

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع الانشائية

أسم الطالب
ساره عبد الرحمن

مشروع تخرج- 1
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبد الرحيم نادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

٢٠٢٥ – الفصل الدراسي الثالث

جدول المحتويات

3	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4	1.1. المقدمة:
5	1.2. مشكلة الدراسة
5	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
6	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
6	1.3. أهمية الدراسة
7	1.3.1. على المستوى النظري:
7	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
6	1.4. أسئلة الدراسة
6	1.5. أهداف الدراسة
6	1.6. فرضيات الدراسة
6	1.7. نموذج الدراسة
7	1.8. منهجية الدراسة
7	1.9. الدراسة الميدانية
7	1.10. مخطط المشروع المقترح
8	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
9	2.1. المقدمة:
9	2.2. المتغير المستقل
9	2.3. المتغير التابع
9	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
10	2.5. الخاتمة
10	قائمة المراجع

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تُعد المشاريع الإنشائية من الركائز الأساسية في التنمية الاقتصادية والعمرانية لأي دولة، إذ تُسهم في بناء البنية التحتية، وتوفير فرص العمل، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للتنمية المستدامة. غير أن هذه المشاريع غالباً ما تتسم بدرجة عالية من التعقيد والتداخل في عناصرها، نظراً لتعدد الأطراف المشاركة فيها مثل المالك، والمقاول، والاستشاري، والموردين، بالإضافة إلى طول مدتها الزمنية وتنوع مكوناتها الفنية والإدارية. ومن هذا المنطلق، تواجه المشاريع الإنشائية العديد من المخاطر التي قد تؤثر سلباً على تحقيق أهدافها في الوقت المحدد، وضمن الميزانية المحددة، وبالجودة المطلوبة.

تُعرّف إدارة المخاطر بأنها العملية المنهجية لتحديد المخاطر المحتملة، وتحليلها، وتقييم تأثيرها، ووضع استراتيجيات فعالة للتعامل معها سواء بالتجنب أو التحجيم أو التحويل أو القبول. وقد أصبحت إدارة المخاطر اليوم من الممارسات الإدارية الأساسية في دورة حياة أي مشروع، خصوصاً في المشاريع الكبرى التي تتطلب دقة عالية في التخطيط والتنفيذ والمتابعة. فإدارة المخاطر لا تهدف فقط إلى تقليل احتمالية حدوث المشكلات، بل أيضاً إلى تحسين فرص النجاح من خلال الاستعداد المسبق والتخطيط السليم لمواجهة التحديات المحتملة.

في قطاع البناء والتشييد، تكتسب إدارة المخاطر أهمية مضاعفة نظراً لتعدد أنواع المخاطر التي قد تواجه المشروع، مثل المخاطر المالية، والفنية، والقانونية، والتنظيمية، والبيئية. ويؤدي تجاهل هذه المخاطر أو ضعف إدارتها إلى نتائج كارثية كالتأخير في الإنجاز، وتجاوز التكاليف، وتدني جودة الأعمال، بل وقد يصل الأمر إلى فشل المشروع بالكامل. من هنا، أصبحت دراسة أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع الإنشائية ضرورة حتمية لفهم مدى ارتباط ممارسات إدارة المخاطر بمؤشرات الأداء والنجاح.

لقد أظهرت العديد من الدراسات السابقة أن تطبيق إدارة المخاطر بشكل علمي ومنهجي يسهم في رفع كفاءة التنفيذ، وتحسين جودة القرارات، وتقليل الهدر المالي والزمني. إلا أن الملاحظ في بيئات العمل المحلية والإقليمية أن مفهوم إدارة المخاطر ما زال يواجه تحديات تتعلق بضعف الوعي المؤسسي، وغياب منهجيات موحدة لتطبيقه، إضافة إلى الاعتماد الكبير على الخبرة الشخصية بدلاً من الأساليب التحليلية المنظمة. وهذا ما يجعل من الضروري تسليط الضوء على الأثر الحقيقي لإدارة المخاطر على نجاح المشاريع الإنشائية، والكشف عن الفجوات النظرية والتطبيقية التي تعيق الاستفادة المثلى من هذا المفهوم الحيوي.

إن هذا البحث يسعى إلى تحليل العلاقة بين إدارة المخاطر وعوامل نجاح المشاريع الإنشائية من خلال استعراض الأدبيات النظرية والتطبيقات الميدانية، بهدف الوصول إلى نتائج تسهم في تطوير أساليب إدارة المشاريع وتحسين فرص نجاحها. كما يسعى إلى توضيح الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة المخاطر في تعزيز فاعلية الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجهات المنفذة في قطاع البناء والتشييد.

1.2. مشكلة الدراسة

تُعد المشاريع الإنشائية من أكثر أنواع المشاريع عرضة للمخاطر بسبب طبيعتها المعقدة وتعدد الأطراف المشاركة فيها، وطول دورة حياتها، واعتمادها على ظروف بيئية واقتصادية متغيرة. فالمشروع الإنشائي يتأثر بعوامل عديدة مثل تغيّر الأسعار، وتأخر الموردين، وضعف التنسيق بين الجهات المنفذة، إضافة إلى التحديات التقنية والتنظيمية والقانونية. وكل هذه العوامل تجعل من إدارة المخاطر عنصراً حاسماً في ضمان سير المشروع وتحقيق أهدافه بكفاءة.

ورغم أن مفهوم إدارة المخاطر أصبح من المفاهيم الأساسية في إدارة المشاريع الحديثة، إلا أن تطبيقه في قطاع البناء والتشييد ما يزال يواجه العديد من التحديات. ففي كثير من الأحيان، يتم التعامل مع المخاطر بأسلوب تقليدي يعتمد على الخبرة الشخصية وردّ الفعل بعد وقوع المشكلة، بدلاً من اتباع نهج علمي استباقي يقوم على التحليل المنهجي والتخطيط المسبق. كما أن كثيراً من المؤسسات الإنشائية لا تمتلك سياسات أو إجراءات واضحة لإدارة المخاطر، مما يؤدي إلى ضعف في القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها والتقليل من آثارها.

وتشير ملاحظات الباحثين والممارسين في مجال إدارة المشاريع إلى أن هناك فجوة واضحة بين ما تتناوله الأدبيات النظرية حول أهمية إدارة المخاطر وبين مستوى تطبيقها في الواقع العملي. فعلى الصعيد النظري، ما تزال بعض الدراسات تعاني من محدودية في ربط إدارة المخاطر بمؤشرات نجاح المشاريع مثل الوقت والتكلفة والجودة، بينما على الصعيد العملي، يلاحظ أن كثيراً من المشاريع في البيئة المحلية تواجه حالات تأخير وتجاوز في الميزانية نتيجة لضعف تطبيق إدارة المخاطر بشكل فعال. وهذا ما يشير إلى وجود حاجة ملحة لإجراء دراسات علمية تبرز العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع الإنشائية وتوضح أثرها الفعلي في تحقيق أهداف المشروع.

