

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- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

٢٠٢٦ - الفصل الدراسي الأول

مقدمة الدراسة

تُعد إدارة المشاريع من المرتكزات الأساسية لرفع كفاءة تنفيذ الأعمال وتحقيق أهداف المشروع ضمن قيود الوقت والتكلفة والجودة، حيث يعتمد نجاح المشروع على التخطيط المنهجي والجدولة الدقيقة والرقابة المستمرة واتخاذ القرارات المبنية على بيانات. (Kerzner, 2017)

وتؤكد الممارسات المهنية الحديثة أن إدارة المشاريع لم تعد تقتصر على تنفيذ الأنشطة، بل تشمل إدارة المجالات المعرفية التي ترفع احتمالية نجاح المشروع، ومن ضمنها إدارة المخاطر بوصفها جزءاً جوهرياً من إدارة المشروع المعاصرة. (Project Management Institute, 2021)

وتُعرّف إدارة المخاطر بأنها عملية منظمة للتعامل مع عدم اليقين عبر تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها ثم اختيار الاستجابات المناسبة ومراقبتها بشكل مستمر، بهدف تقليل الآثار السلبية وتعظيم الفرص، بما يعزز تحقيق أهداف المشروع. (International Organization for Standardization, 2018)

وفي المشاريع الإنشائية تحديداً، تتزايد أهمية إدارة المخاطر بسبب طبيعة القطاع التي تنسم بتعدد الأطراف وتداخل الأعمال الفنية وتغير الظروف التشغيلية، الأمر الذي يجعل المشاريع عرضة لمخاطر متعددة قد تؤثر على الأداء النهائي للمشروع من حيث الانحراف الزمني وتجاوز التكاليف أو تدني الجودة. (Zou, Zhang, & Wang, 2007)

وتُظهر الأدبيات أن التأخير في المشاريع الإنشائية الكبيرة يمثل أحد أبرز مظاهر ضعف الأداء، وترتبط أسبابه بعوامل متعددة مثل التخطيط غير الكافي، ومشكلات التنسيق، وضعف إدارة التغيرات، وهي عوامل تتقاطع مباشرة مع كفاءة إدارة المخاطر واستعداد المشروع للتعامل مع الأحداث غير المتوقعة. (Al-Hejji, & Assaf, 2006)

وفي البيئة السعودية، تتطلب طبيعة المشاريع الإنشائية وتحديات السوق المحلي تبني منهجيات ملائمة لإدارة المخاطر منذ المراحل المبكرة، حيث تبرز الحاجة إلى أطر عملية تتوافق مع خصائص الصناعة المحلية بهدف تحسين اتخاذ القرار وتقليل آثار المخاطر على الأداء. (Dawood, 2015 & Albogamy)

كما تشير التقارير القطاعية إلى أن قطاع التشييد والبناء في المملكة يشهد توسعاً كبيراً، ويحتاج إلى رفع مستوى النضج الإداري في إدارة المشاريع، بما يشمل تطوير ممارسات إدارة المخاطر لدعم الإنجاز ورفع الإنتاجية وتحسين نتائج المشاريع. (Saudi Contractors Authority, 2021)

وتكتسب مشاريع الحرمين الشريفين أهمية استثنائية بوصفها مشاريع ذات حساسية عالية ومتطلبات تشغيلية وتنظيمية دقيقة ترتبط بخدمة أعداد كبيرة من الزوار والمعتمرين والحجاج، ما يجعل إدارة المخاطر عنصرًا حاسمًا لضمان استمرارية العمل وسلامة التنفيذ وجودة المخرجات وفق الخطط المعتمدة. (Ministry of Hajj and Umrah, 2022)

ومن المنظور المؤسسي، تُعد إدارة المخاطر أداة إدارية تسهم في تحسين الأداء من خلال تعزيز الوقاية والاستجابة وتخفيض الخسائر ورفع كفاءة العمليات، وقد تناولت الأدبيات العربية دور إدارة المخاطر في دعم الأداء المؤسسي في المشاريع الهندسية. (حبشي، 2019)

