



مجلة جامعة تشرين - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: تحديد المخاطر في شركات المقاولات المعاملة في سورية

اسم الكاتب: د. محمد عباس ديوب، ولاء حسين زريعا

رابط ثابت: <https://political-encyclopedia.org/library/4839>

تاريخ الاسترداد: 2025/05/19 03:48 +03

الموسوعة السياسية 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 السياسية – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسية – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام

<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 السياسية مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكرية ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي يتضمن المقال تحتها.



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

الدكتور محمد عباس ديبوَّ *

ولاء حسين زريقاً **

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

□ ملخص □

تعد خطوة تحديد المخاطر الخطوة الأولى من خطوات عملية إدارة المخاطر وتبني 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 الرئيسية التي تواجه شركات المقاولات العاملة في سوريا.

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

تبين من خلال الدراسة أنَّ المخاطر التض الخمية (كلفة المواد- أجور اليد العاملة - تكاليف النقل) تُعدُّ من المخاطر الأساسية التي تواجه شركات المقاولات العاملة في سوريا، 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 حرجاً للغاية عند حدوث المخاطر وحوادث العمل.

أهم التوصيات التي تم التوصل إليها هي:

- 1- تُوصى شركات المقاولات العاملة في سوريا بضرورة تنظيم عقود التشيد 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 سوريا بالشكل الذي يمكنها من تحديد المخاطر المحتملة التي يمكن أن تواجهها بشكل دقيق وبالتالي الاستعداد لمعالجتها.
- 3- تُوصى شركات المقاولات بضرورة نشر ثقافة التأمين على المخاطر، الأمر الذي يمكن من مواجهة حالات كثيرة من الحوادث غير المتوقعة ويعمل من آثارها السلبية على الأهداف والشركة ككل.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر ، تحديد المخاطر .

*أستاذ في قسم إدارة الأعمال- جامعة طرطوس - كلية الاقتصاد - طرطوس - سوريا.

** طالب دكتوراه - جامعة طرطوس - كلية الاقتصاد - طرطوس - سوريا.

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 المتنين واللازم للسير في عملية التنمية بمختلف أشكالها. شكل هذه الصناعة ما نسبته بين (3% إلى 8%) من الناتج القومي الإجمالي في الدول النامية، فهي المسؤولة عن تأمين المنازل السكنية وتوفير البنية التحتية الازمة التي تُعد من أساسيات العيش (الجلالي وخیر الله، 2005).

ترتبط صناعة التشييد مع كل عائلة وقطاع اقتصادي بشكل مباشر أو غير مباشر، فجميع القطاعات الاقتصادية تعتمد عليها لتأمين مختلف متطلبات البنية التحتية، وهي بدورها تعتمد على هذه القطاعات لتوفير أفضل الظروف والشروط الاستثمارية كتأمين أفضل مصادر التمويل وأفضل بيئه 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 ويتاثر 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. وما 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 ومتقارنة ويشكل 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 واقتراض فرصها الإيجابية؟

تكمّن 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 لأحد أهم خطوات عملية إدارة مخاطر المشروعات جاء هذا البحث ليوضح أهم المخاطر التي تواجه شركات المقاولات العامة والخاصة العاملة في سوريا.

مشكلة البحث:

تبرز المشكلة الأساسية لهذا البحث في اكتشاف وتحديد المخاطر الرئيسة في شركات المقاولات العاملة في سوريا. 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 الرئيسية التي تواجه شركات المقاولات العاملة في سوريا؟

أهمية البحث وأهدافه:

تتجلى الأهمية العلمية للبحث من خلال وضع قائمة بالمخاطر الرئيسية التي تواجه شركات المقاولات العاملة في سوريا، 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 سوريا يمكنها من معرفة المخاطر الرئيسية، وبالتالي الاستعداد لمواجهتها بالشكل الصحيح. أما الهدف الرئيسي للبحث فيتمثل بوضع قائمة بالمخاطر الرئيسية التي تواجه شركات المقاولات العاملة في سوريا.

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 تتطوّر 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 استبيان مصممة خصيصاً لتحديد المخاطر في صناعة التشبييد من قبل (Zou, et al., 2006) بعد أن تم تكيف 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 المستجيبين حول ظاهرة معينة، وبالتالي يمكن وصف أبعاد الظاهرة بدقة كبيرة وخاصة إذا كان الاستبيان مستخدم في أبحاث ودراسات سابقة (Taylor, 2009). استخدام الباحث ثانية الاستبيان والمقابلة في جمع البيانات لتوضيح أي غموض يعتري المستجيب عند الإجابة على فقرات الاستبيان.

- مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من كافة شركات المقاولات العامة والخاصة العاملة في سوريا. تمتّلت وحدة المعاينة بكافة المسؤولين عن اتخاذ القرارات في مستويات الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية في شركات المقاولات العامة والخاصة في سوريا 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 الخطير - المرحلة الأولى في إدارة المخاطر

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

المنهج المتبعة 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 كل. أوصت هذه الدراسة بضرورة التحديد المستمر للخطر بالإضافة إلى تصنيف مصادر الخطر إلى مادية وسياسية واقتصادية واجتماعية وضرورة وضع قوائم تعريفية محدثة باستمرار لكافحة المخاطر المحتملة وللختلاف المستويات الإدارية.

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

Identifying Key Risks in Construction Projects: Life Cycleand Stakeholder Perspectives

تحديد المخاطر الرئيسية في مشاريع التشييد: دورة الحياة ووجهات نظر أصحاب الحصص
هافت هذه الدراسة إلى وضع قائمة تعريفية بالمخاطر الرئيسية 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، ونم نوزيعه 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 ودوره حياته وعلى أهدافه أيضاً، بالإضافة إلى المواقف الحكومية المعقدة لها أثرها في التأثير على الأهداف.

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

Classifying Key Risk Factors In Construction Projects

تصنيف المخاطر الرئيسية في مشاريع المقاولات
هافت هذه الدراسة إلى وضع قائمة تعريفية بالمخاطر الرئيسية التي تواجه شركات المقاولات الكورية والتي تؤثر على تحقيق الأهداف.

المنهج المتبوع 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 الترتيبية للخطر يعد من أهم الطرق الواجب إتباعها عند تحديد المخاطر، حيث أنه يعطي كافة مجالات الخطر المحتملة بالشكل الذي لا يترك مجالاً لمخاطر مجهولة المصدر.

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

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

مشاريع بناء المطارات السعودية: تحديد المخاطر ونتائجها
هافت 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 مهملة مع الخبراء في شركات تشيد المطارات، وبلغ عددهم (18) خبيراً في مجال تشيد المطارات. وتم تحليل البيانات باستخدام الإحصاءات الوصفية.

نتائج الدراسة: خلصت هذه الدراسة إلى تحديد خمسة مخاطر رئيسة تواجه شركات تشيد المطارات في السعودية من بين أربع وخمسون خطاً محتملاً، وهذه المخاطر الرئيسية تتتمثل بـ: 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 التشيد

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج يساعد في تحديد وتحليل المخاطر التي تؤثر على كلفة وقت التشيد في شركات المقاولات المصرية.

المنهج المتبعة 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 تم وزنها وتطوير نموذج حاسوبي للتنبؤ بها.

تمثلت نتائج الدراسة: بتطوير نموذج يمكن من التنبؤ بالمخاطر الرئيسية 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 وال سعودية، وهي تتشابه مع البحث الحالي من حيث تحديد المخاطر الرئيسية في صناعة المقاولات، بالإضافة التي يمكن أن يقدمها هذا البحث تتمثل بدراسة مخاطر شركات المقاولات في الجمهورية العربية السورية.

أدبيات البحث:

- مفهوم المخاطر وإدارتها:

هاز مفهوم الخطر على اهتمام كبير من قبل الباحثين في مجالات العلوم المختلفة، وقدم العديد من الباحثين والأكاديميين والمنظمات العلمية تعريفات متعددة له، وحاول العديد من الباحثين في مجال العلوم الإدارية والاقتصادية ربطه بالقيم والأهداف، وبالعودة إلى أصول هذه الكلمة نجد أنها اشتقت من الكلمة الإيطالية "Risicare" والتي تعني كن جريئاً "To Dare" وبهذا المعنى الخطر هو حيّار وليس قدر، فالأدبيات المبكرة عن العمل الحر اعتبرت بأن الخطر حدث إيجابي يؤدي إلى الإبداع، وأغلب وجهات النظر المعاصرة تستدل على الخطر بأنه حدث قد يكون ذات نتيجة إيجابية أو سلبية ويميل الباحثون في الإدارية إلى الأخذ بوجهة النظر الأخيرة، وتبيّن هذه الوجهة بأنه إذا لم نتمكن من إزالة الخطر بشكل كامل فإنه 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 توسيع وتطور عبر السنين من قبل العديد من الأطراف والجهات، ولتوسيع ذلك سنستعرض مجموعة من التعريفات العالمية والأكاديمية للخطر في الجدول التالي، وهي كمايلي:

الجدول (1) تعريف الخطر

الترتيب	المصدر	تعريف الخطر	الكلمات المميزة
1	(Canada, 2001)	هو عدم التأكيد المحيط بأحداث المستقبل ويعبر عن احتمالية ونتائج حدث له تأثير ممكن على إنجاز الأهداف.	عدم التأكيد، 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 تأكيد، أهداف، تأثير
3	(Ohara, 2005)	هو حدث غير مؤكد يؤثر على مشروع أو شرك أن يبدأ ويتضمن العديد من الآثار والنتائج الإيجابية والسلبية.	حدث، عدم التأكيد، 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 التأكيد، تأثير، أهداف
5	(هندي، 1999)	هو عدم التأكيد بشأن التడفقات النقدية المستقبلية.	عدم التأكيد، تدفقات نقدية
6	Stojotovic, et al., (2014)	هو حدث غير متأكد الواقع وإذا ما وقع فإن له تأثير إما إيجابي أو سلبي على هدف واحد على الأقل من أهداف المنظمة.	حدث، عدم التأكيد، تأثير، أهداف

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

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

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

- وهي العملية التي يتم بموجبها تحديد وتعرف 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 وتقديرها وتطوير سياسات الرد عليها والاستجابة لها (Spikin, 2013).

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

بملاحظة هذه التعريفات وغيرها من التعريفات الأخرى التي لا يتسع المجال لذكرها أن إدارة المخاطر تتضمن مجموعة من العمليات التي تبدأ بتحديد الأحداث المستقبلية المؤثرة على الأهداف المنشودة مروراً بتحليل هذه الأحداث وتقديرها ووضع سياسات الرد المناسبة عليها وينتهي بالرقابة على إدارة المخاطر نفسها وهي عملية متكاملة وشاملة ومستمرة ويجب أن تغطي كافة المستويات الإدارية، ويوضح أيضاً أن جميع هذه التعريفات 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 الترتيبية 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)؟

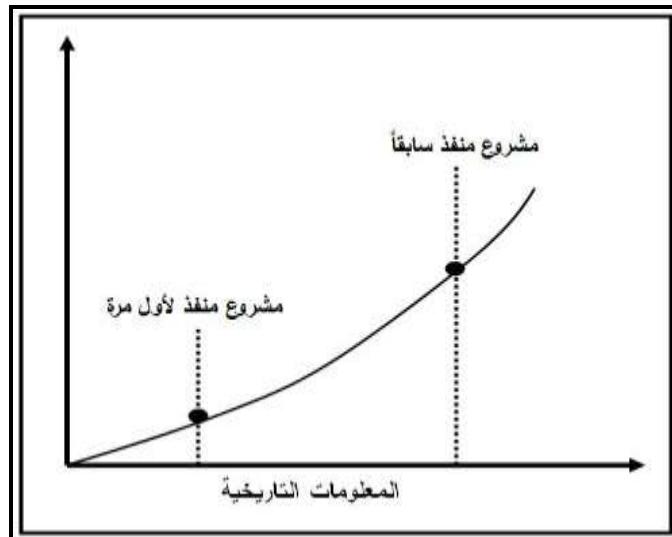
- ما هي الأحداث التي قد تؤثر على الأهداف بشكل إيجابي أو سلبي؟

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 المحتملة، 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 تم التعرض لها، وهنا يجب أن تشمل المراجعة أيضاً الوثائق الحالية المتعلقة بالمشروع الحالي قيد التشغيل من حيث أهدافه وخطوطاته ومرافقه والمعوقات التي قد تعرضه، 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 مقارنة 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 الغوفية التي يساهم بها أفراد المجموعة، ويمكن أن تتضمن هذه المجموعة من الخبراء المدير التنفيذي والمدراء الفرعيين بالإضافة للختصاصيين في مجال إدارة المخاطر وعادة ما يرأس مدير المشروع جلسة العصف الذهني (Ceric, 2003).