على الرغم من تزايد الاهتمام بإدارة المخاطر في بيئة المشاريع الإنشائية، إلا أن هناك فجوات واضحة في المعرفة والممارسة، سواء على المستوى النظري أو التطبيقي، يمكن تلخيصها فيما يلي:

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

1. قلة الدراسات العربية الحديثة التي تناولت إدارة المخاطر ضمن سياق المشاريع الإنشائية، مقارنة بالدراسات الأجنبية التي تناولت الموضوع بعمق وتنوع.
2. غياب إطار نظري موحد يربط بين إدارة المخاطر ومؤشرات نجاح المشاريع الإنشائية (مثل الوقت، التكلفة، الجودة، رضا العميل)، مما يصعب تعميم نتائج البحوث السابقة.
3. ضعف الدراسات المقارنة التي توضح كيف تختلف ممارسات إدارة المخاطر باختلاف نوع المشروع أو حجمه أو الجهة المنفذة (حكومية أو خاصة).

4. قلة البحوث التي تدمج إدارة المخاطر مع مفاهيم حديثة أخرى مثل الاستدامة، أو التحول الرقمي في إدارة المشاريع.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

1. ضعف التطبيق العملي لمبادئ إدارة المخاطر في العديد من المشاريع الإنشائية، إذ تقتصر الممارسات غالبًا على ردّ الفعل بعد وقوع المشكلة بدلًا من التخطيط الاستباقي لها.
2. نقص الكوادر المؤهلة القادرة على تحليل المخاطر وتقييمها باستخدام أدوات كمية
3. غياب آليات قياس دقيقة لمدى تأثير إدارة المخاطر على نجاح المشروع، مما يجعل من الصعب تقييم الأداء الفعلي للمشاريع في هذا الجانب.
4. تفاوت مستويات الوعي المؤسسي بأهمية إدارة المخاطر بين الشركات والمؤسسات العاملة في قطاع البناء، ما يؤدي إلى ضعف في تبني ثقافة إدارة المخاطر بشكل منهجي ومستدام

1.3. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة المخاطر في تحقيق نجاح المشاريع الإنشائية، إذ أصبحت البيئة الحالية للمشاريع تتسم بعدم الاستقرار والتغير المستمر في العوامل الاقتصادية والتقنية والتنظيمية، مما يجعل من إدارة المخاطر أداة أساسية لضمان استمرارية المشاريع وتحقيق أهدافها. وتبرز أهمية هذا البحث من كونه يسعى إلى تحليل العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع الإنشائية، مما يساهم في سد الفجوات المعرفية والتطبيقية القائمة في هذا المجال، وتعزيز الفهم العميق لأثر إدارة المخاطر على أداء المشاريع

1.3.1. على المستوى النظري:

1. تسهم الدراسة في إثراء الجانب المعرفي المتعلق بإدارة المخاطر من خلال تقديم إطار نظري يربط بين ممارسات إدارة المخاطر ومؤشرات نجاح المشاريع الإنشائية (مثل الوقت، والتكلفة، والجودة، ورضا العملاء).
2. تُعد هذه الدراسة إضافة علمية إلى الأدبيات العربية، التي ما تزال محدودة في تناولها لموضوع أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع الإنشائية مقارنة بالدراسات الأجنبية التي توسعت في هذا المجال.
3. تساعد النتائج المتوقعة في توسيع الفهم النظري لمفهوم إدارة المخاطر وتوضيح أبعاده ضمن بيئة المشاريع الإنشائية في العالم العربي، مما يمهد الطريق لإجراء دراسات مستقبلية أكثر عمقاً.
4. يمكن أن تسهم هذه الدراسة في بناء قاعدة معرفية تدعم الباحثين والمهنيين في تطوير نماذج تحليلية أو أدوات قياس لتقييم أثر إدارة المخاطر على الأداء العام للمشاريع

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

1. تبرز الأهمية التطبيقية للدراسة في أنها تقدم نتائج عملية يمكن الاستفادة منها من قبل مديري المشاريع والمقاولين والاستشاريين لتطوير آليات فعالة لإدارة المخاطر داخل مشاريعهم.
2. تُسهم الدراسة في تعزيز وعي المؤسسات الإنشائية بأهمية إدارة المخاطر كجزء من منظومة اتخاذ القرار، وليس كإجراء ثانوي بعد وقوع المشكلة.
3. يمكن أن تساعد نتائج البحث في تحسين جودة إدارة المشاريع من خلال توفير توصيات عملية ترفع من مستوى النجاح وتقلل من احتمالات الفشل والتأخير وتجاوز التكاليف.
4. تمثل الدراسة أداة دعم لصناع القرار والجهات الحكومية المسؤولة عن المشاريع الكبرى في تبني سياسات تنظيمية تشجع على تطبيق أنظمة متكاملة لإدارة المخاطر.
5. كما تسهم في تطوير مهارات الكوادر الوطنية العاملة في القطاع الإنشائي من خلال تعريفهم بأفضل الممارسات العالمية في إدارة المخاطر وتطبيقها ضمن السياق المحلي

٤, ١. أسئلة الدراسة

• سؤال البحث الرئيسي: ما أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع الإنشائية؟

السؤال الفرعي ١: ما مستوى تطبيق عمليات إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية؟

السؤال الفرعي ٢: ما مدى تأثير إدارة المخاطر على تحقيق أبعاد نجاح المشروع (الوقت، التكلفة، الجودة)؟

السؤال الفرعي ٣: ما مدى فعالية أساليب تحليل المخاطر المستخدمة في المشاريع الإنشائية؟

٥, ١. أهداف الدراسة

. الهدف الرئيسي: تحديد أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع الإنشائية.

الهدف الفرعي ١: قياس مستوى تطبيق عمليات إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية.

الهدف الفرعي ٢: تحديد أبرز المخاطر التي تواجه المشاريع الإنشائية وطرق التعامل معها.

الهدف الفرعي ٣: تحليل مدى تأثير إدارة المخاطر على الالتزام بالوقت المحدد للمشاريع.

