مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (38) العدد (3) 2016
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (38) No. (3) 2016

تحديد المخاطر في شركات المقاولات دراسة ميدانية على شركات المقاولات العاملة في سورية

الدكتور محمد عباس ديوب*

ولاء حسين زريقا**

(تاريخ الإيداع 4 / 10 / 2015. قُبِل للنشر في 26 / 6 / 2016)

□ ملخّص □

تعد خطوة تحديد المخاطر الخطوة الأولى من خطوات عملية إدارة المخاطر وتبنى على أساسها كافة المراحل اللاحقة كتحليل المخاطر وتقييمها ووضع سياسات الرد المناسبة والرقابة عليها، وكلما كان تحديد المخاطر صحيحاً ودقيقاً ستزداد دقة وصحة العمليات اللاحقة لها . جاء هذا البحث انطلاقاً من أهمية هذه الخطوة بهدف استكشاف وتحديد المخاطر الرئيسة التي تواجه شركات المقاولات العاملة في سورية.

تمَّ إتباع المنهج الوصفي في الدراسة استناداً إلى المشكلة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وشمل مجتمع الدراسة كافة شركات المقاولات العاملة في سورية، واستخدم الباحث استبانة مصممة خصيصاً لتحديد المخاطر في شركات المقاولات من قبل (Zou, et.al, 2006) وتمَّ تكييف أسئلتها مع البيئة السورية.

تَبَيَّنَ مِنْ خلال الدراسة أنَّ المخاطر التضخمية (كلفة المواد– أجور اليد العاملة – تكاليف النقل) تُعَدُّ من المخاطر الأساسية التي تواجه شركات المقاولات العاملة في سورية، بالإضافة إلى غياب ثقافة إدارة المخاطر تعد تهديداً كبيراً لأنها تُبقي القسم الأكبر من المخاطر مجهولاً وبالتالي آثارها ونتائجها مجهولة، ولوحظ غياب ثقافة التأمين على مختلف مراحل العمل، مما يجعل الأمور حرجة للغاية عند حدوث المخاطر وحوادث العمل.

أهم التوصيات التي تمَّ التوصل إليها هي:

1– تُوصى شركات المقاولات العاملة في سورية بضرورة تنظيم عقود التشييد بحيث تتضمن في بنودها احتمالات ارتفاع الأسعار وإمكانية تعديل قيمة العقد إذا اقتضت الضرورة.

2– ضرورة نشر ثقافة إدارة المخاطر في كافة المستويات الإدارية في شركات المقاولات العاملة في سورية بالشكل الذي يمكنها من تحديد المخاطر المحتملة التي يمكن أن تواجهها بشكل دقيق وبالتالي الاستعداد لمعالجتها.

3– تؤصى شركات المقاولات بضرورة نشر ثقافة التأمين على المخاطر، الأمر الذي يمكن من مواجهة حالات كثيرة من الحوادث غير المتوقعة ويقلل من آثارها السلبية على الأهداف والشركة ككل.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر، تحديد المخاطر.

***أستاذ في قسم إدارة الأعمال– جامعة طرطوس – كلية الاقتصاد –طرطوس –سورية.**

****طالب دكتوراه – جامعة طرطوس – كلية الاقتصاد– طرطوس –سورية.**

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (38) العدد (3) 2016
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (38) No. (3) 2016

Risk Identification in Construction Companies: A Field Study on Construction Companies Working in Syria

Dr. Mohammad Abbas Dayoub *
Walaa Hussein Zrika[**]

(Received 4 / 10 / 2015. Accepted 26 / 6 / 2016)

□ ABSTRACT □

The risk identification is the first stage of risk management process, and all the subsequent stages (such as risk analysis, assess, response policies and control) are based on it. The more you identify risks truly and accurately will therefore increase the accuracy and validity of all subsequent stages in risk management process. On the basis of the importance of this phase this research came to explore and identify the main risks facing the construction companies operating in Syria.

We follow the descriptive study in his research based on the problem of the study and the objectives it seeks to achieve. The study population included all construction companies operating in Syria. The researcher used a questionnaire specifically designed to identify risks in construction companies by (Zou, et al., 2006) and the student conditioned its questions with the Syrian environment.

The findings of this study show that inflationary risks (materials cost- hand labor wages - transportation costs) are one of the fundamental risks facing construction companies operating in Syria, in addition to the absence of risk management culture is a major threat because it keeps a bulk of the unknown risk and thus its effects and consequences are unknown, it noted the absence of insurance culture at various stages of the work, making things very critical when risks and work accidents occurs.

The most important recommendations reached by the student is:

1-The construction companies operating in Syria must organize construction contracts in a way that include in its provisions the possibility of higher prices and the possibility of modifying the value of the contract.

2- Risk management is an important process at all administrative levels. It can help in determining the potential risks that may be faced and handling them.

Keywords: Risk Management, Risk Identification.

***Professor- Business Administration Department- Faculty of Economics- Tartous University- Tartous- Syria.**
[**] **Postgraduate Student- Department of Business Administration- Faculty Of Economics- Tartous University - Tartous- Syria.**

مقدمة:

تحتل صناعة التشييد أهمية كبيرة في الاقتصاد الوطني لجميع دول العالم، وتعد منتجاتها الأرضية الخصبة والأساس المتين واللازم للسير في عملية التنمية بمختلف أشكالها. تُشَكِّل هذه الصناعة ما نسبته بين (3% إلى 8%) من الناتج القومي الإجمالي في الدول النامية، فهي المسؤولة عن تأمين المنازل السكنية وتوفير البنية التحتية اللازمة التي تُعَدُّ من أساسيات العيش (الجلالي وخير الله، 2005).

ترتبط صناعة التشييد مع كل عائلة وقطاع اقتصادي بشكل مباشر أو غير مباشر، فجميع القطاعات الاقتصادية تعتمد عليها لتأمين مختلف متطلبات البنية التحية، وهي بدورها تعتمد على هذه القطاعات لتوفير أفضل الظروف والشروط الاستثمارية كتأمين أفضل مصادر التمويل وأفضل بيئة قانونية واقتصادية وسياسية وأمنية (Ren,1992).

تواجه منظمات الأعمال بمختلف أنواعها حالات من المخاطرة وعدم التأكد في كل نشاط من أنشطتها بسبب البيئة التي تمارس عملها فيها، فأغلب المنظمات تعد نظاماً مفتوحاً يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية، وانطلاقاً من هذا التفاعل مع الوسط المحيط تتعرض لحالات من المخاطرة والتي تؤثر على كافة مراحل عملها وخاصة عند اتخاذ القرارات التشغيلية أو الإستراتيجية (Mauelshagen, 2012).

تعد شركات المقاولات معرضة للخطر بشكل كبير أكثر من أي شركات أخرى نظراً للمتغيرات العديدة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والأمنية التي تؤثر عليها. فالخطر في صناعة التشييد موجود في كل مكان وهو مرتبط بكل نشاط مهما كان نوعه بدءاً من مرحلة تقييم الاستثمار الأولي مروراً ببيئة العمل بحد ذاتها وانتهاءً باستخدام المشروع المنفذ. ومما يزيد من مخاطر صناعة التشييد أنها تتضمن العديد من العمليات المرتبطة ببعضها البعض والتي تتأثر بمختلف الظروف والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية (Rezakhani, 2012). يتضح مما سبق أن الخطر في صناعة المقاولات حقيقة قائمة وأغلب شركات المقاولات تتعرض له ولكن بدرجات مختلفة ومتفاوتة وبشكل نسبي.

