

أثر إدارة مخاطر على أداء المشاريع الإنشائية في مدينة تبوك المملكة
العربية السعودية (دراسة وصفية تحليلية)

**The impact of risk management on the
performance of construction projects in Tabuk
City, Saudi Arabia
(A descriptive-analytical study)**

أسم الطالب
محمد عايض العتيبي

الرقم الجامعي
2021206050

مشروع تخرج- 1
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. منى مصطفى العشري
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول- 2024

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي بنعمته تتم الأعمال الصالحة. أشكر الله العليّ القدير الذي أنعم على بتوفيقه وسداده لإتمام هذه الدراسة،

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان لمشرفتي، الدكتورة منى العشري، التي لم تبخل بتقديم علمها وإرشاداتها وقتها وجهدها بكل أمانة وإخلاص لدعمي في إكمال هذه الدراسة.

كما أود أن أعبر عن شكري وتقديري لجامعة جامعة ميداو شن ذلك الصرح الشامخ، ومنسوبيها الكرام على جهودهم المستمرة ودعمهم الدائم لتوفير بيئة تعليمية فعّالة ومثالية.

الإهداء

أهدي حصاد هذه الدراسة الخصبة، وثمار هذا البحث الياقة إلى أولئك الذي يعملون تحت ضوء الأمل والعزيمة على خلق غد أفضل.

إلى أولئك المفعمين بروح الطموح والارتقاء.

وإلى كل من يسعى لإرساء حقوق الإنسان وجعلها فوق كل اعتبار.

كما أشكر أفراد عائلتي، وزملائي، وزميلاتي، الذين قدموا لي كل الدعم الذي ساهم في إتمام هذه الدراسة

المستخلص:

جدول المحتويات:

العنوان	رقم الصفحة
صفحة الغلاف	
الشكر والتقدير	
الإهداء	
المستخلص	
جدول المحتويات	
قائمة الأشكال	
قائمة الجداول	
المقدمة	
مشكلة البحث	
أهمية البحث	
أسئلة البحث	
أهداف البحث	
فرضيات البحث	
نموذج البحث	
منهجية البحث	
الدراسة الميدانية	
مخطط المشروع	
الدراسات السابقة والإطار النظري	
الملخص	
المراجع	

قائمة الأشكال:

العنوان	رقم الصفحة

قائمة الجداول:

المقدمة:

تتنوع المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية بشكل كبير، حيث تشمل مشاريع سكنية تلبية احتياجات السكان المتزايدة، ومشاريع استثمارية تهدف إلى تعزيز النمو الاقتصادي، ومشاريع تجارية لتطوير البنية التجارية، ومشاريع الطرق والجسور لتحسين وتوسيع البنية التحتية. وفي سياق هذا التنوع، يصبح تحديد وفهم مخاطر كل نوع من المشاريع ضروريًا لضمان نجاحها.

على سبيل المثال، في مشاريع الإسكان، قد تظهر مخاطر متعلقة بتقديم الخدمات الأساسية مثل المياه والكهرباء، فضلاً عن الحاجة إلى التعامل مع التغيرات في احتياجات السكان والتحديات البيئية. في المشاريع الاستثمارية، قد تكون المخاطر المالية والتنظيمية في صلب الاهتمام، في حين "يمكن أن تتعلق مشاريع البنية التحتية بمخاطر هندسية وبيئية متقدمة، ولذلك فإن تحقيق فهم دقيق لهذه المخاطر يتطلب التفرد لتحليل العديد من الجوانب، بما في ذلك دراسة البيئة المحلية والعوامل الاقتصادية، والتفاعل مع الجهات المعنية مثل الحكومة المحلية والمستثمرين. يمكن أن يكون هناك أيضاً تحديات تتعلق بالتكنولوجيا والابتكار في مجال البناء والهندسة" (عبد المنعم، 2008)

تعد إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية في مدينة تبوك، تحديًا حيويًا يتعين التركيز عليه بشكل كامل وتفصيلي لضمان نجاح المشاريع وتحقيق الأهداف المرسومة. "حيث تشمل المشاريع الإنشائية مجموعة واسعة من المشاريع، سواء كانت سكنية، استثمارية، تجارية، أو متعلقة بالبنية التحتية كالطرق والجسور. لذلك، يتطلب التعامل مع تلك المشاريع تحليلًا دقيقًا للمخاطر المحتملة واتخاذ إجراءات فعالة لإدارتها" (الحسيني، 2007).

