

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر إدارة المخاطر التعاقدية على نجاح المشاريع الإنشائية: دراسة ميدانية
على شركة المقاولات السعودية (SCC) في مدينة الرياض

أسم الطالب

غازي سالم الشمري

241000300

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

٢٠٢٦

جدول المحتويات

٤	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٥	1.1. المقدمة
٦	1.2. مشكلة الدراسة
٦	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
٧	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
٧	1.3. أهمية الدراسة
٧	1.3.1. على المستوى النظري
٨	1.3.2. على المستوى التطبيقي
٨	1.4. أسئلة الدراسة
٩	1.5. أهداف الدراسة
١٠	1.6. فرضيات الدراسة
١٠	1.7. نموذج الدراسة
١١	1.8. منهجية الدراسة
١٤	1.9. الدراسة الميدانية
	الفصل الثاني: الدراسات السابقة ١٧
١٧	2.1. المقدمة
١٨	2.2. المتغير المستقل: إدارة المخاطر التعاقدية
١٨	2.2.1. تمهيد ومفهوم إدارة المخاطر التعاقدية
١٩	2.2.2. أهمية إدارة المخاطر التعاقدية
٢٠	2.2.3. أهداف إدارة المخاطر التعاقدية
٢١	2.2.4. أبعاد إدارة المخاطر التعاقدية
٢٢	2.2.5. الدراسات السابقة المرتبطة بإدارة المخاطر
٢٤	2.3. المتغير التابع: نجاح المشاريع الإنشائية

٢٤	2.3.1. تمهيد ومفهوم نجاح المشاريع الإنشائية
٢٥	2.3.2. أهمية نجاح المشاريع الإنشائية
٢٦	2.3.3. أهداف قياس نجاح المشاريع الإنشائية
٢٧	2.3.4. أبعاد نجاح المشاريع الإنشائية
٢٨	2.3.5. الدراسات السابقة المرتبطة بنجاح المشاريع الإنشائية
٣٠	2.4. العلاقة بين إدارة المخاطر التعاقدية ونجاح المشاريع الإنشائية
٣٢	2.5. الخاتمة

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

تُعَدُّ صناعة الإنشاءات والمقاولات من أهم القطاعات الاقتصادية التي تُسهم في دفع عجلة التنمية في مختلف دول العالم، إذ تلعب دوراً محورياً في بناء البنية التحتية وتوفير فرص العمل ودعم الناتج المحلي الإجمالي. وتتميز المشاريع الإنشائية بطبيعتها المعقدة التي تتطلب تنسيقاً دقيقاً بين أطراف متعددة، وإدارة فعالة للموارد البشرية والمالية والزمنية، فضلاً عن التعامل مع بيئة عمل متغيرة وملئية بالتحديات. ومن هنا تبرز أهمية تبني أساليب إدارية حديثة تُمكن شركات المقاولات من تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية (الزعبي وأبو زيد، ٢٠٢٣).

وتمثل العقود الإنشائية الإطار القانوني والتنظيمي الذي يحكم العلاقة بين أطراف المشروع، حيث تتضمن الالتزامات والحقوق والمسؤوليات المتبادلة بين المالك والمقاول والاستشاري وسائر الأطراف ذات العلاقة. وتتطوي هذه العقود على مخاطر متعددة قد تنشأ بسبب غموض البنود التعاقدية، أو التغييرات في نطاق العمل، أو التأخر في السداد، أو الخلافات حول الجودة والمواصفات، مما قد يُعرض المشروع لخسائر مالية وزمنية كبيرة إذا لم تتم إدارتها بشكل سليم (الحسني والخشالي، ٢٠٢٢).

وفي ظل التحديات المتزايدة التي تواجه قطاع المقاولات، أصبحت إدارة المخاطر التعاقدية ضرورة حتمية لضمان نجاح المشاريع الإنشائية واستمراريتها. وتُعرّف إدارة المخاطر التعاقدية بأنها العملية المنهجية التي تشمل تحديد المخاطر المحتملة في العقود الإنشائية وتحليلها وتقييمها، ووضع الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها سواء من خلال تجنبها أو تخفيفها أو تحويلها أو قبولها. ويُسهم تطبيق هذه العملية بشكل فعال في حماية مصالح أطراف العقد وتقليل النزاعات وتعزيز فرص إنجاز المشاريع وفق المعايير المتفق عليها (جبر والشوابكة، ٢٠٢٥).

ويُقاس نجاح المشاريع الإنشائية تقليدياً من خلال ثلاثة معايير رئيسية تتمثل في الالتزام بالجدول الزمني، والبقاء ضمن الميزانية المحددة، وتحقيق المواصفات الفنية والجودة المطلوبة. غير أن المفهوم الحديث لنجاح المشاريع قد توسع ليشمل أبعاداً إضافية مثل رضا أصحاب المصلحة، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية،

والاستدامة، والسلامة المهنية. ويتأثر نجاح المشاريع بمجموعة من العوامل التي تشمل كفاءة الإدارة، ومهارات فريق العمل، وجودة التخطيط، وفاعلية إدارة المخاطر التعاقدية (المعادات وأبو زيد، ٢٠٢١).

وتولي المملكة العربية السعودية اهتماماً بالغاً بقطاع الإنشاءات في إطار رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تتضمن مشاريع تنمية ضخمة تتطلب شركات مقاولات قادرة على إدارة مشاريعها بكفاءة عالية. وتعدّ شركة المقاولات السعودية (SCC) من الشركات الرائدة في هذا القطاع، حيث تنفذ مشاريع متنوعة في مدينة الرياض وغيرها من المناطق. ومن هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على أثر إدارة المخاطر التعاقدية على نجاح المشاريع الإنشائية في شركة المقاولات السعودية (SCC) بمدينة الرياض، سعياً لتقديم رؤية علمية وعملية تسهم في تطوير ممارسات إدارة المخاطر التعاقدية في القطاع .

1.2. مشكلة الدراسة

يواجه قطاع المقاولات في المملكة العربية السعودية بشكل عام، وشركة المقاولات السعودية (SCC) بشكل خاص، تحديات متعددة مرتبطة بالعقود الإنشائية وما يصاحبها من مخاطر قد تؤثر سلباً على نجاح المشاريع. وعلى الرغم من الجهود المبذولة في تطوير ممارسات إدارة المخاطر التعاقدية، إلا أن هناك فجوات معرفية وتطبيقية تستدعي البحث والدراسة، خاصة فيما يتعلق بطبيعة العلاقة بين إدارة المخاطر التعاقدية ونجاح المشاريع الإنشائية في السياق السعودي.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تتمثل الفجوات النظرية في ندرة الدراسات العربية التي تناولت موضوع إدارة المخاطر التعاقدية بوصفها متغيراً مستقلاً مؤثراً في نجاح المشاريع الإنشائية، حيث ركزت معظم الدراسات السابقة على إدارة المخاطر بمفهومها العام دون التعمق في الجانب التعاقدية تحديداً (جبر والشوابكة، ٢٠٢٥؛ الحسني والخشالي، ٢٠٢٢). كما لوحظ تباين في نتائج الدراسات السابقة حول طبيعة العلاقة وقوتها بين أبعاد إدارة المخاطر ونجاح المشاريع، مما يستدعي إجراء مزيد من الدراسات لتحقيق الفهم الأعمق لهذه العلاقة. فضلاً عن ذلك، فإن الإطار النظري

المتعلق بإدارة المخاطر التعاقدية في البيئة السعودية ما زال بحاجة إلى إثراء، خاصة في ظل التطورات التشريعية والتنظيمية المرتبطة برؤية المملكة ٢٠٣٠.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على المستوى التطبيقي، أشارت دراسات سابقة إلى وجود قصور في تطبيق ممارسات إدارة المخاطر التعاقدية في شركات المقاولات بشكل منهجي، حيث تعتمد كثير من الشركات على أساليب تقليدية في التعامل مع المخاطر بدلاً من تبني منهجيات علمية متكاملة (المعادات وأبو زيد، ٢٠٢١؛ الحيارى والحياصات، ٢٠٢٢). كما تواجه شركة المقاولات السعودية - (SCC) كغيرها من شركات القطاع - تحديات تتعلق بالتأخر في تسليم المشاريع، وتجاوز الميزانيات المخططة، والنزاعات التعاقدية مع الأطراف الأخرى، وهي مؤشرات قد تعكس قصوراً في إدارة المخاطر التعاقدية. ومن خلال الاطلاع الميداني وملاحظة الباحث، تبين أن هناك حاجة ملحة لدراسة واقع ممارسات إدارة المخاطر التعاقدية في الشركة محل الدراسة، وتحديد مدى تأثيرها على نجاح المشاريع الإنشائية التي تنفذها في مدينة الرياض.

وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة السؤال الرئيسي للدراسة على النحو الآتي:

ما أثر إدارة المخاطر التعاقدية على نجاح المشاريع الإنشائية في شركة المقاولات السعودية (SCC) بمدينة الرياض؟

1.3. أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تتناوله، ومن القطاع الذي تستهدفه، ومن النتائج المتوقعة منها على المستويين النظري والتطبيقي.

