مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: دور إدارة مخاطر المشروعات في جودة اتخاذ القرارات دراسة مسحية على شركات المقاولات العاملة في الساحل السوري
اسم الكاتب: د. محمد عباس ديوب، ولاء حسين زريقا
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4741
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 17:49 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (37) العدد (5) 2015
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (37) No. (5) 2015

دور إدارة مخاطر المشروعات في جودة اتخاذ القرارات
دراسة مسحية على شركات المقاولات العاملة في الساحل السوري

الدكتور محمد عباس ديوب [*]
ولاء حسين زريقا [**]

(تاريخ الإيداع 15 / 4 / 2015. قُبِل للنشر في 21 / 9 / 2015)

□ ملخّص □

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر أبعاد إدارة مخاطر المشروعات في شركات المقاولات العاملة في الساحل السوري على جودة اتخاذ القرارات وتحديد البعد الأكثر تأثيراً وأهمية في تفسير هذه الجودة.

قام الباحث بإتباع المنهج المسحي في دراسته، وقد شمل مجتمع الدراسة كافة شركات المقاولات العاملة في الساحل السوري، وبلغ حجم عينة الدراسة 75 وحدة معاينة. استخدم الباحث مقياساً لمستوى نضج إدارة مخاطر المشروعات مصمماً من قبل (Ciorciari & Blattner, 2007)، ومقياساً آخر لجودة اتخاذ القرارات مصمماً من قبل (Donelan, 2013).

تبين من خلال الدراسة أن هناك علاقة إيجابية وهامة بين تحديد الأحداث والمخاطر المستقبلية وجودة اتخاذ القرارات، ويحتل هذا المؤشر المرتبة الأولى بين أبعاد إدارة مخاطر المشروعات من حيث التأثير على جودة اتخاذ القرارات حيث يفسر ما نسبته (9.61%) من هذه الجودة، كما أن العلاقة بين المتغير التابع (جودة اتخاذ القرارات) وأبعاد إدارة مخاطر المشروعات السبعة الباقية والمتمثلة ب (الرقابة على إدارة المخاطر – الرد على المخاطر – تحديد الأهداف – تقييم المخاطر – التحكم بالنشاطات – ثقافة إدارة المخاطر – المعلومات والتواصل) هي علاقة إيجابية وهامة، وإدارة المخاطر ككل تفسر ما نسبته (22.6%) من جودة اتخاذ القرارات.

استناداً إلى نتائج البحث نوصي بضرورة أن تقوم شركات المقاولات العاملة في الساحل السوري بنشر ثقافة إدارة المخاطر في كافة المستويات الإدارية لديها بالشكل الذي يعزز من تطبيق عمليات إدارة مخاطر المشروعات بشكل صحيح، لأن ذلك سينعكس على اتخاذ قرارات أكثر جودة فكلما كان هناك إدارة مخاطر فعالة قلت حالات عدم التأكد والمخاطرة بشأن المستقبل وارتفعت جودة اتخاذ القرارات.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر، جودة اتخاذ القرارات.

[*] **أستاذ – قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد الثانية– جامعة طرطوس – طرطوس– سورية.**
[**] **طالب دراسات عليا (دكتوراه) – كلية الاقتصاد الثانية – جامعة طرطوس– طرطوس – سورية.**

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (37) العدد (5) 2015
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (37) No. (5) 2015

The Role of Project Risk Management in The Quality of Decision Making: A Survey Study on Constructions Companies Working in The Syrian Coast

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

(Received 15 / 4 / 2015. Accepted 21 / 9 / 2015)

□ ABSTRACT □

Project risk management plays a pivotal role in the decision-making process, this research aims mainly to study the impact of the dimensions of project risk management in contraction firms operating in the Syrian coast on the quality of decision-making and to identify the most influential dimension in the interpretation of this quality.

The researcher had followed the survey method in his study, and the study population was included all construction companies operating in the Syrian coast. The researcher adopted probability sampling (random sampling), and the study sample size was 75 units. The researcher used a measure of the maturity level of project risk management that developer by (Ciorciari & Blattner, 2007), and another instrument to measure the quality of decision-making designed by (Donelan, 2013).

The findings of this study shows that There is significant positive relationship between events identification and the quality of decision-making and events identification variable occupies first place among project risk management dimensions in terms of impact on decision making quality, because this dimension explains a rate equal (9.61%) of decision making quality. The relationship between the dependent variable quality of decision-making and the seven remaining dimensions of risk management projects namely (monitoring of risk management - risks response - objective setting - risk assessment - control activities - risk management culture - information and communication) is a positive and significant relationship, and risk management as a whole explain what percentage of (22.6%) of the quality of decision-making.

The most important recommendations reached by the researcher that the contraction firms working in the Syrian coast should to spread the risk management culture at all levels of management to enhances the application processes PRM because it will reflect on a more quality of decisions making.

Keywords: Risk Management, Quality of Decision Making.

[*] **Professor - Business Administration Department -Second Faculty of Economics - Tartous University Tartous- -Syria.**
[**] **Postgraduate Student -Department of Business Administration-Second 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، وتشكل هذه الصناعة ما نسبته بين (3% إلى 8%) من الناتج القومي الإجمالي في الدول النامية (الجلالي وخير الله، 2005)، ويجب عليها هذه الأيام أن تعالج العديد من التحديات لمواجهة المتطلبات المختلفة للإنسان كتأمين أفضل طرق النقل وأفضل أماكن العيش والترفيه (Ren, 1992) وذلك ضمن بيئة عمل تتصف بالمخاطرة الكبيرة وعدم التأكد حيث تعتبر معرضة للخطر أكثر من أي قطاع صناعي آخر (Ceric, 2003).

تعد إدارة مخاطر المشروعات (Project Risk Management) حاجة أساسية وملحة لشركات المقاولات للتأكد من أن المخاطر التي تتعرض لها بمختلف أنواعها يتم إدارتها بالشكل الصحيح من خلال عملية منظمة ومتكاملة تتضمن تحديد المخاطر المحتملة التي يمكن أن تواجه تحقيق الأهداف المرحلية والإستراتيجية وتحليلها وتقييمها والاستجابة لها، حيث توصف إدارة مخاطر المشروعات بأنها أفضل أداة لتحسين عملية اتخاذ القرارات (Yin, 1990; Vuković & Mijić, 2011)، وبالحديث عن اتخاذ القرارات هناك مقولة شائعة وهي "اختر ما تحب وأحبب ما تختار" فالعبارة الأولى "اختر ما تحب" تعبر عن قوة وجودة اتخاذ القرار بينما تظهر قوة تنفيذ القرار في العبارة الثانية "أحبب ما تختار". بناءً على ما سبق يمكن توصيف عملية اتخاذ القرار على أنها نوع من القدرة على الاختيار بين مجموعة من البدائل المتاحة أمام متخذ القرار ضمن حالات من التأكد أو المخاطرة وعدم التأكد، ويكون القرار أكثر قوة وجودة كلما توفرت المعلومات التي تتصف بالجودة العالية حول المشكلة موضوع القرار بما فيها الاحتمالات المختلفة التي يمكن أن تواجه عملية تنفيذ القرار وتحقيق الأهداف المرجوة (Chieh, et al., 2013).

مشكلة البحث:

تعد عملية اتخاذ القرارات العنصر الرئيسي والفعال في العملية الإدارية والتي لا تتكامل هذه العملية بدونها، فوظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لن يتحقق وجودها وتنفيذها إلا إذا تمّ اتخاذ قرارات بشأنها وبشأن جميع النشاطات الأخرى في المنظمة والأفراد العاملين فيها والمتعاملين معها ومع البيئة الخارجية التي تحيط بها. ويجب أن تكون هذه القرارات خاضعة لتحليل الخطر والذي غالباً ما يؤدي إلى تغييرات عديدة في القرار النهائي المتخذ (Vuković and Mijić, 2011). وانطلاقاً من أهمية القرار وتأثره بالعديد من المتغيرات ليأتي هذا البحث لتوضيح الدور الذي تلعبه إدارة مخاطر المشروعات كأحد العوامل المفسرة لجودة اتخاذ القرار. بناءً على ما تقدم تبرز مشكلة البحث بالإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

1- ما هو تأثير مستوى نضج إدارة مخاطر المشروعات على جودة اتخاذ القرارات في شركات المقاولات العاملة في الساحل السوري؟

2- ما هو البعد من أبعاد إدارة مخاطر المشروعات الأكثر أهمية في تفسير جودة اتخاذ القرارات؟

أهمية البحث وأهدافه:

تتجلى الأهمية العلمية للبحث في التحديد الدقيق لنسبة ما يفسره مستوى نضج إدارة مخاطر المشروعات في جودة اتخاذ القرارات في شركات المقاولات العاملة في الساحل السوري بالإضافة لتحديد المؤشر الأكثر أهمية في تفسير هذه النسبة، والأهمية العملية تبرز من خلال تقديم أساس علمي سليم لشركات المقاولات العاملة في سورية يمكنها من

تقييم مستوى نضج إدارة مخاطر المشروعات لديها بالإضافة إلى تقييم جودة القرارات المتخذة وذلك بشكل ذاتي وبدون أي مساعدة، لأن الأدوات التي استخدمت في البحث لقياس المتغيرين المستقل والتابع هي عبارة عن استبيان يمكن تشغيله ذاتياً في الشركة التي تنوي استخدامه (Internal Use) والحصول على نتيجة التقويم بشكل فوري. كما يهدف هذا البحث بشكل أساسي إلى توضيح أبعاد إدارة مخاطر المشروعات ودورها في جودة اتخاذ القرارات وترتيب هذه الأبعاد ترتيباً تنازلياً وفقاً لقوة لتأثيرها على جودة القرار، الأمر الذي يمكن شركات المقاولات من معرفة هذه الأبعاد والتركيز عليها وبالتالي اتخاذ قرارات بجودة عالية.

فرضيات البحث:

ينطلق البحث من الفرضية الرئيسية التالية:

لا يوجد أثر لمستوى نضج إدارة مخاطر المشروعات على جودة اتخاذ القرارات في شركات المقاولات العاملة في الساحل السوري، وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

(أ)- **لا** يوجد أثر لمستوى نضج ثقافة إدارة الخطر بالبيئة الداخلية للمنظمة على جودة اتخاذ القرارات في شركات المقاولات العاملة في الساحل السوري.

