



1444/12/25 هـ

جامعة الجميع الذكية بالتعاون مع جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة – ماجستير إدارة مخاطر

دور إدارة المخاطر في مشاريع المقاولات لقطاع البناء في المملكة العربية السعودية

**The Role of Risk Management in Contracting Projects for the
Construction Sector in the Kingdom of Saudi Arabia**

اسم الطالب	الرقم الاكاديمي
محمد عبدالله السومجي	221000515

مشرف المقرر	العام الدراسي
د. وليد سليمان	2023

المحتويات

2.....	مقدمة
4.....	مشكلة البحث
5.....	أهمية البحث
6.....	أهداف البحث
6.....	أسئلة البحث
7.....	الدراسات السابقة
9.....	منهجية البحث
9.....	خطة البحث
10.....	قائمة المراجع والمصادر

مقدمة

تعد صناعة التشييد والبناء من أهم وأضخم الصناعات وأقدمها عمرا وأكثرها استمرارا ونموا شكل كما أنها تعد من أهم مجالات العمل حيث يشكل العاملون في هذه الصناعة حوالي إجمالي القوى العاملة في أغلب دول العالم وفي دول أخرى

يشكلون خمس إجمالي القوى العاملة. (International Labor Office. 1999)

كذلك تساهم صناعة التشييد والبناء بشكل كبير في ناتج الإجمالي المحلي لغالبية الدول الصناعية، فعلى سبيل المثال تمثل صناعة التشييد والبناء 4% من ناتج الإجمالي المحلي في الولايات المتحدة الأمريكية، و6.5% لألمانيا، و17% لليابان.

(المعهد العربي للصحة والسلامة المهنية. 2014)

ومن جانب آخر فإن صناعة التشييد والبناء حول العالم تشهد تطوراً حقيقياً من حيث حجم المشاريع وتعقيدها، وكذلك الحال في المملكة العربية السعودية، حيث تشهد المملكة حركة تنموية عمرانية من خلال المشاريع العملاقة، فحجم صناعة التشييد والبناء في المملكة يعتبر كبيراً بالنسبة لعدد السكان مقارنة مع دول العالم الأخرى، فصناعة التشييد والبناء في المملكة تحوي عدد كبير من المقاولين المصنفين، حيث أن هناك 3,575 مقاولاً مصنفاً في المملكة يتدرجون من مؤسسات فردية صغيرة إلى شركات مقاولات عملاقة. (وزارة الشؤون البلدية والقروية. 2017)

وإدارة المخاطر (Management Risk) هو المفهوم الذي يستخدم في جميع الصناعات سواء في الأعمال المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات أو صناعة السيارات أو الأدوية وكذلك في قطاع البناء والتشييد، لذا فقد وضع كل صناعة معايير لإدارة المخاطر الخاصة بها، ولكن الأفكار العامة للمفهوم عادة ما تبقى نفسها بغض النظر عن القطاع، ووفقاً لمعهد إدارة المشروعات (PMI. 2000) فإن إدارة مخاطر المشروعات هي واحدة من تسعة أجزاء من تشغيل المشروعات، وهذا

يدل على وجود علاقة قوية بين ادارة المخاطر ونجاح المشروعات، إذ يطلق على مفهوم (RMPs) بعمليات ادارة المخاطر، وتتكون من اربعة خطوات رئيسة هي (تحديد المخاطر وتقييمها واتخاذ الإجراءات وأخيرا رصد المخاطر) (Cooper. 2005)، وأصبح المشروعات اليوم تتسابق فيما بينها مدركة أهمية ادارة المخاطر الفاعلة من خلال استخدام اساليب مختلفة لتحليل المخاطر.