نبين هنا بأن الشركات التي تريد النجاح والاستمرار في عالم الأعمال يجب عليها أن تتعامل مع المخاطر المحتملة بالشكل الصحيح الذي يضمن لها تحقيق أهدافها المرحلية والإستراتيجية بأقصى كفاءة وفاعلية. والسؤال الأساسي هنا ما هي الطريقة التي يمكن من خلالها التعامل مع المخاطر والحد من آثارها السلبية واقتناص فرصها الإيجابية؟

تكمن الإجابة على هذا السؤال من خلال عملية منظمة ومتكاملة تتضمن تحديد وتصنيف وتحليل وقياس وتقييم المخاطر ومحاولة تخفيضها والسيطرة عليها والاستجابة لها إضافة إلى تحديد حدود الخطر المقبولة والتي يمكن العمل خلالها وتسمى هذه العملية ككل بإدارة المخاطر (Ciorciari & Blattner, 2007)، وعادة ما تبدأ خطوات عملية إدارة المخاطر بتحديد الأحداث والمخاطر المحتملة الحالية والمستقبلية والتي تواجه عملية تحقيق الأهداف الموضوعة. تعد خطوة تحديد المخاطر من أهم خطوات إدارة مخاطر المشروعات ويجب أن تتم بعناية كافية لضمان سلامة كافة المراحل التي تليها (Ceric, 2003)، وانطلاقاً من أهمية تحديد المخاطر كأحد أهم خطوات عملية إدارة مخاطر المشروعات جاء هذا البحث ليوضح أهم المخاطر التي تواجه شركات المقاولات العامة والخاصة العاملة في سورية.

مشكلة البحث:

تبرز المشكلة الأساسية لهذا البحث في اكتشاف وتحديد المخاطر الرئيسة في شركات المقاولات العاملة في سورية. فعندما يتم تحديد المخاطر المتوقعة بشكل صحيح يمكن تحليلها وتقييمها واتخاذ الإجراءات المناسبة لمواجهتها

بالشكل الذي يحقق خطوات صحيحة وسليمة لإدارة المخاطر، الأمر الذي يدعم تحقيق الأهداف بأقصى كفاءة وفعالية. بناءً على ما سبق تبرز مشكلة البحث بالإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

– ما هي المخاطر الرئيسة التي تواجه شركات المقاولات العاملة في سورية؟

أهمية البحث وأهدافه:

تتجلى الأهمية العلمية للبحث من خلال وضع قائمة بالمخاطر الرئيسة التي تواجه شركات المقاولات العاملة في سورية، الأمر الذي يمكن الأكاديميين والاختصاصيين في مجال إدارة المخاطر من البناء على هذه القائمة والانطلاق منها لتقديم أبحاث مستقبلية تتخصص بتحليل هذه المخاطر وتقييمها ووضع سياسات محددة لمواجهتها. تبرز الأهمية العملية لهذا البحث من خلال تقديم أساس علمي سليم لشركات المقاولات العاملة في سورية يمكنها من معرفة المخاطر الرئيسة، وبالتالي الاستعداد لمواجهتها بالشكل الصحيح. أما الهدف الرئيسي للبحث فيتمثل بوضع قائمة بالمخاطر الرئيسية التي تواجه شركات المقاولات العاملة في سورية.

منهجية البحث:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي القائم على استطلاع الرأي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة (المخاطر المحتملة في شركات المقاولات والتي تؤثر على تحقيق الأهداف) كما توجد في الواقع ووصفها بدقة، وتم إتباعه لأنه يقوم بجمع وتلخيص الحقائق الحاضرة المرتبطة بمجموعة من الظروف أو عدد من الأشياء أو أي نوع من الظواهر، ويعمل هذا المنهج على تحليلها واستخلاص الدلالات والمعاني المختلفة التي تنطوي عليها البيانات التي يمكن الحصول عليها، ويعطي هذا المنهج صورة واضحة عن الظاهرة قيد الدراسة (النجار وآخرون، 2009).

– أدوات جمع البيانات:

تم جمع البيانات باستخدام استبانة مصممة خصيصاً لتحديد المخاطر في صناعة التشييد من قبل (Zou, et al., 2006) بعد أن تمّ تكييف صياغة أسئلتها مع البيئة السورية. اعتمد الباحث على هذه الأداة البحثية في جمع البيانات لأنه في البحوث الوصفية يعتمد عليها بشكل كبير لمعرفة آراء واتجاهات المستجوبين حول ظاهرة معينة، وبالتالي يمكن وصف أبعاد الظاهرة بدقة كبيرة وخاصة إذا كان الاستبيان مستخدم في أبحاث ودراسات سابقة (Taylor, 2009). استخدام الباحث ثنائية الاستبيان والمقابلة في جمع البيانات لتوضيح أي غموض يعتري المستجيب عند الإجابة على فقرات الاستبانة.

– مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من كافة شركات المقاولات العامة والخاصة العاملة في سورية. تمثلت وحدة المعاينة بكافة المسؤولين عن اتخاذ القرارات في مستويات الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية في شركات المقاولات العامة والخاصة في سورية بالإضافة إلى المسؤولين عن إدارة المخاطر. بلغ حجم عينة الدراسة 120 وحدة معاينة. استخدم الباحث المعاينة الميسرة.

الدراسات السابقة:

1– دراسة (Tchankova, 2002) وهي بعنوان:

Risk identification – basic stage in risk management

تحديد الخطر –المرحلة الأولى في إدارة المخاطر

هدفت هذه الدراسة: إلى توضيح عملية تحديد المخاطر كأول خطوة في إدارة المخاطر.

المنهج المتبع في هذه الدراسة: تم الاعتماد على المقالات العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة بهدف توضيح عملية تحديد المخاطر بشكل دقيق وهو ما يدعى بالمنهج الوثائقي.

نتائج هذه الدراسة: تعد عملية تحديد المخاطر المرحلة الأولى من عملية إدارة المخاطر، وكلما تمت هذه المرحلة بدقة سينعكس الأمر على مختلف خطوات ومراحل عملية إدارة المخاطر اللاحقة بشكل إيجابي يزيد من كفاءة هذه الإدارة ككل. أوصت هذه الدراسة بضرورة التحديد المستمر للخطر بالإضافة إلى تصنيف مصادر الخطر إلى مادية وسياسية واقتصادية واجتماعية وضرورة وضع قوائم تعريفية محدثة باستمرار لكافة المخاطر المحتملة ولمختلف المستويات الإدارية.

2-دراسة(Zou, et al., 2006): وهي بعنوان:

Identifying Key Risks in Construction Projects: Life Cycleand Stakeholder Perspectives

تحديد المخاطر الرئيسة في مشاريع التشييد: دورة الحياة ووجهات نظر أصحاب الحصص

هدفت هذه الدراسة إلى وضع قائمة تعريفية بالمخاطر الرئيسة التي تواجه شركات المقاولات الصينية والتي تؤثر على تحقيق أهدافها.

منهجية الدراسة: تم الاعتماد على الاستبيان المصمم من قبل مجموعة من الباحثين (Ahmad et. al, 1999; Champan, 2001 and wang 2004) وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي لتحديد المخاطر في الشركات محل الدراسة، وتم توزيعه بريدياً.

نتائج الدراسة: خلصت هذه الدراسة إلى تحديد عشرون خطراً رئيسياً يؤثر على عملية تحقيق الأهداف، ومن أهمها المدة الزمنية للمشروع المتعاقد عليه وخاصة عندما تكون قصيرة وغير مدروسة بعناية حيث تؤثر على مختلف مراحل عمل المشروع ودورة حياته وعلى أهدافه أيضاً، بالإضافة إلى الموافقات الحكومية المعقدة لها أثرها في التأثير على الأهداف.