(ب)- **لا** يوجد أثر لمستوى نضج تحديد الأهداف على جودة اتخاذ القرارات في شركات المقاولات العاملة في الساحل السوري.

(جـ)- **لا** يوجد أثر لمستوى نضج تحديد المخاطر على جودة اتخاذ القرارات في شركات المقاولات العاملة في الساحل السوري.

(د)- **لا** يوجد أثر لمستوى نضج تقييم الخطر على جودة اتخاذ القرارات في شركات المقاولات العاملة في الساحل السوري.

(هـ)- **لا** يوجد أثر لمستوى نضج الاستجابة للخطر على جودة اتخاذ القرارات في شركات المقاولات العاملة في الساحل السوري.

(و)- **لا** يوجد أثر لمستوى نضج التحكم بالنشاطات على جودة اتخاذ القرارات في شركات المقاولات العاملة في الساحل السوري.

(ز)- **لا** يوجد أثر لمستوى نضج التواصل والمعلومات على جودة اتخاذ القرارات في شركات المقاولات العاملة في الساحل السوري.

(حـ)- **لا** يوجد أثر لمستوى نضج الرقابة على إدارة مخاطر المشروعات وجودة اتخاذ القرارات في شركات المقاولات العاملة في الساحل السوري.

منهجية البحث:

تم الاعتماد على المنهج المسحي القائم على استطلاع الرأي والذي يعتمد على دراسة ظاهرة مستوى نضج إدارة مخاطر المشروعات وجودة اتخاذ القرارات 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 استخلاص الدلالات والمعاني المختلفة التي تنطوي عليها البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها، وهذا ما يسهل ربط الظواهر ببعضها، واكتشاف العلاقة بين المتغيرات، وإعطاء التفسير الملائم لذلك. في الجانب الوصفي تم

إيضاح متغيرات الدراسة والعلاقة بينها نظريا بالاعتماد على الأبحاث المنشورة في المجلات العلمية المحكمة، أما الجانب العملي فتمثل بدراسة مسحية من خلال استبيان خاص بقياس أبعاد إدارة المخاطر وآخر خاص بقياس جودة اتخاذ القرارات وبعد جمع البيانات الأولية بواسطة الاستبيان تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS18 الإحصائي للعلوم الاجتماعية.

أدوات جمع البيانات:

تم جمعها باستخدام استبيان مصمم خصيصاً لقياس مستوى نضج إدارة مخاطر المشروعات من قبل (Ciorciari & Blattner, 2007) ، أما بالنسبة للمتغير التابع جودة اتخاذ القرارات فقد اعتمد الباحث على الاستبيان المصمم خصيصاً لقياس جودة اتخاذ القرارات من قبل (Donelan, 2013) وكلا الأداتين مرفقتين في آخر البحث، واستخدام الباحث ثنائية الاستبيان والمقابلة في جمع البيانات.

مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من كافة شركات المقاولات العامة والخاصة العاملة في الساحل السوري. تمثلت وحدة المعاينة بكافة المسؤولين عن اتخاذ القرارات في مستويات الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية في شركات المقاولات العامة والخاصة في الساحل السوري بالإضافة إلى المسؤولين عن إدارة المخاطر، وبلغ حجم عينة الدراسة 75 وحدة معاينة واعتمد الباحث على المعاينة الاحتمالية حيث استخدم المعاينة العشوائية البسيطة بناءً على القوائم المتوفرة في نقابتي المقاولات في مدينتي اللاذقية وطرطوس.

حدود البحث:

– اقتصرت الدراسة على مستوى نضج إدارة مخاطر المشروعات كأحد العوامل المؤثرة على جودة اتخاذ القرار، في حين أن هناك عوامل أخرى مؤثرة ككفاءة الإدارة، وثقافة المنظمة والقدرات والإمكانات المتاحة لها وجودة المعلومات التي اتخذ القرار على أساسها.

– كما اقتصر البحث أيضاً على تقييم دور إدارة المخاطر في جودة اتخاذ القرارات فقط، في حين أن هناك الكثير من المتغيرات التابعة التي يمكن أن تؤثر عليها إدارة مخاطر المشروعات كالميزة التنافسية وجودة المعلومات والتكاليف الكلية للمنظمة والربحية وغيرها الكثير.

–تمثلت الحدود الزمنية باقتصار الدراسة على الشهرين الثاني والثالث من العام 2015.

– تمثلت الحدود المكانية للبحث بشركات المقاولات العامة والخاصة العاملة في الساحل السوري.

الدراسات السابقة:

1– دراسة (Kelly, 2003) وهي بعنوان:

Managing Risk In The Telecoms Industry: Improving The Quality Of Decision Making

إدارة الخطر في صناعة الاتصالات: تحسين جودة اتخاذ القرارات

هدفت الدراسة إلى البحث في ثقافة الخطر في شركات الاتصالات حول العالم، وتحديد أهمية إدارة المخاطر كأحد أدوات تحسين جودة اتخاذ القرارات في الشركات محل البحث. أما المنهج المتبع في الدراسة فهو المنهج المسحي، وتمثلت أداة الدراسة بالاستبيان الالكتروني، وشملت عينة الدراسة 100 شركة اتصالات تمتد عبر أربعون بلداً، أما بالنسبة لموثوقية أسئلة الاستبانة تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ، وصدق الاستبانة تم التحقق منه من خلال

مجموعة من اختبارات صلاحية المحتوى وصلاحية التركيب. أظهرت نتائج هذه الدراسة بأن إدارة المخاطر تعد في ظل الظروف العالمية الحالية من أهم الأدوات لشركات الاتصالات من أجل ضمان اتخاذ قرارات تتصف بالجودة المرتفعة. وأوصت هذه الدراسة بضرورة أن تكون إدارة المخاطر على المستوى الاستراتيجي لشركات الاتصالات وأن تتم إدارة المخاطر التي تتعرض لها شركات الاتصالات بشكل تكاملي وليس بشكل مستقل.

2- دراسة (Dezfuli, et al., 2007): وهي بعنوان:

Managing Risk Within A Decision Analysis Framework

"إدارة الخطر في إطار تحليل القرار"

هدفت الدراسة إلى توضيح الدور الذي تلعبه إدارة مخاطر المشروعات (وبشكل أكثر تحديداً إدارة مخاطر المشروعات المستمرة Continuous Project Risk Management–CRM) في عملية تحليل واتخاذ القرار. أما المنهج المتبع في الدراسة فهو المنهج الوثائقي والأداة البحثية فتمثلت بالاعتماد على المقالات المنشورة في المجلات المحكمة. أظهرت نتائج الدراسة بأن الإدارة المستمرة للخطر تساهم في تقييم الأخطار المختلفة لبدائل القرار بشكل دقيق، الأمر الذي يساعد على اتخاذ أفضل القرارات.

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

Risk and uncertainty in project management- Decision making

"الخطر وعدم التأكد في إدارة المشاريع– اتخاذ القرارات"

هدفت الدراسة بشكل أساسي إلى توضيح العلاقة بين الخطر وعدم التأكد من جهة واتخاذ القرارات في إطار برامج إدارة المشاريع المتقدمة من جهة أخرى. أما المنهج المتبع في الدراسة فهو المنهج الوثائقي والأداة البحثية فتمثلت بالاعتماد على المقالات المنشورة في المجلات المحكمة. أظهرت نتائج الدراسة بأن العلاقة بين الخطر واتخاذ القرار علاقة قديمة ومرتبطة بالسلوك والاتجاه المقبول من المخاطرة لدى متخذ القرار، وبينت بأن الخطر يمكن قياسه في ظل اتخاذ القرار من خلال نظرية الاحتمالات، أما عدم التأكد فلا يمكن قياسه، وهنا أشارت هذه الدراسة إلى أن دقة التنبؤ باحتمالية حدوث الخطر تعد عنصر أساسي وحاسم لاتخاذ قرارات تتصف بالجودة المطلوبة .

4- دراسة :(Kumar, 2012) وهي بعنوان :

Risk management practices in global manufacturing investment

"تطبيقات إدارة المخاطر في الاستثمارات الصناعية العالمية"

هدفت الدراسة إلى توضيح دور إدارة المخاطر في الاستثمارات الصناعية العالمية . أما المنهج المتبع في الدراسة فهو المنهج الوصفي– دراسة الحالة المعمقة لعدد قليل من الشركات الصناعية العالمية العاملة في المملكة المتحدة. أظهرت نتائج الدراسة بأن إدارة المخاطر تعد أداة إستراتيجية لتخفيف التحديات التي تواجهها المنظمات العالمية، كما أنها أداة مساعدة في اتخاذ القرارات الخاصة باستثمار الفرص المتاحة واستغلالها أقصى الاستغلال.

تقييم الدراسات السابقة:

بالنظر إلى الدراسات السابقة نجد أنها تناولت العلاقة بين الخطر واتخاذ القرار، فدراسة (Dezfuli, et al., 2007) **ودراسة** (Koleczko, 2012) حاولتا توضيح دور إدارة المخاطر في عملية اتخاذ القرار بشكل نظري، أما دراسة (Kelly, 2003 & Kumar, 2012) فقدمتا شرحاً لأهمية إدارة المخاطر ودورها في تحسين جودة اتخاذ القرارات ولكنها لم تحدد العلاقة بين المتغيرين بشكل رقمي ولم تبين طبيعة العلاقة الارتباطية بينهما.

أما هذه الدراسة فتركز على تقييم مستوى نضج إدارة المخاطر وفقاً لنموذج (Ciorciari & Blattner, 2007) وجودة اتخاذ القرار وفقاً لنموذج (Donelan, 2013)، بالإضافة لتوضيح الأثر بين كلا المتغيرين وتحديد البعد الأكثر تأثيراً على جودة اتخاذ القرار وهذا ما تتميز به عن الدراسات السابقة.

