

Warsaw, April 3, 2018

dr hab. n. ekon. inż. Janusz Zawiła-Niedźwiecki prof. PW
Warsaw University of Technology, Faculty of Management

Review of the master's doctoral dissertation of Adnan Kamil Abed
pt. *Barriers to Risk Management Process Adoption:*
A Qualitative Study of Project-Based Construction Companies in Iraq
prepared under the direction of dr hab. Krzysztof Klincewicz prof. UW
at the Faculty of Management at the University of Warsaw

The choice of the research problem and its originality

Personally, I think that the immanent presence of risk in every action means that mastery over it, even to a limited extent, is the basic task of management. It is a daily challenge every manager faces. It should therefore be taken scientifically and practically. Unfortunately, this is still poorly understood. The most in this sense is the management of financial entities, because the risk is the subject of the business run there. Example of financial entities, in which industries legally enforced good practice recommendations (especially the entire range of *Basel's* recommendations in banking and *Solvency* in insurance) are applicable to other industries. This impact is still too limited, and in addition mainly concerns the aspects of doing business as such.

The dissertation deals with the issue of so-called operational risk, or challenges from the effective organization of activities, which is still the area of a deep and wide gap (not only in the Iraqi economy, but also in the case of economically leading countries), which in turn is a significant potential for developing research to fill this gap. This opportunity was noticed by the Author of the reviewed dissertation and he took it in the field of application of the risk management system in the practice of Project-Based Construction Companies. It is worth recalling that in the history of shaping the risk theory, construction is one of the industries that have significant merits. The same is true for the theory of project management.

I understand the fact of the research problem that the author has accepted that there is good practice in risk management in the construction projects of Project-Based Construction Companies around the world and that it is logical that these good practices should be used in such type of companies in Iraq. The same purpose of the hearing was to



identify barriers that make it difficult or impossible to meet such a postulate. The goal was encapsulated with six research questions.

I believe that the choice of such a research problem and taking it in the doctoral thesis is apt and is characterized by originality appropriate to the doctoral dissertation.

Formal work structure

The reviewed doctoral dissertation consists of 235 pages of the main text and 27 pages of 12 attachments, contains 19 drawings and tables in the main text and a bibliography of 210 items. However, it should be noted that the printout of the dissertation is formatted with a double space between the lines and large margins, and thus deviating from the standard editorial, it visually overestimates the volume (eg a bibliography list takes 32 pages).

In the Introduction (it is Chapter 1), the author's scientific intention was presented, the research problem was formulated and the beneficiaries of the study were indicated. Chapter 2 characterizes the research approach consisting in confronting the experiences of the surveyed experts with global best practice patterns (being an emanation of a relatively ideal solution). Chapter 3 is a review of the literature, it is intended to indicate the elements of good practice examples. Chapter 4 is a summary of research and discussion of their results. Chapter 5 is the Summary of the dissertation.

The numbering of the Introduction and Summary deviates from the adopted editorial practices. Also noteworthy is the lack of balance of the volume of individual chapters: chapter 1. Introduction - 12 pages, chapter 2 - 27 pages, chapter 3 - 49 pages, chapter 4 - 92 pages, chapter 5 Summary - 7 pages. On the plus side, the chapters and the most important sections are ended with separate conclusions, which is a very useful solution, in particular for systematically drawing partial scientific conclusions.

I also raise objections to the selection of a bibliography, which is narrowly limited to the immediate context of the subject of work, but omits a deeper reference to the theory of the same risk. In addition, as many as 45 items come from before 2000 and this selection can not be defended, because they are not a canon of knowledge in the field of the dissertation. Similarly, as many as 80 literature items are from 2000-2010, and only slightly over 70 from recent years.

In conclusion, in the context of this review, I believe that despite the alleged infringements, the dissertation meets the basic requirements for the doctoral thesis.



Goals and research questions

The author of the dissertation captures the research problem by formulating the following work objectives and research questions.