3- دراسة (Rezakhani, 2012): وهي بعنوان:

Classifying Key Risk Factors In Construction Projects

تصنيف المخاطر الرئيسة في مشاريع المقاولات

هدفت هذه الدراسة إلى وضع قائمة تعريفية بالمخاطر الرئيسية التي تواجه شركات المقاولات الكورية والتي تؤثر على تحقيق الأهداف.

المنهج المتبع في الدراسة تم الاعتماد على دراسة الحالة المعمقة في عدد من شركات المقاولات الكورية، أما أداة جمع البيانات فكانت عبارة عن الاستبيان بأسئلة مفتوحة ومغلقة.

تمثلت نتائج الدراسة: إلى أن التصنيف الترتيبي للخطر يعد من أهم الطرق الواجب إتباعها عند تحديد المخاطر، حيث أنه يغطي كافة مجالات الخطر المحتملة بالشكل الذي لا يترك مجالاً لمخاطر مجهولة المصدر.

4- دراسة (Baghadadi & Kishk, 2015): وهي بعنوان:

Saudi Arabian aviation construction projects: Identification of risks and their consequences

مشاريع بناء المطارات السعودية: تحديد المخاطر ونتائجها

هدفت هذه الدراسة إلى وضع قائمة بالمخاطر التي تواجه مشاريع بناء المطارات في السعودية بالإضافة لتوضيح النتائج المتوقعة من هذه المخاطر.

منهجية الدراسة: تم الاعتماد على المراجعة المعمقة للأدبيات المتعلقة بتحديد المخاطر، بالإضافة لإجراء مقابلات مهيكلة مع الخبراء في شركات تشييد المطارات، وبلغ عددهم (18) خبيراً في مجال تشييد المطارات. وتم تحليل البيانات باستخدام الإحصاءات الوصفية.

نتائج الدراسة: خلصت هذه الدراسة إلى تحديد خمسة مخاطر رئيسة تواجه شركات تشييد المطارات في السعودية من بين أربع وخمسون خطراً محتملاً، وهذه المخاطر الرئيسة تتمثل ب: غياب وجود خطة واضحة لإدارة المخاطر – التأخير في دفع المستحقات – تغييرات في التصميم– مشاكل بيروقراطية في التعامل مع الحكومة – التغيير في المطالب.

5- دراسة (Abd El-Karim, et al., 2015): وهي بعنوان:

Identification and assessment of risk factors affecting construction projects

تحديد وتقييم عوامل الخطر التي تواجه مشاريع التشييد

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج يساعد في تحديد وتحليل المخاطر التي توثر على كلفة ووقت التشييد في شركات المقاولات المصرية.

المنهج المتبع في الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وتمثلت أداة الدراسة بالاستبانة. تم توصيف المخاطر بالاعتماد على الإحصاءات الوصفية المتمثلة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومن ثم تمَّ وزنها وتطوير نموذج حاسوبي للتنبؤ بها.

تمثلت نتائج الدراسة: بتطوير نموذج يمكن من التنبؤ بالمخاطر الرئيسة التي تؤثر على زمن وكلفة مشاريع المقاولات في مصر.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

بالنظر إلى الدراسات السابقة نجد أنها تناولت تحديد المخاطر في صناعة المقاولات في الشركات الصينية والكورية والمصرية والسعودية، وهي تتشابه مع البحث الحالي من حيث تحديد المخاطر الرئيسية في صناعة المقاولات، والإضافة التي يمكن أن يقدمها هذا البحث تتمثل بدراسة مخاطر شركات المقاولات في الجمهورية العربية السورية.

أدبيات البحث:

- مفهوم المخاطر وإدارتها:

حاز مفهوم الخطر على اهتمام كبير من قبل الباحثين في مجالات العلوم المختلفة، وقدم العديد من الباحثين والأكاديميين والمنظمات العلمية تعريفات متنوعة له، وحاول العديد من الباحثين في مجال العلوم الإدارية والاقتصادية ربطَهُ بالقيم والأهداف، وبالعودة إلى أصول هذه الكلمة نجد أنها اشتقت من الكلمة الإيطالية " Risicare" والتي تعني كن جريئا " To Dare" وبهذا المعنى الخطر هو خَيَار وليسَ قَدَرْ، فالأَدبيات المبكّرة عن العمل الحر اعتبرت بأن الخطر حدث إيجابي يؤدي إلى الإبداع، وأغلب وجهات النظر المعاصرة تستدل على الخطر بأنه حدث قد يكون ذا نتيجة إيجابية أو سلبية ويميل الباحثون في الإدارة إلى الأخذ بوجهة النظر الأخيرة، وتبين هذه الوجهة بأنه إذا لم نتمكن من إزالة الخطر بشكل كامل فإنّه يمكننا على الأقل التوقع به وتوجيه الأنشطة والعمليات في المنظمة بالشكل الذي يخفض من آثاره السلبية ويعظم فرصة الإيجابية (Massingham, 2010, p465).

نبين هنا بأن مفهوم الخطر توسع وتطور عبر السنين من قبل العديد من الأطراف والجهات، ولتوضيح ذلك سنستعرض مجموعة من التعريفات العالمية والأكاديمية للخطر في الجدول التالي، وهي كمايلي:

الجدول (1) تعاريف الخطر

الترتيب	المصدر	تعريف الخطر	الكلمات المميزة
1	(Canada, 2001)	هو عدم التأكد المحيط بأحداث المستقبل ويعبر عن احتمالية ونتائج حدث له تأثير ممكن على إنجاز الأهداف.	عدم التأكد، أحداث المستقبل، احتمالية، نتائج، أهداف
2	APM, 2006b,) (APM, 2004	هو حدث غير مؤكد أو مجموعة من الظروف والتي عندما تحدث لها تأثير على هدف واحد أو أكثر من أهداف المشروع.	حدث، عدم تأكد، أهداف، تأثير
3	(Ohara, 2005)	هو حدث غير مؤكد يؤثر على مشروع أوشك أن يبدأ ويتضمن العديد من الآثار والنتائج الإيجابية والسلبية.	حدث، عدم التأكد، نتائج إيجابية وسلبية
4	(PMI, 2004)	هو حدث غير مؤكد والذي إذا ما وقع فإن له تأثير إما إيجابي أو سلبي على أهداف المشروع.	حدث، عدم التأكد، تأثير، أهداف
5	(هندي، 1999)	هو عدم التأكد بشأن التدفقات النقدية المستقبلية.	عدم التأكد، تدفقات نقدية
6	Stojotovic, et al.,) (2014	هو حدث غير متأكد الوقوع وإذا ما وقع فإن له تأثير إما إيجابي أو سلبي على هدف واحد على الأقل من أهداف المنظمة.	حدث، عدم التأكد، تأثير، أهداف

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على (AbdKarim, 2014, p85)

يستنتج الباحث من هذه التعاريف وغيرها من التعاريف الأخرى التي لا يتسع المجال لذكرها إلى أن جميع هذه التعاريف تختلف من حيث الصياغات اللفظية إلا أنها تتفق جميعاً في المضمون على أن الخطر هو احتمالية مواجهة المشروع لحدث ما في المستقبل والذي إذا ما وَقَعَ فإن له تأثير ونتائج إما إيجابية أو سلبية على هدف واحد أو أكثر من أهداف المشروع. بعد أن تم تناول مفهوم الخطر سننتقل الآن لتعريف مفهوم إدارة المخاطر وهي كمايلي:

– هي العملية التي يتم بموجبها تحديد وتعريف كافة المخاطر المحتملة والاستعداد لها بالشكل الذي يمكن متخذ القرار من اتخاذ قرار عقلاني ورشيد (Yin, 1990).