أدبيات البحث:

مفهوم المخاطر وإدارتها:

أصبحت كلمة "خطر" شائعة ومستخدمة على نطاق واسع في مفردات اليوم، فهي تتعلق بالظروف الشخصية (الصحة، التأمين، المعاش، الحوادث) والأحداث الاجتماعية (الإرهاب، الأمن الغذائي، الخلافات السياسية) والقطاعات الاقتصادية (المنافسة، العولمة، التطورات التكنولوجية) (Spikin,2013, p20)، 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 ذو 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، وهي كمايلي:

- هو احتمالية النتائج السيئة كالخسارة والتعرض لسوء الحظ (Skyes, 1977).
- هو انخفاض مستوى القدرة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية عند اتخاذ القرارات الإدارية (Ren, 1992).
- هو عبارة عن اتحاد مكونين أساسيين يتمثلان باحتمالية الحدث المتوقع والنتائج المترتبة عنه (ISO/ 16085, 2006).
- هو تأثير عدم التأكد على الأهداف (BS-ISO-31000 2009).
- هو عدم التأكد بشأن التدفقات النقدية المستقبلية (هندي، 1999).
- هو حدث غير متأكد الحصول وإذا ما وقع فإن له تأثير إما إيجابي أو سلبي على هدف واحد على الأقل من أهداف المنظمة (Stojotovic, et al., 2014).

أشار ين (Yin, 1990) إلى أنه يعتبر أمراً صعباً إيجاد أي نشاط بشري مهما كان نوعه غير معرض للخطر وعدم التأكد، وتواجه منظمات الأعمال بمختلف أنواعها وأشكالها المخاطر في أي نشاط من أنشطتها بسبب البيئة التي تمارس عملها فيها، فأي منظمة تعد نظاماً مفتوحاً يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة به وانطلاقاً من هذا التفاعل والتأثير تتعرض لحالات من الخطر وعدم التأكد ويؤثر هذا الخطر على كافة مراحل عملها وعلى القرارات المتخذة سواء أكانت تشغيلية أم إستراتيجية، الأمر الذي يدعو إلى ضرورة تبني أفضل أساليب إدارة المخاطر والتي تعمل على تحويل حالات عدم التأكد إلى حالات من المخاطرة وإن أمكن إلى حالات من التأكد وذلك من خلال عملية منظمة ومتكاملة تبدأ بالتحليل الداخلي لبيئة العمل مروراً بتحديد الأحداث والمخاطر المتوقعة وجمع المعلومات عنها وانتهاء بالرقابة على إدارة المخاطر نفسها وتدعى هذه العملية ككل بإدارة المخاطر، وسنتناول فيما يلي مجموعة من التعاريف التي تناولت إدارة المخاطر وهي كمايلي:

الجدول (1) تعاريف إدارة المخاطر

الترتيب	المصدر	تعريف إدارة المخاطر
1	(Monda & Giorgino, 2013)	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.
2	Spikin,) (2013	هي منهج متكامل للتعامل مع المخاطر يبدأ بتحديد المخاطر المحتملة وينتهي بالرقابة عليها مروراً بتحليلها وتقييمها وتطوير سياسات الرد عليها والاستجابة لها.
3	(Yin, 1990, p19)	هي العملية التي يتم بموجبها تحديد وتعريف كافة المخاطر المحتملة والاستعداد لها بالشكل الذي يمكن متخذ القرار من اتخاذ قرار عقلاني ورشيد.

الجدول من إعداد الباحث

بملاحظة هذه التعاريف وغيرها من التعاريف الأخرى التي لا يتسع المجال لذكرها يتبين أن جميعها تختلف من حيث الصياغات اللفظية إلا أنها تتفق جميعاً في المضمون على أن إدارة المخاطر هي منهجية متكاملة للتعامل مع المخاطر الحالية والمستقبلية وتتضمن العديد من الخطوات والمراحل تبدأ بتعريف المخاطر وتنتهي بالرقابة عليها وذلك بهدف تعظيم الاستفادة من الفرص المحتملة وتقليل الآثار السلبية للتهديدات المتوقعة وبالشكل الذي يضمن تحقيق الأهداف بأقصى كفاءة وفعالية.

عمليات إدارة المخاطر:

تتضمن عمليات إدارة المخاطر التقليدية أربع خطوات أساسية تتمثل بتحديد المخاطر المحتملة وتقييمها والاستجابة لها بالإضافة إلى الرقابة عليها، على أية حال توسعت خطوات وعمليات إدارة المخاطر بشكل كبير ويجب أن نبين هنا بأن ذلك التوسع يعتمد على الاستخدام الشخصي والتنظيمي لها (Abd Alkarim, 2014, p115)، ففي العام 2007 طور (Ciorciari & Blattner, 2007) منهجاً موسعاً لعمليات إدارة مخاطر المشروعات وقدما نموذجاً لتقويم مستوى نضجها، وهذه العمليات كما يلي:

(1)- وضع ثقافة لإدارة المخاطر (البيئة الداخلية لإدارة الخطر): وهنا تضع إدارة المنظمة فلسفتها المتعلقة بالخطر وتؤسس ما يسمى بشهية الخطر أي حدود الخطر المقبولة والتي يمكن العمل خلالها (المستويات العليا من المخاطرة)، ويتم وضع سياسة داخلية لكيفية تعريف وتحديد المخاطر المحتملة وكيفية تقييمها والاستجابة لها والرقابة عليها من قبل كل عنصر من عناصر المنظمة أي باختصار سياسة شاملة للتعامل مع الخطر، ونبغي أن يتم تبني هذه السياسة من قبل جميع أعضاء المنظمة وتصبح جزءاً من ثقافتها التنظيمية.

(2)- تحديد الأهداف: يجب أن يتم وضع الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها بالتعاون مع إدارة المخاطر، لكي تتمكن هذه الإدارة من تحديد الأحداث المختلفة التي يمكن أن تؤثر على تنفيذها والتأكد أنها تقع ضمن حدود شهية الخطر في المنظمة وتتفق مع استراتيجيات إدارة المخاطر لديها.

(3)- تحديد الأحداث: يتم في هذه المرحلة تعريف وتوضيح المخاطر المستقبلية والتي يمكن أن تؤثر على تحقيق أي هدف من أهداف المنظمة التي تمَّ تحديدها في المرحلة السابقة، وهنا نبين بأن الأحداث المحتملة قد تكون ذات تأثير سلبي (تهديد) يعيق تحقيق الأهداف، أو أنها ذو تأثير إيجابي (فرصة) تدعم عملية تحقيق الأهداف ومن

الممكن أن تكون ذات تأثير إيجابي وسلبي بنفس الوقت، وهنا يتم تحديد المؤثرات من بيئة العمل الداخلية بالإضافة للبيئة الخارجية التي تمارس المنظمة نشاطها فيها. وهناك مجموعة من الطرق التي تستخدم في تحديد الأحداث المستقبلية وأهمها المراجعة التاريخية لوثائق المنظمة، الاستبيان، المقابلات مع الخبراء والاختصاصيين، العصف الذهني، تقنية دلفي، النظم الخبيرة، الأخصائيين والخبراء، تحليل SWOT، قوائم التحقق (Checklist) والعديد من الطرق الأخرى.

(4)- تقييم المخاطر: تبدأ هذه المرحلة بالتحليل النوعي للخطر وتقسيمه إلى مجموعات (مخاطر منتظمة وغير منتظمة، مخاطر الأعمال والمخاطر المالية) بعد ذلك يصبح بالإمكان التحليل الكمي للخطر أو ما يسمى بتقييم الخطر، وتنتهي هذه المرحلة بمعادلة نتائج التعرض للخطر والتي هي = احتمالية الحدث x الآثار المتوقعة، بعد ذلك يتم ترتيب المخاطر والأحداث وفقاً لشدة تأثيرها على الأهداف من أجل أولوية وضع سياسات للرد عليها.

(5)- الرد على المخاطر: تبدأ هذه المرحلة من حيث انتهت المرحلة السابقة، فبعد أن تم تحديد المخاطر الأكثر تأثيراً على أهداف المنظمة يتم وضع سياسات للرد عليها وتدعى سياسات الاستجابة للمخاطر، وينبغي أن نبين بأن هناك سياسات للرد على المخاطر السلبية (التهديد) وأخرى للرد على المخاطر الإيجابية (الفرصة) وهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول (2) سياسات الرد على المخاطر

الرد على المخاطر السلبية	الرد على المخاطر الإيجابية
تجنب الخطر: يتم تجنب الخطر بإزالة مصدر الخطر أو تنفيذ القرار بطرق أخرى تحقق نفس الأهداف المرجوة.	الاستغلال: أي استغلال الفرصة المتاحة لتحقيق أفضل النتائج الممكنة.
تحويل الخطر: وذلك من خلال إيجاد طرف آخر يرغب بتحمل مسؤولية هذا الخطر، أي إيجاد شريك قادر على تحمل هذا المستوى من الخطر.	المشاركة: أي مشاركة ملكية العنصر المسبب للخطر إلى طرف آخر قادر على استثمار الفرصة المتاحة بشكل كبير
تخفيف الخطر: أي تخفيف احتمال حدوث التهديد أو تخفيف آثاره وتحويله من خطر غير مقبول إلى خطر ضمن حدود شهية الخطر التي وضعها، واتخاذ الإجراء بشكل مبكر لتخفيف الأثر يكون ذو فاعلية كبيرة.	التحسين: يهدف هذا الرد إلى تعديل احتمالية حدوث الخطر الإيجابي وإذا كان بالإمكان زيادة احتمالية حدوثه إلى (100%) يكون أمراً مفيد جداً.
قبول الخطر: ويتم ذلك عندما يكون الخطر ضمن حدود الخطر المقبولة وعندما لا يمكن تطبيق أي إستراتيجية أخرى من استراتيجيات الرد على المخاطر.	

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على (Stojcetovie, 2014, p204)

(6)- التحكم بالنشاطات: وهي عبارة عن التعليمات والإجراءات التنفيذية التي تمّ اتخاذها لضمان إخراج سياسات الرد على المخاطر إلى حيز الوجود والتنفيذ قبل وقوع الخطر المحتمل، وكلما تم اتخاذ القرارات المتعلقة بهذه المرحلة بشكل صحيح يتم ضمان الاستعداد لمواجهة الخطر بالشكل الأمثل الذي يعظم الاستفادة من الفرص ويخفف آثار التهديدات وبالتالي تحقيق الأهداف بأقصى كفاءة وفعالية.

(7)- المعلومات والتواصل: أي هل وصلت إدارة المخاطر إلى المستوى من النضج الذي تتاح فيه كافة المعلومات المتعلقة بالمخاطر المحتملة لأصحاب القرار في كافة المستويات الإدارية بالوقت المناسب بالشكل الذي يمكن من تطبيق أفضل سياسات الرد على المخاطر، وهنا نبين بأنه كلما كان الاتصال سهلاً وميسراً بين مختلف المستويات الإدارية كانت فعالية إدارة المخاطر أكبر وأكثر قدرة على التحكم بالنشاطات.

