

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع:
توحيد إجراءات إدارة المخاطر في عمليات شراء خدمات البناء
نموذج لتحقيق المرونة المالية في رؤية المملكة 2030

اسم الطالب:
خالد ناصر الشامية
الرقم الاكاديمي: 252000336

مشروع تخرج- 1
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبد الرحيم نادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1. المقدمة:	4
1.2. مشكلة الدراسة	5
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	6
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	7
1.3. أهمية الدراسة	7
1.3.1. على المستوى النظري:	9
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	9
6.1. فرضيات الدراسة	12
7.1. نموذج الدراسة	13
1.1.7. متغير مستقل	13
2.1.7. متغير تابع	13
3.1.7. متغيرات ديموغرافية	13
1.8. منهجية الدراسة	14
1.9. الدراسة الميدانية	15
1.10. مخطط المشروع المقترح	16
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
1.2. مقدمة الفصل الثاني	18
2.2. الدراسات المتعلقة بتوحيد إجراءات إدارة مخاطر المشتريات	18
1.2.2. إدارة المخاطر في مشاريع البناء	18
2.2.2. مخاطر المشتريات وسلاسل التوريد	19
3.2.2. تحليل وتقييم مخاطر الشراء	19
4.2.2. التخطيط للاستجابة لمخاطر الشراء	20

21	5.2.2 متابعة ومراقبة مخاطر الشراء
21	6.2.2 تقييم واختيار الموردين
22	3.2 الدراسات المتعلقة بالمرونة
22	1.3.2 مفهوم المرونة المالية
23	2.3.2 خفض التكاليف غير المتوقعة
23	3.3.2 استقرار التدفقات المالية
24	4.3.2 حماية هامش ربح المشروع
24	5.3.2 مواجهة المخاطر المالية واستمرارية المشروع
25	4.2 الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين توحيد إجراءات إدارة مخاطر المشتريات والمرونة المالية
26	5.2 الفجوة البحثية
27	6.2 خلاصة الفصل
28	المراجع العلمية

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة :

أصبحت مشاريع البناء في المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة أكثر توسعًا وتعقيدًا، خصوصًا مع المشاريع الكبرى المرتبطة برؤية المملكة 2030. هذا التوسع لم يرفع فقط حجم الأعمال في قطاع المقاولات، بل زاد أيضًا من الضغط على سلاسل التوريد، والموردين، وإدارات المشتريات، وفرق إدارة المشاريع.

فالاعتماد على عدد كبير من الموردين والمقاولين من الباطن والخدمات الفنية يجعل أي تأخير أو خلل في الشراء مؤثرًا بشكل مباشر على سير المشروع.

في مشاريع البناء، لا يمكن النظر إلى الشراء على أنه مجرد إجراء إداري بسيط يتم بعد تحديد الاحتياج. فقرار الشراء قد يؤثر على وقت تنفيذ المشروع، وتكلفته، وجودة مخرجاته. على سبيل المثال، إذا تأخر اعتماد المواد أو تأخر توريدها، فقد يتوقف جزء من العمل في الموقع، وقد تتعطل العمالة والمعدات، وقد يضطر المشروع إلى شراء بدائل بسعر أعلى أو بجودة أقل. لذلك أصبحت إدارة المشتريات جزءًا مهمًا من نجاح المشروع، وليست وظيفة منفصلة عن إدارة المشروع.

وتظهر أهمية هذا الموضوع بشكل أكبر عند النظر إلى المخاطر التي تواجه عمليات شراء خدمات البناء. فهناك مخاطر تتعلق بتقلب أسعار المواد، وتأخر التوريد، وعدم مطابقة المواد للمواصفات، وضعف التزام الموردين، إضافة إلى المخاطر التنظيمية والتعاقدية. وفي كثير من المشاريع، لا تظهر خطورة هذه المخاطر إلا بعد وقوع المشكلة، أي عندما يكون المشروع قد دخل في مرحلة ضغط زمني أو مالي يصعب التعامل معها بهدوء، وهو ما قد ينعكس بصورة مباشرة على تكلفة المشروع وأدائه (Baloi & Price, 2003; El-Sayegh, 2008).

ومن هنا تأتي أهمية إدارة المخاطر في عمليات الشراء. فإدارة المخاطر لا تعني فقط إعداد قائمة بالمشكلات المحتملة، بل تعني وجود طريقة واضحة للتفكير قبل اتخاذ قرار الشراء. وتشمل هذه الطريقة تحديد المخاطر، وتحليل احتمال حدوثها، وتقدير أثرها، ثم وضع إجراءات مناسبة للتعامل معها (International Organization for Standardization, 2018; Project Management Institute, 2021). وعندما تُطبق هذه الخطوات بشكل مبكر، يصبح قرار الشراء أكثر وعيًا وأقل عشوائية.

إحدى المشكلات التي تظهر في مشاريع البناء هي أن إجراءات إدارة المخاطر في الشراء لا تكون دائمًا موحدة. فقد تختلف طريقة تقييم الموردين من مشروع إلى آخر، وقد تعتمد بعض القرارات على الخبرة الشخصية أو الاستعجال، بدلًا من الاعتماد

على نموذج واضح وثابت. هذا التفاوت قد يؤدي إلى تكرار الأخطاء، لأن المؤسسة لا تبني خبرة منظمة يمكن الرجوع إليها في المشاريع القادمة.

كما أن تأخر إشراك إدارة المشتريات في المراحل الأولى من المشروع يُعد من العوامل التي تزيد من احتمالية حدوث مشكلات لاحقة. فعندما يتم إشراك المشتريات بعد اعتماد التصميم أو عند قرب موعد التنفيذ، تصبح الخيارات محدودة، ويصبح وقت التفاوض أقل، وقد تضطر الشركة إلى قبول شروط غير مناسبة حتى لا يتأخر المشروع. أما إذا تم إشراك المشتريات مبكراً، فيمكن دراسة السوق، وتقييم الموردين، وفهم فترات التوريد، وربط قرارات الشراء بالجدول الزمني للمشروع.

ولا يقتصر أثر هذه المشكلة على الجانب التشغيلي فقط، بل يمتد إلى الجانب المالي أيضاً. فالتأخير في التوريد أو الشراء الطارئ أو إعادة العمل بسبب مواد غير مطابقة كلها أمور تؤدي إلى زيادة التكاليف. ومع تكرار هذه الحالات، قد تتأثر هوامش الربح، وتضعف قدرة الشركة على المحافظة على استقرارها المالي. لذلك يمكن القول إن إدارة مخاطر الشراء لا تساعد فقط على نجاح المشروع، بل تساعد أيضاً على تحقيق قدر من المرونة المالية داخل المؤسسة.

وفي ضوء رؤية المملكة 2030، أصبحت شركات البناء مطالبة بأن تكون أكثر كفاءة في إدارة مواردها وقراراتها. فالمشاريع الكبرى تحتاج إلى أنظمة واضحة، وتنسيق أفضل، وقدرة أعلى على التنبؤ بالمخاطر قبل وقوعها. كما أن متطلبات المحتوى المحلي وكفاءة الإنفاق تجعل من الضروري تطوير طرق الشراء بحيث لا تعتمد فقط على السعر الأقل، بل على القيمة الكلية، وجودة المورد، وقدرته على الالتزام، ومدى تأثير قراره على المشروع كاملاً. (Kingdom of Saudi Arabia, 2016)

هدف البحث يهدف هذا البحث إلى دراسة أهمية توحيد إجراءات إدارة المخاطر في عمليات شراء خدمات البناء، وبيان دور هذا التوحيد في تحسين قرارات الشراء وتقليل المخاطر التشغيلية والمالية التي قد تواجه مشاريع البناء. كما يهدف البحث إلى توضيح كيف يمكن لإدارة مخاطر الشراء أن تسهم في تعزيز المرونة المالية للمؤسسات العاملة في قطاع البناء، من خلال تقليل التكاليف غير المتوقعة، والحد من التأخير في التوريد، وتحسين التنسيق بين إدارة المشتريات وإدارة المشروع. ويسعى البحث أيضاً إلى ربط هذه الممارسات بتوجهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، خاصة ما يتعلق بكفاءة الإنفاق، وتحسين جودة تنفيذ المشاريع، وتعزيز القدرة التنافسية لشركات البناء.

1.2 مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث في أن العديد من مشاريع البناء تواجه مخاطر متكررة في عمليات الشراء، مثل تأخر التوريد، وارتفاع الأسعار، وضعف التزام الموردين، وعدم مطابقة المواد أو الخدمات للمواصفات المطلوبة. هذه المشكلات قد تبدو في البداية مرتبطة بإدارة المشتريات فقط، لكنها في الواقع تؤثر على المشروع كاملاً، لأنها قد تؤدي إلى توقف بعض الأعمال، أو تأخير الجدول الزمني، أو زيادة التكلفة، أو الحاجة إلى إعادة تنفيذ بعض الأعمال. (Tang, 2006)

ورغم أن إدارة المخاطر أصبحت من المفاهيم المهمة في إدارة المشاريع، إلا أن تطبيقها في عمليات شراء خدمات البناء لا يزال في بعض الحالات غير واضح أو غير موحد. فقد يتم التعامل مع المخاطر بعد حدوثها، بدلاً من تحليلها مبكراً أثناء مرحلة التخطيط والشراء. وهذا يجعل الشركة في موقف رد فعل، بدلاً من أن تكون قادرة على التنبؤ بالمشكلة والاستعداد لها قبل أن تؤثر على المشروع.