– وهي العملية التي يتم بموجبها تحديد وتعريف المصادر المختلفة للخطر والتي تهدد حياة المشروع وأهدافه وتحليلها وقياسها والتحكم بها والرقابة عليها (Kelly, 2003).

– هي أداة أو وسيلة لإدارة المخاطر التي يتعرض لها المشروع بطريقة شاملة تحقق التنسيق بين الأهداف الاستراتيجية الموضوعة من قبل الإدارة والعمليات اليومية والتشغيلية، وهي عملية مستمرة تهدف إلى مواجهة المخاطر بطريقة تكاملية تخفف من أثر التهديدات وتعظم من اغتنام الفرص المتعلقة بالأهداف المحددة (Monda&Giorgino, 2013).

–هي منهج متكامل للتعامل مع المخاطر يبدأ بتحديد المخاطر المحتملة وينتهي بالرقابة عليها مروراً بتحليلها وتقييمها وتطوير سياسات الرد عليها والاستجابة لها (Spikin, 2013).

– هي الإدارة التي تتضمن التخطيط لإدارة المخاطر وتحديدها وتحليلها والتخطيط للاستجابة لها ومتابعة المخاطر في المشروع، وتشمل أهداف هذه الإدارة زيادة احتمالات وآثار الأحداث الإيجابية وتقليل احتمالات وآثار الأحداث السلبية في المشروع (PMBOK, 2013, p309).

بملاحظة هذه التعاريف وغيرها من التعاريف الأخرى التي لا يتسع المجال لذكرها أنَّ إدارة المخاطر تتضمن مجموعة من العمليات التي تبدأ بتحديد الأحداث المستقبلية المؤثرة على الأهداف المنشودة مروراً بتحليل هذه الأحداث وتقييمها ووضع سياسات الرد المناسبة عليها وتنتهي بالرقابة على إدارة المخاطر نفسها وهي عملية متكاملة وشاملة ومستمرة ويجب أن تغطي كافة المستويات الإدارية، ويتضح أيضاً أن جميع هذه التعاريف تتفق على نقطة أساسية وجوهرية وهي أن إدارة المخاطر تهدف إلى تعظيم القيمة السوقية لمنظمات الأعمال من خلال محاولة تجنب التهديدات وتخفيف آثارها السلبية واستغلال الفرص المتاحة بالشكل الأمثل وتعظيم نتائجها الإيجابية.

– عملية تحديد المخاطر:

تعد عملية تحديد المخاطر المرحلة الأساسية في مراحل وعمليات إدارة مخاطر المشروعات وتبنى على أساسها كافة المراحل اللاحقة كتحليل المخاطر وتقييمها ووضع سياسات الرد المناسبة والرقابة عليها، وكلما كان تحديد المخاطر صحيحاً ودقيقاً ستزداد دقة وصحة العمليات اللاحقة لها لأن الانطلاقة الصحيحة في مجال اكتشاف مختلف أنواع المخاطر المؤثرة على الأهداف ستعطي نتائج صحيحة، وإذا ما أخفقت الإدارة في تحديد المخاطر بشكل دقيق أو شبه شامل فهذا يعني أنه سيكون هناك مخاطر مجهولة وبالتالي لا يمكن إدارتها ووضع سياسات للرد عليها، الأمر الذي يعني بأنه سيكون هناك نتائج غير مؤكدة على الإطلاق (Tchankova, 2002)، وهنا تجد الإشارة إلى أنه عند تحديد المخاطر لا ينبغي أن يكون التركيز منصباً على ذلك النوع من المخاطر التي يمكن التأمين عليها فقط بل يجب أن يشمل تحديد المخاطر كافة المجالات المؤثرة على الأهداف ويفضل أن يتم التصنيف الترتيبي للخطر وتحديد المصادر المختلفة للخطر وفقاً لمجموعات (مادية، مالية، اقتصادية، اجتماعية، سياسية، أمنية، منتظمة، غير منتظمة...الخ) بالشكل الذي يغطي كافة مجالات الخطر المحتملة (zou, et.al, 2006)، وعند تحديد المخاطر يجب الأخذ بعين الاعتبار السؤالين الأساسيين التاليين:

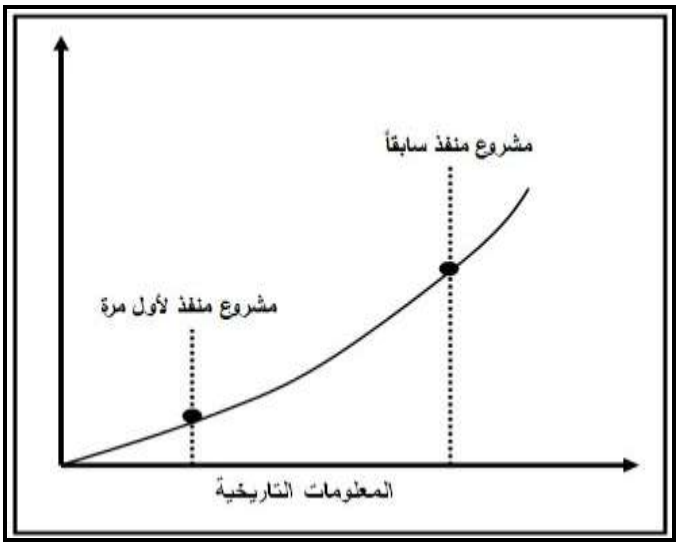
- ما هي مصادر الأحداث التي تهدد مختلف موارد المنظمة (المادية والبشرية)؟
- ما هي الأحداث التي قد تؤثر على الأهداف بشكل إيجابي أو سلبي؟

تبدأ عادةً عملية تحديد المخاطر بتحليل مختلف عمليات وأنشطة المنظمة بشكل دقيق ووضع احتمالات للمخاطر المختلفة التي تهدد كافة مراحل العمل، وينبغي أن تكون هذه العملية مستمرة وأن تشتمل على وضع قوائم تعريفية بالمخاطر المحتملة وأن يتم تحديثها باستمرار لضمان أفضل إدارة لها بالشكل الذي يحقق الأهداف المنشودة بأقصى كفاءة وفعالية (Rezakhani, 2012).

- طرق تحديد المخاطر:

تعتمد علمية تحديد واكتشاف المخاطر على خبرة المدراء بشكل كبير، فإذا كان لديه خبرة بمختلف طرق تحديد الخطر سيضمن ذلك وضع أفضل قائمة بالمخاطر المتحملة، وعند تحديد المخاطر يفضل الاعتماد على أكثر من طريقة والتي من أهمها وفقاً ل (Ceric, 2003; PMBOK, 2013, p320) ما يلي:

(أ)- مراجعة الوثائق: يجب أن تبدأ عملية تحديد المخاطر بمراجعة الوثائق الخاصة بالمشاريع المشابهة لوضع قائمة بالمخاطر السابقة التي تمَّ التعرض لها، وهنا يجب أن تشمل المراجعة أيضاً الوثائق الحالية المتعلقة بالمشروع الحالي قيد التشغيل من حيث أهدافه وخطواته ومراحله والمعوقات التي قد تعترضه، ونبين هنا بأنه إذا كان المشروع ينفذ للمرة الأولى وفريد من نوعه سيكون حجم المعلومات التاريخية منخفضاً نسبياً مقارنةً بمشاريع تم تنفيذها في الماضي مرات عديدة (PMBOK, 2013, P324)، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



شكل (1) حجم المعلومات التاريخية لمشاريع حديثة مقارنةً بمشاريع منفذة في الماضي

الشكل من إعداد الباحث بالاعتماد على (Yin, 1990; Ceric, 2003; Rezakhani, 2012)

(ب)- العصف الذهني: وهي طريقة شائعة الاستخدام لتحديد وتعريف المخاطر، وهي عبارة عن عملية جماعية إبداعية يحاول بموجبها مجموعة من الخبراء والاختصاصيين إيجاد حل لمشكلة معينة بتجميع قائمة من الأفكار العفوية التي يساهم بها أفراد المجموعة، ويمكن أن تتضمن هذه المجموعة من الخبراء المدير التنفيذي والمدراء الفرعيين بالإضافة للاختصاصيين في مجال إدارة المخاطر وعادة ما يرأس مدير المشروع جلسة العصف الذهني (Ceric, 2003).

