البناء المستعمل الترفيهية نظرًا للطبيعة الديناميكية لهذا النوع من المشروعات، والتي تتسم بقصر الإطار الزمني للتنفيذ، وارتفاع حجم الاستثمارات، وتعدد الأطراف ذات العلاقة، فضلاً عن ارتباطها بمستهدفات التنمية الوطنية. وفي هذا السياق، وفي رؤية الباحث يمكن إبراز أهمية الميزة التنافسية فيما يلي:

(1) تعزيز القدرة على الالتزام بالجدول الزمني

إذ تمثل السرعة في الإنجاز عنصرًا حاسمًا في المشروعات المستعجلة، مما يسهم في تحقيق العائد الاستثماري في الوقت المحدد.

(2) تحقيق مستويات عالية من الجودة

نظرًا لحساسية المشروعات الترفيهية من حيث تجربة المستخدم وسلامة المنشآت، فإن الجودة تمثل عاملاً حاسمًا في الحفاظ على السمعة المؤسسية واستدامة المشروع.

(3) تحقيق الكفاءة الاقتصادية وخفض التكاليف

بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد وتقليل الهدر، وهو ما يعزز القدرة على المنافسة في سوق التشييد.

(4) الاستجابة السريعة للتغيرات والمتطلبات المستجدة

حيث تتطلب المشروعات الترفيهية قدرًا عاليًا من المرونة لمواكبة التعديلات التصميمية أو المتطلبات التشغيلية.

(5) تعزيز الجاذبية الاستثمارية

فالمشروعات التي تتمتع بميزة تنافسية قوية تكون أكثر قدرة على جذب المستثمرين والشركاء الاستراتيجيين.

(6) دعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030:

من خلال رفع كفاءة قطاع التشييد، وتحسين جودة الحياة، وتعزيز التنمية المستدامة.

2.4 أنواع الميزة التنافسية

يجد مايكل بورتر (1985) أن الميزة التنافسية لها نوعان هما:

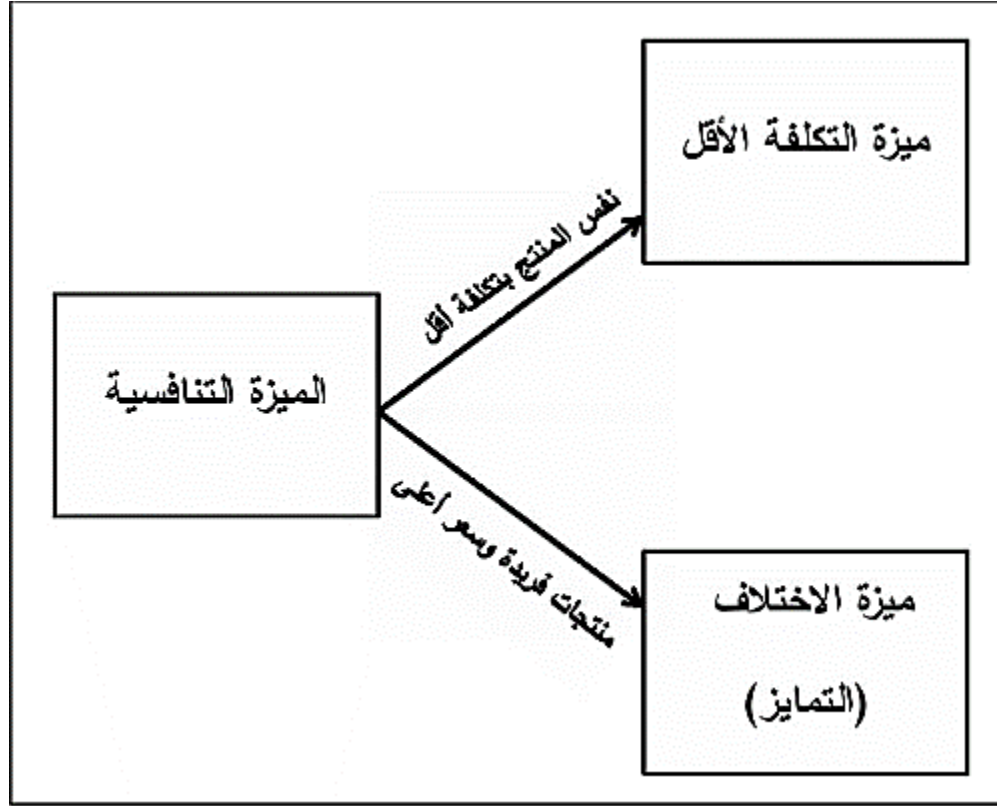
أولاً- ميزة التكلفة الأقل:

يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، ويتم مراقبة عوامل تطور التكاليف والتحكم بها بشكل يكسب المؤسسة القدرة على بيع المنتجات أو تقديم الخدمات بأسعار أقل من خلال تقليل تكلفة الإنتاج.

ثانياً- ميزة التمايز أو الاختلاف:

وبها يكون المؤسسة بمقدورها حياة خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، بحيث تنفرد المؤسسة بهذه الخصائص لوحدها عن المنافسين، مما يكسبها تميزاً وتفرداً في السوق.

والشكل التالي يوضح أنواع الميزة التنافسية حسب تقسيم مايكل بورتر :



شكل(3) أنواع الميزة التنافسية(المصدر: مدونة الإدارة والهندسة الصناعية(Samehar,2016)

2.5 أبعاد الميزة التنافسية في مشاريع البناء

يقصد بأبعاد الميزة التنافسية تلك الخصائص التي تختارها المنظمة وتركز عليها عند تقديم منتجاتها تلبيبة للطلاب السوقي بغية تحقيق التفوق على المنافسين، فسعيًا من المنظمة لتعزيز حصتها السوقية والتميز التنافسي، أخذت في البحث عن خصائص بالإضافة إلى الجودة العالية والتكاليف المنخفضة، فتوصلت إلى أبعاد الوقت من خلال التسليم في الوقت المناسب إضافة إلى المرونة ، فأصبح بإمكان المنظمة أن تتميز عن منافسيها بأكثر من بعد.

وقد أشار أبوبكر (2020) وعيسى وموسى (2016)، أن للميزة التنافسية بعددين رئيسيين:

- **البعد الأول:** القيمة المدركة لدى العميل وتتمثل في مدى إدراك العملاء بما تحققه لهم المؤسسة مقارنة بمنافسيها، ولكي تحقق الميزة التنافسية يجب أن يدرك العملاء أن ما يحصلونه من قيم جراء تعاملهم مع تلك المؤسسة هو أعلى قيمة من تلك التي يقدمها المنافسون الآخرون، لذا تحاول المؤسسة توظيف مواردها وإمكانياتها المتنوعة وتسخيرها لتحسين القيمة المدركة من طرف العملاء

- **البعد الثاني (التميز) :** تحقق المؤسسة التميز على منافسيها عندما تتمكن من كسب خاصية يريدها المستهلكون ويصعب محاكاتها وتقليدها من قبل المنافسين، ولكي يتحقق ذلك لابد من الحصول على مصادر التميز، وهي أربعة كما يلي :

أ- **الموارد المالية** وترتبط بامتلاك المؤسسة طرق تمويلية تحت شروط خاصة مميزة عن منافسيها بحيث يتعذر على هؤلاء الحصول على هذه التمويلات بتلك الأسعار أو الميزات.

ب- **الموارد المادية:** وهي نتاج العملية السابقة تقريباً، وعن طريقها قد تصل المؤسسة إلى امتلاك أدوات وتجهيزات وآلات وتقنيات بطرق خاصة، غالباً ما تكون ذات جودة عالية وسعر منخفض.

ج- **الموارد البشرية:** وتمثل العنصر الأهم في المعادلة، فهذا المورد البشري وما يمتلكه من موارد وكفاءات يُعد العنصر الجوهري في تحقيق التميز للمؤسسة نظراً لإشرافه وعلاقته المباشرة على الإنتاج.

د- **الإمكانيات التنظيمية:** وهي قدرة المؤسسة على إدارة أنظمتها البشرية والتسويقية وكذا أفرادها بفاعلية لسد احتياجات عملائها ، وتشكل هذه الإمكانيات المساهمة في التميز من الأهمية بمكان في إعطاء قيمة بمنتجاتها وخدماتها التي يصعب على منافسيها تقليدها أحياناً.

كما تعددت وجهات النظر في تحديد أبعاد الميزة التنافسية، إلا أن هناك شبه إجماع على أربعة أبعاد تعتبر جامعة لكل الأبعاد الممكنة للمؤسسة أن تنافس وتتفوق من خلالها وهي : الجودة، التكلفة، سرعة الاستجابة، المرونة، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

• الجودة

الجودة بمعناها العام تعني تقديم الخدمة بمستوى عال من التميز، تكون قادرة على الوفاء باحتياجات المستفيدين ورغباتهم بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا لديهم، ويكون ذلك من خلال مقاييس موضوعية سلفاً لتقييم الخدمة ومطابقتها للمواصفات، ولها العديد من التعريفات منها ما يأتي: "هي عبارة عما يحصل عليه الزبون من الخدمة حيث يقاس من قبل العميل مثل أي بعد فني للمنتج" (الحنيطي، 2019، 96)، وهي معيار مناسب للتميز يستوجب تحقيقه وقياسه، وتقديم الشركة أفضل ما لديها لعملائها؛ من أجل كسب رضاهم من حيث الدقة والإتقان، والأداء المتميز، والمواصفات المتميزة، والسرعة في تلبية المطلوب بكلفة مناسبة (الحذاء، وزيد، 2024، 741).

• التكلفة

التكلفة في معناها المتداول هي تلك القيمة النقدية المدفوعة ؛ بهدف الحصول على منفعة اقتصادية متمثلة في سلعة أو خدمة معينة، ولها العديد من التعريفات منها :

- تعزيز الميزة التنافسية في التكلفة وتفعيل السياسة السعرية بتوفير الموازنة التشغيلية، والحفاظ على نقاط القوة والتأكيد على تميزها (Ozcalici et al., 2024, 207).
- التقنية التي تركز على إدارة التكاليف خلال مرحلة التخطيط والتصميم للمنتج أو الخدمة، عن طريق تحديد الكلفة المستهدفة للمنتج أو الخدمة المستمدة من البدء بسعر البيع المستهدف، وخصم هامش الربح المطلوب" (الحذاء ، زيد، 2024، 741) .

• سرعة الاستجابة

تعد سرعة الاستجابة مفتاح رضا العملاء ونجاح عمل الشركات؛ فمن خلال الاستثمار في تحسين سرعة الاستجابة، يمكن للشركات بناء علاقات قوية مع عملائها، وتحقيق نمو مستدام، وقد أكد معظم الباحثين بأنها استعداد مورد الخدمة ورغبته في تقديم المساعدة للعميل أو حل المشاكل، مهما كانت الظروف بالسرعة والشكل المناسبين (الحمداني، 2021، 34).

• المرونة

أصبحت المرونة هي البعد التنافسي الحاسم متمثلة بقدرة المنظمة على التكيف لتقديم خدمات متنوعة، مما أعطى الكثير من منظمات الأعمال القدرة على التكيف لمدى واسع من التغيرات البيئية، كما تُعد المرونة الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة، من خلال الاستجابة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات أو تقديم الخدمات، وبما يتلاءم مع حاجات العملاء (قباجة، 2020، 28).

وفي ظل التوجهات التنموية الحديثة، لا سيما ما يرتبط برؤية المملكة العربية السعودية 2030، أصبح تحقيق التفوق التنافسي في مشاريع البناء المستعجل الترفيهية يعتمد على تبني ممارسات إدارية واستراتيجية متطورة قادرة على تعزيز الكفاءة التشغيلية ورفع جودة الأداء، ومن هذا المنطلق، تتحدد أبعاد الميزة التنافسية في مشاريع البناء باعتبارها مدخلاً أساسياً لفهم العوامل المؤثرة في تحقيق التفوق المؤسسي واستدامة النجاح في قطاع التشييد على النحو التالي:

(1) البيئة الصناعية لقطاع التشييد والبناء

يشير هذا البعد إلى السلوك العام لصناعة البناء وبيئة التنافسية في السياقات المحلية، حيث يشمل التوجهات الاستراتيجية للمؤسسات، ومستوى السياسات المناهضة للاحتكار، والحد من الممارسات النقيضية، وطبيعة العلاقات التنافسية بين الشركات. كما يركز هذا البعد على الاستدامة والابتكار، إضافة إلى الاهتمام بقضايا الصحة والسلامة المهنية والمسؤولية البيئية (Du, 2018).

(2) التنافسية على مستوى المؤسسة

يركز هذا البعد على مدى رغبة المؤسسات في تعزيز قدرتها التنافسية داخل قطاع البناء، ويشمل احتياجات وتوقعات الشركات والعملاء والمجتمع، واحتمالية التوسع في التصدير، وإدارة المعرفة، وتعزيز قدرات الابتكار، ودعم البحث والتطوير (R&D)، كما يتضمن التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد، وتعزيز الوعي بالاستدامة، وإدارة النفايات، وحفظ البيانات والأرشفة الرقمية (Falciola et al., 2020).

(3) قدرات المؤسسات وإمكاناتها

يرتبط هذا البعد بمدى امتلاك الشركات لقدرات تشغيلية وتنظيمية تمكنها من المنافسة داخل الصناعة، ويشمل إنتاجية العمالة، والقدرات الإنتاجية، واستدامة الموارد، وكفاءة تنظيم العمليات الإنشائية، وتبني تقنيات الإنتاج الحديثة، واستخدام التكنولوجيا، وتعزيز التحول الرقمي (Altun et al., 2020).

(4) العوامل الداعمة للتنافسية

يتناول هذا البعد المبادرات والدعم المقدم من الجهات الحكومية لتعزيز القدرة التنافسية للشركات، بما في ذلك السياسات الحكومية، والأطر التشريعية، والتعاون بين المؤسسات الأكاديمية والصناعية، وتحسين أداء المقاولين من الباطن، وتعزيز الابتكار، وتطبيق مبادئ العدالة التنافسية، واعتماد معايير اختيار قائمة على القيمة الأفضل (Ullah, Thaheem, 2018).

(5) مرونة المؤسسة

تشير مرونة المؤسسة إلى قدرة الشركات على التكيف في الجوانب التشغيلية والاستراتيجية والإدارية، بما في ذلك المرونة في اتخاذ القرارات، وتبني الأدوات والتقنيات الحديثة، والمرونة التعاقدية، والاستجابة لمتطلبات أصحاب المصلحة، بالإضافة إلى اعتماد أساليب إدارة الجودة والسلامة المهنية (Song et al., 2018).

(6) بيئة الأعمال في قطاع التشييد

يركز هذا البعد على البيئة التنظيمية لممارسة أعمال البناء وفق الثقافة المحلية للصناعة، ويشمل العمل التعاوني، والشراكات الاستراتيجية، والثقافة التنظيمية، وآليات الاتصال والتنسيق والتعاون، ومستوى المنافسة في السوق، وديناميكية القطاع، وكثافة التنافس الصناعي (Oyewobi et al., 2020).

(7) الاقتصاد والتمويل

يتعلق هذا البعد بالوضع الاقتصادي والموارد المالية المتاحة لدعم تطوير قطاع البناء، بما في ذلك القدرات الاقتصادية للمقاولين المحليين، والتمويل الحكومي، واقتصاديات الدورة المستدامة، والقوة الشرائية، والاستثمارات، ومبادرات التمويل العام والخاص التي تسهم في تعزيز نمو الصناعة (Bilal et al., 2020).

في ضوء الدراسة الحالية، تتحدد أبعاد الميزة التنافسية في مشاريع البناء المستعجل الترفيهية في أربعة أبعاد رئيسية، تم اختيارها بالاستناد إلى الأدبيات المرتبطة بإدارة المشاريع التنافسية في قطاع التشييد، حيث تمثل هذه الأبعاد مؤشرات عملية لقياس الأداء التنافسي للمشروع، وذلك على النحو الآتي:

البعد الأول - الجودة

- (1) يحقق المشروع مستوى جودة يتوافق مع المعايير والمواصفات المعتمدة.
- (2) تعكس مخرجات المشروع التزامًا واضحًا بالمعايير الفنية المطلوبة.
- (3) تنخفض معدلات الأخطاء وإعادة العمل أثناء التنفيذ.
- (4) تُنفذ أعمال الفحص والمراجعة الفنية بصورة منتظمة.
- (5) يُستخدم في المشروع مواد وتقنيات تضمن جودة التنفيذ.
- (6) تتم معالجة المشكلات الفنية دون التأثير السلبي على جودة المخرجات النهائية.

البعد الثاني - الالتزام الزمني

- (1) يلتزم المشروع بالجدول الزمني المعتمد منذ بداية التنفيذ.
- (2) تُسَلَّم مراحل المشروع وفق الإطار الزمني المخطط له.
- (3) تنخفض معدلات التأخير غير المخطط لها أثناء التنفيذ.
- (4) تُستخدم أدوات متابعة فعالة لضبط تقدم الأعمال.
- (5) تتم معالجة أسباب التأخير فور ظهورها.
- (6) يعكس معدل إنجاز المشروع كفاءة زمنية مقارنة بالمشاريع المشابهة.

البعد الثالث - خفض التكلفة

- (1) يلتزم المشروع بالميزانية المعتمدة دون تجاوزات جوهرية.
- (2) تُمارَس رقابة فعالة على التكاليف التشغيلية.
- (3) تنخفض نسبة الهدر في المواد والموارد المستخدمة.
- (4) يتم تحسين استغلال الموارد المتاحة بكفاءة.
- (5) تسهم الإدارة الجيدة في تقليل التكاليف الناتجة عن الأخطاء.
- (6) يحقق المشروع قيمة مرتفعة مقارنة بالتكلفة الإجمالية.

البعد الرابع - المرونة

- (1) يتم التكيف بسرعة مع التغيرات في نطاق المشروع.
- (2) تُلبَّى متطلبات العميل المتغيرة بفاعلية.
- (3) تُعَدَّل الخطط التنفيذية دون التأثير السلبي على الأداء العام.
- (4) تُعاد جدولة الموارد عند الحاجة لضمان استمرارية العمل.
- (5) يتم استيعاب المتغيرات الطارئة في بيئة المشروع بكفاءة.

(6) تعكس إدارة المشروع قدرة عالية على التعامل مع الظروف غير المتوقعة.

2.6 أهم المزايا التنافسية في صناعة البناء

في ظل تصاعد حدة المنافسة في قطاع التشييد، لم يعد تحقيق الميزة التنافسية خيارًا استراتيجيًا بل ضرورة لضمان الاستدامة والبقاء في السوق، ومن ثم، اتجهت الدراسات إلى تحديد أبرز مصادر هذه الميزة داخل مشروعات البناء، وتحليل الأبعاد التي تمنح الشركات تفوقًا نسبيًا على منافسيها.

تُعد التكنولوجيا والابتكار من أبرز مصادر الميزة التنافسية في قطاع التشييد، حيث أشار (Strassmann, 1988) إلى أهمية توظيف التكنولوجيا في تحسين الأداء المؤسسي، كما أوضح (Ngowi, Rwelamila, 1999) أن القدرة على إنتاج الابتكارات السريعة تمثل عنصرًا حاسمًا في تعزيز الموقع التنافسي للشركات.

وفي السياق ذاته، أكدت دراسات حديثة أهمية ترسيخ ثقافة السلامة من خلال استخدام التقنيات الرقمية، مثل أدوات التتبع الذكية والتقنيات القابلة للارتداء في مواقع العمل (Widyanty, 2020)، كذلك يسهم استخدام أحدث التقنيات في رفع مستويات الإنتاجية (Mahfudz, 2020)، فضلًا عن أن الابتكار (European Construction Sector Observatory, 2021)، التكنولوجيا وتطبيق التكنولوجيا في العمليات التنفيذية يعززان من كفاءة الشركات وقدرتها على التميز (Railean, 2011).

أما الإدارة والتنظيم فيمثلان ركيزة أساسية للميزة التنافسية، حيث أكد (Ngowi, Rwelamila, 1999) أهمية تطوير هياكل تنظيمية قادرة على دعم الابتكار المؤسسي، وهو ما دعمته دراسات لاحقة (Afriz et al., 2021)، كما أن التحكم في الأنشطة الإدارية من خلال الروتينات التنظيمية الفعالة يسهم في تحقيق استقرار الأداء وتحسين الكفاءة (Barney, 1992).

ويعد تكوين التحالفات الاستراتيجية بين الشركات أحد الأساليب الداعمة لتعزيز القدرة التنافسية في السوق (Marichova, 2013) ، وفي هذا الإطار ، تلعب ممارسات إدارة الموارد البشرية دورًا محوريًا ، من خلال الاستثمار في تطوير المهارات والتدريب وتعزيز التزام العاملين بالمؤسسة (Widyanty, 2020) ، كما تُعد ثقافة السلامة المهنية عنصرًا تنافسيًا مهمًا ، إلى جانب التوجه نحو البناء المستدام كمدخل حديث لدعم القدرة التنافسية (Liu, 2020) .

وفيما يتعلق بـ التمويل ، أشار (Soubra, 1989) إلى أن القدرة على تأمين التمويل للمشروعات تمثل أحد العوامل الجوهرية في دعم الميزة التنافسية ، خاصة في المشروعات ذات الطبيعة الرأسمالية المرتفعة ، كما أن امتلاك الشركات الكبرى لموارد مالية كبيرة يتيح لها الاستثمار في التقنيات الرقمية وتطوير عملياتها التشغيلية ، مما يعزز تفوقها في السوق (Widyanty, Mahfudz, 2020) .

ويرتبط حجم الكيان المؤسسي كذلك بتحقيق الميزة التنافسية ، إذ إن الشركات الكبرى تفرض شروط دخول مرتفعة إلى السوق ، مما يخلق حواجز أمام المنافسين الجدد (Allianz, Euler Hermes, 2020) ، كما قد يؤدي تمركز الشركات الكبيرة في قطاعات معينة إلى نشوء أسواق احتكارية قليلة (Oligopoly) تمنحها قوة سوقية إضافية (Marichova, 2013) .

وأخيرًا ، تُعد السمعة المؤسسية أحد الأصول غير الملموسة التي تسهم في تعزيز القدرة التنافسية ، حيث تؤثر السمعة الإيجابية في ثقة العملاء وأصحاب المصلحة ، مما يدعم استمرارية الأعمال ونموها (Nicolescu et al., 2010) .