كما أن عدم وجود إجراءات موحدة لإدارة مخاطر الشراء يؤدي إلى اختلاف طريقة اتخاذ القرار من مشروع إلى آخر. ففي بعض المشاريع يتم تقييم الموردين بشكل دقيق، وفي مشاريع أخرى يتم الاختيار بناءً على السرعة أو السعر فقط. وقد لا يتم ربط قرار الشراء بالمسار الحرج للمشروع، مما يجعل تأخر مادة أو خدمة واحدة سبباً في تعطيل أنشطة أخرى كثيرة. هذا النوع من الخلل قد يسبب خسائر مالية لا تظهر دائماً بشكل مباشر، لكنها تؤثر على ربحية المشروع في النهاية.

وتزداد أهمية هذه المشكلة في السوق السعودي بسبب حجم المشاريع الحالية وتنوعها وارتباطها بمستهدفات رؤية المملكة 2030. فالمشاريع الكبرى تحتاج إلى سلاسل توريد أكثر استقراراً وإلى قرارات شراء مبنية على تحليل واضح للمخاطر. لذلك فإن استمرار الاعتماد على إجراءات غير موحدة قد يضعف قدرة الشركات على التحكم في التكلفة والوقت والجودة.

ومن هنا يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

كيف يمكن لتوحيد إجراءات إدارة المخاطر في عمليات شراء خدمات البناء أن يساهم في تحسين قرارات الشراء، وتقليل المخاطر التشغيلية والمالية، وتعزيز المرونة المالية في مشاريع البناء بما يتوافق مع توجهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

1.1.2 الفجوات النظرية

على المستوى النظري، تناولت العديد من الدراسات موضوع إدارة المخاطر في المشاريع بشكل عام، كما تناولت دراسات أخرى إدارة المشتريات وسلاسل التوريد في قطاع البناء. ومع ذلك، لا تزال هناك حاجة إلى دراسات تربط بشكل مباشر بين إدارة المخاطر وقرارات الشراء داخل مشاريع البناء، خاصة من زاوية توحيد الإجراءات وتحويلها إلى ممارسة عملية داخل المؤسسة.

كما أن كثيراً من النماذج العامة لإدارة المخاطر تشرح خطوات تحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها، لكنها لا توضح دائماً كيف يمكن تطبيق هذه الخطوات داخل دورة الشراء نفسها. لذلك تظهر فجوة معرفية تتعلق بكيفية ربط إدارة المخاطر بقرارات مثل اختيار المورد، وتحديد وقت الشراء، وتقييم فترات التوريد، والتأكد من مطابقة المواد والخدمات للمواصفات.

وتوجد أيضاً فجوة في الربط بين مخاطر الشراء والمرونة المالية. فكثير من الأبحاث تقيس نجاح الشراء من خلال السعر أو سرعة التوريد، بينما لا يتم التركيز دائماً على أثر قرارات الشراء في حماية هامش الربح وتقليل التكاليف غير المباشرة الناتجة عن التأخير أو إعادة العمل أو توقف الموقع.

2.1.2 الفجوات العملية

- على المستوى التطبيقي، تواجه بعض شركات البناء صعوبة في تحويل مفاهيم إدارة المخاطر إلى إجراءات يومية واضحة في إدارة المشتريات. فقد تكون لدى الشركة معرفة عامة بأهمية المخاطر، لكنها لا تملك نموذجًا ثابتًا يحدد كيف يتم تقييم الموردين، أو كيف يتم قياس أثر تأخر التوريد، أو متى يجب إشراك إدارة المشتريات في مراحل المشروع.
- كما أن ضعف التنسيق بين التصميم والموقع والمشتريات قد يؤدي إلى قرارات شراء متأخرة أو غير دقيقة. فالمشتريات تحتاج إلى معرفة مبكرة باحتياجات المشروع، والموقع يحتاج إلى مواد وخدمات في توقيت محدد، والإدارة المالية تحتاج إلى ضبط التدفقات النقدية. وعندما تعمل هذه الأطراف بشكل منفصل، تزداد احتمالية حدوث أخطاء تؤثر على المشروع.
- ومن المشكلات التطبيقية أيضًا أن بعض الشركات لا توثق الدروس المستفادة من مشكلات الشراء السابقة. ونتيجة لذلك، قد تتكرر الأخطاء نفسها في أكثر من مشروع، مثل اختيار مورد غير مناسب، أو تجاهل فترات التوريد، أو عدم وجود بدائل جاهزة عند حدوث مشكلة. لذلك فإن توحيد إجراءات إدارة المخاطر يمكن أن يساعد الشركات على التعلم من التجارب السابقة وتحسين قراراتها المستقبلية.

1.3 أهمية البحث

تتبع أهمية هذا البحث من كونه يتناول موضوعًا يرتبط مباشرة بأداء مشاريع البناء واستقرارها المالي والتشغيلي. فعمليات الشراء في مشاريع البناء ليست مجرد خطوة إدارية تهدف إلى توفير المواد أو الخدمات المطلوبة، بل هي مرحلة مؤثرة في نجاح المشروع من بدايته حتى نهايته. ففي كثير من المشاريع، قد يكون قرار شراء واحد غير مدروس سببًا في تأخير سلسلة كاملة من الأعمال، أو زيادة التكلفة، أو حدوث تعارض بين المواصفات المطلوبة وما تم توريده فعليًا. لذلك فإن النظر إلى الشراء من زاوية إدارة المخاطر يمنح الشركات قدرة أفضل على اتخاذ قرارات أكثر وعيًا قبل أن تتحول المشكلات إلى أزمات يصعب التحكم بها.

وتظهر أهمية هذا البحث أيضًا من خلال ارتباطه بطبيعة قطاع البناء، حيث يتميز هذا القطاع بتعدد الأطراف المشاركة في المشروع، مثل المالك، والمقاول الرئيسي، والمقاولين من الباطن، والموردين، والاستشاريين، والجهات التنظيمية. هذا التعدد يجعل عملية الشراء أكثر تعقيدًا، لأن أي خلل في التنسيق بين هذه الأطراف قد ينعكس بشكل مباشر على الجدول الزمني والتكلفة وجودة التنفيذ. ومن هنا فإن وجود إجراءات واضحة وموحدة لإدارة مخاطر الشراء يمكن أن يساعد في تقليل الاجتهادات الفردية، وتحسين مستوى التنسيق، وتسهيل متابعة المخاطر قبل وقوعها.

كما أن البحث يكتسب أهمية خاصة في ظل التوسع الكبير الذي تشهده المملكة العربية السعودية في قطاع البناء والمشاريع التنموية. هذا التوسع يجعل الشركات بحاجة إلى أدوات أكثر تنظيمًا في إدارة المخاطر، خاصة في عمليات الشراء التي تتأثر

بتقلب الأسعار، وسلاسل التوريد، وتوفر الموردين المؤهلين، ومتطلبات المحتوى المحلي. ومع ازدياد حجم المشاريع وتنوعها، تصبح القرارات التقليدية في الشراء أقل كفاءة إذا لم تكن مدعومة بتحليل مسبق للمخاطر وتأثيرها المحتمل على المشروع.

وتكمن أهمية البحث كذلك في أنه يركز على الجانب المالي للمخاطر، وليس فقط على الجانب التشغيلي. فكثير من الشركات قد تنتظر إلى تأخر التوريد أو تغير الأسعار على أنه مشكلة تنفيذية مؤقتة، لكن الأثر الحقيقي لهذه المشكلات يظهر غالبًا في ارتفاع التكلفة النهائية للمشروع وتراجع هامش الربح. فعندما تضطر الشركة إلى الشراء بشكل عاجل، أو تغيير المورد في وقت متأخر، أو إعادة تنفيذ أعمال بسبب عدم مطابقة المواد، فإنها تتحمل تكاليف إضافية كان من الممكن تقليلها من خلال التخطيط المسبق وإدارة المخاطر بطريقة أكثر انتظامًا.

ومن الناحية العملية، يمكن أن يساعد هذا البحث شركات البناء على مراجعة طريقة تعاملها مع الشراء وإدارة المخاطر. فبدلاً من أن تكون إدارة المخاطر مجرد إجراء ورقي أو نموذج يتم تعبئته دون تأثير فعلي، يمكن تحويلها إلى أداة تساعد في اتخاذ القرار. ويكون ذلك من خلال تقييم الموردين قبل التعاقد، ودراسة فترات التوريد، وربط قرارات الشراء بالمسار الزمني للمشروع، ووضع بدائل واضحة في حال حدوث خلل في التوريد أو تغير في الأسعار. وهذا النوع من التفكير يساعد الشركات على الانتقال من رد الفعل بعد وقوع المشكلة إلى الاستعداد لها قبل حدوثها.

وتزداد قيمة البحث لأنه يتوافق مع توجهات رؤية المملكة 2030، التي تركز على رفع كفاءة الإنفاق، وتحسين جودة تنفيذ المشاريع، وتعزيز المحتوى المحلي، ورفع مستوى التنافسية في القطاعات الاقتصادية المختلفة. ومن هذا المنطلق، فإن توحيد إجراءات إدارة المخاطر في عمليات شراء خدمات البناء يمكن أن يساهم في تحقيق هذه التوجهات من خلال تقليل الهدر، وتحسين إدارة الموارد، وبناء علاقات أكثر استقرارًا مع الموردين المحليين، ودعم قدرة الشركات على تنفيذ المشاريع بكفاءة أعلى.