1.3.1. على المستوى النظري

- تُسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية بمرجع علمي يتناول موضوع إدارة المخاطر التعاقدية وعلاقتها بنجاح المشاريع الإنشائية، وهو موضوع لم يحظَ بالقدر الكافي من البحث في البيئة السعودية.
- تُقدّم الدراسة إطاراً نظرياً متكاملًا حول مفهوم إدارة المخاطر التعاقدية وأبعادها وأساليبها، مما يُمثّل إضافة معرفية للباحثين والمهتمين في مجال إدارة المشاريع.
- تُساعد نتائج الدراسة في سدّ الفجوة البحثية المتعلقة بالعلاقة بين إدارة المخاطر التعاقدية ونجاح المشاريع الإنشائية، وتُوفّر أرضية علمية للدراسات المستقبلية في هذا المجال.
- تكتسب الدراسة أهميتها من تناولها لمتغير نجاح المشاريع الإنشائية بأبعاده المختلفة، بما يتوافق مع المفاهيم الحديثة لنجاح المشاريع.

1.3.2. على المستوى التطبيقي

- تُقدّم الدراسة رؤية عملية لإدارة شركة المقاولات السعودية (SCC) حول واقع ممارسات إدارة المخاطر التعاقدية لديها، وأثرها على نجاح المشاريع التي تنفذها في مدينة الرياض.
- تُسهم نتائج الدراسة في توجيه صانعي القرار في شركات المقاولات السعودية نحو تبني ممارسات أكثر فاعلية في إدارة المخاطر التعاقدية، بما يُعزّز من قدرتها التنافسية ويُقلل من معدلات فشل المشاريع.
- تُوفّر الدراسة توصيات عملية قابلة للتطبيق يمكن الاستفادة منها في تطوير السياسات والإجراءات المتعلقة بإعداد العقود الإنشائية وإدارتها.
- تتزامن الدراسة مع التوجهات الاستراتيجية للمملكة العربية السعودية في إطار رؤية ٢٠٣٠، التي تتضمن مشاريع إنشائية ضخمة تتطلب إدارة احترافية للمخاطر التعاقدية لضمان نجاحها.
- يُمكن للجهات الحكومية والتنظيمية الاستفادة من نتائج الدراسة في تطوير الأنظمة واللوائح المتعلقة بالعقود الإنشائية في المملكة العربية السعودية.

1.4. أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي: ما أثر إدارة المخاطر التعاقدية بأبعادها (تحديد المخاطر، تحليل وتقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة ومتابعة المخاطر) على نجاح المشاريع الإنشائية في شركة المقاولات السعودية (SCC) ؟

الأسئلة الفرعية:

- ما أثر تحديد المخاطر التعاقدية على نجاح المشاريع الإنشائية في شركة المقاولات السعودية (SCC) ؟
- ما أثر تحليل وتقييم المخاطر التعاقدية على نجاح المشاريع الإنشائية في شركة المقاولات السعودية (SCC) ؟
- ما أثر الاستجابة للمخاطر التعاقدية على نجاح المشاريع الإنشائية في شركة المقاولات السعودية (SCC) ؟
- ما أثر مراقبة ومتابعة المخاطر التعاقدية على نجاح المشاريع الإنشائية في شركة المقاولات السعودية (SCC) ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول أثر إدارة المخاطر التعاقدية على نجاح المشاريع الإنشائية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

1.5 أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي: تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر إدارة المخاطر التعاقدية بأبعادها (تحديد المخاطر، تحليل وتقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة ومتابعة المخاطر) على المتغير التابع المتمثل في نجاح المشاريع الإنشائية في شركة المقاولات السعودية. (SCC)

الأهداف الفرعية:

- التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر التعاقدية بأبعادها المختلفة في شركة المقاولات السعودية. (SCC)
- قياس مستوى نجاح المشاريع الإنشائية المنفذة من قبل شركة المقاولات السعودية. (SCC)
- الكشف عن أثر تحديد المخاطر التعاقدية على نجاح المشاريع الإنشائية.
- تحليل أثر تقييم وتحليل المخاطر التعاقدية على تحقيق أهداف المشاريع الإنشائية من حيث الوقت والتكلفة والجودة.
- بيان أثر استراتيجيات الاستجابة للمخاطر التعاقدية (التجنب، التخفيف، النقل، القبول) على نجاح المشاريع الإنشائية.

- تحديد أثر مراقبة ومتابعة المخاطر التعاقدية طوال دورة حياة المشروع على نجاحه.
- الكشف عن الفروق في آراء المبحوثين حول موضوع الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.
- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات العملية التي تسهم في تعزيز فاعلية إدارة المخاطر التعاقدية في شركات المقاولات السعودية.

1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: (H0) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر التعاقدية بأبعادها مجتمعة على نجاح المشاريع الإنشائية في شركة المقاولات السعودية. (SCC)

الفرضيات الفرعية:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتحديد المخاطر التعاقدية على نجاح المشاريع الإنشائية في شركة المقاولات السعودية.

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتحليل وتقييم المخاطر التعاقدية على نجاح المشاريع الإنشائية في شركة المقاولات السعودية.

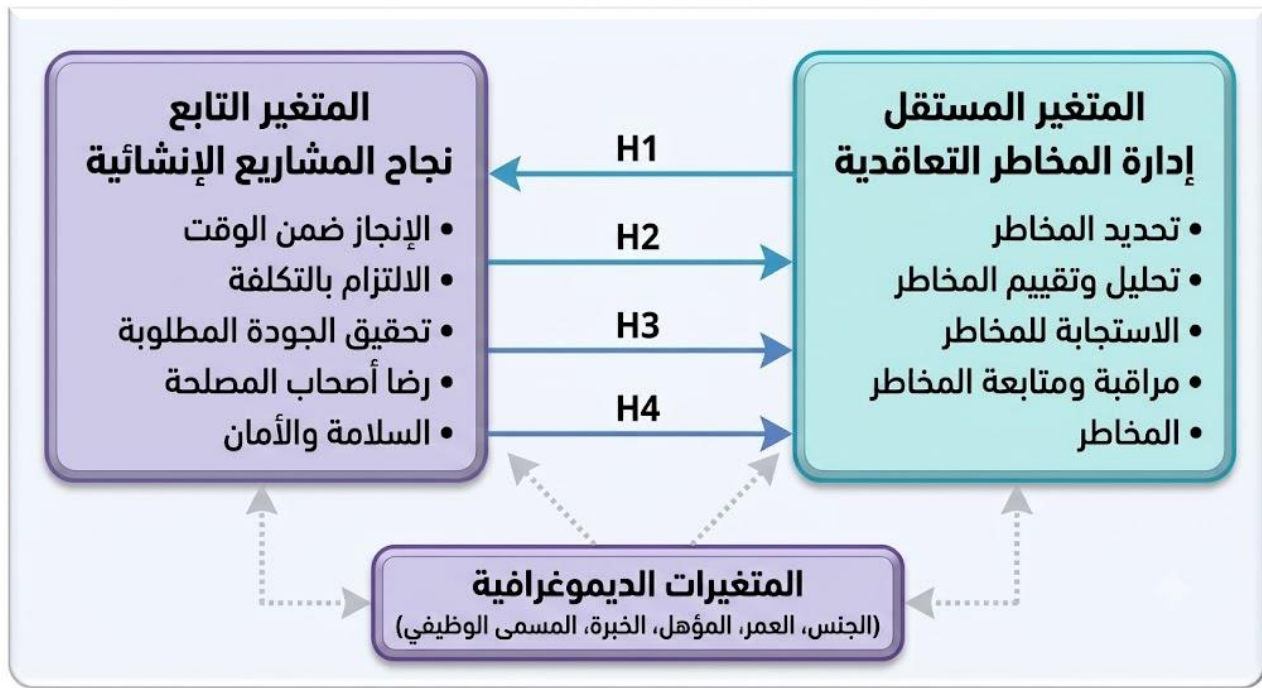
H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للاستجابة للمخاطر التعاقدية على نجاح المشاريع الإنشائية في شركة المقاولات السعودية.

H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمراقبة ومتابعة المخاطر التعاقدية على نجاح المشاريع الإنشائية في شركة المقاولات السعودية.

H05: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول أثر إدارة المخاطر التعاقدية على نجاح المشاريع الإنشائية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية.

1.7. نموذج الدراسة

يوضح نموذج الدراسة العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة المخاطر التعاقدية) بأبعاده الأربعة والمتغير التابع (نجاح المشاريع الإنشائية)، مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الديموغرافية كمتغيرات وسيطة.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات السابقة ومعايير معهد إدارة المشاريع (PMI, PMBOK).