2.7 العلاقة بين إدارة المخاطر والميزة التنافسية

بحسب ما حدده بورتر Porter أنه يمكن الحصول على الميزة التنافسية من خلال ميزة الأقل تكلفة أو ميزة التمايز والاختلاف ، فالعلاقة هنا مدى قدرة المنظمة على الاستفادة من قدرته الخاصة بإدارة المخاطر في تحويل المخاطر التي تواجه المؤسسة إلى ميزة تنافسية تعزز من وجودها في السوق

وتزید من أرباحها ويكسبها بذلك مزيداً من الزبائن وتتفوق على منافسيها في جزء أو كل ما تنتجه وتقدمه للسوق، وبإمكان القدرات الخاصة بإدارة المخاطر التأثير على كل من القيمة أو الكلفة التي تقدمها من خلال منتجاته (التمايز) لذا فقد عدد Elahi (2010) أربعة طرق رئيسية يتم من خلالها تحويل المخاطر من خلال قدرات إدارة المخاطر إلى مصدر من مصادر الميزة التنافسية (النجار، 2017، 36)

1- الاستمرار في الإنتاج والخدمة في الوقت الذي لا يستطيع الآخرون (وقت الازمة): حيث يتم

التعامل مع المخاطر ذات الأثر التدميري ولا مردود يرجى منها، فالكوارث يمكن أن تحدث في أي وقت وأي مكان وأي شخص فالذين يستطيعون التعامل مع الأزمة وإدارتها بشكل سليم يستطيعون التعافي بشكل أسرع ويستطيعون الثبات في السوق وفي حالة استمرار المنظمة في تقديم منتجاتها في ظل الازمة تكون قد حصلت على الحصة السوقية الأكبر أمام منافسيها ؛

2- السعي نحو المخاطر ذات المخاطر الأعلى: في هذه الطريقة تسعى المنظمة إلى التعامل مع

المخاطر تدميرية أو غير تدميرية وهذه الحالة تناسب المؤسسات التي تستطيع التعامل مع المخاطر وإدارتها بشكل أفضل من منافسيها ولذلك تتحمل هذه المؤسسات المخاطر المتوقعة مقابلها الحصول على عائد كبير أو تزيد من الحصة السوقية للمنظمة وبهذه تكون قد حصلت على الميزة التنافسية (علي، 2019، 106)

3- التفوق في الأداء اليومي: وتتعامل هذه الطريقة مع المخاطر التي لا مردود ربحي لها والتي لا

يوجد لها تأثير تدميري، وعادة ما يتم التركيز على المخاطر ذات التأثير التدميري، ومن أجل التغلب على هذه المخاطر فإن المنظمة يجب أن تتصف بعدة خصال كي تساعد في مواجهة الازمات والاحطار، وكذلك تساعد في المنافسة بشكل أكثر فاعلية في فترات الاستقرار .

4- بناء صورة مرنة: عندما تم إدارة مؤسسة ما لكسب الثقة في جانب قدرتها على إدارة المخاطر

ومرونتها في وجه التقلبات والاضطرابات، فإنها تلعب دور أكثر تنافسية في السوق، ويرجع ذلك للأسباب التالية:

- المؤسسة تجذب أعمال أكثر من غيرها، وذلك بسبب ثقة الزبائن المحتملين في قدرة هذه المؤسسة على تقديم الخدمة بشكل أفضل من غيرها أو حتى تفردا في تقديم الخدمة (تمايز)؛
- بناء الصورة المرنة يعطي قدرة تفاوضية أكبر (تمايز)؛
- تعطي الصورة المرنة للمؤسسة لعرض ضمانات معقولة، وعلى أساسها تمتلك المؤسسة القدرة على طلب أسعار مميزة (تمايز). (النجار، 2017، 38)

في ضوء ما سبق، يتضح للباحث أن إدارة المخاطر تمثل مدخلا استراتيجيا مهما لتعزيز الميزة التنافسية في مشروعات البناء، حيث لا يقتصر دورها على تقليل الخسائر أو تجنب الأزمات فحسب، بل تمتد لتصبح أداة تمكن المؤسسة من تحويل التهديدات المحتملة إلى فرص تدعم موقعها السوقي، ويتسق ذلك مع طرح Michael E. Porter حول أن الميزة التنافسية تتحقق من خلال خفض التكلفة أو تحقيق التمايز في القيمة المقدمة، إذ تُمكن إدارة المخاطر الفعالة المؤسسات من التحكم في التكاليف التشغيلية وتحسين جودة التنفيذ وزيادة القدرة على تلبية احتياجات السوق. كما يؤكد ما أشار إليه Elahi (2010) أن إدارة المخاطر يمكن أن تتحول إلى مصدر للميزة التنافسية من خلال تعزيز استمرارية الإنتاج أو الخدمة أثناء الأزمات، أو تبني المخاطر المحسوبة ذات العائد المرتفع، أو تحسين الأداء التشغيلي اليومي، أو بناء صورة مؤسسية مرنة قادرة على كسب ثقة العملاء وزيادة القدرة التفاوضية للمؤسسة، وفي هذا الإطار، فإن تطبيق إدارة المخاطر في مشروعات البناء، خاصة المشروعات الترفيهية المستعجلة، ينعكس إيجابيا على تحسين الكفاءة التنفيذية ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات العاملة في هذا المجال.

ويمكن توضيح أثر إدارة المخاطر على الميزة التنافسية في مشروعات البناء من خلال الآتي:

- القدرة على استمرارية تنفيذ المشروع خلال فترات الأزمات بما يدعم الحصة السوقية للمؤسسة داخل قطاع التشييد.

- تحسين التحكم في التكاليف وتقليل الهدر الناتج عن المخاطر التشغيلية، بما يعزز ميزة التكلفة التنافسية.
- رفع جودة الأداء التنفيذي والالتزام بالجدول الزمني للمشروعات الترفيهية المستعجلة.
- تعزيز الثقة المؤسسية وبناء صورة مرنة للمقاول أو الشركة أمام العملاء والشركاء.
- دعم القدرة التفاوضية للمؤسسة بما يسمح بالحصول على عقود أو أسعار أكثر تميزاً مقارنة بالمنافسين.

المبحث الثالث- الدراسات السابقة

أولاً- الدراسات التي تناولت إدارة المخاطر

- دراسة عبد الجبار وعبود(2020). تناولت الدراسة أثر تطبيق إدارة المخاطر من وجهة نظر مديري المشروعات والمهندسين، حيث اعتمدت التحليلات على الإطار النظري المرتبط بالمخاطر وإدارتها في مشروعات البناء. وتبلورت مشكلة الدراسة في العوامل المؤدية إلى فشل وتأخير المشروعات، ومن بينها ضعف التوثيق والمتابعة والتسجيل، وانخفاض كفاءة أداء مديري المشروعات، وعدم دقة تقديرات التكلفة، وضعف قنوات الاتصال داخل فرق العمل، بالإضافة إلى تجاهل المؤشرات التحذيرية للمشروعات المعرضة للفشل، وتمثل الهدف الرئيس للدراسة في اختبار أثر المتغير المستقل، وهو إدارة المخاطر الفعالة، في المتغير التابع المتمثل في نجاح المشروعات. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي وذو دلالة لإدارة المخاطر الفعالة في تحقيق نجاح المشروعات، بما في ذلك تأثيرها في مختلف أبعاد أداء المشروع.
- دراسة بوداود(2023) . هدفت الدراسة للتعرف على محاولة تطوير نموذج احتمالي لقياس وتوقع المخاطر، الذي يمكن الاستناد عليه في اعتماد استراتيجيات لمواجهة المخاطر المحتملة وإدارتها، من خلال أبعاده المتمثلة في المخاطر المالية، المخاطر الاستراتيجية، المخاطر التشغيلية، المخاطر البيئية، تم اختيار مجتمع الدراسة والمتمثل فيالمديرية الجهوية لشركة التأمين

SAA بموزائية، وبناءا على مشكلة البحث فلقد وزع استبيان الدراسة على عينة قصدية مكونة من اطارات سامية واطارت وسطى، فهي الأقدر على تقديم المعلومات كونها تدخل في عملية صناعة القرار بالمؤسسة .ومن أجل اكتشاف المخاطر وإدارتها تم استعمال طريقة Simulation Monte Carlo، بإنشاء توزيع احتمالي لهذه المخاطر والقيام بعملية محاكاة للنظام لمعرفة حجم تأثير تلك المتغيرات المكونة لهذه المخاطر، ومحاولة معالجتها من خلال قياس احتمالية حدوث الخطر ودرجة خطورته ومسبباته، مروراً الى تطبيق استراتيجية الاستجابة المناسبة، من خلال تحليل النتائج عن طريق أساليب التحليل الاحتمالي وجدنا أن التوزيع الاحتمالي المنشأ لمحاكاة Monte Carlo أعطى صورة طبق الأصل عن النظام المحاكى، من خلال السلوك والسلوك المعاكس له وذلك بتوليد أرقام عشوائية، كما وجدنا علاقة بين المتغيرات المحركة للمخاطر المحتملة واستراتيجية الاستجابة المتبعة من طرف المؤسسة، اضافة لوجد حجم تأثير كبير من طرف تلك المتغيرات، أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المخاطر لها القدرة على قياس الخطر واحتمالات وقوعه عن طريق محاكاة Monte Carlo، باعتبارها كمرجع في إعداد استراتيجية المؤسسة لمواجهة المخاطر المحتملة من أجل الوصول الى أهدافها، وأثبتت أن تطبيق منهجية إدارة المخاطر لها دور في القرارات والأفعال التي تحدد أداء المؤسسة على المدى الطويل.

- دراسة القهواي(2024). هدفت الدراسة إلى تقييم ممارسات استراتيجيات إدارة المخاطر في شركات التشييد المحلية بالتطبيق على شركات التشييد المنفذة لمشاريع البنية التحتية بمدينة زليتن، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليل وتصميم استبيان تكون من ثلاثة مجالات (معرفة واستخدام الشركة المنفذة لتقنية تحليل المخاطر، تصنيف المخاطر الإدارية في مشروعات التشييد، تأثير المخاطر على "الميزانية - الجدولة - الجودة - السلامة المهنية"). تم استطلاع 166 من العاملين بشركات التشييد المحلية. وخلصت الدراسة إلى أن هناك قصور في معرفة واستخدام الشركة المنفذة لتقنية تحليل المخاطر في مشروعات التشييد، والاعتماد على الخبرة والمهارات الشخصية في الحكم المباشر على أحداث والمشاكل المتعلقة بالمشروع، وأشارت

النتائج أن تأثير المخاطر على (الميزانية) بلغ (0.75) بمؤشر حرج عالي بلغ (75%)، وأن تأثير المخاطر على (الجدولة) بلغ (0.71) بمؤشر حرج عالي بلغ (71%)، وأن تأثير المخاطر على (الجودة) بلغ (0.63) بمؤشر حرج عالي بلغ (63%)، وأن تأثير المخاطر على (السلامة المهنية) بلغ (0.43) بمؤشر حرج عالي بلغ (43%)، وبينت النتائج أن أغلب إجراءات الاستجابة للمخاطر تتم عن طريق إضافة شروط عقدية لاحتواء الخطر أو توقعه.

- **دراسة المنقوش وآخرون (2026).** هدف الدراسة إلى التعرف على إدارة المخاطر والأزمات في المشاريع الهندسية: دور أطر إدارة المشاريع والتقنيات الناشئة سلطت الدراسة الضوء على أهمية تطبيق استراتيجيات منظمة لتقييم المخاطر والتخفيف منها، بما في ذلك تجنب المخاطر، وتقليلها، ونقلها، وقبولها، مع دعم ذلك بخطط الطوارئ، وبروتوكولات الاستجابة للأزمات، وأطر اتخاذ القرار المتكاملة مع حوكمة المشروع، كما تؤكد الدراسة على الدور الحيوي للأطر القياسية لإدارة المشاريع مثل PMBOK و PRINCE2 و ISO 31000، بالإضافة إلى التقنيات الحديثة مثل نمذجة معلومات البناء (BIM)، والذكاء الاصطناعي، والتوائم الرقمية، والتحليلات التنبؤية، في تعزيز قدرات الكشف المبكر عن المخاطر، والمراقبة في الوقت الفعلي، واتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات. وتخلص الدراسة إلى أن دمج المنهجيات المنظمة مع الأدوات الرقمية المتقدمة يساهم في تعزيز مرونة المشاريع وتحسين فرص نجاح واستدامة المشاريع الهندسية في ظل بيئات تتسم بعدم اليقين والتعقيد المتزايد.

ثانياً - الميزة التنافسية

- **دراسة العباس والموسوي (2022).** هدفت الدراسة بشكل أساسي إلى دراسة وتحليل منهج ZEMCH ودوره في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في الوحدات الاقتصادية العاملة في قطاع الإنشاءات، إذ تمثلت مشكلة الدراسة في ضعف قدرة هذه الوحدات على منافسة تقديم منتجات مستدامة، بسبب ضعف إدراكها للتقنيات الحديثة للمحاسبة الإدارية والمناهج المتطورة في مجال البناء والإنشاءات ولاسيما منهج ZEMCH وعدم قدرتها على تقديم منتجات صديقة للبيئة في

ظلَّ انتشار ثقافة الاستدامة والبناء المستدام، ولأجل معالجة مشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها تمَّ اختيار منهج ZEMCH لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في مجال البناء والإنشاءات من خلال توفير المباني المستدامة. ثمَّ تقديم مقترحات بديلة مستدامة في تنفيذ المشاريع الإنشائية في البيئة العراقية من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وقد خلُصت الدراسة إلى مجموعة استنتاجات أهمّها: تقديم مقترحات وبدائل بناء مستدامة ممكنة بدلاً من الكثير من المواد التقليدية المستعملة بدءاً من اختيار الموقع وتهيئة الأرض للبناء ومروراً باستعمال مواد بناء صديقة للبيئة (مستدامة) وانتهاءً باستعمال الطاقة المتجدّدة وتوفير الطاقة، والبحث عن بدائل أكثر استدامة قبل البحث عن البدائل الأقلّ تكلفة، وهذا قد أدّى بدوره إلى أن تكون البدائل المقترحة مرتفعة التكاليف لكنَّ استدامتها أفضل، كما إنّ احتساب منافع الاستدامة لا يمكن حسابه بشكل آنيٍّ ومقارنته بالتكاليف، بل إنّ منافع الاستدامة يتمُّ الحصول عليها على مدى سنوات طويلة وبأشكال وصور متعدّدة.

- دراسة أبو عبدالله والخفيفي (2023). هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر راس المال الفكري على الميزة التنافسية في شركة المدار الجديد للاتصالات بمدينة بنغازي ، ولتحقيق أهداف الدراسة ، أتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدما أستمارة الاستبيان كأداة رئيسية في تجميع البيانات، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في الشركة محل الدراسة والبالغ قوامه (250) موظفا ، قام الباحثان بسحب عينة عشوائية عددها (50) مفردة ، واستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) في تحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ، أهمها : إنّ مستوى ابعاد الثلاثة للراس المال الفكري في الشركة الخاضعة للدراسة كان مرتفعاً ، وأن مستوى الميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة كان مرتفع ومرتبطة ارتباطاً قوياً بكل ابعاد راس المال الفكري المدروسة، وكذلك وجود اثر قوي ذو دلالة احصائية بين ابعاد راس المال الفكري مجتمعة (راس المال البشري، راس المال الهيكلي، راس مال العلاقات) على الميزة التنافسية ، وكذلك وجود اثر قوي لكل بعد من ابعاد راس المال الفكري على الميزة التنافسية بمستوى تأثير ذو دلالة معنوية عالية ، كما قدمت الدراسة عدة توصيات التي من المؤمل أن تسهم في تفعل اثر الراس المال الفكري في زيادة الميزة التنافسية بالشركة محل الدراسة.

- دراسة زياد(2025). هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر الريادة المؤسسية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على عينة من شركات المقاولات اليمنية، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة تكونت من (208) إدارياً ومهندساً بنسبة (40.63%) من المجتمع الأصلي البالغ (512) موظفاً في خمس شركات مقاولات هي: (مازكو، رواد الحاضر، رواد المستقبل، آفاق لينك، علي شايح)، وأظهرت النتائج أن الريادة المؤسسية تُمارس بدرجة "مرتفعة" في شركات المقاولات المبحوثة بمتوسط كلي (4.17 من 5)، وتتحقق الميزة التنافسية بدرجة "مرتفعة" بمتوسط (4.15). كما بينت النتائج تأثيراً كبيراً للريادة المؤسسية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات بقيمة ($R^2 = 0.79$) مع Beta قدره (0.89)؛ ووجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات إجابات العينة تبعاً لمتغير (اسم الشركة) لصالح (شركة مازكو)؛ بناءً على النتائج أوصى الباحث بتطوير استراتيجيات واضحة، وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذها، مع تشجيع الابتكار، وتبني ثقافة استباقية، والاستفادة من الخبرات، وانتهاءً بالتقييم المستمر للأداء؛ لتفعيل مدخل الريادة المؤسسية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لشركات المقاولات اليمنية، كما اقترح دراسات مستقبلية في الموضوع.

- دراسة مبارز وآخرون(2025). اهتم البحث بتحديد نوع وقوة العلاقة بين ريادة الأعمال ودعم الميزة التنافسية في المشروعات الناشئة في جمهورية مصر العربية ، ونوع وقوة العلاقة بين ريادة الأعمال والتكنولوجيا المالية في الشركات محل الدراسة، ونوع وقوة العلاقة بين التكنولوجيا المالية ودعم ميزة تنافسية في المشروعات الناشئة ، والتعرف علي الدور الوسيط للتكنولوجيا المالية في العلاقة بين ريادة الأعمال ودعم الميزة التنافسية للمشروعات الناشئة ، وأجري البحث علي عينة قوامها 330 مفردة، وتم جمع البيانات الأولية باستخدام قائمة استقصاء وُزعت علي مفردات العينة من (أصحاب ومديرو الشركات الناشئة)، حيث تم الاعتماد على آرائهم وخبراتهم باعتبارهم الممثلين الرئيسيين للشركات محل الدراسة ، توصلت الدراسة العديد من النتائج منها أن مستوى ممارسة ريادة الأعمال جاء مرتفعاً ، فضلاً عن ارتفاع مستوى التكنولوجيا المالية، وكذلك ارتفاع مستوى دعم الميزة التنافسية للمشروعات الناشئة ، ووجود علاقة طردية موجبة بين ريادة الأعمال

ودعم الميزة التنافسية ، ووجود علاقة طردية موجبة بين ريادة الأعمال والتكنولوجيا المالية للمشروعات الناشئة محل الدراسة، ووجود علاقة طردية موجبة بين التكنولوجيا المالية ودعم ميزة تنافسية في المشروعات الناشئة، ولعب متغير التكنولوجيا المالية دور الوساطة الجزئية في العلاقة بين ريادة الأعمال ودعم الميزة التنافسية، وتوصل الباحثين إلى مجموعة من التوصيات والتي تم تصنيفها إلى مجموعتين، الأولى تتعلق بالجانب الأكاديمي، بينما تتعلق الثانية تتعلق بالجانب التطبيقي بناء على نتائج الدراسة، وذلك من حيث التوصيات الخاصة بالتطبيق للتكنولوجيا المالية في المشروعات الريادية، والتوصيات الخاصة بالتركيز علي الممارسات التي تسرع من دعم ميزة تنافسية للمشروعات الريادية الناشئة، والتوصيات الخاصة بتفعيل التكنولوجيا المالية.

تعقيب على الدراسات السابقة

بناءً على ما سبق من دراسات تناولت إدارة المخاطر والميزة التنافسية، يتضح أن معظم الدراسات ركزت على تحليل العلاقة بين إدارة المخاطر وأداء المشروعات أو نجاحها، حيث أظهرت نتائجها أن تطبيق ممارسات إدارة المخاطر بشكل منهجي يسهم في تقليل احتمالات الفشل والتأخير وتحسين كفاءة اتخاذ القرار وتعزيز الاستقرار التشغيلي للمشروعات، وهو ما أكدته دراسات عبد الجبار وعبود (2020)، وبوداود (2023)، والقهوادي (2024)، والمنقوش وآخرون (2026) التي اتفقت في إبراز الدور الإيجابي لإدارة المخاطر في دعم نجاح المشروعات الهندسية وتعزيز مرونتها في مواجهة حالات عدم اليقين، مع اختلافها في أدوات القياس وأساليب التحليل المستخدمة، حيث اعتمد بعضها على التحليل الوصفي والاستبائي، في حين استخدم بعضها النماذج الاحتمالية والمحاكاة والتقنيات الرقمية الحديثة، ومن ناحية أخرى، تناولت الدراسات المرتبطة بالميزة التنافسية دور العوامل التنظيمية والاستراتيجية والتكنولوجية والبيئية في تعزيز قدرة المؤسسات على المنافسة وتحقيق الاستدامة، كما في دراسات العباس والموسوي (2022)، وأبوعبدالله والخفيفي (2023)، وزباد (2025)، ومبارز وآخرون (2025)، والتي أكدت أن الابتكار، وريادة الأعمال، ورأس المال الفكري، وتبني ممارسات البناء المستدام تعد من أهم محددات تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات الإنشائية، وفي ضوء ذلك،

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بكونها تحاول الربط بين إدارة المخاطر وتحقيق الميزة التنافسية في مشروعات البناء المستعمل الترفيهية، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة بشكل مباشر، خاصة في إطار تطبيقات مشروعات البناء ذات الطبيعة المستعجلة المرتبطة بالتوجهات التنموية الحديثة، مما يبرز الإضافة العلمية للدراسة الحالية في هذا المجال.

خاتمة الفصل

في ضوء ما تم عرضه في هذا الفصل، يتضح أن إدارة المخاطر تمثل أحد المرتكزات الأساسية لتحقيق النجاح في مشروعات البناء المستعمل الترفيهية، حيث أصبح التعامل الاستباقي مع المخاطر ضرورة استراتيجية في ظل تعقد بيئة صناعة التشييد وتزايد التحديات المرتبطة بالزمن والتكلفة والجودة، كما تبين أن تحقيق الميزة التنافسية في مشروعات البناء لم يعد مقتصرًا على خفض التكاليف فحسب، بل أصبح يعتمد على تكامل مجموعة من الأبعاد التنظيمية والتكنولوجية والإدارية التي تضمن كفاءة الأداء واستدامة النتائج. وفي هذا السياق، أكدت الدراسة من خلال مراجعة الأدبيات أن إدارة المخاطر الفعالة تسهم في تعزيز قدرة مشروعات البناء على التكيف مع المتغيرات البيئية والتنفيذية، بما يدعم تحقيق التفوق التنافسي ويعزز جودة المخرجات النهائية للمشروع.

كما خلصت الدراسة النظرية إلى أن طبيعة مشروعات البناء المستعمل الترفيهية تتطلب مستوى مرتفعًا من المرونة الإدارية، وسرعة الاستجابة للمتغيرات الطارئة، وتبني آليات متقدمة في تحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها ومتابعتها خلال دورة حياة المشروع. ومن ثم، فإن التكامل بين ممارسات إدارة المخاطر وأبعاد الميزة التنافسية يمثل مدخلًا مهمًا لدعم كفاءة الأداء وتحقيق مستهدفات التنمية في قطاع البناء، خاصة في إطار التوجهات التنموية الحديثة ورؤية المملكة العربية السعودية 2030.

الفصل الثالث

منهجة البحث وإجراءاته

- تمهيد.
- منهجية الدراسة .
- مجتمع الدراسة.
- عينة الدراسة.
- أداة الدراسة
- أساليب تحليل البيانات.

الفصل الثالث

منهجية البحث وإجراءاته

تمهيد

يتناول الفصل الحالي عرضاً للإجراءات المنهجية التي اعتمدت عليها الدراسة لتحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فروضها، حيث يتضمن تحديد منهجية الدراسة المتبعة، ومجتمع البحث والعينة التي تم اختيارها، إضافة إلى توضيح متغيرات الدراسة، وأداة جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان، فضلاً عن عرض الأساليب الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

أولاً- منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يُعد من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الإدارية والتطبيقية، حيث يقوم على وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليلها، من خلال جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث، ثم تحليلها إحصائياً بهدف التعرف على طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

وقد تم توظيف هذا المنهج في دراسة أثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية في مشاريع البناء المستعجل الترفيهية بالمملكة العربية السعودية، كما اعتمدت الدراسة على البحث الميداني (الكمّي)، وذلك من خلال تحليل آراء العاملين من مديري المشاريع والمهندسين والمسؤولين التنفيذيين المشاركين في مشاريع البناء المستعجل الترفيهية.