كما أن هذا البحث يمكن أن يكون مفيداً لمديري المشاريع ومديري المشتريات والإدارات المالية داخل شركات البناء، لأنه يوضح أن قرار الشراء لا يجب أن يعتمد فقط على السعر الأقل، بل يجب أن يأخذ في الاعتبار قدرة المورد على الالتزام، وجودة الخدمة أو المادة المقدمة، ومدة التوريد، ومدى تأثير القرار على زمن المشروع وتكلفته. فقد يبدو اختيار المورد الأقل سعراً مناسباً في البداية، لكنه قد يتحول إلى قرار مكلف إذا أدى إلى التأخير أو إعادة العمل أو ضعف الجودة. لذلك فإن دمج إدارة المخاطر في عملية الشراء يساعد على تحقيق توازن أفضل بين التكلفة والجودة والوقت (Hatush & Skitmore, 1998; Ho et al., 2010).

وتتمثل أهمية البحث أيضاً في أنه يسلط الضوء على فكرة المرونة المالية في مشاريع البناء. فالمرونة المالية لا تعني فقط توفر السيولة، بل تعني قدرة الشركة على مواجهة التغيرات غير المتوقعة دون أن تتأثر قدرتها على الاستمرار أو تحقيق الربح. وعندما تكون قرارات الشراء مبنية على تحليل للمخاطر، تصبح الشركة أكثر قدرة على حماية ميزانية المشروع وتقليل المصاريف الطارئة. وهذا الأمر مهم بشكل خاص في مشاريع البناء التي قد تتأثر بسرعة بتغير أسعار المواد أو تأخر الموردين أو زيادة تكاليف النقل (Ambulkar et al., 2015; Pettit et al., 2010).

وبناءً على ذلك، فإن أهمية هذا البحث لا تقتصر على الجانب الأكاديمي فقط، بل تمتد إلى الجانب التطبيقي أيضاً. فهو يحاول تقديم تصور يساعد على فهم العلاقة بين إدارة مخاطر الشراء ونجاح مشاريع البناء، كما يوضح كيف يمكن لإجراءات موحدة ومنظمة أن تقلل من الخسائر وتحسن الأداء. ومن المتوقع أن تسهم نتائج هذا البحث في دعم الشركات التي تسعى إلى تطوير إجراءاتها الداخلية، وتحسين قرارات الشراء، وتعزيز قدرتها على التعامل مع المخاطر بطريقة أكثر نضجاً وفاعلية.

1.1.3 الأهمية النظرية

تتمثل الأهمية النظرية لهذا البحث في أنه يربط بين ثلاثة موضوعات مهمة: إدارة المخاطر، وعمليات شراء خدمات البناء، والمرونة المالية. وهذا الربط يساعد على توسيع فهم دور إدارة المشتريات في المشاريع، بحيث لا تكون مجرد وظيفة للحصول على المواد والخدمات، بل وسيلة لتقليل المخاطر وتحسين فرص نجاح المشروع.

كما يمكن أن يساهم البحث في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة المشاريع، من خلال التركيز على جانب محدد وهو إدارة مخاطر الشراء في قطاع البناء. وقد يساعد ذلك الباحثين في المستقبل على تطوير نماذج أكثر تفصيلاً لدراسة العلاقة بين قرارات الشراء والمخاطر والأداء المالي للمشاريع.

2.1.3 الأهمية العملية

من الناحية التطبيقية، يمكن أن يساعد هذا البحث شركات البناء على مراجعة إجراءات الشراء لديها وتطويرها بشكل أكثر تنظيمًا. فوجود إجراءات موحدة لإدارة المخاطر يساعد على تحسين تقييم الموردين، ودراسة فترات التوريد، وتحديد المخاطر المحتملة قبل التعاقد، وربط قرارات الشراء بالجدول الزمني للمشروع.

كما يمكن أن يستفيد مديرو المشاريع ومديرو المشتريات من نتائج هذا البحث في تقليل الاعتماد على الشراء العاجل وردود الفعل السريعة، والانتقال إلى أسلوب أكثر استباقية في التخطيط. وهذا قد يؤدي إلى تقليل التكاليف غير المتوقعة، وتحسين جودة التنفيذ، وتقليل حالات توقف العمل في الموقع.

وتظهر أهمية البحث أيضاً في توافقه مع توجهات رؤية المملكة 2030، خاصة ما يتعلق بكفاءة الإنفاق، وتحسين جودة المشاريع، وتعزيز المحتوى المحلي. فتوحيد إجراءات إدارة المخاطر في الشراء يمكن أن يساعد الشركات على بناء علاقات أفضل مع الموردين المحليين، وتحقيق استقرار أكبر في التوريد، ودعم المرونة المالية للمؤسسة.

1.4 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس

ما أثر توحيد إجراءات إدارة المخاطر في عمليات شراء خدمات البناء على تحقيق المرونة المالية في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030؟

الأسئلة الفرعية

- ما واقع تطبيق إجراءات إدارة المخاطر في عمليات شراء خدمات البناء داخل شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية؟
- ما أبرز المخاطر التي تواجه إدارات المشتريات أثناء تنفيذ مشاريع البناء؟
- ما مدى تأثير توحيد إجراءات إدارة المخاطر في تحسين كفاءة قرارات الشراء داخل المشاريع الإنشائية؟
- هل يسهم توحيد إجراءات إدارة المخاطر في الحد من التأخير وارتفاع التكاليف المرتبطة بعمليات الشراء؟
- ما العلاقة بين توحيد إجراءات إدارة المخاطر وتحقيق المرونة المالية في شركات المقاولات؟
- كيف يمكن أن يدعم تطبيق إجراءات موحدة لإدارة المخاطر أهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في قطاع البناء؟
- ما أبرز التحديات التي قد تواجه شركات المقاولات عند تطبيق إجراءات موحدة لإدارة مخاطر الشراء؟

1.5 أهداف الدراسة

الهدف العام

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر توحيد إجراءات إدارة المخاطر في عمليات شراء خدمات البناء، وبيان دوره في تحقيق المرونة المالية وتحسين كفاءة إدارة المشاريع في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.

الأهداف الفرعية

- التعرف على واقع إدارة المخاطر في عمليات شراء خدمات البناء داخل شركات المقاولات .
- تحديد أهم المخاطر التي تواجه عمليات الشراء في المشاريع الإنشائية .
- دراسة أثر توحيد إجراءات إدارة المخاطر على تحسين جودة قرارات الشراء .
- بيان دور إدارة مخاطر الشراء في تقليل التأخير والتكاليف غير المخطط لها .

- توضيح العلاقة بين توحيد إجراءات إدارة المخاطر وتحقيق المرونة المالية للمؤسسات .
- اقتراح إطار عملي يساعد شركات المقاولات على تطبيق إجراءات موحدة لإدارة مخاطر الشراء .
- تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تطوير ممارسات إدارة المشتريات بما ينسجم مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030 .

1.6 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوحيد إجراءات إدارة المخاطر في عمليات شراء خدمات البناء على تحقيق المرونة المالية في شركات المقاولات بالمملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الأولى

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد مخاطر الشراء على تحقيق المرونة المالية في شركات المقاولات

الفرضية الفرعية الثانية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل وتقييم مخاطر الشراء على تحقيق المرونة المالية في شركات المقاولات

الفرضية الفرعية الثالثة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط للاستجابة لمخاطر الشراء على تحقيق المرونة المالية في شركات المقاولات

الفرضية الفرعية الرابعة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتابعة ومراقبة مخاطر الشراء على تحقيق المرونة المالية في شركات المقاولات

الفرضية الفرعية الخامسة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم واختيار الموردين على تحقيق المرونة المالية في شركات المقاولات

1.7 نموذج الدراسة

1.1.7 المتغير المستقل

توحيد إجراءات إدارة المخاطر في عمليات شراء خدمات البناء

- ويتضمن الأبعاد الآتية:
- تحديد مخاطر الشراء .
- تحليل وتقييم مخاطر الشراء .
- التخطيط للاستجابة لمخاطر الشراء .
- متابعة ومراقبة مخاطر الشراء .
- تقييم واختيار الموردين.

