

دور إدارة المخاطر في إنقاذ المشاريع المتعثرة

دراسة حالة – قطاع نقل الطاقة الكهربائية في سورية

The Role of Risk Management in Rescuing Troubled Projects

Study Case – Power Transmission Sector in Syria

”مشروع بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة المشاريع باللغة الأجنبية“

إعداد الطالب

مهند زهير الجابر

إشراف

د.

الفصل الأول: مقدمة البحث

١,١. مقدمة:

يعد قطاع الكهرباء في سورية من القطاعات الهامة والحيوية في الاقتصاد السوري، ويشرف على هذا القطاع بشكل رئيسي وزارة الكهرباء من خلال مجموعة من المؤسسات والشركات العامة التابعة للوزارة، والتي تتولى استثمار الشبكة الكهربائية وتوليد ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية والإشراف على الاستهلاك والمراقبة والصيانة والتحديث المستمر لجميع مفاصل تلك الشبكة، وتنفذ الوزارة خطة الإشراف على هذا القطاع من خلال ثلاث مؤسسات رئيسية وهي المؤسسة العامة لتوليد الطاقة الكهربائية، والمؤسسة العامة لنقل الكهرباء، والمؤسسة العامة لتوزيع الطاقة الكهربائية، والتي تشرف بدورها على مجموعة من شركات التوليد والاستثمار والتوزيع في مختلف المحافظات السورية.

تنفذ المؤسسات الثلاثة خطط الاستثمار للشبكة الكهربائية من خلال مجموعة من المشاريع تقوم بتنظيمها على شكل طلبات عروض ومناقصات وعطاءات، تشارك فيها العديد من شركات القطاع الخاص وشركات المقاولات، وتُنفذ المؤسسات الثلاثة بموازنة سنوية تشكل جزء كبير من موازنة الحكومة السورية لمختلف القطاعات.

تعد شركات القطاع الخاص التي تعمل في مجال الكهرباء حالياً من أهم الشركات المستثمرة في سورية إلى جانب الشركات العاملة في مجال الاتصالات والموارد المائية وشركات النفط والغاز التي كانت تسبقها استثمارياً قبل الأزمة والحرب في سورية، حيث يبلغ استثمار وزارة الكهرباء من الشبكة ما يقارب ٨٤ % من كامل الاستطاعة المركبة في سورية، وتعد المؤسسة العامة لنقل الكهرباء ثاني المؤسسات أهمية في وزارة الكهرباء والتي تم إحداثها وفقاً للمرسوم ٣٥٥ لعام ٢٠١١، حيث ترفد بثاني أكبر جزء من الموازنة المخصصة لوزارة الكهرباء، وتشرف على تشغيل كافة خطوط النقل ومحطات التحويل العامة على توتر ٦٦ / ٢٣٠ / ٤٠٠ ك.ف، كما تشرف على مشروع الربط الثاني مع الدول العربية، والربط التزامني مع شبكة الكهرباء التركية.

تقوم المؤسسة العامة لنقل الكهرباء بنوعين من المشاريع، الأول منها مشاريع التوريدات والتي تزود من خلالها حاجة المحطات وخطوط النقل بالقطع التبديلية اللازمة للصيانة، والنوع الثاني منها المشاريع الإنشائية التي تقوم من خلالها بإنشاء المحطات وخطوط النقل على التوترات العالية والمتوسطة في شبكة الكهرباء، حيث بلغت عدد المشاريع المعلنة لعام ٢٠١٨ في مؤسسة نقل الكهرباء ما يقارب ٤٧ مشروعاً، تنوعت

بين طلبات عروض ومناقصات داخلية وخارجية، لكن على خلاف السنوات السابقة لعام ٢٠١٣ لم يكن هناك أي مشروع إنشائي لإنشاء خطوط أو محطات وإنما كانت جميعها مشاريع صيانة، وذلك لما حصل من تعثر منذ بداية عام ٢٠١٣ على المشاريع الإنشائية ومشاريع التوريدات، كما يبلغ عدد الشركات الخاصة وشركات المقاولات المسجلة لدى دائرة العقود في المؤسسة ما يقارب ٣٤ شركة.

