

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

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

اسم الطالب:

إبتهال فراج الشهري

الرقم الجامعي: 233001724

مشروع تخرج- ٢

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

٢٠٢٦ - الفصل الدراسي الثاني

## الاهداء

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

وإلى من زرعوا في قلبي الإصرار والعزيمة على المضي قدماً

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

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

## الشكر والتقدير

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

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

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

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

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

## جدول المحتويات

### الفصل الأول: الإطار العام

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

## 1.8. منهجية

الدراسة..... ١١

## 1.9. الدراسة الميدانية.

..... ١٢

## 1.10. مخطط المشروع

..... ١٢

## 2. الفصل الثاني: الدراسات

السابقة..... 14

## 2.1. المقدمة:

..... ١٥

## ٢.١. المتغير المستقل:

..... ١٦

## 2.3. المتغير التابع

..... ٢١

## 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

..... ٢٦

## 2.5. الخاتمة.....

..... 26

## ٣. الفصل الثالث منهجية البحث

..... ٣٠

## ٣.١

## المقدمة.....

..... ٣١

## ٣.٢ التعريفات الإجرائية

..... ٣١

٣.٣ تصميم البحث.

٣٢ .....

٣.٤ مجتمع البحث وتقنيات أخذ العينات

٣٣ .....

٣.٥ طرق جمع البيانات

٣٤ .....

٣.٦ أنواع

البيانات.....

٣٥

٣.٧ طرق وأساليب تحليل البيانات

٣٦ .....

٣.٨ الخاتمة

٣٦ .....

قائمة

المراجع.....

٣٧.....

الملاحق.....

٣٨.....

## مقدمة البحث

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

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

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

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

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

## مشكلة الدراسة

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

### فجوات على المستوى النظري

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

### فجوات على المستوى التطبيقي

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

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

## أهمية الدراسة

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

### على المستوى النظري

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

### على المستوى التطبيقي

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

## أسئلة الدراسة

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

## أهداف الدراسة

### الهدف العام:

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

### الأهداف الفرعية:

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

## فرضيات الدراسة

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

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

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

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

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

## نموذج الدراسة

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

### المتغير التابع

أداء المشاريع الإنشائية ت الالتزام  
بالوقت  
الالتزام بالتكلفة  
جودة التنفيذ  
تحقيق أهداف المشروع

### المتغير المستقل

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

H1: Ha, Hb, Hc, Hd, HE

## الشكل (1)

### النموذج المقترح من المشروع

المصدر: الطالب، 2026

### الدراسة الميدانية

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

### مخطط المشروع المقترح

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

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## المقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، والمتمثل في دور إدارة مخاطر المشاريع في تحسين أداء المشاريع الإنشائية، بالتطبيق على مجموعة بن لادن السعودية – مشاريع الحرمين الشريفين، وذلك بهدف بناء إطار معرفي يوضح الجوانب النظرية والتطبيقية المرتبطة بمتغيرات الدراسة، والاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في تدعيم الدراسة الحالية. ونظرًا لندرة الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين إدارة مخاطر المشاريع وتحسين أداء المشاريع الإنشائية في مشاريع الحرمين الشريفين – في حدود علم الباحثة – فسوف يتم استعراض الدراسات المرتبطة بمتغيرات الدراسة الرئيسة بصورة مباشرة وغير مباشرة، مع تصنيفها إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية، مرتبة من الأحدث إلى الأقدم زمنيًا.

وفي ظل التوسع المستمر في تنفيذ المشاريع الإنشائية الكبرى، وما يصاحبه من تعقيد في الأعمال وتعدد الأطراف المشاركة وارتفاع حجم الاستثمارات، أصبحت إدارة مخاطر المشاريع من أهم الممارسات الإدارية التي تعتمد عليها المنظمات لضمان نجاح مشاريعها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. وتؤكد الأدبيات المتخصصة أن الإدارة الفاعلة للمخاطر تسهم في التعرف على المخاطر المحتملة وتحليلها ووضع الخطط المناسبة للاستجابة لها، بما يحد من تأثيرها السلبي على الوقت والتكلفة والجودة ونطاق المشروع، ويعزز من فرص نجاحه (ISO, 2018؛ Hillson, 2016؛ Ward, 2011 & Chapman).

كما تواجه المشاريع الإنشائية تحديات متزايدة تتمثل في تعقيد بيئة التنفيذ، والتغيرات الفنية والتنظيمية، وارتفاع تكاليف المواد والموارد، إضافة إلى احتمالية التأخير في التنفيذ وتعدد المخاطر التشغيلية والإدارية، الأمر الذي يجعل تطبيق منهجية متكاملة لإدارة المخاطر ضرورة لتحقيق الأداء المستهدف للمشروعات. وقد أوضحت الدراسات أن تبني ممارسات فعالة لإدارة المخاطر يسهم في تقليل احتمالات التعثر، وتحسين كفاءة اتخاذ القرار، وتعزيز القدرة على التعامل مع المتغيرات التي قد تواجه المشروع خلال مختلف مراحله (Aven, 2016؛ Kerzner, 2017؛ Project Management Institute, 2021).

ويُعد أداء المشاريع الإنشائية أحد أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسات في تقييم نجاح مشاريعها، حيث يقاس الأداء عادة بمدى الالتزام بالوقت المحدد، والتكلفة المعتمدة، ومستوى الجودة، وتحقيق أهداف المشروع ورضا أصحاب المصلحة. وتشير الأدبيات إلى أن نجاح المشاريع لا يرتبط فقط بتوافر الموارد، وإنما يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة إدارة المخاطر والاستجابة المبكرة لها، لما لذلك من أثر مباشر في الحد من التأخير وتقليل التجاوزات المالية وتحسين جودة التنفيذ (Al-Hejji, 2006 & Assaf؛ Flyvbjerg, 2014؛ Turner, 2014).

وتتجلى أهمية إدارة مخاطر المشاريع بصورة أكبر في المشاريع الإنشائية العملاقة، وعلى وجه الخصوص مشاريع الحرمين الشريفين، نظرًا لما تتميز به من ضخامة حجم الأعمال، وحساسيتها الدينية والتنظيمية، وتعدد الجهات المشاركة في تنفيذها، إضافة إلى ضرورة الالتزام بأعلى معايير الجودة والسلامة والإنجاز وفق الجداول الزمنية المحددة. ومن ثم فإن تطبيق ممارسات فعالة لإدارة المخاطر يُعد أحد العوامل الجوهرية التي تسهم في

رفع كفاءة الأداء وضمان نجاح هذه المشاريع الاستراتيجية، وهو ما تؤكد التقارير الوطنية والدراسات التي تناولت قطاع الإنشاءات في المملكة العربية السعودية (Saudi Dawood, 2015 & Albogamy, 2021; Ministry of Hajj and Umrah, 2022; Contractors Authority, 2021).

وانطلاقاً مما سبق، يستعرض هذا الفصل الدراسات السابقة ذات العلاقة بإدارة مخاطر المشاريع وأداء المشاريع الإنشائية، بهدف التعرف على أبرز ما توصلت إليه من نتائج، والاستفادة منها في بناء الدراسة الحالية، وتحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة إلى معالجتها في بيئة مجموعة بن لادن السعودية من خلال مشاريع الحرمين الشريفين

## المتغير المستقل (إدارة مخاطر المشاريع)

### تعريف إدارة مخاطر المشاريع:

تُعد إدارة مخاطر المشاريع من المفاهيم الأساسية في إدارة المشاريع الحديثة، وقد حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية لما لها من دور فاعل في زيادة فرص نجاح المشاريع وتحسين مستوى أدائها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ويُقصد بالمخاطر احتمالية وقوع أحداث أو ظروف غير مؤكدة قد تؤثر في أهداف المشروع سواء بصورة إيجابية أو سلبية، أما إدارة مخاطر المشاريع فتُعرف بأنها عملية منهجية تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة وتحليلها وتقييمها، ثم وضع الخطط المناسبة للاستجابة لها ومتابعتها بصورة مستمرة، بما يحد من أثارها السلبية ويعزز الاستفادة من الفرص المتاحة، كما تُعد إدارة مخاطر المشاريع أحد المكونات الرئيسة لإدارة المشاريع، إذ تعتمد على تطبيق أساليب علمية ومنهجية تساعد متخذي القرار على التعامل مع حالات عدم التأكد وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، بما يسهم في الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة وتحقيق أهداف المشروع (International Organization for Standardization, 'Project Management Institute, 2021) (2018).

وتطور مفهوم إدارة مخاطر المشاريع في الفكر الإداري من كونه يركز على معالجة المشكلات بعد وقوعها إلى كونه عملية استباقية متكاملة تهدف إلى التنبؤ بالمخاطر المحتملة قبل حدوثها، وتحليل أثارها ووضع البدائل المناسبة للتعامل معها، كما أصبح ينظر إليها بوصفها أحد العناصر الاستراتيجية التي تدعم نجاح المشاريع واستدامتها، من خلال توفير المعلومات اللازمة لصناع القرار، وتحسين القدرة على مواجهة التحديات والمتغيرات التي قد تؤثر في تنفيذ المشروع، وتعزيز المرونة التنظيمية والقدرة على التكيف مع بيئة العمل المتغيرة، خاصة في المشاريع الكبرى ذات الطبيعة المعقدة (Ward, & Chapman; Kerzner, 2017) (Aven, 2016; 2011).