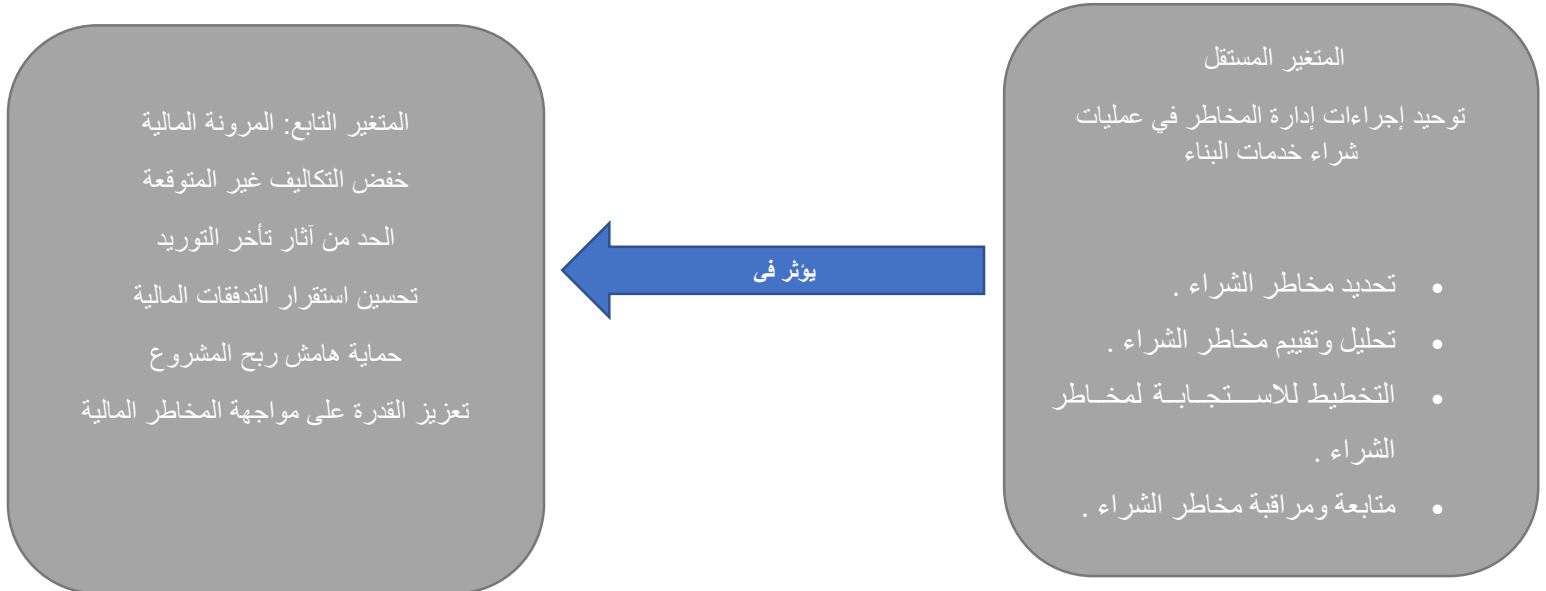
2.1.7 المتغير التابع

تحقيق المرونة المالية في شركات المقاولات

- ويُقاس من خلال:
- خفض التكاليف غير المتوقعة .
- تقليل التأخير في المشاريع .
- تحسين كفاءة استخدام الموارد .
- تحسين استقرار التدفقات المالية .
- تعزيز استمرارية تنفيذ المشروع .

3.1.7 المتغيرات الديموغرافية (إن وجدت)

- يمكن أن تشمل:
- سنوات الخبرة .
- المسمى الوظيفي .
- حجم الشركة .
- نوع المشروع .
- المؤهل العلمي .



الشكل رقم (1): نموذج الدراسة المقترح – من إعداد الباحث

1.8 منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الكمي، لكونه مناسباً لدراسة العلاقة بين توحيد إجراءات إدارة المخاطر في عمليات شراء خدمات البناء وبين المرونة المالية في شركات المقاولات. ويساعد هذا المنهج على جمع بيانات قابلة للقياس والتحليل، والوصول إلى نتائج توضح طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة. (Saunders et al., 2019)

وتتبنى الدراسة الفلسفة الوضعية، لأنها تعتمد على دراسة الظاهرة بطريقة موضوعية من خلال جمع البيانات وتحليلها إحصائياً. كما تعتمد على المنهج الاستنتاجي، حيث تبدأ الدراسة من الفرضيات المستندة إلى المفاهيم والدراسات السابقة، ثم يتم اختبار هذه الفرضيات بالاعتماد على البيانات التي سيتم جمعها من أفراد العينة.

وتستخدم الدراسة الاستراتيجية المسحية، من خلال إعداد استبانة تتضمن مجموعة من العبارات المرتبطة بمتغيرات الدراسة. ويتناول الجزء الأول من الاستبانة البيانات العامة للمشاركين، مثل المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وحجم الشركة. أما الجزء الثاني فيتناول توحيد إجراءات إدارة مخاطر المشتريات، في حين يركز الجزء الثالث على مؤشرات المرونة المالية في شركات المقاولات.

ويتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركات المقاولات والبناء بمدينة جدة، وبصفة خاصة العاملين في إدارات المشتريات، وإدارة المشاريع، وإدارة المخاطر، والتخطيط، والإدارات المالية، نظراً لارتباط مهامهم المباشرة بموضوع الدراسة. وسيتم اختيار عينة قصدية من الأشخاص الذين يمتلكون خبرة عملية في إدارة المشاريع أو عمليات الشراء وخدمات البناء.

وتعتمد الدراسة على الأفق الزمني المقطعي، حيث يتم جمع البيانات خلال فترة زمنية محددة، دون متابعة المشاركين على فترات متباعدة. ويعد هذا الاختيار مناسباً لطبيعة مشروع التخرج والوقت المتاح لإجراء الدراسة.

وسيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وتشمل أساليب التحليل المقترحة التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، إلى جانب اختبار ثبات أداة الدراسة، وتحليل الارتباط والانحدار لاختبار فرضيات الدراسة وتحديد أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

ويمكن تلخيص منهجية الدراسة على النحو الآتي:

فلسفة البحث :الوضعية .

منهج البحث :الاستنتاجي .

نوع البحث :كمي .

استراتيجية البحث :المسح .

الأفق الزمني :مقطعي .

أداة جمع البيانات :الاستبانة .

طريقة اختيار العينة :العينة القصدية .

أداة تحليل البيانات :برنامج SPSS والتحليل الإحصائي .

1.9 الدراسة الميدانية

يقترح تطبيق الدراسة الميدانية على مجموعة من شركات المقاولات والبناء العاملة في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية. وقد تم اختيار هذا القطاع لارتباطه المباشر بموضوع الدراسة، حيث تعتمد مشاريع البناء بصورة كبيرة على عمليات شراء المواد والخدمات، والتعامل مع الموردين والمقاولين من الباطن، مما يجعلها عرضة لعدد من المخاطر التشغيلية والمالية.

وتم اختيار مدينة جدة بوصفها النطاق المكاني المقترح للدراسة، لوجود عدد من شركات المقاولات والمشاريع الإنشائية التي تختلف من حيث الحجم وطبيعة الأعمال. ويساعد هذا التنوع على جمع آراء وخبرات العاملين في بيئات عمل مختلفة، والوصول إلى فهم أكثر واقعية لمدى تطبيق إجراءات إدارة مخاطر المشتريات داخل شركات المقاولات.

وتستهدف الدراسة العاملين الذين ترتبط وظائفهم بعمليات الشراء وإدارة المشاريع، ومنهم مديرو المشاريع، وموظفو إدارات المشتريات، والعاملون في التخطيط وإدارة المخاطر والإدارات المالية. وقد تم اختيار هذه الفئات بسبب معرفتها المباشرة

بمخاطر التوريد، واختيار الموردين، وتأخر المشتريات، وارتفاع التكاليف، ومدى تأثير هذه المشكلات على أداء المشروع واستقراره المالي.

وسيتم جمع البيانات من أفراد العينة باستخدام استبانة إلكترونية، تتضمن أسئلة وعبارات تقيس مستوى توحيد إجراءات إدارة المخاطر في عمليات شراء خدمات البناء، ومدى تأثيرها على المرونة المالية. وستكون المشاركة اختيارية، مع المحافظة على سرية بيانات المشاركين واستخدام الإجابات لأغراض البحث العلمي فقط.

وتعد شركات المقاولات في مدينة جدة بيئة مناسبة لتطبيق الدراسة، لأنها تسمح بدراسة العلاقة بين إجراءات إدارة مخاطر المشتريات والمرونة المالية في سياق عملي. ومن المتوقع أن تساعد البيانات التي سيتم جمعها على تحديد نقاط القوة والتحديات الموجودة في الممارسات الحالية، وتقديم مقترحات قابلة للتطبيق لتحسين إدارة مخاطر الشراء داخل مشاريع البناء.

1.10 مخطط المشروع المقترح

يتكون المشروع المقترح من خمسة فصول رئيسية، مرتبة على النحو الآتي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يتناول هذا الفصل مقدمة الدراسة، ومشكلة الدراسة، والفجوات النظرية والتطبيقية، وأهمية الدراسة، وأسئلتها، وأهدافها، وفرضياتها، ونموذج الدراسة، إضافة إلى منهجية الدراسة ومجال تطبيقها الميداني.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل المفاهيم الأساسية المرتبطة بتوحيد إجراءات إدارة المخاطر في عمليات شراء خدمات البناء، ومفهوم المرونة المالية وأبعادها. كما يعرض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، ويوضح العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

يتضمن هذا الفصل تصميم الدراسة ومنهجها، ومجتمع الدراسة، والعينة وطريقة اختيارها، وأداة جمع البيانات، وإجراءات إعداد الاستبانة، وأساليب التحقق من صدق الأداة وثباتها، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ونتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل تحليل البيانات التي سيتم جمعها من أفراد العينة، وعرض الخصائص العامة للمشاركين، وتحليل استجاباتهم تجاه متغيرات الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة، وعرض النتائج التي يتم التوصل إليها.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

يتضمن هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة ومقارنتها بما توصلت إليه الدراسات السابقة، ثم عرض أهم الاستنتاجات والتوصيات، وبيان حدود الدراسة، واقتراح موضوعات يمكن تناولها في دراسات مستقبلية.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

1.2 مقدمة الفصل :

يتناول هذا الفصل الدراسات السابقة والأدبيات العلمية المرتبطة بموضوع توحيد إجراءات إدارة مخاطر المشتريات في مشاريع البناء، وعلاقتها بتحقيق المرونة المالية في شركات المقاولات. وتساعد مراجعة الأدبيات على فهم ما توصلت إليه الدراسات السابقة، وتحديد المفاهيم الأساسية المرتبطة بمتغيرات الدراسة، إلى جانب التعرف على الجوانب التي ما زالت بحاجة إلى مزيد من البحث والتحليل.

ويبدأ الفصل بعرض الدراسات المتعلقة بإدارة مخاطر المشتريات في مشاريع البناء، بما يشمل تحديد المخاطر، وتحليلها وتقييمها، والتخطيط للاستجابة لها، ومتابعتها، وتقييم واختيار الموردين. ثم ينتقل إلى مناقشة الدراسات التي تناولت مفهوم المرونة المالية ومؤشراتها، مثل خفض التكاليف غير المتوقعة، والحد من آثار تأخر التوريد، وتحسين استقرار التدفقات المالية، وحماية هامش ربح المشروع.

