

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

**أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع (وقت، تكلفة،
جودة)**

**دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في مكة
المكرمة - المملكة العربية السعودية**

.....
00000000

**اسم الطالب
مريم محمد محمود عبدالله
مشروع تخرج - 1
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن**

**إشراف
د. عبدالرحيم نادر
عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن**

العام 2026

المحتويات

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

4	
5	1.1. المقدمة:
6	1.2. مشكلة الدراسة
6	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
6	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
7	1.3. أهمية الدراسة.....
7	1.3.1. على المستوى النظري:
7	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
8	1.4. أسئلة الدراسة
9	1.5. أهداف الدراسة.....
10	1.6. فرضيات الدراسة.....
11	1.7. نموذج الدراسة.....
12	1.8. منهجية الدراسة
15	1.9. الدراسة الميدانية

1.10. مخطط المشروع	16
المقترح	
2. الفصل الثاني: الدراسات	
السابقة	0
2.1. المقدمة:	0
2.2. المتغير المستقل	0
2.3. المتغير التابع	0
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير	
التابع	0
2.5. الخاتمة	0
قائمة المراجع	17

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

يشهد قطاع الإنشاءات في المملكة العربية السعودية طفرة غير مسبقة، مدفوعاً بأهداف رؤية 2030 الطموحة التي تسعى إلى تنوع الاقتصاد وتحقيق تنمية شاملة ومستدامة. وتعتبر مدينة مكة المكرمة محوراً رئيسياً لهذه النهضة، حيث تستضيف مشاريع ضخمة لتوسعة الحرمين الشريفين وتطوير البنية التحتية والمرافق لاستيعاب الأعداد المتزايدة من الحجاج والمعتمرين، بالإضافة إلى مشاريع سكنية وتجارية كبرى.

تتسم هذه المشاريع بالتعقيد والحجم الهائل، مما يضعها في مواجهة مجموعة واسعة من المخاطر التي قد تهدد نجاحها. تشمل هذه المخاطر التحديات المالية والتقنية، والتغيرات التنظيمية، والمخاطر اللوجستية المرتبطة بالعمل في بيئة مكتظة، بالإضافة إلى المخاطر الجيوسياسية والاقتصادية. إن الفشل في إدارة هذه المخاطر بفعالية يمكن أن يؤدي إلى عواقب وخيمة، مثل تجاوز الميزانيات، والتأخير في التسليم، وتدني مستوى الجودة، وهو ما يتعارض بشكل مباشر مع أهداف المشاريع وأهداف الرؤية.

من هنا، تبرز أهمية "إدارة المخاطر" كعنصر حاسم في ممارسات إدارة المشاريع الحديثة. لم تعد إدارة المخاطر مجرد عملية ثانوية، بل أصبحت وظيفة استراتيجية تهدف إلى تحديد وتحليل وتقييم المخاطر المحتملة، ووضع خطط استباقية للتعامل معها، سواء بتجنبها، أو التخفيف من آثارها، أو نقلها، أو قبولها. إن تبني نهج منظم لإدارة المخاطر يساهم في تعزيز القدرة على اتخاذ قرارات مستنيرة، وتحسين الأداء، وزيادة احتمالية تحقيق أهداف المشروع ضمن المحددات الرئيسية المعروفة بـ "مثلث المشروع" أو "المثلث الحديدي"، وهي: الوقت، والتكلفة، والجودة.

تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع ممارسات إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية بمدينة مكة المكرمة، وقياس أثرها المباشر على أبعاد نجاح المشروع الثلاثة. ومن خلال تحليل البيانات الميدانية، تهدف الدراسة إلى تقديم رؤى علمية وعملية تساهم في تعزيز ثقافة إدارة المخاطر وتحسين أداء المشاريع في هذه

المنطقة الحيوية من العالم.