وقد ازداد الاهتمام بإدارة مخاطر المشاريع مع التوسع في تنفيذ المشاريع الإنشائية العملاقة، لما تتعرض له من مخاطر متعددة تتعلق بالتكاليف والجدول الزمني وجودة التنفيذ والموارد البشرية والأنظمة والتشريعات والظروف البيئية، الأمر الذي جعل تطبيق إدارة المخاطر ضرورة إدارية تسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق

النجاح في تنفيذ المشاريع، كما تُعد إدارة المخاطر أداة مهمة لتعزيز ثقة أصحاب المصلحة، وتحسين جودة القرارات، والحد من احتمالات التعثر أو الفشل، وتحقيق القيمة المضافة للمشروع منذ مرحلة التخطيط وحتى مرحلة الإغلاق (Dawood, 2015 & Albogamy؛ Flyvbjerg, 2014؛ Hillson, 2016).

وبناءً على ما سبق، يمكن تعريف إدارة مخاطر المشاريع إجرائيًا في إطار هذه الدراسة بأنها مجموعة العمليات والإجراءات التي تتبعها مجموعة بن لادن السعودية في مشاريع الحرمين الشريفين لتحديد المخاطر المحتملة وتحليلها وتقييمها ووضع خطط الاستجابة المناسبة لها ومتابعتها بصورة مستمرة، بما يساهم في تقليل آثارها السلبية وتعظيم الفرص المتاحة وتحسين أداء المشاريع الإنشائية من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة وتحقيق أهداف المشروع.

### أهمية إدارة مخاطر المشاريع

تتبع أهمية إدارة مخاطر المشاريع من كونها أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسات على التنبؤ بالمخاطر المحتملة والاستعداد لها قبل وقوعها، بما ينعكس على رفع كفاءة التخطيط وتحسين جودة القرارات وتقليل احتمالات تعثر المشاريع، كما تساهم في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، وتعزيز القدرة على الالتزام بالجدول الزمني والميزانية المحددة، ورفع مستوى جودة الأعمال المنفذة، إضافة إلى دعم استمرارية المشاريع وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات العاملة في قطاع الإنشاءات (Project Management Institute, 2021؛ International Organization for Standardization, 2018).

كما تتجلى أهمية إدارة مخاطر المشاريع في آثارها الإيجابية على مختلف المستويات، فعلى مستوى المشروع تساهم في تقليل التأخير وخفض التكاليف غير المتوقعة وتحسين جودة التنفيذ، أما على مستوى المؤسسة فإنها تعزز كفاءة اتخاذ القرار، وتدعم استدامة الأداء، وترفع مستوى الثقة لدى أصحاب المصلحة، بينما تساهم على مستوى العملاء والمستفيدين في تحسين جودة المخرجات وتحقيق رضاهم من خلال تنفيذ المشاريع وفق المواصفات والمدة الزمنية المحددة (Hillson, 2016؛ Kerzner, 2017).

وتبرز أهمية إدارة مخاطر المشاريع بصورة أكبر في المشاريع الإنشائية الكبرى، لما تتميز به من تعقيد في الأعمال وتعدد الجهات المشاركة وارتفاع حجم الاستثمارات، الأمر الذي يتطلب وجود منهجية واضحة لتحديد المخاطر وتحليلها ومتابعتها بصورة مستمرة، بما يضمن تحقيق أهداف المشروع وتقليل احتمالات التعثر أو الفشل، وهو ما ينعكس بصورة مباشرة على تحسين أداء المشاريع الإنشائية، ولا سيما مشاريع الحرمين الشريفين التي تتطلب أعلى مستويات الكفاءة والجودة (Al-Hejji, & Assaf؛ Dawood, 2015 & Albogamy؛ Saudi Contractors Authority, 2021؛ 2006).

### المتغير التابع (أداء المشاريع الإنشائية)

## مفهوم أداء المشاريع الإنشائية

يُعد أداء المشاريع الإنشائية من المفاهيم الرئيسية في مجال إدارة المشاريع، إذ يُستخدم للحكم على مدى نجاح المشروع في تحقيق أهدافه المخطط لها، ويعكس مستوى الكفاءة والفاعلية في تنفيذ أنشطة المشروع خلال مختلف مراحله. ويُقصد بأداء المشاريع الإنشائية مدى قدرة المشروع على تحقيق أهدافه ضمن الإطار الزمني المحدد، ووفق الميزانية المعتمدة، مع الالتزام بالموصفات الفنية ومعايير الجودة، وتحقيق القيمة المرجوة لأصحاب المصلحة (Project Management Institute, 2021).

ويُعرف أداء المشاريع الإنشائية بأنه مستوى النتائج التي يحققها المشروع نتيجة تنفيذ أنشطته وفق الخطط والبرامج المعتمدة، ويعبر عن قدرة إدارة المشروع على استثمار الموارد البشرية والمالية والفنية بكفاءة، بما يضمن تحقيق أهداف المشروع وتقليل الانحرافات المحتملة. كما يمكن النظر إلى أداء المشاريع الإنشائية من خلال منظورين رئيسيين، يتمثل الأول في أداء عمليات التنفيذ الذي يركز على مدى كفاءة تنفيذ الأعمال خلال مراحل المشروع، بينما يتمثل الثاني في الأداء النهائي للمشروع الذي يعكس مدى نجاح المشروع في تحقيق أهدافه وتحقيق رضا أصحاب المصلحة بعد اكتمال التنفيذ (Turner, 2014).

كما يُعرف أداء المشاريع الإنشائية بأنه مستوى النجاح الذي يحققه المشروع في الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة ونطاق العمل، مع المحافظة على سلامة التنفيذ وتحقيق متطلبات الجهات المالكة والمستفيدين، بما يسهم في رفع كفاءة المشروع وتحقيق أهدافه الاستراتيجية (Kerzner, 2017).

ويُعرف أيضاً بأنه محصلة جميع العمليات الإدارية والفنية والتنظيمية التي يتم تنفيذها خلال دورة حياة المشروع، والتي تنعكس في جودة المخرجات، وكفاءة استخدام الموارد، والقدرة على التعامل مع التحديات والمتغيرات التي تواجه المشروع أثناء التنفيذ، بما يحقق استدامة نجاح المشروع ويعزز قيمته (Flyvbjerg, 2014).

وبناءً على ذلك، يمكن استنتاج أن أداء المشاريع الإنشائية يمثل مؤشراً شاملاً يعكس مدى نجاح المشروع في تحقيق أهدافه وفق معايير الوقت والتكلفة والجودة، ويبين قدرة إدارة المشروع على تنفيذ الأعمال بكفاءة، والاستجابة للمتغيرات، وتحقيق متطلبات أصحاب المصلحة.

### أهمية أداء المشاريع الإنشائية

تتبع أهمية أداء المشاريع الإنشائية من كونه أحد المؤشرات الرئيسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تقييم نجاح مشاريعها، إذ يساعد على قياس مدى تحقيق الأهداف المخطط لها، وتحديد مستوى كفاءة تنفيذ الأعمال، والكشف عن جوانب القوة والقصور أثناء تنفيذ المشروع، كما يسهم في تحسين عمليات التخطيط والرقابة، ودعم اتخاذ القرارات، ورفع كفاءة استثمار الموارد، وتعزيز القدرة على تنفيذ المشاريع المستقبلية بكفاءة أعلى (Project Management Institute, 2021).

كما تتجلى أهمية أداء المشاريع الإنشائية في نتائجها الإيجابية على مختلف المستويات، فعلى مستوى المشروع يسهم في الالتزام بالوقت المحدد وخفض التكاليف وتحسين جودة التنفيذ، أما على مستوى المؤسسة فإنه يعزز كفاءة الأداء التنظيمي، ويدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ويرفع القدرة التنافسية للمؤسسة، بينما ينعكس على

أصحاب المصلحة من خلال تنفيذ مشاريع تحقق متطلباتهم وتلبي احتياجاتهم وفق المواصفات المتفق عليها (Kerzner, 2017).

وتبرز أهمية أداء المشاريع الإنشائية بصورة أكبر في المشاريع الوطنية الكبرى، نظرًا لما تتطلبه من مستويات مرتفعة من الجودة والدقة والالتزام بالمواعيد المحددة، الأمر الذي يجعل تحسين الأداء أحد العوامل الأساسية لضمان نجاح المشروع وتحقيق أهدافه التنموية، خاصة في مشاريع الحرمين الشريفين التي تنسم بضخامة حجم الأعمال وتعدد الجهات المشاركة في تنفيذها (Dawood, & Albogamy, 2015؛ Ministry of Hajj and Umrah, 2022).

### خصائص أداء المشاريع الإنشائية

يمكن فهم طبيعة أداء المشاريع الإنشائية من خلال مجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره من مفاهيم الإدارة، حيث يتميز بالشمولية لارتباطه بجميع مراحل المشروع منذ التخطيط وحتى الإغلاق، كما يتميز بالاستمرارية لأن عملية تقييم الأداء تتم بصورة متواصلة طوال دورة حياة المشروع، إضافة إلى أنه يتسم بالنسبية، إذ يختلف مستوى الأداء من مشروع إلى آخر تبعًا لطبيعة المشروع وأهدافه والظروف المحيطة به، كما يتميز بالديناميكية نتيجة تأثره بالتغيرات الداخلية والخارجية التي قد تواجه المشروع أثناء التنفيذ، مما يجعل تحسين الأداء عملية مستمرة تستلزم المتابعة والتطوير المستمر (Hillson, 2016؛ Turner, 2014).

### أبعاد أداء المشاريع الإنشائية

تتمثل أبعاد أداء المشاريع الإنشائية في مجموعة من العناصر التي تعكس مستوى نجاح المشروع في تحقيق أهدافه، ويمكن توضيحها كما يلي:

الالتزام بالوقت، ويقصد به مدى قدرة المشروع على إنجاز الأعمال وفق الجدول الزمني المحدد، والحد من التأخير في تنفيذ الأنشطة المختلفة، بما يضمن تسليم المشروع في الوقت المخطط له.