1.8. منهجية الدراسة

سوف يعتمد الباحث في هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، لكونه المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث سيقوم الباحث بوصف الظاهرة موضع الدراسة المتمثلة في أثر إدارة المخاطر التعاقدية على

نجاح المشاريع الإنشائية، ثم تحليل البيانات التي سيتم جمعها من مجتمع الدراسة، بهدف الوصول إلى نتائج علمية دقيقة تخدم أغراض الدراسة.

كما سوف يستخدم الباحث الأسلوب الكمي في جمع البيانات وتحليلها، إذ ستُصمَّم استبانة إلكترونية وورقية تُوزَّع على أفراد عينة الدراسة من العاملين في شركة المقاولات السعودية (SCC) ، وسوف تُعالج البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لاستخراج النتائج واختبار الفرضيات والوصول إلى الاستنتاجات والتوصيات.

مجتمع وعينة الدراسة

سوف يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة المقاولات السعودية (SCC) في الإدارات المرتبطة بموضوع الدراسة (إدارة المشاريع، إدارة العقود، إدارة المخاطر، الإدارة الهندسية، إدارة الجودة، الإدارة المالية)، والبالغ عددهم تقريباً (٤٥٠) موظفاً وفقاً لآخر الإحصاءات الرسمية للشركة.

وسوف يقوم الباحث باختيار عينة عشوائية طبقية بحجم (٢٠٧) مفردة، وقد تم تحديد حجم العينة وفقاً لمعادلة ستيفن ثامبسون (Stephen Thompson) عند مستوى ثقة (٩٥٪) ونسبة خطأ (٥٪). وسوف يتم توزيع (٢٢٠) استبانة تحسباً للاستبانة غير المكتملة أو غير المسترّدة، على أن يُعتمد في التحليل على الاستبانة الصالحة إحصائياً فقط.

مصادر جمع البيانات

سوف يعتمد الباحث على مصدرين أساسيين لجمع البيانات:

المصادر الأولية: تتمثل في البيانات الميدانية التي سيتم جمعها من خلال الاستبانة المصمّمة لأغراض الدراسة، والموزّعة على أفراد عينة الدراسة.

المصادر الثانوية: تشمل الكتب العلمية، والدوريات المحكّمة، والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه)، والأبحاث المنشورة، والتقارير الرسمية لشركة المقاولات السعودية (SCC)، إضافة إلى معايير معهد إدارة المشاريع (PMI) ومعايير الأيزو (ISO 31000) الخاصة بإدارة المخاطر.

أدوات الدراسة

سوف تكون الاستبانة هي الأداة الرئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة، حيث سيتم تصميمها بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، وسوف تُعرض على مجموعة من المحكمين الأكاديميين والمهنيين للتأكد من صدقها الظاهري، كما سوف يُتحقق من ثباتها من خلال معامل ألفا كرونباخ.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

سوف يستخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج SPSS ، وتشمل: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار الفرضيات، واختبار (T-Test) وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على تناول أثر إدارة المخاطر التعاقدية بأبعادها (تحديد المخاطر، تحليل وتقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة ومتابعة المخاطر) على نجاح المشاريع الإنشائية.

الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على شركة المقاولات السعودية (SCC) بمقرها الرئيسي وفروعها في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

الحدود البشرية: تشمل الدراسة العاملين في الإدارات ذات العلاقة (إدارة المشاريع، العقود، المخاطر، الهندسة، الجودة).

الحدود الزمانية: سُنْطَبَق الدراسة الميدانية خلال العام ٢٠٢٦م.

أداة الدراسة (عدد فقرات كل متغير)

المتغير	البُعد	عدد الفقرات
المتغير المستقل: إدارة المخاطر التعاقدية	تحديد المخاطر	4
	تحليل وتقييم المخاطر	4

4	الاستجابة للمخاطر	
4	مراقبة ومتابعة المخاطر	
10	—	المتغير التابع: نجاح المشاريع الإنشائية (أحادي المحور)
26	فقرة	الإجمالي

وسوف تُقاس جميع الفقرات وفق مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة = ٥، موافق = ٤، محايد = ٣، غير موافق = ٢، غير موافق بشدة = ١)

1.9. الدراسة الميدانية

سوف تُنفَّذ الدراسة الميدانية على شركة المقاولات السعودية (SCC) وفق الخطوات الآتية:

أولاً - التمهيد للدراسة الميدانية: سيتم الحصول على الموافقات الرسمية من إدارة الشركة للسماح بتوزيع الاستبانة على العاملين المستهدفين، مع توضيح أهداف الدراسة والالتزام بسريّة البيانات واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

ثانياً - تصميم الاستبانة وتحكيمها: سوف تُصمَّم الاستبانة بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة، ثم تُعرَض على (٥-٧) من المحكّمين الأكاديميين والخبراء المهنيين في مجال إدارة المشاريع والمخاطر، وسوف تُجرى التعديلات في ضوء ملاحظاتهم.

ثالثاً - الدراسة الاستطلاعية: سوف تُطبَّق الاستبانة على عينة استطلاعية مكوّنة من (٣٠) مفردة من خارج عينة الدراسة الفعلية، بهدف التحقق من صدق وثبات الأداة قبل التطبيق النهائي.

رابعاً - التطبيق الميداني: سوف تُوزَّع الاستبانة إلكترونياً وورقياً على أفراد العينة (٢٢٠ مفردة)، على أن تستغرق مرحلة الجمع (٤-٦) أسابيع.

خامساً - تحليل البيانات: سوف تُفرَّغ البيانات وتُحلَّل باستخدام برنامج SPSS ، وستُعرَض النتائج مدعومة بالجدول والرسوم البيانية، وسيتم تفسيرها في ضوء أهداف الدراسة وفرضياتها والدراسات السابقة.

سادساً - عرض النتائج والتوصيات: سوف تُصاغ النتائج النهائية، وتُقدّم التوصيات العملية للشركة والمقترحات للدراسات المستقبلية.

1.10. مخطط المشروع المقترح

#	خطوة البحث / النشاط	الشهر ١	الشهر ٢	الشهر ٣	الشهر ٤	الشهر ٥	الشهر ٦	الشهر ٧	الشهر ٨	الشهر ٩	الشهر ١٠	الشهر ١١	الشهر ١٢
1	اختيار موضوع الدراسة وتحديد المشكلة البحثية	■											
2	إعداد خطة البحث (Proposal) ومناقشتها	■	■										
3	مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة		■	■	■								
4	بناء الإطار النظري للدراسة			■	■	■							
5	صياغة الفرضيات وبناء نموذج الدراسة				■	■							
6	تصميم أداة الدراسة (الاستبانة)					■	■						
7	تحكيم الاستبانة من قِبَل المحكمين						■	■					

					■							إجراء الدراسة الاستطلاعية (Pilot Study)	8
			■	■	■							التطبيق الميداني وتوزيع الاستبانات	9
		■	■									جمع الاستبانات وتفريغ البيانات	10
	■	■										التحليل الإحصائي للبينات (SPSS) واختبار الفرضيات	11
■	■											عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها	12
■												صياغة التوصيات والمقترحات	13
■	■											كتابة النسخة النهائية للبحث ومراجعتها	14
■												تسليم الرسالة والاستعداد للمناقشة	15

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة

يُعدّ الإطار النظري والدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي يستند إليها الباحث في بناء دراسته وتأسيس متغيراتها علمياً، إذ يوفر هذا الفصل خلفية معرفية متكاملة تُسهم في فهم أعمق لموضوع البحث وإشكالياته وأبعاده المختلفة. وتتبع أهمية استعراض الدراسات السابقة من كونها تُتيح للباحث الاطلاع على ما توصل إليه الباحثون السابقون من نتائج وتوصيات، مما يُمكنه من تحديد الفجوة البحثية التي تسعى دراسته إلى سدّها، وتوظيف الأدوات المنهجية المناسبة، وصياغة فرضياته على أسس علمية رصينة.

وتتطلب هذه الدراسة من إشكالية جوهرية مفادها البحث في أثر إدارة المخاطر التعاقدية بأبعادها المتمثلة في تحديد المخاطر، وتحليل وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، ومراقبة ومتابعة المخاطر، على نجاح المشاريع الإنشائية في شركة المقاولات السعودية (SCC) وتستمد هذه الإشكالية أهميتها من الطبيعة المعقّدة للمشاريع الإنشائية التي تتسم بتعدد أطرافها التعاقدية، وطول فترات تنفيذها، وتشابك عملياتها الفنية والمالية والإدارية، مما يجعلها عرضة لطيف واسع من المخاطر التي قد تُهدّد تحقيق أهدافها ضمن القيود الثلاثية للوقت والتكلفة والجودة.

ويتناول هذا الفصل عرضاً تحليلياً معمّقاً للمتغير المستقل المتمثل في إدارة المخاطر التعاقدية من حيث المفهوم والأهمية والأهداف والأبعاد، تليه الدراسات السابقة العربية والأجنبية المرتبطة بهذا المتغير. ثم يتناول المتغير

التابع المتمثل في نجاح المشاريع الإنشائية بالمعالجة ذاتها، لينتقل بعد ذلك إلى تحليل العلاقة النظرية والتطبيقية بين المتغيرين، ويُختتم بخلاصة تُوجز أبرز ما توصل إليه الفصل من مضامين معرفية.