١,٦ فرضيات الدراسة

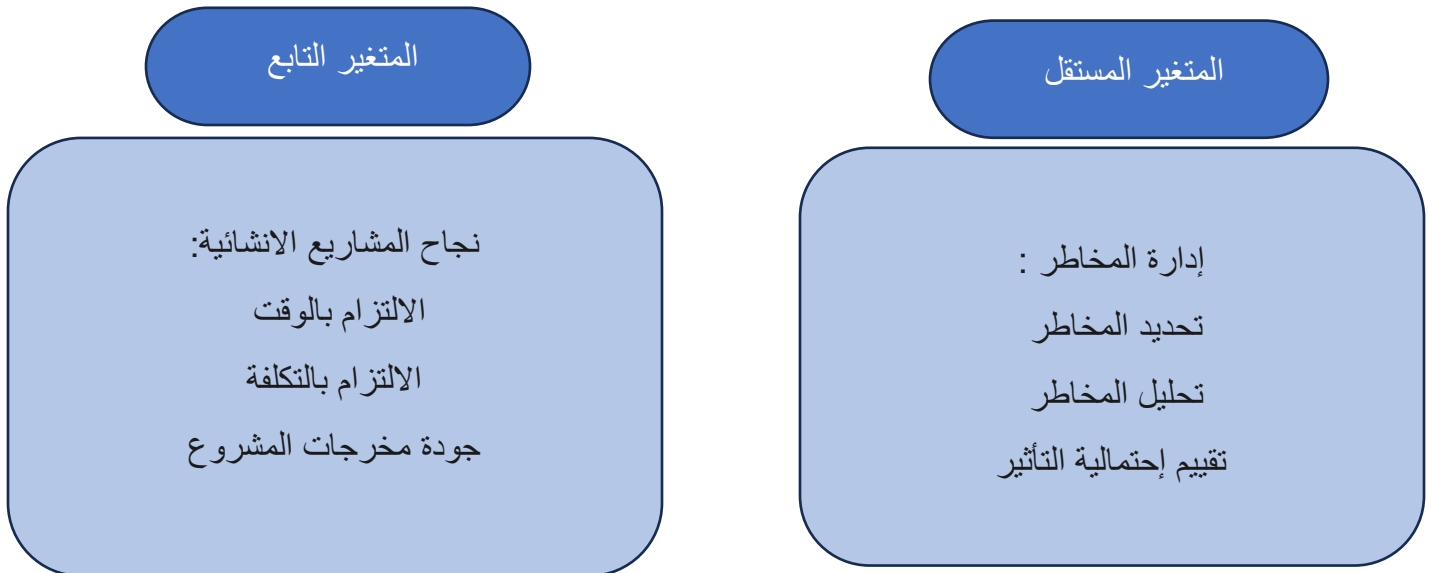
• الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع الإنشائية.

الفرضية الفرعية ١: يؤثر مستوى تطبيق عمليات إدارة المخاطر تأثيرًا إيجابيًا على نجاح المشاريع الإنشائية.

الفرضية الفرعية ٢: تُسهم إدارة المخاطر في تحسين الالتزام بالوقت المحدد للمشاريع الإنشائية.

الفرضية الفرعية ٣: تُسهم إدارة المخاطر في تحسين القدرة على التحكم في تكاليف المشاريع الإنشائية.

١,٧ نموذج الدراسة



الشكل (١) نموذج الدراسة

١,٨ منهجية الدراسة

- فلسفة البحث: الوضعية
- منهج البحث: استنتاجي
- استراتيجية البحث: مسحي
- اختيار البحث: كمّي
- الأفق الزمنية: المقطعية
- تقنيات والإجراءات: الاستبيان



الشكل (٢) منهجية الدراسة

١,٩ الدراسة الميدانية

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على بحث أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع الإنشائية، وذلك من خلال قياس مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر (التحديد، التحليل، التقييم، الاستجابة، المراقبة)، وتحليل تأثيرها على عناصر نجاح المشروع (الوقت، التكلفة، الجودة). ولا تتناول الدراسة موضوعات أخرى مثل إدارة الموارد البشرية أو إدارة الجودة الشاملة إلا بقدر ارتباطها بموضوع إدارة المخاطر

الحدود الزمانية: يتم اجراء الدراسة في الفصل الدراسي الثالث لعام ٢٠٢٥ م – ١٤٤٧ هـ

الحدود البشرية:

تستهدف الدراسة العاملين في المشاريع الإنشائية من:

- مديري المشاريع
- مهندسي التخطيط
- مهندسي إدارة المخاطر
- مهندسي الجودة
- المهندسين المدنيين والمعماريين
- المقاولين والاستشاريين

ولا تشمل الدراسة الأفراد غير المرتبطين بشكل مباشر بإدارة أو تنفيذ المشاريع الإنشائية

الحدود المكانية: تقتصر الدراسة مكانياً على المشاريع الإنشائية الواقعة في (مدينة جدة / المملكة العربية السعودية)، سواء كانت مشاريع حكومية أو خاصة، ولا تشمل مشاريع خارج هذا النطاق الجغرافي

١,١٠ مخطط المشروع المقترح

• المقدمة • مشكلة الدراسة • أسئلة الدراسة • أهداف الدراسة • أهمية الدراسة • حدود الدراسة (الموضوعية – الزمانية – البشرية – المكانية) • مصطلحات البحث	الفصل الأول: الإطار العام
• المفاهيم الأساسية لإدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية • مفهوم نجاح المشاريع الإنشائية وأبعاده • العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع • عرض وتحليل الدراسات السابقة العربية والأجنبية المرتبطة بالمتغيرين	الفصل الثاني: الإطار النظري
• منهج الدراسة • مجتمع الدراسة وعينة الدراسة • أدوات جمع البيانات (الاستبانة) • صدق وثبات الأداة • الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل	الفصل الثالث: المنهجية
• عرض النتائج الإحصائية • اختبار الفرضيات • مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة	الفصل الرابع: النتائج
• ملخص لأهم النتائج • التوصيات • المقترحات للدراسات المستقبلية • قائمة المراجع • الملاحق	الفصل الخامس: الخاتمة

٢. الفصل الثاني : الدراسات السابقة

يُعد موضوع إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية من الموضوعات التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية والهندسية، نظرًا لما تنسم به المشاريع الإنشائية من تعقيد وتعدد في الأطراف وتعرضها لمستويات عالية من عدم اليقين والمخاطر. وقد ركزت العديد من الدراسات السابقة على تحليل أنواع المخاطر التي تواجه المشاريع الإنشائية، وأساليب إدارتها، ودورها في تحسين أداء المشاريع وتقليل احتمالات الفشل.

وتشير الأدبيات إلى أن التطبيق الفعال لإدارة المخاطر يسهم بشكل مباشر في تحقيق نجاح المشاريع من خلال الالتزام بالوقت المحدد، والتحكم في التكاليف، وتحسين جودة التنفيذ، إضافة إلى تقليل النزاعات والخسائر غير المتوقعة. كما سعت بعض الدراسات إلى قياس مستوى نضج إدارة المخاطر داخل المؤسسات الإنشائية، وربط ذلك بدرجة نجاح المشاريع المنفذة.