الالتزام بالتكلفة، ويعبر عن قدرة المشروع على تنفيذ أعماله ضمن الميزانية المعتمدة، مع الاستخدام الأمثل للموارد المالية، والحد من التجاوزات التي قد تؤثر في كفاءة المشروع.

جودة التنفيذ، ويقصد بها مدى مطابقة الأعمال المنفذة للمواصفات الفنية والمعايير الهندسية ومتطلبات الجودة، بما يحقق أهداف المشروع ويضمن استدامة مخرجاته.

تحقيق أهداف المشروع، ويعبر عن مدى نجاح المشروع في تحقيق النتائج المخطط لها، وتلبية متطلبات أصحاب المصلحة، وتحقيق القيمة المضافة للمؤسسة والمستفيدين (Project Management Institute, 2021؛ Kerzner, 2017).

### قياس أداء المشاريع الإنشائية

يعتمد قياس أداء المشاريع الإنشائية على مجموعة من المؤشرات التي تساعد في تقييم مدى نجاح المشروع وتحقيق أهدافه، حيث تبدأ عملية القياس بتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية المرتبطة بالوقت والتكلفة والجودة ونطاق العمل، ثم جمع البيانات الخاصة بتنفيذ المشروع ومقارنتها بالخطة المعتمدة، وتحليل الانحرافات وأسبابها، بما يسهم في توفير معلومات دقيقة تدعم عملية اتخاذ القرار.

كما تتطلب عملية قياس الأداء متابعة مستوى الإنجاز بصورة مستمرة، وتقييم مدى كفاءة استخدام الموارد، وتحليل نتائج التنفيذ، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لمعالجة أوجه القصور وتحسين الأداء، بما يضمن استمرارية نجاح المشروع وتحقيق أهدافه بكفاءة وفاعلية، ويساعد في تطوير أداء المشاريع المستقبلية والاستفادة من الخبرات والدروس المستخلصة (Project Management Institute, 2021)؛ (International Organization for Standardization, 2018).

### العلاقة بين إدارة مخاطر المشاريع وأداء المشاريع الإنشائية

تعد إدارة مخاطر المشاريع من العوامل الرئيسة المؤثرة في أداء المشاريع الإنشائية، إذ تسهم في تعزيز قدرة المشروع على تحقيق أهدافه من خلال التعرف المبكر على المخاطر المحتملة، وتحليلها، وتقييم آثارها، ووضع الاستجابات المناسبة للتعامل معها قبل أن تؤثر في سير المشروع. وتؤكد الأدبيات في مجال إدارة المشاريع أن التطبيق المنهجي لإدارة المخاطر يساعد على تقليل حالات التأخير، والحد من تجاوزات التكاليف، وتحسين جودة التنفيذ، وتعزيز كفاءة استخدام الموارد، مما ينعكس بصورة مباشرة على تحسين أداء المشاريع الإنشائية. كما أن دمج إدارة المخاطر في جميع مراحل دورة حياة المشروع يدعم اتخاذ القرارات الاستباقية، ويزيد من قدرة فرق العمل على مواجهة التحديات والتغيرات التي قد تطرأ أثناء التنفيذ، الأمر الذي يسهم في تحقيق أهداف المشروع ضمن الوقت المحدد، والميزانية المعتمدة، والمواصفات الفنية المطلوبة. وفي المشاريع الإنشائية الكبرى، مثل مشاريع الحرمين الشريفين، تزداد أهمية إدارة المخاطر نظرًا لتعدد الجهات المشاركة، وضخامة حجم الأعمال، وارتفاع مستوى التعقيد، مما يجعل نجاح المشروع مرتبطًا بفاعلية عمليات تحديد المخاطر وتحليلها ومراقبتها بصورة مستمرة. وانطلاقًا من ذلك، تفترض الدراسة الحالية وجود علاقة إيجابية ذات دلالة بين إدارة مخاطر المشاريع بوصفها المتغير المستقل، وأداء المشاريع الإنشائية بوصفه المتغير التابع، بحيث يسهم التطبيق الفعال لإدارة المخاطر في رفع مستوى أداء المشاريع وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وهو ما أكدته العديد من الدراسات والأدلة المهنية في مجال إدارة المشاريع (Kerzner, Hillson, 2016؛ Ward, 2011 & Chapman)؛ (Project Management Institute, 2021)؛ (International Organization for Standardization, 2018).

## الخاتمة

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل من مفاهيم نظرية ودراسات سابقة تناولت متغيرات الدراسة الحالية، يتضح أن إدارة مخاطر المشاريع وأداء المشاريع الإنشائية يشكلان محورين أساسيين في مجال إدارة المشاريع، خاصة في ظل التوسع المستمر في تنفيذ المشاريع الإنشائية الكبرى، وما يرافقها من تحديات فنية ومالية وتنظيمية، الأمر الذي جعل إدارة المخاطر من الممارسات الإدارية الضرورية لضمان نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

فقد أكدت الأدبيات أن إدارة مخاطر المشاريع تُعد من أهم العمليات الإدارية التي تسهم في تحسين أداء المشاريع، من خلال التعرف المبكر على المخاطر المحتملة، وتحليلها وتقييمها، ووضع خطط الاستجابة المناسبة لها، ومتابعتها بصورة مستمرة، بما يسهم في الحد من آثارها السلبية، وتعظيم الفرص الإيجابية، وتحسين كفاءة اتخاذ القرار، وتعزيز القدرة على تنفيذ المشاريع وفق الوقت المحدد، والميزانية المعتمدة، ومستويات الجودة المطلوبة (International Organization for Standardization, 'Project Management Institute, 2021) (Hillson, 2016؛ 2018).

كما أوضحت الأدبيات أن أداء المشاريع الإنشائية يُعد من أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسات في تقييم مدى نجاح مشاريعها، إذ يرتبط بقدرة المشروع على تحقيق أهدافه من خلال الالتزام بالجدول الزمني، وضبط التكاليف، وتحقيق متطلبات الجودة، والاستخدام الأمثل للموارد، وتلبية متطلبات أصحاب المصلحة. وكلما ارتفع مستوى أداء المشروع، انعكس ذلك إيجاباً على نجاح المؤسسة في تنفيذ مشاريعها، وتعزيز قدرتها التنافسية، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، لا سيما في المشاريع الإنشائية الكبرى ذات الطبيعة المعقدة (Kerzner, 2017؛ Flyvbjerg, 2014؛ Turner, 2014).

وقد بينت نتائج الدراسات السابقة التي تم استعراضها وجود علاقة إيجابية واضحة بين تطبيق ممارسات إدارة مخاطر المشاريع وتحسين أداء المشاريع الإنشائية، حيث أكدت العديد من الدراسات أن التطبيق المنهجي لإدارة المخاطر يسهم في تقليل حالات التأخير، والحد من تجاوزات التكاليف، وتحسين جودة التنفيذ، ورفع كفاءة استخدام الموارد، وتعزيز القدرة على مواجهة التحديات والمتغيرات التي قد تطرأ أثناء تنفيذ المشروع. كما أظهرت الدراسات أن المؤسسات التي تتبنى منهجية فعالة لإدارة المخاطر تحقق مستويات أعلى من الأداء مقارنة بالمؤسسات التي تفتقر إلى نظم واضحة لإدارة المخاطر، الأمر الذي يؤكد أهمية دمج إدارة المخاطر في جميع مراحل دورة حياة المشروع، باعتبارها أحد العوامل الرئيسة المؤثرة في نجاح المشاريع الإنشائية (Chapman & Ward, 2011؛ Aven, 2016؛ Albogamy & Dawood, 2015).

وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت إدارة مخاطر المشاريع أو أداء المشاريع الإنشائية بصورة منفصلة، فإن الملاحظ وجود محدودية نسبية في الدراسات التي بحثت العلاقة المباشرة بين إدارة مخاطر المشاريع وأداء المشاريع الإنشائية في مشاريع الحرمين الشريفين، وفي البيئة السعودية على وجه الخصوص، وهو ما يمثل فجوة بحثية تستحق الدراسة، نظراً لما تتميز به هذه المشاريع من ضخامة حجم الأعمال، وتعدد الجهات

المشاركة، وارتفاع مستوى التعقيد، والحاجة إلى تطبيق أفضل الممارسات في إدارة المخاطر لضمان نجاحها وتحقيق أهدافها.

وبناءً على ما سبق، تبرز أهمية الدراسة الحالية في سعيها إلى سد هذه الفجوة البحثية من خلال دراسة دور إدارة مخاطر المشاريع في تحسين أداء المشاريع الإنشائية بالتطبيق على مجموعة بن لادن السعودية في مشاريع الحرمين الشريفين، بما يسهم في إثراء الأدبيات العربية في مجال إدارة المشاريع، وتقديم نتائج علمية وتطبيقية يمكن أن تستفيد منها المؤسسات العاملة في قطاع الإنشاءات عند تطوير ممارسات إدارة المخاطر، بما يعزز كفاءة تنفيذ المشاريع ويرفع مستوى أدائها.

