

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

أثر إدارة المخاطر على المشاريع الانشائية

أسم الطالب
سارة عبد الرحمن

المشروع النهائي- 2
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

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

٢٠٢٦ – الفصل الدراسي الأول

مستخلص الدراسة

الهدف: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع الإنشائية، وذلك من خلال تحليل مدى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة والمتنوعة في تحديد المخاطر، وتحليلها، وتقييمها، وتخطيط الاستجابة لها، ومراقبتها، وانعكاس ذلك على نجاح المشاريع من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة وتحقيق الأهداف ورضا أصحاب المصلحة

المنهجية: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة لجمع البيانات من عينة من العاملين في مجال المشاريع الإنشائية، شملت مهندسين ومديري مشاريع ومشرفين في عدد من الجهات ذات العلاقة. وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات وقياس طبيعة العلاقة بين المتغيرات

النتائج: وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع الإنشائية، حيث تبين أن التطبيق الفعال لممارسات إدارة المخاطر يسهم في تقليل التأخير الزمني، وضبط التكاليف، وتحسين جودة التنفيذ، وتعزيز رضا أصحاب المصلحة. كما أكدت النتائج أن المراحل المبكرة من إدارة المخاطر تمثل عاملاً حاسماً في رفع احتمالية نجاح المشروع

التطبيقات والأهمية: وتكمن التطبيقات العملية للدراسة في تعزيز أهمية تبني منهجية واضحة لإدارة المخاطر داخل المشاريع الإنشائية، وتدريب الكوادر على تطبيق أدواتها وأساليبها الحديثة، بما يسهم في تحسين أداء المشاريع وتقليل معدلات التعثر والفشل وتبرز أهمية هذه الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة المشاريع الإنشائية، وتوضيح الدور الاستراتيجي لإدارة المخاطر في تحقيق النجاح، إضافة إلى تقديم توصيات عملية يمكن الاستفادة منها في تطوير ممارسات إدارة المشاريع في القطاع الإنشائي

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر، نجاح المشاريع الإنشائية، المشاريع الإنشائية، إدارة المشاريع، تقييم المخاطر، الأداء المشروع

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير.....
3	الإهداء.....
2	مستخلص الدراسة.....
5	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
8	1.1. المقدمة:.....
9	1.2. مشكلة الدراسة.....
9	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
9	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
9	1.3. أهمية الدراسة.....
9	1.3.1. على المستوى النظري:.....
9	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
10	1.4. أسئلة الدراسة.....
10	1.5. أهداف الدراسة.....
10	1.6. فرضيات الدراسة.....
10	1.7. نموذج الدراسة.....
11	1.8. الدراسة الميدانية.....
11	1.9. مخطط المشروع.....
14	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
13	2.1. المقدمة:.....
13	2.2. المتغير المستقل.....
13	2.3. المتغير التابع.....
14	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
14	2.5. الخاتمة.....
15	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
16	3.1. المقدمة.....
16	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
17	3.3. تصميم البحث.....
17	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
18	3.5. طريقة جمع البيانات.....
18	3.6. أنواع البيانات.....

18	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي
19	3.8. الخاتمة
50	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
51	4.1. المقدمة
51	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
51	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
52	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
52	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
52	4.6. الخاتمة
53	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
54	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:
54	5.2. توصيات الدراسة:
54	5.3. الخاتمة:
55	قائمة المراجع
56	الملاحق

قائمة للأشكال والجداول المستخدمة في البحث	
شكل - ١	نموذج الدراسة
شكل - ٢	إدارة المخاطر
شكل - ٣	خطوات نجاح المشاريع الانشائية
شكل - ٤	منهجية الدراسة

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١. 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.

١,٢. 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:

١,٢,١. الفجوات 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).

١,٢,٢. الفجوات على المستوى التطبيقي

1. ضعف التطبيق العملي لمبادئ إدارة المخاطر في العديد من المشاريع الإنشائية، إذ تقتصر الممارسات غالباً على ردّ الفعل بعد وقوع المشكلة بدلاً 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.