كما يناقش الفصل الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة مخاطر المشتريات والأداء المالي للمشاريع، بهدف توضيح مدى إسهام الإجراءات المنظمةة والموحدة في تقليل الآثار المالية الناتجة عن مشكلات التوريد والشراء. وفي نهاية الفصل، يتم تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها في قطاع المقاولات بمدينة جدة.

2.2 - الدراسات المتعلقة بتوحيد إجراءات إدارة مخاطر المشتريات

2.2.1 - إدارة المخاطر في مشاريع البناء

تُعد إدارة المخاطر من العناصر الأساسية في إدارة مشاريع البناء، بسبب ما تتسم به هذه المشاريع من تعقيد وتعدد في الأطراف والأنشطة والتعاقدات. وتتعرض مشاريع البناء لمجموعة واسعة من المخاطر التي قد تؤثر على الوقت والتكلفة والجودة، مثل تقلب الأسعار، وتأخر التوريد، وضعف أداء الموردين، وعدم وضوح بعض المتطلبات التعاقدية، إضافة إلى المخاطر التشغيلية والتنظيمية. لذلك أصبح من الضروري أن تتم إدارة هذه المخاطر بصورة منظمة تبدأ من تحديدها وتحليلها وتقييمها، ثم اختيار الاستجابة المناسبة لها ومتابعتها خلال مراحل المشروع.

إلى أن عوامل المخاطر في مشاريع البناء ترتبط بصورة مباشرة بأداء التكلفة (Baloi and Price (2003 أشارت دراسة وأن تجاهل بعض المخاطر في المراحل المبكرة قد يؤدي إلى زيادة التكاليف وصعوبة السيطرة على ميزانية المشروع. وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي في توضيح أن إدارة المخاطر لا تقتصر على منع المشكلات التشغيلية، بل تسهم أيضًا في الحد من الآثار المالية التي قد تنتج عنها.

أن مخاطر مشاريع البناء تشمل مخاطر مرتبطة بالمقاولين، والموردين (El-Sayegh (2008 كما أوضحت دراسة والتأخير، والتكاليف، والعقود، وأن توزيع المخاطر بين الأطراف يحتاج إلى وضوح وتنظيم منذ بداية المشروع. وتؤكد هذه النتيجة أهمية وجود إجراءات محددة تساعد على تحديد مسؤولية كل طرف، وتمنع انتقال أثر المخاطر من مرحلة إلى أخرى دون معالجة.

أن إدارة المخاطر في المشاريع يجب ألا تركز فقط على (Ward and Chapman 2003) ومن ناحية أخرى، أوضح الأحداث السلبية المعروفة، بل ينبغي أن تشمل حالات عدم التأكد التي قد تؤثر على قرارات المشروع. ويتفق هذا الطرح مع موضوع الدراسة الحالية، لأن عمليات الشراء في مشاريع البناء تتأثر بعوامل متغيرة قد لا يمكن توقعها بالكامل، مثل تغير ظروف السوق أو تأخر الموردين أو ظهور متطلبات جديدة أثناء التنفيذ.

وبناءً على ما سبق، يتضح أن إدارة المخاطر في مشاريع البناء تمثل عملية مستمرة وليست إجراءً يتم مرة واحدة. كما أن فاعليتها تعتمد على وجود خطوات واضحة ومتكررة يمكن تطبيقها في مختلف المشاريع، وهو ما يدعم فكرة توحيد إجراءات إدارة المخاطر في عمليات الشراء.

2.2.2 - مخاطر المشتريات وسلاسل التوريد

ترتبط عمليات المشتريات في مشاريع البناء بسلسلة واسعة من الموردين والمقاولين من الباطن ومقدمي الخدمات، ولذلك فإن أي خلل في أحد أطراف سلسلة التوريد قد ينعكس على تنفيذ المشروع من حيث الوقت والتكلفة والجودة. وتشمل مخاطر المشتريات تأخر التوريد، وارتفاع الأسعار، وعدم مطابقة المواد أو الخدمات للمواصفات، وضعف قدرة الموردين على الالتزام بالكميات والمواعيد، إضافة إلى المخاطر التعاقدية واللوجستية.

أن مخاطر سلاسل التوريد يمكن أن تؤثر في استمرارية الأعمال وكفاءة العمليات، وأن التعامل معها (Tang 2006) أوضح يتطلب استراتيجيات واضحة تقلل من أثر الاضطرابات وتدعم قدرة المؤسسة على الاستجابة. وتفيد هذه النتيجة الدراسة الحالية في توضيح أن إدارة مخاطر المشتريات يجب أن تبدأ قبل التعاقد، من خلال تحليل الموردين والسوق وفترات التوريد والبدائل المتاحة.

إلى أن إدارة سلسلة التوريد في قطاع البناء لا تعتمد فقط على شراء المواد والخدمات، بل تشمل (Pryke 2009) كما أشار التنسيق بين الأطراف المختلفة وتبادل المعلومات والتخطيط المشترك. ويؤدي ضعف هذا التنسيق إلى زيادة احتمال التأخير وارتفاع التكاليف، خاصة عندما لا تكون احتياجات المشروع واضحة أو عندما يتم إشراك إدارة المشتريات في وقت متأخر.

وتبين الأدبيات أن مخاطر المشتريات لا تكون منفصلة عن بقية مخاطر المشروع، بل ترتبط بالجدول الزمني والتكلفة والجودة والتدفقات المالية. ولذلك فإن وجود إجراءات موحدة لتحديد مخاطر الشراء ومتابعتها يساعد على تقليل القرارات العشوائية وتحسين قدرة شركات المقاولات على التعامل مع المشكلات قبل أن تتحول إلى آثار مالية كبيرة.

2.2.3 - تحليل وتقييم مخاطر الشراء

يُعد تحليل وتقييم مخاطر الشراء من المراحل المهمة في إدارة المشتريات، لأنه يساعد المؤسسة على التمييز بين المخاطر البسيطة والمخاطر التي قد يكون لها تأثير كبير على المشروع. ولا يكفي تحديد الخطر فقط، بل يجب تقدير احتمال حدوثه وحجم تأثيره المحتمل على التكلفة والوقت والجودة واستمرارية التنفيذ.

تتضمن عملية تقييم المخاطر تحديد طبيعة الخطر وتحليل احتمالية حدوثه ونتائجه، ثم مقارنته، ISO 31000 وفقاً لمعيار بمعايير محددة لتحديد مستوى الأولوية والاستجابة المناسبة له. ويساعد هذا الأسلوب على توجيه اهتمام الإدارة نحو المخاطر الأكثر أهمية بدلاً من التعامل مع جميع المخاطر بالطريقة نفسها.

أن تحليل المخاطر يمكن أن يكون نوعياً أو كمياً. ويُستخدم التحليل النوعي لترتيب المخاطر وفق PMBOK كما يؤكد دليل احتمالية حدوثها وتأثيرها، بينما يُستخدم التحليل الكمي لتقدير أثر المخاطر بالأرقام، خصوصاً فيما يتعلق بالتكلفة والمدة الزمنية للمشروع. ويسهم الجمع بين النوعين في تكوين صورة أكثر دقة عن مستوى التعرض للمخاطر.

وفي عمليات شراء خدمات البناء، يمكن أن يشمل تقييم المخاطر دراسة قدرة المورد المالية والفنية، وسجله السابق، ومدى التزامه بالمواعيد، واحتمالية تغير الأسعار، وتوفر المواد أو الخدمات المطلوبة. وتساعد هذه المعايير على تقليل الاعتماد على السعر وحده عند اتخاذ قرار الشراء.

وبناءً على ذلك، فإن توحيد معايير تحليل وتقييم مخاطر الشراء يسهم في تحسين جودة القرارات، ويقلل من اختلاف أسلوب التقييم بين مشروع وآخر، كما يساعد على توثيق أسباب اختيار المورد أو رفضه بصورة أكثر موضوعية.

2.2.4 - التخطيط للاستجابة لمخاطر الشراء

أتي التخطيط للاستجابة للمخاطر بعد تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها، ويهدف إلى اختيار الإجراءات المناسبة للتعامل مع كل خطر وفق مستوى احتماليته وتأثيره على المشروع. وتختلف الاستجابة من خطر إلى آخر، فقد يتم تجنب الخطر، أو تقليل احتمالية حدوثه أو تأثيره، أو نقله إلى طرف آخر من خلال العقود والتأمينات، أو قبوله مع وضع خطة احتياطية للتعامل معه عند وقوعه.

وفي عمليات شراء خدمات البناء، يمكن أن تشمل الاستجابة للمخاطر إعداد قائمة بموردين بديلين، والتعاقد المبكر على المواد أو الخدمات ذات فترات التوريد الطويلة، وتثبيت الأسعار عند توقع ارتفاعها، وتحديد شروط واضحة للجودة والتسليم، إضافة إلى وضع جزاءات تعاقدية في حال التأخير أو عدم الالتزام بالموصفات.

كما يمكن أن تتضمن خطط الاستجابة تخصيص احتياطي زمني ومالي لبعض المشتريات المهمة، بحيث لا يؤدي حدوث خلل مفاجئ إلى توقف الأعمال أو الضغط على ميزانية المشروع. ويساعد هذا الاحتياطي على زيادة قدرة المشروع على التعامل مع الأحداث غير المتوقعة دون التأثير بصورة كبيرة على سير التنفيذ.

وتوضح الأدبيات المتعلقة بإدارة المخاطر أن فاعلية الاستجابة لا تعتمد فقط على اختيار الإجراء المناسب، بل تتطلب أيضاً تحديد المسؤول عن تنفيذ الاستجابة، والموارد اللازمة، والوقت المتوقع للتنفيذ، وكيفية متابعة نتائجها. لذلك فإن توحيد إجراءات التخطيط للاستجابة يساعد على ضمان التعامل مع المخاطر وفق أسلوب واضح، بدلاً من الاعتماد على ردود فعل متأخرة بعد وقوع المشكلة.