إن العديد من المشاريع تعتمد على تفاعل مع أطراف متعددة مثل المالكين، والاستشاريين، والمقاولين، ومديري المشاريع، مما يجعل تحديد وإدارة المخاطر أمرًا حيويًا لتحقيق أهداف المشروع بنجاح. وعليه، يجب على الفرق المشرفة على تنفيذ المشاريع الإنشائية في مدينة تبوك تكوين استراتيجيات محكمة لإدارة هذه المخاطر بفعالية. يشمل ذلك التفكير الإبداعي والتخطيط الجيد في مراحل التخطيط والاستعداد للمخاطر المحتملة. الشفافية في التعامل والتواصل المستمر مع جميع الأطراف المعنية يعزز فهمًا مشتركًا للمخاطر ويسهم في إيجاد حلول فعالة (علي، 2009).

تتعرض المشاريع الإنشائية في مدينة تبوك لمجموعة متنوعة من المخاطر التي يجب مراعاتها بعناية. يشمل ذلك الالتزام بالجدول الزمني والتكاليف، حيث يمكن أن يؤثر التأخير في المشروع أو زيادة في التكاليف سلبًا على جدوى المشروع. بالإضافة إلى ذلك، يجب وضع تركيز خاص على جودة المواصفات الفنية والتنفيذية لضمان تنفيذ المشروع بمستوى عالٍ من الجودة والامتثال للمعايير المحددة، حيث تزيد حالات عدم اليقين وتعدد التغيرات في البيئة المحيطة بالبنية التحتية الإنشائية من التحديات. لذا يجب تقييم هذه الحالات بعناية وتحليل تأثيرها المحتمل على سير العمل وجدول المشروع (حمادة ، وعامودي ، 2012).

تشير البحوث السابقة إلى أن الشفافية والتخطيط الجيد يمكن أن يلعبان دورًا هامًا في تعزيز أداء المشاريع الإنشائية. على سبيل المثال، في دراسة سابقة أجريت في مجال إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية، وُجد أن الشفافية والتخطيط الجيد لإدارة المخاطر تخلق تأثيرًا إيجابيًا على الأداء العام للمشاريع. تعتمد هذه النتائج على استنتاجات دراسة سابقة أخرى التي أشارت إلى أن التفكير الإبداعي في مراحل التخطيط والاستعداد لمخاطر المشاريع يقلل من تأثيراتها السلبية ويساهم في تحقيق نجاح المشاريع. تحليل الدراسات السابقة يوضح أن الجوانب الإدارية والتخطيطية تلعب دورًا حيويًا في تعزيز فاعلية إدارة المخاطر وبالتالي تعزيز أداء المشاريع الإنشائية. (الجبلاوي، ومحمد، 2016)

من بين هذه الدراسات، يُشار إلى البحث الذي أُجري في إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية، حيث تم رصد أن الجوانب المثلى للشفافية والتخطيط الجيد قادرة على تحقيق تأثير إيجابي واضح على الأداء العام للمشاريع. يُمكن الرجوع إلى هذه النتائج وتطبيقها في سياق مشروعات إنشاء أخرى لضمان تحسين فاعلية إدارة المخاطر وتحقيق النجاح في تنفيذ المشاريع. (ديب، 2008).

وبالفعل، تشير بعض الدراسات السابقة إلى أن إدارة المخاطر، عندما تُطبَّق بشكل شامل وفعال، تلعب دورًا حاسمًا في تحقيق نجاح المشاريع الإنشائية، وتقليل التكاليف الإضافية والتأخيرات التي قد تنشأ نتيجة لمخاطر غير مدروسة. هذه الأبحاث تُظهر أيضًا أن عدم اتخاذ التخطيط المناسب لإدارة المخاطر يمكن أن يؤدي إلى تأخيرات وزيادة في التكاليف، وتصميم غير فعال للمشروع، وبالتالي يؤثر بشكل كبير على أدائه (شافي، 2013).

يمكن القول إن تحديد وإدارة المخاطر في مشاريع الإنشاء تمثل عملية حيوية تتطلب تحليلًا دقيقًا ومعرفة عميقة بالعوامل البيئية والتقنية والاقتصادية التي قد تؤثر على سير المشروع. التفاعل مع مختلف الفاعلين في المشروع، بدايةً من المالكين وحتى المقاولين ومديري المشاريع، يعزز من فاعلية التخطيط والتحصير للمخاطر. تظهر الإدارة الفعالة للمخاطر، إذا تم تنفيذها بشكل جاد وشمولي، قدرتها على زيادة فرص نجاح المشروع وتقليل التكاليف الإضافية، مما يحمل إمكانية تحقيق أهداف المشروع بكفاءة أكبر. التركيز على تخطيط إدارة المخاطر يعزز التقليل من التأثيرات السلبية المحتملة ويسهم في تحقيق الأهداف المسطرة للمشروع بشكل أفضل. يُعد العمل الذكي في هذا السياق، حيث تُدرس وتُفهم المخاطر المحتملة وتُدير بشكل فعال، جزءًا حيويًا من نجاح المشاريع الإنشائية. (العجمي، 2003).