## • الفصل الثالث: منهجية البحث

## المقدمة :

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي اعتمدت عليها الدراسة لتحقيق أهدافها والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها، وذلك من خلال توضيح منهج البحث المستخدم، والتعريف الإجرائي بمتغيرات الدراسة، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وبيان أداة جمع البيانات وإجراءات إعدادها، إضافة إلى أساليب التحقق من صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية التي سيتم الاعتماد عليها في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، بما يضمن الوصول إلى نتائج علمية تتسم بالدقة والموضوعية، وتسهم في تحقيق أهداف الدراسة المتعلقة بدور إدارة مخاطر المشاريع في تحسين أداء المشاريع الإنشائية بالتطبيق على مجموعة بن لادن السعودية في مشاريع الحرمين الشريفين

## التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

تُعد التعريفات الإجرائية من العناصر الأساسية في منهجية البحث العلمي، إذ تسهم في تحديد المقصود بمتغيرات الدراسة بصورة إجرائية تتوافق مع أهدافها وطبيعة تطبيقها الميداني، بما يضمن وضوح المفاهيم المستخدمة وإمكانية قياسها وتحليلها. وانطلاقاً من ذلك، اعتمدت الدراسة الحالية على تعريفين إجرائيين للمتغيرات الرئيسية، وهما إدارة مخاطر المشاريع بوصفها المتغير المستقل، وأداء المشاريع الإنشائية بوصفه المتغير التابع، وذلك بما يتلاءم مع طبيعة الدراسة الميدانية المطبقة على مجموعة بن لادن السعودية في مشاريع الحرمين الشريفين

## إدارة مخاطر المشاريع

تُعد إدارة مخاطر المشاريع المتغير المستقل في الدراسة الحالية، وتمثل إحدى العمليات الأساسية في إدارة المشاريع الحديثة، نظراً لدورها في تحديد المخاطر المحتملة وتحليلها وتقييمها ووضع الاستجابات المناسبة لها، بما يسهم في الحد من آثارها السلبية وتعظيم الفرص الإيجابية التي قد تواجه المشروع. وتشير الأدبيات إلى أن التطبيق الفعّال لإدارة مخاطر المشاريع يسهم في دعم عملية اتخاذ القرار، وتحسين كفاءة استخدام الموارد، وتعزيز القدرة على الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة، الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على نجاح المشاريع وتحسين أدائها، ولا سيما في المشاريع الإنشائية الكبرى التي تتسم بارتفاع مستوى التعقيد وتعدد مصادر

المخاطر (International Organization for Project Management Institute, 2021)

(Hillson, 2016؛ Kerzner, 2017؛ Standardization, 2018)

## أداء المشاريع الإنشائية

يُعد أداء المشاريع الإنشائية المتغير التابع في الدراسة الحالية، ويُمثل أحد المؤشرات الرئيسة المستخدمة في تقييم مدى نجاح المشاريع في تحقيق أهدافها وفق الخطط الموضوعية. ويعكس أداء المشاريع مستوى كفاءة وفاعلية تنفيذ الأعمال من خلال الالتزام بالجدول الزمني، والميزانية المعتمدة، ومعايير الجودة، وتحقيق متطلبات أصحاب المصلحة. وتشير الأدبيات إلى أن تحسين أداء المشاريع الإنشائية يرتبط بتطبيق الممارسات الإدارية الفعالة، وفي مقدمتها إدارة مخاطر المشاريع، لما لها من دور في الحد من التأخير، وتقليل تجاوزات التكاليف، وتحسين جودة التنفيذ، وتعزيز كفاءة استخدام الموارد، بما يسهم في تحقيق أهداف المشروع ورفع معدلات نجاحه، خاصة في المشاريع الإنشائية الكبرى (Kerzner, 2017؛ Turner, 2014؛ Flyvbjerg, 2014؛ Project Management Institute, 2021).

## تصميم البحث

فلسفة البحث: المنهج الوضعي

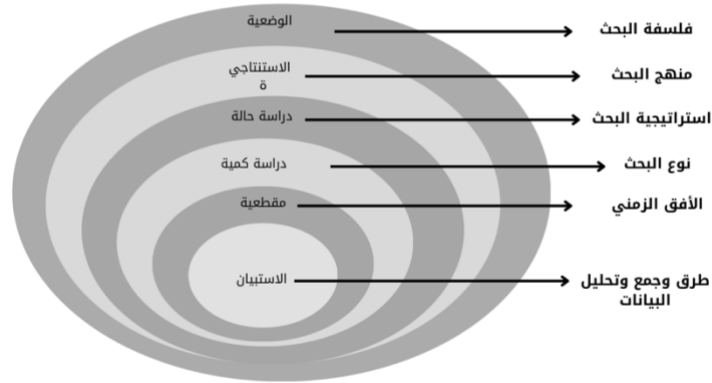
أسلوب البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة حالة

أداة البحث: كمية

المدة الزمنية: مقطعية

## تقنية جمع المعلومات: استبيان



الشكل (2)

ملخص منهجية البحث

المصدر : الطالب 2026

## مجتمع البحث وتقنيات اختيار العينة:

يمثل تحديد مجتمع البحث واختيار العينة المناسبة أحد المرتكزات الأساسية في الدراسات العلمية، إذ تعتمد دقة النتائج وإمكانية تعميمها بدرجة كبيرة على مدى تمثيل العينة لمجتمع الدراسة تمثيلاً حقيقياً. فكلما تم اختيار العينة وفق أسس علمية ومنهجية سليمة، زادت قدرتها على عكس خصائص مجتمع الدراسة، وأسهم ذلك في تعزيز موثوقية نتائج التحليل الإحصائي ودقة تفسيرها، بما يدعم تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

وانطلاقاً من ذلك، تحرص الباحثة على تحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة المناسبة بما يتوافق مع طبيعة الدراسة وأهدافها، لضمان جمع بيانات تعكس واقع تطبيق إدارة مخاطر المشاريع وأثرها في تحسين أداء

المشاريع الإنشائية في مجموعة بن لادن السعودية بمشاريع الحرمين الشريفين. وفي هذا الجزء سيتم عرض مجتمع الدراسة، وعينة البحث، والطريقة المعتمدة في اختيارها بصورة تفصيلية

مجتمع العينة:

| عدد العملاء | التصنيفات | القطاع                                                             |
|-------------|-----------|--------------------------------------------------------------------|
| 50          | الموظفين  | قطاع الإنشاءات – مجموعة بن لادن السعودية (مشاريع الحرمين الشريفين) |
| 100         | العملاء   |                                                                    |

جدول رقم: 1

المصدر: الطالب (2026)

عينة البحث:

| حجم العينة | عينة البحث                                        |
|------------|---------------------------------------------------|
| 50         | مجموعة بن لادن السعودية – مشاريع الحرمين الشريفين |

جدول رقم: 2

المصدر الطالب (2026)

## طريقة وتقنيات أخذ العينة:

اعتمدت الدراسة على العينة الاحتمالية، وتم اختيار أفراد العينة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وذلك لإتاحة الفرصة لجميع أفراد مجتمع الدراسة للمشاركة، بما يسهم في الحصول على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة، ويعزز من دقة النتائج وإمكانية تعميمها.

## طريقة جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، وقد قامت الباحثة بإعدادها بالاستناد إلى الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، بما يتوافق مع أهداف الدراسة وطبيعة مجتمعها. وبعد جمع الاستبانات سيتم إخضاع البيانات للتحليل الإحصائي بهدف تنظيمها وترميزها ومعالجتها وتفسيرها، بما يساعد في الكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في إدارة مخاطر المشاريع، والمتغير التابع المتمثل في أداء المشاريع الإنشائية، والوصول إلى نتائج علمية دقيقة يمكن الاستناد إليها في اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

## إدارة مخاطر المشاريع:

قامت الباحثة بإعداد فقرات الاستبانة الخاصة بقياس المتغير المستقل (إدارة مخاطر المشاريع) بالاستناد إلى الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات العلاقة بإدارة مخاطر المشاريع، وقد اشتمل هذا المتغير على (8) عبارات تقيس مستوى تطبيق إدارة مخاطر المشاريع في المشاريع الإنشائية. كما استخدمت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة، والذي يتدرج إلى: (أوافق بشدة، أوافق، محايد، غير أوافق، غير أوافق بشدة).

## المتغير المستقل (إدارة مخاطر المشاريع)

| المتغيرات | الأبعاد | عدد العبارات | المصدر |
|-----------|---------|--------------|--------|
|-----------|---------|--------------|--------|

|                         |                         |   |                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------|-------------------------|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| إدارة مخاطر<br>المشاريع | إدارة مخاطر<br>المشاريع | 8 | من إعداد الباحثة بالاستناد<br>إلى: Project<br>Management<br>Institute (2021)،<br>International<br>Organization for<br>Standardization<br>(2018)، Kerzner<br>(2017)، Hillson<br>& (2016)، Chapman<br>Ward (2011)،<br>& Albogamy<br>Dawood (2015) |
|-------------------------|-------------------------|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### جدول رقم 3:

المصدر: الطالب (2026)

#### أداء المشاريع الإنشائية:

قامت الباحثة بإعداد فقرات الاستبانة الخاصة بقياس المتغير التابع (أداء المشاريع الإنشائية) بالاستناد إلى الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات العلاقة بقياس أداء المشاريع، وقد اشتمل هذا المتغير على (8) عبارات تقيس مستوى أداء المشاريع الإنشائية. كما استخدمت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة، والذي يتدرج إلى: (أوافق بشدة، أوافق، محايد، غير أوافق، غير أوافق بشدة).