وأدى التحول السريع في جميع القطاعات من خلال مبادرات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 إلى زيادة أنشطة البناء ومع ذلك، فقد واجهت صناعة البناء بالفعل تكلفة باهظة وتجاوزات زمنية، مما أثر على جميع أصحاب المصلحة حيث تواجه المشاريع الإنشائية مخاطر عديدة تؤثر على أدائها من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة وجودة المواصفات المحددة لها، فالمشاريع الإنشائية لها طابع خاص وعوامل كثيرة متعلقة بها مما يجعلها عرضة بشكل كبير لمواجهة المخاطر حيث يتم تصميمها وتنفيذها تحت حالة عدم التأكد وفي بيئة ديناميكية كثيرة التغيير بدرجة ما، وكذلك فهي تمر بمراحل عديدة مترابطة مع بعضها البعض، وهي مرتبطة بعدة أطراف مثل المالك والاستشاري والمقاول ومدير المشروع، وعليه أصبحت عملية إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية من العوامل المهمة لنجاح هذه المشاريع وفق ما هو مخطط له. لذا ركزت هذه الدراسة على دراسة دور إدارة المخاطر في مشاريع المقاولات لقطاع البناء في المملكة.

مشكلة البحث

ينمو العالم بسرعة كبيرة ومع الزيادة المستمرة في عدد السكان، من الصعب مواكبة الزيادة السكانية للأشخاص الذين يحتاجون إلى الضروريات الأساسية مثل التعليم والصحة والغذاء، بدون المهندسين المدنيين ومديري المشاريع الذين يمكنهم إدارة مشاريع البناء بنجاح، لن يتم تلبية هذه الاحتياجات أبدًا.

تقع المدن الأكبر والأسرع نموًا في البلدان النامية، نظرًا لحقيقة أن العالم ينمو بسرعة، وقد أدى ذلك إلى وجود دول أقل تقدمًا. وفقًا لسميث (2002)، تختلف صناعة البناء في البلدان النامية اختلافًا كبيرًا عن تلك الموجودة في البلدان المتقدمة والاعتراف بالاختلافات في المناخ والمواد والتمويل والاقتصاد والموارد البشرية والعوامل الثقافية سيؤدي إلى إدارة المشاريع الناجحة في البلدان النامية، وتشير إدارة المشروع الناجحة إلى مهمة إكمال جميع أنشطة المشروع في الوقت المحدد، وفي حدود الميزانية ووفقًا للمواصفات المطلوبة. (Andrew j. Bates, 2009)

دول الخليج مصنفة ضمن الدول النامية، وتلعب صناعة البناء دورًا مهمًا في منطقة الخليج، حيث زاد إنتاج النفط وارتفعت الإيرادات بشكل حاد؛ وقد أدى ذلك إلى توافر أموال ضخمة استثمرتها حكومات الخليج في مشاريع ضخمة مثل صناعة البناء. (Nwagbogwu d. 2011)

ولقد زاد عدد النزاعات والدعاوى القضائية بسبب تأخر المشاريع مع الثورة في صناعة البناء في منطقة الخليج بشكل عام والسعودية بشكل خاص - خاصة في مشاريع البناء. وفقًا لـ (Massingham p. 2010)، في معظم دول الخليج، تم تخصيص 21.2٪ من إجمالي ميزانية المشروع للمطالبات المتعلقة وزيادة التكلفة (18٪ للمطالبات المتعلقة و3.2٪ لزيادة التكلفة). حيث تظهر خسارة الأموال الناتجة عن عدد النزاعات والقضايا القضائية بسبب تأخيرات المشروع أن

هناك حاجة لإدارة مخاطر البناء بشكل فعال. وهناك عدة مراحل لتصميم نموذج معياري لإدارة المخاطر، الأول هو فحص بيئة المبنى، وتصميم النموذج المفاهيمي، واختباره في السوق، وتعديله بالتغييرات الممكنة أو المرغوبة، ثم اختباره في السوق مرة أخرى.

لهذا السبب، هناك حاجة لدراسة قطاع ومشاريع البناء والتشييد في المملكة العربية السعودية، وهذا سيشكل الأساس لنموذج إدارة مخاطر معياري للمنطقة بهدف توفير الأموال على المشاريع، وتقليل نسبة النزاعات والمطالبات، وحماية المستثمرين الأجانب.