وتتباين نتائج الدراسات السابقة من حيث المنهجيات المستخدمة والبيئات التطبيقية، حيث أُجريت بعض الدراسات في بيئات دولية، بينما ركزت دراسات أخرى على بيئات عربية وخليجية، مما أتاح فهمًا أوسع للعلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع في سياقات مختلفة. كما اعتمدت معظم هذه الدراسات على المنهج الكمي باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

وانطلاقًا من ذلك، يستعرض هذا الفصل مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث، بهدف التعرف على أبرز النتائج التي توصلت إليها، والأساليب المتبعة فيها، والفجوات البحثية التي يمكن أن تسهم الدراسة الحالية في معالجتها، وبما يدعم الإطار النظري للدراسة ويساعد في صياغة الفرضيات وبناء نموذج البحث المقترح.

٢,٢ مفهوم إدارة المخاطر

أولاً: تعريف إدارة المخاطر

تُعرّف إدارة المخاطر بأنها عملية منهجية تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشروع، وتحليلها، وتقييم تأثيرها، ووضع الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها، ومراقبتها بشكل مستمر، بما يسهم في تقليل آثارها السلبية وتعظيم الفرص الإيجابية، وتحقيق أهداف المشروع ضمن القيود الزمنية والمالية المحددة.

ويُعرّفها معهد إدارة المشاريع (PMI) بأنها مجموعة من العمليات المنظمة التي تشمل تحديد المخاطر، وتحليلها نوعياً وكمياً، وتخطيط الاستجابة لها، ومراقبتها طوال دورة حياة المشروع. كما يُنظر إلى إدارة المخاطر على أنها أداة إدارية تسهم في دعم اتخاذ القرار وتحسين كفاءة الأداء.

ثانياً: تطور مفهوم إدارة المخاطر

شهد مفهوم إدارة المخاطر تطوراً ملحوظاً عبر الزمن، حيث بدأ في منتصف القرن العشرين بالتركيز على إدارة المخاطر التأمينية والمالية، ثم توسّع لاحقاً ليشمل المخاطر التشغيلية والتنظيمية. ومع تطور إدارة المشاريع، أصبح مفهوم إدارة المخاطر أكثر شمولاً، وانتقل من كونه نشاطاً ثانوياً إلى كونه عنصراً استراتيجياً أساسياً في إدارة المشاريع.

وفي العقود الأخيرة، وبخاصة مع ازدياد تعقيد المشاريع الإنشائية، تطور مفهوم إدارة المخاطر ليشمل الإدارة الاستباقية للمخاطر بدلاً من التعامل معها بعد وقوعها، إضافة إلى دمج إدارة المخاطر ضمن التخطيط الاستراتيجي للمشاريع، مدعوماً بمعايير عالمية مثل PMBOK و ISO 31000.

ثالثاً: أبعاد إدارة المخاطر

تتكون إدارة المخاطر من عدة أبعاد رئيسية تمثل المراحل الأساسية لتطبيقها في المشاريع، ومن أبرزها:

1. تحديد المخاطر: حصر وتوصيف المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على المشروع.
2. تحليل المخاطر: دراسة احتمالية حدوث المخاطر وحجم تأثيرها.
3. تقييم المخاطر: ترتيب المخاطر حسب أولويتها وأهميتها.
4. تخطيط الاستجابة للمخاطر: وضع البدائل والإجراءات المناسبة للتعامل مع المخاطر.
5. مراقبة المخاطر: متابعة المخاطر وتحديث خطط التعامل معها بشكل مستمر.

وتُعد هذه الأبعاد إطاراً متكاملًا لتطبيق إدارة المخاطر بفعالية داخل المشاريع الإنشائية.

رابعاً: نظريات إدارة المخاطر

استند مفهوم إدارة المخاطر إلى عدد من النظريات الإدارية والاقتصادية، من أهمها:

1: نظرية عدم التأكد Uncertainty Theory

تفترض هذه النظرية أن المخاطر ناتجة عن عدم التأكد في بيئة الأعمال، وتسعى إدارة المخاطر إلى تقليل هذا الغموض من خلال التنبؤ والتخطيط المسبق.

2 : نظرية اتخاذ القرار Decision Theory

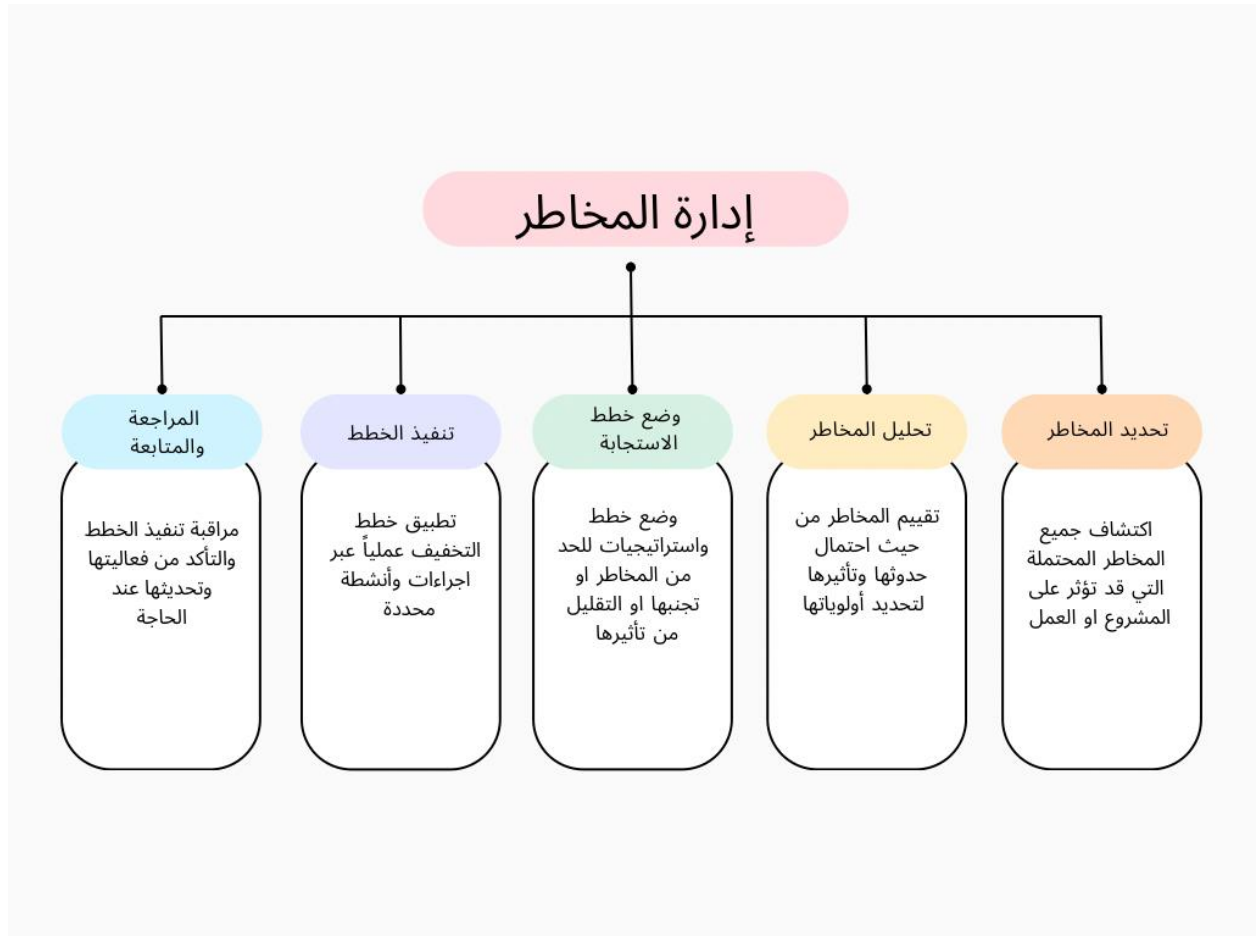
تركز هذه النظرية على أن إدارة المخاطر تساعد متخذي القرار في اختيار البدائل الأكثر ملاءمة من خلال تقييم احتمالات النتائج المختلفة.

