

## كلية إدارة المشاريع

### (Assignment 3) التكليف الثالث

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

أثر فعالية إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع الإنشائية

إعداد الطالبة: موزة السعدي

## الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

### 2.1 مقدمة

تُعد إدارة مخاطر المشاريع من الموضوعات الأساسية في إدارة المشاريع، وبصورة خاصة في قطاع الإنشاءات الذي يتسم بدرجة مرتفعة من التعقيد وعدم اليقين وتعدد الأطراف المشاركة. وقد تتعرض المشاريع الإنشائية لمخاطر مالية وفنية وتشغيلية وتعاقدية وبيئية قد تؤثر في الوقت والتكلفة والجودة ورضا أصحاب المصلحة. لذلك يركز هذا الفصل على توضيح مفهوم إدارة مخاطر المشاريع ومراحلها الرئيسية، ثم استعراض عدد من الدراسات السابقة التي تناولت أثر تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها والاستجابة لها ومراقبتها على نجاح المشاريع الإنشائية.

### 2.2 مفهوم إدارة مخاطر المشاريع

تشير إدارة مخاطر المشاريع إلى مجموعة من العمليات المنظمة التي تهدف إلى التعرف على الأحداث أو الظروف غير المؤكدة التي يمكن أن تؤثر في أهداف المشروع، ثم تحليلها وتحديد أولوياتها واختيار الاستجابات المناسبة لها ومتابعتها طوال دورة حياة المشروع. وتبرز أهمية هذه الإدارة في مساعدة فريق المشروع على اتخاذ قرارات استباقية وتقليل احتمالات تجاوز الميزانية أو التأخر في الجدول الزمني أو انخفاض مستوى الجودة. ويؤكد الأدب المتخصص أن إدارة المخاطر ليست نشاطاً منفصلاً يحدث مرة واحدة، بل عملية مستمرة ترافق المشروع وتُحدَّث مع تغير ظروفه (Dikmen et al., 2008).

### 2.3 أهمية إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية

تتميز المشاريع الإنشائية بتعدد الأنشطة والموردين والمقاولين والاستشاريين، كما تتأثر بأسعار المواد والعمالة والظروف المناخية والمتطلبات التنظيمية والتغيرات في نطاق العمل. وعليه، فإن التطبيق المنهجي لإدارة المخاطر يساعد المؤسسات على اكتشاف المشكلات المحتملة مبكراً، وتقدير آثارها، وتخصيص الموارد للتعامل معها، وتقليل آثارها السلبية على أهداف المشروع. وقد أظهرت دراسة في قطاع الإنشاءات بدولة الإمارات أن ممارسات إدارة المخاطر مستخدمة لدى الشركات، ولا سيما تحديد المخاطر وقياسها، مع وجود حاجة إلى تحسين بعض الممارسات مثل تخطيط الاستجابة للمخاطر وتحديد المسؤول عن الاستجابة (El-Sayegh, 2014).

### 2.4 مراحل إدارة مخاطر المشاريع

#### 2.4.1 تحديد المخاطر

يمثل تحديد المخاطر نقطة البداية في عملية إدارة المخاطر، حيث يتم التعرف على مصادر الخطر التي قد تؤثر في أهداف المشروع وتوثيقها بصورة واضحة. وتشمل المخاطر في المشاريع الإنشائية، على سبيل المثال، تأخر توريد المواد، تغير الأسعار، أخطاء التصميم، ضعف التنسيق، نقص العمالة، الظروف المناخية، ومخاطر السلامة. وتسمح عملية التحديد المبكر لفريق المشروع ببناء سجل للمخاطر وتوجيه الاهتمام إلى المخاطر ذات الأولوية. وتشير دراسة Olateju et al. إلى أهمية تقنيات تحديد المخاطر وعلاقتها بنجاح مشاريع البناء، حيث اعتمدت الدراسة على بيانات من العاملين في شركات الإنشاءات واستخدمت أساليب إحصائية لدراسة هذه العلاقة.