(ج)- المقابلات: تعرَّف المقابلة بأنَّها عِبَارة عَن مُحادثة موجهة بين الباحث وشخص أو مجموعة أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة، ويمكن أن تكون المقابلات مهيكلة أو غير مهيكلة، ويجب أن تتم مع من لهم خبرة بمجال نشاط المشروع الذي نبحث بالأخطار التي تحيط به، وأن تجرى من قبل خبراء واختصاصيين (Sunders, et al., 2012; PMBOK, 2013, p321).

(د)- الاستبيان: يُعَرَّف الاستبيان بأنه أداة قياس توجه للأفراد للإجابة على مجموعة من الأسئلة تتعلق بالمشكلة التي يدرسها الباحث، وهو أفضل وأسرع طريقة للحصول على البيانات المطلوبة، إلا أنه يؤخذ عليه بأنه قد لا يتضمن أفكاراً إبداعيه خاصةً إذا كان الاستبيان مغلق (Sunders, et al., 2012).

(هـ)- طريقة دلفي: هي تقنية تواصل منظّمة وضعت أصلاً باعتبارها طريقة تنبؤ منهجية وتفاعلية تعتمد على لجنة من الخبراء الاختصاصيين بالموضوع قيد الدراسة والبحث (PMBOK, 2013, p325). يقوم الخبراء في طريقة دلفي بالإجابة على الاستبيانات المتعلقة بالموضوع المطلوب استشرافه في جولتين أو أكثر، وبعد كل جولة يقوم وسيط (مدير المخاطر) بإرسال موجز يحتوى على خلاصة توقعات الخبراء من الجولة السابقة والأسباب التي بنيت على أساسها أحكامهم وبالتالي يتم تشجيع الخبراء على مراجعة إجاباتهم السابقة على ضوء الردود من الأعضاء الآخرين من لجنة الخبراء، ويعتقد أنه خلال هذه العملية أن نطاق الإجابات سيتقلص وسوف تتقارب آراء مجموعة الخبراء نحو الإجابة الصحيحة. تضمن هذه الطريقة إخراج أفضل قائمة بالمخاطر إلى الواقع إلا أنها مكلفة وتستغرق وقتا وجهداً كبيرين.

(و)- التحليل الرباعي (SWOT): تستخدم هذه الطريقة كأداة تحليل إستراتيجية في عدة مجالات كإدارة الأعمال والتسويق والتنمية البشرية وغيرها. وينقسم هذا التحليل كما كُتِبَتْ حُرُوفَهُ الأربعة بالإنجليزية إلى S-W-O-T ويمكن تعريفها كما يلي (Ceric, 2003; PMBOK, 2013, p326):

القوة: عناصر نقاط القوة في المشروع والتي تميزه عن غيره من المشاريع وهى ترجمة لكلمة Strengths.

الضعف: نقاط الضعف في المشروع وهى ترجمة لكلمة Weaknesses.

الفرص: وهي التي يمكن أن تتاح أمام المشروع وقد تؤدي على سبيل المثال إلى زيادة المبيعات وأيضاً يمكن أن تؤدي لزيادة الأرباح، وهي ترجمة لكلمة Opportunities.

التهديدات: وهي التي يمكن أن تأتي من خارج المشروع وتسبب اضطرابات للمشروع وهي ترجمة لكلمة Threats.

(ز)- التحديد المعتمد على السيناريو: في عملية تحليل السيناريو يتم وضع سيناريوهات مختلفة قد تكون طرق بديلة لتحقيق هدف ما أو تحليل للتفاعل بين القوى في سوق معين أو بيئة معينة، لذلك فإن أي حدث يولد سيناريو مختلف عن الذي تم تصوره وغير مرغوب به يُعَرَّف على أنَّهُ خُطورة، بمعنى التعرض لمشكلة أو خطر لا يوجد له حل ضمن السيناريوهات المتوفرة، وتعد هذه الطريقة مفيدة جداً في البيئات التي تتسم بالتغير السريع والمستمر (Ceric, 2003).

(حـ)- استخدام قوائم التدقيق Checklist: يعد استخدام قوائم التدقيق أمراً مفيداً إذا كان المشروع الذي تنوي المنظمة تنفيذه مشابهاً لمشاريع تمَّ إنجازها في الماضي، ومن مزايا هذه الطريقة أنَّها تُقَدِّم عَرْضَاً مُوَجَزَاً وَسَرِيعَاً وَمُبَسَطَاً لِلمَخَاطِر المحتملة التي واجهتها مشاريع مماثلة، ومن سلبيات هذه الطريقة أن المدراء الذين يستخدمونها قد يقتصرون على المخاطر الواردة فيها فقط حيث أنَّه من المستحيل إعداد قوائم تدقيق بكافة المخاطر الممكنة حتى ولو كان المشروع مشابهاً لدرجة كبيرة لأنَّه لا يمكن إهمال البعدين الزماني والمكاني.

(ط)- استشارة الخبراء (Expert Judgment): يمكن تحديد المخاطر بصورة مباشرة على يد الخبراء ذوي الخبرات المتعلقة في مشروعات مماثلة أو مجال العمل، ويلزم أن يقوم مدير المشروع بتحديد هؤلاء الخبراء ودعوتهم لدراسة كافة ملامح المشروع واقتراح المخاطر المحتملة بناء على خبراتهم السابقة ومجال تخصصهم، ويجب أن يتم أخذ انحياز الخبراء في الاعتبار في هذه العملية.

يرى الباحث أنَّه من الضروري استخدام أكثر من طريقة لتحديد المخاطر بغية حصر أكبر عدد ممكن من الأحداث المستقبلية التي يمكن أن تؤثر على أهداف المنظمة، لأن هذه الطرق تتكامل مع بعضها البعض مما يضمن أفضل تحديد للمخاطر المحتملة، وفي نهاية هذه المرحلة يفضل تحديث سجل المخاطر (Risk Register) والذي هو عبارة عن قائمة بكافة المخاطر المحتملة التي يمكن أن تواجه عملية تحقيق أهداف المنظمة، ويجب أن يبقى هذا السجل بحالة تحديث دائم ومستمر لأنه الأساس في تعريف وتحديد المخاطر بالنسبة للمشروع الحالي والمشاريع المستقبلية.