„General objectives:

- *To find out new insights about risk management practice in the construction industry in Iraq.*
- *To fill the existing gap in the RMP literature in the Iraqi context, and to set out a basis for future studies.*

Specific objective:

- *To develop a conceptual framework that better interprets the current situation of the practice of risk management process as experienced by managers working in construction companies in Iraq and to identify barriers to effective risk management practices in the Iraqi construction industry.*

The central question this research aims to address is:

- *What are the main barriers to Risk Management Process adoption among construction companies in Iraq ?*

This research also addresses the following additional questions”

- *What is the current context of risk and risk management process? Explained by identifying the most effective risk categories, and the current strategies practiced to mitigate their influence.*
- *What are the barriers to RMP adoption on the project level?*
- *What are the barriers to RMP adoption on the organizational level?*
- *What are the barriers to RMP adoption on the external environment level?*
- *How do the potential categories relate to each other?*
- *What is the core category of barriers that all the other categories represents its dimensions?”.*

The objectives of the dissertation have been formulated clearly, and the research questions are used to carry out such research so that these goals can be realized.

Concluding, in the scope of this review, I believe that the formulated research problem, research goals and questions show that the work is carried out in a theoretical and practical issue that is embedded in the existing theoretical and research achievements, and the results of research can have significant application importance. The method



of approach to solving the research problem indicates that the author mastered the research methods and was able to use them.

Discussion and evaluation of the content of the doctoral dissertation

The Introduction formulates the research problem in a way that is accurate. In particular, it is correct to remain at the level of determining goals and research questions, and to abandon the formulation of research hypotheses. The scope of research does not justify this, because with a limited research sample the conclusions from this dissertation can be considered as hypotheses for further research.

Chapter 2 is characterized by a research approach. The author falls into excessive emphasis, taking into account the final survey technique and a rather small list of respondents. I believe that it was necessary to focus less on the idea of postpositivism and extensive research methodology, and more on the convention of case-study, which implements this idea and is superior to the survey technique. The decisive factor in the scientific attractiveness of research is first of all confronting the professional experience of the surveyed experts with good practices that are an emanation of a relatively ideal solution.

Chapter 3 is entitled "Literature Review" and the author describes it in the following logic: project - project management - deciding in the context of risk assessment - risk management - barriers. In this context, he refers to both theoretical literature and studies of economic practice. Author's response is logical and, in principle, it is an almost classically scientific approach.

Nevertheless, the chapter does not meet the requirements of scientific work of this kind sufficiently. First of all, because the adopted convention is a statement presenting only the Author's final view on particular issues. For this reason, it causes at least three shortcomings. First of all, I would expect him to discuss basic concepts and carefully select literature. The issue taken up by the author is not clearly defined and interpreted in science, from the concept of "project" beginning. In addition, remember that when it comes to the construction industry, it functions in a specific legal context, and therefore, next to the scientific definitions, the definitions of Iraqi law should also be presented. And this means that a discussion of various definitions is scientifically expected and only on this basis is an indication of what definition is adopted in the dissertation and why.

Secondly, among the issues raised, I did not have a solid discussion of the basics of risk theory and operational risk. Because of this deficit, the author falls into a terminological trap using the rather archaic term "contingency", not pointing to



the contemporary double emanation of that concept in the form of more precise definitions: "disaster recovery" and "business continuity".

Thirdly, the selection of a part of the literature item gives the impression of being accidental, and sometimes even reckless. And so innovativeness (an issue that is after all a symbol of contemporary civilization and scientific challenges) is characterized by the use of publications from over 20 years ago (referring to this sarcastically - this is not a dissertation on the history of economic thought). In general, the use of almost all sources of literature from over 5 years (and about 140 items) should be carefully verified.

Chapter 4 reports the conducted research. Part of the discussion describing the views of individual survey respondents is unnecessary and therefore the chapter loses suggestiveness. In the fragments summarizing the sub-chapters, the editors would be better to point out individual findings or provide them in the form of tables.

The summary has an appropriate structure, as apart from the classic recapitulation description, it contains conclusions and points out issues for further research. However, all in all this is a chapter that is particularly disappointing with the form of drawing conclusions. First of all, this type of work should, at the end, indicate very precisely the answers to the research questions from the Introduction and provide arguments for recognizing that each of the objectives of the dissertation has been implemented. Secondly, due to the application objectives and even some missionary value of the dissertation for the Iraqi economy, there should be a combination of barriers (maybe tabular) in the system at least: barrier type / category, barrier, essence / causes, recommended remedies. In view of the current version, the reader must be guessing this.