وبناءً على ذلك، تتجه هذه الدراسة إلى بحث دور إدارة مخاطر المشاريع في تحسين أداء المشاريع الإنشائية في مجموعة بن لادن السعودية – مشاريع الحرمين الشريفين، من خلال تحليل ممارسات إدارة المخاطر وارتباطها بمؤشرات الأداء الأساسية للمشاريع (الوقت، التكلفة، الجودة)، بما يسهم في تقديم نتائج داعمة لتحسين الإدارة والتخطيط في المشاريع الكبرى ذات الأهمية الاستراتيجية. (Hillson, 2016; Project Management Institute, 2021)

مشكلة الدراسة

تواجه المشاريع الإنشائية الكبرى تحديات متعددة تؤثر في مستوى أدائها، من أبرزها التأخر في التنفيذ، وتجاوز التكاليف، وضعف جودة المخرجات، إضافة إلى صعوبة التعامل مع حالات عدم اليقين والمخاطر المفاجئة. وتشير الأدبيات المتخصصة في إدارة المشاريع إلى أن ضعف التخطيط المسبق وإدارة المخاطر يعد من الأسباب الرئيسية في تعثر المشاريع الكبرى وانخفاض كفاءتها التشغيلية (Al-Hejji, 2006 & Kerzner, 2017; Assaf). كما تؤكد المعايير المهنية أن إدارة المخاطر تمثل أحد المجالات المعرفية الأساسية في إدارة المشاريع الحديثة، لما لها من دور مباشر في تقليل التهديدات وتعزيز فرص النجاح وتحسين نتائج الأداء (Project Management Institute, 2021; International Organization for Standardization, 2018).

الفجوة النظرية

وعلى الرغم من تناول العديد من الدراسات لموضوع المخاطر في المشاريع الإنشائية، فإن معظمها ركز على تحديد أنواع المخاطر أو تحليل أسباب التأخير بصورة عامة، دون التعمق في قياس العلاقة التحليلية المباشرة بين مستوى تطبيق إدارة مخاطر المشاريع ومؤشرات أداء المشاريع الإنشائية، خاصة في البيئات ذات الخصوصية التنظيمية والاستراتيجية (Wang, 2007; Hillson, 2016 & Zou, Zhang). كما أن الدراسات المطبقة في السياق السعودي ما تزال محدودة، خصوصاً في المشاريع الضخمة التي تنسم بحساسية عالية وتعدد أصحاب المصلحة، مما يشير إلى وجود فجوة نظرية تتعلق بندرة الدراسات التي تربط بين إدارة المخاطر وتحسين الأداء في المشاريع الإنشائية الكبرى داخل المملكة (Dawood, 2015 & Albogamy; حبشي, 2019).

الفجوة التطبيقية

أما على المستوى التطبيقي، فيشهد قطاع التشييد والبناء في المملكة العربية السعودية توسعاً كبيراً يتطلب رفع مستوى النضج الإداري وتطوير أدوات إدارة المشاريع، ومن ضمنها إدارة المخاطر، لضمان تحقيق الكفاءة والفعالية في التنفيذ (Saudi Contractors Authority, 2021). وتُعد مشاريع الحرمين الشريفين من أبرز المشاريع الاستراتيجية التي تتطلب مستويات عالية من التخطيط والتحكم نظراً لأهميتها الدينية والخدمية وكثرة

الأطراف المشاركة في تنفيذها (Ministry of Hajj and Umrah, 2022). ومع ذلك، لا تتوافر دراسات ميدانية كافية تقيس واقع تطبيق إدارة مخاطر المشاريع في مجموعة بن لادن السعودية ضمن مشاريع الحرمين الشريفين، ومدى انعكاس ذلك على الأداء الفعلي من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة، الأمر الذي يحد من توفر أدلة علمية تدعم اتخاذ القرار وتحسين الممارسات الإدارية.

وبناءً على ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى تحليل واقع إدارة مخاطر المشاريع في مجموعة بن لادن السعودية وقياس أثرها في تحسين أداء المشاريع الإنشائية في مشاريع الحرمين الشريفين، بهدف سد الفجوة النظرية والتطبيقية وتقديم نتائج تسهم في تطوير الممارسات الإدارية في قطاع التشييد بالمملكة.

أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من الأهمية المتزايدة لإدارة مخاطر المشاريع في ظل تعقد بيئة المشاريع الإنشائية وارتفاع مستوى عدم اليقين المرتبط بها، حيث تؤكد الأدبيات أن تطبيق ممارسات فعالة لإدارة المخاطر يساهم في تحسين فرص نجاح المشاريع وتعزيز كفاءتها التشغيلية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية (Hillson, 2017; Kerzner, 2016). كما يشير دليل إدارة المشاريع إلى أن إدارة المخاطر تمثل أحد المحاور الأساسية في دعم التخطيط الاستباقي وتحسين جودة القرارات الإدارية داخل المشاريع (Project Management Institute, 2021).

الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في إسهامها في إثراء الأدبيات العربية والأجنبية في مجال إدارة المشاريع، من خلال تقديم تحليل علمي للعلاقة بين إدارة مخاطر المشاريع وأداء المشاريع الإنشائية في سياق المشاريع الكبرى ذات الخصوصية الدينية والاستراتيجية. كما تساهم الدراسة في سد النقص في الدراسات التي تناولت مشاريع الحرمين الشريفين بصورة تحليلية تربط بين الأطر النظرية لإدارة المخاطر ومؤشرات الأداء الأساسية للمشاريع (Zou, Zhang, Albogamy & Wang, 2007; Dawood, 2015). وتدعم نتائج الدراسة تطوير النماذج النظرية التي توضح أثر إدارة المخاطر على الأداء المؤسسي في قطاع التشييد والبناء (حبشي، 2019; Project Management Institute, 2021).

الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في إمكانية الاستفادة من نتائجها في تحسين ممارسات إدارة مخاطر المشاريع داخل مجموعة بن لادن السعودية، بما يساهم في رفع كفاءة تنفيذ مشاريع الحرمين الشريفين وتحسين مستوى الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة. كما تساعد نتائج الدراسة القيادات الإدارية ومديري المشاريع على تبني سياسات وإجراءات مبنية على أسس علمية في التعامل مع المخاطر المحتملة (Hillson, 2016; Standardization, 2018). وتساهم الدراسة كذلك في دعم الجهات المعنية بقطاع التشييد في تطوير معايير وإرشادات تنظيمية تعزز من مستوى النضج الإداري وتحسين الأداء العام للمشاريع الكبرى في

المملكة العربية السعودية) , Ministry of Hajj and Umrah, 2021; Saudi Contractors Authority, 2022.
(2022).

أسئلة الدراسة

تنطلق الدراسة من مجموعة من التساؤلات الرئيسية التي تهدف إلى استكشاف دور إدارة مخاطر المشاريع في تحسين أداء المشاريع الإنشائية، وذلك على النحو الآتي:

1. ما هي أبرز أنواع المخاطر التي تواجه المشاريع الإنشائية في مجموعة بن لادن السعودية، خاصة في مشاريع الحرمين الشريفين؟
2. ما مدى تأثير تطبيق إدارة مخاطر المشاريع على تحسين أداء المشاريع الإنشائية من حيث الوقت والتكلفة والجودة؟
3. ما هي الأساليب والإجراءات المتبعة في تحديد وتحليل وتقييم المخاطر في المشاريع الإنشائية؟
4. ما دور استراتيجيات الاستجابة للمخاطر في الحد من تأثيرها على سير المشاريع الإنشائية؟
5. ما هي أهم الممارسات الإدارية التي تسهم في تعزيز فاعلية إدارة المخاطر وتحقيق الأداء المستدام للمشاريع على المدى الطويل؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة مخاطر المشاريع في تحسين أداء المشاريع الإنشائية في مجموعة بن لادن السعودية، بالتطبيق على مشاريع الحرمين الشريفين.

الأهداف الفرعية:

1. تحديد أهم أنواع المخاطر التي تواجه المشاريع الإنشائية في بيئة العمل محل الدراسة.
2. تحليل أثر تطبيق إدارة مخاطر المشاريع على أداء المشاريع من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة.
3. تقييم الأساليب المستخدمة في تحديد وتحليل المخاطر في المشاريع الإنشائية.
4. التعرف على دور استراتيجيات التعامل مع المخاطر في تقليل الآثار السلبية على المشاريع.
5. اقتراح مجموعة من الممارسات والتوصيات التي تسهم في تحسين إدارة المخاطر وتعزيز أداء المشاريع على المدى الطويل.

فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة لاختبار الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة مخاطر المشاريع وتحسين أداء المشاريع الإنسانية. H1
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد المخاطر في المشاريع الإنسانية وتحسين كفاءة تنفيذ المشاريع. H2
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل وتقييم المخاطر وتقليل التأخيرات في المشاريع الإنسانية. H3
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الاستجابة للمخاطر وتحسين جودة المشاريع الإنسانية. H4
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعايير الدولية لإدارة المخاطر (مثل H5: ISO 31000 وتحسين الأداء العام للمشاريع الإنسانية. (PMBOK و

نموذج الدراسة

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



منهجية الدراسة

فلسفة البحث المنهج الوضعي positivism

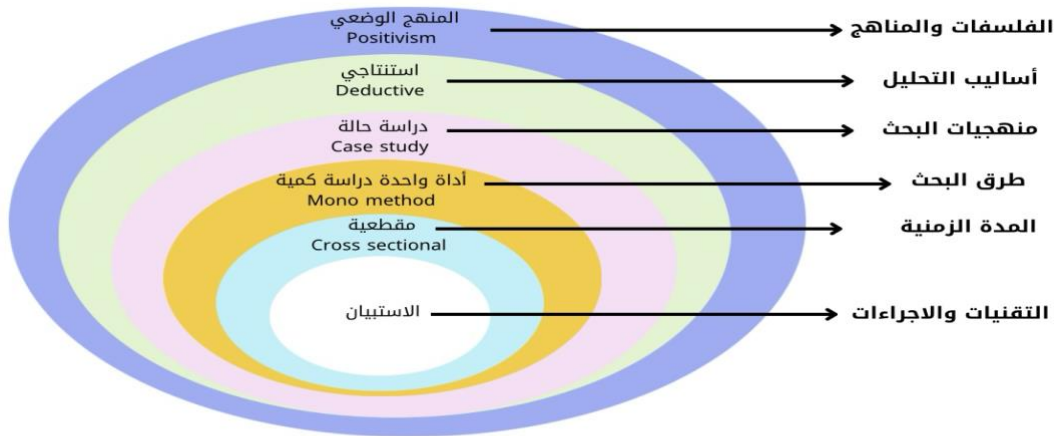
أسلوب التحليل استنتاجي Deductive

استراتيجية البحث دراسة حالة Case study

أداة البحث : كمية Mono method

المدة الزمنية: مقطعية cross sectional

تقنيات تجميع البيانات: استبيان



ملخص منهجية البحث

المصدر الطالب (٢٠٢٦)

الدراسة الميدانية

تُعد إدارة مخاطر المشاريع من الركائز الأساسية التي تسهم في تحسين أداء المشاريع الإنشائية، خاصة في المشاريع الكبرى ذات الحساسية العالية مثل مشاريع الحرمين الشريفين. ونظرًا لأهمية العلاقة بين تطبيق ممارسات إدارة المخاطر ومستوى أداء المشاريع، تسعى هذه الدراسة إلى إجراء دراسة ميدانية في مجموعة بن لادن السعودية لاستكشاف واقع تطبيق إدارة مخاطر المشاريع، وتحليل أثرها على أداء المشاريع الإنشائية من حيث الالتزام بالجدول الزمنية، وضبط التكاليف، وتحقيق معايير الجودة. كما تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أبرز المخاطر التي تواجه المشاريع، ومدى فاعلية الاستراتيجيات المتبعة في إدارتها، بما يسهم في تقديم تصور علمي يعزز من كفاءة تنفيذ المشاريع في بيئة العمل السعودية، خاصة في المشاريع المرتبطة بالحرمين الشريفين.

مخطط المشروع المقترح

. الفصل الأول: المقدمة

. الفصل الثاني: الإطار النظري

. لفصل الثالث: منهجية البحث

. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس مناقشة النتائج والخاتمة

1. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

1.1. المقدمة:

1.2. المتغير المستقل

1.3. المتغير التابع

1.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

1.5. الخاتمة

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.

International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000: Risk management – Guidelines*.

<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.

<https://www.haj.gov.sa>

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

<https://www.pmi.org>

Saudi Contractors Authority. (2021). Construction and building sector report in Saudi Arabia.

<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.

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 الإنسانية*.

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