(8)- الرقابة: هنا تتم الرقابة على مختلف عمليات إدارة المخاطر السابقة الذكر، واتخاذ التعديلات الضرورية حين الحاجة لها وحسب ما يتطلب الموقف، ويجب أن تكون الرقابة مستمرة وبشكل ذاتي من قبل إدارة المخاطر نفسها أي رقابة داخلية بالإضافة إلى الرقابة الخارجية من قبل الإدارة العليا على هذه الإدارة.

مفهوم جودة اتخاذ القرار:

تعرف جودة اتخاذ القرار بأنها مجموعة من المؤشرات التي تستخدم للحكم على عملية اتخاذ القرارات وتتضمن العديد من الأبعاد كتقييم آلية اتخاذ القرار ومدى توافر التفكير المنطقي والعقلاني في دراسة البدائل المتاحة وضرورة اختيار البديل المناسب لحل المشكلة في الوقت الملائم بالإضافة لتقييم تكلفة القرار وجودة المعلومات المستخدمة باتخاذه (Donelan, 2013).

الحكم على جودة القرار:

يتم الحكم على جودة القرار وفقاً لطريقتين (Donelan, 2013):

- الأولى: آلية اتخاذ القرار: أي يتم تقييم القرارات بناءً على الآلية التي اتخذت بها في فترة اتخاذ القرار، والطريقة التي تمّ بها تقييم البدائل المتاحة بالإضافة للفهم الكامل لمشكلة القرار والمتغيرات البيئية المحيطة بها، وجودة المعلومات التي تم جمعها قبل اتخاذ القرار من نظم المعلومات المختلفة (التسويقية والتنافسية والمالية...الخ) واتُخِذَ القرار بناءً عليها، والتحليل والتفكير المنطقي والسليم لمتخذ القرار.

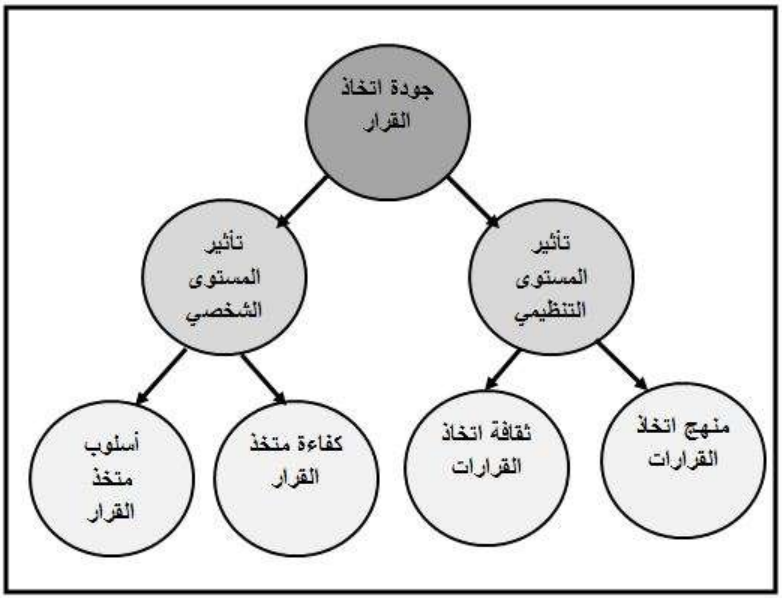
الثانية: نتائج القرار: وتعني الحكم عليه من خلال مؤشر القيمة السوقية الإجمالية للمنظمة في السوق في فترة زمنية معينة ومكان معين بعد تنفيذ اتخاذ القرار، بالإضافة لحساب إنتاجية كل وحدة نقدية تمّ إنفاقها على القرار المتخذ والعديد من المؤشرات الكمية والنوعية التي تعكس نتيجة التنفيذ، كما يقيم القرار من وجهة اتفاقه مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ومدى مساهمته في تحقيق هذه الأهداف.

يبين الباحث وفقاً للطريقتين السابقتين بأن هناك فرق بين جودة اتخاذ القرار وجودة القرار المتخذ، فجودة اتخاذ القرار تعني الحكم على الآلية التي اتخذ القرار بها وهل تمّ اتخاذه بشكل فردي أو استشاري أم بشكل جماعي، وهل تمَّ بناءً على معلومات تتصف بالجودة العالية، أما جودة القرار المتخذ فتعني تقييم النتائج المترتبة عليه وأثره في حل المشكلة التي اتخذ من أجلها، وتعرف جودة القرار المتخذ بمايلي:

- هي عبارة عن القرار الجيد، وهو ذلك القرار الذي يهدف إلى حل مشكلة معينة أو يستجيب بشكل فعال لهذه المشكلة ويتنبأ بالعواقب والنتائج السلبية والإيجابية المترتبة على تنفيذه ويهدف دائماً إلى تحقيق الفوائد، ويعتمد على ثلاثة خصائص رئيسية: - تماسك واتساق القرار - شفافية ونزاهة القرار - تكامل وشمولية القرار (McNamee and Celona, 2008).

وقد قدم (Donelan, 2013) أداة قياس لتقويم جودة اتخاذ القرارات وهي عبارة عن استبيان يتكون من بعدين أساسيين الأول تأثير المستوى التنظيمي والثاني تأثير المستوى الشخصي لمتخذ القرار بالإضافة لأربعة أبعاد فرعية

مؤلفة من (47) أداة قياس مستخدماً مقياس ليكرت الخماسي (الاستبيان مرفق بالكامل في الملحقات)، وأبعاد النموذج موضحه في الشكل التالي:



الشكل(1) أبعاد جودة اتخاذ القرارات وفقاً لنموذج (Donelan, 2013)

العوامل المؤثرة على جودة اتخاذ القرار:

يقدم الباحث فيما يلي عرضاً للعوامل التي من شأنها التأثير المباشر على اتخاذ جودة القرارات وفاعليتها وهي:

(1)- إدارة المخاطر: تعد عملية اتخاذ القرارات محور العملية الإدارية وجوهرها، وإن نجاح المنظمات يتوقف إلى حد كبير على قدرة وكفاءة القيادة الإدارية على اتخاذ القرارات المناسبة بكافة أشكالها لما لها من أهمية كبيرة في اقتناص الفرص المناسبة وتجنب المخاطر المحتملة وبالتالي تحقيق الأهداف بأعلى كفاءة وأقصى فاعلية (جزراوي ولوسي، 2007). وتلعب إدارة المخاطر دوراً هاماً ومساعداً في عملية اتخاذ القرارات بكافة أشكالها وذلك من خلال توضيح مختلف حالات الخطر وعدم التأكد التي يمكن أن تواجه متخذي القرارات. يبين الباحث هنا بأن الجذور الأساسية لإدارة مخاطر المشروعات تعود إلى نظرية القرار (Massingham, 2010)، وتساهم إدارة المخاطر من خلال عملياتها المختلفة في التعرف على نقاط القوة والضعف داخل المنظمة والفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية وذلك من خلال عملية تحديد المخاطر الأمر الذي يساعد على معالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة واتخاذ القرارات باللحظة المناسبة لاستغلال الفرص وتجنب التهديدات والحد من آثارها السلبية (PMBOK, 2013, p326).

(2)- أدوات صنع القرار: يتم عادةً الاعتماد على نظم المعلومات المختلفة (التسويقية، التنافسية، المالية....الخ) عند اتخاذ القرارات المختلفة داخل المنظمة، وهنا تبرز التساؤلات التالية:

(أ)- هل تتمتع هذه النظم بالمستوى المطلوب من التطور والتقنية والذي يمكنها من تزويد الإدارة المسؤولة عن اتخاذ القرارات بالمعلومات المناسبة وفي اللحظة المناسبة وبالشكل المناسب؟

(ب)- هل تمتلك الإدارة المسؤولة عن اتخاذ القرارات البرامج الرياضية والإحصائية والتحليلية التي تمكنها من التنبؤ بالوضع المستقبلي للأسواق؟

(ج)- هل تتوفر الأدوات المناسبة للقيام بالدراسات التحليلية للعلاقة بين التدفقات الداخلة والخارجة المترتبة على البديل الذي اتخذ القرار بشأنه؟

(3)- جودة المعلومات: تعرف جودة المعلومات بأنها مقياس يستخدم لمعرفة مدى مناسبة المعلومات للجهات الطالبة لها، وهل يتوفر معلومات مستقبلية كافية عن حالات المخاطر وعدم التأكد التي تواجه القرار المتخذ، ويمكن تناول خصائص جودة المعلومات من خلال الأبعاد الرئيسية التالية (نجار و الحوري، 2008):

(أ) -البعد الزمني: ويتعلق بزمن استخدام المعلومة مجيباً على التساؤل المتعلق بوقت تقديم المعلومة لمن يستخدمها أو يطلبها.

(ب)- بعد المحتوى: ويتعلق بالإجابة على التساؤل المتعلق بمضمون المعلومة.

(جـ)- البعد الشكلي: ويتعلق بالإجابة على التساؤل المتعلق بكيفية تقديم المعلومة.

(4)- طريقة فهم وحل المشكلة: إن متخذ القرار الذي يتمكن من الضبط الصحيح للمشكلة وأعراضها، وفهمها بشكل جيّد سيكون قادراً على صنع القرار المناسب، ولكن عادةً ما يقع متخذ القرار في سوء تحديد المشكلة وبالتالي الإخفاق في حلها، والذي يرجع بدوره إلى إنكار بعض الأفراد إلى وجود المشكلة نهائياً، أو بسبب قصور المعلومات المتوفرة وعدم قدرتها على تحديد جوهر المشكلة. بالإضافة إلى الفشل في تحديد المشكلة وأسبابها قد يقع متخذ القرار في بعض الأخطاء أثناء تنفيذ الحل الذي اقترح للمشكلة ومن أهم هذه الأخطاء يمكن ذكر ما يلي (أبو قحف، 2003):

(أ)- نقص مرونة التفكير وعدم التأقلم مع المتغيرات البيئية الصاعدة. (ب)- عدم التأكد من تطابق الحل المقترح مع المشكلة نتيجة للتسرع في التنفيذ. (جـ)- عدم المتابعة الدقيقة لمراحل تطبيق الحل. (د)- عدم اتخاذ الإجراءات التصحيحية للأخطاء التي تحدث أثناء التنفيذ.