بينما تعد المقاولات الإنشائية في قطاع نقل الكهرباء في سورية من المواضيع التي تجذب الشركات الخاصة المحلية منها والأجنبية، والتي تتطلب مستوى عالٍ من الخبرة الفنية والهندسية والإدارية، ما يجعل من الاستثمار في هذا السوق استثماراً ليس بالسهل، ويقلل من عدد المتنافسين في هذا المجال، وكمثل باقي القطاعات تعاني تلك الشركات من تأخر وتعثر المشاريع الإنشائية، والتي تعد مشكلة بحثية إدارية في مجال إدارة المشاريع تستحق البحث بهدف معرفة أسبابها وطرق حلها، حيث لا يخفى على الباحثين في مجال الإدارة وكما هو الحال في معظم بلدان العالم أن معظم تلك المشاريع تعاني من مشكلة كبيرة وهي قبوعها في مستوى متدنٍ من ممارسات نظام إدارة المشاريع بحسب تصنيف CMMI وهو ذلك المستوى الذي لا يتعدى المستوى الابتدائي الذي يعتمد على شكلين من الإدارة أحدهما الشكل الاعتباري الذي يغلب طابعه على معظم المشاريع المدارة في بلادنا والثاني هو الشكل الذي تغلب عليه تكرار مجموعة من الإجراءات الإدارية تفرضها بعض المنظمات أو الشركات الأجنبية عندما تكون تلك الأخيرة طرفاً من أطراف المصلحة في ذلك المشروع، ونظراً لقلة خبرة الكوادر المحلية والتي غالباً ما تكون هي الجهة المنفذة للأعمال، تنتهي الحال في ذلك المستوى من الإدارة إلى خروج المشروع عن إحدى قيوده الثلاثة " الزمن أو الكلفة أو الجودة "، وقلّما نجد مشروعاً تم تنفيذه كما كان مرسوماً له زمنياً أو مالياً.

١,٢. مشكلة البحث:

على الرغم من وجود الأطر المنظمة لأعمال قطاع نقل الكهرباء في سورية، إلا أن تلك الأطر لا تكاد تتجاوز مجموعة من الإجراءات المكتوبة واللوائح التنظيمية والخطوات التي لا تلحق بالمتابعة الحثيثة من قبل إدارة المشاريع أو قسم التخطيط في ذلك القطاع، كما نجد أن القطاع الخاص أو الشركات المحلية التي تقوم بتنفيذ أعمال المشاريع لصالح قطاع نقل الكهرباء ليس بحالٍ أفضل أيضاً من القطاع العام والذي قد يحضر فيه مستوى من إدارة المشاريع إلا أنه لا يتعدى مجموعة من الإجراءات الشكلية بهدف إرضاء زبون القطاع العام وإرضاء أطره التنظيمية، كنتيجة لذلك تعاني منظمات الأعمال في سورية - وخصوصاً منها العاملة في

مجال المشاريع الإنشائية في قطاع نقل الكهرباء – من تعثر عدد كبير من تلك المشاريع، كما نلاحظ غياب مفهوم إدارة المخاطر وتقنياتها رغم المخاطر الكبيرة التي تحيط بتلك المشاريع وإدارتها، فما هي علاقة تعثر المشاريع بمستوى وعي المنظمة لتطبيقات إدارة المخاطر، وهل تستطيع إدارة المخاطر أن تجد حلولاً تعيد المشروع المتعثر إلى المسار الصحيح.