3: نظرية الوكالة Agency Theory

توضح هذه النظرية أن إدارة المخاطر تسهم في تقليل تعارض المصالح بين أطراف المشروع (المالك، المقاول، الاستشاري)، من خلال توزيع واضح للمخاطر والمسؤوليات.

4: نظرية النظم Systems Theory

تنظر إلى المشروع كنظام متكامل، حيث تؤثر المخاطر في جزء من النظام على بقية الأجزاء، مما يجعل إدارة المخاطر عملية شاملة ومتراصة



الشكل (٣) إدارة المخاطر

٢,٣ مفهوم نجاح المشاريع الإنشائية

أولاً: تعريف نجاح المشاريع الإنشائية

يُعرّف نجاح المشاريع الإنشائية بأنه قدرة المشروع على تحقيق أهدافه المخططة بكفاءة وفاعلية من خلال الالتزام بالوقت المحدد، والتكلفة المقررة، ومستوى الجودة المطلوب، مع تحقيق رضا أصحاب المصلحة الرئيسيين. ولا يقتصر مفهوم النجاح على الانتهاء من المشروع فقط، بل يشمل مدى تحقيقه للقيمة المضافة والآثار الإيجابية المتوقعة.

ويرى معهد إدارة المشاريع (PMI) أن نجاح المشروع يُقاس بمدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وليس فقط من خلال الالتزام بما يُعرف بالمثلث التقليدي (الوقت، التكلفة، الجودة)، بل يمتد ليشمل رضا المستفيدين واستدامة نتائج المشروع

ثانياً: تطور مفهوم نجاح المشاريع الإنشائية

شهد مفهوم نجاح المشاريع الإنشائية تطوراً ملحوظاً عبر الزمن، حيث كان يُنظر في البداية إلى النجاح من منظور تقليدي يركز على الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة فقط. ومع تطور بيئة الأعمال وتعقيد المشاريع الإنشائية، توسّع المفهوم ليشمل أبعاداً إضافية مثل رضا أصحاب المصلحة، والسلامة المهنية، والاستدامة البيئية، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

وفي السنوات الأخيرة، أصبح نجاح المشاريع يُقاس أيضاً بمدى تحقيق القيمة طويلة الأجل، والاستفادة من الدروس المستفادة، وقدرة المشروع على دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية

ثالثاً: أبعاد نجاح المشاريع الإنشائية

يتحقق نجاح المشاريع الإنشائية من خلال مجموعة من الأبعاد المتكاملة، من أبرزها:

1. الالتزام بالوقت: تنفيذ المشروع وفق الجدول الزمني المحدد.
2. الالتزام بالتكلفة: عدم تجاوز الميزانية المقررة.
3. جودة التنفيذ: تحقيق المواصفات والمعايير الفنية المطلوبة.
4. تحقيق أهداف المشروع: تحقيق الغايات التي أنشئ المشروع من أجلها.
5. رضا أصحاب المصلحة: رضا المالك، والمستفيدين، وأطراف المشروع.
6. السلامة والاستدامة: الحد من الحوادث وتحقيق متطلبات الاستدامة

رابعاً: نظريات نجاح المشاريع الإنشائية

استند مفهوم نجاح المشاريع الإنشائية إلى عدد من النظريات الإدارية، من أهمها:

1: نظرية المثلث الحديدي Iron Triangle Theory

تُعد من أقدم النظريات، وترى أن نجاح المشروع يتحقق من خلال التوازن بين الوقت، والتكلفة، والجودة.

2: نظرية أصحاب المصلحة Stakeholder Theory

تؤكد هذه النظرية أن نجاح المشروع لا يكتمل دون تحقيق رضا مختلف أصحاب المصلحة المشاركين فيه.