#### المتغير التابع (أداء المشاريع الإنشائية)

| المتغيرات | الأبعاد | عدد العبارات | المصدر |
|-----------|---------|--------------|--------|
|-----------|---------|--------------|--------|

|                            |                            |   |                                                                                                                                                                       |
|----------------------------|----------------------------|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| أداء المشاريع<br>الإنشائية | أداء المشاريع<br>الإنشائية | 8 | من إعداد الباحثة بالاستناد<br>إلى: Project<br>Management<br>Institute (2021)،<br>Kerzner (2017)،<br>Turner (2014)،<br>Flyvbjerg (2014)،<br>Al-Hejji & Assaf<br>(2006) |
|----------------------------|----------------------------|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

جدول رقم : 4

المصدر : الطالبة (2026)

## أنواع البيانات

تنقسم البيانات في هذه الدراسة إلى نوعين رئيسيين هما البيانات الأولية والبيانات الثانوية، وذلك بما يتناسب مع طبيعة دراسة دور إدارة مخاطر المشاريع في تحسين أداء المشاريع الإنشائية في مجموعة بن لادن السعودية بمشاريع الحرمين الشريفين، وذلك على النحو الآتي:

### أولاً: البيانات الأولية:

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات الأولية على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وذلك لقياس مستوى تطبيق إدارة مخاطر المشاريع ومستوى أداء المشاريع الإنشائية في مجموعة بن لادن السعودية بمشاريع الحرمين الشريفين. وقد قامت الباحثة بإعداد الاستبانة بالاستناد إلى الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، واستخدمت مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة، بهدف الحصول على البيانات اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

### ثانياً: البيانات الثانوية:

تم الحصول على البيانات الثانوية من خلال مراجعة الكتب العربية والأجنبية، والدوريات العلمية المحكمة، ورسائل الماجستير والدكتوراه، والدراسات والأبحاث السابقة ذات الصلة بإدارة مخاطر المشاريع وأداء المشاريع الإنشائية، بالإضافة إلى الاطلاع على الأدلة والمعايير المهنية، وفي مقدمتها دليل إدارة المشاريع (PMBOK® Guide) الإصدار السابع، ومعييار ISO 31000 لإدارة المخاطر، إلى جانب التقارير والمنشورات المتعلقة بقطاع الإنشاءات ومشاريع الحرمين الشريفين، وذلك بهدف بناء الإطار النظري للدراسة، ودعم نتائجها، والاستفادة من الأدبيات السابقة في تفسير النتائج ومناقشتها.

## طرق إجراء التحليل الإحصائي

بعد الانتهاء من جمع البيانات، سيتم إخضاعها للتحليل الإحصائي بهدف تنظيمها ومعالجتها وتفسيرها واستخلاص نتائج ذات دلالة علمية، وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وسيتم في البداية إجراء التحليل الوصفي لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة من خلال التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، بما يسهم في التعرف على الخصائص الديموغرافية للمستجيبين ومستوى استجاباتهم على فقرات الاستبانة.

كما سيتم التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها لضمان جودة البيانات وصلاحيّة الأداة للتطبيق، وذلك من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين للتحقق من الصدق الظاهري، واستخدام معامل ارتباط بيرسون للتحقق من صدق الاتساق الداخلي، ومعامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات الاستبانة والاتساق الداخلي لفقراتها. كما سيتم استخدام الإحصاءات المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة والكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في إدارة مخاطر المشاريع والمتغير التابع المتمثل في أداء المشاريع الإنشائية، بما يسهم في الوصول إلى نتائج دقيقة تدعم أهداف الدراسة.

## الخاتمة

استعرض هذا الفصل منهجية الدراسة بصورة شاملة، حيث تضمن تمهيد الفصل، والتعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، وطريقة وتقنيات اختيار العينة، وأداة الدراسة، وأنواع البيانات، وطرق جمعها، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، وذلك تمهيداً لعرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها في الفصل الرابع، بما يسهم في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها.

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

## مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات التي جُمعت من أفراد عينة الدراسة، والتي تناولت دور إدارة مخاطر المشاريع في تحسين أداء المشاريع الإنشائية في مجموعة بن لادن السعودية – مشاريع الحرمين الشريفين. وقد ركزت الدراسة على متغيرين رئيسيين، يتمثل المتغير المستقل في إدارة مخاطر المشاريع، والذي يعكس الممارسات المرتبطة بتحديد المخاطر، وتحليلها وتقييمها، وترتيبها حسب الأولوية، ووضع خطط الاستجابة المناسبة لها، واتخاذ الإجراءات الوقائية، ومتابعة المخاطر وتحديث سجلها بصورة مستمرة أثناء تنفيذ المشروع. أما المتغير التابع فهو أداء المشاريع الإنشائية، ويقاس مدى نجاح المشاريع في تحقيق أهدافها من خلال الالتزام بالجدول الزمني، والميزانية المعتمدة، والحد من التكاليف الإضافية، وتحقيق معايير الجودة، وتقليل الأخطاء وإعادة العمل، وتحقيق رضا أصحاب المصلحة والمستفيدين.

وقد تم استخدام برنامج **IBM SPSS Statistics (Version 29)** لإجراء التحليلات الإحصائية الخاصة بالدراسة بصورة منهجية، حيث بدأت عملية التحليل بالإحصاءات الوصفية لتحديد الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، والتي شملت الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ثم تم التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة لضمان جودة النتائج وموثوقيتها، تلا ذلك إجراء التحليلات الوصفية لمتغيرات الدراسة، وأخيرًا تطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة وقياس أثر إدارة مخاطر المشاريع في تحسين أداء المشاريع الإنشائية.

ويعرض هذا الفصل نتائج الدراسة بصورة منظمة، مع تفسيرها وربطها بالدراسات السابقة؛ بهدف توضيح طبيعة العلاقة بين إدارة مخاطر المشاريع وأداء المشاريع الإنشائية، وبيان مدى إسهام تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في تحسين أداء المشاريع داخل مجموعة بن لادن السعودية – مشاريع الحرمين الشريفين، وصولاً إلى استنتاجات علمية تسهم في دعم الممارسات الإدارية وتقديم توصيات عملية تساعد في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع الإنشائية وتحقيق أهدافها.

## تحليل البيانات:

### خصائص عينة الدراسة

تم توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية الأساسية، والتي تضمنت: الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في مجال المشاريع الإنشائية، وقد تم تحليل هذه البيانات من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية لكل فئة؛ بهدف التعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، وتشمل هذه الخصائص ما يلي:

#### البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر، أنثى.

الفئة العمرية: أقل من 25 سنة، من 25 إلى 34 سنة، من 35 إلى 44 سنة، 55 سنة فأكثر.

المؤهل العلمي: دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه).

سنوات الخبرة في مجال المشاريع الإنشائية: أقل من 3 سنوات، من 3 إلى 7 سنوات، من 8 إلى 12 سنة، أكثر من 12 سنة.

| المتغير        | فئات المتغير                     | العدد | النسبة من إجمالي العينة |
|----------------|----------------------------------|-------|-------------------------|
| الجنس          | ذكر                              | 8     | 15.7%                   |
|                | انثى                             | 43    | 84.3%                   |
|                | الإجمالي                         | 51    | 100%                    |
| المؤهل الدراسي | دبلوم                            | 5     | 9.8%                    |
|                | بكالوريوس                        | 29    | 56.9%                   |
|                | دراسات عليا (ماجستير ، دكتوراه ) | 17    | 33.3%                   |

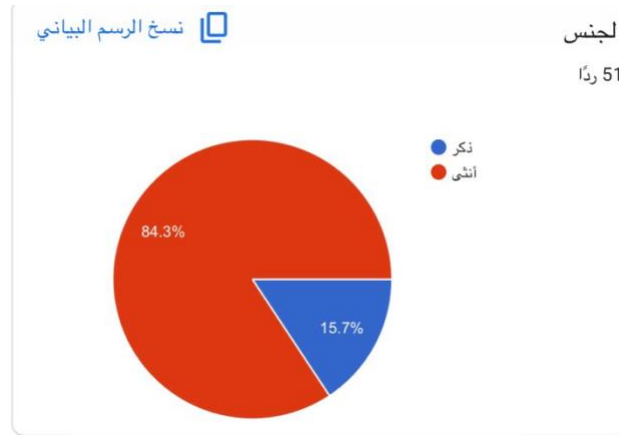
| 100%           | 51      | الإجمالي            | سنوات الخبرة<br>في المشاريع<br>الإنشائية |
|----------------|---------|---------------------|------------------------------------------|
| 11.8%          | 6       | أقل من 3 سنوات      |                                          |
| 7,8%           | 4       | من 3 إلى<br>7 سنوات |                                          |
| 17.6%          | 9       | من 8 إلى 12 سنة     |                                          |
| 62.7%          | 32      | أكثر من 12 سنة      |                                          |
| 100%           | 51      | الإجمالي            |                                          |
| النسبة المئوية | التكرار | الفئة العمرية       |                                          |
| 5.9%           | 3       | أقل من 25 سنة       |                                          |
| 13.7%          | 7       | من 25 إلى 34 سنة    |                                          |
| 56.9%          | 29      | من 35 إلى 44 سنة    |                                          |
| 23.5%          | 12      | 55 سنة فأكثر        |                                          |
| 100%           | 51      | الإجمالي            |                                          |

#### جدول رقم: ١

من بيانات جدول رقم 1 تم استخلاص النتائج التالية:

الجنس:

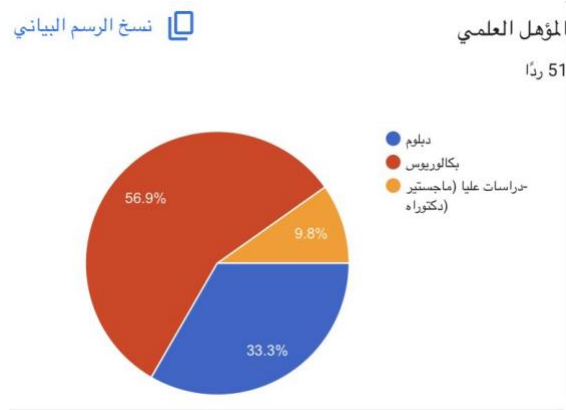
أظهرت النتائج الإحصائية أن عدد الذكور الذين استجابوا للاستبيان بلغ 8 أفراد بنسبة 15.7%، في حين بلغ عدد الإناث 43 فرداً بنسبة 84.3%، وتشير هذه النتائج إلى أن الإناث يشكلن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة، مما يعكس ارتفاع نسبة تمثيلهن مقارنة بالذكور في عينة الدراسة.