١,٣. أهمية الدراسة

تنبع 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.

١,٣,١. 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

١,٣,٢. 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

١,٤. 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؟

١,٥ . 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.

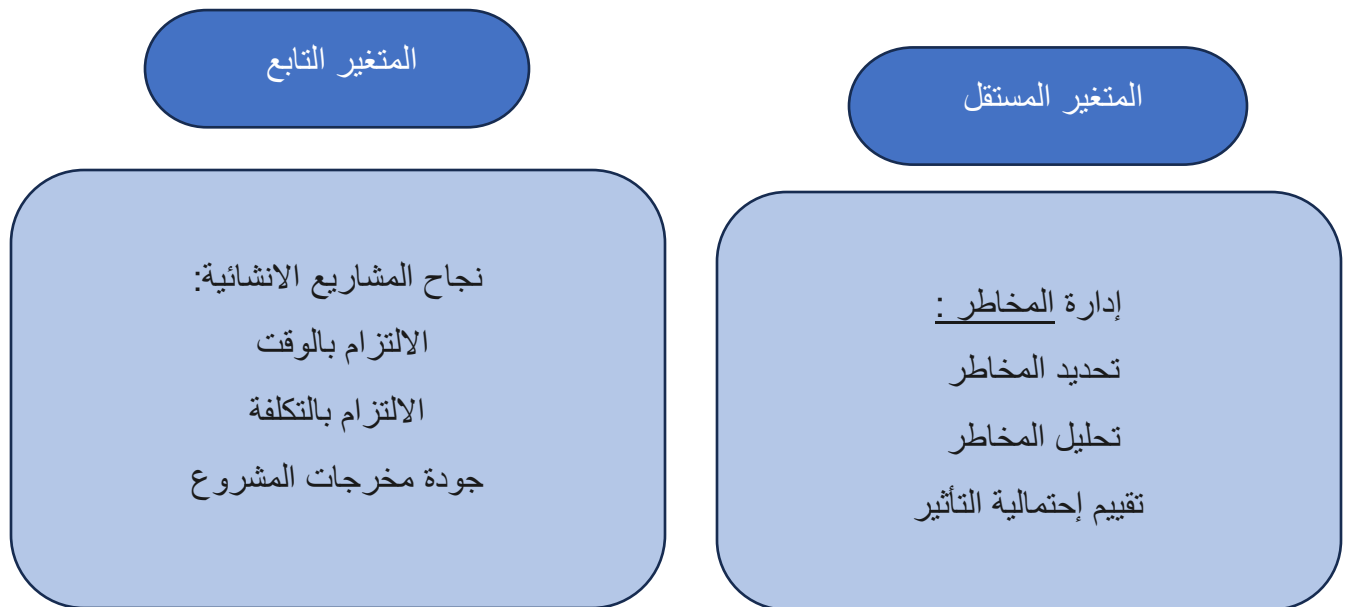
الفرضية الفرعية ١ : يؤثر مستوى تطبيق عمليات إدارة المخاطر تأثيرًا إيجابيًا على نجاح المشاريع الإنشائية.

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.



٩, ١. 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 الزمنية:** 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

١٠, ١. مخطط المشروع

المقدمة • مشكلة الدراسة • أسئلة الدراسة أهداف الدراسة • أهمية الدراسة • مصطلحات الدراسة • حدود الدراسة (الموضوعية / الزمانية / البشرية / المكانية)	الفصل الأول: الإطار العام
---	------------------------------