2.2. المتغير المستقل: إدارة المخاطر التعاقدية

2.2.1. تمهيد ومفهوم إدارة المخاطر التعاقدية

تُشكّل إدارة المخاطر التعاقدية أحد الأنماط الحديثة والمتخصصة في حقل إدارة المشاريع، وقد اكتسبت أهمية متزايدة في ظل تنامي حجم المشاريع الإنشائية وتشعّب علاقاتها التعاقدية وتعدّد أطرافها من ملاك ومقاولين ومقاولين من الباطن واستشاريين وموردين. ويُشير مفهوم إدارة المخاطر التعاقدية في جوهره إلى المنهجية المنظّمة التي تتبنّاها المؤسسات لتحديد المخاطر المحتملة الناشئة عن العلاقات التعاقدية وتحليلها وتقييمها ووضع الاستجابات المناسبة لها، ثم مراقبتها ومتابعتها طوال دورة حياة المشروع، بهدف تقليل الآثار السلبية للمخاطر وتعظيم الفرص المتاحة.

ويُعرّف الحسني والخشالي (٢٠٢٢) إدارة المخاطر بأنها العملية الإدارية المستمرة التي تهدف إلى التعامل المنظّم مع الأحداث غير المؤكّدة التي قد تؤثر على تحقيق أهداف المشروع، وذلك عبر مجموعة من الأنشطة المتتابعة التي تبدأ بتحديد المخاطر وتنتهي بمتابعتها والتحكّم فيها. ويُضيف عبدالمعتمد وآخرون (٢٠٢٥) بأن إدارة المخاطر ليست نشاطاً منفصلاً عن العمليات الإدارية للمنظمة، بل هي جزء لا يتجزأ من منظومة الحوكمة والقرار الاستراتيجي، إذ ترتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة الأداء المؤسسي وقدرة المنظمة على مواجهة التحديات البيئية والداخلية.

أما إدارة المخاطر التعاقدية على وجه الخصوص، فيُشير إليها الغراوي والشريدة (٢٠٢٥) بوصفها المنظومة المتكاملة من السياسات والإجراءات التي تستهدف التعامل مع المخاطر المرتبطة بصياغة العقود وتنفيذها ومتابعتها وإنهاءها، بما يشمل مخاطر التأخير في التسليم، ومخاطر التغييرات في نطاق العمل، ومخاطر النزاعات التعاقدية، ومخاطر الإخلال بالالتزامات، ومخاطر التغيرات في الأسعار والمواصفات. ومن هذا

المنطلق، تُمثّل إدارة المخاطر التعاقدية آلية استباقية تُمكن أطراف العقد من التنبؤ بالمشكلات المحتملة قبل وقوعها، ووضع الآليات الكفيلة بمواجهتها أو التخفيف من أثارها.

2.2.2. أهمية إدارة المخاطر التعاقدية

تكتسب إدارة المخاطر التعاقدية أهمية بالغة في بيئة الأعمال المعاصرة، لا سيّما في قطاع المشاريع الإنشائية الذي يتسم بدرجة عالية من التعقيد وعدم اليقين، حيث يُمثّل تبني منهجية علمية لإدارة المخاطر ضرورة استراتيجية لضمان استدامة المشاريع وتحقيق أهدافها. وتتبع هذه الأهمية من كون المخاطر التعاقدية تُعدّ من أكثر أنواع المخاطر تأثيراً على مصير المشروع، إذ يترتّب على سوء إدارتها خسائر مالية جسيمة ونزاعات قضائية ممتدّة قد تعصف بسمعة المنظمة ومكانتها التنافسية.

ويشير أحمد (٢٠٢٦) إلى أن أهمية إدارة المخاطر تتجلّى في عدّة جوانب متكاملة، إذ إنها أولاً تُسهم في حماية الموارد المالية للمنظمة من خلال التقليل من الخسائر المحتملة الناتجة عن الأحداث غير المتوقّعة، وثانياً تُعزّز قدرة المنظمة على اتخاذ القرارات الرشيدة المبنية على تحليل موضوعي للمخاطر والفرص، وثالثاً تُحسّن من مستوى الأداء المؤسسي عبر تحديد نقاط الضعف ومعالجتها بشكل استباقي، ورابعاً تُقوّي ثقة أصحاب المصلحة من مستثمرين وعملاء وممولين في قدرة المنظمة على إدارة أعمالها بكفاءة.

ويرى جبر والشوابكة (٢٠٢٥) أن أهمية إدارة المخاطر تتجاوز الجانب الوقائي لتشمل جوانب استراتيجية أعمق، حيث إنها تُوفّر ميزة تنافسية للمنظمات التي تتبنّاها بفعالية، وذلك من خلال تمكينها من الاستجابة السريعة للتغيّرات البيئية، واستثمار الفرص التي قد تقوّت على المنافسين، وبناء سمعة مؤسسية قائمة على الموثوقية والاحترافية. ويضيف الباحثان أن إدارة المخاطر تُسهم في تحسين تخطيط المشاريع من خلال دمج اعتبارات المخاطر في مرحلة التخطيط الأولي، مما يُقلّل من الحاجة إلى التعديلات المكلفة في مراحل التنفيذ اللاحقة.

ومن جانبه، يُؤكّد العنزي وآخرون (٢٠٢٤) أن إدارة المخاطر تُمثّل ركيزة أساسية لتحقيق التميّز التشغيلي في المشاريع، حيث تُسهم في ضبط الجدول الزمني للمشروع وتقليل حالات التأخير، وترشيد الإنفاق ومنع التجاوزات المالية، وتحسين جودة المخرجات النهائية، وتعزيز مستوى السلامة المهنية للعاملين، فضلاً عن الحفاظ على

العلاقات التعاقدية السليمة بين مختلف الأطراف. كما يُنوّه إلى أن إدارة المخاطر التعاقدية تحديداً تكتسب أهمية مضاعفة في المشاريع الكبرى متعدّدة الأطراف، حيث يُشكّل غياب الرؤية المشتركة للمخاطر مصدراً رئيسياً للنزاعات والخلافات.

2.2.3. أهداف إدارة المخاطر التعاقدية

تسعى إدارة المخاطر التعاقدية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية التي تخدم مصالح جميع الأطراف المتعاقدة، وتضمن استدامة العلاقات التعاقدية على أسس من الشفافية والعدالة والكفاءة. وقد تباينت آراء الباحثين في تحديد هذه الأهداف تبعاً لطبيعة القطاعات التي تناولتها دراساتهم، إلا أن ثمة إجماعاً عاماً على أن الهدف الجوهرى لإدارة المخاطر يتمثل في تعظيم فرص نجاح المشروع وتقليل احتمالات إخفاقه.

ويشير الخطيب والزعبي (٢٠٢٥) إلى أن إدارة المخاطر تستهدف تحقيق جملة من الغايات، تتمثل أولاً في توفير رؤية شاملة ومنظمة للمخاطر التي قد تواجه المنظمة أو المشروع، وثانياً في بناء منظومة استجابة مرنة قادرة على التعامل مع المخاطر بأنواعها المختلفة سواء أكانت مخاطر داخلية أم خارجية، وثالثاً في تحقيق التكامل بين مختلف الوظائف الإدارية عبر توحيد الرؤية حول المخاطر المشتركة، ورابعاً في تعزيز ثقافة الوعي بالمخاطر داخل المنظمة بحيث تُصبح مسؤولية جماعية لا فردية.

كما يُشير مكحل والشراري (٢٠٢٤) إلى أن أهداف إدارة المخاطر تتمحور حول محاور أساسية تشمل: أولاً، تحديد المخاطر بشكل مبكر قبل تحويلها إلى مشكلات فعلية يصعب معالجتها؛ وثانياً، تقييم المخاطر وفق معايير موضوعية تأخذ بعين الاعتبار احتمالية الحدوث وحجم التأثير المتوقع؛ وثالثاً، وضع خطط استجابة متنوعة تشمل تجنب المخاطر أو نقلها أو تقليلها أو قبولها؛ ورابعاً، ضمان التنفيذ الفعّال لخطط الاستجابة عبر تخصيص الموارد اللازمة وتحديد المسؤوليات بوضوح؛ وخامساً، بناء قاعدة معرفية تراكمية حول المخاطر تُغني الممارسات المستقبلية للمنظمة.

ويُضيف الحسني والخشالي (٢٠٢٢) بأن إدارة المخاطر تسعى إلى تحقيق أهداف بعيدة المدى تتجاوز الحدود الزمنية للمشروع الواحد، إذ تُسهم في تطوير القدرات التنظيمية للمنظمة على المدى الاستراتيجي، وتُعزّز من

مرونتها في مواجهة الأزمات المستقبلية، وتسهم في تحسين سمعتها في السوق، وتُوفّر لها قاعدة معلومات ثرية تدعم عمليات صنع القرار الاستراتيجي. ومن الأهداف الأخرى المهمة، حماية العاملين وأصول المنظمة، والحدّ من الآثار البيئية السلبية للمشاريع، وضمان الالتزام بالمتطلبات القانونية والتنظيمية.