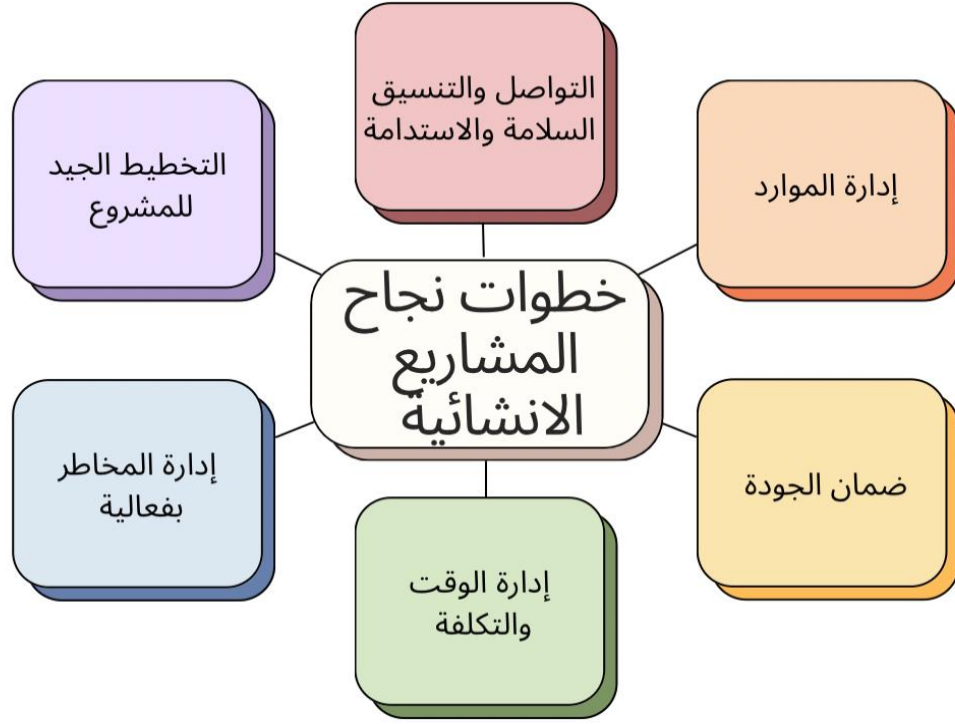
3: نظرية القيمة Value-Based Theory

تركز على أن نجاح المشروع يقاس بمدى تحقيقه للقيمة المضافة والفوائد طويلة الأجل.

4: نظرية النظم Systems Theory

تنظر إلى المشروع كنظام متكامل، حيث يعتمد نجاحه على تكامل جميع عناصره وتفاعلها مع البيئة المحيطة

الشكل (٤) خطوات نجاح المشاريع الإنشائية



٢,٤ العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع الإنشائية

تُعد إدارة المخاطر من أهم العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع الإنشائية، نظرًا لطبيعة هذه المشاريع التي تتسم بدرجة عالية من التعقيد وعدم اليقين. إذ تسهم إدارة المخاطر الفعالة في الحد من المشكلات المحتملة التي قد تؤثر سلبًا على سير المشروع، مثل التأخير الزمني، وتجاوز التكاليف، وتدني جودة التنفيذ.

وتتمثل العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع الإنشائية في أن تطبيق ممارسات إدارة المخاطر بشكل منهجي يساعد على التنبؤ بالمخاطر قبل وقوعها، ووضع الخطط المناسبة للتعامل معها، مما يؤدي إلى تحسين مستوى التحكم في الوقت والتكلفة والجودة، وهي الأبعاد الرئيسة لنجاح المشاريع. كما أن تحديد المخاطر وتحليلها يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار، وتقليل حالات الفشل وعدم تحقيق الأهداف.

وقد أظهرت العديد من الدراسات أن المشاريع الإنشائية التي تطبق إدارة المخاطر بفاعلية تحقق معدلات نجاح أعلى مقارنة بالمشاريع التي تهمل هذا الجانب، حيث تنعكس إدارة المخاطر إيجابًا على الأداء العام للمشروع، ورضا أصحاب المصلحة، والاستدامة طويلة الأجل. كما تساعد إدارة المخاطر على تعزيز التنسيق بين أطراف المشروع المختلفة، وتوضيح المسؤوليات، وتقليل النزاعات التعاقدية.

وعليه، يمكن القول إن إدارة المخاطر تمثل متغيرًا مستقلًا مؤثرًا بشكل مباشر في نجاح المشاريع الإنشائية، إذ يؤدي تحسين ممارسات إدارة المخاطر إلى تعزيز فرص تحقيق أهداف المشروع ضمن القيود الزمنية والمالية والجودة المطلوبة، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى التحقق منه

٢,٥ الخاتمة

تناول هذا البحث دراسة أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع الإنشائية، في ظل ما تشهده هذه المشاريع من تعقيد وتعدد في المخاطر التي قد تؤثر على تحقيق أهدافها. وقد استعرض البحث الإطار النظري لمفهوم إدارة المخاطر ومراحلها، ومفهوم نجاح المشاريع الإنشائية وأبعاده، إضافة إلى توضيح العلاقة بينهما استناداً إلى الأدبيات والدراسات السابقة.

وتوصل البحث إلى أن إدارة المخاطر تمثل عنصراً محورياً في تعزيز فرص نجاح المشاريع الإنشائية، حيث يسهم التطبيق الفعال لممارسات إدارة المخاطر في الحد من التأخير الزمني، وضبط التكاليف، وتحسين جودة التنفيذ، وزيادة رضا أصحاب المصلحة. كما أظهرت النتائج أن تبني منهجية واضحة لإدارة المخاطر يساعد في دعم اتخاذ القرار وتقليل حالات الفشل في المشاريع.

وفي ضوء ما سبق، يوصي البحث بضرورة اهتمام الجهات المنفذة للمشاريع الإنشائية بتطبيق إدارة المخاطر بشكل منهجي منذ المراحل الأولى للمشروع، وتدريب الكوادر العاملة على ممارساتها الحديثة، واعتمادها كجزء أساسي من إدارة المشاريع. كما يقترح البحث إجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات إضافية قد تؤثر في نجاح المشاريع الإنشائية، مثل القيادة وإدارة الجودة والاستدامة.

وفي الختام، يؤكد البحث أن إدارة المخاطر ليست مجرد إجراء وقائي، بل أداة استراتيجية تسهم في تحقيق نجاح المشاريع الإنشائية واستدامتها، وتعزز من كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف المنشودة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

١. المقدمة.

1. Project Management Institute (PMI). (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.). Newtown Square, PA: PMI. مرجع أساسي لتعريف إدارة المخاطر ومراحلها (التحديد، التحليل، الاستجابة، المراقبة)
2. Hillson, D. (2020). Practical Project Risk Management: The ATOM Methodology (3rd ed.). New York: Routledge. مصدر ممتاز يشرح منهجية إدارة المخاطر ودورها في رفع فرص نجاح المشاريع
3. Zou, P. X. W., Zhang, G., & Wang, J. (2019). Understanding the key risks in construction projects in China. International Journal of Project Management, 37(3), 479–493. يمكن الاستشهاد به في المقدمة عند ذكر تعدد المخاطر في قطاع البناء والتشييد
4. Alaghbari, W., Al-Sakkaf, A., & Sultan, B. (2020). The impact of risk management on construction project success: Empirical evidence from developing countries. Journal of Construction in Developing Countries, 25(1), 45–62. يدعم فكرة أن إدارة المخاطر عنصر مؤثر في نجاح المشاريع الإنشائية في الدول النامية

٢. مشكلة الدراسة

1. Project Management Institute (PMI). (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.). Newtown Square, PA: PMI. يوضح الإطار النظري لإدارة المخاطر ومراحلها، ويمكن الاستشهاد به لتوضيح أهمية تطبيقها ضمن دورة حياة المشروع