#### 2.4.2 تحليل وتقييم المخاطر

بعد تحديد المخاطر يتم تحليلها وتقييمها بهدف فهم احتمالية حدوث كل خطر وحجم تأثيره المحتمل في أهداف المشروع. وقد يكون التحليل نوعياً من خلال تصنيف الاحتمالية والتأثير، أو كمياً باستخدام أدوات وأساليب رقمية عند توافر البيانات. وتساعد هذه المرحلة في ترتيب المخاطر وفق الأولوية حتى يتم توجيه الموارد والجهود نحو المخاطر الأكثر تأثيراً. كما تشير الأدبيات الحديثة إلى أهمية تجاوز الاعتماد الحصري على مصفوفات الاحتمالية والتأثير في بعض الحالات واستخدام أساليب كمية يمكنها توضيح أثر المخاطر بصورة أكثر تفصيلاً على مدة المشروع وتكلفته (Acebes et al., 2024).

### 2.4.3 الاستجابة للمخاطر

تهدف الاستجابة للمخاطر إلى اختيار الإجراءات المناسبة للتعامل مع المخاطر بعد تحليلها. وقد تتضمن الاستجابات تجنب الخطر، أو تخفيفه، أو نقله، أو قبوله بحسب طبيعة الخطر ومستوى التعرض له. وتتطلب الاستجابة الفعالة تحديد إجراءات واضحة ومسؤوليات وموارد ومواعيد للتنفيذ. وفي المشاريع الإنشائية يمكن أن تشمل الاستجابة استخدام مورد بديل، أو تعديل خطة التنفيذ، أو توفير احتياطي مالي وزمني، أو تحسين شروط العقود والتأمين. وتبين الدراسات التطبيقية أن التخطيط الاستباقي للاستجابة يمثل جزءاً مهماً من العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشروع.

### 2.4.4 مراقبة المخاطر

لا تنتهي إدارة المخاطر عند اختيار الاستجابة، بل يجب مراقبة المخاطر الحالية ومتابعة تنفيذ إجراءات الاستجابة واكتشاف المخاطر الجديدة. وتتيح المراقبة المستمرة تحديث سجل المخاطر ومراجعة مستوى التعرض واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب. وقد أوضح (Obondi (2022 أن مراقبة المخاطر والتحكم فيها من الممارسات المهمة في المشاريع الإنشائية، وأن ضعف تطبيقها قد يرتبط بخسائر ومشكلات في تنفيذ المشاريع، كما أشار إلى وجود فجوة بحثية مقارنة بالاهتمام الأكبر بعمليات التحديد والتقييم والتحليل.

### 2.5 نجاح المشاريع الإنشائية

يُقاس نجاح المشروع الإنشائي من خلال مجموعة من المؤشرات، ولا يقتصر على إنجاز المشروع فقط. وفي إطار البحث الحالي يتمثل المتغير التابع في نجاح المشاريع الإنشائية من خلال أربعة أبعاد هي: الالتزام بالوقت، والالتزام بالتكلفة، وتحقيق الجودة المطلوبة، ورضا أصحاب المصلحة. ويعكس هذا التصور أن المشروع الناجح يحتاج إلى تحقيق توازن بين القيود التشغيلية ومتطلبات الأطراف المعنية.

### 2.6 العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع الإنشائية

توضح الدراسات السابقة وجود ارتباط بين جودة ممارسات إدارة المخاطر وبين نتائج المشاريع الإنشائية. فكلما كانت المؤسسة أكثر قدرة على تحديد المخاطر وتحليلها ووضع استجابات مناسبة ومراقبتها، أصبحت أكثر استعداداً للتعامل مع عدم اليقين وتقليل آثاره على المشروع. وأظهرت دراسة (Al-Kateb and Arviansyah (2024، التي استخدمت بيانات 171 مستجيباً وتحليل النمذجة بالمعادلات الهيكلية، وجود أدلة تجريبية على الأثر الإيجابي لممارسات إدارة المخاطر في نجاح المشاريع الإنشائية. كما وجدت دراسة تناولت 320 مدير مشروع أن ممارسات مثل تحديد المخاطر ومراقبتها والوقاية منها تؤثر في نجاح المشروع، مع دور لقدرة التعامل مع المخاطر وشفافية المخاطر في تفسير هذه العلاقة.