أهمية البحث

تتبع أهمية هذا البحث من جوهر إدارة المخاطر نفسها، حيث تم تحديد إدارة المخاطر كأحد أهم الأدوات في تحديد نجاح أي مشروع. ومع ذلك، هناك القليل من الدراسات التي تبحث في طبيعة هذه العلاقة، نتيجة لذلك سوف يلفت هذا البحث الانتباه إلى أهمية وجود مستوى عالٍ من الوعي بمشكلات إدارة المخاطر. بالإضافة إلى ذلك، تعد دراسة العلاقة بين إدارة المخاطر وتطوير المشروع ونجاح المشروع أمرًا مهمًا لأن معظم المشاريع تعمل في بيئة ديناميكية للغاية ومتغيرة بسرعة لا تكون دائمًا ظروفًا ثابتة وعوامل عدم اليقين المحيطة بالشركة، وفي مثل هذه البيئة، تكون التغييرات تم تبنيها بسرعة كبيرة. يجب أن ينمو المشروع بشكل عام أو حتى البقاء على قيد الحياة. لا يمكن تطبيق تغييرات شاملة على المشروع دون قدرة الإدارة على تكيف النموذج في إدارة المخاطر وإجراء التغييرات الجديدة. وفقًا لذلك، قد تساعد نتائج

هذا البحث المدبرين على تقييم المخاطر المحيطة بهم بشكل أفضل والاستجابة بشكل أفضل لهذه المخاطر، وإدخال مناهج قد تعزز إدارة المخاطر في مشاريعهم.

أهداف البحث

المهدف الرئيسي من هذا البحث هو دراسة دور إدارة المخاطر في مشاريع المقاولات لقطاع البناء في المملكة كما تمهدف الدراسة إلى:

- دراسة وتحديد طبيعة العلاقة بين تنفيذ الإدارة الفعالة للمخاطر وتطوير المشاريع الإنشائية.
- تحديد عوامل الخطر الرئيسية التي يمكن أن تقف في طريق مشاريع البناء من خلال مراجعة الأدبيات.
- تحديد معايير التطور والنجاح التي تحققت في مشاريع البناء والتشييد.

أسئلة البحث

يسعى البحث الى الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما هو واقع قطاع البناء والتشييد في المملكة العربية السعودية؟
- ما هي أهمية ودور إدارة المخاطر في مشاريع المقاولات؟
- ما أنواع المخاطر التي قد تتعرض لها مشاريع المقاولات لقطاع البناء في المملكة العربية السعودية؟

الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت إدارة المخاطر فمنها ما يلي:

- دراسة عيسى، محمد خليفة (2019) بعنوان "دور المراجعة الداخلية في تحليل وتحسين مستويات إدارة

المخاطر وأثر ذلك على أداء وسمعة المنظمة" استندت الدراسة إلى تحسين إدارة المخاطر في المنظمات من

خلال تفعيل دور المراجعة الداخلية في المؤسسات، وأثر ذلك على أداء وسمعة المؤسسة بالتطبيق على عينة من

المديرين والعاملين بإدارة المخاطر ومراجعي الحسابات بالعديد من المؤسسات المصرية، والتي أوصتُ بجمعها إلى

ضرورة تفعيل دور المراجعة الداخلية في المؤسسات لتحسين إدارة المخاطر في المؤسسات المصرية.

- دراسة سالم، خليل وسلام (2016) بعنوان: "إدارة المخاطر المؤثرة على تنفيذ مشاريع الأبنية المدرسية "

ركزت الدراسة على تحديد أهم المخاطر التي من الممكن أن تكون مصدر تهديد في تنفيذ مشاريع الأبنية المدرسية

في العراق وتؤثر على زيادة التكلفة التقديرية لهذه المشاريع. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أسباب ظهور المخاطر

في مرحلة التنفيذ، ومعرفة طرق تفادي المخاطر التي تحدث أثناء التنفيذ، والعمل على تطوير أداء المهندسين في

إدارة المشاريع الإنشائية، واقتُرحت الدراسة تطوير قائمة بأهم المخاطر التي تواجه تنفيذ مشاريع الأبنية المدرسية