2. Hillson, D. (2020). Practical Project Risk Management: The ATOM Methodology (3rd ed.). New York: Routledge. يؤكد أن ضعف تطبيق إدارة المخاطر يؤدي إلى تدني فرص نجاح المشاريع — مناسب لتدعيم الفجوة التطبيقي
3. Alaghbari, W., Al-Sakkaf, A., & Sultan, B. (2020). The impact of risk management on construction project success: Empirical evidence from developing countries. Journal of Construction in Developing Countries, 25(1), 45–62. يمكن الاستشهاد به لإظهار أن طبيعة المشاريع الإنشائية تتسم بالتعقيد وتعدد المخاطر، ما يبرز أهمية إدارة المخاطر

٣. أهمية الدراسة

1. Project Management Institute (PMI). (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.). Newtown Square, PA: PMI. مرجع أساسي يمكن الاستشهاد به في الأهمية النظرية، عند الحديث عن موقع إدارة المخاطر كأحد مجالات المعرفة الرئيسة في إدارة المشاريع
2. Hillson, D. (2020). Practical Project Risk Management: The ATOM Methodology (3rd ed.). New York: Routledge. استخدمه في الأهمية النظرية لتوضيح أن إدارة المخاطر أصبحت أداة استراتيجية لتحسين فرص نجاح المشاريع
3. Alaghbari, W., Al-Sakkaf, A., & Sultan, B. (2020). The impact of risk management on construction project success: Empirical evidence from developing countries. Journal of Construction in Developing Countries, 25(1), 45–62. مناسب جدًا للأهمية التطبيقية — يمكن الاستشهاد به عند الإشارة إلى دور إدارة المخاطر في رفع كفاءة المشاريع في الدول النامية
4. Zou, P. X. W., Zhang, G., & Wang, J. (2019). Understanding the key risks in construction projects in China. International Journal of Project Management, 37(3), 479–493. يمكنك استخدامه لتوضيح أن البيئة الإنشائية تتطلب اهتمامًا متزايدًا بإدارة المخاطر لتقليل احتمالات الفشل
5. Renuka, S. M., Umarani, C., & Kamal, S. (2018). A review on risk assessment models for construction projects. Journal of Engineering Research and Applications, 8(1), 50–56. مفيد لدعم الجانب النظري من الأهمية، خاصة في الحديث عن تطوير أدوات تقييم المخاطر ونماذجها.

٤ • أسئلة الدراسة

1. PMI – Project Management Institute. (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.). PMI. يوضح أهمية إدارة المخاطر كعامل أساسي في نجاح المشاريع
2. Hillson, D. (2020). Practical Project Risk Management: The ATOM Methodology Routledge. يناقش كيف تؤثر الممارسات الفعالة لإدارة المخاطر على نتائج المشروع.
3. Alaghbari, W., Al-Sakkaf, A., & Sultan, B. (2020). The impact of risk management on construction project success. Journal of Construction in Developing Countries, 25(1), 45–62. دراسة مباشرة عن أثر إدارة المخاطر على النجاح في المشاريع الإنشائية.
4. Zou, P. X. W., Zhang, G., & Wang, J. (2019). Understanding the key risks in construction projects in China. International Journal of Project Management, 37(3), 479–493. يوضح مدى نضج تطبيق إدارة المخاطر في قطاع الإنشاءات
5. Renuka, S. M., Umarani, C., & Kamal, S. (2018). A review on risk assessment models for construction projects. Journal of Engineering Research and Applications, 8(1), 50–56. يناقش تأثير إدارة المخاطر على أبعاد المشروع الثلاثة.

٥ • أهداف الدراسة

1. Project Management Institute (PMI). (2021)

Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.). PMI. يدعم أهداف: تحديد أثر إدارة المخاطر، قياس مستوى تطبيقها، علاقتها بالوقت/التكلفة/الجودة

2. Hillson, D. (2022)

Practical Project Risk Management: The ATOM Methodology. Routledge يدعم أهداف: تحليل عمليات إدارة المخاطر، تحديد المخاطر، تحسين فعاليتها

3. Zou, P. X. W., Zhang, G., & Wang, J.(2019)

Understanding the key risks in construction projects in China. International Journal of Project Management, 37(3), 479–493. يدعم أهداف: تحديد أبرز المخاطر في المشاريع الإنشائية + طرق التعامل معها.

4. Alaghbari, W., Al-Sakkaf, A., & Sultan, B.(2020)

The impact of risk management on construction project success. Journal of Construction in Developing Countries, 25(1), 45–62. يدعم أهداف: قياس أثر إدارة المخاطر على نجاح المشروع.

٦. فرضيات الدراسة

1. PMI. (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.). Project Management Institute. يوضح أن إدارة المخاطر عنصر رئيس في نجاح المشاريع ويدعم وجود علاقة مباشرة بينهما
2. Hillson, D. (2020). Practical Project Risk Management: The ATOM Methodology. Routledge. يبين دور إدارة المخاطر في تحسين نتائج المشروع وتقليل احتمالات الفشل.
3. Zou, P. X. W., Zhang, G., & Wang, J. (2019). Understanding key risks in construction projects. International Journal of Project Management, 37(3), 479–493. يناقش أثر تطبيق عمليات إدارة المخاطر على الأداء العام للمشاريع
4. Renuka, S. M., Umarani, C., & Kamal, S. (2018). A review on risk assessment models for construction projects. Journal of Engineering Research and Applications, 8(1), 50–56. يوضح كيف يساعد تقييم المخاطر في تقليل التأخير الزمني
5. Choudhry, R., & Iqbal, K. (2019). Identification of risk management barriers in the construction industry. International Journal of Project Management, 37(2), 315–326. يناقش الأثر المالي لإدارة المخاطر ودورها في التحكم في تكلفة المشروع

٧٠ نموذج الدراسة

1. PMI – Project Management Institute. (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.) PMI. يؤكد أن إدارة المخاطر أحد أهم مجالات المعرفة في إدارة المشاريع، وأنها مرتبطة مباشرة بنتائج المشروع
2. Hillson, D. (2020). Practical Project Risk Management: The ATOM Methodology. يناقش أهمية إدارة المخاطر ودورها الفعال في تقليل عدم اليقين وتحسين أداء المشاريع. Routledge.
3. Renuka, S. M., Umarani, C., & Kamal, S. (2018). A review on risk assessment models for construction projects. Journal of Engineering Research and Applications, 8(1), 50–56. يوضح كيف ترتبط عمليات تقييم المخاطر بتحسين الوقت-التكلفة-الجودة في المشاريع
4. Choudhry, R., & Iqbal, K. (2019). Identification of risk management barriers in the construction industry. International Journal of Project Management, 37(2), 315–326. يدعم العلاقة بين إدارة المخاطر والنتائج النهائية للمشاريع

٨٠ منهجية الدراسة

1. Saunders, M., Lewis, P., & Thorn hill, A. (2019). Research Methods for Business Students. Pearson.
2. Creswell, J. W. (2014). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. SAGE.
3. Bryman, A., & Bell, E. (2015). Business Research Methods. Oxford University Press.
4. Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research Methods for Business. Wiley.