تهدف هذه الدراسة إلى فهم وتقييم أثر إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية على الأداء في مدينة تبوك، مع التركيز الخاص على الالتزام بالجدول الزمني والتكاليف، وجودة المواصفات الفنية والتنفيذية. من المتوقع أن تسهم نتائج هذه الدراسة في تحديد السبل الفعالة لتعزيز إدارة المخاطر وتحسين أداء المشاريع الإنشائية في المستقبل، وسيتم التركيز على التفاعل بين مختلف الأطراف المعنية مثل المالكين، والمقاولين، والاستشاريين، وكيف يؤثر ذلك على الجداول الزمنية والتكاليف. كما سيتم التحقق من جودة المواصفات الفنية والتنفيذية وكيف يمكن تحسينها من خلال إدارة مخاطر فعالة. تتوقع الدراسة أيضًا أن تقدم توصيات قابلة للتنفيذ لتحسين إدارة المخاطر وتعزيز أداء المشاريع الإنشائية في تبوك.

مشكلة البحث:

تكمن مشكلة الدراسة في أداء المشاريع الإنشائية والتي تتمثل في الالتزام بالوقت والتكلفة وجودة المواصفات المخطط لها بهدف تفادي المخاطر المحتملة. لذا، فإن تحديد الفجوات في النظريات والعمليات يمكن أن يكون مفيداً للباحثين والمهنيين في مجال إدارة المشاريع لتوجيه جهودهم نحو المجالات التي تحتاج إلى دراسة وتحليل أعمق لتعزيز فهم المشكلة المحددة وتحسين أداء المشاريع الإنشائية (خير الدين، 2014).

الفجوات النظرية:

- تحليل الأسباب الجذرية لانحرافات الوقت والتكلفة:
 - قد تكون هناك حاجة إلى دراسات تفصيلية لفهم الأسباب الجذرية وراء انحرافات الوقت والتكلفة في المشاريع الإنشائية.
- تكامل التحليل بين الجوانب الزمنية والتكيفية وجودة المواصفات:
 - يمكن أن يكون هناك اهتمام محدود في تكامل التحليل بين جوانب الوقت والتكلفة وجودة المواصفات.
- دراسة تأثير التغييرات في المواصفات على الأداء:
 - قد تكون هناك حاجة إلى تحليل مكثف لتأثير التغييرات في المواصفات على أداء المشاريع وتحديد تكاليفها وتأثيرها على الجدوى العامة للمشروع.

الفجوات العملية:

- تحسين إدارة نطاق المشروع:
 - هناك حاجة إلى تحسين في إدارة نطاق المشروع لضمان التركيز الكامل على الأهداف وتفاذي التغييرات غير المخطط لها.
- تعزيز الاتصال والتنسيق بين الأطراف المعنية:
 - يمكن أن يكون تعزيز الاتصال والتنسيق بين جميع الأطراف المعنية جوانباً حيوية لتجنب التباين في التفاهم وضمان تحقيق الأهداف بفعالية.
- تطوير استراتيجيات لضمان جودة المواصفات:
 - يمكن أن يكون هناك تطوير لاستراتيجيات تضمن جودة المواصفات المخطط لها من خلال مراقبة وضمان الامتثال للمعايير المحددة.

تعزز هذه الفجوات البحث والتحليل العملي لضمان فهم شامل لأسباب وعوامل نجاح أو فشل المشاريع الإنشائية في الالتزام بالوقت والتكلفة وجودة المواصفات، ومن ثم يتم تسليط الضوء على تأثير إدارة المخاطر على أداء هذه المشاريع، ومنه نطرح التساؤل الرئيس لمشكلة الدراسة كالتالي: "ما هو تأثير إدارة مخاطر على أداء المشاريع الإنشائية في مدينة تبوك؟"

أهمية البحث:

أهمية هذه الدراسة تكمن في التركيز على إدارة المخاطر وتأثيرها البارز على أداء المشاريع الإنشائية. يشكل تحدي تحديد المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشروع، وتقييم مدى احتمالية حدوثها وتأثيرها على تقدم العمل وأدائه. في ظل هذه التحديات، تكمن أهمية البحث في فهم كيفية التعامل مع هذه المخاطر إذا ما حدثت، وكيفية اتخاذ التدابير الوقائية لتجنب حدوثها من البداية، إن فهم كيفية تأثير إدارة المخاطر على أداء المشاريع الإنشائية في مدينة تبوك يساهم في تطوير أساليب فعالة لتحسين تخطيط وتنفيذ المشاريع، مما يؤدي إلى تحسين جودة الإنجاز وتقليل المخاطر (فيسك، ورينولد، 2008).