ثانياً - مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة جميع المفردات التي تشترك في الخصائص التي يهتم الباحث بدراستها، ويمثل مجتمع الدراسة الحالي جميع القيادات الإدارية والفنية العاملة في قطاع مشروعات البناء، ممن يتولون مسؤوليات التخطيط والإدارة والإشراف على تنفيذ المشروعات، ويشمل ذلك عددًا من المستويات الوظيفية المرتبطة بإدارة المشروعات، وذلك لما لهذه الفئات من دور مباشر في اتخاذ القرارات الإدارية والتنفيذية المرتبطة بالمشروعات.

ثالثاً - عينة الدراسة

تم اختيار عينة ممثلة من المشاريع والمؤسسات المنفذة باستخدام طريقة العينة الغرضية أو العينة الطبقية لضمان شمول مختلف أحجام المشاريع وأنواعها، مع التركيز على الجهات المسؤولة عن اتخاذ القرارات الإدارية والفنية.

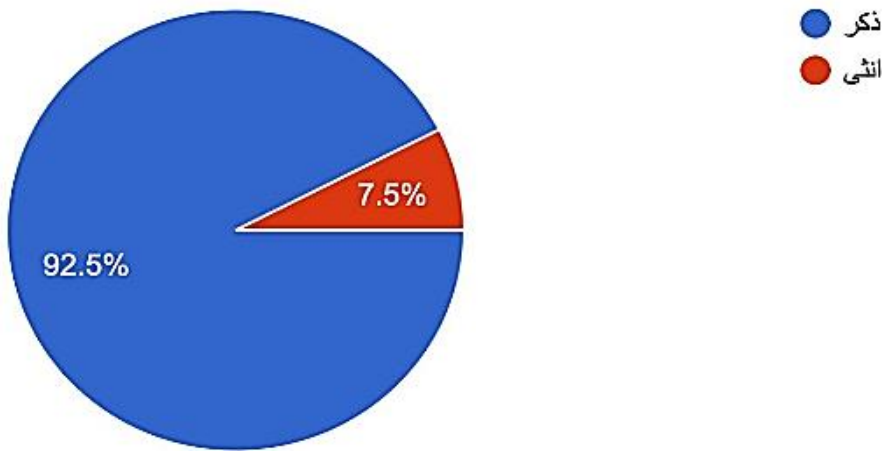
حيث وقع الاختيار على عينة من مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية والفنية العاملة في مشروعات البناء، وشملت العينة عددًا من المسميات الوظيفية، هي: مدير عام، مدير مشروع، مدير إدارة مشاريع، مدير إنتاج، مدير لوجستي، ومدير قسم، وقد تم اختيار هذه الفئات نظرًا لارتباطها المباشر بإدارة المشروعات واتخاذ القرارات المتعلقة بتطبيق إدارة المخاطر وتحقيق الميزة التنافسية في مشروعات البناء.

وتشمل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة مجموعة من الخصائص العامة التي تسهم في وصف أفراد العينة وتوضيح سماتهم المهنية، بما يساعد على تفسير نتائج الدراسة بصورة أدق، وقد تضمنت هذه البيانات عددًا من المتغيرات الديموغرافية المرتبطة بطبيعة العمل في مشروعات البناء، مثل: المنصب/ الوظيفة، الجنس، العمر، وسنوات الخبرة، نوع جهة العمل، وغيرها من المتغيرات التي تعكس الخلفية المهنية للمبحوثين، ويهدف تحليل هذه البيانات إلى التعرف على خصائص عينة

البحث ومدى تنوعها، بما يعزز من دقة تفسير النتائج المرتبطة بمتغيرات الدراسة، والمتمثلة في إدارة المخاطر وتحقيق الميزة التنافسية في مشروعات البناء.

وتوضح الرسوم البيانية التالية البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة

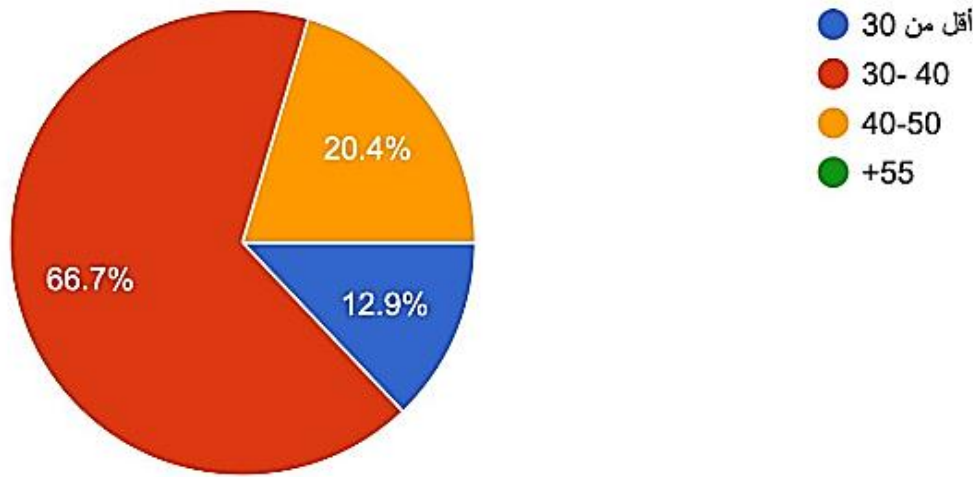
أولاً- الجنس



شكل رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

يوضح الرسم البياني توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس، حيث يتبين أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة بلغت (92.5%)، في حين بلغت نسبة الإناث (7.5%) فقط من إجمالي المشاركين في الدراسة. ويعكس هذا التوزيع الطبيعة السائدة في بيئة العمل داخل قطاع مشروعات البناء، حيث تتركز معظم الوظائف القيادية والإدارية والفنية في هذا القطاع لدى الذكور بدرجة أكبر مقارنة بالإناث، وهو ما يفسر ارتفاع نسبة تمثيلهم في عينة الدراسة، كما يشير ذلك إلى أن نتائج الدراسة تعكس بدرجة كبيرة وجهات نظر العاملين الذكور في هذا المجال، وهو أمر يتوافق مع واقع التركيبة الوظيفية السائدة في الشركات العاملة في قطاع البناء والتشييد.

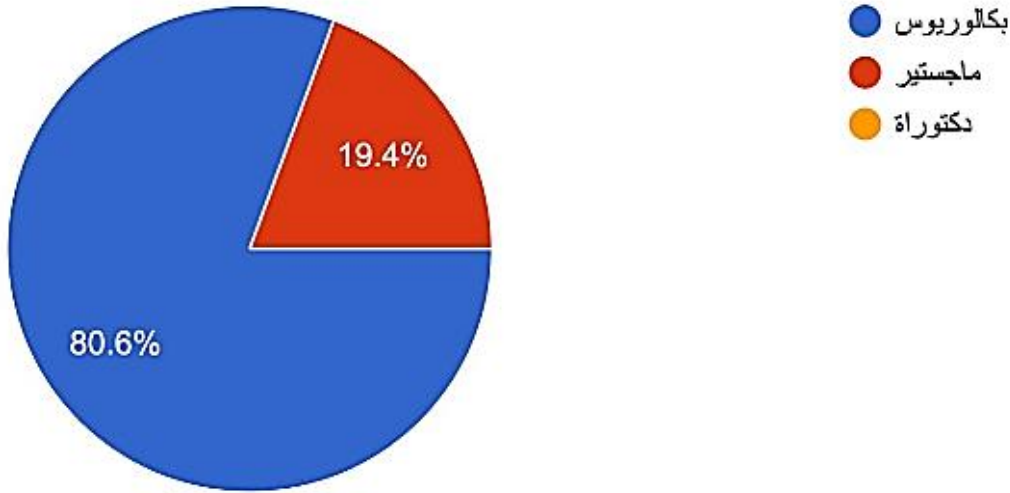
ثانياً - العمر



شكل رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

يوضح الرسم البياني توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر، حيث تشير النتائج إلى أن الفئة العمرية (30-40 سنة) تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة بنسبة بلغت (66.7%)، تليها الفئة العمرية (40-50 سنة) بنسبة (20.4%)، في حين جاءت الفئة العمرية الأقل من (30 سنة) في المرتبة الأخيرة بنسبة (12.9%). ويعكس هذا التوزيع أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى الفئات العمرية التي تمتلك قدرًا مناسبًا من الخبرة العملية والقدرة على اتخاذ القرارات الإدارية، وهو ما يتوافق مع طبيعة المناصب القيادية والإدارية في مشروعات البناء. كما يشير ذلك إلى أن آراء أفراد العينة تعبر بدرجة كبيرة عن وجهات نظر العاملين في مرحلة النضج المهني، الأمر الذي يعزز من موثوقية البيانات ودقتها في تفسير واقع إدارة المخاطر ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في مشروعات البناء.

ثالثاً - المؤهل العلمي

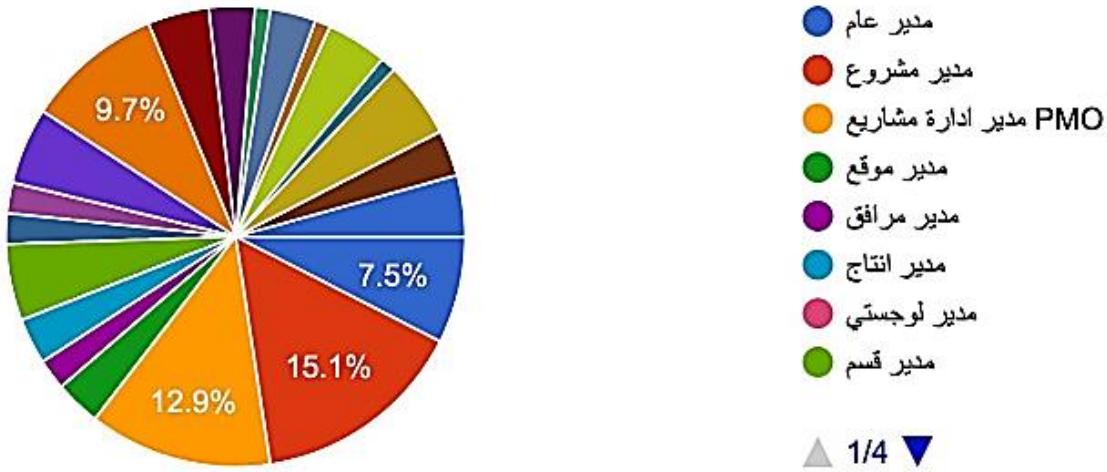


شكل (3) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

يوضح الرسم البياني توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي، حيث تشير النتائج إلى أن الغالبية العظمى من أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس بنسبة بلغت (80.6%)، في حين بلغت نسبة الحاصلين على درجة الماجستير (19.4%). ويعكس هذا التوزيع أن معظم أفراد العينة يمتلكون تأهيلاً علمياً مناسباً يتوافق مع طبيعة العمل في مشروعات البناء والإدارة الهندسية، كما يدل وجود نسبة من الحاصلين على الدراسات العليا على توافر مستوى متقدم من المعرفة والخبرة العلمية لدى بعض أفراد العينة، الأمر الذي يسهم في تعزيز موثوقية البيانات التي تم الحصول عليها من الاستبيان، ويعكس قدرة المشاركين على فهم موضوع الدراسة المتعلق بإدارة المخاطر ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في مشروعات البناء.

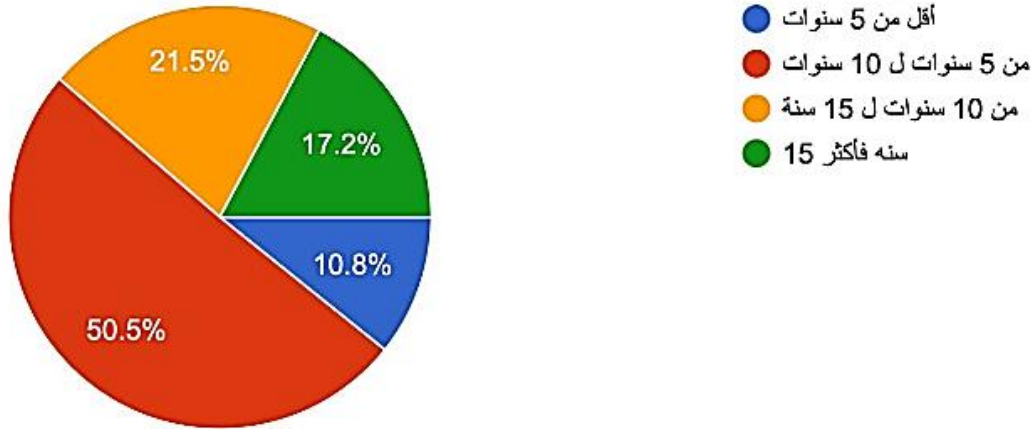
رابعاً- المنصب / الوظيفة

شكل (4) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المنصب/ الوظيفة



يوضح الرسم البياني توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المنصب الوظيفي، حيث تشير النتائج إلى أن نسبة (15.1%) من أفراد العينة يشغلون وظيفة مدير مشروع، تليها نسبة (12.9%) لمن يشغلون وظيفة مدير موقع، بينما بلغت نسبة مديري إدارة المشاريع (PMO) نحو (9.7%)، في حين بلغت نسبة المديرين العامين (7.5%). ويعكس هذا التوزيع تنوع المستويات الإدارية والفنية المشاركة في الدراسة، الأمر الذي يعزز من شمولية البيانات التي تم جمعها، إذ تمثل هذه الفئات القيادات الإدارية والمسؤولين المباشرين عن تخطيط وتنفيذ ومتابعة مشروعات البناء، كما يسهم هذا التنوع الوظيفي في توفير رؤى أكثر دقة حول ممارسات إدارة المخاطر وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية داخل المشروعات، نظرًا لارتباط هذه المناصب بصورة مباشرة بعمليات اتخاذ القرار وإدارة المشروعات.

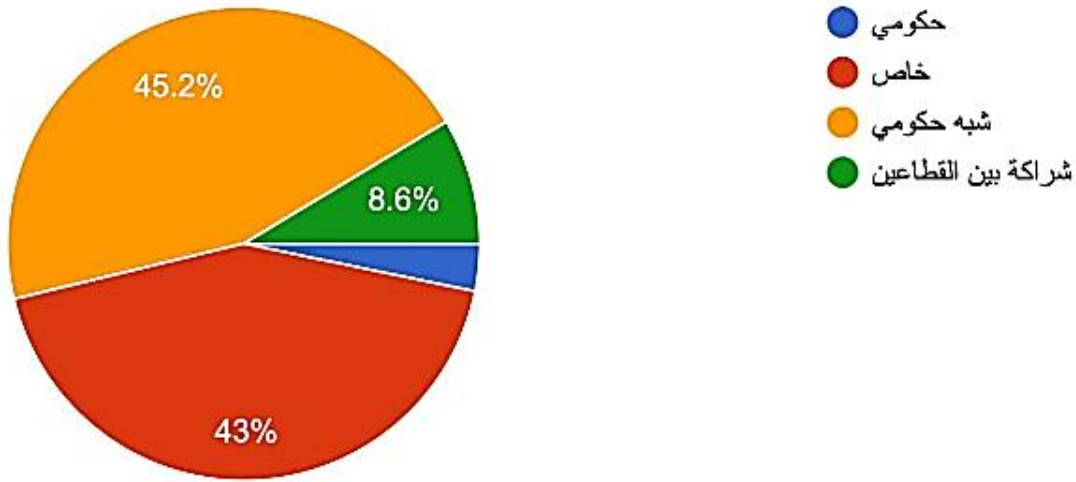
خامساً- سنوات الخبرة في مجال إدارة المشاريع



شكل (5) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة في مجال إدارة المشاريع

يوضح الرسم البياني توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة، حيث تشير النتائج إلى أن النسبة الأكبر من أفراد العينة، والبالغة (50.5%)، تتراوح سنوات خبرتهم بين (5-10) سنوات، تليها نسبة (21.5%) ممن تتراوح خبرتهم بين (10-15) سنة، ثم نسبة (17.2%) ممن تزيد خبرتهم عن (15) سنة، في حين بلغت نسبة من تقل خبرتهم عن (5) سنوات نحو (10.8%)، ويعكس هذا التوزيع أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بمستوى جيد من الخبرة العملية في مجال إدارة وتنفيذ المشروعات، الأمر الذي يعزز من موثوقية آرائهم وإجاباتهم حول موضوع الدراسة، كما يشير إلى أن المشاركين يمتلكون خبرات مهنية كافية تمكنهم من تقييم ممارسات إدارة المخاطر ومدى انعكاسها على تحقيق الميزة التنافسية في مشروعات البناء.

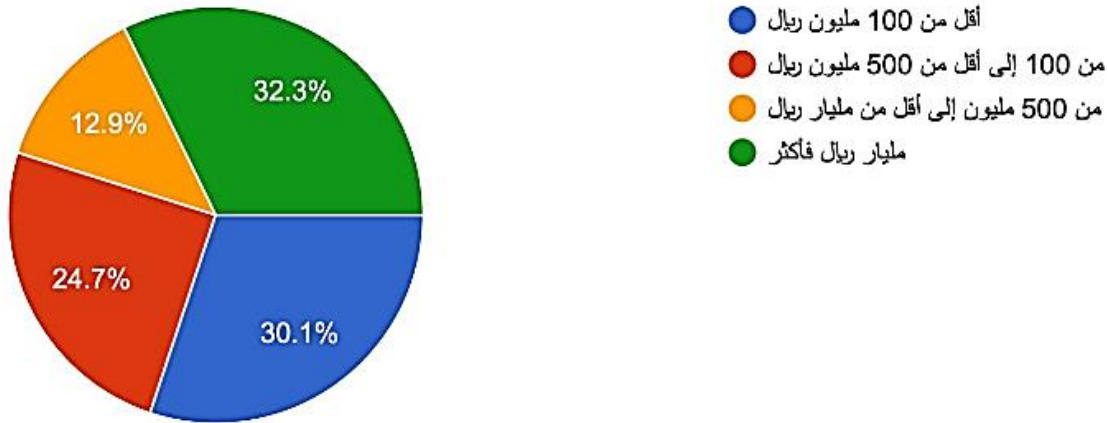
سادساً - نوع جهة العمل



شكل (6) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير نوع جهة العمل

يوضح الرسم البياني توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير جهة العمل، حيث تشير النتائج إلى أن النسبة الأكبر من أفراد العينة تعمل في جهات شبه حكومية بنسبة بلغت (45.2%)، تليها الجهات التابعة للقطاع الخاص بنسبة (43%)، ثم الجهات التي تعمل وفق نظام الشراكة بين القطاعين العام والخاص بنسبة (8.6%)، في حين لم تسجل العينة أي مشاركة من العاملين في الجهات الحكومية البحتة، ويعكس هذا التوزيع طبيعة قطاع مشروعات البناء والترفيه في المملكة العربية السعودية، حيث يعتمد بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة والجهات شبه الحكومية ونماذج الشراكة الاستثمارية، خاصة في المشروعات المرتبطة برؤية المملكة 2030، وهو ما يمنح نتائج الدراسة درجة جيدة من الواقعية والارتباط بطبيعة بيئة العمل الفعلية في هذا القطاع.

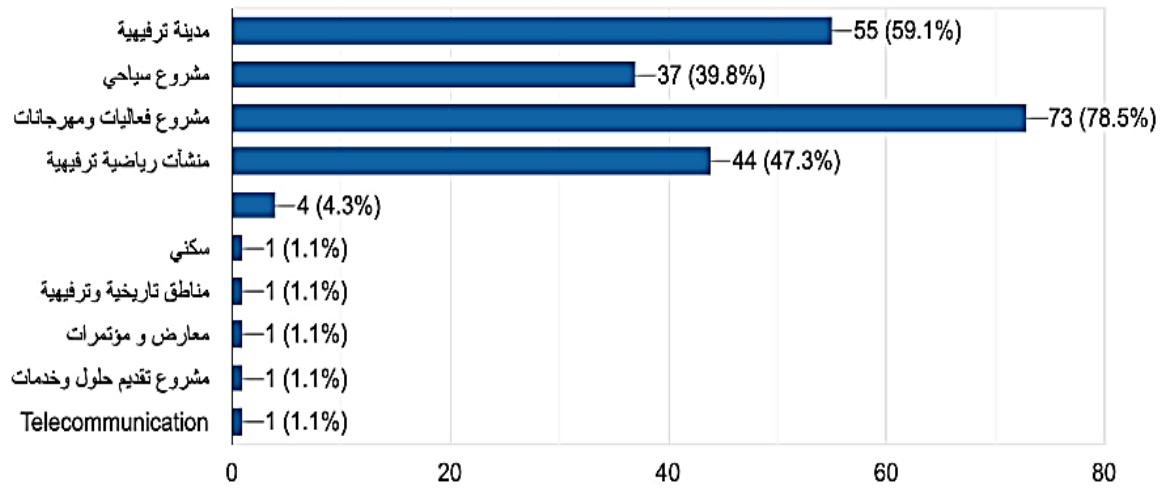
سابعاً - حجم المشروع الذي تعمل به



شكل (7) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير حجم المشروع الذي تعمل به

يوضح الرسم البياني توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير حجم المشروع الذي يعملون به، حيث تشير النتائج إلى أن النسبة الأكبر من أفراد العينة تعمل في مشاريع تبلغ قيمتها مليار ريال سعودي فأكثر بنسبة (32.3%)، تليها المشاريع التي تقل قيمتها عن 100 مليون ريال سعودي بنسبة (30.1%)، ثم المشاريع التي تتراوح قيمتها بين 100 إلى أقل من 500 مليون ريال بنسبة (24.7%)، في حين جاءت المشاريع التي تتراوح قيمتها بين 500 مليون إلى أقل من مليار ريال بنسبة (12.9%). ويعكس هذا التوزيع مشاركة أفراد يعملون في مشاريع ذات أحجام استثمارية مختلفة، بما يحقق درجة من التوازن في تمثيل العينة، ويسهم في تعزيز إمكانية تعميم نتائج الدراسة على مستويات متعددة من المشروعات المستهدفة، خاصة في ظل اختلاف طبيعة المخاطر ومتطلبات الميزة التنافسية وفقاً لحجم المشروع الاستثماري.

ثامناً - نوع المشروع الترفيهي



شكل (8) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير نوع المشروع الترفيهي

يوضح الرسم البياني توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير نوع المشروع الترفيهي الذي يعملون به، حيث تشير النتائج إلى أن مشاريع الفعاليات والمهرجانات جاءت في المرتبة الأولى بنسبة بلغت (78.5%)، تليها مشاريع المدن الترفيهية بنسبة (59.1%)، ثم المشاريع الرياضية والترفيهية بنسبة (47.3%)، ثم المشاريع السياحية بنسبة (39.8%)، بينما سجلت بعض الأنماط الأخرى نسباً منخفضة للغاية بلغت (1.1%) لكل من المشاريع ذات الطبيعة السكنية، والمناطق التاريخية والترفيهية، والمعارض والمؤتمرات، ومشاريع تقديم الحلول والخدمات، وقطاع الاتصالات، ويعكس هذا التوزيع طبيعة التركيز الاستثماري في قطاع المشاريع الترفيهية المرتبط بالتجمعات الجماهيرية والأنشطة الفعالية الكبرى، وهو ما يتوافق مع توجهات التنمية السياحية والترفيهية الحديثة في المملكة العربية السعودية، ويسهم في توفير بيانات تعكس واقع القطاع محل الدراسة.