### 2.7 الدراسات السابقة

#### دراسة (El-Sayegh (2014 - دولة الإمارات العربية المتحدة

بحثت الدراسة ممارسات إدارة مخاطر المشاريع في صناعة الإنشاءات في دولة الإمارات العربية المتحدة. واستُخدمت استبانة وُزعت على مهندسين في قطاع الإنشاءات. وأظهرت النتائج أن الشركات تطبق عمليات إدارة المخاطر بصورة متكررة، وخاصة تحديد المخاطر وقياسها، إلا أن بعض الممارسات تحتاج إلى تحسين، ومنها استخدام أشجار القرار، وتخطيط الاستجابة للمخاطر، وتحديد المسؤولين عن الاستجابة. كما حددت الدراسة عدداً من العوائق المرتبطة بفهم المديرين للتقنيات، واختيار الأساليب المناسبة، وصعوبة الحصول على تقديرات الاحتمالية.

#### دراسة (Obondi (2022

ركزت الدراسة على استخدام ممارسات مراقبة المخاطر والتحكم فيها وعلاقتها بنجاح المشاريع الإنشائية. وأشارت إلى أن مراقبة المخاطر والتحكم فيها قد لا تُطبق بالمستوى المطلوب في بعض المشاريع، وأن التركيز البحثي السابق كان أكبر على

تحديد المخاطر وتقييمها وتحليلها مقارنة بالمراقبة والتحكم والاستجابة. وتدعم هذه الدراسة أهمية إدراج مراقبة المخاطر كأحد الأبعاد الأساسية في البحث الحالي.

### دراسة حول ممارسات إدارة المخاطر ونجاح المشاريع في قطاع الإنشاءات (2022/2023)

اختبرت دراسة منشورة في International Journal of Construction Management أثر ممارسات إدارة المخاطر على نجاح المشروع اعتماداً على استبانة شملت 320 مدير مشروع. وركز النموذج على ممارسات تحديد المخاطر ومراقبتها والوقاية منها، إضافة إلى قدرة التعامل مع المخاطر وشفافية المخاطر. وتوضح الدراسة أن نجاح المشاريع يرتبط بآليات إدارة المخاطر وليس بمجرد التعرف على المخاطر بصورة منفردة.

### دراسة (2024) Al-Kateb and Arviansyah - اليمن

تناولت الدراسة أثر الإدارة الاستباقية للمخاطر على نجاح المشاريع الإنشائية في اليمن باستخدام منهج كمي. وجمعت البيانات من 171 مستجيباً من مستويات إدارية مختلفة، واستخدم برنامج SmartPLS والنمذجة بالمعادلات الهيكلية لتحليل العلاقات بين المتغيرات. وقدمت النتائج أدلة على التأثير الإيجابي لممارسات إدارة المخاطر الجيدة، مع التأكيد على التحديد المبكر والتحليل والاستجابة والمراقبة والتحكم.

### دراسة Eunice and Dushimimana (2025 تقريباً) - رواندا

تناولت الدراسة أثر إدارة مخاطر المشروع على نجاح مشروع إنشاء طريق Kicukiro في مقاطعة Itunda-Busanza. واعتمدت على الاستبانة والمقابلات والوثائق، وشملت عينة قدرها 384 مستجيباً من فئات مرتبطة بالمشروع. وركزت الدراسة على تحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها والمراقبة والتقييم بوصفها عناصر مرتبطة بنجاح المشروع.