Concluding, in the context of this review, I believe that despite the weaknesses of the dissertation, it is a creative contribution to science. It was developed according to the original idea and on the relatively convincing foundation of formal theory.

Conclusions

The author of the dissertation has proved the ability to solve the scientific problem, though imperfectly. The purpose of the hearing was achieved. Thus, in my opinion, the Master's thesis by Adnan Kamil Abed entitled "Barriers to Risk Management Process Adoption: A Qualitative Study of Project-Based Construction Companies in Iraq" prepared under the supervision of dr hab. Krzysztof Klincewicz is the original solution to the scientific problem and demonstrates sufficient knowledge of the Author in the field of economic sciences, the discipline of management sciences.



In conclusion, I find that the doctoral dissertation meets the requirements set in the Act on academic degrees and academic title. Therefore, I apply to the Faculty of Management Board of the University of Warsaw for its admission and admission to public defense.

Janusz Kowalski-Kobuski

Warszawa, 3 kwietnia 2018 r.

dr hab. n. ekon. inż. Janusz Zawiła-Niedźwiecki prof. PW
Politechnika Warszawska, Wydział Zarządzania

Recenzja pracy doktorskiej magistra Adnana Kamila Abeda
pt. *Barriers to Risk Management Process Adoption:*
A Qualitative Study of Project-Based Construction Companies in Iraq
przygotowanej pod kierunkiem dr hab. Krzysztofa Klincewicza prof. UW
na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego

Wybór problemu badawczego oraz jego oryginalność

Osobiście uważam, że immmanentna obecność ryzyka w każdym działaniu powoduje, że panowanie nad nim, nawet w ograniczonym stopniu, jest podstawowym zadaniem zarządzania. Jest codziennym wyzwaniem, przed jakim staje każdy menedżer. Powinno więc być podejmowane naukowo i praktycznie. Niestety jest to wciąż słabo uświadamiane. Najbardziej w tym sensie zaawansowane jest zarządzanie podmiotami finansowymi, bo tam ryzyko jest przedmiotem prowadzonego biznesu. Przykład podmiotów finansowych, w których branżach obowiązują prawnie umocowane rekomendacje dobrych praktyk (zwłaszcza cała paleta rekomendacji *Basel* w bankowości oraz *Solvency* w ubezpieczeniach) promieniuje na inne branże. Wpływ ten jest wciąż zbyt ograniczony, a w dodatku dotyczy głównie aspektów prowadzenia biznesu jako takiego.

Rozprawa podejmuje kwestię z zakresu tzw. ryzyka operacyjnego, czyli wyzwań z zakresu sprawnej organizacji działania, co stanowi wciąż obszar głębokiej i szerokiej luki (nie tylko zresztą w gospodarce Iraku, lecz podobnie i w przypadku krajów wiodących gospodarczo), co z kolei stanowi znaczący potencjał dla rozwijania badań naukowych wypełniających tę lukę. Tę szansę dostrzegł Autor recenzowanej rozprawy i podjął ją w zakresie problematyki stosowania systemu zarządzania ryzykiem w praktyce projektowych firm budowlanych. Warto przypomnieć, że w historii kształtowania teorii ryzyka budownictwo należy do branż mających w tym istotne zasługi. Podobnie jest w przypadku teorii zarządzania projektami.

Postawienie problemu badawczego rozumiem tak, że Autor przyjął, że istnieje dobra praktyka w zakresie zarządzania ryzykiem w przedsięwzięciach projektowych firm budowlanych na świecie oraz że logiczne jest, aby te dobre praktyki były stosowane w tego

typu firmach w Iraku. Tym samym celem rozprawy było ustalenie barier, które utrudniają lub uniemożliwiają spełnienie takiego postulatu. Cel obudowano sześcioma pytaniami badawczymi.

Uważam, że wybór takiego problemu badawczego i podjęcie go w rozprawie doktorskiej jest trafny i cechuje się odpowiednią dla pracy doktorskiej oryginalnością.