١,٣. أسئلة البحث:

يجيب هذا البحث في قسميه النظري والعملي عن التساؤلات البحثية التالية:

- هل هناك علاقة بين غياب إدارة المخاطر في المنظمات العاملة في مجال نقل الكهرباء في سورية وظهور مشكلة التعثر في مشاريعها ؟
- هل يمكن لإدارة المخاطر عبر تقنياتها أن تضع خارطة طريق لإنقاذ المشروع من حالة التعثر ؟
- ما هو سبب غياب تطبيقات إدارة المخاطر عن الشركات العاملة في المشاريع الإنشائية في مجال نقل الكهرباء في سورية ؟

١,٤. أهمية البحث:

تأتي أهمية هذا البحث في الإجابة على التساؤلات البحثية التي تاطر أسباب تعثر المشاريع الإنشائية والمخاطر المحيطة بها في قطاع نقل الكهرباء في سورية، كما تسلط الضوء على أهمية إدارة المخاطر كوحدة أساسية وحيوية في منظمات الأعمال في ذلك القطاع، وخصوصاً خلال المرحلة الحالية من الأزمة التي تمر بها سورية ويعاني من آثارها ونتائجها كافة القطاعات بما فيها قطاع الكهرباء على كافة الأصعدة، كما يوجه البحث في نتائجه وتوصياته بعض الحلول العلاجية التي من الممكن لها أن تكون حلولاً ناجحة في إطار التطبيق العملي الدقيق والصحيح.

١,٥. أهداف البحث:

هذا البحث موجه إلى الشركات العاملة في مجال المشاريع الإنشائية بشكل عام في سورية، وبشكل خاص تلك الشركات العاملة في مجال نقل الطاقة الكهربائية في كلا القطاعين العام والخاص، ويستهدف هذا

البحث على وجه التحديد مدراء المشاريع في تلك الشركات أو جميع العاملين في قسم إدارة المشروع، والغاية منه:

- تحليل أهم أسباب ومؤشرات المشاريع المتعثرة وخصوصاً المرتبطة منها بيئة العمل في سورية في مجال المشاريع الإنشائية في قطاع نقل الطاقة الكهربائية.
- تحديد المعوقات التي تحول دون تطبيق مفهوم إدارة المخاطر وتقنياتها لدى منظمات الأعمال في سورية.
- اقتراح الحلول التي تهدف إلى إنقاذ المشروع المتعثر وتطبيق تقنيات إدارة المخاطر على الإمكانيات المتوفرة لدى منظمات الأعمال في سورية.

١,٦. فرضيات البحث:

يعالج هذا البحث في الجزء العملي منه الفرضيات البحثية التالية:

- لا تتبع الشركات العاملة في قطاع نقل الكهرباء في سورية منهج عالمي لإدارة مشاريعها.
- تغيب إدارة المخاطر كجهاز إداري موثق عن الشركات العاملة في مجال المشاريع الإنشائية في قطاع نقل الكهرباء.
- هناك دور لغياب إدارة المخاطر في تعثر المشاريع الإنشائية في قطاع نقل الكهرباء في سورية.
- يوجد أثر للأزمة السورية في تعثر المشاريع الإنشائية في قطاع نقل الكهرباء في سورية.
- يوجد أثر للأزمة السورية في العوامل التي تعيق تطبيق تقنيات إدارة المخاطر في الشركات العاملة في مجال المشاريع الإنشائية في قطاع نقل الكهرباء.

١,٧. الدراسات السابقة:

١. Hassanein & Afifi, 2007 :

هدفت الدراسة إلى تحديد أهم المخاطر التي تحيط بمشاريع إنشاء محطات التحويل في قطاع الطاقة الكهربائية في مصر، حيث قام الباحثان بسبر توقعات مجموعة من المقاولين وشركات المقاولات مختلفة الجنسيات

حول المخاطر التي تحيط بمشروعاتهم وإجراءاتهم الإدارية حيال ذلك. توصلت الدراسة إلى تصنيف المخاطر إلى سبعة أصناف رئيسية وهي: (المخاطر المتعلقة بالتزامات المالك أو الزبون _ المخاطر المتعلقة بالتعامل مع المقاولين الثانويين والموردين _ مخاطر المسؤولية _ المخاطر المالية _ المخاطر المتعلقة بالتغيرات _ المخاطر الفنية _ المخاطر المتعلقة بالائتلافات أو التحالفات).

كما توصلت الدراسة أيضاً إلى نتيجة مفادها أن المقاولين الخارجيين ذوي الخبرة الأكبر كانوا أفضل من ناحية تحديد المخاطر المحيطة بمشروعاتهم من المقاولين المحليين ذوي الخبرة الواسعة والتجربة المحدودة محلياً.