1.2. مشكلة الدراسة

على الرغم من الأهمية المتزايدة لإدارة المخاطر، لا يزال قطاع الإنشاءات في المملكة العربية السعودية يواجه تحديات كبيرة تتعلق بتأخر المشاريع وتجاوز التكاليف المحددة. وتتفاقم هذه المشكلة في مدينة مكة المكرمة نظراً للطبيعة الفريدة للمشاريع المقامة فيها. تتمثل مشكلة الدراسة في وجود قصور محتمل في تطبيق ممارسات إدارة المخاطر بشكل منهجي وفعال، مما يؤثر سلباً على تحقيق أهداف نجاح المشاريع (الوقت، التكلفة، الجودة). يمكن تحديد أبعاد المشكلة في الفجوات التالية:

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

- ندرة الدراسات المتخصصة: على الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت إدارة المخاطر في قطاع الإنشاءات بشكل عام، إلا أن هناك ندرة في الأبحاث التي تركز بشكل خاص على بيئة المشاريع في مكة المكرمة، والتي تتميز بخصائص ديموغرافية ولوجستية وتشغيلية فريدة.
- قصور في ربط الممارسات بالنتائج: معظم الدراسات السابقة ركزت على تحديد وتصنيف المخاطر، دون التعمق في قياس الأثر المباشر لتطبيق ممارسات إدارة المخاطر (كتحديد المخاطر، تحليلها، والاستجابة لها) على كل بعد من أبعاد نجاح المشروع (الوقت، التكلفة، الجودة) بشكل منفصل ومتكامل.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- ضعف التطبيق المنهجي: تشير بعض التقارير والمشاهدات الأولية إلى أن العديد من الشركات العاملة في مكة المكرمة قد لا تتبع نهجاً منظماً ومتكاملاً لإدارة المخاطر، بل تعتمد على أساليب غير رسمية أو تركز على جوانب معينة دون غيرها، مما يقلل من فعالية هذه الممارسات.
- تأثير سلبي على أهداف المشاريع: غالباً ما يتم الإعلان عن تأخر في تسليم بعض

المشاريع الحيوية أو زيادة في تكاليفها، مما يشير إلى وجود فجوة بين الخطط الموضوعية والواقع الفعلي، وقد تكون إدارة المخاطر غير الفعالة أحد الأسباب الرئيسية وراء هذه الفجوة.

بناءً على ما سبق، تسعى هذه الدراسة لمعالجة هذه الفجوات من خلال الإجابة على تساؤلات محددة وتقديم دليل علمي حول العلاقة بين متغيرات الدراسة في سياق المشاريع الإنشائية بمكة المكرمة.

1.3. أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول موضوعاً حيوياً وفي توقيت حاسم، حيث تتزايد وتيرة المشاريع الإنشائية في مكة المكرمة بشكل كبير. يمكن تلخيص أهمية الدراسة في النقاط التالية:

1.3.1. على المستوى النظري:

- إثراء الأدب الأكاديمي: تساهم الدراسة في سد الفجوة المعرفية من خلال تقديم بحث متخصص يربط بين ممارسات إدارة المخاطر وأبعاد نجاح المشاريع في سياق جغرافي وثقافي فريد لم يحظ بالاهتمام الكافي من قبل الباحثين.
- تطوير نموذج مفاهيمي: تقدم الدراسة نموذجاً نظرياً يوضح آليات تأثير الأبعاد المختلفة لإدارة المخاطر (تحديد، تحليل، استجابة) على كل من الوقت والتكلفة والجودة، مما يمكن استخدامه كأساس لدراسات مستقبلية أكثر تعمقاً.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- دعم صنع القرار: توفر نتائج الدراسة بيانات ومعلومات قيمة لمدراء المشاريع وأصحاب الشركات الإنشائية وصناع القرار في مكة المكرمة، مما يساعدهم على فهم أهمية تبني نهج استباقي لإدارة المخاطر وتوجيه استثماراتهم نحو بناء القدرات في هذا المجال.
- تحسين أداء المشاريع: من خلال تحديد الممارسات الأكثر تأثيراً، يمكن للشركات تحسين عملياتها وتطوير استراتيجيات فعالة للتخفيف من المخاطر، مما يؤدي إلى زيادة فرص تسليم المشاريع في الوقت المحدد، وضمن الميزانية، وبالمعايير والجودة المطلوبة.
- المساهمة في تحقيق رؤية 2030: يمثل نجاح المشاريع الإنشائية في مكة المكرمة ركيزة أساسية لتحقيق أهداف رؤية 2030 المتعلقة بزيادة الطاقة الاستيعابية للحجاج والمعتمرين وتحسين جودة الخدمات المقدمة لهم. تساهم هذه الدراسة بشكل غير

مباشر في دعم هذه الأهداف الوطنية من خلال توفير الأدوات المعرفية اللازمة لتعزيز نجاح المشاريع.