(ج)- المقابلات: تعرف المقابلة بأنّها عبارة عن 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 ب المجال نشاط المشروع الذي نبحث بالأخطار التي تحيط به، وأن تجرى من قبل خبراء واختصاصيين (Sunders, et al., 2012; PMBOK, 2013, p321).

(د)- الاستبيان: يُعرَّف 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 إبداعية خاصةً إذا كان الاستبيان مغلق (Sunders, et al., 2012).

(ه)- طريقة دلفي: هي تقنية تواصل منظمة وضعت أصلاً باعتبارها طريقة تتبّع منهاجية وتفاعلية تعتمد على لجنة من الخبراء والاختصاصيين 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 بنت على أساسها أحکامهم 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 تقارب آراء مجموعة الخبراء نحو الإجابة الصحيحة. تضمن هذه الطريقة إخراج أفضل قائمة بالمخاطر إلى الواقع إلا أنها مكلفة وستغرق وقتاً 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 حُرُوفُ الأربعة بالإنجليزية إلى T-S-W-O-T (Ceric, 2003; PMBOK, 2013, p326):

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

الضعف: نقاط الضعف في المشروع وهي ترجمة لكلمة **Weaknesses**.

الفرص: وهي التي يمكن أن تناح 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 يُعرَّف على أنه **خطورة**، بمعنى التعرض لمشكلة أو خطير لا يوجد له حل ضمن السيناريوهات المتوفرة، وتعد هذه الطريقة مفيدة جداً في البيئات التي تتسم بالتغيير السريع والمستمر (Ceric, 2003).

(ح) - استخدام قوائم التدقيق Checklist: يعد استخدام قوائم التدقيق أمراً مفيداً إذا كان المشروع الذي تتوى

المنظمة تتنفيذ مشابهاً لمشاريع تم إنجازها في الماضي، ومن مزايا هذه الطريقة أنها تقدم عرضاً موجزاً وسرياً ومبسطاً للمخاطر المحتملة التي واجهتها مشاريع مماثلة، ومن سلبيات هذه الطريقة أن المدراء الذين يستخدمونها قد يقتصرن على المخاطر الواردة فيها فقط حيث أنه من المستحبيل إعداد قوائم تدقيق بكافة المخاطر الممكنة حتى ولو كان المشروع مشابهاً لدرجة كبيرة لأنَّه لا يمكن إهمال البعدين الزمني والمكاني.

(ط) - استشارة الخبراء (Expert Judgment): يمكن تحديد المخاطر بصورة مباشرة على يد الخبراء ذوي

الخبرات المتعلقة في مشاريعات 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 يتمأخذ انحياز الخبراء في الاعتبار في هذه العملية.

يرى الباحث أنه 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 لأنَّه الأساس في تعريف وتحديد المخاطر بالنسبة للمشروع الحالي والمشاريع المستقبلية.

النتائج والمناقشات:

وَرَّع الاستبيان إلى مائة وعشرون موظفاً في شركات المقاولات العامة والخاصة العاملة في سوريا وكانت الاستبيانات الصحيحة 87 والنتائج كاملاً:

الإحصاءات الوصفية Descriptive Statistics

أ) الإحصاءات الوصفية المتعلقة بمخاطر التكلفة:

جدول رقم (2) الإحصاءات الوصفية المتعلقة بمخاطر التكلفة

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

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

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 سوريا، كما أن التقديرات الخاطئة لتكلفة تعد خطراً ولوحظ من خلال المقابلات التي أجرتها الباحث وإنجات الاستبانة أن تكاليف الترخيص لا تشكل تهديداً لأنها معروفة ومحددة.

(ب) الإحصاءات الوصفية المتعلقة بمخاطر الزمن:

جدول رقم (3) الإحصاءات الوصفية المتعلقة بمخاطر الزمن:

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

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 مخطط المشروع مما يشكل خطراً، وأثناء المقابلات استنتاج الباحث أن سوء التقدير هذا يعود للظروف الحالية التي تمر بها سوريا 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 خطراً على هذه الشركات حيث يحصلون على الفترات الكافية عند تنظيم العقود، واستنتاج الباحث بالم مقابلات التي أجرتها أن المشكلة ليست بفترة التشييد الممنوحة ولكنها بالظروف الطارئة التي قد تحدث نتيجة للأحداث الحالية مما يؤثر على تحطيط وتنظيم وجدولة العمل. أما بالنسبة للسؤال رقم (9) المتعلق بالاتصالات مع المستويات الدنيا فإنه لا

يشكل تهديداً محتملاً على فترة التشبيب، 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.

