

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 عنصراً حاسماً 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 يجد 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

تتبع أهمية هذه الدراسة من الأهمية المتزايدة لإدارة مخاطر المشاريع في ظل تعقّد بيئة المشاريع الإنشائية وارتفاع مستوى عدم اليقين المرتبط بها، حيث تؤكد الأدبيات أن تطبيق ممارسات فعالة لإدارة المخاطر يسهم في تحسين فرص نجاح المشاريع وتعزيز كفاءتها التشغيلية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية (Kerzner, 2017; Hillson, 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 تسهم الدراسة في سد النقص في الدراسات التي تناولت مشاريع الحرمين الشريفين بصورة تحليلية تربط بين الأطر النظرية لإدارة المخاطر ومؤشرات الأداء الأساسية للمشاريع (Dawood, 2015 & Wang, 2007; Albogamy & Zou, Zhang, 2019). 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 يسهم 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 (International Organization for Standardization, 2018; Hillson, 2016). وتسهم 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).

9. 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.
- 10.
11. Assaf, S. A., & Al-Hejji, S. (2006). Causes of delay in large construction projects. *International Journal of Project Management*, 24(4), 349–357.
- 12.
13. Hillson, D. (2016). *Managing risk in projects* (3rd ed.). Routledge.
- 14.
15. International Organization for Standardization. (2018). ISO 31000: Risk management – Guidelines. <https://www.iso.org/iso-31000-risk-management.html>
- 16.
17. Kerzner, H. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (12th ed.). Wiley.
- 18.
19. Ministry of Hajj and Umrah. (2022). Annual report on the Two Holy Mosques development projects. <https://www.haj.gov.sa>
- 20.
21. Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). <https://www.pmi.org>
- 22.
23. Saudi Contractors Authority. (2021). *Construction and building sector report in Saudi Arabia*. <https://sca.sa>
- 24.
25. 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.
- 26.

27. حبشي، م. (2019). إدارة المخاطر في المشاريع الهندسية وأثرها على الأداء المؤسسي. المجلة العربية للإدارة، 39(2)، 115-132.

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

29. Anheier, H. K. (2014). Nonprofit organizations: Theory, management, policy (2nd ed.). Routledge.