2.2.4. أبعاد إدارة المخاطر التعاقدية

تم تحديد أبعاد إدارة المخاطر التعاقدية في هذه الدراسة بناءً على ما ورد في دراسة جبر والشوابكة (٢٠٢٥)، ودراسة العنزي وآخرون (٢٠٢٤)، ودراسة مكحل والشراري (٢٠٢٤)، حيث اتّفقت هذه الدراسات على أن إدارة المخاطر تتكوّن من أربعة أبعاد رئيسية تُشكّل دورة متكاملة ومتتابعة، هي: تحديد المخاطر، وتحليل وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، ومراقبة ومتابعة المخاطر. وفيما يلي عرض تفصيلي لكل بُعد من هذه الأبعاد:

البُعد الأول: تحديد المخاطر، ويُمثّل هذا البُعد نقطة الانطلاق في عملية إدارة المخاطر، إذ يهدف إلى الكشف عن جميع المخاطر المحتملة التي قد تُواجه المشروع خلال دورة حياته، وتوثيقها بشكل منظم يُيسّر التعامل معها في المراحل اللاحقة. ويتطلّب تحديد المخاطر توظيف مجموعة متنوّعة من الأدوات والتقنيات، كجلسات العصف الذهني، والمقابلات مع الخبراء، وتحليل قوائم المراجعة، وتحليل الوثائق التعاقدية، ودراسة سجلات المشاريع السابقة. وتشمل المخاطر التعاقدية التي يتم تحديدها في المشاريع الإنشائية مخاطر الغموض في صياغة بنود العقد، ومخاطر التغييرات في نطاق العمل، ومخاطر تأخّر التسليم، ومخاطر الإخلال بالالتزامات المالية، ومخاطر النزاعات بين الأطراف.

البُعد الثاني: تحليل وتقييم المخاطر، ويُقصد به إخضاع المخاطر التي تم تحديدها لعملية تحليل موضوعية تستهدف قياس درجة خطورتها استناداً إلى معيارين رئيسيين هما: احتمالية وقوع المخاطرة، وحجم التأثير المتوقّع لها على أهداف المشروع في حال وقوعها. ويُميّز الباحثون بين نوعين من التحليل: التحليل النوعي الذي يعتمد على التقديرات الوصفية للمخاطر باستخدام مقاييس كمنخفض ومتوسط وعالٍ، والتحليل الكمي الذي يُوظّف الأساليب الإحصائية والرياضية كتحليل مونت كارلو وتحليل شجرة القرارات لتقدير المخاطر بشكل رقمي دقيق. ويُساعد تحليل المخاطر في ترتيب أولويات التعامل مع المخاطر بحيث تُوجّه الموارد نحو المخاطر الأكثر خطورة أولاً.

البُعد الثالث: الاستجابة للمخاطر، ويتناول هذا البُعد وضع الاستراتيجيات والخطط العملية للتعامل مع المخاطر التي تم تحليلها وتقييمها، وذلك عبر اختيار الاستجابة الأنسب لكل خطر بناءً على طبيعته ودرجة خطورته. وتتنوع استراتيجيات الاستجابة للمخاطر السلبية لتشمل: التجنّب عبر تغيير خطة المشروع لإزالة المخاطرة كلياً، والنقل عبر تحويل المخاطرة إلى طرف ثالث كشركات التأمين، والتخفيف عبر اتخاذ إجراءات تُقلّل من احتمالية وقوع المخاطرة أو من حجم تأثيرها، والقبول عبر التعايش مع المخاطرة عند تعذّر معالجتها. أما استجابات المخاطر الإيجابية (الفرص) فتشمل الاستغلال والتعزيز والمشاركة والقبول.

البُعد الرابع: مراقبة ومتابعة المخاطر، ويُمثّل هذا البُعد النشاط المستمر الذي يواكب دورة حياة المشروع بأكملها، ويهدف إلى تتبّع المخاطر المُحدّدة سلفاً، ورصد المخاطر الجديدة التي قد تظهر خلال التنفيذ، والتحقّق من فعالية خطط الاستجابة المُطبّقة، وإجراء التعديلات اللازمة عليها في ضوء المستجدّات. ويستلزم هذا البُعد إنشاء نظام معلومات متكامل لإدارة المخاطر، وعقد اجتماعات دورية لمراجعة سجل المخاطر، وإعداد تقارير منتظمة لأصحاب المصلحة حول حالة المخاطر، فضلاً عن توثيق الدروس المستفادة لتطوير الممارسات المستقبلية.

2.2.5. الدراسات السابقة المرتبطة بإدارة المخاطر

الدراسات العربية:

دراسة أحمد (2026) هدفت الدراسة إلى التعرّف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) على جودة المشاريع الهندسية في المملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت عيّنة الدراسة من (١٥٠) مديراً ومهندساً يعملون في المشاريع الهندسية بالمملكة. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة على جودة المشاريع الهندسية، وأن بُعد تقييم المخاطر جاء في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير. وأوصت الدراسة بضرورة تبني منهجية علمية متكاملة لإدارة المخاطر في المشاريع الهندسية، وتدريب الكوادر البشرية على أدوات إدارة المخاطر الحديثة.

دراسة جبر والشوابكة (2025) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، معالجة المخاطر، رقابة المخاطر) على نجاح المشاريع في شركات المقاولات العراقية، مع اختبار الدور المعدل لتحليلات البيانات الضخمة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٢١٥) مديراً في شركات المقاولات العراقية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر على نجاح المشاريع، وأن لتحليلات البيانات الضخمة دوراً معدلاً يُعزز هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة توظيف تقنيات تحليلات البيانات الضخمة لدعم عمليات إدارة المخاطر.

دراسة الغنزي وآخرون (2024) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) على نجاح المشروعات في الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (١٨٠) موظفاً في الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة المخاطر مجتمعة على نجاح المشروعات، مع تفاوت في قوة التأثير بين الأبعاد المختلفة. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير سياسات واضحة لإدارة المخاطر في الشركات الخاصة، وتعزيز ثقافة الوعي بالمخاطر لدى العاملين.

الدراسات الأجنبية:

دراسة Alblooshi et al. (2025) هدفت الدراسة إلى التعرف على الأثر المعدل لإدارة المخاطر على العلاقة بين عوامل المخاطر الحرجة ونجاح المشاريع، من خلال دراسة حالة على مشاريع البناء في قطاع النفط والغاز في دولة الإمارات العربية المتحدة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٤٥) مديراً ومهنيين يعملون في مشاريع النفط والغاز الإماراتية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة المخاطر تلعب دوراً معدلاً إيجابياً على العلاقة بين عوامل المخاطر الحرجة ونجاح المشاريع، وأن تبني ممارسات إدارة المخاطر الفعالة يُسهم في التخفيف من الآثار السلبية للمخاطر الحرجة. وأوصت الدراسة بضرورة دمج إدارة المخاطر في المراحل المبكرة من التخطيط للمشاريع.

دراسة (2024) Al-Balawneh & Tarabieh هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر وإدارة المعرفة على نجاح مشاريع البناء، مع اختبار الدور الوسيط لأداء إدارة المشروع. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت عيّنة الدراسة من (١٩٨) مديراً ومهندساً في شركات البناء الأردنية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لكلٍ من إدارة المخاطر وإدارة المعرفة على نجاح مشاريع البناء، وأن أداء إدارة المشروع يتوسّط هذه العلاقة توسّطاً جزئياً. وأوصت الدراسة بضرورة التكامل بين ممارسات إدارة المخاطر وإدارة المعرفة لتعزيز فرص نجاح المشاريع الإنشائية.

دراسة (2025) Nenni et al. هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تحويل الذكاء الاصطناعي لإدارة المشاريع في عصر الرقمنة، بما في ذلك ممارسات إدارة المخاطر، من خلال مراجعة أدبية منهجية. واستخدمت الدراسة منهجية المراجعة الأدبية المنهجية (SLR)، وتكوّنت عيّنة الدراسة من (١٢٧) دراسة علمية محكمة نُشرت خلال الفترة (٢٠١٥-٢٠٢٤). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الذكاء الاصطناعي يحدث تحولاً جذرياً في ممارسات إدارة المخاطر عبر تمكين التنبؤ المبكر بالمخاطر واقتراح استجابات مثلى، مما ينعكس إيجاباً على نجاح المشاريع. وأوصت الدراسة بضرورة استثمار المنظمات في بناء قدراتها في مجال الذكاء الاصطناعي لدعم إدارة المخاطر.