الشكل رقم: ٢ التصنيف وفق الجنس

### المؤهل الدراسي:

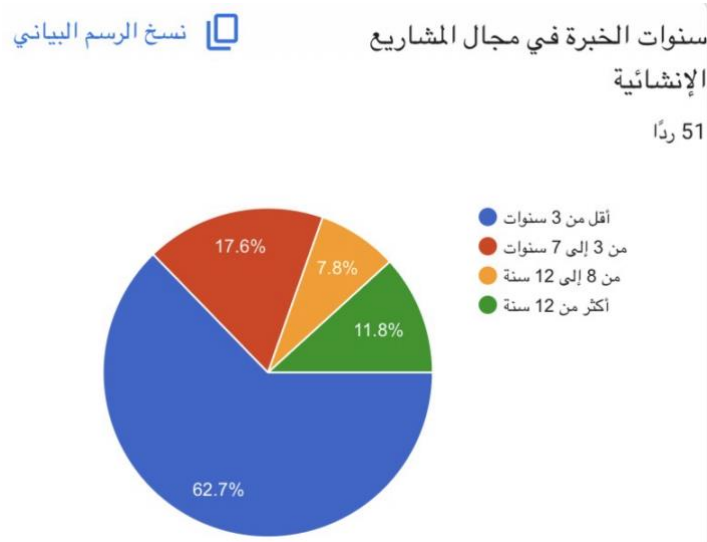
أظهرت النتائج الإحصائية أن حملة درجة البكالوريوس يمثلون النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ عددهم 29 فردًا بنسبة 56.9%، يليهم حملة الدراسات العليا (ماجستير/دكتوراه) بعدد 17 فردًا بنسبة 33.3%، بينما بلغ عدد الحاصلين على الدبلوم 5 أفراد بنسبة 9.8%، مما يدل على أن غالبية أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس.



الشكل رقم: ٤ التصنيف وفق المؤهل الدراسي

### سنوات الخبرة:

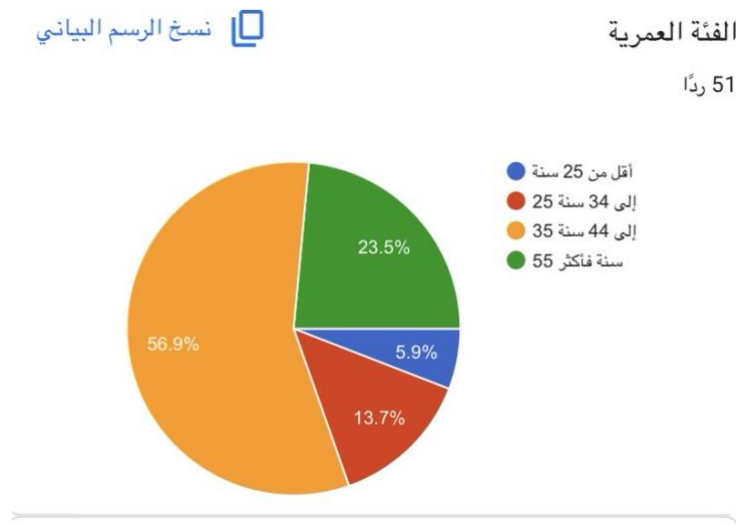
أظهرت النتائج الإحصائية أن فئة أكثر من 12 سنة جاءت في المرتبة الأولى بعدد 32 فرداً بنسبة 62.7%، تلتها فئة من 8 إلى 12 سنة بعدد 9 أفراد بنسبة 17.6%، ثم فئة أقل من 3 سنوات بعدد 6 أفراد بنسبة 11.8%، في حين جاءت فئة من 3 إلى 7 سنوات في المرتبة الأخيرة بعدد 4 أفراد بنسبة 7.8%، مما يشير إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة يتمتعون بخبرة تزيد على 12 سنة في مجال المشاريع الإنشائية.



الشكل رقم: ٥ التصنيف وفق سنوات الخبرة

## الفئة العمرية

أظهرت النتائج الإحصائية أن الفئة العمرية من 35 إلى 44 سنة جاءت في المرتبة الأولى بعدد 29 فردًا بنسبة 56.9%، تلتها الفئة العمرية 55 سنة فأكثر بعدد 12 فردًا بنسبة 23.5%، ثم الفئة العمرية من 25 إلى 34 سنة بعدد 7 أفراد بنسبة 13.7%، في حين جاءت الفئة العمرية أقل من 25 سنة في المرتبة الأخيرة بعدد 3 أفراد بنسبة 5.9%، مما يشير إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى الفئة العمرية من 35 إلى 44 سنة.



الشكل رقم: ٦ التصنيف وفق الفئة العمرية

## قياس صدق وثبات الدراسة

في إطار الحرص على ضمان جودة البيانات ودقة أدوات القياس المستخدمة، تم إخضاع أدوات الدراسة لسلسلة من الاختبارات المنهجية التي تهدف إلى التحقق من الخصائص القياسية للأداة، لا سيما صدق البناء وثباتها عبر مختلف الأبعاد، ويُقصد بالصدق هنا مدى قدرة الأداة على قياس المفهوم الذي صممت من أجله بدقة وموضوعية، في حين يعكس الثبات درجة الاتساق والاستقرار في نتائج الأداة عند تكرار استخدامها في ظروف مماثلة، عبر فقراتها ومجالاتها المختلفة.

وقد تم اعتماد نموذج المعادلات البنائية (SEM) كإطار تحليلي متقدم، لما له من قدرة على فحص مدى تطابق النموذج النظري المفترض مع البيانات الفعلية، مما يعزز قوة النموذج ويدعم صلاحية تفسير النتائج، كما تم تقييم الثبات الداخلي للأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وهو أحد أكثر المقاييس شيوعاً في تحليل درجة الاتساق بين الفقرات المرتبطة بكل بُعد من أبعاد الدراسة.

وقد نُفذت جميع التحليلات الإحصائية ضمن منهجية علمية دقيقة تهدف إلى تعزيز موثوقية النتائج وصحة الاستنتاجات، وتوضح الفقرات والجداول اللاحقة المؤشرات الكمية المتعلقة بدرجات الصدق والثبات التي تم التوصل إليها، بما يتيح فهماً واضحاً لمستوى جودة أدوات الدراسة وموثوقية البيانات المستخدمة في تحليل المتغيرات.

## صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

في إطار تعزيز جودة أدوات القياس المستخدمة في هذه الدراسة، تم اعتماد معيار الاتساق الداخلي كأحد المؤشرات الأساسية لتقييم صدق الأداة البحثية، وقد اختار الباحث استخدام معامل ألفا كرونباخ كأداة إحصائية لقياس مدى اتساق إجابات المشاركين على البنود المرتبطة بكل متغير من متغيرات الدراسة، ويُعد هذا المعامل من أكثر المؤشرات استخدامًا في البحوث الاجتماعية والسلوكية، نظرًا لقدرته العالية على الكشف عن درجة ترابط البنود المكونة للمقياس الواحد.

كخطوة مكملة لتعزيز الصدق البنائي للأداة، تم تحليل الصدق التقاربي باستخدام مؤشر متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted – AVE)، الذي يُستخدم لتقدير مدى تقارب البنود المنتمية لنفس البُعد، بما يضمن أن كل مجموعة من العبارات تقيس المفهوم الكامن ذاته بشكل متماسك.

كما شمل فحص الاتساق الداخلي على مستوى البنود الفردية، حيث تم احتساب معاملات الارتباط بين درجة كل بند والدرجة الكلية للبعد الذي ينتمي إليه، وقد استند الباحث في ذلك إلى المعيار الإحصائي المعتمد كما ورد في دراسة (Kaiser 1974)، حيث تم اعتماد قيمة 0.50 كحد أدنى مقبول لمعامل الارتباط، مع حذف أي بند لا يحقق هذا الحد لعدم مساهمته بدقة في تمثيل البعد الذي ينتمي إليه.

| القرار | قيمة (P) | معامل الارتباط | العبارات | المتغير              |
|--------|----------|----------------|----------|----------------------|
| مقبولة | 0.000    | 0.587          | A1       | إدارة مخاطر المشاريع |
| مقبولة | 0.000    | 0.805          | A2       |                      |
| مقبولة | 0.000    | 0.902          | A3       |                      |
| مقبولة | 0.000    | 0.885          | A4       |                      |

|                            |    |       |       |        |
|----------------------------|----|-------|-------|--------|
|                            | A5 | 0.858 | 0.000 | مقبولة |
|                            | A6 | 0.878 | 0.000 | مقبولة |
|                            | A7 | 0.904 | 0.000 | مقبولة |
|                            | A8 | 0.917 | 0.000 | مقبولة |
| أداء المشاريع<br>الإنشائية | B1 | 0.618 | 0.000 | مقبولة |
|                            | B2 | 0.802 | 0.000 | مقبولة |
|                            | B3 | 0.867 | 0.000 | مقبولة |
|                            | B4 | 0.743 | 0.000 | مقبولة |
|                            | B5 | 0.750 | 0.000 | مقبولة |
|                            | B6 | 0.773 | 0.000 | مقبولة |
|                            | B7 | 0.812 | 0.000 | مقبولة |
|                            | B8 | 0.712 | 0.000 | مقبولة |

## جدول رقم: ٢

### مقياس تطبيق المتغير الأول (إدارة مخاطر المشاريع)

أوضحت النتائج أن جميع معاملات الارتباط بين عبارات متغير إدارة مخاطر المشاريع والدرجة الكلية للمتغير جاءت مرتفعة، حيث تجاوزت جميعها الحد الأدنى المقبول، وكانت دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية أقل من (0.001)، مما يدل على تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس واتساق فقراته، ويؤكد صلاحية العبارات لقياس متغير إدارة مخاطر المشاريع.