٢. Enhassi, Al-Najjar & Kumaraswamy, 2009 :

هدفت الدراسة إلى تقييم العوامل التي تؤدي لتجاوز الزمن والكلفة في المشاريع الإنشائية، حيث قام الباحثون بإجراء دراسة ميدانية استهدفت ٦٦ مقولاً و ٢٧ استشارياً و ٣١ مالكاً من قطاع غزة، نتج عن الدراسة ١١٠ عوامل تم تصنيفها في ١٢ صنف رئيسي وهي : (المخاطر الخارجية _ المخاطر المتعلقة بالمواد _ المخاطر المتعلقة بمسؤوليات المقاول _ المخاطر المتعلقة بالعمالة والتجهيزات _ المخاطر المتعلقة بمسؤوليات الزبون _ المخاطر المتعلقة بمسؤوليات المقاولين الثانويين _ بالإضافة إلى مجموعة من المخاطر المرتبطة بطريقة الإدارة ، وتنفيذ المشروع، والتصميم والدراسة، والعلاقات الحكومية والعلاقات التعاقدية بين المقاول والزبون).

٣. Chileshe, Boadua & Fianko, 2012 :

تناولت هذه الدراسة أثر واحتمالية حدوث العوامل الخطرة في المشاريع الإنشائية، حيث أجرى الباحثون الثلاثة دراسة ميدانية لعينة مكونة من ٣٤ مقاول و ٤٦ مقاول ثانوي و ٢٤ زبون من القطاعين العام والخاص في غانا، توصلت الدراسة إلى وجود ٢٥ عامل خطر مهم يحيط بتلك المشاريع تم تصنيفها ضمن ١٠ أصناف رئيسية وهي : (المخاطر المالية _ مخاطر الموارد _ المخاطر التقنية _ المخاطر الاقتصادية _ المخاطر البيئية _ المخاطر التشغيلية _ المخاطر السياسية والحكومية _ المخاطر المرتبطة بعلاقات المقاول مع المقاولين الثانويين _ المخاطر الأمنية _ المخاطر القانونية).

٤. Shehu, Endut & Akintoye, 2014 :

هدفت الدراسة إلى تقييم العوامل التي تنتهي بتلك المشاريع إلى تجاوز الكلفة والزمن في دراسة على واقع المشاريع الإنشائية في ماليزيا، من خلال سبر آراء المقاولين والاستشاريين والزبائن بقائمة المخاطر المحيطة بذلك النوع من المشاريع، ومن أصل ٨٤ عامل خطر نتج عن تلك الدراسة أن أكثر العوامل تأثيراً هي

العوامل المالية وخصوصاً توفر السيولة النقدية، كما بينت أن أقل العوامل تأثيراً هي المستودعات الموجودة في الواقع.

كما ميزت الدراسة بين وجهات النظر المختلفة لمكونات العينة المختبرة وكان من أهم نتائجها تصنيف خمسة عوامل حسب أهميتها على الترتيب من وجهة نظر القطاع العام، وهي: (توفر السيولة النقدية لدى المقاول _ تأخر صرف الدفعات من المقاول الرئيسي إلى المقاولين الثانويين _ صعوبات تمويل المشروع من قبل المقاول _ المشاكل الناشئة بين المقاول الرئيسي والمقاولين الثانويين _ التخطيط غير الفعال للجدول الزمني من قبل المقاول).

٥. Jarkas & Haupt, 2015 :

هدفت الدراسة إلى تحديد وتقييم أهمية المخاطر المحيطة بذلك النوع من المشاريع وتحديد طريقة الاستجابة لها، حيث أجرى الباحثان بحث وصفي من خلال استبيان مجموعة من المقاولين في مجال المشاريع الإنشائية في قطر، ومن خلال اختبار ٣٧ عامل خطر تم تصنيفها من خلال حساب مؤشر الأهمية النسبية لتلك العوامل RII، وكان ترتيبها بحسب مصدر الخطر كما يلي : (المخاطر الناشئة عن الزبون _ المخاطر الناشئة عن المقاول _ المخاطر الناشئة عن المقاولين الثانويين _ المخاطر الناشئة عن عوامل خارجية).