2.3. المتغير التابع: نجاح المشاريع الإنشائية

2.3.1. تمهيد ومفهوم نجاح المشاريع الإنشائية

يُمثّل نجاح المشاريع الإنشائية غاية استراتيجية تسعى إليها جميع الأطراف المشاركة في المشروع من ملاك ومقاولين واستشاريين ومستفيدين نهائيين، وقد شهد مفهوم نجاح المشاريع تطوراً ملحوظاً عبر العقود الماضية، حيث انتقل من كونه مفهوماً ضيقاً يقتصر على تحقيق أهداف المثلث الحديدي (الوقت، التكلفة، الجودة) إلى مفهوم شامل متعدّد الأبعاد يأخذ في الاعتبار رضا أصحاب المصلحة، والاستدامة، والأثر طويل المدى للمشروع على البيئة والمجتمع.

ويُعرّف الحيازي والحياصات (٢٠٢٢) نجاح المشاريع الإنشائية بأنه تحقيق المشروع لأهدافه المحددة سلفاً ضمن القيود المتفق عليها من حيث الوقت والتكلفة والجودة، مع تحقيق مستوى مقبول من رضا أصحاب المصلحة الرئيسيين. ويُضيف الزعبي وأبو زيد (٢٠٢٣) بأن نجاح المشاريع الإنشائية مفهوم متعدد الأبعاد يتجاوز المعايير التقليدية ليشمل معايير أخرى كتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وبناء علاقات إيجابية مع الأطراف المتعاقدة، وضمان الاستدامة البيئية والاجتماعية للمشروع، وتحقيق منافع اقتصادية للمجتمع المحلي.

ويرى العزاوي والجبوري (٢٠٢٢) أن نجاح المشاريع لم يعد يُقاس بمعايير موضوعية فقط، بل أصبح يتضمن أيضاً أبعاداً ذاتية تتعلق بتصوّرات أصحاب المصلحة وتوقعاتهم، مما يُعقّد عملية قياس النجاح ويجعلها تتطلب منظوراً شاملاً يجمع بين المعايير الكمية والنوعية. وفي سياق المشاريع الإنشائية تحديداً، يكتسب مفهوم النجاح أهمية مضاعفة نظراً لطبيعة هذه المشاريع التي تتسم بضخامة الاستثمارات، وطول فترات التنفيذ، وتعدّد الأطراف، والحساسية العالية للمخاطر التعاقدية والفنية والمالية.

2.3.2. أهمية نجاح المشاريع الإنشائية

يحتلّ نجاح المشاريع الإنشائية مكانة مركزية في منظومة الأعمال المعاصرة، لا سيّما في الاقتصادات النامية والصاعدة التي تعتمد بشكل كبير على قطاع الإنشاءات كمحرك للتنمية الاقتصادية والاجتماعية. وتتبع أهمية نجاح المشاريع الإنشائية من كونها تُمثّل عصب البنية التحتية التي تستند إليها القطاعات الاقتصادية الأخرى، فضلاً عن دورها المحوري في توفير فرص العمل، وجذب الاستثمارات، وتحسين جودة الحياة.

ويشير عبدالنبي والعتيبي (٢٠٢١) إلى أن أهمية نجاح المشاريع تتجلى في جوانب متعدّدة، إذ إنها أولاً تُسهم في تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية وترجمتها إلى واقع ملموس، وثانياً تُعزّز من سمعة المنظمة في السوق وقدرتها على استقطاب مشاريع مستقبلية، وثالثاً تُوفّر عائداً استثمارياً مجزياً لأصحاب المصلحة الماليين، ورابعاً تُسهم في تراكم الخبرة المؤسسية وتطوير القدرات البشرية للعاملين في المنظمة.

ويرى الحيارى والحياسات (٢٠٢٢) أن أهمية نجاح المشاريع الإنشائية تتجاوز حدود المنظمة الواحدة لتشمل الاقتصاد الوطنى برمته، حيث تُسهم المشاريع الإنشائية الناجحة فى: أولاً، توفير البنية التحتية اللازمة للتنمية الاقتصادية كالطرق والجسور والموانئ والمطارات؛ وثانياً، توفير المرافق العامة التى تُلبى احتياجات المواطنين كالمستشفيات والمدارس والمسكن؛ وثالثاً، تنشيط سلاسل الإمداد المرتبطة بقطاع الإنشاءات كصناعات مواد البناء والمعدات؛ ورابعاً، توفير فرص عمل واسعة للأيدى العاملة الماهرة وغير الماهرة.

ومن جهته، يؤكّد العزاوى والجبورى (٢٠٢٢) أن نجاح المشاريع يكتسب أهمية استراتيجية على المستوى المؤسسى، إذ يُسهم فى تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة، وبناء ثقة العملاء والمستثمرين، وتحقيق التميّز التشغيلى، وضمان استدامة المنظمة على المدى البعيد. كما يُشير إلى أن نجاح المشاريع يُوفّر قاعدة معرفية ثرية للمنظمة يمكن توظيفها فى تطوير المشاريع المستقبلية، مما يُعزّز من قدرة المنظمة على التعلّم التنظيمى المستمر.

2.3.3. أهداف قياس نجاح المشاريع الإنشائية

يستهدف قياس نجاح المشاريع الإنشائية تحقيق جملة من الأهداف التى تخدم عمليات إدارة المشاريع وتطويرها، وتُوفّر مؤشرات موضوعية لتقييم الأداء المؤسسى. وقد تعدّدت آراء الباحثين حول هذه الأهداف بحسب المنظور الذى تناولت به الدراسات المختلفة موضوع النجاح.

ويُشير الزعبي وأبو زيد (٢٠٢٣) إلى أن قياس نجاح المشاريع يستهدف تحقيق ما يلي: أولاً، تقييم مدى تحقيق المشروع لأهدافه المحدّدة سلفاً بشكل موضوعى؛ وثانياً، تحديد نقاط القوة والضعف فى إدارة المشروع لتعزيز الأولى ومعالجة الثانية؛ وثالثاً، توفير قاعدة بيانات للدروس المستفادة تُيسّر تحسين الأداء فى المشاريع المستقبلية؛ ورابعاً، دعم عمليات المساءلة والشفافية بين مختلف أطراف المشروع؛ وخامساً، تقييم أداء فرق العمل وتقديم الحوافز المناسبة.

كما يُشير المعادات وأبو زيد (٢٠٢١) إلى أن قياس نجاح المشاريع الإنشائية يُحقّق أهدافاً استراتيجية تشمل: أولاً، مواءمة نتائج المشروع مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والتحقّق من مدى إسهامه فيها؛ وثانياً، تحسين عمليات التخطيط المستقبلية عبر الاستفادة من نتائج المشاريع السابقة؛ وثالثاً، تعزيز رضا أصحاب المصلحة

عبر الإفصاح الشفاف عن مؤشرات الأداء؛ ورابعاً، دعم اتخاذ القرارات الاستثمارية المستقبلية بناءً على معطيات موضوعية؛ وخامساً، تحديد أفضل الممارسات ونشرها داخل المنظمة.

ويُضيف عبدالنبي والعتيبي (٢٠٢١) بأن قياس نجاح المشاريع يستهدف أيضاً بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التميز والتحسين المستمر، وتعزيز روح المنافسة الإيجابية بين فرق المشاريع، وتوفير مؤشرات كمية ونوعية تُيسر المقارنة بين المشاريع المختلفة، ودعم عمليات الاعتماد والتصنيف للمنظمات في قطاع الإنشاءات.

2.3.4. أبعاد نجاح المشاريع الإنشائية

تم تحديد أبعاد نجاح المشاريع الإنشائية في هذه الدراسة بناءً على ما ورد في دراسة الحيازي والحياسات (٢٠٢٢)، ودراسة الزعبي وأبو زيد (٢٠٢٣)، ودراسة المعادات وأبو زيد (٢٠٢١)، والتي اتفقت على أن نجاح المشاريع الإنشائية يتضمّن أربعة أبعاد رئيسية متكاملة تُمثّل معايير موضوعية لقياس هذا النجاح، وهي: الالتزام بالجدول الزمني، والالتزام بالميزانية، وتحقيق مستوى الجودة المطلوب، ورضا أصحاب المصلحة. وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه الأبعاد:

البُعد الأول: الالتزام بالجدول الزمني، ويُقصد به إنجاز المشروع خلال الفترة الزمنية المحددة في العقد أو ضمن هامش زمني مقبول، ويُعدّ هذا البُعد من أبرز مؤشرات نجاح المشاريع الإنشائية نظراً لما يترتّب على التأخير من تبعات مالية وقانونية جسيمة. ويستلزم تحقيق هذا البُعد وضع جدول زمني واقعي في مرحلة التخطيط، ومتابعة التقدّم بشكل دوري، ومعالجة أسباب التأخير فور ظهورها، وتنسيق أعمال مختلف المقاولين والموردين بشكل فعّال. ومن أهم مؤشرات هذا البُعد نسبة الإنجاز الفعلي إلى المخطّط، ومدى التزام المعالم الرئيسية للمشروع بمواعيدها المحددة.