في العراق من بداية مرحلة التخطيط لإنشاء المباني المدرسية وكذلك توضيح مدى أهمية التدقيق في مرحلة

التصميم. كما أوصت الدراسة بضرورة القيام بعملية إدارة المخاطر ومواكبة التطورات فيها وإدراك مدى أهميتها

لتلافي فشل المشاريع بسبب عدم وضوح خطة إدارة المخاطر، وركزت على ضرورة بناء قاعدة معلومات وسجل

يحتوي كافة المعلومات عن مشاريع المباني المدرسية والمخاطر التي واجهتها أثناء التنفيذ وكيفية معالجة هذه المخاطر.

- دراسة (غسان محمد خليل النجار، 2015) بعنوان "أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في

تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم" بالجامعة الإسلامية غزة، يبرز فيها أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع

الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء هذه

الدراسة، وقد صمم الباحث استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، حيث تم توزيع الاستبانة على جميع

أفراد مجتمع الدراسة وهم أصحاب المشاريع الريادية المحتضنة من قبل حاضنة الاعمال والتكنولوجيا بالجامعة

الإسلامية بغزة البالغ عددهم 64 مشروعاً، وقد تم توزيع 65 استبانة، وقد خلصت الدراسة إلى أن أصحاب

المشاريع الريادية المحتضنة من قبل حاضنة الاعمال والتكنولوجيا بالجامعة الإسلامية بغزة يتمتع بامتلاك مهارة

إدارة المخاطر بشكل ملحوظ والتي ساهمت في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم، في حين أوصت على ضرورة

إعطاء أولوية لمهارة إدارة المخاطر من قبل أصحاب المشاريع الريادية.

منهجية البحث

اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على دور إدارة المخاطر في مشاريع المقاولات لقطاع البناء في المملكة، وايضا تم الاعتماد على المنهج الاستنباطي للتوصل الى أهم سياسات الدولة في إدارة المخاطر في مشاريع البناء والتشييد بالمملكة العربية السعودية.

خطة البحث

تم تقسيم الإطار النظري للبحث على النحو التالي:

المبحث الأول: مفهوم إدارة المخاطر وأهميته وأنواعه

- المطلب الأول: مفهوم إدارة المخاطر
- المطلب الثاني: أهمية إدارة المخاطر
- المطلب الثالث: أنواع المخاطر في المشروعات

المبحث الثاني: قطاع البناء في المملكة العربية السعودية ودور إدارة المخاطر في مشاريع المقاولات

- المطلب الأول: تطور سوق البناء في المملكة العربية السعودية
- المطلب الثاني: طبيعة العلاقة بين تنفيذ الإدارة الفعالة للمخاطر وتطوير المشاريع الإنشائية
- المطلب الثالث: المعوقات والمخاطر التي تواجه قطاع البناء وكيفية مواجهتها

قائمة المراجع والمصادر:

المراجع العربية:

١. المعهد العربي للصحة والسلامة المهنية. موسوعة الصحة والسلامة المهنية، الطبعة الرابعة، دمشق: منظمة العمل

العربية، (2014)

٢. وزارة الشؤون البلدية والقروية. بيانات وكالة تصنيف المقاولين في 15 نوفمبر، 2017 الرياض: وزارة الشؤون

البلدية والقروية، (2017)

المراجع الأجنبية:

1. International Labor Office. Safety, health and welfare on construction sites: A training manual, 2nd Edition ISBN 9221091821, Geneva: International Labor Organization, (1999)
2. PMI, (2000), a Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), Edition, PMI, Pennsylvania , USA.
3. Cooper, Donald R., and Schindler, Pamela S., (2014), Business Research Methods, 12th ed, McGraw-Hill education.

4. Nwagbogwu d., (2011), the correlation between project

management effectiveness and project success. Ph.d thesis, Walden

university

5. Andrew j. Bates, 2009, the owners role in project success, ph.d thesis,

polytechnic university

Massingham p., 2010, knowledge risk management: a framework, journal of

knowledge management, 14 (3): 464–485