الأهمية النظرية:

تحديد الفجوات في الأبحاث النظرية يساعد في توجيه الدراسات والتحليلات نحو فهم أعمق لأسباب نجاح أو فشل المشاريع الإنشائية في مدينة تبوك، مما يساهم في تطوير نظريات جديدة وتقديم مساهمات علمية قيمة.

الأهمية التطبيقية:

فهم كيفية تأثير إدارة المخاطر على أداء المشاريع الإنشائية في مدينة تبوك يساعد في تطوير استراتيجيات وأدوات عملية لتحسين إدارة المشاريع وضمان تحقيق الأهداف بكفاءة أكبر.

أسئلة البحث:

أهداف البحث:

فرضيات البحث:

نموذج البحث:

منهجية البحث:

الدراسة الميدانية:

مخطط المشروع:

الدراسات السابقة والإطار النظري:

1. دراسة لـ الجبلاوي ومحمد (2016) بعنوان: "تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية في العراق". ركزت الدراسة على محورين رئيسيين، الأول يتعلق بمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومفهوم عملية إدارة المخاطر وكيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على عملية إدارة المخاطر للمشاريع الإنشائية. أما المحور الثاني فيتعلق بالجانب العملي وهو إعداد وتوزيع الاستبيان المغلق والمفتوح على خبراء صناعة البناء والتشييد في العراق ليتم معرفة وتحليل العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية في العراق. اعتمدت الدراسة في الحصول على المعلومات عبر الرجوع إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع كما اعتمدت على إجراء المقابلات وتوزيع الاستبيان المحدد مع ذوي الاختصاص في صناعة التشييد من المهندسين ومديري المشاريع والأكاديميين لتحديد مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة على عملية إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية، وأظهرت النتائج أن هناك دور ضعيف جداً في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على عملية إدارة المخاطر مما استدعى الباحث لإعداد وتوزيع الاستبيان المغلق الذي يشمل على محورين، الأول يتعلق بتحديد المخاطر التي تواجه المشاريع الإنشائية في العراق وتحليل هذه المخاطر لمعرفة مدى تأثيرها وقوتها، والمحور الثاني يوضح مدى تأثير هذه المخاطر على مدى تنفيذ المشروع وتكلفته وجودة العمل وكذلك السلامة المهنية. أظهرت الدراسة نتائج مهمة:

- تُعتبر مخاطر النزاعات العسكرية خطراً رئيسياً يؤثر على زيادة تكلفة المشروع، ومدى إنجازه، والسلامة المهنية، بينما تُعتبر مخاطر عدم التأهيل الفني للعمال خطراً رئيسياً يؤثر على جودة العمل.
- يُعتبر خطر ضعف التواصل بين أطراف المشروع خطراً أضعف يؤثر على تكلفة المشروع، وخطر التقلب في سعر تحويل العملة هو خطر أضعف يؤثر على مدى إنجاز المشروع، ويُعتبر خطر ضعف التواصل بين موقع العمل ومقر المقاول خطراً أضعف يؤثر على السلامة المهنية وجودة العمل.
- كشفت الدراسة عن أفضل طرق التصدي للمخاطر كالتالي: تجنب المخاطر، قبول المخاطر وأخيراً تحديدها.

2. دراسة سالم، خليل، وسالم (2016) حول "إدارة المخاطر المؤثرة على تنفيذ مشاريع البنية المدرسية" أجرت تحليلاً شاملاً للمخاطر التي تؤثر على تنفيذ مشاريع البنية المدرسية في العراق. ركزت الدراسة على تحديد الأسباب والطرق لتفادي المخاطر خلال مرحلة التنفيذ، بالإضافة إلى تطوير أداء المهندسين في إدارة المشاريع الإنشائية.

أهم نقاط الدراسة:

- معرفة أسباب ظهور المخاطر خلال مرحلة التنفيذ.
- تحديد الطرق التي يمكن بها تفادي المخاطر خلال التنفيذ.
- تطوير أداء المهندسين في إدارة المشاريع الإنشائية.
- اختيار العقود الهندسية المناسبة بناءً على خبرات المشاريع السابقة وتحليل المخاطر.