رابعاً - أداة الدراسة

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث، والاستعانة بالإطار النظري الذي تناول مفاهيم إدارة المخاطر وأبعاد الميزة التنافسية في مشروعات البناء، اعتمد الباحث على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، وذلك بهدف التعرف على دور إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية في مشروعات البناء بالمملكة العربية السعودية، من خلال استطلاع آراء أفراد عينة الدراسة من القيادات الإدارية والعاملين في إدارة المشروعات.

أ - بناء أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة بهدف التعرف على دور إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية في مشروعات البناء، وقد قام الباحث بإعداد الاستبانة بالاعتماد على مراجعة الأدبيات النظرية المرتبطة بمتغيرات الدراسة، وكذلك من خلال الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة من أدوات القياس المستخدمة فيها بما يتلاءم مع طبيعة الدراسة الحالية، وقد صُممت الاستبانة بحيث تتكون من جزأين رئيسيين كما يلي:

- **الجزء الأول:** ويشمل البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، مثل الجنس، والعمر، المنصب/الوظيفة، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وغيرها من البيانات التي تسهم في وصف خصائص العينة.

- **الجزء الثاني:** ويشمل محاور الدراسة، ويتكون من محورين رئيسيين هما:

- **المحور الأول:** إدارة المخاطر في مشروعات البناء، ويتضمن مجموعة من الأبعاد الفرعية التي تقيس ممارسات إدارة المخاطر.
- **المحور الثاني:** الميزة التنافسية في مشروعات البناء، ويتضمن مجموعة من الأبعاد التي تعكس مستوى تحقيق الميزة التنافسية.

المحور الأول- إدارة المخاطر (المتغير المستقل): ويتضمن (28) فقرة مقسمة إلى أربعة أبعاد كما يلي:

- (1) البعد الأول: تحديد المخاطر.
- (2) البعد الثاني: تحليل المخاطر.
- (3) البعد الثالث: الاستجابة للمخاطر.
- (4) البعد الرابع: المتابعة والرقابة على المخاطر.

المحور الثاني- الميزة التنافسية(المتغير التابع): وتتضمن (24) فقرة مقسمة على أربعة أبعاد كما يلي:

- (1) البعد الأول: الجودة.
- (2) البعد الثاني: الإلتزام الزمني.
- (3) البعد الثالث: خفض التكلفة.
- (4) البعد الرابع: المرونة.

ب-صدق أداة الدراسة

صدق الأداة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يُقصد بالصدق "شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (العساف 1433 هـ ، 310) وقد قامالباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال القيام بما يلي:

▪ الصدق الظاهري للأداة (التحكيمي)

بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة، تم عرضها على عدد من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين؛ وذلك للاسترشاد بآرائهم، وقد طلب من المحكمين إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات، ومدى

ملاءمتها لما وضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير الاستبانة.

▪ صدق البناء لأداة الدراسة (الاتساق الداخلي)

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأدوات الدراسة قام الباحث بالتأكد من صدق البناء الداخلي وذلك بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) فرد خارج عينة الدراسة ولهم نفس خصائص عينة الدراسة وتم حساب صدق البناء الفقرات محاور الاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين إجابات العينة على كل فقرة من كل محور وذلك في ، وبين إجمالي إجابات العينة عن جميع فقرات المحور التابعة له الفقرة، وذلك باستخدام برنامج (SPSS) في فصل التحليل الاحصائي لمحاور الاستبيان.

ج- ثبات أداة الدراسة

ثبات أداة الدراسة يعنى أن الأداة ستعطي نفس النتائج تقريباً عند تطبيقها مرات عديدة على العينة نفسها ويقصد به إلى أي درجة تعطي أداة الدراسة قراءات متقاربة عند كل مرة تستخدم فيها، أو يعني التأكد من ان الاستجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على أشخاص مختلفين في أوقات مختلفة، وقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach للتأكد من ثبات أداة الدراسة، وذلك بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) فرد لهم نفس خصائص عينة الدراسة، باستخدام معاملات ثبات ألفا كرونباخ، لمحاور الاستبانة ، ويوضح الجدول التالي قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبيان:

جدول (1) معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان

المجال	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ
المحور الأول - إدارة المخاطر		
تحديد المخاطر	7	0.814
تحليل المخاطر	7	0.854
الاستجابة للمخاطر	7	0.883
المتابعة والرقابة على المخاطر	7	0.906
المحور الثاني - الميزة التنافسية		
الجودة	6	0.908
الإلتزام الزمني	6	0.877
خفض التكلفة	6	0.865
المرونة	6	0.867
جميع مجالات الاستبانة	52	0.975

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع مجالات الاستبانة جاءت مرتفعة، حيث تراوحت بين 0.814 و0.908 على مستوى الأبعاد، بينما بلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة 0.975، وهي قيمة مرتفعة جدًا وتشير إلى درجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي لفقرات الأداة.

ففيما يتعلق بمحور إدارة المخاطر، بلغت قيمة معامل الثبات لبعد تحديد المخاطر (0.814)، ولبعد تحليل المخاطر (0.854)، ولبعد الاستجابة للمخاطر (0.883)، في حين سجل بعد المتابعة والرقابة على المخاطر أعلى قيمة بلغت 0.906، وهو ما يدل على مستوى مرتفع من الاتساق بين فقرات هذا المحور.

أما بالنسبة لمحور الميزة التنافسية، فقد بلغت قيمة معامل الثبات لبعد الجودة (0.908)، وهو أعلى القيم ضمن هذا المحور، بينما بلغت قيمة معامل الثبات لبعد الإلتزام الزمني (0.877)، ولبعد خفض التكلفة (0.865)، ولبعد المرونة (0.867)، وجميعها قيم مرتفعة تعكس درجة عالية من الاتساق الداخلي بين الفقرات.

وتشير هذه النتائج إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والموثوقية، حيث تجاوزت جميع قيم معامل ألفا كرونباخ الحد المقبول إحصائياً (0.70)، مما يؤكد صلاحية الاستبانة للاستخدام في جمع البيانات وتحليلها لتحقيق أهداف الدراسة المتعلقة بقياس أثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريع البناء المستعجل الترفيحية.

ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار شابيرو-ويلك (Shapiro-Wilk) للتحقق من طبيعة توزيع البيانات الخاصة بمجالات الاستبانة، وذلك لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو ما يساعد في تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل بيانات الدراسة.

جدول (2) اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات مجالات الاستبانة باستخدام اختبار Shapiro-Wilk

المجال	قيمة الاختبار (Shapiro-Wilk)	القيمة (Sig) الاحتمالية
المحور الأول - إدارة المخاطر		
تحديد المخاطر	0.933	*0.001
تحليل المخاطر	0.955	*0.001
الاستجابة للمخاطر	0.935	*0.001
المتابعة والرقابة على المخاطر	0.906	*0.001
المحور الثاني - الميزة التنافسية		
الجودة	0.919	*0.001
الإلتزام الزمني	0.937	*0.001
خفض التكلفة	0.947	*0.001
المرونة	0.923	*0.001
جميع مجالات الاستبانة	00.96	*0.001

** دال عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من نتائج اختبار Shapiro-Wilk أن جميع القيم الاحتمالية (Sig) لمجالات الاستبانة جاءت أقل من مستوى الدلالة (0.05) ، حيث بلغت 0.001 في جميع المجالات، وهو ما يشير إلى أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي وفقاً لهذا الاختبار، كما تراوحت قيم إحصائية الاختبار بين 0.906 و0.960 عبر مجالات الاستبانة المختلفة، وهي قيم تعكس درجة من التباين في طبيعة توزيع البيانات، إلا أن دلالة الاختبار الإحصائي تؤكد عدم تحقق شرط التوزيع الطبيعي، وبناءً على نتائج اختبار Shapiro-Wilk، يتبين أن بيانات مجالات الاستبانة لا تتبع التوزيع الطبيعي، مما يشير إلى ضرورة الاعتماد على الاختبارات الإحصائية غير المعلمية (Non-Parametric Tests) عند تحليل بيانات الدراسة، وذلك لضمان دقة النتائج الإحصائية المرتبطة بدراسة أثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريع البناء المستعمل الترفيهية.

د- احتساب الدرجات على أداة الدراسة

بعد أن تم تطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة، قام الباحث برصد الدرجات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث إنه لكل عبارة خمسة مستويات، بحيث تعطى درجة لكل درجة موافقة، كالتالي : الدرجة (1) لدرجة الموافقة (أرفض بشدة)، والدرجة (2) لدرجة الموافقة (غير أوافق) ، والدرجة (3) لدرجة الموافقة (محايد) ، والدرجة (4) لدرجة الموافقة (أوافق)، والدرجة (5) لدرجة الموافقة (أوافق بشدة).

خامساً- أساليب تحليل البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها ، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وذلك بعد ترميز وادخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حيث اعطيت الاجابة : (أوافق بشدة = 5 درجات)، (أوافق = 4 درجات)، (محايد = 3 درجات)، (غير أوافق = 2 درجتين)، (أرفض بشدة = 1 درجة واحدة) ، ومن ثم قام الباحث بحساب الوسط الحسابي للإجابات أفراد عينة الدراسة، ومن ثم

قام الباحث بحساب الوسط الحسابي للإجابات أفراد عينة الدراسة. ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4) ، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (4/5 = 0.80) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يوضحها الجدول الآتي

جدول رقم (3) درجة الموافقة ومدى الموافقة على مقياس ليكرت الخماسي.

مقياس الحكم على النتائج	درجة الموافقة	فئة المتوسط		درجة الترميز (الوزن النسبي)
		من	إلى	
منخفضة جداً	أرفض بشدة	1	1.80	1
منخفضة	لا أوافق	1.81	2.60	2
متوسطة	محايد	2.61	3.40	3
مرتفعة	أوافق	3.41	4.20	4
مرتفعة جداً	أوافق بشدة	4.21	5.00	5

ولخدمة اغراض الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال أداة الدراسة في الجانب الميداني، استخدمت عدد من الأساليب الإحصائية لمعرفة اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول التساؤلات المطروحة، وذلك باستخدام أساليب المعالجة الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك بعد أن تم ترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسب الآلي، ثم يتم استخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية الآتية:

1- التكرارات والنسب المئوية (Percentage & Frequencies): للتعرف على الخصائص

الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

2- المتوسط الحسابي (Mean): لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات ومحاور الدراسة متوسط متوسطات العبارات.

3- الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي، وقد استخدمت الدراسة هذا الأسلوب نظراً لأن الانحراف المعياري يوضح التشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

4- معامل ارتباط بيرسون (Pearson) : لقياس صدق الداخلي بين عبارات الأداة (الاستبانة) وكل محور تنتمي إليه.

5- معامل الثبات ألفا كرونباخ (cronbach's Alpha) : لحساب معامل ثبات أداة الدراسة

6- تحليل الانحدار (Regression test) : لدراسة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

الفصل الرابع

التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة

ومناقشتها وتفسيرها

- تمهيد
- دراسة محاور الاستبيان.
- المتوسطات الحسابية ومعاملات الارتباط لمحاور الاستبيان.
- نتائج التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان.
- نموذج الانحدار الخطي .
- خاتمة الفصل.

الفصل الرابع

التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

تمهيد

يتناول الفصل الحالي عرض وتحليل النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية التي تم تطبيقها على عينة الدراسة ، وذلك بهدف اختبار فرضيات الدراسة والتعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة المخاطر وتحقيق الميزة التنافسية في مشاريع البناء المستعجلة الترفيفية، وقد تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل معامل الارتباط، ومعامل الثبات (ألفا كرونباخ)، واختبار التوزيع الطبيعي، إضافة إلى تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، واختبارات الانحدار البسيط والمتعدد، وذلك للكشف عن درجة تأثير أبعاد إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية. ويعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي بشكل منظم، متضمنًا تفسير النتائج ومناقشتها في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها.

أولاً- المتوسطات الحسابية ومعاملات الارتباط لمحاور الاستبيان

أ- تفسير المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لفقرات وأبعاد محاور الاستبيان

يمثل الجدول التالي المعيار المستخدم في تفسير المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لفقرات وأبعاد ومجالات الدراسة، وذلك بهدف تحديد مستوى استجابات أفراد العينة على مقياس ليكرت الخماسي. ويمكن توضيح ذلك على النحو الآتي:

جدول (4) مستويات الموافقة علي فقرات وابعاد ومجالات البحث

مستوى الموافقة	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا
الوسط (المتوسط الحسابي)	من 1 الي 1.80	1.81 الي 2.60	2.61 الي 3.40	3.41 الي 4.20	4.21 الي 5.0
الوزن النسبي	من 0% الي 20%	من 20% الي 40%	من 40% الي 60%	من 60% الي 80%	من 80% الي 100%

يُظهر الجدول أن الدراسة اعتمدت خمسة مستويات لتفسير درجة الموافقة على فقرات الاستبانة، وهي: منخفض جدًا، منخفض، متوسط، مرتفع، ومرتفع جدًا، وذلك وفقًا لقيم المتوسط الحسابي والوزن النسبي، حيث يشير المتوسط الحسابي الذي يتراوح بين (1.80 - 1) إلى مستوى موافقة منخفض جدًا، ويقابله وزن نسبي يتراوح بين (20% - 0%) أما المتوسط الحسابي الذي يقع بين (1.81 - 2.60) فيعبر عن مستوى موافقة منخفض، بوزن نسبي يتراوح بين (40% - 20%).

كما يوضح الجدول أن المتوسط الحسابي الواقع بين (2.61 - 3.40) يدل على مستوى موافقة متوسط، ويقابله وزن نسبي يتراوح بين (60% - 40%)، في حين يشير المتوسط الحسابي الذي يتراوح بين (3.41 - 4.20) إلى مستوى موافقة مرتفع، بوزن نسبي يتراوح بين (80% - 60%). أما المتوسط الحسابي الذي يتراوح بين (4.21 - 5.00) فيعكس مستوى موافقة مرتفع جدًا، ويقابله وزن نسبي يتراوح بين (100% - 80%).

ب- حساب معاملات الارتباط

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للاستبانة وكل مجال من مجالاتها، وذلك بهدف التحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، أي مدى ارتباط كل بُعد من أبعاد الاستبانة بالدرجة الكلية لها.

جدول (5) معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للاستبانة وكل مجال من مجالات الاستبانة

المجال	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
المحور الأول- إدارة المخاطر		
البعد الأول: تحديد المخاطر	.833**	*0.001
البعد الثاني: تحليل المخاطر	.882**	*0.001
البعد الثالث: الاستجابة للمخاطر	.918**	*0.001
البعد الرابع: المتابعة والرقابة على المخاطر	.874**	*0.001
المحور الثاني- الميزة التنافسية		
البعد الأول: الجودة.	.867**	*0.001
البعد الثاني: الإلتزام الزمني	.836**	*0.001
البعد الثالث: خفض التكلفة	.887**	*0.001
البعد الرابع: المرونة	.761**	*0.001

** دال عند مستوى دلالة (0.05)

تشير النتائج السابقة إلى وجود علاقات ارتباط موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية للاستبانة وجميع مجالاتها، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.761 – 0.918)، وجميعها دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.001)، وهو ما يدل على أن جميع الأبعاد ترتبط ارتباطاً قوياً بالدرجة الكلية للاستبانة، مما يعكس درجة عالية من الاتساق الداخلي بين فقرات الأداة.

ففيما يتعلق بأبعاد إدارة المخاطر، جاء بعد الاستجابة للمخاطر في المرتبة الأولى من حيث قوة الارتباط بمعامل ارتباط بلغ (0.918)، يليه بعد تحليل المخاطر بمعامل ارتباط بلغ (0.882)، ثم بعد المتابعة والرقابة على المخاطر بمعامل ارتباط قدره (0.874)، وأخيراً بعد تحديد المخاطر بمعامل ارتباط بلغ (0.833). وتشير هذه النتائج إلى أن هذه الأبعاد تمثل مكونات أساسية ومتراصة في قياس مفهوم إدارة المخاطر في مشاريع البناء الترفيهية.

أما بالنسبة لأبعاد الميزة التنافسية، فقد جاء بعد خفض التكلفة في المرتبة الأولى بمعامل ارتباط بلغ (0.887)، يليه بعد الجودة بمعامل ارتباط قدره (0.867)، ثم بعد الالتزام الزمني بمعامل ارتباط بلغ (0.836)، في حين جاء بعد المرونة في المرتبة الأخيرة بمعامل ارتباط بلغ (0.761)، ومع ذلك يظل ضمن مستوى الارتباط القوي المقبول إحصائياً.

وتؤكد هذه النتائج أن جميع مجالات الاستبانة ترتبط ارتباطاً معنوياً قوياً بالدرجة الكلية، الأمر الذي يدل على أن الأداة المستخدمة في الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الصدق الداخلي، مما يجعلها مناسبة لقياس متغيرات الدراسة المتعلقة بأثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريع البناء الترفيهية.

ج- معاملات الارتباط لفقرات المحور الأول - إدارة المخاطر

1- معاملات الارتباط بين فقرات بعد "تحديد المخاطر" والدرجة الكلية للبعد

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول (تحديد المخاطر) والدرجة الكلية لهذا البعد، ويهدف إلى تقييم درجة ارتباط كل فقرة بالبعد الذي تنتمي إليه، وهو مؤشر على اتساق الفقرات وتمثيلها للمفهوم المقاس.

جدول (6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال تحديد المخاطر والدرجة الكلية للمجال

المجال	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
البعد الأول: تحديد المخاطر		
تعتمد إدارة المشروع على تحديد المخاطر المحتملة خلال مرحلة التخطيط الأولي	.742**	*0.001
تستند عملية تحديد المخاطر إلى خبرات سابقة في مشاريع مشابهة	.519**	*0.001

تستخدم أدوات منهجية مثل جلسات العصف الذهني وقوائم التحقق في حصر المخاطر	.555**	*0.001
يشارك فريق العمل بفاعلية في تحديد المخاطر المحتملة	.780**	*0.001
تتوافر قائمة محدثة بالمخاطر طوال دورة حياة المشروع	.751**	*0.001
تشمل عملية التحديد المخاطر الداخلية والخارجية المرتبطة بالمشروع	.784**	*0.001
تؤخذ طبيعة المشروع المستعجلة في الاعتبار عند استشراف المخاطر المحتملة	.686**	*0.001

** دال عند مستوى دلالة (0.05)

يظهر الجدول السابق أن جميع الفقرات أظهرت ارتباطاً إيجابياً قوياً ودالاً إحصائياً عند مستوى دلالة 0.001، مما يشير إلى أن كل فقرة تسهم بشكل مهم في قياس بعد "تحديد المخاطر".

جاءت الفقرة "تستخدم أدوات منهجية مثل جلسات العصف الذهني وقوائم التحقق في حصر المخاطر" بمعامل ارتباط 0.555 كأقل ارتباط بين فقرات البعد، لكنها ما زالت ضمن مستوى ارتباط معتدل إلى قوي.

- أعلى معاملات الارتباط كانت للفقرات: "تشمل عملية التحديد المخاطر الداخلية والخارجية المرتبطة بالمشروع" (0.784)، "يشارك فريق العمل بفاعلية في تحديد المخاطر المحتملة" (0.780)، "تتوافر قائمة محدثة بالمخاطر طوال دورة حياة المشروع" (0.751)

مما يدل على أن هذه الفقرات تمثل أهمية جوهرية في تقييم قدرة المشروع على تحديد المخاطر بشكل شامل ودقيق.

- باقي الفقرات مثل "تعتمد إدارة المشروع على تحديد المخاطر المحتملة خلال مرحلة التخطيط الأولي (0.742) و"تؤخذ طبيعة المشروع المستعجلة في الاعتبار عند استشراف المخاطر المحتملة (0.686) تظهر أيضًا ارتباطًا قويًا يوضح تمثيلها الجيد للبعد.

يتضح أمام الباحث أن جميع فقرات بُعد "تحديد المخاطر" تتمتع بدرجة عالية من الصدق الداخلي، ما يؤكد ملاءمة هذه الفقرات لقياس قدرة مشاريع البناء المستعجل الترفيحية على تحديد المخاطر، ويعطي الباحث ثقة في الاعتماد على هذه الفقرات ضمن تحليل أثر إدارة المخاطر على الميزة التنافسية.

2- معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال تحليل المخاطر والدرجة الكلية للمجال

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد تحليل المخاطر والدرجة الكلية للبعد، وذلك لتقييم مدى اتساق الفقرات مع البعد الذي تنتمي إليه

جدول (7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال تحليل المخاطر والدرجة الكلية للمجال

المجال	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
البعد الثاني- تحليل المخاطر		
تخضع المخاطر المحددة لتقييم منهجي لقياس احتمالية حدوثها	.737**	*0.001
يُحلل تأثير المخاطر المحتملة على تكلفة المشروع بدقة	.771**	*0.001
يتم تقدير الأثر المتوقع للمخاطر على الجدول الزمني للمشروع	.726**	*0.001
تُقيّم انعكاسات المخاطر على مستوى جودة التنفيذ	.768**	*0.001
ترتّب المخاطر وفق درجة أولويتها وخطورتها	.712**	*0.001
تعتمد الإدارة على أدوات كمية أو	.659**	

0.001*		برامج متخصصة في تحليل المخاطر
0.001*	.778**	يُعاد تحليل المخاطر عند حدوث تغييرات جوهرية في نطاق المشروع

** دال عند مستوى دلالة (0.05)

يوضح الجدول السابق أن جميع فقرات بعد تحليل المخاطر مرتبطة ارتباطاً إيجابياً قوياً بالدرجة الكلية للبعد، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى 0.001، مما يعكس اتساق الفقرات وقدرتها على تمثيل البعد بدقة.

- أعلى الفقرات ارتباطاً "يُعاد تحليل المخاطر عند حدوث تغييرات جوهرية في نطاق المشروع" (0.778) و "يُحلّل تأثير المخاطر المحتملة على تكلفة المشروع بدقة (0.771)"، ما يدل على أهمية هذه الجوانب في قياس فعالية عملية تحليل المخاطر.

- أقل الفقرات ارتباطاً "تعتمد الإدارة على أدوات كمية أو برامج متخصصة في تحليل المخاطر" (0.659)، لكنها ما زالت ضمن مستوى ارتباط قوي مقبول.

يتضح للباحث أن جميع فقرات بعد "تحليل المخاطر" تتمتع بدرجة عالية من الصدق الداخلي، ما يؤكد ملاءمتها لقياس هذا البعد في سياق مشاريع البناء المستعجل الترفيحية.

3- معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الاستجابة للمخاطر والدرجة الكلية للمجال

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الاستجابة للمخاطر والدرجة الكلية للبعد، وذلك لتقييم مدى اتساق الفقرات مع البعد الذي تنتمي إليه وفعاليتها في قياس قدرة المشروع على التعامل مع المخاطر المحتملة.

جدول (8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الاستجابة للمخاطر والدرجة الكلية للمجال

المجال	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
البعد الثالث: الاستجابة للمخاطر		
تتوافر خطط واضحة للتعامل مع المخاطر ذات الأولوية العالية	.735**	*0.001
تُحدد مسؤوليات تنفيذ خطط الاستجابة بشكل دقيق داخل فريق المشروع	.813**	*0.001
تُخصّص موارد مالية وبشرية لمواجهة المخاطر المحتملة	.755**	*0.001
تُطبق استراتيجيات متعددة (تجنب، تقليل، نقل، قبول) حسب طبيعة الخطر	.809**	*0.001
يُعَدّل مسار تنفيذ المشروع بناءً على نتائج تحليل المخاطر	.782**	*0.001
تتسم الإدارة بسرعة الاستجابة عند ظهور مخاطر غير متوقعة	.703**	*0.001
يتم تقييم فاعلية إجراءات الاستجابة بعد تطبيقها	.798**	*0.001

** دال عند مستوى دلالة (0.001)

يشير الجدول إلى أن جميع فقرات بعد الاستجابة للمخاطر تظهر ارتباطاً إيجابياً قوياً ودالاً إحصائياً مع الدرجة الكلية للبعد عند مستوى دلالة 0.001، ما يؤكد اتساق الفقرات وملاءمتها لقياس البعد.

- أعلى معاملات الارتباط كانت للفقرتين: تُحدد مسؤوليات تنفيذ خطط الاستجابة بشكل دقيق داخل فريق المشروع (0.813)، تُطبق استراتيجيات متعددة (تجنب، تقليل، نقل، قبول) حسب طبيعة الخطر (0.809)، مما يدل على أهمية هذه العناصر في قياس قدرة المشاريع على التخطيط والتنفيذ المنظم لإجراءات الاستجابة للمخاطر.

- أقل معامل ارتباط كان للفقرة: "تتسم الإدارة بسرعة الاستجابة عند ظهور مخاطر غير متوقعة" (0.703)، لكنه يظل ضمن مستوى ارتباط قوي مقبول، مما يشير إلى أن كل فقرة تصيف قيمة لقياس البعد.

وبالتالي تُظهر جميع الفقرات تمثيلاً قوياً للبعد، ما يعزز من صدق الأداة وموثوقيتها لقياس فعالية الاستجابة للمخاطر في مشاريع البناء المستعجل الترفيهية، وبالتالي يمكن الاعتماد على هذه الفقرات في التحليل اللاحق لأثر إدارة المخاطر على الميزة التنافسية.

4- معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال المتابعة والرقابة على المخاطر والدرجة الكلية للمجال

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد المتابعة والرقابة على المخاطر والدرجة الكلية للبعد، وذلك لتقييم مدى اتساق الفقرات مع البعد الذي تنتمي إليه وفعاليتها في قياس قدرة المشاريع على متابعة المخاطر والرقابة عليها طوال دورة حياة المشروع.

جدول (9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال المتابعة والرقابة على المخاطر والدرجة الكلية للمجال

المجال	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
البعد الرابع: المتابعة والرقابة على المخاطر		
تحظى المخاطر بمتابعة مستمرة خلال جميع مراحل المشروع	.721**	*0.001
تُعقد اجتماعات دورية لمراجعة مستجدات المخاطر	.809**	*0.001
يُحدَّث سجل المخاطر استناداً إلى التطورات الفعلية في المشروع	.822**	*0.001
تُعد تقارير دورية توضح حالة إدارة المخاطر	.826**	*0.001
تُستخدم مؤشرات أداء لقياس كفاءة إدارة المخاطر	.838**	*0.001
يتم توثيق الدروس المستفادة من المخاطر التي تم التعامل معها	.833**	*0.001

		تسهم نتائج المتابعة في تحسين إدارة المخاطر في المشاريع المستقبلية
	**0.759	*0.001

** دال عند مستوى دلالة (0.001)

يشير الجدول إلى أن جميع فقرات بعد المتابعة والرقابة على المخاطر تظهر ارتباطاً إيجابياً قوياً ودالاً إحصائياً مع الدرجة الكلية للبعد عند مستوى دلالة 0.001، مما يعكس اتساق الفقرات وملاءمتها لقياس البعد بدقة.

- أعلى معاملات الارتباط كانت للفقرات: "تستخدم مؤشرات أداء لقياس كفاءة إدارة المخاطر" (0.838)، "يتم توثيق الدروس المستفادة من المخاطر التي تم التعامل معها" (0.833) مما يدل على أن هذه العناصر تمثل مكونات حيوية في تقييم كفاءة متابعة وإدارة المخاطر.
- أقل معامل ارتباط كان للفقرة: "تحظى المخاطر بمتابعة مستمرة خلال جميع مراحل المشروع" (0.721)، لكنه يظل ضمن مستوى ارتباط قوي، مما يؤكد أن كل فقرة تساهم بشكل فعال في قياس البعد.

وفق النتائج السابقة تؤكد أن جميع فقرات بعد "المتابعة والرقابة على المخاطر" تتمتع بدرجة عالية من الصدق الداخلي، مما يعزز من موثوقية الأداة وقدرتها على قياس فعالية المتابعة والرقابة على المخاطر في مشاريع البناء المستعجل الترفيحية.

د- معاملات الارتباط لفقرات المحور الثاني - الميزة التنافسية

1- معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الجودة والدرجة الكلية للمجال

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الجودة والدرجة الكلية للبعد، وذلك لتقييم مدى اتساق الفقرات مع البعد الذي تنتمي إليه وفاعليتها في قياس جودة تنفيذ مشاريع البناء المستعجل الترفيحية.

جدول (10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الجودة والدرجة الكلية للمجال

المجال	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
البعد الأول: الجودة		
يحقق المشروع مستوى جودة يتوافق مع المعايير والمواصفات المعتمدة	.847**	*0.001
تعكس مخرجات المشروع التزامًا واضحًا بالمعايير الفنية المطلوبة	.867**	*0.001
تنخفض معدلات الأخطاء وإعادة العمل أثناء التنفيذ	.740**	*0.001
تُنفذ أعمال الفحص والمراجعة الفنية بصورة منتظمة	.848**	*0.001
يُستخدم في المشروع مواد وتقنيات تضمن جودة التنفيذ	.856**	*0.001
تتم معالجة المشكلات الفنية دون التأثير السلبي على جودة المخرجات النهائية	.845**	*0.001

** دال عند مستوى دلالة (0.05)

يشير الجدول إلى أن جميع فقرات بعد الجودة تظهر ارتباطًا إيجابيًا قويًا ودالًا إحصائيًا مع الدرجة الكلية للبعد عند مستوى دلالة 0.001، مما يعكس اتساق الفقرات وملاءمتها لقياس جودة المشاريع.

- أعلى معاملات الارتباط كانت للفقرة: " تعكس مخرجات المشروع التزامًا واضحًا بالمعايير الفنية المطلوبة(0.867) "، يُستخدم في المشروع مواد وتقنيات تضمن جودة التنفيذ(0.856) " مما يدل على أن هذه العناصر تمثل مؤشرات حيوية لضمان الجودة والتحكم في مخرجات المشروع.

- أقل معامل ارتباط كان للفقرة: "تتخفص معدلات الأخطاء وإعادة العمل أثناء التنفيذ(0.740) "، لكنه يظل ضمن مستوى ارتباط قوي، مما يؤكد أن كل فقرة تساهم بشكل فعال في قياس البعد. يظهر أمام الباحث أن جميع فقرات بعد "الجودة" تمثيلاً قوياً للبعد، ما يعزز من صدق الأداة وموثوقيتها لقياس جودة تنفيذ مشاريع البناء المستعجل الترفيهية، ويتيح الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي للأثر على الميزة التنافسية.

2- معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الإلتزام الزمني والدرجة الكلية للمجال

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الإلتزام الزمني والدرجة الكلية للبعد، وذلك لتقييم مدى اتساق الفقرات مع البعد الذي تنتمي إليه وفعاليتها في قياس قدرة المشاريع على الإلتزام بالجدول الزمني المخطط له.

جدول (11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الإلتزام الزمني والدرجة الكلية للمجال

المجال	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
البعد الثاني: الإلتزام الزمني		
يلتزم المشروع بالجدول الزمني المعتمد منذ بداية التنفيذ	.759**	*0.001
تُسَلَّم مراحل المشروع وفق الإطار الزمني المخطط له	.856**	*0.001
تتخفص معدلات التأخير غير المخطط لها أثناء التنفيذ	.841**	*0.001
تُستخدم أدوات متابعة فعالة لضبط تقدم الأعمال	.838**	

*0.001		
*0.001	.771**	تتم معالجة أسباب التأخير فور ظهورها
*0.001	.641**	يعكس معدل إنجاز المشروع كفاءة زمنية مقارنة بالمشاريع المشابهة

** دال عند مستوى دلالة (0.001)

يشير الجدول السابق إلى أن جميع فقرات بعد الالتزام الزمني تظهر ارتباطاً إيجابياً وقوياً ودالاً إحصائياً مع الدرجة الكلية للبعد عند مستوى دلالة 0.001، مما يعكس اتساق الفقرات وملاءمتها لقياس قدرة المشاريع على الالتزام بالجدول الزمني.

- أعلى معاملات الارتباط كانت للفقرات: "تُسَلَّم مراحل المشروع وفق الإطار الزمني المخطط له" (0.856)، "تنخفض معدلات التأخير غير المخطط لها أثناء التنفيذ (0.841)" مما يدل على أن هذه العناصر تمثل مؤشرات قوية لقياس الالتزام الزمني للمشاريع.
- أقل معامل ارتباط كان للفقرات: "يعكس معدل إنجاز المشروع كفاءة زمنية مقارنة بالمشاريع المشابهة (0.641)"، "لكنه يظل ضمن مستوى ارتباط معتدل إلى قوي، ويشير إلى أن كل فقرة تساهم في تكوين صورة متكاملة للبعد.

يتضح للباحث أن جميع فقرات بعد "الالتزام الزمني" تمثيلاً جيداً للبعد، ما يعزز من صدق الأداة وموثوقيتها لقياس الالتزام الزمني في مشاريع البناء المستعجل الترفيهية، ويمكن الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي للأثر على الميزة التنافسية.

3- معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال خفض التكلفة والدرجة الكلية للمجال

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد خفض التكلفة والدرجة الكلية للبعد، وذلك لتقييم مدى اتساق الفقرات مع البعد الذي تنتمي إليه وفاعليتها في قياس قدرة المشاريع على تقليل التكاليف وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد.

جدول (12) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال خفض التكلفة والدرجة الكلية للمجال

المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
البعد الثالث: خفض التكلفة		
يلتزم المشروع بالميزانية المعتمدة دون تجاوزات جوهرية	.704**	*0.001
تُمارَس رقابة فعالة على التكاليف التشغيلية	.804**	*0.001
تنخفض نسبة الهدر في المواد والموارد المستخدمة	.843**	*0.001
يتم تحسين استغلال الموارد المتاحة بكفاءة	.888**	*0.001
تسهم الإدارة الجيدة في تقليل التكاليف الناتجة عن الأخطاء	.657**	*0.001
يحقق المشروع قيمة مرتفعة مقارنة بالتكلفة الإجمالية	.753**	*0.001

** دال عند مستوى دلالة (0.05)

يشير الجدول السابق إلى أن جميع فقرات بعد خفض التكلفة تظهر ارتباطاً إيجابياً قوياً ودالاً إحصائياً مع الدرجة الكلية للبعد عند مستوى دلالة 0.001، مما يعكس اتساق الفقرات وملاءمتها لقياس قدرة المشاريع على التحكم في التكاليف وتحقيق الكفاءة المالية.

- أعلى معاملات الارتباط كانت للفقرة: "يتم تحسين استغلال الموارد المتاحة بكفاءة(0.888) "، "تتخفف نسبة الهدر في المواد والموارد المستخدمة(0.843) "، مما يدل على أن هذه العناصر تمثل مؤشرات قوية لقياس فعالية خفض التكلفة وإدارة الموارد.
- أقل معامل ارتباط كان للفقرة " تسهم الإدارة الجيدة في تقليل التكاليف الناتجة عن الأخطاء " (0.657)، لكنه يظل ضمن مستوى ارتباط معتدل إلى قوي، ويشير إلى أن جميع الفقرات تسهم في قياس البعد بشكل متكامل.

يجد الباحث أن جميع فقرات بعد "خفض التكلفة" تمثيلاً جيداً للبعد، ما يعزز من صدق وموثوقية الأداة لقياس قدرة المشاريع على خفض التكاليف في مشاريع البناء المستعمل الترفيهية، ويمكن الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي لأثر إدارة المخاطر على الميزة التنافسية.

4- معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال المرونة والدرجة الكلية للمجال

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد المرونة والدرجة الكلية للبعد، وذلك لتقييم مدى اتساق الفقرات مع البعد الذي تنتمي إليه وفعاليتها في قياس قدرة مشاريع البناء على التكيف مع المتغيرات والظروف غير المتوقعة أثناء التنفيذ.

جدول (13)معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال المرونة والدرجة الكلية للمجال

المجال	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
البعد الرابع: المرونة		
يتم التكيف بسرعة مع التغيرات في نطاق المشروع	.771**	*0.001
تُلَبَّى متطلبات العميل المتغيرة بفاعلية	.707**	*0.001
تُعَدَّل الخطط التنفيذية دون التأثير السلبي على الأداء العام	.762**	*0.001

تُعاد جدولة الموارد عند الحاجة لضمان استمرارية العمل	.812**	*0.001
يتم استيعاب المتغيرات الطارئة في بيئة المشروع بكفاءة	.836**	*0.001
تعكس إدارة المشروع قدرة عالية على التعامل مع الظروف غير المتوقعة	.773**	*0.001

** دال عند مستوى دلالة (0.001)

يتضح من الجدول أن جميع فقرات بعد المرونة ترتبط ارتباطاً إيجابياً قوياً ودالاً إحصائياً مع الدرجة الكلية للبعد عند مستوى دلالة 0.001، مما يدل على وجود اتساق داخلي مرتفع بين الفقرات وقدرتها على قياس البعد بصورة دقيقة.

- أعلى معاملات الارتباط كانت للفقرة "يتم استيعاب المتغيرات الطارئة في بيئة المشروع بكفاءة" بمعامل ارتباط بلغ 0.836، تليها الفقرة "تُعاد جدولة الموارد عند الحاجة لضمان استمرارية العمل" بمعامل ارتباط 0.812، وهو ما يشير إلى أهمية قدرة المشروع على التعامل مع المتغيرات الطارئة وإعادة تنظيم الموارد لضمان استمرارية التنفيذ.
- في المقابل، جاءت الفقرة "تُلَبَّى متطلبات العميل المتغيرة بفاعلية" بأقل معامل ارتباط بلغ 0.707، إلا أنه يظل ضمن مستوى ارتباط قوي، مما يدل على أن جميع الفقرات تسهم بشكل فعّال في قياس بعد المرونة.

تؤكد هذه النتائج أن فقرات بعد المرونة تتمتع بدرجة عالية من الصدق الداخلي، مما يعزز من موثوقية الأداة في قياس قدرة مشاريع البناء المستعجل الترفهية على التكيف مع التغيرات والظروف غير المتوقعة، وهو ما يدعم تحليل أثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية لهذه المشاريع.

ثالثاً- نتائج التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان

المحور الأول- إدارة المخاطر (المتغير المستقل)

يوضح الجدول التالي نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الأول: تحديد المخاطر ضمن المحور الأول الخاص بإدارة المخاطر (المتغير المستقل)، وذلك من خلال عرض المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، وقيمة اختبار (t) ، والقيمة الاحتمالية (Sig) بهدف التعرف على مستوى استجابات أفراد العينة تجاه فقرات هذا البعد.

1- البعد الأول: إدارة المخاطر

جدول (14) حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي (البعد الاول)

الترتيب	القيمة الاحتمالية Sig	قيمة اختبار t	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
2	0.000*	19.013	87.78	0.759	4.3889	تعتمد إدارة المشروع على تحديد المخاطر المحتملة خلال مرحلة التخطيط الأولي
3	0.000*	18.747	87.22	0.755	4.3611	تستند عملية تحديد المخاطر إلى خبرات سابقة في مشاريع مشابهة
7	0.000*	13.515	81.67	0.833	4.0833	تستخدم أدوات منهجية مثل جلسات العصف الذهني وقوائم التحقق في حصر المخاطر
6	0.000*	16.633	85.37	0.793	4.2685	يشارك فريق العمل بفاعلية في تحديد المخاطر المحتملة
1	0.000*	17.094	88.52	0.867	4.4259	تتوافر قائمة محدثة بالمخاطر طوال دورة حياة المشروع

تشمل عملية التحديد المخاطر الداخلية والخارجية المرتبطة بالمشروع	4.3333	0.785	86.67	17.643	0.000*	4
تؤخذ طبيعة المشروع المستعجلة في الاعتبار عند استشراف المخاطر المحتملة	4.287	0.865	85.74	15.459	0.000*	5
الدرجة الكلية للبعد	4.31	*0.5564	86.2	72.427	0.000*	---

**** دال عند مستوى دلالة (0.05)**

يتضح من نتائج الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد تحديد المخاطر بلغ (4.31) بانحراف معياري (0.5564) ووزن نسبي (86.2%)، وهو ما يشير إلى أن مستوى الموافقة على هذا البعد جاء مرتفعاً جداً وفقاً لمقياس الدراسة، كما أن القيمة الاحتمالية (Sig = 0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود دلالة إحصائية لآراء أفراد العينة حول فقرات هذا البعد.

وعلى مستوى الفقرات، جاءت الفقرة "تتوافر قائمة محدثة بالمخاطر طوال دورة حياة المشروع" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.4259) ووزن نسبي (88.52%)، مما يدل على إدراك أفراد العينة لأهمية تحديث سجل المخاطر بشكل مستمر خلال مراحل المشروع المختلفة، في حين جاءت الفقرة "تعتمد إدارة المشروع على تحديد المخاطر المحتملة خلال مرحلة التخطيط الأولي" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.3889) ووزن نسبي (87.78%)، تلتها الفقرة "تستند عملية تحديد المخاطر إلى خبرات سابقة في مشاريع مشابهة" بمتوسط حسابي (4.3611) ووزن نسبي (87.22%)، أما أقل الفقرات ترتيباً فكانت الفقرة "تستخدم أدوات منهجية مثل جلسات العصف الذهني وقوائم التحقق في حصر المخاطر" بمتوسط حسابي (4.0833) ووزن نسبي (81.67%)، إلا أن مستوى الموافقة عليها ظل مرتفعاً.

تشير هذه النتائج إلى أن أفراد العينة يقرّون بدرجة عالية بأهمية تحديد المخاطر في المراحل المختلفة للمشروع، خاصة فيما يتعلق بتحديث سجل المخاطر والاستفادة من الخبرات السابقة، وهو ما يعكس

إدراكًا واضحًا لأهمية هذه المرحلة في تعزيز كفاءة إدارة المخاطر في مشاريع البناء المستعجل الترفيفية.

2- البعد الثاني: تحليل المخاطر

يوضح الجدول التالي نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثاني: تحليل المخاطر ضمن المحور الأول الخاص بإدارة المخاطر (المتغير المستقل)، وذلك من خلال عرض المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، وقيمة اختبار (t) ، والقيمة الاحتمالية (Sig) بهدف التعرف على مستوى استجابات أفراد العينة تجاه فقرات هذا البعد.

جدول (15) حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي (البعد الثاني)

الترتيب	القيمة الاحتمالية Sig	قيمة اختبار t	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
5	0.000*	14.169	82.04%	0.8081	4.1019	تخضع المخاطر المحددة لتقييم منهجي لقياس احتمالية حدوثها
2	0.000*	13.35	83.52%	0.9154	4.1759	يُحلَّل تأثير المخاطر المحتملة على تكلفة المشروع بدقة
6	0.000*	11.581	81.48%	0.9639	4.0741	يتم تقدير الأثر المتوقع للمخاطر على الجدول الزمني للمشروع
4	0.000*	11.788	82.22%	0.9795	4.1111	تُقيَّم انعكاسات المخاطر على مستوى جودة التنفيذ
1	0.000*	18.805	87.96%	0.7727	4.3981	تُرتَّب المخاطر وفق درجة أولويتها وخطورتها

7	0.000*	5.624	71.30%	1.0437	3.5648	تعتمد الإدارة على أدوات كمية أو برامج متخصصة في تحليل المخاطر
3	0.000*	14.837	83.14%	0.8107	4.1574	يُعاد تحليل المخاطر عند حدوث تغييرات جوهرية في نطاق المشروع
---	0.000*	57.517	81.66%	0.6225*	4.0833	الدرجة الكلية للبعد

** دال عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من نتائج الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد تحليل المخاطر بلغ (4.0833) بانحراف معياري (0.6225) ووزن نسبي (81.66%)، وهو ما يشير إلى أن مستوى الموافقة على هذا البعد جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة، كما أن القيمة الاحتمالية (Sig = 0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود دلالة إحصائية لآراء أفراد العينة تجاه فقرات هذا البعد.

وعلى مستوى الفقرات، جاءت الفقرة "تُرتَّب المخاطر وفق درجة أولويتها وخطورتها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.3981) ووزن نسبي (87.96%)، مما يعكس إدراك أفراد العينة لأهمية تصنيف المخاطر وترتيبها وفق مستوى الأولوية لضمان التعامل الفعال معها، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة "يُحلَّل تأثير المخاطر المحتملة على تكلفة المشروع بدقة" بمتوسط حسابي (4.1759) ووزن نسبي (83.52%)، تلتها الفقرة "يُعاد تحليل المخاطر عند حدوث تغييرات جوهرية في نطاق المشروع" بمتوسط حسابي (4.1574) ووزن نسبي (83.14%)، أما أقل الفقرات ترتيباً فكانت الفقرة "تعتمد الإدارة على أدوات كمية أو برامج متخصصة في تحليل المخاطر" بمتوسط حسابي (3.5648) ووزن نسبي (71.30%)، مما قد يشير إلى أن استخدام الأدوات الكمية أو البرامج المتخصصة في تحليل المخاطر ما يزال أقل انتشاراً مقارنة بالممارسات الأخرى في مشاريع البناء الترفيهية.