النتائج والمناقشة:

وُزِّعَ الاستبيان إلى مائة وعشرون موظفاً في شركات المقاولات العامة والخاصة العاملة في سورية وكانت الاستبيانات الصحيحة 87 والنتائج كمايلي:

الإحصاءات الوصفية Descriptive Statistics:

(أ) الإحصاءات الوصفية المتعلقة بمخاطر التكلفة:

جدول رقم (2) الإحصاءات الوصفية المتعلقة بمخاطر التكلفة

-	المخاطر المرتبطة بالتكلفة	عدد المفردات	القيمة الأدنى	القيمة الأعلى	المتوسط	الخطأ المعياري للتقدير
1	تضخم أسعار مواد البناء يعد من المخاطر الأساسية التي تواجه شركات المقاولات	87	4.00	5.00	4.8991	.00020
2	ارتفاع تكاليف منح الترخيص يعد من المخاطر	87	1.00	2.00	1.4023	.49320

	الأساسية التي تواجه شركات المقاولات					
3	ارتفاع أجور اليد العاملة يعد من المخاطر الأساسية التي تواجه شركات المقاولات	87	3.00	5.00	4.3448	.47807
4	ارتفاع تكاليف نقل المواد يعد من المخاطر الأساسية التي تواجه شركات المقاولات	87	4.00	5.00	4.1264	.33427
5	تعد التقديرات الخاطئة للكلفة مشكلة أساسية وخطيرة تواجه شركات المقاولات	87	3.00	5.00	4.3103	.46532

المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS

بملاحظة الجدول رقم (2) السابق المتعلق بالإحصاءات الوصفية لمخاطر التكلفة نجد أن وسطي الإجابات على الأسئلة (1-3-4-5) يميل إلى درجة الموافقة بشكل كبير، الأمر الذي يعني بأن المخاطر التضخمية (سواء بتضخم أسعار مواد البناء أم بارتفاع تكاليف النقل وازدياد أجور اليد العاملة لمستويات قياسية) تعد من أهم المخاطر التي تواجه شركات المقاولات العاملة في سورية، كما أن التقديرات الخاطئة للكلفة تعد خطراً ولوحظ من خلال المقابلات التي أجراها الباحث وإجابات الاستبانة أن تكاليف الترخيص لا تشكل تهديداً لأنها معروفة ومحددة.

(ب) <u>الإحصاءات الوصفية المتعلقة بمخاطر الزمن:</u>

جدول رقم (3) الإحصاءات الوصفية المتعلقة بمخاطر الزمن:

-	المخاطر المرتبطة بالزمن	عدد المفردات	القيمة الأدنى	القيمة الأعلى	المتوسط	الخطأ المعياري للتقدير
6	تعد الفترة الزمنية الممنوحة لتنفيذ المشروع من المخاطر الرئيسة التي تواجه شركات المقاولات	87	1.00	2.00	1.3793	.48803
7	الفترة الزمنية اللازمة للحصول على رخص البناء من الجهات الحكومية تعد من المخاطر الرئيسة التي تواجه شركات المقاولات	87	3.00	5.00	4.3103	.46532
8	ضعف الجدولة الزمنية من قبل مخططي المشروع يعد من المخاطر الرئيسية التي تواجه شركات المقاولات	87	3.00	4.00	4.6713	.50207
9	ضعف الاتصالات بين المستويات الإدارية العليا والدنيا يؤثر على زمن التنفيذ	87	1.00	2.00	1.2989	.46041
10	سوء تقدير الفترة الزمنية لمراحل العمل يعد من المخاطر الرئيسية في شركات المقاولات	87	3.00	5.00	4.3103	.46532

المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS

بملاحظة الجدول رقم (3) السابق المتعلق بالإحصاءات الوصفية لمخاطر الزمن نجد أن وسطي الإجابات على الأسئلة (7-8 -10) يميل إلى درجة الموافقة، الأمر الذي يعني بأن الفترة الزمنية اللازمة للحصول على رخصة البناء تشكل خطراً على شركات المقاولات بالإضافة إلى أن سوء تقدير الفترة الزمنية يؤدي إلى ضعف الجدولة الزمنية من قبل مخططي المشروع مما يشكل خطراً، وأثناء المقابلات استنتج الباحث أن سوء التقدير هذا يعود للظروف الحالية التي تمر بها سورية من حيث انقطاع مادة المازوت وعدم توفر خدمة النقل بالوقت المناسب. أما بالنسبة للسؤال (6) المتعلق بالمهل الزمنية الممنوحة للتشييد نجد أن وسطه الحسابي قريب من درجة عدم الموافقة الأمر الذي يعني أنه لا يشكل خطرا على هذه الشركات حيث يحصلون على الفترات الكافية عند تنظيم العقود، واستنتج الباحث بالمقابلات التي أجراها أن المشكلة ليست بفترة التشييد الممنوحة ولكنها بالظروف الطارئة التي قد تحدث نتيجة للأحداث الحالية مما يؤثر على تخطيط وتنظيم وجدولة العمل. أما بالنسبة للسؤال رقم (9) المتعلق بالاتصالات مع المستويات الدنيا فإنه لا

يشكل تهديداً محتملاً على فترة التشييد، ولكن لوحظ بالمقابلات بأن هناك اتصالات ضعيفة بين الإدارة العليا والدنيا من حيث نشر ثقافة إدارة الخطر والتوعية بالمخاطر المحتملة التي يمكن أن تواجه العاملين أثناء عملهم.

(جـ) الإحصاءات الوصفية المتعلقة بمخاطر الإدارة:

الجدول رقم (4) الإحصاءات الوصفية المتعلقة بمخاطر الإدارة

-	المخاطر المرتبطة بالإدارة	عدد المفردات	القيمة الأدنى	القيمة الأعلى	المتوسط	الخطأ المعياري للتقدير
11	انخفاض كفاءة الإدارة في التعامل مع المرؤوسين يعد من المخاطر الرئيسية في شركات المقاولات	87	1.00	3.00	1.2023	.55948
12	إضرابات العاملين تعد من المخاطر التي تواجه شركات المقاولات	87	1.00	3.00	1.8621	.48638
13	عدم تحديد المسؤوليات بشكل دقيق يعد من المخاطر في شركات المقاولات	87	1.00	3.00	1.5862	.72420
14	الاستعمال السيئ للسلطة من المخاطر الرئيسية في شركات المقاولات	87	1.00	3.00	1.5977	.59961
15	غياب ثقافة إدارة المخاطر يعد من المخاطر الرئيسية في شركات المقاولات	87	3.00	5.00	4.3448	.54618
16	غياب ثقافة التأمين على المخاطر يعد من المخاطر الرئيسة في شركات المقاولات	87	1.00	5.00	4.3103	.46532

المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول رقم (4) وبالنظر إلى الأسئلة المتعلقة بالمخاطر المرتبطة بالإدارة (11-12-13-14) نجد أن الوسط الحسابي تراوح من (1.2 إلى 1.8) وهذا يشير إلى أن الغالبية العظمى من الموظفين في شركات المقاولات كانت إجاباتهم تميل إلى درجة عدم الموافقة عليها أي أنه لا يوجد مخاطر تتعلق بتعامل الإدارة مع العاملين أو بتنظيم إضرابات ولاحظ الباحث من خلال المقابلات مع العاملين أنهم على استعداد للعمل الإضافي في سبيل المزيد من الدخل نتيجة لانخفاض قدرتهم الشرائية واحتياجهم لموارد أعلى، أما بالنسبة للسؤالين (15-16) لوحظ أن هناك مخاطر متوقعة نتيجة لغياب ثقافة إدارة المخاطر بين مختلف المستويات الإدارية.

استنتج الباحث بالمقابلات التي أجراها أن هناك إدارة للمخاطر ببعض الشركات وفي الشركات التي لا يوجد فيها هذه الإدارة تقوم الإدارة العليا بممارستها بشكل تلقائي وتطبق خطواتها بشكل عفوي دون معرفتها بأسسها وأساليبها نتيجة للخبرة الطويلة في مجال العمل ولكنها بحاجة لنشر ثقافة الخطر بين مختلف العاملين بشكل أكبر.