### مقياس تطبيق المتغير الثاني (أداء المشاريع الإنشائية)

أظهرت النتائج أن معاملات الارتباط بين عبارات متغير أداء المشاريع الإنشائية والدرجة الكلية للمتغير جاءت مرتفعة، وكانت جميعها دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية أقل من (0.001)، مما يشير إلى تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس، ويؤكد أن جميع العبارات تقيس المتغير المستهدف بدرجة عالية من الاتساق.

## ثبات أداة الدراسة

يعبر ثبات أداة الدراسة عن مدى اتساق نتائجها عند تطبيقها في ظروف متشابهة، ويعد معامل ألفا كرونباخ من أكثر المقاييس استخدامًا لقياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان. وقد أظهرت نتائج التحليل أن معامل ألفا كرونباخ بلغ (0.958) لمتغير إدارة مخاطر المشاريع، و  $0.927$  لمتغير أداء المشاريع الإنشائية، بينما بلغ (0.961) لأداة الدراسة ككل، وهي جميعها قيم تفوق الحد الأدنى المقبول (0.70)، مما يدل على ارتفاع درجة الثبات والاتساق الداخلي، ويؤكد صلاحية أداة الدراسة للاستخدام في تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

| ألفا كرونباخ للمتغير | معامل ألفا كرونباخ | عدد العبارات | المتغير                  |
|----------------------|--------------------|--------------|--------------------------|
| 0.958                | 0.958              | 8            | إدارة مخاطر المشاريع     |
| 0.927                | 0.927              | 8            | إدارة المشاريع الإنشائية |
| 0.961                | 0.961              | 16           | أداة الدراسة ككل         |

جدول رقم: ٣

### إدارة مخاطر المشاريع

أظهرت النتائج الإحصائية أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمتغير إدارة مخاطر المشاريع بلغت 0.958، وهي قيمة مرتفعة جدًا، مما يدل على تمتع المقياس بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي بين فقراته، ويؤكد موثوقية أداة القياس في قياس هذا المتغير.

### أداء المشاريع الإنشائية

أظهرت النتائج الإحصائية أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمتغير أداء المشاريع الإنشائية بلغت 0.927، وهي قيمة مرتفعة جدًا، مما يعكس مستوى عاليًا من الثبات الداخلي بين فقرات المقياس، ويؤكد صلاحية الأداة وموثوقيتها في قياس متغير أداء المشاريع الإنشائية.

## أداة الدراسة ككل

بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة ككل 0.961، وهي قيمة تفوق الحد الأدنى المقبول إحصائياً، مما يدل على ارتفاع مستوى الاتساق الداخلي بين جميع فقرات الاستبيان، ويؤكد إمكانية الاعتماد على الأداة في تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

## التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|------------|-------|-------|-----------|----------------|
|------------|-------|-------|-----------|----------------|

جدول رقم: ٤

وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقاً للمعادلة التالية:

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة من فئات مقياس ليكرت الخماسي من خلال قسمة المدى الكلي للمقياس (100%) على عدد فئات المقياس (5)، حيث بلغت قيمة كل فئة 20%، وذلك لتحديد مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة وتفسير المتوسطات الحسابية

| مستوى الأهمية | الوزن النسبي | الاتجاه العام | المتوسط الحسابي | المتغير                    |
|---------------|--------------|---------------|-----------------|----------------------------|
| مرتفع جداً    | 87.0%        | موافق بشدة    | 4.35            | إدارة المخاطر<br>المشاريع  |
| مرتفع جداً    | 84.0%        | موافق بشدة    | 4.20            | أداة المشاريع<br>الإنشائية |

جدول رقم: ٥

### الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

يوضح الجدول التالي نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية وتحديد الاتجاه العام ومستوى الأهمية، بهدف التعرف على مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة، والمتمثلة في إدارة مخاطر المشاريع وأداء المشاريع الإنشائية، وذلك بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماس

| المتغير                   | المتوسط الحسابي | الاتجاه العام | مستوى الأهمية |
|---------------------------|-----------------|---------------|---------------|
| إدارة المخاطر<br>المشاريع | 4.35            | موافق بشدة    | مرتفع جدًا    |
| أداة المشاريع الإنشائية   | 4.20            | موافق بشدة    | مرتفع جدًا    |

جدول رقم: ٦

## معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة

أظهرت نتائج تحليل معامل ارتباط بيرسون وجود علاقة ارتباط موجبة بين متغيرات الدراسة، كما جاءت جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية أقل من (0.01)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير إدارة مخاطر المشاريع ومتغير أداء المشاريع الإنشائية، وكذلك بين أبعاد المتغيرين، الأمر الذي يشير إلى اتساق المتغيرات وإمكانية الاعتماد عليها في اختبار فرضيات الدراسة باستخدام أساليب التحليل الإحصائي المناسبة

| متغيرات<br>الدراسة                                            | معامل ارتباط بيرسون<br>(Pearson Correlation) | Sig. (2-tailed) | N  |
|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------|----|
| إدارة<br>مخاطر<br>المشاريع<br>× أداء<br>المشاريع<br>الإنشائية | 0.762                                        | 0.000           | 51 |

جدول رقم: ٧

## اختبار صدق الدراسة

### نتائج اختبار فرضيات الدراسة

#### الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة مخاطر المشاريع وتحسين أداء المشاريع الإنشائية في مجموعة بن لادن السعودية – مشاريع الحرمين الشريفين.

#### الفرضيات الفرعية

##### الفرضية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد مخاطر المشاريع وتحسين أداء المشاريع الإنشائية.

##### الفرضية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل وتقييم مخاطر المشاريع وتحسين أداء المشاريع الإنشائية.

##### الفرضية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستجابة لمخاطر المشاريع وتحسين أداء المشاريع الإنشائية.

##### الفرضية الرابعة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متابعة ومراقبة مخاطر المشاريع وتحسين أداء المشاريع الإنشائية.

##### الفرضية الخامسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة مخاطر المشاريع وتحقيق الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة في المشاريع الإنشائية.

## الفرضية السادسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق إدارة مخاطر المشاريع ومستوى أداء المشاريع الإنشائية

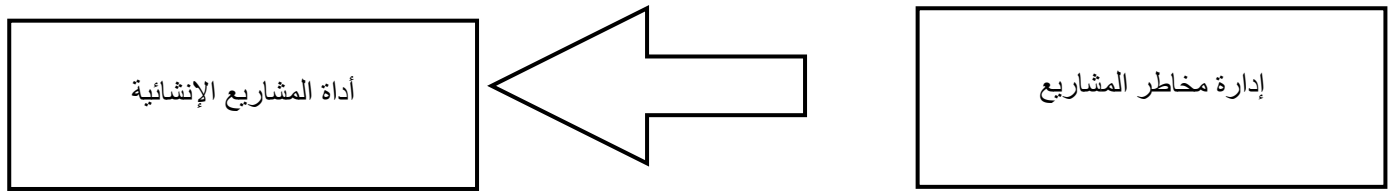
## العلاقة بين إدارة مخاطر المشاريع وأداء المشاريع الإنشائية

تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط، وذلك للتحقق من وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة مخاطر المشاريع على أداء المشاريع الإنشائية. واعتمدت الدراسة على معامل الارتباط  $(R)$ ، ومعامل التحديد  $(R^2)$ ، ومستوى الدلالة الإحصائية  $(Sig)$ ، للحكم على قبول أو رفض الفرضيات

| القرار | $R^2$ | R     | المتغير التابع          | المتغير المستقل      | الفرضية |
|--------|-------|-------|-------------------------|----------------------|---------|
| مقبولة | 0.688 | 0.829 | أداء المشاريع الإنشائية | إدارة مخاطر المشاريع | H1      |
| مقبولة | 0.468 | 0.684 | أداء المشاريع الإنشائية | إدارة مخاطر المشاريع | H2      |
| مقبولة | 0.383 | 0.619 | أداء المشاريع الإنشائية | إدارة مخاطر المشاريع | H3      |
| مقبولة | 0.714 | 0.845 | أداء المشاريع الإنشائية | إدارة مخاطر المشاريع | H4      |
| مقبولة | 0.684 | 0.827 | أداء المشاريع الإنشائية | إدارة مخاطر المشاريع | H5      |

## جدول رقم: ٨

تشير نتائج اختبار الفرضيات إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة مخاطر المشاريع وأداء المشاريع الإنشائية، حيث كانت جميع قيم مستوى الدلالة أقل من  $(0.05)$ ، مما يدل على قبول الفرضيات البحثية وتحقيق أهداف الدراسة



الشكل رقم : ٧

## النتائج

يستعرض هذا الجزء من الدراسة مناقشة النتائج المتعلقة بدور إدارة مخاطر المشاريع في تحسين أداء المشاريع الإنشائية، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة مخاطر المشاريع وأثرها في تحسين أداء المشاريع، بالتطبيق على مجموعة بن لادن السعودية – مشاريع الحرمين الشريفين. وقد ركزت الدراسة على متغيرين رئيسيين، يتمثل المتغير الأول في إدارة مخاطر المشاريع، والتي تشمل مجموعة من الممارسات المتمثلة في تحديد المخاطر، وتحليلها، وتقييمها، ووضع خطط الاستجابة المناسبة لها، ومتابعتها بصورة مستمرة، بما يسهم في الحد من الآثار السلبية للمخاطر وتعزيز فرص نجاح المشاريع. أما المتغير الثاني فهو أداء المشاريع الإنشائية، والذي يعبر عن قدرة المشروع على تحقيق أهدافه من خلال الالتزام بالجدول الزمني، والميزانية المحددة، وجودة التنفيذ، وتحقيق رضا أصحاب المصلحة، بما يعكس كفاءة إدارة المشروع وفاعلية تنفيذ أنشطته.