تشير النتائج إلى أن أفراد العينة يدركون بدرجة مرتفعة أهمية تحليل المخاطر في إدارة مشاريع البناء، خاصة فيما يتعلق بتحديد أولويات المخاطر وتحليل تأثيرها على عناصر المشروع المختلفة مثل

التكلفة والجدول الزمني والجودة، وهو ما يسهم في تعزيز فعالية إدارة المخاطر ودعم تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع

- البعد الثالث : الاستجابة للمخاطر

يوضح الجدول التالي نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثالث: الاستجابة للمخاطر ضمن المحور الأول الخاص بإدارة المخاطر (المتغير المستقل)، وذلك من خلال عرض المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، وقيمة اختبار (t) ، والقيمة الاحتمالية (Sig) للتعرف على مستوى استجابات أفراد العينة تجاه فقرات هذا البعد

جدول (16) حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي (البعد الثالث)

الترتيب	القيمة الاحتمالية Sig	قيمة اختبار t	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
2	0.000*	16.188	83.89%	0.7668	4.1944	تتوافر خطط واضحة للتعامل مع المخاطر ذات الأولوية العالية
3	0.000*	12.88	82.41%	0.904	4.1204	تُحدد مسؤوليات تنفيذ خطط الاستجابة بشكل دقيق داخل فريق المشروع
4	0.000*	11.852	81.11%	0.9256	4.0556	تُخصَّص موارد مالية وبشرية لمواجهة المخاطر المحتملة
5	0.000*	13.598	82.04%	0.8421	4.1019	تُطبق استراتيجيات متعددة (تجنب، تقليل، نقل، قبول) حسب طبيعة الخطر
6	0.000*	8.186	77.59%	1.1167	3.8796	يُعَدَّل مسار تنفيذ المشروع بناءً على نتائج تحليل المخاطر

1	0.000*	18.979	87.04%	0.7402	4.3519	تتسم الإدارة بسرعة الاستجابة عند ظهور مخاطر غير متوقعة
7	0.000*	10.835	80.74%	0.9946	4.037	يتم تقييم فاعلية إجراءات الاستجابة بعد تطبيقها
---	0.000*	54.983	82.41%	0.6356*	4.1204	الدرجة الكلية للبعد

** دال عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح للباحث من نتائج الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد الاستجابة للمخاطر بلغ (4.1204) بانحراف معياري (0.6356) ووزن نسبي (82.41%)، وهو ما يشير إلى أن مستوى الموافقة على هذا البعد جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة. كما أن القيمة الاحتمالية (Sig = 0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود دلالة إحصائية لآراء أفراد العينة تجاه فقرات هذا البعد، وعلى مستوى الفقرات، جاءت الفقرة "تتسم الإدارة بسرعة الاستجابة عند ظهور مخاطر غير متوقعة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.3519) ووزن نسبي (87.04%)، مما يعكس أهمية سرعة الاستجابة في التعامل مع المخاطر الطارئة في المشاريع، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة "تتوافر خطط واضحة للتعامل مع المخاطر ذات الأولوية العالية" بمتوسط حسابي (4.1944) ووزن نسبي (83.89%)، تلتها الفقرة "تحدد مسؤوليات تنفيذ خطط الاستجابة بشكل دقيق داخل فريق المشروع" بمتوسط حسابي (4.1204) ووزن نسبي (82.41%)، أما أقل الفقرات ترتيباً فكانت الفقرة "يتم تقييم فاعلية إجراءات الاستجابة بعد تطبيقها" بمتوسط حسابي (4.037) ووزن نسبي (80.74%)، تلتها الفقرة "يُعدّل مسار تنفيذ المشروع بناءً على نتائج تحليل المخاطر" بمتوسط حسابي (3.8796) ووزن نسبي (77.59%)، ومع ذلك فقد ظل مستوى الموافقة عليها مرتفعاً.

تشير هذه النتائج إلى أن أفراد العينة يدركون بدرجة مرتفعة أهمية الاستجابة الفعالة للمخاطر في مشاريع البناء، خاصة من حيث سرعة التعامل مع المخاطر غير المتوقعة وتوفير خطط واضحة لمعالجتها، الأمر الذي يسهم في تعزيز قدرة المشروع على الاستمرار بكفاءة وتحقيق أهدافه التشغيلية.

- البعد الرابع: المتابعة والرقابة على المخاطر

جدول (17) حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي (البعد الرابع)

الترتيب	القيمة الاحتمالية Sig	قيمة اختبار t	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
2	0.000*	17.312	85.00%	0.7504	4.25	تحظى المخاطر بمتابعة مستمرة خلال جميع مراحل المشروع
6	0.000*	12.078	82.41%	0.964	4.1204	تُعد اجتماعات دورية لمراجعة مستجدات المخاطر
3	0.000*	16.391	85.37%	0.8043	4.2685	يُحدَّث سجل المخاطر استنادًا إلى التطورات الفعلية في المشروع
4	0.000*	15.532	84.81%	0.8302	4.2407	تُعد تقارير دورية توضح حالة إدارة المخاطر
5	0.000*	13.877	83.70%	0.8876	4.1852	تُستخدم مؤشرات أداء لقياس كفاءة إدارة المخاطر
7	0.000*	11.478	82.96%	1.0395	4.1481	يتم توثيق الدروس المستفادة من المخاطر التي تم التعامل معها
1	0.000*	17.375	87.22%	0.8141	4.3611	تسهم نتائج المتابعة في تحسين إدارة المخاطر في المشاريع المستقبلية

الدرجة الكلية للبعد	4.2201	0.6463*	84.40%	56.412	0.000*	---
---------------------	--------	---------	--------	--------	--------	-----

** دال عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح للباحث من نتائج الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد المتابعة والرقابة على المخاطر بلغ (4.2201) بانحراف معياري (0.6463) ووزن نسبي (84.40%)، وهو ما يشير إلى أن مستوى الموافقة على هذا البعد جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة. كما أن القيمة الاحتمالية (Sig = 0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود دلالة إحصائية لآراء أفراد العينة تجاه فقرات هذا البعد.

وعلى مستوى الفقرات، جاءت الفقرة "تسهم نتائج المتابعة في تحسين إدارة المخاطر في المشاريع المستقبلية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.3611) ووزن نسبي (87.22%)، مما يعكس إدراك أفراد العينة لأهمية الاستفادة من نتائج المتابعة في تطوير ممارسات إدارة المخاطر في المشاريع اللاحقة، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة "تحتل المخاطر بمتابعة مستمرة خلال جميع مراحل المشروع" بمتوسط حسابي (4.25) ووزن نسبي (85.00%)، تلتها الفقرة "يُحدّث سجل المخاطر استناداً إلى التطورات الفعلية في المشروع" بمتوسط حسابي (4.2685) ووزن نسبي (85.37%)، أما أقل الفقرات ترتيباً فكانت الفقرة "يتم توثيق الدروس المستفادة من المخاطر التي تم التعامل معها" بمتوسط حسابي (4.1481) ووزن نسبي (82.96%)، تلتها الفقرة "تُعقد اجتماعات دورية لمراجعة مستجدات المخاطر" بمتوسط حسابي (4.1204) ووزن نسبي (82.41%)، ومع ذلك فقد بقيت جميع الفقرات ضمن مستوى الموافقة المرتفع.

تشير هذه النتائج إلى أن أفراد العينة يولون اهتماماً كبيراً بعمليات المتابعة والرقابة المستمرة على المخاطر في مشاريع البناء، لما لها من دور مهم في تحسين كفاءة إدارة المخاطر وتعزيز القدرة على الاستفادة من الخبرات المتراكمة، الأمر الذي يسهم في رفع كفاءة إدارة المشاريع وتحقيق أهدافها بكفاءة أعلى في المستقبل.

المحور الثاني- الميزة التنافسية(المتغير التابع)

- البعد الأول- الجودة

يوضح الجدول التالي نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الأول: الجودة ضمن المحور الثاني الخاص بالميزة التنافسية (المتغير التابع)، وذلك من خلال عرض المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، وقيمة اختبار (t) ، والقيمة الاحتمالية (Sig) للتعرف على مستوى استجابات أفراد العينة تجاه فقرات هذا البعد.

جدول (18) حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي (البعد الاول)

الترتيب	القيمة الاحتمالية Sig	قيمة اختبار t	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
2	0.000*	13.821	83.52%	0.8842	4.1759	يحقق المشروع مستوى جودة يتوافق مع المعايير والمواصفات المعتمدة
1	0.000*	13.989	83.52%	0.8736	4.1759	تعكس مخرجات المشروع التزامًا واضحًا بالمعايير الفنية المطلوبة
6	0.000*	8.75	78.52%	1.0997	3.9259	تنخفض معدلات الأخطاء وإعادة العمل أثناء التنفيذ
4	0.000*	11.251	80.19%	0.9322	4.0093	تُنَفَّذ أعمال الفحص والمراجعة الفنية بصورة منتظمة
3	0.000*	13.037	82.96%	0.9152	4.1481	يُستخدم في المشروع مواد وتقنيات تضمن جودة التنفيذ
5	0.000*	10.062	79.26%	0.9946	3.963	تتم معالجة المشكلات الفنية دون التأثير السلبي على جودة المخرجات النهائية
---	0.000*	46.975	81.44%	0.8048*	4.072	الدرجة الكلية للبعد

**** دال عند مستوى دلالة (0.05)**

تشير نتائج الجدول إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لبعده الجودة بلغ (4.072) بانحراف معياري (0.8048) ووزن نسبي (81.44%)، وهو ما يدل على أن مستوى الموافقة على هذا البعد جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة. كما أن القيمة الاحتمالية (Sig = 0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يؤكد وجود دلالة إحصائية لآراء أفراد العينة تجاه فقرات هذا البعد.

وعلى مستوى الفقرات، جاءت الفقرة "تعكس مخرجات المشروع التزاماً واضحاً بالمعايير الفنية المطلوبة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.1759) ووزن نسبي (83.52%)، مما يشير إلى إدراك أفراد العينة لأهمية الالتزام بالمعايير الفنية في تحقيق جودة مخرجات المشروع. وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة "يحقق المشروع مستوى جودة يتوافق مع المعايير والمواصفات المعتمدة" بمتوسط حسابي (4.1759) ووزن نسبي (83.52%)، تلتها الفقرة "يستخدم في المشروع مواد وتقنيات تضمن جودة التنفيذ" بمتوسط حسابي (4.1481) ووزن نسبي (82.96%)، أما أقل الفقرات ترتيباً فكانت الفقرة "تنخفض معدلات الأخطاء وإعادة العمل أثناء التنفيذ" بمتوسط حسابي (3.9259) ووزن نسبي (78.52%)، تلتها الفقرة "تتم معالجة المشكلات الفنية دون التأثير السلبي على جودة المخرجات النهائية" بمتوسط حسابي (3.963) ووزن نسبي (79.26%)، ومع ذلك فقد ظلت ضمن مستوى الموافقة المرتفع.

يتضح أمام الباحث أن النتائج تظهر أن أفراد العينة يرون أن تحقيق الجودة في تنفيذ المشاريع يمثل أحد أهم أبعاد الميزة التنافسية، حيث يسهم الالتزام بالمعايير الفنية واستخدام المواد والتقنيات المناسبة في تحسين مستوى الأداء وضمان جودة المخرجات النهائية للمشروع، الأمر الذي يعزز قدرة المشروع على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

- البعد الثاني: الإلتزام الزمني

يوضح الجدول التالي نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثاني: الإلتزام الزمني ضمن المحور الثاني الخاص بالميزة التنافسية (المتغير التابع)، وذلك من خلال عرض المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، وقيمة اختبار (t)، والقيمة الاحتمالية (Sig) بهدف التعرف على مستوى استجابات أفراد العينة تجاه فقرات هذا البعد.

جدول (19) حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي (البعد الثاني)

الترتيب	القيمة الاحتمالية Sig	قيمة اختبار t	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
4	0.000*	10.989	80.93%	0.9895	4.0463	يلتزم المشروع بالجدول الزمني المعتمد منذ بداية التنفيذ
5	0.000*	10.344	80.00%	1.0047	4	تُسَلَّم مراحل المشروع وفق الإطار الزمني المخطط له
6	0.000*	7.475	75.74%	1.0942	3.787	تنخفض معدلات التأخير غير المخطط لها أثناء التنفيذ
3	0.000*	12.566	82.78%	0.9418	4.1389	تُستخدم أدوات متابعة فعالة لضبط تقدم الأعمال
2	0.000*	13.497	82.96%	0.8841	4.1481	تتم معالجة أسباب التأخير فور ظهورها
1	0.000*	15.912	84.63%	0.8043	4.2315	يعكس معدل إنجاز المشروع كفاءة زمنية مقارنة بالمشاريع المشابهة
---	0.000*	49.108	81.18%	0.8869*	4.0589	الدرجة الكلية للبعد

** دال عند مستوى دلالة (0.05)

تشير نتائج الجدول إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد الالتزام الزمني بلغ (4.0589) بانحراف معياري (0.8869) ووزن نسبي (81.18%)، وهو ما يدل على أن مستوى الموافقة على هذا البعد جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة. كما أن القيمة الاحتمالية ($\text{Sig} = 0.000$) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يؤكد وجود دلالة إحصائية لآراء أفراد العينة تجاه فقرات هذا البعد.

وعلى مستوى الفقرات، جاءت الفقرة "يعكس معدل إنجاز المشروع كفاءة زمنية مقارنة بالمشاريع المشابهة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.2315) ووزن نسبي (84.63%)، مما يعكس إدراك أفراد العينة لأهمية الكفاءة الزمنية في تنفيذ المشاريع باعتبارها أحد العوامل الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة "تتم معالجة أسباب التأخير فور ظهورها" بمتوسط حسابي (4.1481) ووزن نسبي (82.96%)، تلتها الفقرة "تستخدم أدوات متابعة فعالة لضبط تقدم الأعمال" بمتوسط حسابي (4.1389) ووزن نسبي (82.78%)، أما أقل الفقرات ترتيباً فكانت الفقرة "تنخفض معدلات التأخير غير المخطط لها أثناء التنفيذ" بمتوسط حسابي (3.787) ووزن نسبي (75.74%)، مما قد يشير إلى أن بعض المشاريع قد تواجه تحديات تتعلق بتقليل التأخيرات غير المخطط لها، رغم الجهود المبذولة لضبط الجدول الزمني للمشروع.

وبالتالي، تُظهر النتائج أن الالتزام بالجدول الزمني وتنفيذ مراحل المشروع وفق الإطار المخطط له يمثلان عنصراً مهماً في تعزيز الميزة التنافسية للمشاريع، حيث يسهم التحكم في الوقت ومعالجة أسباب التأخير في تحسين كفاءة تنفيذ المشروع وتحقيق أهدافه في الوقت المحدد.

- البعد الثالث: خفض التكلفة

يوضح الجدول التالي نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثالث: خفض التكلفة ضمن المحور الثاني الخاص بالميزة التنافسية (المتغير التابع)، وذلك من خلال عرض المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، وقيمة اختبار (t)، والقيمة الاحتمالية (Sig) بهدف التعرف على مستوى استجابات أفراد العينة تجاه فقرات هذا البعد.

جدول (20) حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي (البعد الثالث)

الترتيب	القيمة الاحتمالية Sig	قيمة اختبار t	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
6	0.000*	7.417	75.74%	1.1027	3.787	يلتزم المشروع بالميزانية المعتمدة دون تجاوزات جوهرية
2	0.000*	12.88	82.41%	0.90396	4.1204	تُمارس رقابة فعالة على التكاليف التشغيلية
5	0.000*	8.122	76.30%	1.0425	3.8148	تنخفض نسبة الهدر في المواد والموارد المستخدمة
4	0.000*	10.55 3	79.63%	0.9666	3.9815	يتم تحسين استغلال الموارد المتاحة بكفاءة
1	0.000*	16.50 9	86.30%	0.8277	4.3148	تسهم الإدارة الجيدة في تقليل التكاليف الناتجة عن الأخطاء
3	0.000*	9.562	78.70%	1.0164	3.9352	يحقق المشروع قيمة مرتفعة مقارنة بالتكلفة الإجمالية
---	0.000*	47.86 3	79.85%	0.9725*	3.9923	الدرجة الكلية للبعد

** دال عند مستوى دلالة (0.05)

- البعد الرابع: المرونة

يوضح الجدول التالي نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الرابع: المرونة ضمن المحور الثاني الخاص بالميزة التنافسية (المتغير التابع)، وذلك من خلال عرض المتوسط الحسابي، والانحراف

المعياري، والوزن النسبي، وقيمة اختبار (t) ، والقيمة الاحتمالية (Sig) لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة تجاه فقرات هذا البعد.

جدول(21) حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي (البعد الرابع)

الترتيب	القيمة الاحتمالية Sig	قيمة اختبار t	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
3	0.000 *	15.889	83.70%	0.7752	4.1852	يتم التكيف بسرعة مع التغيرات في نطاق المشروع
2	0.000 *	16.728	83.88%	0.742	4.1944	تُلَبَّى متطلبات العميل المتغيرة بفاعلية
6	0.000 *	12.216	80.93%	0.8901	4.0463	تُعدَّل الخطط التنفيذية دون التأثير السلبي على الأداء العام
1	0.000 *	15.574	84.26%	0.8094	4.213	تُعاد جدولة الموارد عند الحاجة لضمان استمرارية العمل
4	0.000 *	14.059	83.15%	0.8556	4.1574	يتم استيعاب المتغيرات الطارئة في بيئة المشروع بكفاءة
5	0.000 *	20.771	87.78%	0.6949	4.3889	تعكس إدارة المشروع قدرة عالية على التعامل مع الظروف غير المتوقعة
---	0.000 *	62.154	83.96%	0.795	4.198	الدرجة الكلية للبعد

** دال عند مستوى دلالة (0.05)

رابعاً- نموذج الانحدار الخطي

يوضح الجدول التالي نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط الذي تم استخدامه للتعرف على أثر استراتيجية تحديد المخاطر (المتغير المستقل) على تحقيق الميزة التنافسية (المتغير التابع) في مشاريع البناء المستعجل الترفيهية ضمن إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030. ويشمل الجدول المقدار الثابت ومعامل الانحدار، الخطأ المعياري، قيمة اختبار (T) ، القيمة الاحتمالية (Sig) ، بالإضافة إلى مؤشرات جودة النموذج (R^2 ، Adjusted R^2 ، واختبار F)

جدول (22) نموذج الانحدار للتعرف على تأثير استراتيجية تحديد المخاطر وتحقيق الميزة التنافسية

المؤشرات الإحصائية	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار (T)	الخطأ المعياري Std Error	مقدرات النموذج	معالم وإحصائيات النموذج
—	0.137	1.5	8.122	12.181	المقدار الثابت
---	0.000*	10.639	0.267	2.843	تحديد المخاطر
0.719	معامل الارتباط R				
0.516	معامل التحديد R^2				
0.512	معامل التحديد المعدل Adjusted R^2				
113.190*	قيمة اختبار F				

** دال عند مستوى دلالة (0.05)

تشير نتائج نموذج الانحدار إلى أن استراتيجية تحديد المخاطر لها تأثير إيجابي وقوي على تحقيق الميزة التنافسية في المشاريع، حيث جاء معامل الانحدار 2.843 مع قيمة $T = 10.639$ و Sig

0.000 =، ما يدل على أن العلاقة بين تحديد المخاطر والميزة التنافسية دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة 0.05، كما يظهر أن معامل الارتباط ($R = 0.719$) يشير إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرين، وأن معامل التحديد $R^2 = 0.516$ يوضح أن حوالي 51.6% من التغير في الميزة التنافسية يمكن تفسيره عبر استراتيجية تحديد المخاطر، بالإضافة إلى ذلك، تدعم * قيمة اختبار F $113.190 = **$ صلاحية النموذج ككل، مما يؤكد أن نموذج الانحدار مناسب للتنبؤ بأثر استراتيجية تحديد المخاطر على الميزة التنافسية.

يمكن للباحث الاستنتاج بأن تحديد المخاطر بشكل منهجي وفعال يمثل استراتيجية أساسية لتحقيق الميزة التنافسية للمشاريع المستعجلة الترفيهية، حيث يساهم في تعزيز الأداء العام للمشروع وتقليل المخاطر المحتملة، وبالتالي تحسين النتائج التشغيلية والمالية للمشاريع.

- **أنموذج الانحدار للتعرف على تأثير استراتيجية الاستجابة للمخاطر وتحقيق الميزة التنافسية**
يوضح الجدول التالي نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط الذي تم من خلاله التعرف على أثر استراتيجية تحليل المخاطر (المتغير المستقل) على تحقيق الميزة التنافسية (المتغير التابع) في مشاريع البناء المستعجل الترفيهية ضمن إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030. ويشمل الجدول المقدار الثابت ومعامل الانحدار، الخطأ المعياري، قيمة اختبار (T)، القيمة الاحتمالية (Sig)، بالإضافة إلى مؤشرات جودة النموذج (R^2 ، R ، Adjusted R^2 ، واختبار F).

جدول (23) نموذج الانحدار للتعرف على تأثير استراتيجية الاستجابة للمخاطر وتحقيق الميزة التنافسية

المؤشرات الإحصائية	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار (T)	الخطأ المعياري Std Error	مقدرات النموذج	معالم وإحصائيات النموذج
---	0.000*	4.583	5.24	24.017	المقدار الثابت
---	0.000*	14.296	0.18	2.57	الاستجابة للمخاطر

معامل الارتباط R	0.811
معامل التحديد R ²	0.658
معامل التحديد المعدل Adjusted R ²	0.655
قيمة اختبار F	204.374

**** دال عند مستوى دلالة (0.05)**

تشير نتائج نموذج الانحدار إلى أن استراتيجية تحليل المخاطر لها تأثير إيجابي وقوي على تحقيق الميزة التنافسية، حيث جاء معامل الانحدار 2.638 مع قيمة $T = 13.329$ و $Sig = 0.000$ ، ما يدل على أن العلاقة بين تحليل المخاطر والميزة التنافسية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05، كما يظهر أن معامل الارتباط ($R = 0.791$) يشير إلى وجود ارتباط قوي جداً بين المتغيرين، وأن معامل التحديد $R^2 = 0.626$ يوضح أن حوالي 62.6% من التغير في الميزة التنافسية يمكن تفسيره عبر استراتيجية تحليل المخاطر، بالإضافة إلى ذلك، تدعم قيمة اختبار $F = 177.651$ صلاحية النموذج ككل، مما يؤكد أن نموذج الانحدار مناسب للتنبؤ بأثر تحليل المخاطر على الميزة التنافسية. يمكن الاستنتاج بأن تحليل المخاطر بشكل منهجي ودقيق يمثل عنصراً أساسياً لتعزيز الميزة التنافسية للمشاريع المستعجلة الترفيهية، حيث يساهم في تحديد الأولويات والتأثيرات المحتملة على المشروع، مما يدعم اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة ويعزز الأداء المالي والتشغيلي للمشاريع.

ب- نموذج الانحدار للتعرف على تأثير استراتيجية المتابعة والرقابة على المخاطر وتحقيق الميزة التنافسية.

يوضح الجدول التالي نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط الذي يوضح أثر استراتيجية المتابعة والرقابة على المخاطر (المتغير المستقل) على تحقيق الميزة التنافسية (المتغير التابع) في مشاريع البناء المستعجل الترفيهية في إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030. ويشمل الجدول المقدار

الثابت، معامل الانحدار، الخطأ المعياري، قيمة اختبار (T) ، القيمة الاحتمالية (Sig) ، بالإضافة إلى مؤشرات جودة النموذج (R^2 ، Adjusted R^2 ، واختبار F)

جدول (24) نموذج الانحدار للتعرف على تأثير استراتيجية المتابعة والرقابة على المخاطر وتحقيق الميزة التنافسية

المؤشرات الإحصائية	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار (T)	الخطأ المعياري Std Error	مقدرات النموذج	معالم وإحصائيات النموذج
---	0.000*	4.648	6.086	28.291	المقدار الثابت
---	0.000*	11.589	0.203	2.353	المتابعة والرقابة على المخاطر
0.748	معامل الارتباط R				
0.559	معامل التحديد R^2				
0.555	معامل التحديد المعدل Adjusted R^2				
134.309	قيمة اختبار F				

** دال عند مستوى دلالة (0.05)

تشير نتائج نموذج الانحدار إلى أن استراتيجية المتابعة والرقابة على المخاطر لها تأثير إيجابي وملحوس على تحقيق الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الانحدار 2.353 مع قيمة $T = 11.589$ و $Sig = 0.000$ ، مما يعني أن العلاقة بين المتابعة والرقابة على المخاطر والميزة التنافسية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05، كما يظهر أن معامل الارتباط ($R = 0.748$) يشير إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرين، وأن معامل التحديد $R^2 = 0.559$ يدل على أن حوالي 55.9% من التغير في الميزة التنافسية يمكن تفسيره من خلال المتابعة والرقابة على المخاطر.