البُعد الثاني: الالتزام بالميزانية، ويُشير إلى إنجاز المشروع ضمن حدود التكلفة المعتمدة في الموازنة التقديرية، أو بأقل من ذلك، وذلك دون الإخلال بمعايير الجودة والمواصفات الفنية. ويُمثّل هذا البُعد تحدياً كبيراً في المشاريع الإنشائية نظراً لتعدد بنود التكلفة وتقلّبات أسعار المواد والعمالة والمعدّات. ويتطلّب تحقيق هذا البُعد

إعداد تقديرات مالية دقيقة، وتطبيق نظم فعّالة للرقابة على التكاليف، والإدارة السليمة للتغييرات في نطاق العمل، والتفاوض الحصيف مع الموردين والمقاولين من الباطن.

البُعد الثالث: تحقيق مستوى الجودة المطلوب، ويعني إنجاز المشروع وفق المواصفات الفنية والمعايير النوعية المحدّدة في وثائق العقد، بما يُلبّي احتياجات المستفيد النهائي ويضمن سلامة المنشأة وصلاحيّتها للاستخدام على المدى البعيد. ويشمل هذا البُعد جودة المواد المستخدمة، وجودة التنفيذ، وجودة التصميم، ومطابقة المخرجات للمواصفات المعتمدة. ويستلزم تحقيقه تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة، وإجراء عمليات الفحص والاختبار بشكل منتظم، وتوثيق إجراءات ضبط الجودة، وتدريب العاملين على معايير الجودة المطلوبة.

البُعد الرابع: رضا أصحاب المصلحة، ويُمثّل هذا البُعد المعيار الأشمل لنجاح المشروع، حيث يعكس مدى تلبية المشروع لتوقعات جميع الأطراف المعنيّة به من ملاك ومستفيدين نهائيين ومقاولين واستشاريين ومجتمع محلي. ويتضمّن هذا البُعد جوانب متعدّدة كرضا العميل عن المخرجات النهائية، ورضا فريق المشروع عن بيئة العمل، ورضا المقاولين من الباطن عن التعامل التعاقدية، ورضا المجتمع المحلي عن الأثر البيئي والاجتماعي للمشروع. ويتطلّب تحقيق هذا البُعد فتح قنوات تواصل فعّالة مع جميع أصحاب المصلحة، والاستماع إلى ملاحظاتهم، والاستجابة لمتطلّباتهم قدر الإمكان. ويُمكن إضافة أبعاد فرعية أخرى تشمل الاستدامة البيئية للمشروع، والسلامة المهنية للعاملين، والأثر الاقتصادي طويل المدى.

2.3.5. الدراسات السابقة المرتبطة بنجاح المشاريع الإنشائية

الدراسات العربية:

دراسة الحيازي والحياصات (2022) هدفت الدراسة إلى التعرّف على أثر السمات الشخصية لمدراء المشاريع بأبعادها (الانبساطية، الانفتاح على الخبرة، يقظة الضمير، الوداعة، العصابية) على نجاح المشاريع الإنشائية في مدينة عمان. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت عيّنة الدراسة من (١٧٠) مديراً للمشاريع الإنشائية في مدينة عمان. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للسمات الشخصية

لمدراء المشاريع على نجاح المشاريع الإنشائية، وأن بُعد يقظة الضمير جاء في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير. وأوصت الدراسة بضرورة مراعاة السمات الشخصية عند اختيار مدراء المشاريع الإنشائية.

دراسة الزعبي وأبو زيد (2023) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الكفايات القيادية للمديرين بأبعادها (الكفايات الفنية، الكفايات الإنسانية، الكفايات الإدراكية) على نجاح المشاريع الإنشائية في الأردن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت عيّنة الدراسة من (٢٠٠) مدير مشروع في شركات الإنشاءات الأردنية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للكفايات القيادية بأبعادها مجتمعة على نجاح المشاريع الإنشائية. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير برامج تدريبية متخصصة لتنمية الكفايات القيادية لمديري المشاريع.

دراسة المعادات وأبو زيد (2021) هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير تخطيط المشروع بأبعاده (تخطيط النطاق، تخطيط الوقت، تخطيط التكلفة، تخطيط الجودة) على نجاح المشاريع الإنشائية، مع اختبار الدور المعدّل لمستوى المخاطرة في شركات مشاريع الإنشاءات الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت عيّنة الدراسة من (١٨٥) مديراً في شركات الإنشاءات الأردنية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتخطيط المشروع على نجاح المشاريع الإنشائية، وأن لمستوى المخاطرة دوراً معدّلاً في هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بمرحلة التخطيط ودمج اعتبارات المخاطر فيها.

الدراسات الأجنبية:

دراسة Al-Balawneh & Tarabieh (2024) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر وإدارة المعرفة على نجاح مشاريع البناء بأبعاده (الالتزام بالوقت، الالتزام بالتكلفة، تحقيق الجودة، رضا العميل)، مع اختبار الدور الوسيط لأداء إدارة المشروع. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت عيّنة الدراسة من (١٩٨) مديراً ومهندساً في شركات البناء الأردنية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لكلٍ من إدارة المخاطر وإدارة المعرفة على نجاح مشاريع البناء. وأوصت الدراسة بضرورة تكامل ممارسات إدارة المخاطر وإدارة المعرفة.

دراسة (2025) Alblooshi et al. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر عوامل المخاطر الحرجة على نجاح مشاريع البناء بأبعاده (الوقت، التكلفة، الجودة، السلامة) في قطاع النفط والغاز الإماراتي، مع الدور المعدّل لإدارة المخاطر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت عيّنة الدراسة من (٢٤٥) مديراً ومهنيّاً في مشاريع النفط والغاز. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر سلبي لعوامل المخاطر الحرجة على نجاح المشاريع، وأن إدارة المخاطر تُخفّف من هذا الأثر السلبي. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير آليات فعّالة لإدارة المخاطر الحرجة في مشاريع النفط والغاز.

دراسة (2024) Parekh & Olivia هدفت الدراسة إلى التعرف على استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع وأثره على نجاح المشاريع بأبعاده المختلفة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع المراجعة الأدبية، وتكوّنت عيّنة الدراسة من (٨٥) دراسة علمية محكمة وممارسات صناعية في قطاعات متعدّدة. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى أن توظيف الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع يُسهم بشكل جوهري في تعزيز نجاح المشاريع عبر تحسين التخطيط والتنبؤ بالمخاطر وأتمتة المهام الروتينية. وأوصت الدراسة بضرورة استثمار المنظمات في تقنيات الذكاء الاصطناعي.

2.4. العلاقة بين إدارة المخاطر التعاقدية ونجاح المشاريع الإنشائية

تُشكّل العلاقة بين إدارة المخاطر التعاقدية ونجاح المشاريع الإنشائية علاقة سببية وثيقة أثبتتها العديد من الدراسات النظرية والتطبيقية، إذ تُمثّل إدارة المخاطر التعاقدية عاملاً محورياً من العوامل المحدّدة لمصير المشروع الإنشائي، سواء بالنجاح أو الفشل. وتتبع هذه العلاقة من الطبيعة المعقّدة للمشاريع الإنشائية التي تتسم بتعدّد الأطراف المتعاقدة، وتشعّب الالتزامات التعاقدية، وطول فترات التنفيذ، مما يجعلها عرضة لطيف واسع من المخاطر التي قد تُهدّد تحقيق أهدافها.

ومن الناحية النظرية، تُسهم إدارة المخاطر التعاقدية في تعزيز نجاح المشاريع الإنشائية عبر عدّة قنوات مترابطة، إذ يُسهم بُعد تحديد المخاطر في الكشف المبكر عن التهديدات المحتملة التي قد تُعرّض جدول المشروع الزمني للتأخير، أو ميزانيته للتجاوز، أو جودته للتدنّي، وهو ما يُتيح لإدارة المشروع فرصة التحضير المسبق لهذه المخاطر قبل تحوّلها إلى مشكلات فعلية. كما يُسهم بُعد تحليل وتقييم المخاطر في ترتيب أولويات

التعامل مع المخاطر بحيث تُوجّه الموارد المحدودة نحو المخاطر الأكثر خطورة أولاً، مما يُعزّز كفاءة استخدام الموارد وفعالية الاستجابة.

ومن جانبه، يرتبط بُعد الاستجابة للمخاطر ارتباطاً وثيقاً بأبعاد نجاح المشروع كافة، حيث يُسهم اختيار الاستراتيجية المناسبة للاستجابة - سواء بالتجنّب أو النقل أو التخفيف أو القبول - في حماية المشروع من الآثار السلبية للمخاطر، وضمان استمرار تنفيذه ضمن القيود المحدّدة. أما بُعد مراقبة ومتابعة المخاطر فيُوفّر آلية استباقية للكشف عن أي انحرافات في مسار المشروع، وتصحيحها في الوقت المناسب قبل تفاقمها، مما يُعزّز من قدرة المشروع على تحقيق أهدافه.