1.4. أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة إلى الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

ما هو أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع الإنشائية (الوقت، التكلفة، الجودة) في مكة المكرمة؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما أثر ممارسات إدارة المخاطر على الالتزام بالجدول الزمني (الوقت) للمشاريع الإنشائية في مكة المكرمة؟
2. ما أثر ممارسات إدارة المخاطر على الالتزام بالميزانية (التكلفة) للمشاريع الإنشائية في مكة المكرمة؟
3. ما أثر ممارسات إدارة المخاطر على تحقيق معايير (الجودة) في المشاريع الإنشائية بمكة المكرمة؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة إدارة المخاطر تعزى للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى نجاح المشاريع تعزى للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)؟
6. ما هي أهم المخاطر التي تواجه المشاريع الإنشائية في مكة المكرمة من وجهة نظر عينة الدراسة؟

1.5. أهداف الدراسة

بناءً على أسئلة الدراسة، تتمثل الأهداف الرئيسية فيما يلي:

الأهداف العملية:

1. قياس الأثر الكلي لممارسات إدارة المخاطر على نجاح المشاريع الإنشائية في مكة المكرمة بأبعاده الثلاثة (الوقت، التكلفة، الجودة).
2. تحديد أي من ممارسات إدارة المخاطر (تحديد، تحليل، استجابة) لها التأثير الأكبر على كل بعد من أبعاد نجاح المشروع.
3. تحليل ما إذا كانت الخصائص الديموغرافية لمدراء ومهندسي المشاريع تؤثر على مستوى ممارسة إدارة المخاطر أو مستوى نجاح المشاريع.

الأهداف المستقبلية:

1. تقديم توصيات عملية للشركات الإنشائية وصناع القرار لتعزيز فعالية إدارة المخاطر وتحسين معدلات نجاح المشاريع.
2. بناء نموذج عملي يمكن للشركات الاسترشاد به لتطوير أنظمة إدارة المخاطر الخاصة بها.
3. فتح آفاق جديدة للباحثين لإجراء دراسات مستقبلية أكثر تخصصاً في مجال إدارة مخاطر المشاريع في المملكة العربية السعودية.

1.6. فرضيات الدراسة.

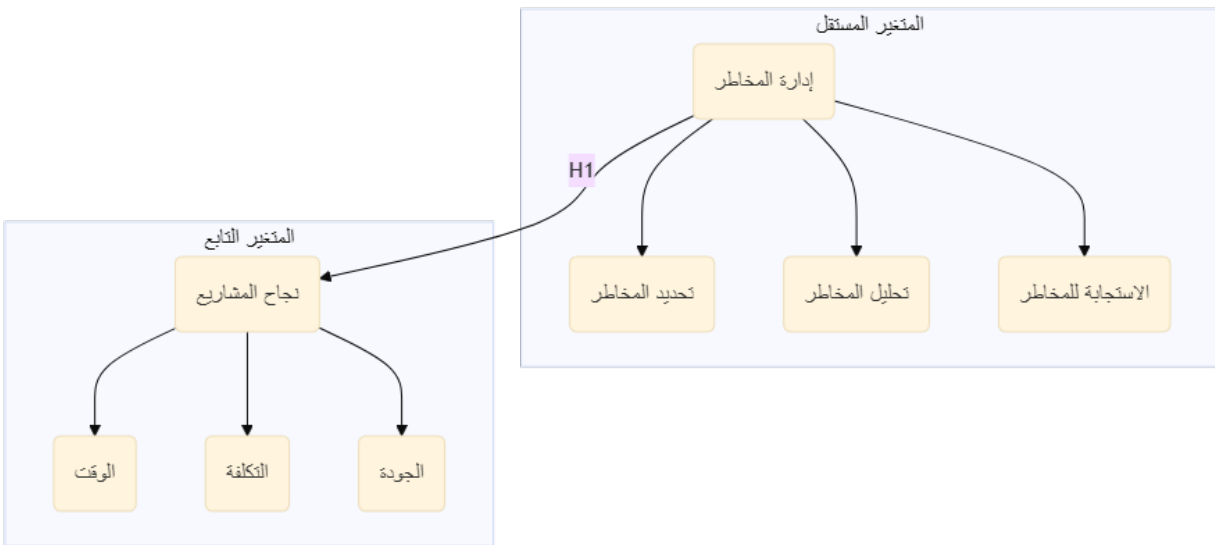
للإجابة على أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها، تم صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية الأولى (H1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسات إدارة المخاطر ونجاح المشاريع الإنشائية في مكة المكرمة.
- الفرضية الرئيسية الثانية (H2): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى ممارسة إدارة المخاطر تعزى للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).
- الفرضية الرئيسية الثالثة (H3): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى نجاح المشاريع تعزى للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