(د) الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالمخاطر المادية:

الجدول رقم (5) الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالمخاطر المادية

-	المادية	عدد المفردات	القيمة الأدنى	القيمة الأعلى	المتوسط	الخطأ المعياري للتقدير
17	الحوادث المادية أثناء العمل تعد من المخاطر الرئيسية في شركات المقاولات	87	4.00	5.00	4.7875	.0591
18	تعد الزلازل من المخاطر الرئيسية في شركات المقاولات	87	1.00	2.00	1.1746	.0699
19	الظروف الجوية السيئة تعد من المخاطر الرئيسية في شركات المقاولات	87	2.00	4.00	3.7444	.0927

المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول رقم (5) وبالنظر إلى الأسئلة المتعلقة **بالمخاطر المادية** (17 – 19) نجد أن وسطي الإجابة عليها يميل إلى درجة الموافقة، وهذا يعني أن الحوادث أثناء العمل والظروف الجوية تشكل مخاطر محتملة وكبيرة لشركات المقاولات.

ذكر أحد المقاولين أثناء المقابلات بأن إحدى شركات المقاولات أغلقت أبوابها نتيجة لحدوث انهيار في القالب الخشبي أثناء تنفيذ عقد لدى إحدى الشركات العامة وكانت قيمته تقدر بخمسة وعشرون مليون ووفاة أحد العمال، وكان يمكن تلافي مثل هذا الحادث بالتأمين لدى الشركات المختصة أو بالتدقيق في مختلف مراحل العمل. ومن تحليل السؤال رقم (18) نجد أن الزلازل لا تؤخذ كمخاطر تهدد شركات المقاولات بشكل جدي على الرغم من الاستعداد لها.

(هـ) الإحصاءات الوصفية المتعلقة بمخاطر العقود:

الجدول رقم (6) الإحصاءات الوصفية المتعلقة بمخاطر العقود

-	المخاطر المرتبطة بالعقود	عدد المفردات	القيمة الأدنى	القيمة الأعلى	المتوسط	الخطأ المعياري للتقدير
20	عدم تحديد غرامات مخالفة العقد بشكل واضح يعد من المخاطر الرئيسية التي تواجه شركات المقاولات	87	1.00	4.00	1.1494	.49483
21	عدم تحديد الواجبات في العقود بشكل واضح يعد خطرا كبيرا	87	1.00	4.00	1.4138	.67431
22	عدم تحديد كيفية نقل الملكية للمشروع المنفذ يعد خطراً كبيراً	87	1.00	3.00	1.0690	.29700

المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول رقم (6) وبالنظر إلى الأسئلة المتعلقة بمخاطر العقود (22–21–20) نجد أن الوسط الحسابي تراوح من (1إلى 1.4) وهذا يشير إلى أن الغالبية العظمى من الموظفين في شركات المقاولات كانت إجاباتهم تميل إلى درجة عدم الموافقة عليها، وهذا يعني أنه لا يوجد مخاطر لعقود الإنشاءات، وبالمقابلات استنتج الباحث أن عقود التشييد تتم لدى مكاتب استشارات قانونية مختصة.

(و) الإحصاءات الوصفية المتعلقة بمخاطر بيئة العمل (بالنسبة للمخاطر الخارجية فقد تمَّ تضمين المخاطر الأمنية في هذا الجزء بالإضافة للمخاطر الاجتماعية وما تبقى ترك لحرية المستجيبين في الجزء الأخير من الاستبانة):

الجدول رقم (7) الإحصاءات الوصفية المتعلقة بمخاطر بيئة العمل

-	مخاطر متنوعة من بيئة العمل	عدد المفردات	القيمة الأدنى	القيمة الأعلى	المتوسط	الخطأ المعياري للتقدير
23	الظروف الأمنية تعتبر عاملا خطرا ومؤثرا على شركات المقاولات بشكل كبير	87	3.00	4.00	3.4368	.49886
24	تعد المنافسة الشديدة من المخاطر الرئيسية في شركات المقاولات	87	1.00	3.00	1.5747	.65826
25	ترفض البيئة الاجتماعية فكرة شركات المقاولات	87	1.00	2.00	1.4713	.50207

المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول رقم (7) وبالنظر إلى الأسئلة المتعلقة بمخاطر بيئة العمل نجد أن وسطي الإجابة على السؤال (23) يقع بين درجتي الحياد والموافقة فبعض الموظفين أشاروا إلى بعض التهديدات التي تعترضهم كانتشار

حالات السرقة ولكن ضمن نطاق ضيق والبعض الآخر أشار إلى أن شركات التشييد في سورية لم تعاني من المخاطر الأمنية نتيجة للاستقرار الأمني القائم في هذه المنطقة، أما بالنسبة لمخاطر المنافسة فهي منخفضة وبالمقابلات استنتج الباحث أن السوق مفتوحة للجميع، ولا يوجد أي مخاطر اجتماعية حيث يتم التعامل مع شركات المقاولات بشكل جيد.

– في ختام التحليل استنتج الباحث بالمقابلات التي أجرها أن المخاطر التضخمية تعد المخاطر الرئيسية التي تواجه شركات المقاولات وهي التحدي الأكبر لهم في ظل الظروف الحالية.

– وفي السؤال المفتوح بنهاية الاستبيان والذي طالب المستجوبين بإضافة أية مخاطر لم تتضمنها أسئلة الاستبانة، وجد الباحث أن هناك مخاطر تتعلق بحالات الغش والتزوير في عمليات بيع العقارات والأراضي المخصصة للبناء، حيث تعرض أكثر من مقاول لحالات مشابهة، وتم نقل الملكية في الدوائر العقارية ولم تتمكن الجهات المختصة من اكتشاف التزوير إلا بعد علم صاحب العقار الحقيقي بأن عقاره تم بيعه دون علمه.

الاستنتاجات والتوصيات:

بناء على ما سبق يمكن التوصل إلى الاستنتاجات التالية:

1–تعد المخاطر التضخمية (كلفة المواد– أجور اليد العاملة –تكاليف النقل) من المخاطر الأساسية التي تواجه شركات المقاولات العاملة في سورية.

2– تؤثر الفترة الزمنية اللازمة للحصول على رخص البناء على فترة التشييد بشكل سلبي مما يشكل خطرا محتملا يؤثر على الأهداف الزمنية الموضوعة.

3– انخفاض القدرة على جدولة مراحل العمل زمنياً نتيجة للأحداث المفاجئة وغير المتوقعة التي يمكن أن تظهر فجأة.

4– غياب ثقافة إدارة المخاطر يعد تهديداً كبيراً لأنه يبقي القسم الأكبر من المخاطر مجهولاً وبالتالي آثاره ونتائجه مجهولة.

5– غياب ثقافة التأمين على مختلف مراحل العمل، مما يجعل الأمور حرجة للغاية عند حدوث المخاطر وحوادث العمل.

6– وجود مخاطر متمثلة بعمليات الغش والتزوير عند نقل ملكية العقارات وبيع عقارات بطرق وهمية من قبل أشخاص لا يملكون العقار.

اعتماداً على ما توصلت إليه هذه الدراسة من استنتاجات يمكن تقديم التوصيات التالية:

1– تُوصَى شركات المقاولات العاملة في سورية بضرورة تنظيم عقود التشييد بحيث تتضمن في بنودها احتمالات ارتفاع الأسعار وإمكانية تعديل قيمة العقد إذا اقتضت الضرورة طالما أن العقد شريعة المتعاقدين لمواجهة حالات التضخم الغير متوقعة.