(5)- درجة قبول القرار:

إن جودة كل قرار إنما تتوقف بشكل كبير على درجة قبول الجهات التي ستقوم بتنفيذه من جهة وعلى كفاءة هذا القرار، من هذا المنطلق فإنه قبل الحديث عن مدى قبول القرار، وجب تحديد معنى كفاءة القرار، والكفاءة هنا يقصد بها القدرة على تحقيق أقصى إنتاجية باستخدام الموارد المتوفرة، وهذه هي الكفاءة الإدارية، أما كفاءة القرار فهي القدرة على الاختيار بين البدائل المختلفة بحيث يتم اختيار البديل الذي يحقق أقصى عائد ممكن باستخدام نفس الموارد المتاحة، وتتوقف كفاءة القرار على ثلاثة عناصر أساسية وهي البيئة التنظيمية والظروف البيئية وصانع القرار. ويتبين من خلال ما سبق بأنه مهما كان يتصف القرار بالكفاءة لن تكون جودته مرتفعة إذا جُوبِهَ القرار بالرفض من الجهات التي ستتولى تنفيذه، ويمكن توضيح كيفية رفع مستوى قبول القرار من خلال النقاط التالية:

(أ)- مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار. (ب)- التعلم والاعتبار من القرارات السابقة. (جـ)- مناسبة القرار المتخذ للطاقة الإنتاجية للمرؤوسين. (د)- الوضوح: أي مدى وضوح القرار المتخذ للجهات المنفذة. (هـ)- منح المرؤوسين القدر الكافي من المرونة لتكييف القرار مع المتغيرات البيئية. (و)- التعاون والتنسيق المستمر بين متخذ القرار ومنفذيه أثناء عملية التنفيذ وعلى شكل فريق عمل متكامل.

(6)- الثقافة التنظيمية للمنظمة ككل: وهي تعبير عن قيم الأفراد في المنظمة والتي تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المنظمة وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإدارتهم لمرؤوسيهم ومنظماتهم (هيجان، 1992).

النتائج والمناقشة:

وُزِّعَ الاستبيان إلى 75 موظفاً في شركات المقاولات العامة والخاصة العاملة في الساحل السوري وكانت الاستبيانات القابلة للتحليل ثلاث وستون (63) والنتائج كما يلي:

تمَّ إجراء اختبارات الصدق والثبات وهي مدرجة في الملحق رقم (2)

أولاً : الإحصاءات الوصفية Descriptive Statistics:

تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في القياس كما يلي:

جدول رقم (3) توضيح المقياس المستخدم

مقياس ليكرت الخماسي	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
القيمة الرقمية	1	2	3	4	5

(أ) **المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بثقافة إدارة المخاطر ببيئة العمل الداخلية:**

جدول رقم (4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة ثقافة إدارة المخاطر

-	ثقافة إدارة المخاطر	عدد المفردات	القيمة الأدنى	القيمة الأعلى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	**يوجد إدارة للمخاطر على مستوى الإدارة العليا في الهيكل التنظيمي**	63	1.00	4.00	3.5212	.84009
2	تم وضع سياسة شاملة ومعايير محددة لعمليات إدارة المخاطر	63	1.00	5.00	4.1286	.77780
3	يوجد تكامل بين أهداف إدارة المخاطر والأهداف الاستراتيجية للمنظمة	63	1.00	2.00	1.3651	.86731
4	تم وضع حدود عليا للخطر يمكن العمل خلالها	63	2.00	4.00	3.7429	.81720
5	الموظفون على دراية بعمليات إدارة المخاطر	63	1.00	2.00	1.3175	.63872
6	الموظفون يتبنون سياسات إدارة المخاطر	63	1.00	2.00	1.0794	.64489
7	يتم تدريب جميع الموظفين على كيفية التعامل مع المخاطر التي تخصهم	63	1.00	2.00	1.3175	.76521
	المتوسط العام				**2.3**	

المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول رقم (4) المتعلق بثقافة إدارة المخاطر إلى أن وسطي الإجابة على السؤالين الأول والثاني والرابع أكبر من (3.5) يقع بين الحياد والموافقة مما يعني أنه يوجد إدارة للمخاطر في بعض شركات المقاولات أما في الشركات التي كانت الإجابة بالحياد اتضح من خلال المقابلات المباشرة أن الإدارة العليا هي التي تتولى عمليات إدارة المخاطر، وتقوم هذه الإدارة بوضع سياسات شاملة ومعايير محددة لعمليات إدارة المخاطر بالإضافة لوضع حدود عليا من المخاطرة التي يمكن العمل خلالها ولوحظ أنها تطبق عمليات إدارة المخاطر في بعض الأحيان دون علمها بذلك،

إلا أن هذه الإدارة للمخاطر لا تقوم بنشر ثقافة إدارة الخطر هذه في المنظمة ولا تدرب العاملين على عمليات إدارة المخاطر حيث أن وسطي الإجابة على الأسئلة من (3 –5 – 6 – 7) كان قريباً من (1) وهو ما يعني غير موافق على الإطلاق، وبالنظر **للمتوسط العام (2.3)** أنه قريب من حالة عدم الموافقة على بنود ثقافة إدارة المخاطر في شركات المقاولات وبملاحظة أن هذه البنود هي بنود إيجابية مما يعني عدم توفرها في الشركات المدروسة بشكل عام.

(ب) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بتحديد الأهداف:

جدول رقم (5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بتحديد الأهداف:

–	تحديد الأهداف	عدد المفردات	القيمة الأدنى	القيمة الأعلى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
8	يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية بالتعاون مع إدارة المخاطر	63	1.00	4.00	3.7651	.76521
9	يتم تحديد الأهداف التشغيلية بالتعاون مع إدارة المخاطر	63	1.00	4.00	3.6175	.65514
10	يتم التأكد بأن الأهداف تقع ضمن حدود شهية الخطر	63	2.00	4.00	3.6603	.77193
11	تشارك إدارة المخاطر في الرقابة على عملية تحقيق الأهداف	63	1.00	2.00	1.3016	.62042
	المتوسط العام				**3.08**	

المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول رقم (5) وبالنظر إلى الأسئلة المتعلقة بتحديد الأهداف من (Q8 – Q10) الوسط الحسابي تراوح من (3.6 إلى 3.7) وهذا يشير إلى أن الغالبية العظمى من الموظفين في شركات المقاولات كانت إجاباتهم تميل إلى درجة الموافقة على هذه الأسئلة أي أنه يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية بالتعاون مع إدارة المخاطر ويتم التأكد بأن هذه الأهداف تقع ضمن حدود شهية الخطر، إلا أنَّ إدارة المخاطر لا تشارك في الرقابة على تحقيق هذه الأهداف حيث أنَّ وسطي الإجابة على السؤال (11) يساوي (1.3) وهو قريب من عدم الموافقة. بالنظر **للمتوسط العام (3.08) نجد** أنه قريب من حالة الحياد والسبب الرئيسي في ذلك هو تدني الإجابة على السؤال (11) المتعلق بمشاركة إدارة المخاطر في الرقابة على الأهداف.

(جـ) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بتحديد الأحداث والمخاطر :

الجدول رقم (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بتحديد الأحداث والمخاطر

–	تحديد الأحداث والمخاطر	عدد المفردات	القيمة الأدنى	القيمة الأعلى	المتوسط	الانحراف المعياري
12	يوجد قائمة تعريفية بالمخاطر المحتملة	63	3.00	5.00	4.3333	.65534
13	يتم تحديد المخاطر الإيجابية التي تدعم تحقيق الأهداف	63	3.00	5.00	4.4127	.66820

14	يتم تحديد المخاطر السلبية التي تعوق تحقيق الأهداف	63	1.00	5.00	4.2730	.71967
15	يتم تحديد المخاطر من بيئة العمل الداخلية	63	1.00	5.00	4.2873	.71580
16	يتم تحديد المخاطر من بيئة العمل الخارجية	63	2.00	4.00	3.6190	.77722
17	يتم استخدام أكثر من طريقة لتحديد المخاطر	63	3.00	5.00	4.3333	.77038
	المتوسط العام				**4.16**	

المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول رقم (6) وبالنظر إلى الأسئلة المتعلقة بتحديد الأحداث والمخاطر من (Q12 – Q17) الوسط الحسابي تراوح من (3.6 إلى 4.4) وهذا يشير إلى أن الغالبية العظمى من الموظفين في شركات المقاولات كانت إجاباتهم تميل إلى درجة الموافقة عليها، أي أن إدارة المخاطر تقوم وبأكثر من طريقة بتحديد الأحداث والمخاطر المحتملة في المستقبل والتي يمكن أن تعوق أو تدعم تحقيق الأهداف، ويوجد قائمة تعريفية بها سواء كانت من بيئة العمل الداخلية أم من البيئة الخارجية. بالنظر **للمتوسط العام (4.16)** والقريب من حالة الموافقة مما يعني أن شركات المقاولات العاملة في الساحل السوري تقوم بعملية تحديد المخاطر كما هو وارد في البنود (12-13-14-15-16-17).

(د) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بتقييم المخاطر :

الجدول رقم (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بتقييم المخاطر

-	تقييم المخاطر	عدد المفردات	القيمة الأدنى	القيمة الأعلى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
18	يتم تصنيف المخاطر إلى مخاطر أعمال ومخاطر مالية	63	1.00	2.00	1.3175	1.15920
19	يتم تصنيف المخاطر إلى مخاطر منتظمة وغير منتظمة	63	1.00	2.00	1.1746	1.03500
20	يتم قياس المخاطر بشكل كمي	63	2.00	4.00	3.7444	.79864
21	يتم اتباع طرق رياضية حديثة في القياس الكمي للمخاطر	63	1.00	3.00	1.9994	.70430
22	يتم ترتيب المخاطر وفقاً لدرجة تأثيرها على الأهداف المحددة	63	1.00	2.00	1.4444	.68413
	المتوسط العام				**1.928**	

المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول السابق وبالنظر إلى الأسئلة المتعلقة بتقييم المخاطر من (Q18 – Q22) باستثناء السؤال (Q20) أن الوسط الحسابي تراوح من (1.1إلى 1.4) وهذا يشير إلى أن الغالبية العظمى من الموظفين في شركات

المقاولات كانت إجاباتهم تميل إلى درجة عدم الموافقة عليها مما يعني أنه لا يتم تصنيف المخاطر بشكي نوعي ولا يتم اتباع طرق رياضية حديثة في قياسها. أما بالنسبة للسؤال (Q20) فيميل متوسطة الحسابي إلى (3.7) أي درجة الموافقة وهذا يعني أنه يتم قياس المخاطر بشكي كمي. بالنظر **للمتوسط العام (1.928)** والقريب من حالة عدم الموافقة مما يعني أن شركات المقاولات العاملة في الساحل السوري لا تقوم بعملية تقييم المخاطر كما هو وارد في البنود (18-19-20-21-22).

(هـ) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بالرد على المخاطر:

الجدول رقم (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بالرد على المخاطر

-	الرد على المخاطر (الاستجابة للمخاطر)	عدد المفردات	القيمة الأدنى	القيمة الأعلى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
23	يتم وضع سياسات للرد على المخاطر وفقاً لأهمية تأثيرها على الأهداف	63	1.00	3.00	1.5556	1.02449
24	يتم وضع سياسات للرد على المخاطر الإيجابية	63	1.00	4.00	3.2286	.93273
25	يتم وضع سياسات للرد على المخاطر السلبية	63	1.00	5.00	4.2381	.60679
26	يتم تعديل سياسات الرد على المخاطر وفقاً للظروف المتغيرة	63	1.00	2.00	1.4127	.63493
	المتوسط العام				**2.57**	

المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول رقم (8) وبالنظر إلى السؤالين (Q26, Q23) وسطهما الحسابي قريب من عدم الموافقة وهذا يعني بأنه لا يتم وضع سياسات للرد على المخاطر وفقاً لأهمية تأثيرها على الأهداف بالإضافة إلى أنه لا يتم تعديلها وفقاً للظروف المتغيرة، إلا أنه يلاحظ من خلال السؤالين 24 و 25 أنه يتم وضع سياسات للرد على المخاطر الإيجابية والسلبية حيث أن متوسط الإجابة عليهما قريب من الموافقة. بالنظر **للمتوسط العام (2.57)** والقريب من حالة الحياد مما يعني أن شركات المقاولات العاملة في الساحل السوري لا تقوم بوضع سياسات الرد على المخاطر كما هو وارد في البنود (23-24-25-26).

(و) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بالتحكم بالنشاطات:

الجدول رقم (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بالتحكم بالنشاطات

-	التحكم بالنشاطات	عدد المفردات	القيمة الأدنى	القيمة الأعلى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
27	يتم اتخاذ اجراءات الرد على المخاطر باللحظة المناسبة	63	1.00	3.00	1.6190	.68641
28	يوجد صلاحيات معرّفة لإدارة المخاطر للتحكم بالأنشطة التشغيلية	63	3.00	5.00	4.3333	.75361
29	يوجد صلاحيات معرّفة لإدارة عند صياغة	63	3.00	4.00	3.8898	.80077

	القرارات الاستراتيجية					
30	يتم تدريب الموظفين على كيفية الرد على المخاطر الفجائية (تحكم تلقائي)	63	1.00	3.00	1.8730	.84966
	المتوسط العام				**2.915**	

المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول رقم (9) وبالنظر إلى السؤالين (Q27، Q30) أن وسطهما الحسابي قريب من عدم الموافقة وهذا يعني بأنه لا يتم اتخاذ إجراءات الرد على المخاطر باللحظة المناسبة ولا يتم تدريب الموظفين على كيفية الرد على المخاطر الفجائية ولا، إلا أنه يلاحظ من خلال السؤالين (Q28, Q29) أنه يوجد صلاحيات معرّفة لإدارة المخاطر للتحكم بالأنشطة التشغيلية وتشارك إدارة المخاطر بصياغة الأهداف الاستراتيجية. بالنظر **للمتوسط العام (2.915)** والقريب من حالة الحياد مما يعني أن شركات المقاولات العاملة في الساحل السوري لا تقوم بالتحكم بالنشاطات كما هو وارد في البنود (27-28-29-30).

(ز) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بالتواصل والمعلومات:

الجدول رقم (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بالتواصل والمعلومات

–	التواصل والمعلومات	عدد المفردات	القيمة الأدنى	القيمة الأعلى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
31	يوجد تنسيق وتعاون بين إدارة المخاطر والإدارات الأخرى	63	1.00	5.00	2.9841	.59954
32	الاتصالات ميسرة بشكل كبيرة بين إدارة المخاطر والإدارة العليا	63	1.00	4.00	2.2381	.74128
33	الاتصالات ميسرة بشكل كبيرة بين إدارة المخاطر والإدارة التنفيذية	63	1.00	3.00	1.6984	.64721
34	تتاح المعلومات المتعلقة بالمخاطر لمتخذي القرارات بالوقت المناسب	63	2.00	4.00	3.8492	.85194
35	تتاح المعلومات المتعلقة بالمخاطر لمتخذي القرارات بالشكل المناسب	63	1.00	4.00	3.6571	.85942
36	تتاح المعلومات المتعلقة بالمخاطر لمتخذي القرارات بالجودة المناسبة	63	2.00	4.00	3.5986	.83441
	المتوسط العام				**2.996**	

المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول رقم (10) وبالنظر إلى الأسئلة المتعلقة بالتواصل مع الإدارات الأخرى (العليا والتنفيذية) وهي الأسئلة من (31 إلى 33) أن وسطها الحسابي قريب من عدم الموافقة مما يشير إلى أن تواصل إدارة المخاطر ضعيف مع الإدارات الأخرى وهذا لاحظناه من خلال تقييم ثقافة إدارة المخاطر حيث أن هذه الإدارة لا تعمل على نشر ثقافة إدارة المخاطر داخل المنظمة وقد يكون سببه ضعف التواصل مع الإدارات الأخرى. أما بالنسبة للأسئلة المتعلقة

بالمعلومات (34-35-36) نجد أن وسطها الحسابي قريب من الموافقة وهذا يشير إلى أن إدارة المخاطر تزود متخذي القرارات بالمعلومات المناسبة وبالجودة المطلوبة، نستنتج من تحليل هذا البعد (التواصل والمعلومات) إلى أن إدارة المخاطر تقوم بدورها المطلوب منها فيما يتعلق بدعم متخذي القرارات إلا أن تواصلها مع الإدارات الأخرى ضعيف. بالنظر **للمتوسط العام (2.99)** والقريب من حالة الحياد مما يعني أن شركات المقاولات العاملة في الساحل السوري لا تقوم بالتواصل والإعلام حول المخاطر كما هو وارد في البنود (من 31 إلى 36).

(حـ) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بالرقابة على المخاطر وإدارتها:

الجدول رقم (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بالرقابة على المخاطر وإدارتها

-	الرقابة على المخاطر وإدارتها	عدد المفردات	القيمة الأدنى	القيمة الأعلى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
37	الرقابة على المخاطر عملية مستمرة	63	1.00	4.00	3.7652	.15038
38	الرقابة على إدارة المخاطر داخلية تتم من قبل إدارة المخاطر نفسها	63	1.00	3.00	2.4286	1.06252
39	**الرقابة على إدارة المخاطر تتم من قبل الإدارة العليا**	63	3.00	5.00	4.3333	.69946
40	يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية باللحظة المناسبة	63	1.00	5.00	3.0159	.59954
41	**يوجد تغذية عكسية لمختلف عمليات إدارة المخاطر**	63	2.00	4.00	3.2222	.71027
			المتوسط العام		**3.350**	

المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول رقم (11) وبالنظر إلى الأسئلة (37-38-40-41) أن وسطهما الحسابي قريب درجة الحياد وهذا يعني بأن الرقابة على المخاطر ليست عملية مستمرة في الشركات محل الدراسة ولا يوجد رقابة ذاتية من قبل إدارة المخاطر على أعمالها ولا يوجد تغذية عكسية لمختلف عمليات إدارة المخاطر، وبالنظر إلى السؤال 39 نجد أنه يوجد رقابة على إدارة المخاطر من قبل الإدارة العليا. بالنظر **للمتوسط العام (3.35)** والقريب من حالة الموافقة يلاحظ أنه يوجد رقابة على إدارة المخاطر من قبل الإدارة العليا ويلاحظ غياب الرقابة الذاتية.

رابعاً: الإحصاءات الاستنتاجية Inferential Statistics:

شروط تطبيق الاختبارات الاستنتاجية (معلمية/لا معلمية) مدرجة في الملحق رقم (3)

اختبار الفرضيات:

- الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر لمستوى نضج إدارة مخاطر المشروعات على جودة اتخاذ القرارات في شركات المقاولات العاملة في الساحل السوري عند مستوى معنوية (5%).

الجدول رقم (12) ملخص اختبار أنوفا وفقا لطريقة إنتر (Enter)

Model Summary

نموذج الانحدار	R معامل الارتباط	R Square معامل التحديد	Adjusted R Square	الخطأ المعياري للتقدير
1 (Enter)	.475(a)	.226	.111	0.56331

a: Predictors (Constant): الرقابة على إدارة المخاطر، الرد على المخاطر، تحديد الأهداف، تقييم المخاطر، التحكم بالنشاطات، تحديد الأحداث، التواصل والمعلومات، ثقافة إدارة المخاطر

المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS

الجدول رقم (13) تحليل الانحدار

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4441.834	8	555.229	1.968	.041(a)
	Residual	15237.055	54	282.168		
	Total	19678.889	62			

a: Predictors (Constant): الرقابة على إدارة المخاطر، الرد على المخاطر، تحديد الأهداف، تقييم المخاطر، التحكم بالنشاطات، تحديد الأحداث، التواصل والمعلومات، ثقافة إدارة المخاطر

b : المتغير التابع: جودة اتخاذ القرار

المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (12) أن المتغيرات المستقلة المتضمنة بالدراسة وهي: الرقابة على إدارة المخاطر، الرد على المخاطر، تحديد الأهداف، تقييم المخاطر، التحكم بالنشاطات، تحديد الأحداث، التواصل والمعلومات، ثقافة إدارة المخاطر والتي تمثل أبعاد إدارة المخاطر مرتبطة بالمتغير التابع (جودة اتخاذ القرار) بمقدار (0.475) وهو ارتباط ضعيف وطردي (موجب)، ونلاحظ من الجدول رقم (13) اختبار ANOVA أن قيمة (F) المحتسبة بلغت تقريباً (1.968) ودرجات حرية (8 و 54) وهي دالة إحصائيا حيث مستوى الدلالة (0.041) وهو أقل من (0.05) لذلك نرفض الفرضية الرئيسية والقائلة " لا يوجد أثر لمستوى نضج إدارة مخاطر المشروعات على جودة اتخاذ القرارات في شركات المقاولات العاملة في الساحل السوري عند مستوى معنوية (5%)، مما يدل على معنوية النموذج ككل ونقبل الفرضية البديلة على النحو التالي: "يوجد أثر لمستوى نضج إدارة مخاطر المشروعات على جودة اتخاذ القرارات في شركات المقاولات العاملة في الساحل السوري وهو دال عند مستوى معنوية 5%"، ولتحديد المقدار الذي يفسره مستوى نضج إدارة مخاطر المشروعات في جودة اتخاذ القرار نلاحظ من الجدول رقم (12) أن المتغيرات المستقلة تفسر ما مقداره (22.6%) من **التباين** الحاصل في المتغير التابع (جودة اتخاذ القرار) والمتبقي (77.4%) يُفَسَّر وفقاً لمتغيرات أخرى لم تأخذها الدراسة.

- **الفرضيات الفرعية:**

جدول رقم (14) معاملات الانحدار

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	**Std. Error**	**Beta**		
1	(Constant)	.269	2.973		.161	.012
	ثقافة إدارة المخاطر	.005	.994	.055	.215	.031
	تحديد الأهداف	.006	.755	.052	.365	.016
	تحديد الأحداث	.893	.808	.278	1.387	.001
	تقييم المخاطر	.087	.070	.136	.814	.019
	الرد على المخاطر	.130	.101	.032	.252	.002
	التحكم بالنشاطات	.111	.593	.065	.361	.009
	التواصل والمعلومات	.210	.505	.324	1.688	.007
	الرقابة على إدارة المخاطر	.789	.674	.214	1.101	.006

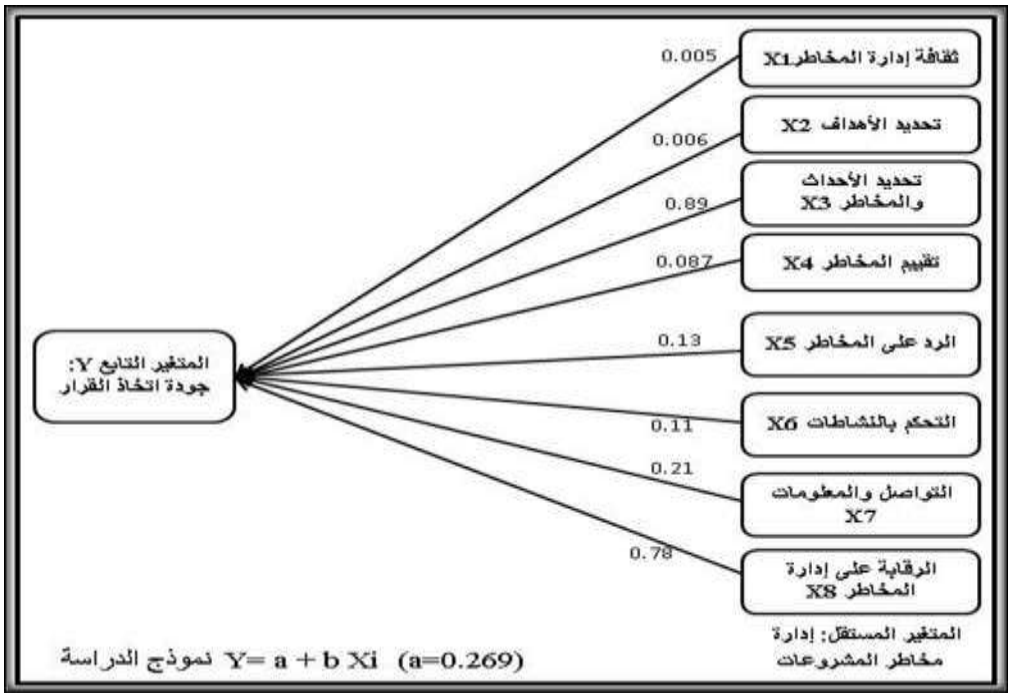
a: المتغير التابع: جودة اتخاذ القرار **المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS**

- **1.الفرضية الفرعية الأولى 1.1:** نلاحظ من الجدول رقم (14) بأن لثقافة إدارة المخاطر تأثير على جودة اتخاذ القرار، وهذا الأثر ذو دلالة إحصائية حيث مستوى الدلالة (0.031) وهو أقل من (0.05) لذلك نرفض الفرضية الفرعية الأولى والقائلة لا يوجد أثر لمستوى نضج ثقافة إدارة الخطر بالبيئة الداخلية للمنظمة على جودة اتخاذ القرارات في شركات المقاولات العاملة في الساحل السوري عند مستوى معنوية (5%) ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود الأثر.
- **2. الفرضية الفرعية الثانية 2.1:** نلاحظ من الجدول رقم (14) بأن لتحديد الأهداف تأثير على جودة اتخاذ القرار، وهذا الأثر ذو دلالة إحصائية حيث مستوى الدلالة (0.016) وهو أقل من (0.05) لذلك نرفض الفرضية الفرعية الثانية والقائلة لا يوجد أثر لمستوى نضج تحديد الأهداف على جودة اتخاذ القرارات في شركات المقاولات العاملة في الساحل السوري عند مستوى معنوية (5%) ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود الأثر.
- **3. الفرضية الفرعية الثالثة 3.1:** نلاحظ من الجدول رقم (14) بأن لتحديد الأحداث تأثير على جودة اتخاذ القرار، وهذا الأثر ذو دلالة إحصائية حيث مستوى الدلالة (0.001) وهو أقل من (0.05) لذلك نرفض الفرضية

الفرعية الثالثة والقائلة لا يوجد أثر لمستوى نضج تحديد المخاطر على جودة اتخاذ القرارات في شركات المقاولات العاملة في الساحل السوري عند مستوى معنوية (5%) ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود الأثر.

- **4. الفرضية الفرعية الرابعة 4.1:** نلاحظ من الجدول رقم (14) بأن لتقييم المخاطر تأثير على جودة اتخاذ القرار، وهذا الأثر ذو دلالة إحصائية حيث مستوى الدلالة (0.019) وهو أقل من (0.05) لذلك نرفض الفرضية الفرعية الرابعة والقائلة لا يوجد أثر لمستوى نضج تقييم الخطر على جودة اتخاذ القرارات في شركات المقاولات العاملة في الساحل السوري عند مستوى معنوية (5%) ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود الأثر.
- **5. الفرضية الفرعية الخامسة 5.1:** نلاحظ من الجدول رقم (14) بأن لبعد الرد على المخاطر تأثير على جودة اتخاذ القرار، وهذا الأثر ذو دلالة إحصائية حيث مستوى الدلالة (0.002) وهو أقل من (0.05) لذلك نرفض الفرضية الفرعية الخامسة والقائلة لا يوجد أثر لمستوى نضج الاستجابة للخطر على جودة اتخاذ القرارات في شركات المقاولات العاملة في الساحل السوري عند مستوى معنوية (5%) ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود الأثر.
- **6. الفرضية الفرعية السادسة 6.1:** نلاحظ من الجدول رقم (14) بأن لبعد التحكم بالنشاطات تأثير على جودة اتخاذ القرار، وهذا الأثر ذو دلالة إحصائية حيث مستوى الدلالة (0.009) وهو أقل من (0.05) لذلك نرفض الفرضية الفرعية السادسة والقائلة لا يوجد أثر لمستوى نضج التحكم بالنشاطات على جودة اتخاذ القرارات في شركات المقاولات العاملة في الساحل السوري عند مستوى معنوية (5%) ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود الأثر.
- **7. الفرضية الفرعية السابعة 7.1:** نلاحظ من الجدول رقم (14) بأن لبعد التواصل والمعلومات تأثير على جودة اتخاذ القرار، وهذا الأثر ذو دلالة إحصائية حيث مستوى الدلالة (0.007) وهو أقل من (0.05) لذلك نرفض الفرضية الفرعية السابعة والقائلة لا يوجد أثر لمستوى نضج التواصل والمعلومات على جودة اتخاذ القرارات في شركات المقاولات العاملة في الساحل السوري عند مستوى معنوية (5%) ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود الأثر.
- **8. الفرضية الفرعية الثامنة 8.1:** نلاحظ من الجدول رقم (14) بأن لبعد الرقابة على إدارة المخاطر تأثير على جودة اتخاذ القرار، وهذا الأثر ذو دلالة إحصائية حيث مستوى الدلالة (0.006) وهو أقل من (0.05) لذلك نرفض الفرضية الفرعية الثامنة لا يوجد أثر لمستوى نضج الرقابة على إدارة مخاطر المشروعات وجودة اتخاذ القرارات في شركات المقاولات العاملة في الساحل السوري. عند مستوى معنوية (5%) ونقبل الفرضية البديلة. ومن الجدول رقم (19) نستطيع تشكيل معادلة انحدار Y على X_1، X_2، X_3، X_4، X_5، X_6، X_7، X_8 كمايلي:

$$Y=0.269 + 0.005X_1 + 0.006X_2 + 0.89X_3 + 0.087X_4 + 0.13X_5 + 0.11X_6 + 0.21X_7 + 0.789X_8$$



الشكل (2) نموذج الدراسة، الشكل من إعداد الباحث

نقدم فيما يلي جدول تحليل الانحدار الاستبعادي المركب والذي يرتب المتغيرات المستقلة وفقاً لقوة تأثيرها على المتغير التابع، وهو كما يلي:

جدول رقم (15) تحليل الانحدار الاستبعادي المركب

Model Summary

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.63049	.0911	.0961	.31(a)	1
.54664	.141	.145	.381(b)	2
.52960	.157	.163	.404(c)	3
.51905	.172	.179	.424(d)	4
.63049	.181	.194	.430(e)	5
.54664	.191	.208	.444(f)	6
.52960	.200	.220	.460(g)	7
.51905	.216	.226	.475(h)	8

a Predictors: (Constant)، تحديد الأحداث

b Predictors: (Constant)، تحديد الأحداث، تحديد الأهداف

c Predictors: (Constant)، تحديد الأحداث، تحديد الأهداف ، الرد على المخاطر

d Predictors: (Constant) تحديد الأحداث، تحديد الأهداف ، الرد على المخاطر، تقييم المخاطر

e Predictors: (Constant) **تحديد الأحداث، تحديد الأهداف ، الرد على المخاطر، تقييم المخاطر، التحكم بالنشاطات**

f Predictors: (Constant) تحديد الأحداث، تحديد الأهداف ، الرد على المخاطر، تقييم المخاطر، التحكم بالنشاطات، التواصل والمعلومات

g Predictors: (Constant) تحديد الأحداث، تحديد الأهداف ، الرد على المخاطر، تقييم المخاطر، التحكم بالنشاطات، التواصل والمعلومات، ثقافة إدارة المخاطر

h Predictors: (Constant) تحديد الأحداث، تحديد الأهداف ، الرد على المخاطر، تقييم المخاطر، التحكم بالنشاطات، التواصل والمعلومات، ثقافة إدارة المخاطر، الرقابة على إدارة المخاطر

المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS

ولترتيب المتغيرات المستقلة وفقاً للدرجة التي تفسيرها في المتغير التابع (جودة اتخاذ القرار) نلاحظ من الجدول رقم (15) (Stepwise) تحليل أنوفا الاستبعادي المركب ما يلي:

1- متغير تحديد الأحداث يفسر ما نسبته (9.61%) من جودة اتخاذ القرار ويأتي بالمرتبة الأولى.