• المفاهيم الأساسية لإدارة المخاطر في المشاريع الانشائية • مفهوم نجاح المشاريع الانشائية وأبعاده • العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع • عرض وتحليل الدراسات السابقة	الفصل الثاني: الإطار النظري
• منهج الدراسة • فلسفة البحث • استراتيجية البحث • مجتمع وعينة الدراسة • أدوات جمع البيانات (الاستبيان) • الإجراءات الميدانية لجمع البيانات	الفصل الثالث: المنهجية
• عرض نتائج التحليل الإحصائي • اختبار فرضيات الدراسة • تحليل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع • مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة	الفصل الرابع: النتائج
• ملخص لأهم النتائج • التوصيات • مقترحات للدراسات السابقة • قائمة المراجع • الملاحق	الفصل الخامس: الخاتمة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١ . المقدمة

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

٢,٢,١ 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 يساهم 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 نوعيًا وكميًا، وتخطيط الاستجابة لها، ومراقبتها طوال دورة حياة المشروع. كما يُنظر إلى إدارة المخاطر على أنها أداة إدارية تساهم في دعم اتخاذ القرار وتحسين كفاءة الأداء.

٢,٢,٢ تطور مفهوم إدارة المخاطر

شهد مفهوم إدارة المخاطر تطورًا ملحوظًا عبر الزمن، حيث بدأ في منتصف القرن العشرين بالتركيز على إدارة المخاطر التأمينية والمالية، ثم توسّع لاحقًا ليشمل المخاطر التشغيلية والتنظيمية. ومع تطور إدارة المشاريع، أصبح مفهوم إدارة المخاطر أكثر شمولًا، وانتقل من كونه نشاطًا ثانويًا إلى كونه عنصرًا استراتيجيًا أساسيًا 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، مدعومًا بمعايير عالمية مثل PMBOK و ISO 31000.

٢,٢,٣ 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 إطارًا متكاملًا لتطبيق إدارة المخاطر بفعالية داخل المشاريع الإنشائية.

٤, ٢, ٢. نظريات إدارة المخاطر

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

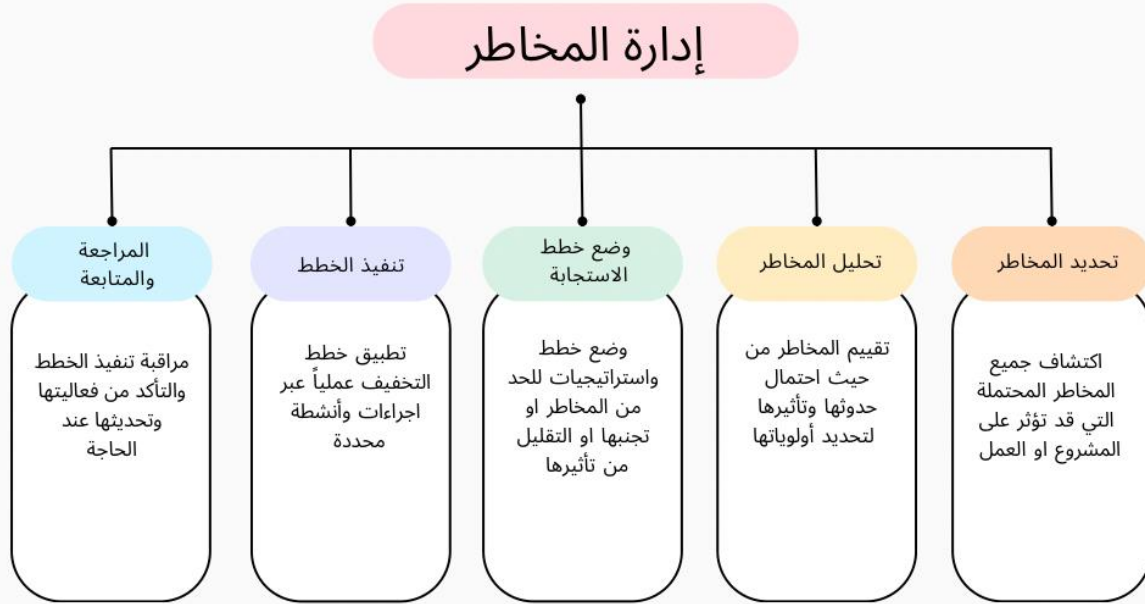
تركز هذه النظرية على أن إدارة المخاطر تساعد متخذي القرار في اختيار البدائل الأكثر ملاءمة من خلال تقييم احتمالات النتائج المختلفة.