1.7. نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي النموذج المفاهيمي الذي تم تطويره لهذه الدراسة، والذي يبين العلاقة المقترحة بين المتغير المستقل (إدارة المخاطر) بأبعاده الثلاثة، والمتغير التابع (نجاح المشاريع) بأبعاده الثلاثة.

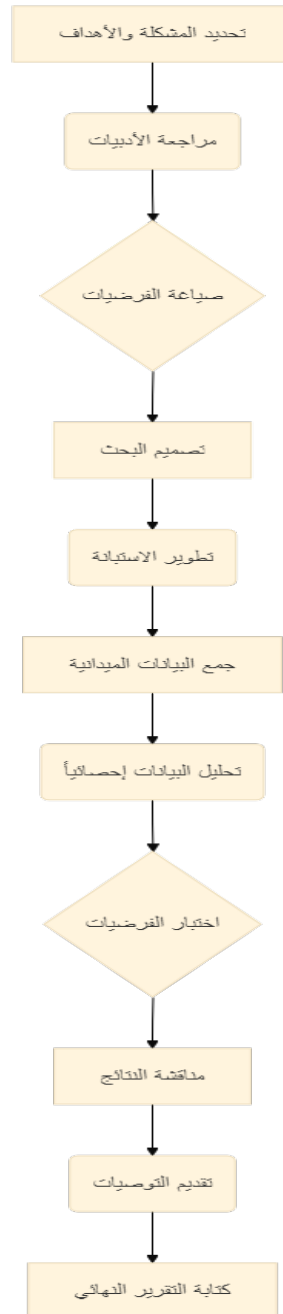
شكل 1-1: نموذج الدراسة المقترح



المصدر: إعداد الباحث بناءً على مراجعة الأدبيات (Chapman & Ward, 2020; PMI,) (2021)

1.8. منهجية الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، سيتم اتباع المنهجية الموضحة في الشكل التالي:



- لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، سيتم اتباع المنهجية التالية:
- منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة (ممارسات إدارة المخاطر ونجاح المشاريع) وتحليل العلاقة بين متغيراتها.
 - مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع المهندسين ومدراء المشاريع العاملين في قطاع الإنشاءات بمدينة مكة المكرمة. سيتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بحجم يتراوح بين 150 و 250 مشاركاً.
 - أداة الدراسة: سيتم تصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتتكون من ثلاثة أجزاء:
 1. مقدمة توضح أهداف الدراسة وتؤكد على سرية المعلومات.
 2. بيانات ديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).
 3. محاور الدراسة (10 أسئلة) التي تقيس المتغير المستقل (إدارة المخاطر) والمتغير التابع (نجاح المشاريع) باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.
 - أساليب التحليل الإحصائي: سيتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات، وذلك من خلال الأساليب التالية:
 - الإحصاء الوصفي (التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية).
 - اختبارات الصدق والثبات (ألفا كرونباخ).
 - تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار الفرضيات الرئيسية.
 - اختبارات (T-Test) و (ANOVA) لتحليل الفروق بناءً على المتغيرات الديموغرافية.
 - نموذج لأسئلة الاستبانة (مقياس ليكرت الخماسي: 1=غير موافق بشدة، 5=موافق بشدة)

مقياس ليكرت الخماسي

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
-------	---------	------------	-------	-------	-----------	----------------