٦. Ameyaw & Alfen, 2017 :

هدفت الدراسة إلى تحديد المخاطر واستراتيجيات تخفيفها في دراسة تحليلية على أربعة مشاريع في مجال توليد الطاقة في غانا يديرها القطاع الخاص، حيث حددت الدراسة ٣٠ عامل خطر تتعلق بالبنية التحتية لقطاع توليد الطاقة، وتم تصنيف نتائج الدراسة ضمن ستة مجموعات بناءً على مصدر الخطر، وهي: (المخاطر الاقتصادية _ المخاطر السياسية _ المخاطر التجارية _ المخاطر التنظيمية _ المخاطر التشغيلية _ المخاطر الخارجية).

٧. Keci J & Mustafaraj, 2013 :

تناولت هذه الدراسة تحديد العوامل المؤثرة على تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية في ألبانيا من خلال سبر آراء عينة مكونة من ٩٠ من المقاولين والاستشاريين والزبائن، توصلت الدراسة إلى أهم العوامل التي لها التأثير الكبير، وهي:

- عدم توفر بيئة وثقافة داعمة لمفهوم إدارة المخاطر.
- نقص المعلومات والمعرفة في مجال إدارة المخاطر.

- نقص الخبرات العملية لقيادة فريق إدارة المخاطر.
 - نقص السياسات والإجراءات الناضجة لتلك العملية.
 - عدم توفر معايير مرجعية.
 - صعوبة توقع وتقييم النتائج.
 - نقص الشفافية لدى أصحاب المصلحة.
 - نقص الاستقرار المالي والسياسي.
- كما نتج عن الدراسة بعض العوامل ذات التأثير الأقل على ممارسات إدارة المخاطر، وهي:
- عدم توفر الزمن اللازم.
 - نقص التنسيق والالتزام بين أفراد فريق المشروع.
 - عدم توفر الموارد.
 - عدم توفر المعلومات التاريخية.
 - عدم كفاية المعلومات التي تتعلق باتخاذ القرار في المشاريع قيد الإنجاز.

٨. Chileshe & Kikwasi, 2014 :

تناولت هذه الدراسة البحثية المكونة من عينة من ٦٧ مقابلاً واستشارياً وزبوناً في مجال المشاريع الإنشائية في تانزانيا إلى تحديد أهم العوامل المعيقة لتطبيق تقنيات إدارة المخاطر، وهي:

- انخفاض مستوى الوعي لدى المنظمات لمفهوم إدارة المخاطر.
- مدى توفر الخبرات اللازمة لدى أفراد القطاع.
- نقص التنسيق بين أطراف المشروع.
- عدم توفر المعلومات الكافية.
- عدم توفر شركات خبيرة في مجال إدارة المخاطر.
- تكلفة تطبيق تقنيات إدارة المخاطر.

- الزمن اللازم لتطبيق تقنيات إدارة المخاطر.

٩. Rostami, et al, 2015 :

هدفت الدراسة إلى تحديد معوقات تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في تلك الشركات، حيث أجرى الباحثون دراسة ميدانية على ١٥٣ مقولاً في مجال المشاريع الإنشائية في بريطانيا، توزعت العينة على ١١٣ شركة صغيرة الحجم و ٤٠ شركة متوسطة الحجم، وخُصّ البحث إلى ما يلي:

- عدم تبني آلية مناسبة لتقييم المخاطر.
- عدم تبني أدوات وتقنيات مناسبة لممارسة إدارة المخاطر.
- نقص الوعي الإداري لدى تلك الشركات.
- نقص الموارد الخبيرة في تلك الشركات.
- عدم الجدوى الاقتصادية.
- عدم الجدوى الزمنية لممارسة إدارة المخاطر.
- معدل عالي لدوران العمل.
- نقص الاستثمارات.