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



تم التصميم بواسطة: (الباحثة ٢٠٢٥)

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

٢,٣,٢. 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، توسع 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

٢,٢,٤. 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

٥,٢,٢. 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.

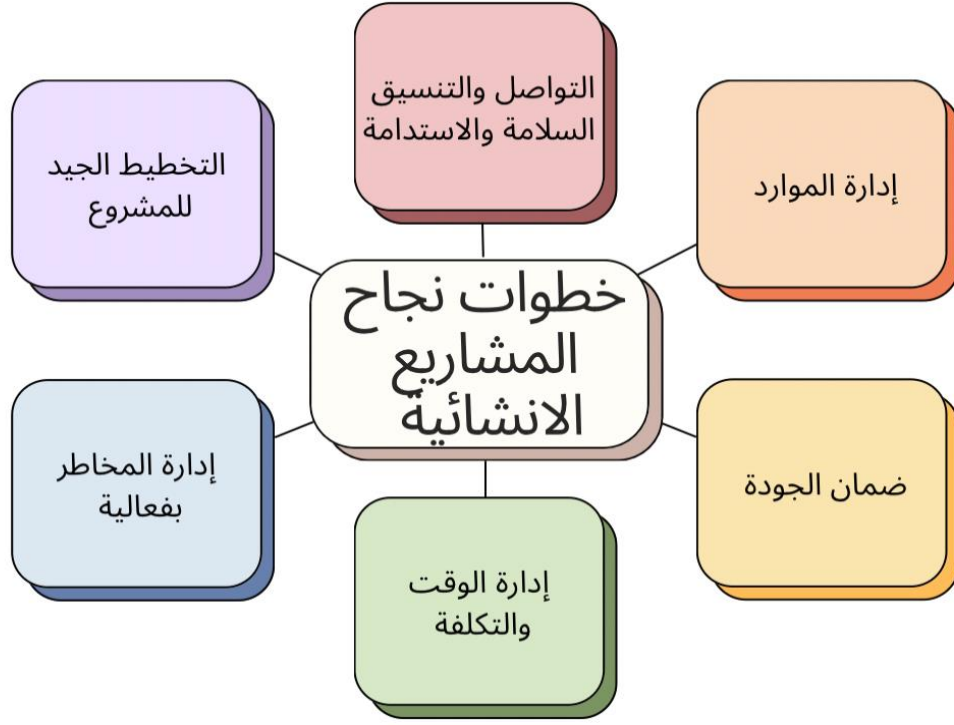
3: نظرية القيمة Value-Based Theory

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

شكل (٣) خطوات نجاح المشاريع الإنشائية



شكل ٤: الأداء التنظيمي الفعال

٢, ٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

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 الرئيسية 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 متغيراً مستقلاً مؤثراً 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.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة المتبعة لبحث أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع الإنشائية، حيث يوضح الإطار المنهجي الذي اعتمدت عليه الدراسة لتحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها. ويشمل ذلك تحديد منهج الدراسة المناسب، ووصف مجتمع الدراسة والعينة، وأداة جمع البيانات المستخدمة والمتمثلة في الاستبانة، بالإضافة إلى توضيح أساليب تحليل البيانات الإحصائية المستخدمة لاختبار فرضيات الدراسة.

كما يتضمن هذا الفصل التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة، والتي تتمثل في إدارة المخاطر كمتغير مستقل ونجاح المشاريع الإنشائية كمتغير تابع، إضافة إلى بيان أبعاد كل متغير. ويهدف عرض هذه الإجراءات المنهجية إلى توفير إطار علمي منظم يساهم في ضمان دقة النتائج وموضوعيتها، مما يساعد في تفسير العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع الإنشائية بصورة علمية واضحة

٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تشير التعريفات الإجرائية إلى المعنى التطبيقي للمتغيرات المستخدمة في الدراسة، وذلك وفق الطريقة التي سيتم قياسها من خلالها في هذه الدراسة

1- إدارة المخاطر (المتغير المستقل).

تعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها مجموعة العمليات والإجراءات التي يتم من خلالها تحديد المخاطر المحتملة في المشاريع الإنشائية وتحليلها وتقييمها ووضع الخطط المناسبة للتعامل معها بهدف تقليل آثارها السلبية على المشروع.

وسيتم قياس إدارة المخاطر من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبيان المتعلقة بممارسات إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية

2- نجاح المشاريع الإنشائية (المتغير التابع)

يعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنه مدى تحقيق المشروع الإنشائي لأهدافه المخططة من حيث الالتزام بالوقت المحدد والتكلفة المقررة وجودة التنفيذ وتحقيق رضا أصحاب المصلحة.

وسيتم قياس نجاح المشاريع الإنشائية من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبيان المتعلقة بمؤشرات نجاح المشاريع.

٣,٣. تصميم البحث (بصلة البحثي)

- فلسفة البحث: الوضعية
 - منهج البحث: استنتاجي
 - استراتيجية البحث: مسحي
 - اختيار البحث: كمّي
 - الأفق الزمنية: المقطعية
 - تقنيات والإجراءات: الاستبيان
- الشكل (٤) منهجية الدراسة



٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

٣,٤,١ مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث في هذه الدراسة من العاملين في قطاع المشاريع الإنشائية، مثل مديري المشاريع والمهندسين والمشرفين العاملين في شركات المقاولات والمؤسسات المرتبطة بتنفيذ المشاريع الإنشائية. وتم اختيار هذا المجتمع نظراً لدورهم المباشر في تخطيط وتنفيذ المشاريع الإنشائية، إضافة إلى مشاركتهم في تطبيق ممارسات إدارة المخاطر خلال مراحل تنفيذ المشروع.

كما تم اختيار هذا المجتمع لأن قطاع المشاريع الإنشائية يعد من أكثر القطاعات عرضة للمخاطر المختلفة مثل المخاطر المالية والفنية والتنظيمية، الأمر الذي يجعل من تطبيق إدارة المخاطر عاملاً مهماً في تحقيق نجاح المشاريع الإنشائية من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة وجودة التنفيذ

جدول رقم (١) مجتمع البحث

الفئة	عدد الأفراد
مهندسون ومديرو مشاريع ومشرفون في شركات المقاولات	١٠٠

3.4.2 عينة البحث

تعرف عينة البحث بأنها مجموعة من الأفراد يتم اختيارهم من مجتمع الدراسة بهدف جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على مجتمع البحث. وفي هذه الدراسة تم اختيار عينة من العاملين في قطاع المشاريع الإنشائية مثل مديري المشاريع والمهندسين والمشرفين العاملين في شركات المقاولات.

وقد تم اختيار هذه العينة لكونها تمثل الفئة الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة، حيث يشارك أفرادها بشكل مباشر في تطبيق ممارسات إدارة المخاطر أثناء تنفيذ المشاريع الإنشائية، مما يساهم في توفير بيانات دقيقة حول أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع الإنشائية.

ومن المتوقع أن يبلغ حجم عينة الدراسة حوالي 100 مفردة من العاملين في قطاع المشاريع الإنشائية

جدول رقم (٢) عينة البحث

الجهة المستهدفة	العدد
شركات المقاولات والمشاريع الإنشائية	١٠٠

3.4.3 طريقة وتقنيات أخذ العينة

اعتمدت هذه الدراسة على العينة العشوائية البسيطة في اختيار أفراد العينة، حيث تم توزيع الاستبيان على مجموعة من العاملين في المشاريع الإنشائية بشكل عشوائي، وذلك لضمان تمثيل مختلف الفئات العاملة في هذا القطاع.

وتم اختيار هذه الطريقة لما توفره من فرصة متساوية لجميع أفراد مجتمع البحث للمشاركة في الدراسة، مما يساعد على تقليل التحيز وزيادة دقة النتائج. كما تسهم هذه الطريقة في الحصول على بيانات واقعية حول مستوى تطبيق إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية ومدى تأثيرها على نجاح هذه المشاريع.

٣.٥. طريقة جمع البيانات

سيتم استخدام أداة الاستبيان لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، نظراً لطبيعة البحث وأهدافه التي تتطلب الحصول على آراء العاملين في قطاع المشاريع الإنشائية حول ممارسات إدارة المخاطر ومدى تأثيرها على نجاح المشاريع. ويرى الباحث أن الاستبيان يعد من أكثر أدوات جمع البيانات ملاءمة للمنهج الوصفي، حيث يتيح جمع البيانات من عدد كبير من الأفراد في وقت قصير وبجهد أقل مقارنة بوسائل جمع البيانات الأخرى.

كما يوفر الاستبيان درجة مناسبة من الموضوعية والسرية في الإجابة، مما يشجع المبحوثين على تقديم إجابات أكثر دقة وواقعية، إضافة إلى سهولة توزيعه على أفراد العينة العاملين في شركات المقاولات والمشاريع الإنشائية. ولهذا الغرض قام الباحث بتصميم استبانة إلكترونية وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة.

وتتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين كما يلي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية للمبحوثين، مثل:

- المسمى الوظيفي
- سنوات الخبرة
- المؤهل العلمي

القسم الثاني: مجالات الدراسة، حيث تتكون الاستبانة من (28) فقرة موزعة على محورين رئيسيين هما:

- إدارة المخاطر
- نجاح المشاريع الإنشائية

كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (٣) مجالات الدراسة

مجالات الدراسة	أبعاد المتغير	عدد الفقرات	المصدر
إدارة المخاطر (المتغير المستقل)	تحديد المخاطر - تحليل المخاطر - الاستجابة للمخاطر - مراقبة المخاطر	14	(PMI, 2021)
نجاح المشاريع الإنشائية (المتغير التابع)	الالتزام بالوقت-الالتزام بالتكلفة – جودة التنفيذ- رضا أصحاب المصلحة	14	(Kerzner, 2017)

٣,٦. أنواع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على نوعين رئيسيين من البيانات، وهما البيانات الأولية والبيانات الثانوية، وذلك بهدف الحصول على معلومات دقيقة وشاملة تساعد في تحقيق أهداف الدراسة.

أولاً: البيانات الأولية

هي البيانات التي يتم جمعها بشكل مباشر من أفراد عينة الدراسة، حيث قام الباحث بجمعها من خلال أداة الاستبيان التي تم تصميمها خصيصاً لقياس أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع الإنشائية. وتم توزيع الاستبيان على مجموعة من العاملين في قطاع المشاريع الإنشائية مثل مديري المشاريع والمهندسين والمشرفين في شركات المقاولات، وذلك للحصول على آرائهم حول ممارسات إدارة المخاطر ومدى تأثيرها على نجاح المشاريع.

ثانياً: البيانات الثانوية

تشمل البيانات التي تم الحصول عليها من المصادر العلمية المختلفة مثل الكتب والمراجع العلمية والدراسات السابقة والمقالات العلمية المتعلقة بموضوع إدارة المخاطر ونجاح المشاريع الإنشائية. وقد تم الاستفادة من هذه المصادر في بناء الإطار النظري للدراسة وتطوير أداة الاستبيان المستخدمة في جمع البيانات

٣,٧. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة من خلال الاستبيان، سيتم إدخال البيانات ومعالجتها باستخدام أحد البرامج الإحصائية مثل برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك بهدف تحليل البيانات واستخراج النتائج المتعلقة بموضوع الدراسة.

وسيتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة، ومن أهمها ما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة مثل المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لقياس مستوى استجابات أفراد العينة تجاه فقرات الاستبيان المتعلقة بإدارة المخاطر ونجاح المشاريع الإنشائية.
- معامل الارتباط: لقياس قوة العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع الإنشائية.
- تحليل الانحدار: لقياس أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع الإنشائية وتحديد مدى تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع

٣,٨. الخاتمة

تناول هذا الفصل منهجية الدراسة التي اعتمد عليها الباحث في تحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته المتعلقة بأثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع الإنشائية. حيث تم توضيح فلسفة البحث ومنهج الدراسة والاستراتيجية المتبعة، إضافة إلى عرض تصميم البحث والمتغيرات الأساسية للدراسة.

كما تطرق الفصل إلى تحديد مجتمع الدراسة وعينة البحث، وبيان الطريقة المستخدمة في اختيار العينة، بالإضافة إلى توضيح أداة جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان، والتي تم تصميمها لجمع آراء العاملين في قطاع المشاريع الإنشائية حول ممارسات إدارة المخاطر ومدى تأثيرها على نجاح المشاريع.

كذلك تم توضيح أنواع البيانات المستخدمة في الدراسة، سواء كانت بيانات أولية تم جمعها من خلال الاستبيان، أو بيانات ثانوية تم الحصول عليها من الكتب والمراجع العلمية والدراسات السابقة. وفي النهاية تم عرض الأساليب الإحصائية التي سيتم استخدامها في تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

قائمة المراجع

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. يمكنك 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.

٥٠ 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

٧. 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. Routledge. يناقش أهمية إدارة المخاطر ودورها الفعال في تقليل عدم اليقين وتحسين أداء المشاريع.
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

٨ • 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.

مراجع الفصل الثالث (منهجية البحث)

- Research Methods for Business Students – Mark Saunders, Philip Lewis, & Adrian Thornhill (2019). Pearson Education.

ساندرز، مارك؛ لويس، فيليب؛ ثورنهيل، أدريان (2019). أساليب البحث لطلاب إدارة الأعمال. بيرسون للتعليم.

- Business Research Methods – Donald R. Cooper & Pamela S. Schindler (2014). McGraw-Hill.

كوبر، دونالد؛ شندلر، بامبلا (2014). مناهج البحث في إدارة الأعمال. ماكجرو هيل.

- Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling – Harold Kerzner (2017). Wiley.

كيرزنر، هارولد (2017). إدارة المشاريع: منهج نظامي للتخطيط والجدولة والرقابة. وايلي.

- A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) – Project Management Institute (2021).

معهد إدارة المشاريع (2021). دليل معارف إدارة المشاريع (PMBOK)

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 أرائكم تسهم في دعم نتائج البحث والوصول إلى توصيات علمية عملية.

شاكرين ومقدرين لكم حسن تعاونكم

البيانات الشخصية:

الجنس:

- ☐ ذكر
- ☐ أنثى

المستوى التعليمي:

- ☐ تعليم ثانوي
- ☐ بكالوريوس
- ☐ ماجستير
- ☐ أخرى

العمر:

- ☐ أقل من ٣٠ سنة
- ☐ من ٣٠ سنة إلى ٤٠ سنة
- ☐ من ٤٠ سنة إلى ٥٠ سنة
- ☐ أكثر من ٥٠ سنة

سنوات الخبرة:

- ☐ أقل من ٥ سنين
- ☐ من ٥ إلى ١٠ سنوات
- ☐ من ١٠ إلى ١٥ سنة
- ☐ من ١٥ سنة 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			يتم 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

1. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

1.1. المقدمة

1.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

1.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

1.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

1.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

1.6. الخاتمة

2. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

2.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

2.2. توصيات الدراسة:

2.3. الخاتمة:

قائمة المراجع