					1	يتم تحديد المخاطر المحتملة بشكل منهجي في بداية المشروع.
					2	يتم تحليل احتمالية حدوث المخاطر وتأثيرها بشكل دقيق.
					3	يتم وضع خطط استجابة واضحة للمخاطر الهامة
					4	غالباً ما يتم تسليم المشاريع ضمن الجدول الزمني المحدد.
					5	غالباً ما يتم الالتزام بالميزانية المعتمدة للمشاريع
					6	يتم تحقيق معايير الجودة المطلوبة في مخرجات المشاريع.
					7	يتم استخدام أدوات واضحة (مثل سجل المخاطر) لتوثيق المخاطر المحددة
					8	يتم ترتيب المخاطر حسب أولويتها (عالية، متوسطة، منخفضة) للتركيز على الأهم
					9	تتم مراقبة المخاطر بشكل مستمر طوال دورة حياة المشروع وتحديث خطط الاستجابة
					10	بشكل عام، يتم تحقيق رضا أصحاب المصلحة الرئيسيين عند اكتمال المشاريع

1.9. الدراسة الميدانية

المنطقة الجغرافية والفئة المستهدفة

سيتم إجراء الدراسة الميدانية في مدينة مكة المكرمة، وسيتم توزيع الاستبانات على عينة من المهندسين ومدراء المشاريع في عدد من الشركات الإنشائية العاملة هناك. سيتم التواصل مع الشركات للحصول على الموافقات اللازمة وتسهيل عملية توزيع وجمع الاستبانات. من المتوقع أن تستغرق عملية جمع البيانات فترة زمنية تتراوح بين أربعة إلى ستة أسابيع.

1.10 هيكل المشروع المقترح.

لتحقيق أهداف الدراسة بشكل منهجي، تم تقسيم البحث إلى خمسة فصول رئيسية، وهي كالتالي:

• **الفصل الأول:** الإطار العام للدراسة: ويتناول مقدمة الدراسة، مشكلتها، أهميتها، أسئلتها، أهدافها، فرضياتها، نموذجها، ومنهجيتها.

• **الفصل الثاني:** الدراسات السابقة: ويستعرض الإطار النظري للمتغيرات الرئيسية للدراسة (إدارة المخاطر ونجاح المشاريع) ويعرض أهم الدراسات السابقة ذات الصلة.

• **الفصل الثالث:** منهجية البحث: ويقدم وصفاً تفصيلياً لإجراءات الدراسة من حيث تصميم البحث، مجتمع وعينة الدراسة، أداة جمع البيانات، وإجراءات التحليل الإحصائي.

• **الفصل الرابع:** التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج: ويشمل عرضاً لنتائج التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة، واختبار فرضيات الدراسة، ومناقشة هذه النتائج وربطها بالدراسات السابقة.

• **الفصل الخامس:** ملخص النتائج والتوصيات والخاتمة: ويقدم ملخصاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وحدودها، ومجموعة من التوصيات العملية، ثم خاتمة البحث.

قائمة المراجع

- 1.Mandrah, B., & Mishra, R. (2025). Investigate the Impact of Risk Management Strategies on Project Success in Terms of Time, Cost, and Quality. International Journal of Advanced Research.
- 2.Su, G., & Khallaf, R. (2022). Research on the influence of risk on construction project performance: A systematic review. Sustainability, 14(11), 6412.
- 3.Amoah, C., & Pretorius, L. (2020). Evaluation of the impact of risk management on project performance in small construction firms in South Africa. Journal of Engineering, Design and Technology.
- 4.Algremazy, N. A., Ideris, Z., & Alferjany, M. A. (2023). The effect of risk management practices on project performance: A case study of the Libyan Construction Industry. International Journal of Academic Research.
- 5.Haghighi, M. H., & Ashrafi, M. (2023). A novel framework for risk management of software projects by integrating COPRAS method under cloud model. Annals of Operations Research.
- 6.PMI. (2021). Quality Project Risk Management Cost Duration Variation. Project Management Institute.
- 7.Iqbal, S., et al. (2020). The Assessment of Risk Management & Engineering Management Practices at Project Planning Phase on Performance of Construction Projects.