

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	2
1.1. المقدمة:	3
1.2. مشكلة الدراسة	4
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	5
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	6
1.3. أهمية الدراسة	6
1.3.1. على المستوى النظري:	8
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	8
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
1.2. فرضيات الدراسة	12
2.2. نموذج الدراسة	13
1.2.2. متغير مستقل	13
2.2.2. متغير تابع	13
3.2.2. متغيرات ديموغرافية	13
3.2. منهجية الدراسة	14
4.2. الدراسة الميدانية	15
5.2. مخطط المشروع المقترح	16
المراجع المستخدمة	17

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.

1.2.1 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.

1.2.2 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 تعيّنته 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 مفيدًا 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 سعرًا مناسبًا 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 أيضًا 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.

1.3.1 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 يسهم 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.

1.3.2 الأهمية العملية

من الناحية التطبيقية، يمكن أن يساعد هذا البحث شركات البناء على مراجعة إجراءات الشراء لديها وتطويرها بشكل أكثر تنظيماً. 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 .

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

1.2 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

2.2 نموذج الدراسة

1.2.2 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.

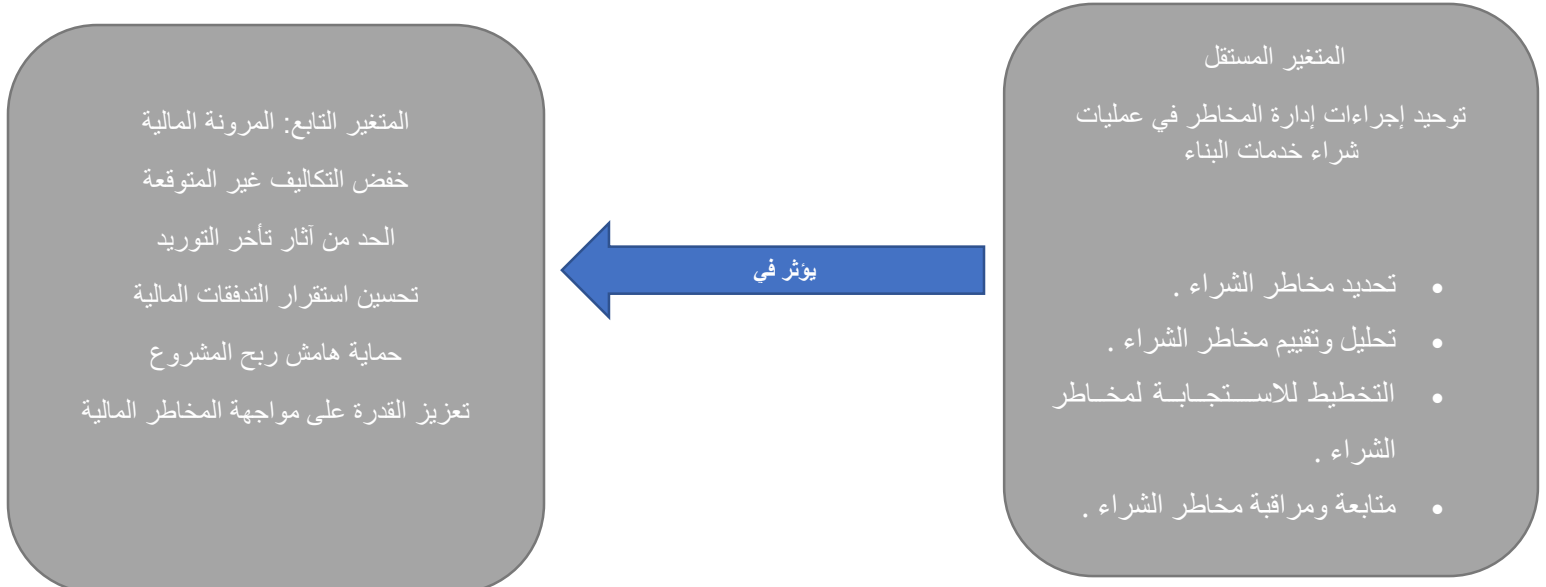
2.2.2 المتغير التابع

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 .

3.2.2 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

3.2 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 قسدية 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 .

4.2 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.

5.2 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.

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>