ويتضمن هذا الفصل عرضاً لأبرز النتائج الإحصائية المستخلصة من الدراسة الميدانية، ومناقشتها في ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة والأدبيات العلمية ذات الصلة، مع تقديم التفسيرات العلمية التي تسهم في توضيح أثر إدارة مخاطر المشاريع في تحسين أداء المشاريع الإنشائية، كما يتناول الفصل مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تدعم مجموعة بن لادن السعودية في تطوير ممارسات إدارة المخاطر، بما يعزز كفاءة تنفيذ المشاريع، ويرفع مستوى الأداء، ويسهم في تحقيق أهداف المشاريع الإنشائية وفق أفضل الممارسات العالمية في إدارة المشاريع وإدارة المخاطر.

## الاستنتاجات والمقارنة بين النتائج والدراسات السابقة

أظهرت الدراسة أن إدارة مخاطر المشاريع تمثل عاملاً رئيسياً في تحسين أداء المشاريع الإنشائية، وأن تحقيق مستويات مرتفعة من أداء المشاريع يعتمد بدرجة كبيرة على التطبيق الفعال لممارسات إدارة المخاطر في جميع

مراحل المشروع، بدءًا من تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها، وانتهاءً بمتابعتها ووضع خطط الاستجابة المناسبة لها. كما بينت النتائج أن التطبيق المنهجي لإدارة المخاطر يسهم في تقليل احتمالية حدوث المشكلات أثناء تنفيذ المشاريع، وتحسين الالتزام بالجدول الزمني والميزانية المحددة، ورفع جودة التنفيذ، وتحقيق رضا أصحاب المصلحة.

واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة **Albogamy and Dawood (2015)** التي أكدت أهمية تطبيق منهجيات إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية بالمملكة العربية السعودية، وأثرها في الحد من المخاطر منذ المراحل المبكرة للمشروع وتحسين فرص نجاحه.

كما انسجمت النتائج مع دراسة **Assaf and Al-Hejji (2006)** التي أوضحت أن ضعف إدارة المخاطر يعد من أبرز أسباب تأخر المشاريع الإنشائية، وأن تطبيق ممارسات فعالة لإدارة المخاطر يسهم في الحد من التأخير وتحسين أداء المشاريع.

وتوافقت نتائج الدراسة مع ما أشار إليه **Hillson (2016)** و **Kerzner (2017)** و **Project Management Institute (2021)** من أن إدارة المخاطر تعد أحد العوامل الأساسية المؤثرة في نجاح المشاريع، وأن التخطيط المبكر للمخاطر والاستجابة المناسبة لها يسهمان في تحسين الأداء وتحقيق أهداف المشروع بكفاءة.

كما دعمت نتائج الدراسة ما توصل إليه **Aven (2016)** بشأن أهمية تقييم المخاطر في دعم اتخاذ القرار وتحسين نتائج المشاريع، بالإضافة إلى ما أكدته **Flyvbjerg (2014)** حول الدور المحوري لإدارة المخاطر في نجاح المشاريع الكبرى والحد من التعثر وارتفاع التكاليف.

وانسجمت النتائج كذلك مع دراسة **Zou, Zhang, and Wang (2007)** التي أكدت أن تحديد المخاطر وتحليلها بصورة منهجية يسهم في تحسين أداء المشاريع الإنشائية وتقليل الآثار السلبية للمخاطر أثناء التنفيذ.

كما اتفقت نتائج الدراسة مع ما توصل إليه **الغامدي (2020)** و **حبشي (2019)** و **الشهراني (2021)** بشأن أهمية إدارة المخاطر في رفع كفاءة المشاريع الإنشائية وتحسين الأداء المؤسسي، من خلال تطبيق منهجيات علمية تساعد على التنبؤ بالمخاطر والحد من آثارها.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تناولت دور إدارة مخاطر المشاريع في تحسين أداء المشاريع الإنشائية بالتطبيق على **مجموعة بن لادن السعودية – مشاريع الحرمين الشريفين**، وهو قطاع يتميز بطبيعة مشاريع ضخمة ومعقدة، الأمر الذي يضيف بعدًا تطبيقيًا يسهم في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية داخل المملكة العربية السعودية.

## التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي الدراسة بتعزيز تطبيق ممارسات إدارة مخاطر المشاريع في جميع مراحل تنفيذ المشاريع الإنشائية، بما يسهم في الحد من المخاطر المحتملة وتحسين كفاءة تنفيذ المشاريع وتحقيق أهدافها. كما توصي بتطوير آليات منهجية مستمرة لتحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها ومتابعتها، مع تحديث خطط الاستجابة للمخاطر بصورة دورية بما يتوافق مع طبيعة المشاريع الإنشائية ومتغيراتها.

كما توصي الدراسة بالاهتمام بتأهيل مديري المشاريع والعاملين من خلال البرامج التدريبية المتخصصة في إدارة مخاطر المشاريع، بما يسهم في رفع كفاءتهم وتعزيز قدرتهم على التعامل مع المخاطر واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب. وتوصي أيضاً بالاستفادة من التقنيات والأنظمة الرقمية الحديثة في عمليات إدارة المخاطر، بما يدعم عمليات المتابعة والرقابة، ويحسن جودة تنفيذ المشاريع، ويحد من التأخير والتكاليف الإضافية، ويعزز كفاءة الأداء.

وتؤكد الدراسة أهمية تعزيز ثقافة إدارة المخاطر داخل المشاريع الإنشائية، وتشجيع العاملين على المشاركة في تحديد المخاطر والإبلاغ عنها بصورة مستمرة، بما يسهم في رفع مستوى الوعي بالمخاطر وتحسين عملية اتخاذ القرار. كما توصي بإجراء دراسات مستقبلية تتناول أثر إدارة مخاطر المشاريع في قطاعات إنشائية أخرى داخل المملكة العربية السعودية، أو دراسة متغيرات أخرى قد يكون لها دور في تحسين أداء المشاريع الإنشائية، بما يسهم في توسيع نطاق المعرفة العلمية والاستفادة من نتائج الدراسة.

## الخاتمة

خلصت الدراسة إلى أن إدارة مخاطر المشاريع تمثل عاملاً مؤثراً في تحسين أداء المشاريع الإنشائية في مجموعة بن لادن السعودية – مشاريع الحرمين الشريفين، حيث أثبتت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة مخاطر المشاريع وأداء المشاريع الإنشائية. كما أكدت الدراسة أن التطبيق الفعال لممارسات إدارة المخاطر يسهم في الحد من المخاطر المحتملة، وتحسين جودة التنفيذ، والالتزام بالجدول الزمني والميزانية المحددة، ورفع كفاءة أداء المشاريع وتحقيق أهدافها. وتؤكد الدراسة أهمية تبني منهجية متكاملة لإدارة المخاطر وفقاً لأفضل الممارسات والمعايير الدولية، بما يدعم نجاح المشاريع الإنشائية، ويسهم في تعزيز كفاءة قطاع التشييد، ويتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

## قائمة المراجع

- Albogamy, A., & Dawood, N. (2015). Development of a client-based risk management methodology for the early design stage of construction processes: Applied to the Saudi Arabian construction industry. *International Journal of Project Management*, 33(3), 692–705.
- Anheier, H. K. (2014). *Nonprofit organizations: Theory, management, policy* (2nd ed.). Routledge.
- Assaf, S. A., & Al-Hejji, S. (2006). Causes of delay in large construction projects. *International Journal of Project Management*, 24(4), 349–357.
- Aven, T. (2016). Risk assessment and risk management: Review of recent advances. *Reliability Engineering & System Safety*, 152, 1–13.
- Chapman, C., & Ward, S. (2011). *How to manage project opportunity and risk*. Wiley.
- Flyvbjerg, B. (2014). What you should know about megaprojects and why: An overview. *Project Management Journal*, 45(2), 6–19.
- Hillson, D. (2016). *Managing risk in projects* (3rd ed.). Routledge.
- IBM Corp. (2023). *IBM SPSS Statistics for Windows* (Version 29.0). IBM Corp.
- International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000: Risk management – Guidelines*. Retrieved from <https://www.iso.org/iso-31000-risk-management.html>

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

Ministry of Hajj and Umrah. (2022). Annual report on the Two Holy Mosques development projects. Retrieved from <https://www.haj.gov.sa>

Project Management Institute. (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.). Project Management Institute. Retrieved from <https://www.pmi.org>

Saudi Contractors Authority. (2021). Construction and building sector report in Saudi Arabia. Retrieved from <https://sca.sa>

Turner, J. R. (2014). The handbook of project-based management (4th ed.). McGraw-Hill.

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

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

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

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