وبناءً على ذلك، يمكن أن يسهم التخطيط المبكر للاستجابة لمخاطر الشراء في الحد من آثار التأخير وارتفاع التكاليف وضعف أداء الموردين، كما يدعم قدرة شركات المقاولات على حماية مواردها وتحقيق قدر أكبر من المرونة المالية.

2.2.5 - متابعة ومراقبة مخاطر الشراء

تُعد متابعة ومراقبة مخاطر الشراء عملية مستمرة تهدف إلى التأكد من أن المخاطر المحددة ما زالت تحت السيطرة، وأن خطط الاستجابة الموضوعة يتم تنفيذها بالشكل المطلوب. كما تساعد هذه المرحلة على اكتشاف مخاطر جديدة قد تظهر أثناء تنفيذ المشروع، أو ملاحظة تغير مستوى بعض المخاطر نتيجة تغير الأسعار أو ظروف السوق أو أداء الموردين، وتشمل عملية المتابعة مراجعة حالة الموردين، ومراقبة مواعيد التوريد، والتحقق من مطابقة المواد والخدمات للمواصفات ومتابعة الالتزامات التعاقدية، إضافة إلى تحديث سجل المخاطر بصورة دورية. ويساعد ذلك على التدخل المبكر عند ظهور مؤشرات تدل على احتمال وقوع تأخير أو زيادة في التكلفة.

كما تتيح المراقبة المستمرة مقارنة الأداء الفعلي بما تم التخطيط له، وتحديد ما إذا كانت إجراءات الاستجابة قد نجحت في تقليل أثر الخطر. وفي حال عدم تحقيق النتائج المطلوبة، يمكن تعديل خطة الاستجابة أو اختيار إجراء بديل يتناسب مع الوضع الجديد.

وتبرز أهمية هذه المرحلة في مشاريع البناء بسبب طول فترة التنفيذ وتعدد الموردين والمقاولين من الباطن. فقد يتغير أداء المورد مع الوقت، أو تظهر مشكلات لوجستية لم تكن متوقعة عند بداية التعاقد. لذلك فإن الاعتماد على تقييم واحد في بداية المشروع لا يكون كافيًا دون متابعة لاحقة.

وبناءً على ذلك، فإن توحيد إجراءات متابعة ومراقبة مخاطر الشراء يساعد شركات المقاولات على اكتشاف الانحرافات بصورة أسرع، وتحسين توثيق المشكلات والإجراءات المتخذة، والاستفادة من الدروس المستفادة في المشاريع المستقبلية. كما يسهم ذلك في تقليل الخسائر الناتجة عن التأخر في التعامل مع المشكلات.

2.2.6 - تقييم واختيار الموردين

يُعد تقييم واختيار الموردين من أهم مراحل إدارة مخاطر المشتريات، لأن جودة المورد وقدرته على الالتزام تؤثران بصورة مباشرة على تنفيذ المشروع من حيث الوقت والتكلفة والجودة. ولا ينبغي أن يعتمد اختيار المورد على السعر الأقل فقط، بل يجب أن يشمل مجموعة من المعايير الفنية والمالية والتشغيلية التي تساعد على تقليل المخاطر المحتملة قبل التعاقد.

أن اختيار المقاولين والموردين يحتاج إلى استخدام معايير متعددة، مثل (Hatush and Skitmore 1998) أوضحت دراسة الخبرة السابقة، والقدرة الفنية، والوضع المالي، وجودة الأداء، والقدرة على الالتزام بالجدول الزمني. ويؤدي الاعتماد على معيار واحد إلى زيادة احتمال اختيار مورد غير مناسب، حتى وإن كان عرضه المالي منخفضًا.

أن عملية تقييم الموردين أصبحت تعتمد بصورة متزايدة على أساليب متعددة المعايير (Ho et al. 2010) كما بينت دراسة، بسبب تعقيد قرارات الشراء وتعدد العوامل المؤثرة فيها. وأشارت الدراسة إلى أن الجودة، والتكلفة، وموثوقية التسليم والمرونة، والقدرات الفنية تعد من أبرز المعايير المستخدمة في تقييم الموردين.

وفي مشاريع البناء، يمكن أن يشمل تقييم المورد مراجعة سجله في المشاريع السابقة، ومدى التزامه بالمواعيد، ونسبة المواد المرفوضة، وقدرته على توفير الكميات المطلوبة، واستجابته للمشكلات، إضافة إلى وضعه المالي وقدرته على الاستمرار خلال مدة المشروع.

ويساعد توحيد نموذج تقييم الموردين على تحقيق العدالة والموضوعية في عملية الاختيار، كما يحيد من الاعتماد على الاجتهادات الشخصية أو العلاقات السابقة. ويمكن الاحتفاظ بنتائج التقييم في قاعدة بيانات تساعد الشركة على اتخاذ قرارات أفضل في المشاريع اللاحقة.

وبناءً على ذلك، فإن التقييم المنظم للموردين يسهم في تقليل مخاطر التأخير وعدم المطابقة وارتفاع التكاليف، كما يعزز استقرار سلسلة التوريد ويدعم قدرة شركات المقاولات على تحقيق المرونة المالية.

2.3- الدراسات المتعلقة بالمرونة المالية

2.3.1 - مفهوم المرونة المالية

تشير المرونة المالية إلى قدرة المؤسسة على مواجهة الظروف غير المتوقعة والاضطرابات المالية دون أن تفقد قدرتها على الاستمرار في تنفيذ أعمالها أو الوفاء بالتزاماتها. ولا تقتصر المرونة المالية على توفر السيولة فقط، بل تشمل قدرة الشركة على التحكم في التكاليف، والمحافظة على استقرار التدفقات النقدية، وحماية هامش الربح، والتكيف مع التغيرات التي قد تؤثر على المشروع.

وفي قطاع المقاولات، تكتسب المرونة المالية أهمية خاصة بسبب طبيعة المشاريع طويلة المدة، وارتفاع قيمة الالتزامات المالية، وتعدد الموردين والمقاولين من الباطن، واحتمالية حدوث تأخير أو تغير في الأسعار. وقد يؤدي أي خلل في عمليات الشراء أو التوريد إلى زيادة التكاليف أو تأخر الإنجاز، وهو ما ينعكس على الوضع المالي للمشروع والشركة.

أن المرونة المالية ترتبط بقدرة المؤسسة على المحافظة على قدرتها التمويلية (Brigham and Ehrhardt 2016) يرى والتعامل مع الفرص أو الأزمات دون تعرضها لضغوط مالية كبيرة. ويعني ذلك أن المؤسسة المرنة ماليًا تكون أكثر استعدادًا لمواجهة التغيرات المفاجئة في التكاليف أو التدفقات النقدية.

أن الإدارة الفاعلة للمخاطر تساعد المؤسسات على تقليل الآثار المالية الناتجة (Merna and Al-Thani 2008) كما أوضح عن الأحداث غير المتوقعة، من خلال التنبؤ بالمخاطر ووضع خطط مناسبة للتعامل معها. وهذا يوضح أن المرونة المالية ترتبط بصورة مباشرة بجودة إدارة المخاطر داخل المؤسسة.

إلى أن المرونة تعتمد على قدرة المؤسسة على مقاومة (Pettit et al. 2010) وفي سياق سلاسل التوريد، أشارت دراسة أن جاهزية الشركات (Ambulkar et al. 2015) الاضطرابات والتكيف معها واستعادة الأداء بعد حدوثها. كما بينت دراسة وقدرتها على الاستجابة لاضطرابات سلسلة التوريد تسهم في تقليل آثارها على الأداء والاستمرارية.

وبناءً على ذلك، يمكن اعتبار المرونة المالية في شركات المقاولات نتيجة لقدرة الشركة على تقليل التكاليف الطارئة، والحفاظ على استقرار التدفقات المالية، وحماية هامش الربح، ومواصلة تنفيذ المشروع رغم المخاطر التشغيلية والمالية التي قد تواجهه.

2.3.2 - خفض التكاليف غير المتوقعة

تُعد التكاليف غير المتوقعة من أبرز التحديات التي تواجه مشاريع البناء، لأنها قد تظهر نتيجة تأخر التوريد، أو تغيير أسعار المواد والخدمات، أو ضعف أداء الموردين، أو الحاجة إلى إعادة العمل بسبب عدم مطابقة المواد للمواصفات. وتؤدي هذه التكاليف إلى الضغط على ميزانية المشروع وتقليل هامش الربح، خصوصاً إذا لم تكن هناك إجراءات واضحة للتنبؤ بالمخاطر والتعامل معها مبكراً.

أن عوامل المخاطر في مشاريع البناء ترتبط ارتباطاً مباشراً بأداء التكلفة، وأن (Baloi and Price (2003 أوضحت دراسة ضعف إدارة هذه المخاطر قد يؤدي إلى تجاوزات مالية يصعب التحكم بها في المراحل المتأخرة من المشروع. وتؤكد هذه النتيجة أهمية تقييم المخاطر قبل اتخاذ قرارات الشراء، بدلاً من انتظار ظهور المشكلة أثناء التنفيذ.