وقد أكّدت الدراسات التطبيقية هذه العلاقة بشكل قاطع، حيث توصّلت دراسة العنزي وآخرون (٢٠٢٤) إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشروعات في الشركات الخاصة. كما أثبتت دراسة جبر والشوابكة (٢٠٢٥) وجود علاقة إيجابية بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع في شركات المقاولات العراقية. وفي السياق ذاته، توصّلت دراسة (Al-Balawneh & Tarabieh 2024) إلى أن إدارة المخاطر تُمثّل محدّداً رئيسياً لنجاح مشاريع البناء، وأن أثرها يتعزّز عبر أداء إدارة المشروع.

وعلى المستوى العملي، تتجلى هذه العلاقة بوضوح في المشاريع الإنشائية للشركات الكبرى كشركة المقاولات السعودية (SCC)، حيث يُشكّل التعامل الفعّال مع المخاطر التعاقدية شرطاً جوهرياً لضمان تسليم المشاريع في مواعيدها المحدّدة، وضمن ميزانياتها المعتمدة، وبمستوى الجودة المطلوب. فعلى سبيل المثال، يُسهم التحديد المبكّر لمخاطر الغموض في بنود العقد في تلافي النزاعات المستقبلية التي قد تُعطلّ تنفيذ المشروع، كما يُسهم التقييم الدقيق لمخاطر تقلّبات أسعار المواد في وضع خطط تحوطية تحمي المشروع من التجاوزات المالية.

كذلك، تُسهم الاستجابة المدروسة لمخاطر التغيّرات في نطاق العمل في الحفاظ على وضوح الأهداف والمخرجات المتوقّعة من المشروع، مما يُعزّز من رضا أصحاب المصلحة. وتُوفّر المراقبة المستمرة للمخاطر آلية إنذار مبكّر تُنبّه إدارة المشروع إلى أي انحرافات محتملة، مما يُتيح اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب. ومن هذا المنطلق، يُمكن القول إن إدارة المخاطر التعاقدية لا تُمثّل مجرد نشاط داعم للمشروع، بل تُشكّل عنصراً استراتيجياً لا غنى عنه لضمان نجاحه.

وتزداد أهمية هذه العلاقة في السياق السعودي في ظل التوجّهات الطموحة لرؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تشمل تنفيذ مشاريع إنشائية عملاقة كالنيوم والقدية والبحر الأحمر، والتي تتطلب مستوى استثنائياً من الكفاءة في إدارة المخاطر التعاقدية لضمان تحقيق أهدافها الطموحة ضمن الأطر الزمنية والمالية المحددة.

2.5. الخاتمة

استعرض هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة، حيث تناول بالتحليل والتفصيل المتغير المستقل المتمثل في إدارة المخاطر التعاقدية بأبعادها الأربعة (تحديد المخاطر، تحليل وتقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة ومتابعة المخاطر)، والمتغير التابع المتمثل في نجاح المشاريع الإنشائية بأبعاده المتعددة، إلى جانب استعراض العلاقة النظرية والتطبيقية بين المتغيرين.

وقد اتضح من خلال العرض السابق أن إدارة المخاطر التعاقدية تُمثّل منظومة متكاملة من الأنشطة الاستباقية التي تستهدف التعامل المنظم مع الأحداث غير المؤكدة التي قد تُواجه المشروع، وأن هذه الأنشطة تُشكّل دورة متابعة تبدأ بتحديد المخاطر وتنتهي بمراقبتها ومتابعتها. كما اتضح أن نجاح المشاريع الإنشائية مفهوم متعدّد الأبعاد يتجاوز المعايير التقليدية للمثلث الحديدي ليشمل رضا أصحاب المصلحة والاستدامة والأثر طويل المدى.

وأكدت الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تم استعراضها وجود علاقة إيجابية قوية بين إدارة المخاطر التعاقدية ونجاح المشاريع الإنشائية، مما يدعم الفرضية الرئيسية للدراسة الحالية. وسُتوظف الدراسة الحالية هذا الإطار النظري في تصميم أدواتها البحثية، وصياغة فرضياتها بشكل دقيق، وتفسير نتائجها في ضوء ما توصّلت إليه الدراسات السابقة، مع السعي لسدّ الفجوة البحثية عبر التركيز على السياق التطبيقي لشركة المقاولات السعودية (SCC) الذي لم يحظَ بعد بدراسات كافية في هذا المجال.

قائمة المراجع

أحمد، أيمن إبراهيم عبدالله. (٢٠٢٦). أثر إدارة المخاطر على جودة المشاريع الهندسية: المشاريع الهندسية في المملكة العربية السعودية نموذجاً. مجلة إدارة المخاطر والأزمات، مج ٧، ع ١٤، ٣٧ - ٥٩. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1679684>

جبر، هيثم عمار، و الشوابكة، روان عودة خلف. (٢٠٢٥). أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع في شركات المقاولات العراقية: الدور المعدل لتحليلات البيانات الضخمة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان الأهلية، السلط. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1611658>

الحسني، عبدالله بن حمود بن محمد، و الخشالي، شاكر جار الله محمود. (٢٠٢٢). أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر: الدور المعدل للدعم المنظمي في شركات المقاولات العمانية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1264921>

الحياري، أحمد غالب عبدالحليم، و الحياصات، إياد بشير عبدالكريم. (٢٠٢٢). أثر السمات الشخصية لمدراء المشاريع على نجاح المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في مدينة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1302078>

الخطيب، عز الدين عايش مصطفى، و الزعبي، محمد محمود سليم. (٢٠٢٥). أثر القيادة الاستراتيجية على ممارسات إدارة المخاطر: الدور الوسيط للتكامل التنظيمي: دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1711059>

الزعبي، هشام فراس علي، و أبو زيد، محمد خير سليم. (٢٠٢٣). أثر الكفايات القيادية للمديرين في نجاح المشاريع الإنشائية في الأردن: دراسة تطبيقية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1384910>

عبدالمعتمد، أحمد بدوي محمد، شهوان، تامر محمد حسن، و حجازي، جمال طاهر أبو الفتوح. (٢٠٢٥). أثر نظام إدارة المخاطر على مخاطر السلامة الجوية بالمطارات الدولية: دراسة تطبيقية على مطار القاهرة الدولي (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة الزقازيق، الزقازيق. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1638839>

عبدالنبي، هدى أحمد إبراهيم، و العتيبي، حصة ذياب مرزوق. (٢٠٢١). علاقة الابتكار والإبداع في نجاح إدارة المشاريع: تطبيق على وكالة التوطين بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. المجلة الدولية للتنمية، مج ١٠، ع ١٤، ١١ - ٢٨. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1472277>

العزاوي، ضياء شكر محمود، و الجبوري، علاء أحمد حسن عبيد. (٢٠٢٢). قياس مستوى معايير نجاح إدارة المشاريع: دراسة استطلاعية في مصنع المحاليل الوريديّة في محافظة نينوى. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج ١٨، ع ٥٧٤، ١٠٠ - ١١٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1282723>

العنزي، عزيزة خلف، حسن، الفصيل عبد الحميد محمد، و جرّاد، فايز علي. (٢٠٢٤). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية. المجلة العربية للنشر العلمي، ع ٧١، ٣٠٠ - ٣٢٩. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1547123>

الغراوي، حيدر جبوري شمخي، و الشريدة، ندى عبدالقادر عبدالستار. (٢٠٢٥). دور إدارة المخاطر في تحقيق الجودة الشاملة: دراسة استطلاعية في شركة نفط البصرة. مجلة الأقتصاديّ الخليجي، ع ٦٥٤، ١٤٤ - ١٩٠. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1616289>

المعادات، هديل محمد حديثه، و أبو زيد، محمد خير سليم. (٢٠٢١). تأثير تخطيط المشروع على نجاح المشاريع الإنشائية: الدور المعدل لمستوى المخاطرة: دراسة تطبيقية في شركات مشاريع الإنشاءات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1302868>

مكحل، لميس عاهد إبراهيم، و الشراري، حاكم ضيف الله. (٢٠٢٤). أثر عمليات إدارة المخاطر على نجاح المنهجيات المختلفة لإدارة المشاريع: دراسة مقارنة بين نموذجي الشلال والرشيّق (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان الأهلية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1590365>

Alblooshi, M., Hilmi, M. F., Ahmed, G., & Abudaqa, A. (2025). The Moderating Effect of Risk Management on the Relationship between Critical Risk Factors and Project Success: A Case of Construction Projects in the Oil and Gas Industry of the UAE. *Journal of Mines, Metals & Fuels*, 73(7), 1959.

Al-Balawneh, K. A., & Tarabieh, S. (2024). The impact of risk management and knowledge management on construction project success: The mediating role of project management performance. *Mutah Journal of Humanities and Social Sciences (MJHSS)*, 39(1)

Nenni, M. E., De Felice, F., De Luca, C., & Forcina, A. (2025). How artificial intelligence will transform project management in the age of digitization: a systematic literature review. *Management Review Quarterly*, 75(2), 1669-1716.

Parekh, R., & Olivia, M. (2024). Utilization of artificial intelligence in project management. *International Journal of Science and Research Archive*, 13(1), 1093-1102.