بالإضافة إلى ذلك، تدعم قيمة اختبار $F = 134.309$ صلاحية النموذج ككل، مما يعكس ملاءمته للتنبؤ بأثر استراتيجية المتابعة والرقابة على الميزة التنافسية، وتؤكد النتائج أن المتابعة المستمرة والرقابة الدقيقة على المخاطر تشكل عنصراً جوهرياً في تعزيز الميزة التنافسية للمشاريع المستعجلة الترفيهية، إذ تسهم في ضبط الأداء وتحسين جودة التنفيذ وتقليل المخاطر المحتملة، بما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل على مستوى الجدول الزمني والتكلفة والجودة.

ج- نموذج الانحدار للتعرف على تأثير استراتيجية المحور الاول (ادارة المخاطر) وتحقيق الميزة التنافسية

يعرض الجدول التالي نتائج نموذج الانحدار المتعدد الذي تم استخدامه للتعرف على أثر استراتيجيات إدارة المخاطر الأربعة (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، الاستجابة للمخاطر، المتابعة والرقابة على المخاطر) كمحاور للمحور الأول (المتغير المستقل) على تحقيق الميزة التنافسية (المتغير التابع) في مشاريع البناء المستعجل الترفيهية في إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030. ويشمل الجدول معاملات الانحدار لكل استراتيجية، الخطأ المعياري، قيمة اختبار (T)، القيمة الاحتمالية (Sig)، بالإضافة إلى مؤشرات جودة النموذج (R^2 ، Adjusted R^2 ، واختبار F).

جدول (25) نموذج الانحدار للتعرف على تأثير استراتيجية المحور الاول (ادارة المخاطر) وتحقيق الميزة التنافسية

المؤشرات الإحصائية	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار (T)	الخطأ المعياري Std Error	مقدرات النموذج	معالم وإحصائيات النموذج
---	0.09	1.712	0.345	0.59	تحديد المخاطر
---	0.001*	3.452	0.317	1.096	تحليل المخاطر

الاستجابة للمخاطر	1.082	0.387	2.798	0.006*	---
المتابعة والرقابة على المخاطر	0.321	0.338	0.951	0.344	---
معامل الارتباط R					0.849
معامل التحديد R ²					0.721
معامل التحديد المعدل Adjusted R ²					0.71
قيمة اختبار F					66.46

** دال عند مستوى دلالة (0.05)

تشير نتائج نموذج الانحدار المتعدد إلى أن تحليل المخاطر والاستجابة للمخاطر لهما تأثير إيجابي وملحوس على تحقيق الميزة التنافسية، حيث جاءت قيمة Sig لكل منهما أقل من 0.05، مع أن تحديد المخاطر والمتابعة والرقابة على المخاطر لم يظهر لهما تأثير دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05، كما يظهر أن معامل الارتباط ($R = 0.849$) يدل على ارتباط قوي جداً بين جميع استراتيجيات إدارة المخاطر والميزة التنافسية، وأن معامل التحديد $R^2 = 0.721$ يوضح أن حوالي 72.1% من التغير في الميزة التنافسية يمكن تفسيره من خلال محاور إدارة المخاطر الأربعة، بالإضافة إلى ذلك، تدعم قيمة اختبار $F = 66.46$ صلاحية النموذج ككل، مما يعكس ملاءمته للتعقب بأثر استراتيجيات إدارة المخاطر على الميزة التنافسية.

توضح النتائج أن الاستراتيجيات المتعلقة بتحليل المخاطر والاستجابة لها تعد الأكثر تأثيراً في تعزيز الميزة التنافسية للمشاريع المستعجلة الترفيحية، بينما يظهر أن تحديد المخاطر والمتابعة والرقابة على

المخاطر وحدهما لا يكفيان لتحقيق التأثير المطلوب، ما يشير إلى أهمية تكامل جميع استراتيجيات إدارة المخاطر ضمن نهج منهجي متكامل لضمان تحقيق الميزة التنافسية.

خاتمة الفصل

يتضح من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل من تحليلات إحصائية لبيانات الدراسة الميدانية أن إدارة المخاطر تمثل عاملاً مهماً في دعم وتحقيق الميزة التنافسية في مشاريع البناء المستعجلة الترفيهية، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ارتفاع مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر بمختلف أبعادها المتمثلة في تحديد المخاطر، وتحليلها، والاستجابة لها، والمتابعة والرقابة عليها، كما بينت النتائج وجود مستوى مرتفع من تحقيق أبعاد الميزة التنافسية المتمثلة في الجودة، والالتزام الزمني، وخفض التكلفة، والمرونة.

كما كشفت نتائج اختبارات الارتباط والانحدار عن وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر وتحقيق الميزة التنافسية، حيث تبين أن بعض أبعاد إدارة المخاطر، وبخاصة تحليل المخاطر والاستجابة لها، تسهم بدرجة أكبر في تعزيز الميزة التنافسية للمشاريع، وتشير هذه النتائج إلى أهمية تبني منهجية متكاملة لإدارة المخاطر بما يدعم كفاءة تنفيذ المشاريع ويعزز قدرتها على تحقيق الأداء المتميز في بيئة الأعمال التنافسية، وبذلك تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تمثل أساساً علمياً يمكن الاستناد إليه في تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة، تمهيداً لعرض أهم الاستنتاجات العامة والتوصيات التي سنتناولها الدراسة في الفصل التالي.

الفصل الخامس

ملخص نتائج البحث وتوصياته ومقترحاته

- ملخص البحث.
- ملخص نتائج البحث
- توصيات البحث ومقترحاته.

الفصل الخامس

ملخص نتائج البحث وتوصياته ومقترحاته

أولاً- ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريع البناء المستعجل الترفيهية في إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وذلك في ظل التوسع الكبير الذي تشهده المملكة في إنشاء المشاريع الترفيهية والسياحية كأحد المرتكزات الرئيسة لتنويع الاقتصاد الوطني وتعزيز جودة الحياة، وانطلقت الدراسة من التساؤل الرئيس: ما أثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريع البناء المستعجل الترفيهية في المملكة العربية السعودية؟

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث جُمعت البيانات باستخدام استبانة موجهة إلى مديري المشاريع والمهندسين والمسؤولين التنفيذيين العاملين في مشاريع البناء المستعجل الترفيهية في المملكة العربية السعودية، وذلك بهدف قياس مستوى تطبيق إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، الاستجابة للمخاطر، المتابعة والرقابة على المخاطر)، وكذلك قياس مستوى تحقق الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، الالتزام الزمني، خفض التكلفة، المرونة).

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في المشاريع محل الدراسة جاء بدرجة مرتفعة، كما تبين أن مستوى توافر أبعاد الميزة التنافسية جاء أيضًا بدرجة مرتفعة. كما كشفت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر وتحقيق الميزة التنافسية في مشاريع البناء المستعجل الترفيهية. وأوضحت نتائج تحليل الانحدار أن

بعض أبعاد إدارة المخاطر، وبخاصة تحليل المخاطر والاستجابة لها، كان لها تأثير أكبر في تعزيز الميزة التنافسية مقارنة ببقية الأبعاد.

وفي ضوء هذه النتائج أكدت الدراسة أهمية تبني منهجية متكاملة لإدارة المخاطر في مشاريع البناء المستعجل الترفيهية بما يسهم في تحسين جودة التنفيذ، والالتزام بالجدول الزمني، وخفض التكاليف، وتعزيز قدرة المشاريع على التكيف مع التغيرات، الأمر الذي يدعم تحقيق أهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في تطوير قطاع الترفيه والبنية التحتية المرتبطة به.

ثانياً - ملخص نتائج الدراسة

في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من مجتمع الدراسة، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج الرئيسة التي يمكن عرضها على النحو الآتي:

1. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى تطبيق إدارة المخاطر في مشاريع البناء المستعجل الترفيهية في المملكة العربية السعودية جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط العام لمحور إدارة المخاطر مستوى يعكس اهتمام إدارات المشاريع بتطبيق ممارسات إدارة المخاطر بمختلف مراحلها، بدءاً من تحديد المخاطر وتحليلها، وصولاً إلى الاستجابة لها ومتابعتها والرقابة عليها. وتشير هذه النتيجة إلى إدراك القائمين على إدارة المشاريع لأهمية إدارة المخاطر في تعزيز كفاءة الأداء وتحقيق أهداف المشروع. وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة المنقوش (2026) التي أكدت أن تطبيق ممارسات إدارة المخاطر يسهم في تحسين أداء المشاريع وتقليل احتمالات الفشل أو التأخير في مشاريع البناء.

2. كشفت النتائج أن بُعد المتابعة والرقابة على المخاطر جاء في المرتبة الأولى من حيث مستوى التطبيق بين أبعاد إدارة المخاطر، وهو ما يدل على اهتمام إدارات المشاريع بمتابعة

المخاطر بشكل مستمر وتحديث المعلومات المرتبطة بها خلال مراحل تنفيذ المشروع. وتعكس هذه النتيجة أهمية عمليات المراقبة المستمرة في تحسين قدرة المشروع على التعامل مع التغيرات والتحديات المحتملة، وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة Hillson (2017) التي أكدت أن عمليات المراقبة والمتابعة المستمرة للمخاطر تعد من المراحل الأساسية لضمان فعالية إدارة المخاطر في المشاريع.

3. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى توافر أبعاد الميزة التنافسية في مشاريع البناء المستعجل الترفيهية جاء بدرجة مرتفعة، حيث أظهرت المشاريع قدرة جيدة على تحقيق الجودة في التنفيذ، والالتزام بالإطار الزمني المحدد، وخفض التكاليف، بالإضافة إلى المرونة في التعامل مع المتغيرات. وتعكس هذه النتيجة قدرة هذه المشاريع على تحقيق مستويات أداء تنافسية في بيئة العمل المتسارعة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Porter (1985) التي أكدت أن المؤسسات القادرة على تحقيق الجودة والكفاءة وخفض التكاليف تتمتع بميزة تنافسية أقوى مقارنة بغيرها.

4. بينت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المخاطر وأبعاد الميزة التنافسية في مشاريع البناء المستعجل الترفيهية، مما يشير إلى أن تحسين ممارسات إدارة المخاطر يسهم بشكل مباشر في تعزيز القدرة التنافسية للمشاريع من خلال تحسين الأداء وتقليل الخسائر المحتملة، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Aven (2016) التي أشارت إلى أن إدارة المخاطر الفعالة تعد من العوامل الأساسية التي تساعد المؤسسات على تحقيق الاستدامة والميزة التنافسية في بيئات العمل المعقدة.

5. أظهرت نتائج تحليل الانحدار وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبعد تحديد المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية، حيث تبين أن القدرة على التعرف المبكر على المخاطر المحتملة تساعد إدارات المشاريع على اتخاذ الإجراءات المناسبة للحد من آثارها السلبية، الأمر الذي يسهم

في تحسين جودة التنفيذ وتقليل التكاليف غير المتوقعة، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Raz & Hillson (2005 التي أكدت أن مرحلة تحديد المخاطر تمثل الخطوة الأولى والأساسية في بناء نظام فعال لإدارة المخاطر في المشاريع.

6. كشفت نتائج التحليل الإحصائي أن تحليل المخاطر يعد من أكثر أبعاد إدارة المخاطر تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية، حيث يتيح تحليل المخاطر تقييم احتمالات حدوثها وتأثيراتها المحتملة على المشروع، مما يساعد في اتخاذ قرارات إدارية أكثر دقة وكفاءة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Chapman & Ward (2003 التي أوضحت أن تحليل المخاطر يمثل مرحلة محورية في عملية إدارة المخاطر ويسهم في تحسين جودة التخطيط للمشاريع.

7. أوضحت النتائج كذلك وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبعد الاستجابة للمخاطر في تحقيق الميزة التنافسية، حيث يسهم تطبيق استراتيجيات الاستجابة المختلفة مثل تجنب المخاطر أو تقليلها أو نقلها أو قبولها في الحد من الآثار السلبية للمخاطر على تنفيذ المشروع. وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Kerzner (2018 التي أكدت أن الاستجابة الفعالة للمخاطر تسهم في تعزيز كفاءة إدارة المشاريع وتحسين قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

8. كما أظهرت نتائج التحليل أن إدارة المخاطر تسهم بدرجة ملحوظة في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية المختلفة، وخاصة الجودة والمرونة والالتزام الزمني، حيث تساعد إدارة المخاطر على الحد من الانحرافات في الأداء وتحسين قدرة المشروع على التكيف مع التغيرات الطارئة في بيئة العمل.

ثالثاً- توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة حول أثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريع البناء المستعمل الترفيهية في المملكة العربية السعودية، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي قد تسهم في تعزيز كفاءة إدارة المشاريع وتحقيق مستويات أعلى من الأداء التنافسي، وذلك على النحو الآتي:

1. تعزيز تبني منهجية متكاملة لإدارة المخاطر في مشاريع البناء المستعمل الترفيهية، بحيث تشمل جميع مراحل إدارة المخاطر بدءاً من تحديد المخاطر وتحليلها وصولاً إلى الاستجابة لها ومتابعتها بشكل مستمر.
2. تطوير آليات تحديد المخاطر في المراحل المبكرة من المشروع، من خلال إشراك الخبراء والمتخصصين واستخدام الأدوات التحليلية المناسبة للتنبؤ بالمخاطر المحتملة قبل بدء التنفيذ.
3. الاهتمام بتطبيق أدوات وأساليب تحليل المخاطر الكمية والنوعية، بما يساعد إدارات المشاريع على تقييم احتمالات حدوث المخاطر وتأثيراتها المحتملة بدقة أكبر، وبالتالي اتخاذ قرارات أكثر فاعلية.
4. تعزيز استراتيجيات الاستجابة للمخاطر من خلال وضع خطط واضحة ومبسقة للتعامل مع المخاطر ذات الأولوية، بما يضمن تقليل آثارها السلبية على تكلفة المشروع أو جداوله الزمني أو جودة مخرجاته.
5. تعزيز نظم المتابعة والرقابة المستمرة على المخاطر عبر تحديث سجلات المخاطر بصورة دورية، وعقد اجتماعات منتظمة لمراجعة تطوراتها خلال مراحل تنفيذ المشروع.
6. الاستفادة من التقنيات الحديثة والبرامج المتخصصة في إدارة المخاطر في مشاريع البناء، لما لها من دور في تحسين دقة التحليل والمتابعة واتخاذ القرار.

7. العمل على تنمية قدرات الكوادر البشرية العاملة في إدارة المشاريع من خلال تنظيم برامج تدريبية وورش عمل متخصصة في مجال إدارة المخاطر في مشاريع البناء.
8. تعزيز التكامل بين إدارة المخاطر وأبعاد الميزة التنافسية من خلال ربط عمليات إدارة المخاطر بأهداف المشروع المتعلقة بالجودة والالتزام الزمني وخفض التكاليف والمرونة في التنفيذ.
9. تشجيع المؤسسات العاملة في قطاع البناء الترفيهي على تبني ثقافة مؤسسية داعمة لإدارة المخاطر، بما يعزز الوعي بأهميتها في تحقيق الاستدامة والتميز التنافسي.
10. دعم الجهات المعنية بتنفيذ مشاريع رؤية المملكة العربية السعودية 2030 بتطوير أطر تنظيمية وإرشادية تعزز تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في مشاريع البناء المستعجل، بما يسهم في رفع كفاءة تنفيذ هذه المشاريع وتحقيق أهدافها التنموية.

رابعاً - مقترحات الدراسات المستقبلية

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، تقترح الباحثة عددًا من الموضوعات البحثية التي يمكن أن تسهم في تعميق الفهم العلمي للعلاقة بين إدارة المخاطر والميزة التنافسية في مشاريع البناء، ومن أبرزها ما يأتي:

1. إجراء دراسات مستقبلية تتناول أثر إدارة المخاطر في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسات العاملة في قطاع البناء في المملكة العربية السعودية.
2. دراسة دور التحول الرقمي وتقنيات الذكاء الاصطناعي في تطوير نظم إدارة المخاطر في مشاريع البناء.

3. إجراء دراسات مقارنة بين مشاريع البناء التقليدية ومشاريع البناء المستعجل من حيث مستوى تطبيق إدارة المخاطر وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية.
4. دراسة العلاقة بين إدارة المخاطر وإدارة الجودة الشاملة في مشاريع البناء الكبرى في إطار مشاريع رؤية المملكة العربية السعودية 2030.
5. دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية.
6. إجراء دراسات ميدانية على قطاعات أخرى ضمن مشاريع رؤية المملكة 2030 مثل المشاريع السياحية أو الرياضية، لقياس دور إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية فيها.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً- قائمة المراجع العربية

إبراهيم، ياسر عبدالله(2023). دور ممارسات الإدارة الإستراتيجية في الأداء التنظيمي لشركات التشييد والبناء في منظمات القطاع الخاص (الدور الوسيط لعملية إدارة المخاطر الإستراتيجية)، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 14(3)، 1706-1732.

أبو بكر، مصطفى محمود (2020). الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن، 35.

أبو عبدالله، عائشة؛ الخفيفي، مبروكة(2023). الرأس المال الفكري ودوره في بناء الميزة التنافسية لمؤسسات القطاع العام(دراسة تطبيقية على شركة المدار الجديد للاتصالات بمدينة بنغازي)، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع لكلية الاقتصاد بجامعة المرقب، ليبيا، 274-296.

إلياس، سالم(2021). التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، 8(1)، 230-248.

بكوش، مهاء(2022). أثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمشاريع: دراسة حالة مؤسسة بيكو، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 25(1)، 149-168.

بكوش، مهاء؛ بوغازي، فريدة(2022). أثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمشاريع - دراسة حالة مؤسسة بيكو-، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 25(1)، 149-168.

بلغنامي، نجاه وسيلة، وبلعدي، كمال (2020)، أهمية منهجية إدارة المخاطر في مؤسسات التأمين الاجتماعي على المشتركين، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة.

بوداود، خلود (2023). استراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة، رسالة دكتوراة، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

الحداء، فؤاد أحمد؛ زيد جمال درهم (2024)، دور التوجه الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية اليمنية، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 2(1).

الحمداني، محمد (2021). إدارة الميزة التنافسية المفاهيم والإستراتيجيات، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.

الحنيطي، أحمد يوسف، والقعيد، مرزوق عايد، (2019م)، أثر الهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في المؤسسات الصناعية والخدمية في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 15(1).

الرواشدة، ينال عاطف سلام؛ الشورة، عبد الله أحمد سليمان. (2022). أثر إدارة المخاطر في مرونة سلسلة التوريد: الدور المعدل للتمكين في شركة البوتاس العربية، رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

زياد، خالد أحمد؛ المشرقي مجاهد يحي (2025). أثر الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية لدى عينة من شركات المقاولات اليمنية - دراسة ميدانية، مجلة جامعة عمران، 5، 1-32.

زياد، خالد علي أحمد (2025). أثر الريادة المؤسسية في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات المقاولات اليمنية. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 3(24)، 76-100

شوقي، سالم (2021). رؤية 2030 فرص واعدة، دار ريادة للنشر، الرياض.

- العباس، زينب؛ الموسوي، عباس(2022). دور منهج ZEMCH في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لقطاع البناء والإنشاءات، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، 14(43)، 294-314.
- عبد الغفور ، صالح (2015). متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، فلسطين ، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بغزة.
- عبد الجبار، رعد؛ عبود، محمد(2020). تأثير ادارة المخاطر الفاعلة في نجاح المشروعات (دراسة تطبيقية في عينة من مشروعات البناء والتشييد الحكومية والخاصة في محافظة البصرة)، مجلة الدراسات الإدارية، 13(27).
- العتوم، محمد (2009). رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- عثمان، نزار محمد(2025). أثر مشاريع رؤية المملكة 2030 على العمارة المعاصرة، مجلة العلوم الهندسية وتكنولوجيا المعلومات (JESIT)، 9(3)، 1-23.
- العزاوي، محمد عبد الوهاب (2016). إدارة المشروع منهج معرفي ودليل تطبيقي، دار دجلة للنشر والتوزيع.
- علي، نون جهاد عطية الله محمد (2019). الاتجاهات الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في دعم الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- عودة، جهاد (2020). المخاطر الإستراتيجية وإدارتها ،المكتب العربي للمعارف.
- عيسى، نبوية؛ موسى، أم كلثوم (2016). دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات: دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري بولاية تلمسان، مجلة دراسات، ع (43)، جامعة عمار ثليجي بالأغواط، الجزائر، 298 - 311.

الغندور، آلاء؛ عيد، على فتحي؛ الدالي، حازم(2021). تحسين أداء مشاريع التشييد من خلال دمج المخاطر في إدارة القيمة المكتسبة: مراجعة الأبحاث السابقة، مجلة كلية الهندسة، جامعة الأزهر، 16(60)، 833-850.

قباحه، عدنان؛ جرادات، ناصر، (2020م)، أثر الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية العاملة في محافظة الخليل، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 4(5).

القهودي، فؤاد سالم خليفة (2024). تقييم ممارسات استراتيجيات إدارة المخاطر في شركات التشييد المحلية: دراسة تحليلية على شركات التشييد المنفذة لمشاريع البنية التحتية بمدينة زليتن. المجلة الأفروآسيوية للبحث العلمي ، 2(1)، 211-229.

مبارز، أسامه؛ الفار، محمد؛ درويش، عمرو(2025). الدور الوسيط للتكنولوجيا المالية في العلاقة بين ريادة الأعمال والميزة التنافسية للمشروعات الناشئة، المجلة الأكاديمية للعلوم الإجتماعية، 527-599.

مختار، حسن محمد احمد محمد .(2010) . إدارة التغيير التنظيمي، المصادر والاستراتيجيات الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.

المري، حمد سالم القعيد مرزوق عايد، والصوالحة، أيوب أحمد محمد (2020). أثر إدارة المخاطر على الأداء الاستراتيجي: ذكاء الأعمال كمتغير وسيط في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت (رسالة دكتوراه)، جامعة العلوم الإسلامية العالمية عمان.

المعادات، هديل محمد حديثه، وأبو 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، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.

المنقوش، محمد عمر المنقوش؛ طارق محمد بعيو؛ مدحت اسماعيل المبروك اسماعيل؛ هيثم عبدالله الفطيسي؛ عبدالله على المدهم؛ حافظ امهيدي. (2026). إدارة المخاطر والأزمات في المشاريع الهندسية: دور أطر إدارة المشاريع والتقنيات الناشئة، مجلة شمال إفريقيا للنشر العلمي (NAJSP) 140-152, 4(1).

النجار، غسان محمد خليل (2017). أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

ثانياً - قائمة المراجع الأجنبية

.Al-Qudah(2012).The impact of total quality management on competitive advantage of pharmaceutical manufacturing companies in Jordan Perspectives of Innovation, Economics & Business, 12 (3),pp. 59-75

Abdel Moneim, A., Al-Kashef, M., & Kaseb, S. (2008). Risk Management Evaluation. Center for the Development of Graduate Studies and Research, Cairo University, Egypt.