2- متغير تحديد الأهداف يفسر ما نسبته (4.89%) من جودة اتخاذ القرار ويأتي بالمرتبة الثانية.

3- متغير الرد على المخاطر يفسر ما نسبته (1.8%) من جودة اتخاذ القرار ويأتي بالمرتبة الثالثة.

4- متغير تقييم المخاطر يفسر ما نسبته (1.6%) من جودة اتخاذ القرار ويأتي بالمرتبة الرابعة.

5- متغير التحكم بالنشاطات يفسر ما نسبته (1.5%) من جودة اتخاذ القرار ويأتي بالمرتبة الخامسة.

6- متغير التواصل والمعلومات يفسر ما نسبته (1.4%) من جودة اتخاذ القرار ويأتي بالمرتبة السادسة.

7- متغير ثقافة إدارة المخاطر يفسر ما نسبته (1.2%) من جودة اتخاذ القرار ويأتي بالمرتبة السابعة.

8- متغير الرقابة على إدارة المخاطر يفسر ما نسبته (0.6%) من جودة اتخاذ القرار ويأتي بالمرتبة الثامنة.

9- إدارة المخاطر ككل تفسر ما نسبته (22.6%) **من التباين** الحاصل في جودة اتخاذ القرار.

الاستنتاجات والتوصيات:

بناء على ما سبق يمكن التوصل إلى الاستنتاجات التالية:

1-لا تقوم الإدارة العليا في شركات المقاولات بنشر ثقافة إدارة المخاطر في مستويات الإدارة الدنيا، والسبب في ذلك يعود إلى ضعف التواصل بين المستويات العليا والدنيا من الإدارة.

2- تشارك إدارة المخاطر في عملية صياغة الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية والتأكد بأنها ضمن حدود شهية الخطر، إلا أنها لا تقوم بالرقابة على عملية إنجاز المهام المتعلقة بتحقيق هذه الأهداف.

3- تقوم إدارة المخاطر بتحديد الأحداث المستقبلية والتي تؤثر على تحقيق الأهداف وتضع قائمة بها.

4- تتم عملية القياس للمخاطر بشكل كمي، إلا أنه لا يتم تصنيفها وفقاً لمؤشرات نوعية مما يجعل عملية وضع سياسات للرد عليها غير دقيقة

5- يتم وضع سياسات للرد على المخاطر الإيجابية والسلبية، إلا أن هذه السياسات لا توضع وفقاً لأهمية تأثير المخاطر على الأهداف ولا يتم تعديلها وفقاً للظروف المتغيرة.

6- لا يوجد تدريب للموظفين لاتخاذ إجراءات الرد التلقائي على المخاطر المفاجئة، وحتى بالنسبة للردود المخططة تكون الإجراءات والقرارات لتنفيذها بالزمن الغير مناسب.

7- لا يوجد رقابة ذاتية على إدارة المخاطر، الأمر الذي يسبب الكثير من الانحرافات.

8- تفسر إدارة المخاطر ككل بأبعادها الثمانية السابقة الذكر ما نسبته (22.6%) من جودة اتخاذ القرار.

9- يعتبر مؤشر تحديد الأحداث والمخاطر المستقبلية من أكثر مؤشرات إدارة المخاطر تفسيراً لجودة اتخاذ القرار، ويفسر بمفرده ما نسبته (9.61%) من جودة اتخاذ القرار.

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

1- تُوصَى شركات المقاولات العاملة في الساحل السوري بضرورة نشر ثقافة إدارة المخاطر في كافة المستويات الإدارية لديها بالشكل الذي يعزز من تطبيق عمليات إدارة مخاطر المشروعات، لأن ذلك سينعكس على اتخاذ قرارات أكثر جودة فكلما كان هناك إدارة مخاطر فعالة قلت حالات عدم التأكد بشأن المستقبل وارتفعت جودة اتخاذ القرارات.

2- تُوصَى شركات المقاولات العاملة في الساحل السوري بضرورة مشاركة إدارة مخاطر المشروعات في الرقابة على عملية تحقيق الأهداف لأنها ستتمكن من اتخاذ الإجراءات التصحيحية قبل حدوث الخلل والأحداث الطارئة.

3- ضرورة تصنيف المخاطر بشكل نوعي الأمر الذي يمكن من تحديد آثارها بشكل أدق وبالتالي اتخاذ الإجراءات المناسبة للرد عليها.

4- ضرورة تدريب الموظفين والعاملين على إجراءات الرد التلقائي على المخاطر المفاجئة كالحوادث والحريق وغيرها.

5- الاهتمام بمختلف عمليات ومراحل إدارة المخاطر وبشكل أكثر دقة بعملية التنبؤ بالمستقبل وتحديد الأحداث والمخاطر المتوقعة لما لها من أهمية كبيرة في تفسير جودة اتخاذ القرارات.

إطار مقترح لأبحاث لاحقة:

يتضح من دراستنا أن أبعاد إدارة مخاطر المشروعات المتمثلة بالرقابة على إدارة المخاطر والرد على المخاطر وتحديد الأهداف وتقييم المخاطر والتحكم بالنشاطات وتحديد الأحداث والتواصل والمعلومات وثقافة إدارة المخاطر تفسر ما نسبته (22.6%) من **التباين الحاصل** في جودة اتخاذ القرار في شركات المقاولات، والمتبقي (77.4%) يتحدد وفقاً لعوامل أخرى، وينصح الباحثين باستكشاف وتحديد العوامل الأخرى المؤثرة على جودة اتخاذ القرار وتحديد نسبة ما تفسره منه. كما لوحظ أن مؤشر تحديد الأحداث والمخاطر له أهمية كبيرة في تفسير جودة اتخاذ القرارات، لذلك يُنصح الباحثين المستقبليين بضرورة البحث في المخاطر المحتملة في صناعة المقاولات وكيفية تحديدها ووضع قائمة تعريفية بها.

المراجع:

- أبو قحف عبد السلام، (2003). أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص:205.

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

- جزراوي إبراهيم، لوسي عماد، (2007). تقييم بدائل الاستثمار باستخدام نماذج رياضية حديثة دراسة نظرية– تطبيقية في شركة التأمين الوطنية– مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية المجلد 13 / ع 48 /لسنة 2007.

- نجار، فايز. الحوري فالح، (2008). جودة المعلومات وأثرها في تحقيق المرونة الاستراتيجية – دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية" مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (30) العدد (2).

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

– هيجان، عبد الرحمن أحمد، (1992). الإدارة العامة، العدد74، السنة الحادية والثلاثون، الرياض – المملكة العربية السعودية، أبريل 1992م، ص11.

المراجع الأجنبية:

- Abd Karim, S. (2014) 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.

- BS-ISO-31000 (2009). Risk management: Principles and guidelines. London: British Standard Institute.

- Ceric, A (2003). 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.

- Ciorciari, M & Blattner, B (2007). 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.

- Chieh, Y; Chuan, S; Hao, Y (2013). *Decision quality by the loss cost of Type I and Type II errors.* The TQM Journal. Vol. 25 No. 2, pp. 202-220.

- Dezfuli, H; Youngblood, R; Reinert, J. (2007). Managing Risk Within A Decision Analysis Framework. Research Presented at the Second IAASS Conference, Chicago (USA,) 14-16 May 2007.

- Donelan, R. (2013). Development and Validation of a Generic Instrument for Assessing The Quality of Decision-Making. A published thesis submitted in accordance with the conditions governing candidates for the degree of doctor of philosophy (PHD), Cardiff University, UK.

- ISO/IEC-16085 (2006). Systems and software engineering: Life cycle processes - risk management. Geneva: International Organization for Standardization (ISO).

- Kumar, M (2012). *Risk management practices in global manufacturing investment.* This thesis has been embargoed until March 2016. To request a copy please get in touch with: DrMukesh Kumar, mk501@cam.ac.uk, http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/people/mk501/. Retrieved 1-8-2015.

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

- McNamee P & Cleon, J "Decision Analysis For The Professional", 4thed. Smart Org, Menlo Park. 2008, P357.

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

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

- Spikin, I. (2013). DEVELOPING A RISK MANAGEMENT MATURITY MODEL. . A published thesis submitted in accordance a Degree of Doctor of Philosophy, Department of Public Administration, Institute for Innovation and Governance Studies, Faculty of Management and Governance, University of Twente, The Netherlands.

- Stojčetović, B; Mišić, M; Šarkoćević, Z; Lazarević, D & Zubac, D (2014) Managing Of Risks And Quality In Projects, 8th IQC May, 23 2014. Pp. 201-207.

- SYKES, J. B. 1977. The Concise Oxford Dictionary. The concise Oxford dictionary of current English. 6th ed. London: Book Club Associates.

- Vuković, B; Mijić, K (2011). Risk Management In The Investment Process. International Symposium Engineering Management And Competitiveness 245-250.

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