(ج) الإحصاءات الوصفية المتعلقة بمخاطر الإدارة:

الجدول رقم (4) الإحصاءات الوصفية المتعلقة بمخاطر الإدارة

الخطأ المعياري للتقدير	المتوسط	القيمة الأعلى	القيمة الأدنى	عدد المفردات	المخاطر المرتبطة بالإدارة	-
.55948	1.2023	3.00	1.00	87	انخفاض كفاءة الإدارة في التعامل مع المسؤولين بعد من المخاطر الرئيسية في شركات المقاولات	1 1
.48638	1.8621	3.00	1.00	87	إضرابات العاملين تعد من المخاطر التي تواجه شركات المقاولات	1 2
.72420	1.5862	3.00	1.00	87	عدم تحديد المسؤوليات بشكل دقيق بعد من المخاطر في شركات المقاولات	1 3
.59961	1.5977	3.00	1.00	87	الاستعمال السيئ للسلطة من المخاطر الرئيسية في شركات المقاولات	1 4
.54618	4.3448	5.00	3.00	87	غياب ثقافة إدارة المخاطر يعد من المخاطر الرئيسية في شركات المقاولات	1 5
.46532	4.3103	5.00	1.00	87	غياب ثقافة التأمين على المخاطر يعد من المخاطر الرئيسية في شركات المقاولات	1 6

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 تمثل إلى درجة عدم الموافقة عليها أي أنه لا يوجد مخاطر تتعلق بتعامل الإدارة مع العاملين أو بتطبيق إضرابات ولا يلاحظ 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 للمسؤولين (15-16) لوحظ أن هناك مخاطر متوقعة نتيجة لغياب ثقافة إدارة المخاطر بين مختلف المستويات الإدارية.

استنتاج الباحث بالمقابلات التي أجرتها أن هناك إدارة للمخاطر ببعض الشركات وفي الشركات التي لا يوجد فيها هذه الإدارة تقوم الإدارة العليا بمارستها بشكل تلقائي وتطبق خطواتها بشكل عفوي دون معرفتها بأسسها وأساليبها نتيجة لخبرة 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

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

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 لحدث 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.

(ه) الإحصاءات الوصفية المتعلقة بمخاطر العقود:

الجدول رقم (6) الإحصاءات الوصفية المتعلقة بمخاطر العقود

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

المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول رقم (6) وبالنظر إلى الأسئلة المتعلقة بمخاطر العقود (20-21-22) نجد أن الوسط الحسابي تراوح من (1 إلى 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 استنتاج الباحث أن عقود التشبيب تتم لدى مكاتب استشارات قانونية مختصة.

(و) الإحصاءات الوصفية المتعلقة بمخاطر بيئة العمل (بالنسبة للمخاطر الخارجية فقد تم 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

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

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 والمwoffقة فبعض الموظفين أشاروا إلى بعض التهديدات التي تعترضهم كانتشار

حالات السرقة ولكن ضمن نطاق ضيق والبعض الآخر أشار إلى أن شركات التشيد في سوريا 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 استنتاج 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 سوريا.

2- تؤثر الفترة الزمنية اللازمة للحصول على رخص البناء على فترة التشيد 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 يبقى القسم الأكبر من المخاطر مجهولاً وبالتالي آثاره ونتائجها مجهولة.

5- غياب ثقافة التأمين على مختلف مراحل العمل، مما يجعل الأمور حرجية 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- توصي شركات المقاولات العاملة في سوريا بضرورة تنظيم عقود التشيد 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 الازمة لمنح الرخص، ويمكن التغلب على هذه المشكلة من خلال تنظيم عقود تشيد تبدأ مدتها الزمنية اعتباراً من تاريخ منح الرخص الازمة

- 3- توصى شركات المقاولات العاملة في سوريا 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 التشيد.
- 4- تُوصى شركات المقاولات العاملة في سوريا 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 الأرضي 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 سوريا ، 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.
- الجلاي ، محمد وخیر 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 - تعریف تیسیر الترکی، مصباح کمال، الطبعه الثالثه، بريطانيا - کامبردج، (2007)، ص 680.
- هندي، منير - (1999)- الإدراة المالية مدخل تحليلي معاصر - المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، الطبعة الرابعة، (1999)، ص 1232.

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 Pública*Volumen 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.