2– ضرورة التواصل بين نقابة مقاولي الإنشاءات والبناء والجهات البلدية المانحة لرخص البناء من أجل تسهيل الإجراءات اللازمة لمنح الرخص، ويمكن التغلب على هذه المشكلة من خلال تنظيم عقود تشييد تبدأ مدتها الزمنية اعتباراً من تاريخ منح الرخص اللازمة

3- توصى شركات المقاولات العاملة في سورية ومن أجل مواجهة صعوبة جدولة مراحل تنفيذ العمل بضرورة أن يتم التخطيط والجدولة للخطوات المستقبلية وفق أسوأ الاحتمالات، مما يضمن أفضل النتائج في حال تحسن ظروف العمل، وفي الحد الأدنى ضمان جدولة دقيقة لمختلف مراحل التشييد.

4- تُوصَى شركات المقاولات العاملة في سورية بضرورة نشر ثقافة إدارة المخاطر في كافة المستويات الإدارية لديها بالشكل الذي يمكنها من تحديد المخاطر المحتملة التي يمكن أن تواجهها بشكل دقيق وبالتالي الاستعداد لمواجهتها بالشكل الأمثل.

5- ضرورة نشر ثقافة التأمين على المخاطر، الأمر الذي يمكن من مواجهة حالات كثيرة من المخاطر الغير متوقعة، ويقلل من آثارها السلبية على الأهداف والشركة ككل.

6- ضبط عملية نقل الملكية للعقارات بمختلف أنواعها، سواء الأراضي العقارية أو البيوت الجاهزة وأن تتم الرقابة عليها لدى مديرية المصالح العقارية بشكل أكبر وأدق وأن تتم هذه العملية من قبل المالك الحقيقي إن أمكن وليس بوكالات لأنها من الممكن أن تزور.

إطار مقترح لأبحاث لاحقة:

يتضح من الدراسة أن المخاطر التضخمية تعد من المخاطر الأساسية التي تواجه شركات المقاولات العاملة في سورية ، لذلك يوصى الباحثين اللاحقين بضرورة دراسة كيفية مواجهة مثل هذه المخاطر بمختلف الطرق والأساليب وكيفية تقييمها ووضع سياسات الرد المناسبة عليها بما يضمن تحقيق أفضل النتائج.

المراجع:

العربية:

- النجار، فايز ; النجار، نبيل ; الزعبي، ماجد.. *أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي* . دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، (2009)، ص314.

- الجلالي ، محمد وخير الله نصر الدين – *صناعة البناء والتشييد وتحديات العولمة* – مجلة جامعة دمشق للعلوم الهندسية، المجلد الحادي والعشرون العدد الثاني، (2005)، ص 210-235.

- كركفورد نيل، (2007) – *مدخل إلى إدارة الخطر* – تعريب تيسير التريكي، مصباح كمال، الطبعة الثالثة، بريطانية – كامبردج، (2007)، ص680.

- هندي، منير – (1999)- *الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر* – المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، الطبعة الرابعة، (1999)، ص1232.

الأجنبية:

- ABD EL-KARIM, M; NAWAWY, O; ABDEL-ALIM, A. Identification and assessment of risk factors affecting construction projects. Housing and Building National Research Center. Production and hosting by Elsevier (2015), p1010-1041.

- ABD AL KARIM, S. The Development Of An Empirical-Based Framework For Project Risk Management**.** A published thesis submitted in accordance with the conditions governing candidates for the degree of doctor of philosophy, University of Manchester. UK, (2014), p510.

- APM . APM Body of Knowledge 5th Edition. Buckinghamshire: Association for Project Management. (2006), p18.

- BAGHDADI, A & KISHK. M. Saudi Arabian aviation construction projects: Identification of risks and their consequences. Procedia Engineering 123, (2015), pp. 32 – 40.

- CANADA, G. O. Integrated Risk Management Framework. In: SECRETARIAT, T. B. O. C. (ed.). Ottawa: Treasury Board of Canada Secretariat, (2001), p22.

- CERIC, A. A Framework For Process-Driven Risk Management In Construction Projects. A published thesis submitted in accordance a Degree of Doctor of Philosophy. Research Institute for the Built & Human Environment School of Construction and Property Management University of Salford, Salford, UK, (2003), p377.

- CIORCIARI, M &BLATTNER, B. Enterprise Risk Management Maturity-Level Assessment Tool**.** This paper is the result of the master final thesis project carried out in 2007 at Banca del Gottardo by Maria Ciorciari, as last part of her Master of Advanced Studies post-degree at Lucerne University of Applied Sciences and Arts in Switzerland, (2007), p187.

- KELLY, P.Managing Risk In The Telecoms Industry: Improving The Quality Of Decision Making**.** A published Doctoral of Philosophy Thesis, Manchester Business School, Department of Business Administration, University of Manchester, UK, (2003).

- MASSINGHAM, P. Knowledge risk management: a framework. Journal Of Knowledge Management. Vol. 14 No. 3, (2010), pp. 464-485.

- MAUELSHAGEN, C. Opening the black box: What makes risk management pervasive in organizations published thesis submitted in accordance with the conditions governing candidates for the degree of doctor of philosophy, School of Applied Sciences, UK, (2012), p 445.

-MONDA, B & GIORGINO, M. An ERM Maturity Model, A Paper Submitted For Enterprise Risk Management symposium – April 22- 24, 2013, Chicago, IL, (2013), p35.

- OHARA, S. P2M Guidebook. Project Management Association of Japan, (2005), p251.

- PMI. A. Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), Pennsylvania, Project Management Institute,(2004), p320.

- PMBOK. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)—Fifth Edition, Project Management Institute, United States of America. (2013), p580.

- REN, H . Risk Management In Construction Cost And Inflation. Submitted for the degree of doctor of philosophy (PHD), Department Of Construction Management, University Of Reading, UK. (1992), p325.

- Rezakhani, P. Classifying Key Risk Factors In Construction Projects. Bulletin of the Polytechnic Institute in indurativa published by the Technical University "Gheorghe Asachi" Tommy University its seventh session which (LXII), a roll. February 2012, pp240-254.

- SAUNDERS, M ; LEWIS, P AND THORNHILL, A. " Research methods for business students" Sixth edition 2012, © Mark Saunders, Philip Lewis and Adrian Thornhill (2012), p440.

- STOJČETOVIĆ, B; MIŠIĆ, M; ŠARKOĆEVIĆ, Z; LAZAREVIĆ, D &ZUBAC, D. Managing Of Risks And Quality In Projects, 8th IQC May, 23 2014. Pp. 201-207, (2014), p31.

- SPIKIN, I. Decision Theory And Risk Management In Public Organizations: A Literature Review. Revista de Gestión PúblicaVolumen I, Número 1 ISSN 0719-1820 pp. 101-126, (2010), p330-350.

- TCHANKOVA, L. Risk identification – basic stage in risk management**.** Environmental Management & Health Journal. Vol. 13. No. 3. 2002, pp.290-297., (2002).

-TAYLOR،B. SINHA،G. GHOSHAL،T. "Research Methodology A Guide For Researchers in Management and Social Sciences" PHI Learning Private Limited،New Delhi, (2009), p345.

- YIN, S. Application Of Risk Management To The Chinese Construction Industry. Doctoral of Philosophy Thesis, Department of Construction Management University of Reading, UK, (1990), p15.

-ZOU, P; ZHANG, G; WANG, J. Identifying Key Risks in Construction Projects: Life Cycle and Stakeholder Perspectives**.** A working paper submitted in the University of New South Wales, Sydney, Australia, (2006), p28.