أن مخاطر التكلفة والتأخير والعقود من أكثر المخاطر تأثيراً في مشاريع البناء، وأن (El-Sayegh (2008 كما بينت دراسة توزيع المخاطر بشكل واضح بين الأطراف يسهم في تقليل الخسائر الناتجة عنها. وفي هذا السياق، فإن تحديد مسؤوليات الموردين، ووضع شروط تعاقدية واضحة، واختيار الموردين وفق معايير دقيقة، يمكن أن يساعد في تقليل التكاليف الطارئة وتسهم إدارة مخاطر المشتريات في خفض التكاليف غير المتوقعة من خلال دراسة السوق، ومقارنة الموردين، وتحليل فترات التوريد، وتحديد البدائل المتاحة، ووضع احتياطات مناسبة للمخاطر ذات التأثير العالي. كما أن المتابعة المستمرة لأداء الموردين تساعد على اكتشاف المشكلات في وقت مبكر قبل أن تؤدي إلى زيادة كبيرة في التكلفة.

وبناءً على ذلك، فإن توحيد إجراءات إدارة مخاطر الشراء يمكن أن يسهم في الحد من التكاليف غير المخطط لها، وتحسين القدرة على ضبط ميزانية المشروع، ودعم المرونة المالية لشركات المقاولات.

2.3.3 - استقرار التدفقات المالية

يُعد استقرار التدفقات المالية من المؤشرات الأساسية للمرونة المالية في شركات المقاولات، لأن تنفيذ المشاريع يعتمد على توفر السيولة في الأوقات المناسبة لتغطية تكاليف المواد والخدمات ورواتب العاملين ومستحقات الموردين والمقاولين من الباطن. وقد يؤدي أي خلل في التوريد أو زيادة مفاجئة في التكاليف إلى إرباك التدفقات المالية وتأخير الالتزامات المرتبطة بالمشروع.

ترتبط التدفقات المالية في مشاريع البناء بشكل مباشر بجدول التنفيذ وبرنامج المشتريات. فعندما تتأخر المواد أو الخدمات، قد تتوقف بعض الأنشطة، بينما تستمر الشركة في تحمل تكاليف العمالة والمعدات والمصاريف التشغيلية. كما قد تضطر إلى شراء بدائل بصورة عاجلة، وهو ما يزيد الضغط على السيولة ويؤثر على التوازن المالي للمشروع.

وتساعد إدارة مخاطر المشتريات على تحسين استقرار التدفقات المالية من خلال التخطيط المبكر للاحتياجات، وتحديد المشتريات ذات فترات التوريد الطويلة، وتوقع التغيرات المحتملة في الأسعار، وربط مواعيد التوريد بالجدول الزمني للمشروع. كما يسهم التفاوض على شروط دفع مناسبة مع الموردين في تقليل الضغط المالي وتحسين توزيع المدفوعات على مراحل التنفيذ.

وأوضحت الأدبيات المتعلقة بالمرونة وسلاسل التوريد أن قدرة المؤسسة على الاستعداد للاضطرابات والاستجابة لها تقلل من آثارها على استمرارية الأعمال. وفي هذا السياق، فإن وجود موردين بديلين وخطط احتياطية للمشتريات يساعد على منع توقف المشروع وتقليل الحاجة إلى مدفوعات طارئة وغير مخططة.

وبناءً على ذلك، فإن توحيد إجراءات إدارة مخاطر المشتريات يساهم في تحسين التنبؤ بالاحتياجات المالية، وتقليل التقلبات المفاجئة في المدفوعات، والمحافظة على استقرار التدفقات المالية داخل شركات المقاولات.

2.3.4 - حماية هامش ربح المشروع

يُعد هامش الربح من المؤشرات المهمة لنجاح مشاريع البناء، لأنه يعكس قدرة الشركة على تنفيذ المشروع ضمن التكلفة المخططة وتحقيق العائد المتوقع. ويتأثر هامش الربح بصورة مباشرة بالمخاطر المرتبطة بالمشتريات، مثل ارتفاع أسعار المواد والخدمات، وتأخر الموردين، والحاجة إلى الشراء العاجل، ورفض المواد غير المطابقة، وإعادة بعض الأعمال. وقد يبدو قرار اختيار المورد الأقل سعرًا مناسبًا في البداية، لكنه قد يؤدي لاحقًا إلى تكاليف إضافية إذا لم يلتزم المورد بالموصفات أو مواعيد التوريد. وتشمل هذه التكاليف توقف العمالة والمعدات، وزيادة المصروفات التشغيلية، وشراء بدائل بسعر أعلى، وتحمل تكاليف إعادة العمل. ولذلك فإن تقييم المورد يجب أن يعتمد على القيمة الكلية للعرض، وليس على السعر وحده.

وتساعد إدارة مخاطر المشتريات على حماية هامش الربح من خلال تحليل المخاطر المالية قبل التعاقد، ومراجعة شروط الأسعار والدفع، وتحديد مسؤوليات الأطراف، ووضع شروط واضحة للتأخير وعدم المطابقة. كما يساهم التخطيط المبكر للمشتريات في تقليل الحاجة إلى القرارات الطارئة التي تكون غالبًا أكثر تكلفة. إلى أن توزيع المخاطر في عقود البناء يؤثر في قدرة الأطراف على التحكم في التكلفة (Lam et al. (2007) وأشارت دراسة والأداء المالي للمشروع. كما توضح الأدبيات المتعلقة بإدارة المخاطر أن التحديد المبكر للمخاطر والاستجابة المناسبة لها يساعدان على تقليل الانحرافات المالية وحماية العوائد المتوقعة.

وبناءً على ذلك، فإن توحيد إجراءات إدارة مخاطر المشتريات يساعد شركات المقاولات على اتخاذ قرارات شراء أكثر توازنًا، وتقليل الخسائر الناتجة عن التأخير أو ضعف أداء الموردين، والمحافظة على هامش ربح المشروع.

2.3.5 - مواجهة المخاطر المالية واستمرارية المشروع

تمثل القدرة على مواجهة المخاطر المالية عنصرًا أساسيًا في تحقيق المرونة المالية، لأنها تعكس مدى قدرة الشركة على الاستمرار في تنفيذ أعمالها عند حدوث تغيرات مفاجئة في التكاليف أو اضطرابات في التوريد أو تأخر في تنفيذ بعض الأنشطة. وفي مشاريع البناء، قد تؤدي هذه المخاطر إلى توقف أجزاء من المشروع أو الحاجة إلى توفير تمويل إضافي أو تحمل نفقات لم تكن ضمن الخطة الأصلية.

،وتسهم إدارة مخاطر المشتريات في تعزيز قدرة الشركة على مواجهة هذه الظروف من خلال تحديد المشتريات الحرجة ووضع خطط بديلة للموردين، وتقدير أثر المخاطر على التكلفة والوقت، وتخصيص احتياطات مناسبة. كما يساعد التنسيق بين إدارة المشتريات وإدارة المشاريع والإدارة المالية على اتخاذ قرارات أسرع وأكثر دقة عند حدوث أي اضطراب إلى أن مرونة سلسلة التوريد تعتمد على تحقيق توازن بين مواطن الضعف والقدرات (Pettit et al. (2010 أشارت دراسة التي تمتلكها المؤسسة لمواجهة الاضطرابات. ويعني ذلك أن المؤسسة لا تستطيع منع جميع المخاطر، لكنها تستطيع تقليل آثارها من خلال الاستعداد والتخطيط وتوفير بدائل مناسبة

أن جاهزية المؤسسة وقدرتها على الاستجابة لاضطرابات سلسلة التوريد (Ambulkar et al. (2015 كما أوضحت دراسة تسهمان في دعم استمرارية الأعمال وتقليل آثار تلك الاضطرابات على الأداء. وتفيد هذه النتيجة الدراسة الحالية في بيان أن توحيد إجراءات إدارة مخاطر المشتريات يمكن أن يعزز قدرة شركات المقاولات على التعامل مع التغيرات المفاجئة دون التأثير الكبير في تنفيذ المشاريع

وبناءً على ذلك، فإن مواجهة المخاطر المالية لا تعتمد فقط على توفر الموارد المالية، بل ترتبط أيضاً بجودة التخطيط للمشتريات، ووجود بدائل للموردين، وسرعة اكتشاف المشكلات، ووضوح مسؤوليات التعامل معها. ويسهم ذلك في حماية استمرارية المشروع ودعم المرونة المالية للشركة

2.4- الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين توحيد إجراءات إدارة مخاطر المشتريات والمرونة المالية

توضح الدراسات السابقة وجود علاقة واضحة بين جودة إدارة مخاطر المشتريات وبين قدرة المؤسسة على المحافظة على أدائها المالي واستمرارية أعمالها. فعندما تكون إجراءات تحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها ومتابعتها واضحة وموحدة تصبح الشركة أكثر قدرة على الحد من التكاليف غير المتوقعة، وتقليل آثار التأخير، وتحسين استقرار التدفقات المالية، وحماية هامش ربح المشروع

،إلى أن المخاطر المرتبطة بمشاريع البناء تؤثر بصورة مباشرة في أداء التكلفة (Baloi and Price (2003 أشارت دراسة EI- وهو ما يعني أن تحسين عملية تحديد المخاطر وتحليلها يمكن أن يساعد على تقليل الانحرافات المالية. كما أوضحت دراسة أن مخاطر التأخير والتكلفة والعقود من بين المخاطر المؤثرة في مشاريع البناء، وأن التعامل المنظم معها (Sayegh (2008 يساعد على تحسين توزيع المسؤوليات والحد من الخسائر الناتجة عنها

أن إدارة مخاطر سلسلة التوريد تسهم في تقليل آثار الاضطرابات وتحسين (Tang (2006 وفي مجال سلاسل التوريد، بين قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات. ويتفق ذلك مع موضوع الدراسة الحالية، لأن عمليات المشتريات تمثل جزءاً أساسياً من سلسلة التوريد في شركات المقاولات، وأي خلل فيها قد يؤدي إلى ارتفاع التكاليف أو توقف بعض الأعمال