تم جمع المعلومات من خلال المقابلات ومراجعة البحوث السابقة، وقاموا بإعداد استبيان تم توزيعه على أشخاص ذوي اختصاص في صناعة البناء. أظهرت النتائج أن المخاطر التصميمية والتنفيذية تشكل الجزء الأكبر من المخاطر التي قد تؤثر على مشاريع البنية المدرسية. توصي الدراسة بضرورة تطوير قائمة بأهم المخاطر وتوضيح أهمية التحقق من التصميم في مرحلة التنفيذ. كما أشارت إلى أهمية إدارة المخاطر وتوفير قاعدة معلومات شاملة حول مشاريع البنية المدرسية والمخاطر التي واجهتها في مرحلة التنفيذ.

3. دراسة لـ الكريم، النواوي، وعبد العليم (2016) بعنوان "تحديد وتقييم عوامل الخطر التي تؤثر على المشاريع الإنشائية"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على المخاطر التي تؤثر على وقت وتكلفة المشاريع الإنشائية في مصر ودراستها وتقييمها. تم جمع المعلومات من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع لتعزيز الفكرة وزيادة المعرفة وتحديد المخاطر الإنشائية. نقاط رئيسية من الدراسة:

1. ضرورة تحديد تكلفة المشروع والوقت المطلوب بدقة، حيث يعتبران العاملين الأساسيين لنجاح المشاريع الإنشائية.

2. تم تحديد 15 خطرًا يمكن أن يواجه المشاريع الإنشائية في مصر، وتم تصنيفهم إلى أربع مجموعات رئيسية: الظروف الموقعية، الموارد، أطراف المشروع، ومواصفات المشروع.

3. أظهرت الدراسة أن خطر العوامل السياسية من مجموعة مواصفات المشروع يمتلك أعلى احتمالية للظهور، في حين أن خطر المعدات من مجموعة الموارد يمتلك النسبة الأقل.

4. أشارت الدراسة إلى ضرورة تحويل بعض المخاطر إلى أطراف أخرى مثل شركات التأمين أو مقاولي الباطن أو العميل نفسه، بينما يمكن تجاهل أو تجنب المخاطر ذات احتمالية ظهور قليلة وليس لها تأثير كبير في حالة حدوثها.

توصلت الدراسة إلى أن إدارة المخاطر هي جزء أساسي من تحقيق نجاح المشروعات الإنشائية، وأكدت على أهمية تحويل بعض المخاطر وتجاوز أخرى لتحقيق الاستدامة والفعالية في تنفيذ المشاريع.

الملخص:

المراجع:

1. الحسيني، رافية جواد ناجي (2007). "تصميم وبناء نظام معلومات إدارة الخطر في الشركات الصناعية: شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية في الحلة كنموذج تطبيقي." رسالة ماجستير غير منشورة، مجلس الكلية التقنية.
2. الجبلاوي، إنتصار، وناضل، محمد أنفال (2016). "تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية في العراق" Journal of Engineering، (6)22، 1-15.
3. شايقي، هالة (2013). "أهمية التخطيط والمتابعة والتقييم في الأداء في المشروعات الهندسية." رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا الخرطوم.
4. حمادة، مني نايفة محمد، وعامودي، عمر (2012). "إدارة مخاطر مرحلة التشييد لمشاريع التشييد في سورية." مجلة جامعة دمشق للعلوم الهندسية، 28(1)، 129-150.
5. علي، عقيل جبر (2009). "استراتيجيات إدارة الاخطار واثرها في إدارة الاخطار في التأمين العام." بحث تطبيقي كجزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي المعادل للماجستير في التأمين: جامعة بغداد - المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية.
6. عبد المنعم، عاطف، والكاشف، محمد محمود (2008). "تقييم وإدارة المخاطر: مشروع الطرق المؤدية إلى التعليم العالي." مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة - جامعة القاهرة.
7. ديب، عبدالرشيد، وشلالي، عبد القادر (2008). "مدخل استراتيجي لإدارة المخاطر." ضمن المحور الأول: إستراتيجيات ومجالات تطبيق إدارة المخاطر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
8. العجمي، حسين، والمنديل، نادر درويش، ويوسف (2003). "إدارة الخطر." معهد البحرين للدراسات المصرفية والمالية.
9. خير الدين، موسى أحمد (2014). "إدارة المشاريع المعاصرة منهج متكامل في إدارة المشاريع." عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
10. فيسك، إدوارد، وواين، رينولد (2008). "إدارة المشاريع الإنشائية." ترجمة: عمار مصطفى حوا. حلب: شعاع للنشر والعلوم (النشر الأصلي 2006).

الملاحق: