

إدارة مخاطر المشاريع وأثرها على نجاح المشاريع في قطاع البناء
والتشييد في المملكة العربية السعودية.

اسم الطالبة:

سامية إسماعيل

إشراف/

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

العام الدراسي/

2026.

جدول المحتويات

الصفحة	المحتوى
1	صفحة الغلاف
2	جدول المحتويات
3	قائمة الأشكال
4	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
5	المقدمة
6	١.٢ مشكلة البحث
6	١.٢.١ الفجوات النظرية
6	١.٢.٢ الفجوات التطبيقية
7	١.٣ أهمية الدراسة
7	١.١.٣ أهمية النظرية
7	٢.٣.١ أهمية التطبيقية
8	١.٤ أسئلة الدراسة
8	١.٥ أهداف الدراسة
9	١.٦ فرضيات الدراسة
9	١.٧ نموذج الدراسة
10	١.٨ منهجية الدراسة
11	١.٩ الدراسة الميدانية
12	١.١٠ مخطط المشروع المقترح
13	٢: الفصل الدراسي الثاني: الدراسات السابقة
14	٢.١ مقدمة الفصل
15	٢.٢ مخاطر المشاريع و مفهوم إدارة مخاطر المشاريع و ٢.٢.٢ أهمية إدارة المخاطر المشاريع

المحتوى	الصفحة
مخاطر إدارة المشاريع	16
أنواع المخاطر في المشاريع البناء والتشييد	17
مراحل إدارة مخاطر المشاريع	18
عوامل نجاح إدارة المخاطر	19
مؤشرات نجاح المشاريع	20
عوامل نجاح المشاريع في القطاع البناء والتشييد	21,22
الخاتمة	23
المراجع	24,25 26
الملاحق او الاستبيان	27,28 29

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	النموذج الدراس	الشكل ١
11	منهجية الدراسة	الشكل ٢

الفصل الأول: الإطار العام بالدراسة

١،١ المقدمة.

تعد المشاريع من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعزيز قدرتها التنافسية، خصوصاً في القطاعات التي تتسم بالتوسع المستمر والتعقيد المتزايد مثل قطاع البناء والتشييد. ومع تزايد حجم المشاريع وتنوع متطلباتها، أصبحت إدارة المخاطر عنصراً أساسياً في نجاح المشاريع وضمان تحقيق أهدافها ضمن الحدود الزمنية والمالية المحددة.

وتشير إدارة مخاطر المشاريع إلى العملية المنهجية التي يتم من خلالها تحديد المخاطر المحتملة وتحليلها وتقييم آثارها ووضع الخطط المناسبة للتعامل معها قبل حدوثها أو أثناء تنفيذ المشروع. وتساعد هذه العملية مديري المشاريع على اتخاذ قرارات أكثر فعالية وتقليل الآثار السلبية الناتجة عن الأحداث غير المتوقعة التي قد تؤثر على سير العمل.

ويواجه قطاع البناء والتشييد العديد من المخاطر الناتجة عن التغيرات الاقتصادية والتقنية والقانونية والبيئية، إضافة إلى مخاطر التأخير في تنفيذ الأعمال، وارتفاع تكاليف المواد الخام، ونقص العمالة المتخصصة، والتغيرات في متطلبات العملاء. لذلك أصبح من الضروري تبني أساليب فعالة لإدارة المخاطر لضمان نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها.

كما أن نجاح المشاريع لا يقتصر على الانتهاء من المشروع فقط، بل يشمل الالتزام بالجدول الزمني والميزانية المحددة وتحقيق مستويات الجودة المطلوبة ورضا أصحاب المصلحة. ولهذا أصبحت العلاقة بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع من الموضوعات المهمة التي تحظى باهتمام مام الباحثين والممارسين في مجال إدارة المشاريع.

وفي ظل النهضة العمرانية والتنمية التي تشهدها المملكة العربية السعودية ورؤية المملكة 2030، تزداد أهمية إدارة مخاطر المشاريع في قطاع البناء والتشييد نظراً لضخامة المشاريع الوطنية التي يتم تنفيذها، مما يتطلب تطبيق ممارسات متقدمة لإدارة المخاطر لضمان تحقيق النجاح والاستدامة.

2.1 مشكلة البحث

يواجه قطاع البناء والتشييد العديد من التحديات التي قد تؤثر على نجاح المشاريع، مثل التأخير في التنفيذ، وتجاوز التكاليف المخططة، وضعف إدارة الموارد، والتغيرات المستمرة في متطلبات المشروع. وتعد هذه التحديات من أهم الأسباب التي تؤدي إلى فشل بعض المشاريع أو انخفاض مستوى نجاحها.

ورغم تزايد الاهتمام بإدارة مخاطر المشاريع، إلا أن العديد من المؤسسات ما زالت تواجه صعوبات في تطبيق ممارسات فعالة لإدارة المخاطر، مما ينعكس سلباً على نتائج المشاريع. لذلك تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على مدى تأثير إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع في قطاع البناء والتشييد بالمملكة العربية السعودية.

1.2.1 الفجوات النظرية

محدودية الدراسات العربية التي تناولت العلاقة بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع في قطاع البناء والتشييد. اختلاف نتائج الدراسات السابقة بشأن حجم تأثير إدارة المخاطر على نجاح المشاريع. الحاجة إلى مزيد من الدراسات التي تربط بين أبعاد إدارة المخاطر المختلفة ومؤشرات نجاح المشاريع.

2.2.1 الفجوات التطبيقية

وجود حالات عديدة لتأخر المشاريع الإنشائية عن المواعيد المحددة. تجاوز بعض المشاريع للميزانيات المعتمدة. تفاوت مستويات تطبيق إدارة المخاطر بين المؤسسات العاملة في القطاع. الحاجة إلى تطوير آليات أكثر فاعلية لتحديد المخاطر ومراقبتها.

3.1 أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة نظرًا للدور الحيوي الذي تؤديه إدارة مخاطر المشاريع في تعزيز نجاح المشاريع، خاصة في قطاع البناء والتشييد الذي يعد من أكثر القطاعات تعرضًا للمخاطر والتحديات. وتتبع أهمية الدراسة من الحاجة إلى فهم كيفية تأثير ممارسات إدارة المخاطر على تحقيق أهداف المشاريع من حيث الوقت والتكلفة والجودة ورضا أصحاب المصلحة. كما تسعى الدراسة إلى تقديم إطار علمي يساعد المؤسسات على تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر بما يساهم في تحسين الأداء وزيادة فرص نجاح المشاريع.

11.3. أهمية النظرية

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع، من خلال توضيح طبيعة العلاقة بينهما في قطاع البناء والتشييد. كما تساهم الدراسة في سد جزء من الفجوة المعرفية في الدراسات العربية التي تناولت هذا الموضوع، وتوفير أساس علمي يمكن أن يستفيد منه الباحثون والدارسون في إجراء أبحاث مستقبلية مرتبطة بإدارة المشاريع والمخاطر. كذلك تساعد الدراسة في تطوير الفهم النظري لأبعاد إدارة المخاطر المختلفة، مثل تحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها ومراقبتها، وأثرها على مؤشرات نجاح المشاريع.

2.3.1 أهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في تقديم نتائج وتوصيات عملية يمكن أن تستفيد منها المؤسسات العاملة في قطاع البناء والتشييد لتحسين ممارسات إدارة المخاطر لديها. كما تساعد الدراسة مديري المشاريع وصناع القرار على التعرف على أهمية التخطيط المسبق للمخاطر ووضع استراتيجيات فعالة للتعامل معها، مما يساهم في تقليل التأخيرات وتجاوز التكاليف وتحسين جودة التنفيذ. إضافة إلى ذلك، تدعم الدراسة جهود المؤسسات في رفع كفاءة إدارة المشاريع وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، بما يتوافق مع متطلبات التنمية ورؤية المملكة العربية السعودية 2030.

١.٤ أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما أثر إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع في قطاع البناء والتشييد في المملكة العربية السعودية

السؤال الفرعي ١: ما أثر تحديد المخاطر على نجاح المشاريع في قطاع البناء والتشييد ؟

السؤال الفرعي ٢: ما أثر تحليل و تقييم المخاطر على نجاح المشاريع؟

السؤال الفرعي ٣: ما أثر الاستجابة للمخاطر على نجاح المشاريع؟

١.٥ أهداف الدراسة

الهدف الرئيسية:

• التعرف على أثر إدارة مخاطر المشاريع في نجاح المشاريع بقطاع البناء والتشييد في المملكة العربية السعودية.

الهدف الفرعي ١: التعرف على أثر تحديد المخاطر على نجاح المشاريع.

الهدف الفرعي ٢: قياس أثر تحليل وتقييم المخاطر على نجاح المشاريع.

الهدف الفرعي ٣: التعرف على أثر الاستجابة للمخاطر على نجاح المشاريع.

١.٦ فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع في قطاع البناء والتشييد في المملكة العربية السعودية

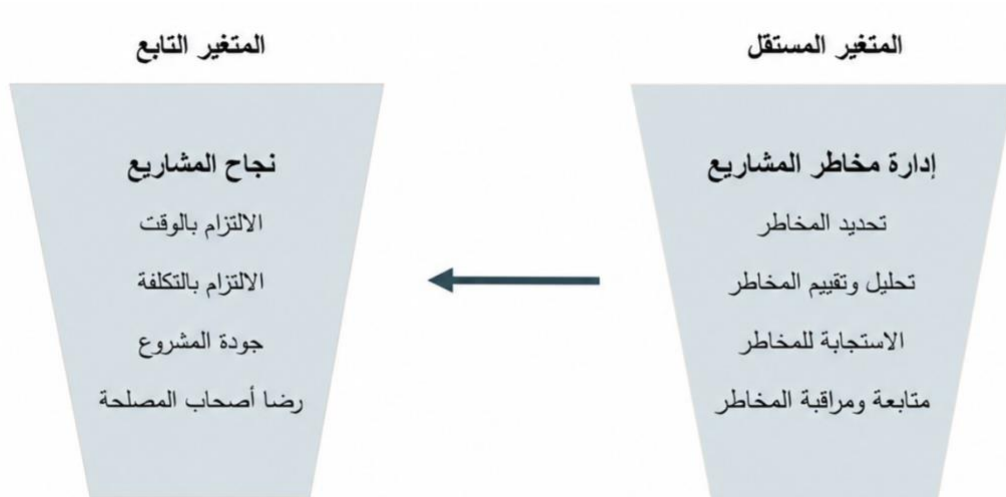
الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية ١: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد المخاطر ونجاح المشاريع.

الفرضية الفرعية ٢: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل وتقييم المخاطر ونجاح المشاريع.

الفرضية الفرعية ٣: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستجابة للمخاطر ونجاح المشاريع .

١.٧ نموذج الدراسة

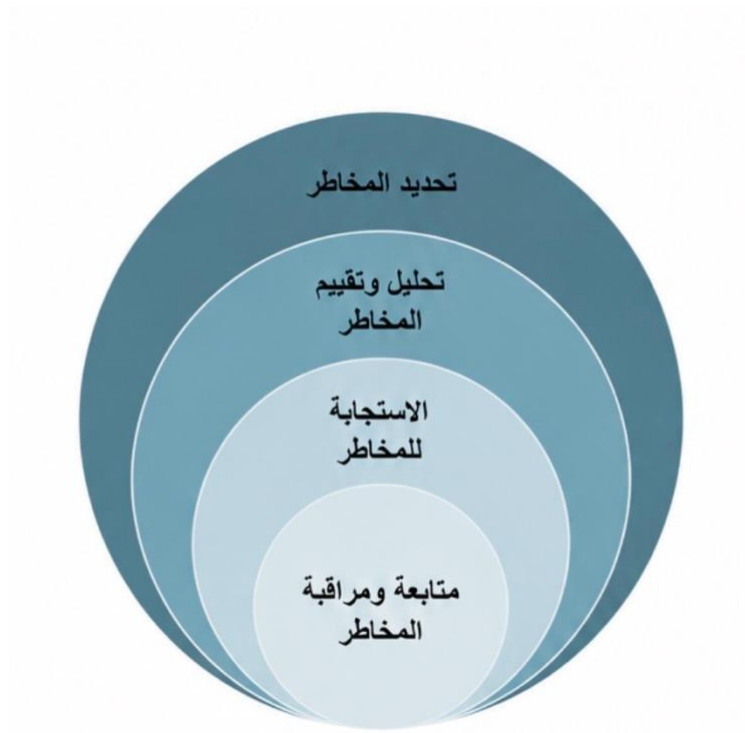


الشكل (١).

١.٨ منهجية الدراسة.

- فلسفة البحث: الوضعية
- منهج البحث: استنتاجي
- استراتيجية البحث: مسحي
- اختيار البحث: كمي
- الأفق الزمني: مقطعية
- تقنيات وإجراءات جمع البيانات:
الاستبيان والتحليل الإحصائي

الشكل (٢).



١.٩ الدراسة الميدانية.

تمثل الدراسة الميدانية الجانب التطبيقي لهذه الدراسة، حيث سيتم تطبيقها على عدد من الشركات والمؤسسات العاملة في قطاع البناء والتشييد في المملكة العربية السعودية، وذلك بهدف التعرف على مدى تطبيق ممارسات إدارة مخاطر المشاريع، وقياس أثرها في نجاح المشاريع من حيث الالتزام بالوقت، والتكلفة، والجودة، ورضا أصحاب المصلحة.

وتُعد شركات البناء والتشييد من أكثر القطاعات تعرضاً للمخاطر؛ نظراً لطبيعة المشاريع الإنشائية، وتعدد الأطراف المشاركة فيها، وارتفاع قيمتها المالية، وطول فترة تنفيذها، مما يجعل إدارة المخاطر عنصراً أساسياً لضمان نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها.

وستعتمد الدراسة على جمع البيانات من خلال استبانة تُوزع على مديري المشاريع، والمهندسين، والمشرفين، والعاملين في إدارات المشاريع داخل الشركات المستهدفة، وذلك للحصول على بيانات تعكس واقع تطبيق إدارة مخاطر المشاريع في بيئة العمل، وتحليل أثرها في نجاح المشاريع.

وتهدف الدراسة الميدانية إلى تقديم نتائج علمية يمكن أن تسهم في تطوير ممارسات إدارة مخاطر المشاريع في قطاع البناء والتشييد، وتقديم توصيات تساعد متخذي القرار على تعزيز فرص نجاح المشاريع، وتحسين الأداء، وتقليل المخاطر المحتملة، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030

1.10. مخطط المشروع المقترح



٢: الفصل الدراسي الثاني: الدراسات السابقة.

٢.١ مقدمة الفصل.

تعد إدارة مخاطر المشاريع من الموضوعات الأساسية في مجال إدارة المشاريع، نظراً لما تواجهه المشاريع من ظروف وأحداث غير مؤكدة قد تؤثر في قدرتها على تحقيق أهدافها. وتزداد أهمية إدارة المخاطر في قطاع البناء والتشييد بسبب طبيعة هذا القطاع، وتعدد الأطراف المشاركة فيه، وطول مدة تنفيذ بعض المشاريع، وارتفاع حجم الاستثمارات المالية، إضافة إلى تأثره بالتغيرات الاقتصادية والتقنية والقانونية والبيئية

وتتعرض المشاريع الإنشائية لمجموعة واسعة من المخاطر، مثل ارتفاع أسعار المواد، وتأخر التوريد، ونقص العمالة المتخصصة، والحوادث المهنية، والتغيرات في التصميم، وضعف التنسيق بين الأطراف، وتأخر إصدار التصاريح، وتجاوز الميزانيات المحددة. وقد تؤدي هذه المخاطر، عند عدم اكتشافها والتعامل معها في الوقت المناسب، إلى التأخير في إنجاز المشروع، أو انخفاض الجودة أو زيادة التكلفة أو عدم رضا أصحاب المصلحة.

من ناحية أخرى، يرتبط نجاح المشروع بقدرته على تحقيق أهدافه المخططة، والالتزام بالوقت والتكلفة والجودة، وتلبية متطلبات العميل وأصحاب المصلحة. ولذلك لم يعد نجاح المشروع يقتصر على إتمام الأعمال وتسليم المشروع، بل أصبح مفهوماً شاملاً يتضمن الكفاءة في استخدام الموارد، وجودة المخرجات، ورضا الأطراف المعنية، وتحقيق المنافع المتوقعة.

ويناقش هذا الفصل مفهوم إدارة مخاطر المشاريع وأهميتها ومراحلها وأبعادها، ثم يعرض مفهوم نجاح المشاريع ومؤشراته، وبعد ذلك يوضح العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر ومستوى نجاح المشاريع في قطاع البناء والتشييد في المملكة العربية السعودية

٢.٢ مخاطر المشاريع.

٢.٢.١ مفهوم إدارة مخاطر المشاريع.

يقصد بمخاطر المشروع الأحداث أو الظروف غير المؤكدة التي قد تقع خلال دورة حياة المشروع، ويترتب على وقوعها أثر إيجابي أو سلبي في أهداف المشروع. إلا أن معظم المؤسسات تركز بصورة أكبر على المخاطر السلبية التي يمكن أن تؤدي إلى التأخير، أو زيادة التكاليف، أو انخفاض الجودة، أو تعطل الأعمال.

أما إدارة مخاطر المشاريع فهي عملية منهجية تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة، وتحليل احتمال وقوعها وحجم تأثيرها، ثم اختيار الاستجابات المناسبة لها ومراقبتها طوال فترة تنفيذ المشروع. وتساعد هذه العملية على تقليل المفاجآت وتحسين اتخاذ القرارات وتعزيز قدرة فريق المشروع على التعامل مع الظروف المتغيرة.

وقد تناولت النسخة الحالية من المشروع إدارة المخاطر بوصفها عملية تشمل تحديد المخاطر وتحليلها وتقييم آثارها ووضع الخطط المناسبة للتعامل معها قبل وقوعها أو أثناء تنفيذ المشروع.

٢.٢.٢ أهمية إدارة المخاطر المشاريع

تتمثل أهمية إدارة مخاطر المشاريع في مساعدة إدارة المشروع على الاستعداد المسبق للأحداث المحتملة بدلاً من التعامل معها بعد حدوثها. كما تسمح بتحديد أولويات المخاطر وتوجيه الموارد نحو المخاطر الأكثر تأثيراً.

وتبرز أهمية إدارة المخاطر في الجوانب الآتية

١: تقليل احتمالات تأخر المشروع عن الموعد المحدد

٢: الحد من تجاوز الميزانية والتكاليف المخططة

٣: تحسين جودة تنفيذ الأعمال والمخرجات

٤: تعزيز قدرة الإدارة على اتخاذ القرارات مدروسة

وتزداد هذه الأهمية في قطاع البناء والتشييد، لأن التأخير أو الخطأ في مرحلة واحدة قد يؤثر في بقية مراحل المشروع، كما قد ينتج عنه ارتفاع كبير في التكلفة الإجمالية

٢.٢.٣ أنواع المخاطر في المشاريع البناء والتشييد

تختلف المخاطر بحسب طبيعة المشروع وحجمه وموقعه والأطراف المشاركة فيه، ويمكن تصنيف أبرز المخاطر في مشاريع البناء والتشييد على النحو الآتي:

أولاً: المخاطر المالية.

تشمل ارتفاع أسعار مواد البناء، ونقص التمويل، وتأخر الدفعات، وتقلب أسعار الصرف، وضعف التقدير الأولي للتكاليف. وقد تؤدي هذه المخاطر إلى توقف بعض الأعمال أو تخفيض نطاق المشروع أو تجاوز الميزانية.

ثانياً: المخاطر الزمنية.

تتمثل في تأخر تنفيذ الأنشطة، وتأخر توريد المواد والمعدات، وضعف الجدولة، والتغيرات المتكررة في التصميم، وعدم التزام المقاولين بالمواعيد. وتعد المخاطر الزمنية من أكثر المخاطر شيوعاً في المشاريع الإنشائية.

ثالثاً: المخاطر الفنية.

تشمل الأخطاء في التصميم، وعدم وضوح المواصفات، واستخدام تقنيات غير مناسبة، وانخفاض جودة المواد، وظهور مشكلات هندسية خلال التنفيذ.

رابعاً: المخاطر البشرية.

تتعلق بنقص العمالة المؤهلة، وضعف مهارات فريق المشروع، وارتفاع معدل دوران العاملين، وضعف الاتصال، والمقاومة الداخلية للتغيير، والحوادث والإصابات المهنية.

خامساً: المخاطر القانونية والتنظيمية.

تتمثل في تغيير الأنظمة، وتأخر التراخيص، والنزاعات التعاقدية، وعدم الالتزام بالاشتراطات واللوائح، وعدم وضوح مسؤوليات الأطراف.

سادساً: المخاطر البيئية والطبيعية.

تشمل الظروف المناخية القاسية، والسيول، والعواصف، وارتفاع درجات الحرارة، وتأثير المشروع في البيئة المحيطة، وصعوبة الوصول إلى موقع العمل.

سابعاً: مخاطر التوريد.

تتمثل في تأخر الموردين، وانخفاض جودة المواد، وعدم توافر بعض المعدات، والاعتماد على مورد واحد، وتعطل سلاسل الإمداد.

٢.٢.٤ مراحل إدارة مخاطر المشاريع.

1. تحديد المخاطر.

تمثل هذه المرحلة البداية الأساسية لإدارة المخاطر، ويتم خلالها التعرف على الأحداث المحتملة التي قد تؤثر في المشروع. ويمكن تحديد المخاطر من خلال الاجتماعات، والعصف الذهني، والمقابلات، وتحليل الوثائق والعقود، ومراجعة المشاريع السابقة، والاستعانة بالخبراء.

وينبغي تسجيل المخاطر التي تم تحديدها في سجل خاص يتضمن وصف الخطر، وأسبابه، وآثاره المحتملة، والجهة المسؤولة عن متابعته.

2. تحليل وتقييم المخاطر.

يتم في هذه المرحلة تقدير احتمال وقوع كل خطر وحجم تأثيره في أهداف المشروع. ويمكن أن يكون التحليل نوعياً أو كمياً.

يركز التحليل النوعي على تصنيف المخاطر وفق درجات مثل مرتفع ومتوسط ومنخفض، بينما يستخدم التحليل الكمي البيانات والأرقام لتقدير الآثار المالية أو الزمنية المحتملة.

وتساعد عملية التقييم على ترتيب المخاطر حسب الأولوية، حتى تركز الإدارة على المخاطر الأكثر احتمالاً وتأثيراً.

3. الاستجابة للمخاطر.

بعد تحليل المخاطر، يتم اختيار الاستجابة المناسبة لكل خطر. ومن أبرز استراتيجيات التعامل مع المخاطر:

التجنب: تغيير الخطة أو طريقة التنفيذ لإزالة سبب الخطر.

التخفيف: تقليل احتمال وقوع الخطر أو تخفيض أثره.

النقل : تحويل جزء من مسؤولية الخطر إلى طرف آخر، مثل شركات التأمين أو الموردين.

القبول: قبول الخطر عندما يكون تأثيره محدوداً أو تكون تكلفته معالجته مرتفعة.

الاستغلال: يستخدم في الفرص الإيجابية لضمان الاستفادة منها.

التعزيز: زيادة احتمال تحقق الفرصة الإيجابية.

4. متابعة ومراقبة المخاطر.

تهدف هذه المرحلة إلى متابعة المخاطر المعروفة، واكتشاف مخاطر جديدة، وقياس فاعلية الاستجابات التي تم تنفيذها. وتستمر عملية المراقبة طوال دورة حياة المشروع، لأن طبيعة المخاطر قد تتغير مع تقدم التنفيذ.

وتتطلب المراقبة تحديث سجل المخاطر، وإعداد التقارير، وتحديد مؤشرات الإنذار المبكر، ومراجعة خطط الاستجابة بصورة منتظمة.

٢.٢.٥ عوامل نجاح إدارة المخاطر

يتطلب التطبيق الفعال لإدارة المخاطر توفر عدد من العوامل، من أهمها:

- دعم الإدارة العليا.
- وضوح الأدوار والمسؤوليات.
- توافر البيانات والمعلومات الدقيقة.
- إشراك فريق المشروع وأصحاب المصلحة.
- وجود سجل محدث للمخاطر.
- توفير التدريب المتخصص.
- تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ الاستجابات.
- وجود نظام اتصال فعال.
- مراجعة المخاطر باستمرار.
- الاستفادة من خبرات المشاريع السابقة.

3 نجاح المشاريع.

2.3.1 مفهوم نجاح المشاريع.

يشير نجاح المشروع إلى مدى قدرة المشروع على تحقيق أهدافه ومتطلباته وفق المعايير المخططة. وقد كان المفهوم التقليدي لنجاح المشروع يركز على ثلاثة مؤشرات رئيسية، وهي الوقت والتكلفة والجودة، إلا أن المفهوم الحديث أصبح يشمل رضا العميل وأصحاب المصلحة، وتحقيق المنافع المتوقعة، والاستدامة، والقيمة المضافة للمؤسسة.

ولا يعني اكتمال المشروع أنه ناجح بالضرورة؛ فقد يتم تسليم المشروع، لكنه يتجاوز الميزانية أو يتأخر عن الموعد المحدد أو لا يحقق الجودة المطلوبة. لذلك ينبغي تقييم النجاح من خلال مجموعة متكاملة من المعايير

٢.٣.٢ مؤشرات نجاح المشاريع

أولاً: الالتزام بالوقت.

يعني إنجاز المشروع والأنشطة المرتبطة به ضمن الجدول الزمني المحدد. وبعد الوقت من المؤشرات الأساسية للنجاح، لأن التأخير قد يؤدي إلى تكاليف إضافية، وتعطل أعمال العميل، وظهور نزاعات تعاقدية.

ويتطلب الالتزام بالوقت وضع جدول واقعي، وتحديد العلاقات بين الأنشطة، ومتابعة نسب الإنجاز، والتعامل المبكر مع أسباب التأخير.

ثانياً: الالتزام بالتكلفة.

يقصد به تنفيذ المشروع ضمن الميزانية المعتمدة، مع الاستخدام الكفء للموارد. وينتج تجاوز التكلفة عادة عن ضعف التقدير، أو ارتفاع أسعار المواد، أو التغييرات في نطاق العمل، أو التأخير، أو ضعف الرقابة المالية.

ثالثاً: جودة المشروع.

تعني مطابقة أعمال المشروع للمواصفات الفنية والمعايير والاشتراطات المتفق عليها. وترتبط الجودة بجودة التصميم والمواد والتنفيذ والرقابة والفحص.

ولا يقتصر مفهوم الجودة على خلو المشروع من العيوب، بل يشمل ملاءمة المخرجات لاحتياجات العميل وقدرتها على تحقيق الغرض المطلوب.

رابعاً: رضا أصحاب المصلحة.

يشمل أصحاب المصلحة العميل، والجهة المالكة، والمقاولين، والاستشاريين، والموردين، والعاملين، والجهات الحكومية، والمجتمع المحيط. ويزداد مستوى الرضا عندما تحقق نتائج المشروع توقعاتهم، ويتم إشراكهم والتواصل معهم بصورة فعالة.

خامساً: تحقيق أهداف المشروع.

يعد المشروع ناجحاً عندما يحقق الأهداف التي أنشئ من أجلها، وليس فقط عندما يتم الانتهاء من تنفيذه. وقد تشمل الأهداف تحقيق عائد مالي، أو تقديم خدمة جديدة، أو تطوير بنية تحتية، أو دعم خطط التنمية

٢.٣.٣ عوامل نجاح المشاريع في قطاع البناء والتشييد

تتأثر درجة نجاح المشاريع الإنشائية بمجموعة من العوامل، من أهمها:

وضوح أهداف المشروع ونطاقه.

دقة التخطيط والجدولة.

كفاءة مدير المشروع وفريق العمل

توافر التمويل والموارد.

جودة التصميم والمواصفات.

اختيار المقاولين والموردين المناسبين.

الاتصال والتنسيق بين الأطراف.

دعم الإدارة العليا.

إدارة التغييرات بفاعلية.

تطبيق إدارة المخاطر.

متابعة الأداء بصورة مستمرة.

الالتزام بأنظمة الجودة والسلامة.

٢.٤ العلاقة بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع

توجد علاقة وثيقة بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع؛ فكلما استطاعت المؤسسة تحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها ومراقبتها، زادت قدرتها على حماية أهداف المشروع وتحقيق النتائج المخططة.

يساعد تحديد المخاطر في الكشف المبكر عن المشكلات المحتملة قبل تحولها إلى أزمات فعلية، مما يمنح فريق المشروع وقتاً أكبر لاتخاذ الإجراءات المناسبة.

كما يسهم تحليل وتقييم المخاطر في تحديد درجة خطورة كل حدث وترتيب الأولويات، وهو ما يساعد على توجيه الموارد والجهود نحو المخاطر التي تهدد وقت المشروع أو تكلفته أو جودته بصورة أكبر.

وتؤدي الاستجابة للمخاطر دوراً مباشراً في تقليل آثار الأحداث غير المتوقعة. فعلى سبيل المثال، يمكن تقليل مخاطر تأخر المواد من خلال التعامل مع أكثر من مورد، ويمكن الحد من مخاطر ارتفاع التكلفة من خلال الاحتياطات المالية والعقود المناسبة.

أما متابعة ومراقبة المخاطر فتساعد على التأكد من تنفيذ خطط الاستجابة، واكتشاف التغيرات والمخاطر الجديدة، وتحديث القرارات وفق تطورات المشروع.

وبناءً على ذلك، يمكن توضيح أثر إدارة المخاطر على مؤشرات النجاح كما يأتي:

تسهم إدارة المخاطر في الحد من التأخير وتحسين الالتزام بالجدول الزمني.

تساعد على تقليل الخسائر المالية وتجاوز التكاليف.

تعزز جودة القرارات وجودة تنفيذ المشروع.

تقلل النزاعات والمفاجآت غير المتوقعة.

ترفع رضا العميل وأصحاب المصلحة.

تزيد فرص استمرارية المشروع وتحقيق أهدافه.

تدعم قدرة المؤسسة على التعلم من الخبرات السابقة.

وتظهر أهمية هذه العلاقة بصورة خاصة في مشاريع البناء والتشييد في المملكة العربية السعودية، في ظل تعدد المشروعات التنموية وضخامة الاستثمارات والحاجة إلى إنجاز المشاريع بكفاءة وجودة. وقد ربطت مشكلة الدراسة الحالية بين ضعف تطبيق ممارسات إدارة المخاطر وبين التأخير وتجاوز التكلفة وانخفاض فرص نجاح المشروع.

٢.٥ الخاتمة

تناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة، حيث تم استعراض مفهوم إدارة مخاطر المشاريع وأهميتها في تحسين أداء المشاريع، مع توضيح أبرز أنواع المخاطر التي تواجه مشاريع البناء والتشييد، مثل المخاطر المالية، والفنية، والتنظيمية، والبيئية، إضافة إلى بيان تأثيرها المباشر في تحقيق أهداف المشروع من حيث الوقت والتكلفة والجودة.

كما استعرض الفصل المراحل الأساسية لعملية إدارة المخاطر، والتي تبدأ بتحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها، ثم وضع الاستجابات المناسبة لها، وأخيراً متابعة المخاطر ومراقبتها بشكل مستمر طوال دورة حياة المشروع. وأوضح أن نجاح إدارة المخاطر يعتمد على وجود منهجية واضحة، وتعاون جميع أصحاب المصلحة، والاستفادة من الخبرات السابقة في التنبؤ بالمخاطر والحد من آثارها.

وتطرق الفصل كذلك إلى مفهوم نجاح المشاريع، مبيناً أن نجاح المشروع لا يقتصر على الالتزام بالوقت والميزانية فقط، بل يشمل أيضاً تحقيق الجودة المطلوبة، ورضا العملاء وأصحاب المصلحة، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، بما يساهم في تعزيز القدرة التنافسية واستدامة الأداء في قطاع البناء والتشييد.

وأظهرت المراجعة النظرية وجود علاقة إيجابية بين تطبيق ممارسات إدارة المخاطر وارتفاع معدلات نجاح المشاريع، حيث تساهم الإدارة الفعالة للمخاطر في تقليل احتمالية وقوع المشكلات، والحد من الخسائر، وتحسين عملية اتخاذ القرار، وزيادة كفاءة استخدام الموارد، ورفع مستوى الأداء خلال جميع مراحل تنفيذ المشروع.

وفي ضوء ما سبق، يمثل هذا الإطار النظري الأساس العلمي الذي تستند إليه الدراسة الحالية، إذ يوضح أهمية إدارة المخاطر كأحد العوامل الرئيسية المؤثرة في نجاح مشاريع البناء والتشييد في المملكة العربية السعودية، ويمهد للانتقال إلى الجانب الميداني من الدراسة، والذي سيتم من خلاله اختبار فرضيات البحث وتحليل البيانات للوصول إلى نتائج وتوصيات تدعم تطوير ممارسات إدارة مخاطر المشاريع وتحسين فرص نجاحها.

المراجع.

المراجع العربي:

١/ أبو النصر، مدحت محمد. (2021). إدارة المشروعات الاحترافية. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر

٢/ البكري، ثامر ياسر. (2020). إدارة المخاطر في منظمات الأعمال. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع

٣/ جاد الرب، سيد محمد. (2018). إدارة المشروعات والبرامج. القاهرة: دار الفكر العربي

٤/ الشمري، عبدالعزيز. (2022). إدارة المخاطر في المشاريع الهندسية والإنشائية. الرياض: مكتبة الرشد

٥/ الزعبي، علي فلاح. (2019). إدارة المشاريع: المفاهيم والتطبيقات. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع

٦/ العلاق، بشير عباس. (2021). إدارة المشاريع المعاصرة. عمان: دار اليازوري العلمية.

المراجع الإنجليزية

1. Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). Project Management Institute.
2. Kerznur, H. (2022). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (13th ed.). Wiley.
3. Hillson, D. (2017). *The Risk Management Handbook*. Kogan Page.
4. Chapman, C., & Ward, S. (2003). *Project Risk Management: Processes, Techniques and Insights* (2nd ed.). Wiley.
5. Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of Risk Management* (5th ed.). Kogan Page.
6. Raz, T., Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2002). "Risk Management, Project Success, and Technological Uncertainty." *R&D Management*, 32(2), 101–109.
7. Zwikael, O., & Smyrk, J. (2019). *Project Management for the Creation of Organisational Value*. Springer.

قائمة الملاحق.

مقدمة الاستبيان

السيدة والسادة الأفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نحن نقوم بإجراء بحث علمي يهدف إلى “إدارة مخاطر المشاريع وأثرها على نجاح المشاريع في قطاع البناء والتشييد في المملكة العربية السعودية”. ويسعى هذا الاستبيان إلى جمع بيانات حول تجاربكم وآرائكم، والتي ستسهم بشكل كبير في تحليل العلاقة بين إدارة مخاطر المشاريع ومدى نجاح المشاريع في قطاع البناء والتشييد.

هذا البحث جزء من متطلبات الحصول على شهادة البكالوريوس في إدارة الأعمال بجامعة ميدأوشن، ولكنه لا يرتبط بشخصكم بصورة مباشرة. لذا نأمل منكم قراءة الاستبيان بدقة، والإجابة عن جميع الأسئلة بوضع علامة (✓) في المربع المناسب بما يعبر عن آرائكم.

نشكر لكم تعاونكم وتقديركم لأهمية هذه الدراسة، ومساهمتم في إنجاحها، ونؤكد أن المعلومات التي سيتم جمعها من خلال هذا الاستبيان ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي، وستعامل بسرية تامة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

استبيان

حول إدارة مخاطر المشاريع وأثرها على نجاح المشاريع
في قطاع البناء والتشييد في المملكة العربية السعودية

أخي / أختي المشارك / ة المحترم / ة

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع البيانات اللازمة لدراسة أثر إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع في قطاع البناء والتشييد في المملكة العربية السعودية، وذلك استكمالاً لمتطلبات مشروع التخرج.

نأمل منكم التكرم بالإجابة على جميع العبارات بدقة وموضوعية، علماً بأن جميع المعلومات ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

البيانات الشخصية:

الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

العمر:

☐ أقل من 30 سنة

☐ من 30 سنة إلى 40 سنة

☐ من 40 سنة إلى 50 سنة

☐ أكثر من 50 سنة

المستوى التعليمي:

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات

☐ من 5 إلى 10 سنوات

☐ من 10 إلى 15 سنة

☐ من 15 سنة فأكثر

الاستبيان:

المحور الأول: تحديد المخاطر

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
1	تقوم المؤسسة بتحديد المخاطر المحتملة في المراحل المبكرة من المشروع.			
2	تستخدم المؤسسة أدوات وأساليب مناسبة لتحديد المخاطر .			
3	يتم إشراك أصحاب المصلحة في تحديد المخاطر المحتملة.			
4	تغطي عملية تحديد المخاطر جميع جوانب المشروع (فنية، مالية، إدارية، قانونية، بيئية).			
5	تتم مراجعة قائمة المخاطر وتحديثها بشكل دوري.			

المحور الثاني: تحليل وتقييم المخاطر

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
6	تقوم المؤسسة بتحليل المخاطر لتحديد احتمالية حدوثها.			
7	تقوم المؤسسة بتقييم أثر المخاطر المحتملة على المشروع.			
8	تستخدم المؤسسة مصفوفة احتمالية/أثر لتقييم المخاطر .			
9	يتم ترتيب المخاطر حسب أولوياتها بناءً على نتائج التحليل والتقييم.			
10	تساعد نتائج تحليل المخاطر في اتخاذ قرارات أفضل لإدارة المشروع.			

المحور الثالث: الاستجابة للمخاطر

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
11	توضع خطط مناسبة للاستجابة للمخاطر عالية الأولوية.			
12	تتضمن خطط الاستجابة إجراءات واضحة وآليات تنفيذ محددة.			
13	تعمل المؤسسة على تقليل احتمالية حدوث المخاطر .			
14	تعمل المؤسسة على تقليل أثر المخاطر عند حدوثها.			
15	يتم تخصيص موارد كافية لتنفيذ خطط الاستجابة للمخاطر .			