١٠. Fisher, 2015 :

توصلت هذه الدراسة البحثية الميدانية على قطاع المشاريع الإنشائية في جنوب أفريقيا إلى تحديد أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في ذلك القطاع على الشكل التالي:

- نقص المعرفة في مجال إدارة المخاطر.
- تعقيد الأدوات التحليلية.
- نقص الزمن اللازم لتلك العملية.
- نقص الموارد البشرية الكافية.
- نقص الموارد المالية اللازمة.
- انخفاض معدلات العوائد من المشاريع.

- نقص الميزات التنافسية التي تجنبها تلك العملية.
- غياب القوانين الحكومية في ذلك المجال.
- المنافسة الشديدة بين الشركات.
- عدم الجدوى الاقتصادية.

١١. Chelische, Hosseini & Jepson, 2016 :

هدفت الدراسة إلى تحديد معوقات إدارة المخاطر في ذلك القطاع في دراسة بحثية ميدانية على عينة مكونة من ٩٠ شركة في مجال المشاريع الإنشائية في إيران، وخلص البحث إلى العوامل التالية:

- انخفاض مستوى الوعي لدى المنظمات لمفهوم إدارة المخاطر.
- مدى توفر الخبرات اللازمة لدى أفراد القطاع.
- نقص التنسيق بين أطراف المشروع.
- عدم توفر المعلومات الكافية.
- عدم توفر شركات خبيرة في مجال إدارة المخاطر.
- تكلفة تطبيق تقنيات إدارة المخاطر.
- الزمن اللازم لتطبيق تقنيات إدارة المخاطر.

١,٨. مخطط البحث:

يعالج البحث الحالي مشكلة تعثر المشاريع الإنشائية ودور إدارة المخاطر في إيجاد الحلول من خلال منهج البحث النوعي، حيث يتألف الفصل الثاني من البحث من الإطار النظري والذي يحتوي:

- تأطير مفهوم المشروع الناجح والمشروع المتعثر من خلال المراجع النظرية، مع ذكر أسباب تعثر المشاريع الإنشائية من وجهة نظر تلك المراجع.
- التعريف بمفهوم إدارة المخاطر وذكر المراحل الأربعة لعملية إدارة المخاطر من خلال الاعتماد على المرجع المعرفي العالمي لإدارة المشاريع.

- ذكر أهم المخاطر المحيطة بالمشاريع الإنشائية من وجهة نظر الباحثين، بالاعتماد على الدراسات السابقة التالية:

١. حسنين وعفيفي، ٢٠٠٧، في مصر.
٢. إنهاسي، النجار، وكومار اسوامي، ٢٠٠٩، في غزة.
٣. شيلشي، بودوا، وفيانكو، ٢٠١٢، في غانا.
٤. شيهو، إيندوت، وأكينتوي، ٢٠١٤، في ماليزيا.
٥. جركس، وهوبت، ٢٠١٥، في قطر.
٦. أمياو، وألفين، ٢٠١٧، في غانا.

- ذكر أهم العوامل التي تعيق تطبيقات إدارة المخاطر من خلال الدراسات السابقة التالية:

١. كيسيج، ومصطفى راج، ٢٠١٣، في ألبانيا.
٢. شيلشي، وكيكواسي، ٢٠١٤، في تانزانيا.
٣. روستامي وآخرون، ٢٠١٥، في بريطانيا.
٤. فيشر، ٢٠١٥، في جنوب أفريقيا.
٥. شيلشي، حسيني، وجيبسون، ٢٠١٦، في إيران.

- ربط مفهوم تطوير الاستجابة للمخاطر بمفهوم إنقاذ المشاريع المتعثرة، من خلال خطة الإنقاذ.

١,٩. منهج البحث:

يعتمد البحث على أسلوب البحث النوعي، ويوضح في الفصل الثالث منه مجريات الدراسة العملية من خلال:

- فهم مشكلة البحث بأسلوب المنهج النوعي من خلال مجموعة من المقابلات المعمقة مع شركتين من القطاع الخاص في مجال نقل الكهرباء بصفتهم المقاول ومؤسسة نقل الكهرباء بصفتها الزبون.
- تلخيص نتائج الدراسات السابقة بهدف دمجها مع مخرجات المقابلات المعمقة وذلك لتطوير البحث النوعي إلى بحث كمي من خلال بناء استبيان وسبر آراء عينة من مجتمع البحث في المشكلة البحثية.

- تحليل نتائج الاستبيان بشكل إحصائي بسيط وذلك بغية تطوير مجموعة من الفرضيات والنتائج بهدف وضعها موضع أبحاث كمية لاحقة وتعميمها.
- وضع مجموعة من التوصيات العملية خلّص إليها البحث في إطار معالجة مشكلة البحث.

١,١٠. حدود البحث:

١. الحدود الزمنية: يعالج البحث مشكلة تعثر المشاريع الإنشائية في قطاع نقل الطاقة الكهربائية في سورية خلال الفترة الممتدة بين عام ٢٠١٣ وعام ٢٠١٨ أي خلال الأزمة، ويعتمد على بيانات قطاع نقل الكهرباء للعام الأخير ٢٠١٨، وبيانات نوعية لمثلي شركات القطاع خلال فترة توزيع الاستبيان في عام ٢٠٢٤.
٢. الحدود المكانية: البيانات المذكورة في المشروع تعود لمجتمع البحث الذي يتكون من مكونين أساسيين هما المؤسسة العامة لنقل الكهرباء ومقرها دمشق بصفتها الزبون الرئيسي في قطاع نقل الكهرباء، والمكون الثاني بصفته المقاول وهو جميع شركات المقاولات الإنشائية التي تنفذ مشاريعاً في مجال نقل الكهرباء في سورية على نوعيها محلية وأجنبية.

الفصل الثاني: الإطار النظري

٢,١. محددات البحث:

في هذا الفصل، ومن خلال مراجعة مجموعة من الأبحاث والدراسات السابقة سيتم استعراض المفاهيم التالية:

- مفهومي المشروع الناجح والمشروع المتعثر.
- مؤشرات وأسباب تعثر المشاريع.
- مفهوم إدارة المخاطر وأنواع الخطر والتقنيات المستخدمة في إدارة الخطر.
- تصنيف المخاطر المحيطة بالمشاريع الإنشائية.
- علاقة المشروع المتعثر بتقنيات إدارة المخاطر – خطة الإنقاذ.

- معوقات تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية.

٢,٢. قائمة المراجع العربية:

- التقرير الإحصائي السنوي للعام ٢٠١٨، مديرية التخطيط، المؤسسة العامة لنقل الكهرباء، وزارة الكهرباء السورية.
- الشاعري، فوزي أحمد حسين. (٢٠٠٩)، "تحليل وإدارة المخاطر التي تواجه مشروعات التشييد"، كلية الهندسة، جامعة عمر المختار، ليبيا.
- زوكار، إباد. (٢٠١٩)، "المقرر العلمي لمادة إدارة المشاريع"، الجامعة الافتراضية السورية.
- الغصين، هلا بسام عبدالله. (٢٠٠٤)، "استخدام النسب المالية للتنبؤ بتعثر الشركات، دراسة تطبيقية على قطاع المقاولات في غزة"، الجامعة الإسلامية-كلية التجارة – غزة.
- غرفة الشرقية، "تعثر المشاريع التنموية في قطاع المقاولات- أسباب وحلول"، ورقة عمل.
- مديرية العقود، المؤسسة العامة لنقل الكهرباء، وزارة الكهرباء السورية.

٢,٣. قائمة المراجع الأجنبية:

1. Alaskar, A. H. (2013). Managing troubled projects. Paper presented at PMI Global Congress 2013- North America, New Orleans, LA. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
2. Ameyaw, Collins. and Alfen, Hans Wilhelm. (2017), "Identifying risks and mitigation strategies in private sector participation (PSP) in power generation projects in Ghana", Journal of Facilities Management, Vol. 15 Issue: 2.