،أن تقييم الموردين باستخدام معايير متعددة يساعد على تحسين قرارات الاختيار (Ho et al. (2010 كما أظهرت دراسة ويقلل من المخاطر الناتجة عن الاعتماد على السعر وحده. ويدعم ذلك العلاقة بين تقييم واختيار الموردين وبين تحقيق المرونة المالية، لأن المورد القادر على الالتزام بالجودة والوقت يقلل من احتمال حدوث تكاليف طارئة أو تأخير في تنفيذ المشروع

أن مرونة سلسلة التوريد تعتمد على قدرة المؤسسة على مقاومة (Pettit et al. 2010) ومن جهة أخرى، أوضحت دراسة أن جاهزية المؤسسة (Ambulkar et al. 2015) الاضطرابات والتكيف معها واستعادة الأداء بعد حدوثها. كما بينت دراسة وقدرتها على الاستجابة للاضطرابات تسهمان في دعم استمرارية الأعمال وتقليل الآثار السلبية على الأداء

وتشير هذه النتائج مجتمعة إلى أن توحيد إجراءات إدارة مخاطر المشتريات يمكن أن يدعم المرونة المالية من خلال تحسين الاستعداد للمخاطر، وتحديد الموردين المناسبين، ووضع خطط بديلة، ومراقبة الأداء بصورة مستمرة. كما يساعد التوحيد على تقليل اختلاف القرارات بين المشاريع، وتحسين توثيق المخاطر، والاستفادة من الخبرات السابقة في تجنب تكرار المشكلات وبناءً على ذلك، تفترض الدراسة الحالية أن تطبيق إجراءات موحدة لإدارة مخاطر المشتريات في شركات المقاولات يمكن أن يؤدي إلى خفض التكاليف غير المتوقعة، والحد من آثار تأخر التوريد، وتحسين استقرار التدفقات المالية، وحماية هامش الربح، وتعزيز القدرة على مواجهة المخاطر المالية

2.5 - الفجوة البحثية

، على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت إدارة المخاطر في مشاريع البناء، ومخاطر سلاسل التوريد، وتقييم الموردين والمرونة المالية، فإن معظم هذه الدراسات تناولت كل موضوع بصورة منفصلة أو ركزت على جانب محدد من جوانب الأداء التشغيلي والمالي. فقد ركزت بعض الدراسات على أثر المخاطر في تكلفة مشاريع البناء، بينما اهتمت دراسات أخرى بتقييم الموردين أو مرونة سلاسل التوريد، دون الربط بصورة مباشرة بين توحيد إجراءات إدارة مخاطر المشتريات وتحقيق المرونة المالية في شركات المقاولات

كما أن عددًا من الدراسات السابقة أجري في بيئات وأسواق تختلف عن بيئة قطاع المقاولات في المملكة العربية السعودية، مما يجعل من الضروري دراسة الموضوع في سياق محلي يتأثر بالمشاريع الإنشائية الكبرى، ومتطلبات كفاءة الإنفاق، والمحتوى المحلي، وسرعة التوسع في قطاع البناء

وتظهر فجوة أخرى في محدودية الدراسات التي تناولت أبعاد إدارة مخاطر المشتريات بصورة متكاملة، وتشمل تحديد مخاطر الشراء، وتحليلها وتقييمها، والتخطيط للاستجابة لها، ومتابعتها ومراقبتها، وتقييم واختيار الموردين، ثم قياس أثر هذه الأبعاد على مؤشرات المرونة المالية، مثل خفض التكاليف غير المتوقعة، والحد من آثار تأخر التوريد، وتحسين استقرار التدفقات المالية، وحماية هامش الربح، وتعزيز القدرة على مواجهة المخاطر المالية

وبناءً على ذلك، تسعى الدراسة الحالية إلى معالجة هذه الفجوة من خلال دراسة أثر توحيد إجراءات إدارة المخاطر في عمليات شراء خدمات البناء على تحقيق المرونة المالية في شركات المقاولات بمدينة جدة، بما يوفر فهمًا أكثر ارتباطًا بالبيئة العملية في المملكة العربية السعودية

2.6 - خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل الأدبيات والدراسات السابقة المرتبطة بتوحيد إجراءات إدارة مخاطر المشتريات والمرونة المالية في شركات المقاولات. وقد تم عرض المفاهيم المتعلقة بإدارة المخاطر في مشاريع البناء، ومخاطر المشتريات وسلاسل التوريد وتحليل وتقييم المخاطر، والتخطيط للاستجابة لها، ومتابعتها ومراقبتها، إضافة إلى تقييم واختيار الموردين. كما تناول الفصل مفهوم المرونة المالية وأهم مؤشراتنا في قطاع المقاولات، ومنها خفض التكاليف غير المتوقعة، وتحسين استقرار التدفقات المالية، وحماية هامش ربح المشروع، وتعزيز القدرة على مواجهة المخاطر المالية واستمرارية التنفيذ. وأظهرت مراجعة الدراسات السابقة أن الإدارة المنظمة لمخاطر المشتريات يمكن أن تسهم في تقليل آثار التأخير وارتفاع التكاليف وضعف أداء الموردين، كما تدعم قدرة الشركات على الاستجابة للاضطرابات والمحافظة على أدائها المالي. كما تبين أن تقييم الموردين والتخطيط المبكر للمشتريات ومتابعة المخاطر بصورة مستمرة تعد من العوامل المهمة في تحسين القرارات وتقليل الخسائر المحتملة.

ومع ذلك، كشفت مراجعة الأدبيات عن وجود فجوة بحثية تتمثل في محدودية الدراسات التي ربطت بصورة مباشرة بين توحيد إجراءات إدارة مخاطر المشتريات وتحقيق المرونة المالية في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية. ومن هنا تأتي أهمية الدراسة الحالية في محاولة معالجة هذه الفجوة من خلال تطبيقها على شركات المقاولات في مدينة جدة.

وبذلك يكون هذا الفصل قد وفر الأساس النظري الذي تستند إليه الدراسة الحالية، ومهد للانتقال إلى الجوانب المنهجية والتطبيقية المرتبطة بقياس متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها.

أولاً: إدارة المخاطر في المشاريع والبناء

Aloini, D., Dulmin, R., & Mininno, V. (2007). Risk management in ERP project introduction: Review of the literature. *Information & Management*, 44(6), 547–567.
<https://doi.org/10.1016/j.im.2007.05.004>

Baloi, D., & Price, A. D. F. (2003). Modelling global risk factors affecting construction cost performance. *International Journal of Project Management*, 21(4), 261–269.
[https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00017-0](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00017-0)

El-Sayegh, S. M. (2008). Risk assessment and allocation in the UAE construction industry. *International Journal of Project Management*, 26(4), 431–438.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.07.004>

ثانياً: إدارة المشتريات وسلاسل التوريد في البناء

Hatush, Z., & Skitmore, M. (1998). Contractor selection using multicriteria utility theory: An additive model. *Building and Environment*, 33(2–3), 105–115.

[https://doi.org/10.1016/S0360-1323\(97\)00016-4](https://doi.org/10.1016/S0360-1323(97)00016-4)

Pryke, S. (Ed.). (2009). *Construction supply chain management: Concepts and case studies*. Wiley-Blackwell.

ثالثاً: المرونة المالية وكفاءة التكلفة في المشاريع

Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2016). *Financial management: Theory and practice* (15th ed.). Cengage Learning.

Lam, K. C., Wang, D., Lee, P. T. K., & Tsang, Y. T. (2007). Modelling risk allocation decision in construction contracts. *International Journal of Project Management*, 25(5), 485–493.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.11.005>

Merna, T., & Al-Thani, F. F. (2008). *Corporate risk management* (2nd ed.). John Wiley & Sons.

رابعاً: رؤية المملكة 2030 وقطاع البناء السعودي

Kingdom of Saudi Arabia, Vision 2030 Program. (2016). *Vision 2030: Kingdom of Saudi Arabia*.
<https://www.vision2030.gov.sa>

Saudi Central Bank (SAMA). (2023). *Annual report 2023*.

<https://www.sama.gov.sa>

خامساً: نماذج إدارة المخاطر المعيارية

International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018 — Risk management: Guidelines*. ISO.

<https://www.iso.org/standard/65694.html>

Ward, S., & Chapman, C. (2003). Transforming project risk management into project uncertainty management. *International Journal of Project Management*, 21(2), 97–105.
[https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(01\)00080-1](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(01)00080-1)

سادساً: مراجع التسليم الثاني

Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) and the standard for project management* (7th ed.). Project Management Institute.
<https://www.pmi.org/standards/pmbok>

Ho, W., Xu, X., & Dey, P. K. (2010). Multi-criteria decision making approaches for supplier evaluation and selection: A literature review. *European Journal of Operational Research*, 202(1), 16–24.
<https://doi.org/10.1016/j.ejor.2009.05.009>

Ambulkar, S., Blackhurst, J., & Grawe, S. (2015). Firm's resilience to supply chain disruptions: Scale development and empirical examination. *Journal of Operations Management*, 33–34, 111–122.

<https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.11.002>

Pettit, T. J., Fiksel, J., & Croxton, K. L. (2010). Ensuring supply chain resilience: Development of a conceptual framework. *Journal of Business Logistics*, 31(1), 1–21.

<https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2010.tb00125.x>

Tang, C. S. (2006). Perspectives in supply chain risk management. *International Journal of Production Economics*, 103(2), 451–488.

<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2005.12.006>

Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson.

<https://www.pearson.com/en-gb/subject-catalog/p/research-methods-for-business-students/P200000003553/9781292208787>