### دراسة (2025) Alshehhi et al.

بحثت الدراسة ممارسات إدارة المخاطر وتحدياتها وأثرها في نتائج المشاريع الإنشائية، مع الاهتمام بالتحديد والتقييم والاستجابة والمراقبة. وأشارت النتائج المنشورة إلى علاقة إيجابية قوية بين الممارسات الشاملة لإدارة المخاطر وتحسن الأداء من حيث التكلفة والوقت والجودة، كما أوصت بتطوير الأطر والأدوات والتدريب لتعزيز التطبيق المؤسسي لإدارة المخاطر.

### 2.8 التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية

يتضح من الدراسات السابقة اتفاق عام على أهمية إدارة المخاطر في دعم نجاح المشاريع الإنشائية، إلا أن الدراسات تختلف في البيانات الجغرافية والأبعاد التي تركز عليها والأدوات الإحصائية المستخدمة. وتُظهر دراسة (2014) El-Sayegh أهمية الموضوع في بيئة دولة الإمارات، لكنها تركز بصورة أساسية على ممارسات إدارة المخاطر والعوائق المرتبطة بتطبيقها. وفي المقابل، تناولت دراسات أحدث العلاقة المباشرة بين ممارسات إدارة المخاطر ونجاح المشاريع في بيئات أخرى مثل اليمن ورواندا.

وبناءً على ذلك، تتمثل مساهمة البحث الحالي في دراسة أثر فعالية إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع الإنشائية في دولة الإمارات العربية المتحدة، مع تحليل أربعة أبعاد متكاملة للمتغير المستقل هي تحديد المخاطر، وتحليل وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر، وربطها بأبعاد نجاح المشروع المتمثلة في الوقت والتكلفة والجودة ورضا أصحاب المصلحة. وسوف يساعد ذلك في توفير نتائج تطبيقية حديثة من شركات المقاولات والإنشاءات في الدولة.

### 2.9 خلاصة الفصل

استعرض هذا الفصل الأساس النظري لإدارة مخاطر المشاريع وأهميتها في قطاع الإنشاءات، كما تناول مراحل تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها والاستجابة لها ومراقبتها، ثم ناقش مفهوم نجاح المشاريع الإنشائية ومؤشراته. وأظهر عرض الدراسات السابقة

أن إدارة المخاطر الفعالة ترتبط بتحسين نتائج المشاريع وتقليل الآثار السلبية لعدم اليقين. ويهيئ هذا الإطار النظري للانتقال إلى الفصل الثالث المتعلق بمنهجية البحث وإجراءات جمع البيانات وتحليلها.

## قائمة المراجع

- Acebes, F., González-Varona, J. M., López-Paredes, A., & Pajares, J. (2024). Beyond probability-impact matrices in project risk management: A quantitative methodology for risk prioritisation. arXiv. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2405.20679>
- Al-Kateb, F. M. A., & Arviansyah. (2024). Enhancing construction project success through proactive risk management in Yemen: A quantitative analysis. *AFEBI Management and Business Review*, 9(1).
- Dikmen, I., Birgonul, M. T., Anac, C., Tah, J. H. M., & Aouad, G. (2008). Learning from risks: A tool for post-project risk assessment. *Automation in Construction*, 18(1), 42–50.
- El-Sayegh, S. M. (2014). Project risk management practices in the UAE construction industry. *International Journal of Project Organisation and Management*, 6(1/2), 121–137. <https://doi.org/10.1504/IJPOM.2014.059748>
- Hillson, D. (2019). *Managing risk in projects*.
- Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of risk management*.
- Kerzner, H. (2022). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling*.
- Obondi, K. C. (2022). The utilization of project risk monitoring and control practices and their relationship with project success in construction projects. *Journal of Project Management*, 7(1), 35–52. <https://doi.org/10.5267/j.jpm.2021.7.002>
- Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide) (7th ed.)*. Project Management Institute.
- Raz, T., Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2002). Risk management, project success, and technological uncertainty. *R&D Management*.