3. AMP Knowledge, 2013, "Earned Value Management Handbook", Association for Project Management, Ibis House, Regent Park, Summerleys Road, Princes Risborough, Buckinghamshire.
4. Aziz, E.E. (2012), "Rescuing Troubled Projects: as step by step guide paper", Presented at PMI Global Congress, North America.
5. Charles Teye Amoatey Yaa Asabea Ameyaw Ebenezer Adaku Samuel Famiyeh. (2015),"Analyzing delay causes and effects in Ghanaian state housing construction projects", International Journal of Managing Projects in Business, Vol. 8 Iss 1 pp. 198 – 214.
6. Chileshe, Nicholas., Boadua, Adwoa. and Fianko, Yirenkyi. (2012), "An evaluation of risk factors impacting construction projects in Ghana", Journal of Engineering, Design and Technology, Vol. 10 Iss 3 pp. 306 – 329.
7. Chileshe, Nicholas. and Kikwasi, Geraldine John. (2014), "Risk assessment and management practices (RAMP) within the Tanzania construction industry: Implementation barriers and advocated solutions", International Journal of Construction Management.
8. Enshassi, Adnan., Al-Najjar, Jomah. and Kumaraswamy, Mohan. (2009), "Delays and cost overruns in the construction projects in the Gaza Strip", Journal of Financial Management of Property and Construction, Vol. 14 Issue: 2, pp.126-15.
9. ESI International. (2007), "The Rapid Assessment and Recovery of Troubled Projects", White paper for ESI International.
10. Hamil, DavidL. (2012), "When Things Go Wrong... Recovering a Troubled Project".

11. Hassanein, Amr. and Afify, Halaa. (2007), "Risk management practices of contractors: A case study of power station projects in Egypt", Journal of Financial Management of Property and Construction, Vol. 12 Iss 3 pp. 164 – 179.
12. Havelka, Douglas. and Rajkumar, T. M. (2006), "Using the Troubled Project Recovery Framework: Problem Recognition and Decision to Recover", e-Service Journal, Volume 5, Number 1, Published by Indiana University Press.
13. Jarkas, Abdulaziz M. and Haupt, Theo C. (2015), "Major construction risk factors considered by general contractors in Qatar", Journal of Engineering, Design and Technology , Vol. 13 Iss 1.
14. Kaplan, S. (1997), "The words of risk analysis", Risk Analysis (17), pp. 407-417.
15. Klien, Gray. and Jiang, James. (2001), "Software Project Risks and Development Focus", Project Management Journal, Vol.12.
16. Mochal, Tom. (2012), "Rescuing Troubled Projects", a white paper for TenSteps Inc., Kennesaw, USA.
17. Moura, H. (2012), "How to deal with troubled projects". Paper presented at PMI Global Congress 2012- EMEA, Marsailles, France.
18. PMI Solution. (2016), "Troubled Projects? Key Strategies for Quick Turnarounds", Project Management Solutions white paper series.
19. Rostami, Ali., Sommerville, James., Wong, Liang. and Lee, Cynthia. (2015), "Risk management implementation in small and medium enterprises in the UK construction industry", Engineering, Construction and Architectural Management, Vol. 22 Iss1 pp. 91-107.

20. Rountos, A. Euripides. (2008), "Troubled Projects in Constructions due to Inadequate Risk Management", Msc PM's thesis report- City University of Seattle.
21. Shehu, Zayyana., Endut, Intan R. and Akintoye, Akintola. (2014), "Factors contributing to project time and hence cost overrun in the Malaysian construction industry", Journal of Financial Management of Property and Construction, Vol. 19 Issue: 1, pp.55-75.
22. Vargas, Ricardo. (2007), "Identifying and Recovering Troubled Projects: How to rescue your project from failure", Presented at PMI Global Congress- Asia Pacific- Hong Kong-China.
23. Wang, SQ., Dulaimi, M. and Aguria, MY. (2004), "Risk management framework for construction projects in developing countries", Construct Manage Econom, pp.237-252.
24. William, R. Duncan. (2004), "A Guide to The Project Management Body of Knowledge", PMI Four Campus Boulevard, Newtown Square, USA.