5. Field, A. (2018). Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics. SAGE.

٩ • الدراسة الميدانية

- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). Research Methods for Business Students. Pearson.
- Creswell, J. W. (2014). Research Design. SAGE.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research Methods for Business. Wiley
- Kothari, C. R. (2004). Research Methodology. New Age.
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). Business Research Methods. Oxford University Press.

١٠ • مخطط المشروع المقترح

- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). Research Methods for Business Students. Pearson.
- Creswell, J. W. (2014). Research Design. SAGE.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research Methods for Business. Wiley.
- Kothari, C. R. (2004). Research Methodology. New Age International.

- Bryman, A., & Bell, E. (2015). Business Research Methods. Oxford University Press.

١١. الدراسات السابقة (المقدمة)

- PMI. (2021). PMBOK® Guide. يدعم أهمية إدارة المخاطر ودورها في نجاح المشاريع.
- Hillson, D. (2020). Project Risk Management. يوضح العلاقة بين إدارة المخاطر وتحسين نتائج المشاريع.
- Zou et al. (2019). International Journal of Project Management. يناقش مخاطر المشاريع الإنشائية وأهمية إدارتها.
- Alaghbari et al. (2020). Journal of Construction in Developing Countries. دراسة مباشرة تربط إدارة المخاطر بنجاح المشاريع الإنشائية.
- Renuka et al. (2018). JERA.
- Choudhry & Iqbal (2019). IJPM.

١٢. مفهوم إدارة المخاطر

1. PMI. (2021).
PMBOK® Guide.
2. ISO. (2018).
ISO 31000: Risk Management – Guidelines.
3. Hillson, D. (2020).
Practical Project Risk Management.

4. Hopkin, P. (2018).
Fundamentals of Risk Management.
5. Kerzner, H. (2017).
Project Management: A Systems Approach.
6. Jensen, M., & Meckling, W. (1976).
Agency Theory. Journal of Financial Economics.

١٣ • مفهوم نجاح المشاريع الانشائية

1. Project Management Institute (PMI). (2021).
A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.).
2. Atkinson, R. (1999).
Project management: Cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon.
International Journal of Project Management, 17(6), 337–342.
3. Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O., & Maltz, A. C. (2001).
Project success: A multidimensional strategic concept.
Long Range Planning, 34(6), 699–725.

١٤ • العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع الانشائية

1. Project Management Institute (PMI). (2021).
A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide).
2. Raz, T., Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2002).
Risk management, project success, and technological uncertainty.

قائمة الملاحق

مقدمة الاستبيان

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع البيانات اللازمة لأغراض البحث العلمي بعنوان «أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع الإنشائية»، وذلك للتعرف على مستوى تطبيق إدارة المخاطر وقياس درجة نجاح المشاريع الإنشائية من وجهة نظر العاملين في مجال المشاريع الإنشائية.

وتؤكد الباحثة أن جميع المعلومات المقدمة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستُعامل بسرية تامة، ولن يُطلب من المشارك ذكر اسمه. لذا، تأمل الباحثة منكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة بكل موضوعية ودقة، حيث إن آرائكم تسهم في دعم نتائج البحث والوصول إلى توصيات علمية عملية.

شاكرين ومقدرين لكم حسن تعاونكم

البيانات الشخصية:

الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

العمر :

☐ أقل من ٣٠ سنة

☐ ٣٠ وأقل من ٤٠ سنة

☐ ٤٠ وأقل من ٥٠ سنة

☐ ٥٠ سنة فأكثر

المؤهل العلمي :

☐ ثانوي

☐ جامعي

☐ فوق الجامعي

سنوات الخبرة :

☐ أقل من ٥ سنوات

☐ ٥ وأقل من ١٠ سنوات

☐ ١٠ وأقل من ١٥ سنوات

☐ ١٥ فأكثر

الاستبيان الأول : إدارة المخاطر

الرقم	إدارة المخاطر		
	موافق	محايد	غير موافق
1			تحدد المخاطر المحتملة للمشروع في المراحل المبكرة
2			تحلل احتمالية حدوث كل خطر محتمل
3			يقم تقدير تأثير المخاطر على وقت المشروع
4			يشارك فريق المشروع في عملية تحديد المخاطر
5			يؤخذ تأثير المخاطر على مدة المشروع في الحسبان
6			تؤخذ المخاطر الزمنية والمالية والفنية بعين الاعتبار
7			يقيم تأثير المخاطر على تكلفة المشروع
8			نرتب المخاطر وفق درجة خطورتها
9			تحدد المخاطر الحرجة التي قد تؤثر على نجاح المشروع
10			توجد خطط واضحة للتعامل مع المخاطر المحتملة
11			تختار استراتيجيات مناسبة للتعامل مع المخاطر (تجنب/تقليل/نقل/قبول)
12			تحدد المسؤوليات المتعلقة بتنفيذ خطط الاستجابة
13			تتابع المخاطر أثناء تنفيذ المشروع بشكل مستمر
14			تقيم فاعلية إجراءات إدارة المخاطر بصورة دورية

الاستبيان الثاني : نجاح المشاريع الانشائية

الرقم	نجاح المشاريع الانشائية	موافق	محايد	غير موافق
1	يلتزم المشروع بالجدول الزمني المحدد له			
2	تعالج التأخيرات المحتملة بسرعة أثناء التنفيذ			
3	تنجز مراحل المشروع وفق الخطة الزمنية المعتمدة			
4	ينفذ المشروع ضمن الميزانية المقررة			
5	تسيطر إدارة المشروع على التكاليف غير المخططة			
6	تتخذ إجراءات فعالة للحد من تجاوز التكاليف			
7	يلتزم تنفيذ المشروع بالمواصفات الفنية المعتمدة			
8	تقلل الأخطاء وإعادة العمل أثناء التنفيذ			
9	يحقق المشروع مستوى الجودة يلبي متطلبات المالك			
10	يوجد رضا عام لدى أصحاب المصلحة عن نتائج المشروع			
11	يسهم المشروع في تحقيق القيمة المتوقعة للجهة المالكة			
12	يدعم المشروع تحقيق الخطة العامة للجهة المنفذة			
13	يحقق المشروع الأهداف التي وضع من أجلها			
14	تلبي مخرجات المشروع توقعات المالك والمستفيدين			