Afraz, M., Bhatti, S.H., Ferraris, A., Couturier, J. (2021), The impact of supply chain innovation on competitive advantage in the construction industry: Evidence from a moderated multimediation model, Technological Forecasting and Social Change, 162, 120370.<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120370>

- Ahmed, A., Kayis, B., & Amornsawadwatana, S. (2007). A review of techniques for riskmanagement in projects. *Benchmarking*, 14(1), 22–36.
- Al Lawati, A., Hussin, B. M., Abdul Kadir, M. R., & Khudar, M. (2025). The impact of enterprise risk management on firm competitiveness: The mediating role of competitive advantage in the Omani insurance industry. *Risks*, 13(10), 199. <https://doi.org/10.3390/risks13100199>
- Al–Ali, M. S. M., & Musa, H. (2020). Competitive advantage toward construction project development in the United Arab Emirates. *Religación. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(23), 171–176.
- Al–Azri, T. B. S. (2011). *Risk Management in Construction Projects: General Topics and Risk Analysis in Government Construction Projects in the Sultanate of Oman*. Cultural Club, Muscat.
- Aldy JE, Pizer WA (2015). The competitiveness impacts of climate change mitigation policies, *Journal of the Association of Environmental and Resource Economists* 2(4): 565–95.
- Alghamdi, M. S., & Elsaied, A. E. (2024). Risk management impact for roadworks in the Kingdom of Saudi Arabia. *Engineering Research Journal*, 183(3). <https://doi.org/10.21608/erj.2024.302834.1071>

- Al-Shibly, H. H., Louzi, B. M., & Hiassat, M. A. (2013). The impact of risk management on construction projects' success from the employee perspective. *Interdisciplinary Journal of Contemporary in Business*, 5(4), 12-43
- Al-Titi, K. M. I. (2010). *Fundamentals of Project Management and Information Technology*. Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution, Amman, Jordan
- Altun M, Sonmez R, Akcamete A (2020). A mixed integer programming method for multi-project resource leveling. *Journal of Construction Engineering, Management & Innovation* 3(2): 131-40
- Arena, M., Arnaboldi, M., & Palermo, T. (2017). The dynamics of (dis) integrated risk management: A comparative field study. *Accounting, Organizations and Society*, 62, 65-81.
- Aven, T. (2016). Risk assessment and risk management: Review of recent advances on their foundation. *European Journal of Operational Research*, 253(1), 1-13.
- Ayers, John Cerm, & Hutchins, Greg (2019). *Project risk management*. CERM Academy.

- Bahamid, R. A., Doh, S. I., Khoiry, M. A., Kassem, M. A., & Al-Sharafi, M. A. (2022). The current risk management practices and knowledge in the construction industry. *Buildings*, 12(7), 1016.
- Ballesteros-Pérez, P. (2017). Modelling the Boundaries of Project Fast-Tracking. *Automation in Construction*, 84, 231–241
- Barney, J.B. (1992), Integrating organizational behaviour and strategy formulation research: A resource based Analysis, *Advances in Strategic Management*, 8, pp. 39–61.
- Besner, C., & Hobbs, B. (2012). The paradox of risk management: A project management practice perspective. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(2), 230–247.
- Bilal M, Khan K I A, Thaheem M J, Nasir A R(2020). Current state and barriers to the circular economy in the building sector: Towards a mitigation framework, *Journal of Cleaner Production* 123250.
- Burke, R. (2002). *Project Management: Planning & Control Techniques* (3rd ed.). John Wiley, Sons, LTD, New York.
- Cahlikova J, Cingl L, Levely I (2020). How stress affects performance and competitiveness across gender. *Management Science* 66(8): 3295–3310.

- Caltrans. (2012). Project Risk Management Handbook: A Scalable Approach. Risk Management Task Group, California Department of Transportation. California, 28.
- Camagni R.(2017). Regional competitiveness: towards a concept of territorial capital. *Seminal Studies in Regional and Urban Economics*, Springer, pp 115–31
- Cao D, Li H, Wang G, Luo X, Tan D(2018) .Relationship network structure and organizational competitiveness: Evidence from BIM implementation practices in the construction industry. *Journal of management in engineering*, 34(3): 04018005.
- CCC(2008). Building a Low Carbon Economy—The UK’s Contribution to Tackling Climate Change; The Stationery Office: London, UK, Available online:<http://www.theccc.org.uk/reports/building-a-low-carbon-economy>(accessed on 1 March 2026).
- Chang R D, Zuo J, Zhao Z Y, Soebarto V, Lu Y,Zillante G, Gan X L (2018) Sustainability attitude and performance of construction enterprises: AChina study. *Journal of Cleaner Production* 172: 1440–51.
- Chapelle, Ariane (2019). Operational risk management: Best practices in the financial services industry. John Wiley & Sons Ltd.

- Chapman, C., & Ward, S. (2003). Project risk management: Processes, techniques and insights (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Delaney, J. (2016). Construction Program Management, New York: Auerbach Publications.
- DETR(2000). Buidling a Better Quality of Life: A Strategy for more Sustainable Construction; Department of the Environment, Transport and the Regions: London, UK. Available online: <http://www.bis.gov.uk/files/file13547.pdf>(accessed on 1 March 2026).
- Du J, Chen Z (2018) Applying organizational ambidexterity in strategic management under a"VUCA" environment: Evidence from high tech companies in China. International Journal of Innovation Studies 2(1): 42–52.
- Elahi, E (2010). How Risk Management Can Turn into Competitive Advantage. College of Management Working Papers and Reports. United States of America: University of Massachusetts Boston
- European Construction Sector Observatory (2021), Digitalisation in the construction sector Analytical Report.
- Falciola J, Jansen M, Rollo V (2020). Defining firm competitiveness: A multidimensional framework,World Development 129: 104857.

- Fisk, E. R., & Reynolds, W. D. (2014). Construction Project Administration (10th ed.). New Jersey, NJ: Pearson Education, Inc.
- FOR A(2010). Green Business Models in the Nordic Region: A Key to Promote Sustainable Growth; FORA: Copenhagen, Denmark, 2010.
- George, C. (2020). The essence of risk identification in project risk management: An overview, International Journal of Science and Research (IJSR), 9(2), 1553–1557.
- Guidelines, Risk Plan Preparation. (2005). Ministry of Development Planning and Statistics, Qatar.
- Hamza M, Shahid S, Bin Hainin MR, Nashwan MS(2019). Construction labour productivity: review of factors identified. International Journal of Construction Management 15(4): 1–13.
- Hamza M, Shahid S, Bin Hainin MR, Nashwan MS(2019). Construction labour productivity: review of factors identified. International Journal of Construction Management 15(4): 1–13.
- Han, G. (2013). The analysis butterfly effect on project quality in the view of quality chain. Applied Mechanics and Material, 1584–1588.
- Henricsson J, Ericsson S, Flanagan R, Jewell C(2004). Rethinking competitiveness for the construction industry. Proceedings of the

20th Annual ARCOMConference, 9 September 2004, Heriot Watt University, Edinburgh, Scotland.

Hillson, D. (2017). The risk management handbook: A practical guide to managing the multiple dimensions of risk (2nd ed.). Kogan Page.

Hong S W C.(2008). Competitiveness in the tourism sector: A comprehensive approach from Economic and Management points. Springer Science& Business Media.

IRM. (2002). A Risk Management Standard. The Institute of Risk Management, UK, London.

Kerzner, H. (2009). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. Berea, OH: John Wiley and Sons.

Kerzner, H. (2017). Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling (12th ed.). John Wiley & Sons.

Khairuddin, M. A. (2014). Contemporary Project Management: An Integrated Approach to Project Management. Dar Wael for Publishing and Distribution, Amman.

Khekale, C.;Futane, N. (2013). Management of claims and disputes in construction industry. International Journal of Science and Research (IJSR), 4(5), 848–856.

- Krajewski, L. J., & Ritzman, L. P. (2002). Operations Management: Strategy and Analysis (6th ed.). Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Lamprey-Puddicombe, A. D., & Emmanuel, A. T. (2018). Evaluation of Risk of Fluctuation Claim on Cost of Construction Projects in the South-South Zone of Nigeria. Civil Engineering and Architecture, 6(5), 252-256.
- Lin C, Xu X, Du S (2019). Analysis and evaluation of international competitiveness of China's state-owned technology enterprises in marine industry, Journal of Coastal Research 94(sp1): 687-91.
- Liu, Z.J., Pyplacz, P., Ermakova, M. and Konev, P. (2020), Sustainable Construction as competitive advantage, Sustainability, 12(15), 5946. <https://doi.org/10.3390/su12155946>
- Malmberg A, Maskell P (2018). Localised capabilities and industrial competitiveness. Voices from the North: Routledge, pp 11-28,
- Marichova, A. (2013), Competitive strategy and competitive advantage, Ovidius University Annals Series: Civil Engineering, 15, pp. 71-78
- Moran, A., & Moran, A. (2014). Agile risk management (pp. 33-60). Springer International Publishing.

- Moussa, S., et al. (2013). *Methods of Scientific Research: An Applied Perspective*. Al-Hamid House and Library for Publishing and Distribution, Amman.
- N. Smith,T(2014). *Merna and P. Jobling, Managing risk in construction projects,USA: Oxford: 3rd ed. : John Wiley & Son, 2014.*
- Najm, N. A. (2013). *Introduction to Project Management*. Al-Waran Foundation for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
- Ngowi, A. B. and Rwelamila, P. D. (1999), *What is a competitive advantage in the construction industry?*, *Cost Engineering*, 41(2), 30–6.
- Nicolescu, O., Haiduc, I.C, Nancu, D., Maniu, A., Dragan, I.M., Nicolescu, C., Bara, O.B, Borcos,L.M. and Anghel, F. (2010), *The white book of SMEs in Romania*, Bucharest, Romania: Olimp Publishing House.
- Omotayo, T., Awuzie, B., Egbelakin, T., Orimoloye, I. R., Ogunmakinde, O. E., &Sojobi, A. *The Construction Industry's Future: Systems, People and Projects*. In *Innovations, Disruptions and Future Trends in the Global Construction Industry* (pp. 246–254). Routledge.
- Otobo, O. (2016). *Risk management system to guide building construction projects in developing countries: a casestudy of Nigeria*. ProQuest, 170–229.

Oyewobi L O, Windapo A, Rotimi J O B, Jimoh R (2020). Analysis of the South African construction industry business environment, Journal of Facilities Management 1472–5967.

Ozcalici, M., Pamucar, D., Kaya, A., Tutcu, B., & Karamanci, H. (2024). Strategizing competitive edge in service operations: A model proposal for determining the unit costs through the activity-based cost accounting and the full-consistency method. Operations Management Research, 17(4), 996–1021.

Ozorhon B, Kus C, Caglayan S (2020). Assessing competitiveness of international contracting firms from the managerial perspective by using Analytic Network Process. Journal of Construction Engineering, Management & Innovation 3(1): 52–66

Pinto, J. K. (2016). Project Management: Achieving Competitive Advantage (4th ed.). Boston: Pearson Education, Inc.

PMBOK. (2008). A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Project Management Institute, Pennsylvania, USA.

Porter, M. (1985), Competitive Advantage creating and sustaining superior performance, 2–nd Edition, with new introduction Hrsg. SUA, New York: The Free Press.

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

Railean, L. (2011), Ensuring competitive advantage in SMEs in the construction industry in Romania through technological innovation, The Young Economists Journal, 1(17), pp. 110–117.

Rashid, M. R. (2023). Comprehensive Risk Management Strategies in the Construction Sector

Raz, T., Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2002). Risk management, project success, and technological uncertainty. R&D Management, 32(2), 101–109.

Sabug BJR, Pheng LS (2018). Competitive and entry strategies for UK transnational contractors in the Singapore rail sector. International Journal of Construction Management 20(7): 1–24.

Smith, N. J., Merna, T., & Jobling, P. (2014). Managing Risk in Construction Projects (3rd ed.), United Kingdom, Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.

Song H, Zhu F, Klakegg O J, Wang P(2018) .Relationship between contractual flexibility and contractor's cooperative behavior, International Journal of Managing Projects in Business.

- Soubra, Y. (1989), The Construction and Engineering Design Services Sector: Some Trade and Development Aspects, *Journal of World Trade*, 23(1), pp. 97–124.
- Strassmann, W. (1988), *The United States. The Global Construction Industry*, London: Unwin Hyman.
- Toppinen A, Sauru M, Pätäri S, Lähtinen K, Tuppur A (2019) Internal and external factors of competitiveness shaping the future of wooden multistory construction in Finland and Sweden. *Construction Management and Economics*, 37201:(4)–16.
- Ullah F, Thaheem MJ (2018). Concession period of public private partnership projects: industry–academia gap analysis. *International Journal of Construction Management* 18(5): 418–29.
- Urban̄ski, M.; Haque, A.U.; Oino, I(2019). The moderating role of risk management in project planning and project success: Evidence from construction businesses of Pakistan and the UK. *Eng. Manag. Prod. Serv*, 11, 23–35.
- Voetsch, R. J. (2004). The current state of project risk management practices among risk– sensitive project management professionals. George Washington University PhD, AAT.

- Wallace, L., Keil, M., & Rai, A. (2004). How software project risk affects project performance: An investigation of the dimensions of risk and an exploratory model. *Decision Sciences*, 35(2), 289–321.
- Widyanty S., and Daito Mahfudz M. (2020), The effect of entrepreneurial orientation, use of information technology, and innovation capability on SMEs' competitive advantage and performance: evidence from Indonesia, *Diponegoro International Journal of Business*, 3,(2)pp. 115–122.
- Winch, G. M. (2011). *Managing Construction Projects: An Information Processing Approach* (2nd ed.). United Kingdom: John Wiley & Sons, Ltd.
- X. Meng, (2012). "The effect of relationship management on project performance in construction," *International Journal of Project Management*, pp. 30 (2):188–198. 2012 ,
- Xia H, Vu HQ, Law R, Li G (2020). Evaluation of hotel brand competitiveness based on hotel features ratings, *International Journal of Hospitality Management* 86: 102366.
- Y. S. Saeed (2018). "Cost and Time Risk Management in Construction Projects", *Tikrit Journal of Engineering Sciences*, pp. pp. 42–48, 2018.

Yaseen, Z. M., Ali, Z. H., Salih, S. Q., & Al-Ansari, N. (2020). Prediction of risk delay in construction projects using a hybrid artificial intelligence model. *Sustainability*, 12(4), 1514.

ملحق (1)

استبيان

حول قياس أثر إدارة المخاطر في تحقيق الميزة التنافسية في مشاريع البناء المستعجل
الترفيهية بالمملكة العربية السعودية"

السادة/ مديري المشاريع والمهندسين والعاملين في مشاريع البناء المستعجل الترفيهية بالمملكة
العربية السعودية المحترمين،

تحية طيبة وبعد...

في إطار إعداد بحث علمي بعنوان: "إدارة المخاطر وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في مشاريع البناء المستعجل الترفيهية بالمملكة العربية السعودية"، تُجرى هذه الدراسة بهدف التعرف على آرائكم حول مدى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في مشاريع البناء المستعجلة، ومدى إسهامها في تعزيز الميزة التنافسية من حيث الجودة، والالتزام الزمني، وخفض التكلفة، والمرونة، وتأتي هذه الدراسة في ظل ما يشهده قطاع المشاريع الترفيهية في المملكة من توسع متسارع وتوجهات تنموية كبرى، الأمر الذي يتطلب تبني ممارسات إدارية فعّالة تسهم في رفع كفاءة الأداء وتعزيز القدرة التنافسية للمشاريع، بما يتماشى مع مستهدفات التنمية الوطنية.

يرجى العلم أن هذا الاستبيان يُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، ولا توجد أي أهداف تجارية أو إدارية أو شخصية وراء جمع هذه البيانات، كما سيتم التعامل مع إجاباتكم بسرية تامة، ولن يتم الإفصاح عن أي معلومات شخصية، وستُستخدم البيانات المجمعة لأغراض التحليل الإحصائي فقط.

إن مشاركتكم الكريمة تمثل دعمًا مهمًا لإنجاح هذا البحث، ونُقدّر تعاونكم ووقتكم الثمين.

مع خالص التقدير والاحترام.

الباحث

□التعليمات :اقرأ كل عبارة بعناية، ثم ضع علامة (✓) أمام درجة الموافقة التي تعكس رأيك.

أولاً- البيانات الديموغرافية

- 1- الجنس ☐ ذكر . ☐ أنثى.
- 2- العمر
☐ أقل من 30 . ☐ 30 - 40 . ☐ 40 - 50 ☐ 55+.
- 3- المؤهل العلمي.
☐ بكالوريوس. ☐ ماجستير. ☐ دكتورة ☐ آخر.
- 4- المنصب / الوظيفة.
☐ مدير مشروع.
☐ مدير موقع.
☐ مهندس إشراف.
☐ مهندس تخطيط.
☐ مهندس جودة.
☐ مسؤول إدارة مخاطر.
☐ أخرى(يذكر).....
- 5- سنوات الخبرة في مجال إدارة المشاريع.
☐ أقل من 5 سنوات.
☐ من 5- أقل من 10 سنوات.
☐ من 10- أقل من 15 سنة.
☐ 15 سنة فأكثر.
- 6- نوع جهة العمل.
☐ حكومي.
☐ خاص.
☐ شبه حكومي.

☐ شراكة بين القطاعين.

7- حجم المشروع الذي تعمل به

☐ أقل من 100 مليون ريال.

☐ من 100 إلى أقل من 500 مليون ريال.

☐ من 500 مليون إلى أقل من مليار ريال.

☐ مليار ريال فأكثر

8- نوع المشروع الترفيهي

☐ مدينة ترفيهية.

☐ مشروع سياحي.

☐ مشروع فعاليات ومهرجانات.

☐ منشآت رياضية ترفيهية.

☐ أخرى (يُذكر)

ثانياً - محاور الاستبيان

م	الأبعاد	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	أرفض بشدة (1)
أولاً - إدارة المخاطر.						
البعد الأول- تحديد المخاطر						
1	تعتمد إدارة المشروع على تحديد المخاطر المحتملة خلال مرحلة التخطيط الأولي.					
2	تستند عملية تحديد المخاطر إلى خبرات سابقة في مشاريع مشابهة.					
3	تُستخدم أدوات منهجية مثل جلسات العصف الذهني وقوائم التحقق في حصر المخاطر.					
4	يشارك فريق العمل بفاعلية في تحديد المخاطر المحتملة.					
5	تتوافر قائمة محدثة بالمخاطر طوال دورة حياة المشروع.					
6	تشمل عملية التحديد المخاطر الداخلية والخارجية المرتبطة بالمشروع.					
7	تؤخذ طبيعة المشروع المستعجلة في الاعتبار عند استشراف المخاطر المحتملة.					
البعد الثاني- تحليل المخاطر						
1	تخضع المخاطر المحددة لتقييم منهجي لقياس احتمالية حدوثها.					
2	يُحلّل تأثير المخاطر المحتملة على تكلفة المشروع بدقة.					
3	يتم تقدير الأثر المتوقع للمخاطر على الجدول الزمني للمشروع.					
4	تُقيّم انعكاسات المخاطر على مستوى جودة التنفيذ.					
5	تُرتَّب المخاطر وفق درجة أولويتها وخطورتها.					
6	تعتمد الإدارة على أدوات كمية أو برامج متخصصة في تحليل المخاطر.					
7	يُعاد تحليل المخاطر عند حدوث تغييرات جوهرية في نطاق المشروع.					
البعد الثالث- الاستجابة للمخاطر						

1	تتوافر خطط واضحة للتعامل مع المخاطر ذات الأولوية العالية.				
2	تُحدد مسؤوليات تنفيذ خطط الاستجابة بشكل دقيق داخل فريق المشروع.				
3	تُخصّص موارد مالية وبشرية لمواجهة المخاطر المحتملة.				
4	تُطبق استراتيجيات متعددة (تجنب، تقليل، نقل، قبول) حسب طبيعة الخطر.				
5	يُعدّل مسار تنفيذ المشروع بناءً على نتائج تحليل المخاطر.				
6	تتسم الإدارة بسرعة الاستجابة عند ظهور مخاطر غير متوقعة.				
7	يتم تقييم فاعلية إجراءات الاستجابة بعد تطبيقها.				

البعد الرابع- المتابعة والرقابة على المخاطر

1	تحتل المخاطر بمتابعة مستمرة خلال جميع مراحل المشروع.				
2	تُعقد اجتماعات دورية لمراجعة مستجدات المخاطر.				
3	يُحدّث سجل المخاطر استناداً إلى التطورات الفعلية في المشروع.				
4	تُعد تقارير دورية توضح حالة إدارة المخاطر.				
5	تُستخدم مؤشرات أداء لقياس كفاءة إدارة المخاطر.				
6	يتم توثيق الدروس المستفادة من المخاطر التي تم التعامل معها.				
7	تسهم نتائج المتابعة في تحسين إدارة المخاطر في المشاريع المستقبلية.				

ثانياً- الميزة التنافسية

البعد الأول- الجودة

1	يحقّق المشروع مستوى جودة يتوافق مع المعايير والمواصفات المعتمدة.				
2	تعكس مخرجات المشروع التزاماً واضحاً بالمعايير الفنية المطلوبة.				
3	تتخفّض معدلات الأخطاء وإعادة العمل أثناء التنفيذ.				
4	تُنفذ أعمال الفحص والمراجعة الفنية بصورة منتظمة.				
5	يُستخدم في المشروع مواد وتقنيات تضمن جودة التنفيذ.				

6	تتم معالجة المشكلات الفنية دون التأثير السلبي على جودة المخرجات النهائية.				
البعد الثاني- الالتزام الزمني					
1	يلتزم المشروع بالجدول الزمني المعتمد منذ بداية التنفيذ.				
2	تُسَلَّم مراحل المشروع وفق الإطار الزمني المخطط له.				
3	تتخفيض معدلات التأخير غير المخطط لها أثناء التنفيذ.				
4	تُستخدم أدوات متابعة فعالة لضبط تقدم الأعمال.				
5	تتم معالجة أسباب التأخير فور ظهورها.				
6	يعكس معدل إنجاز المشروع كفاءة زمنية مقارنة بالمشاريع المشابهة.				
البعد الثالث- خفض التكلفة					
1	يلتزم المشروع بالميزانية المعتمدة دون تجاوزات جوهرية.				
2	تُمارس رقابة فعالة على التكاليف التشغيلية.				
3	تتخفيض نسبة الهدر في المواد والموارد المستخدمة.				
4	يتم تحسين استغلال الموارد المتاحة بكفاءة.				
5	تسهم الإدارة الجيدة في تقليل التكاليف الناتجة عن الأخطاء.				
6	يحقق المشروع قيمة مرتفعة مقارنة بالتكلفة الإجمالية.				
البعد الرابع- المرونة					
1	يتم التكيف بسرعة مع التغيرات في نطاق المشروع.				
2	تُلَبَّى متطلبات العميل المتغيرة بفاعلية.				
3	تُعَدَّل الخطط التنفيذية دون التأثير السلبي على الأداء العام.				
4	تُعَاد جدولة الموارد عند الحاجة لضمان استمرارية العمل.				
5	يتم استيعاب المتغيرات الطارئة في بيئة المشروع بكفاءة.				
6	تعكس إدارة المشروع قدرة عالية على التعامل مع الظروف غير المتوقعة.				