Formalna struktura pracy

Recenzowana rozprawa doktorska liczy 235 stron tekstu głównego oraz 27 stron 12 załączników, zawiera 19 rysunków i tabel w tekście głównym oraz bibliografię liczącą 210 pozycji. Trzeba jednak zaznaczyć, że wydruk rozprawy jest sformatowany z podwójnym odstępem między wierszami i dużymi marginesami, a wobec tego odbiegając od redakcji standardowej, wizualnie zawyża objętość (np. spis bibliografii zajmuje 32 strony).

We Wprowadzeniu (jest nim rozdział 1) przedstawiono zamierzenie naukowe autora, sformułowano problem badawczy oraz wskazano beneficjentów opracowania. Rozdział 2 charakteryzuje podejście badawcze polegające na skonfrontowaniu doświadczeń ankietowanych ekspertów z światowymi wzorcami dobrych praktyk (będącymi emanacją rozwiązania względnie idealnego). Rozdział 3 jest przeglądem literatury, ma wskazać elementy wzorcowych dobrych praktyk. Rozdział 4 jest zestawieniem badań i dyskusją ich wyników. Rozdział 5 jest Podsumowaniem rozprawy.

Od przyjętych zwyczajów redakcyjnych odbiega numerowanie Wprowadzenia i Podsumowania. Zwraca też uwagę brak zrównoważenia objętości poszczególnych rozdziałów: rozdział 1. Wprowadzenie – 12 stron, rozdział 2 – 27 stron, rozdział 3 – 49 stron, rozdział 4 - 92 strony, rozdział 5 Podsumowanie – 7 stron. Na plus należy zaliczyć z kolei to, że rozdziały i ważniejsze podrozdziały kończone są wyodrębnionymi konkluzjami, co jest bardzo użytecznym rozwiązaniem, w szczególności służy systematycznemu wyciąganiu częściowych wniosków naukowych.

Zgłaszam też zastrzeżenia do doboru bibliografii, która jest zawężająco ograniczona do bezpośredniego kontekstu tematyki pracy, natomiast pomija pogłębione odniesienie się do teorii samego ryzyka. Poza tym aż 45 pozycji pochodzi sprzed 2000 roku i nie da się obronić tego doboru, bowiem nie mają one charakteru kanonu wiedzy z zakresu problematyki rozprawy. Podobnie aż ok. 80 pozycji literatury jest z przedziału lat 2000-2010, a tylko nieco ponad 70 z lat ostatnich.

Konkludując w zakresie niniejszego podpunktu recenzji, uważam, że mimo wskazanych uchybień rozprawa spełnia zasadnicze wymagania stawiane pracom doktorskim.



Cel i pytania badawcze

Autor rozprawy ujmuje problem badawczy przez sformułowanie zacytowanych dalej celów pracy oraz pytań badawczych.

„General objectives:

- *To find out new insights about risk management practice in the construction industry in Iraq.*
- *To fill the existing gap in the RMP literature in the Iraqi context, and to set out a basis for future studies.*

Specific objective:

- *To develop a conceptual framework that better interprets the current situation of the practice of risk management process as experienced by managers working in construction companies in Iraq and to identify barriers to effective risk management practices in the Iraqi construction industry.*

The central question this research aims to address is:

- *What are the main barriers to Risk Management Process adoption among construction companies in Iraq ?*

This research also addresses the following additional questions”

- *What is the current context of risk and risk management process? Explained by identifying the most effective risk categories, and the current strategies practiced to mitigate their influence.*
- *What are the barriers to RMP adoption on the project level?*
- *What are the barriers to RMP adoption on the organizational level?*
- *What are the barriers to RMP adoption on the external environment level?*
- *How do the potential categories relate to each other?*
- *What is the core category of barriers that all the other categories represents its dimensions?”.*

Cele rozprawy zostały sformułowane klarownie, a pytania badawcze służą takiemu przeprowadzeniu badań, aby cele te mogły być zrealizowane.

Konkludując w zakresie niniejszego podpunktu recenzji, uważam, że sformułowany problem badawczy, cele i pytania badawcze świadczą o tym, że w pracy realizowana jest istotna z punktu widzenia teorii i praktyki problematyka, która osadzona jest w istniejącym dorobku teoretycznym i badawczym, a wyniki badań mogą mieć istotne znacznie aplikacyjne.

Sposób zaś podejścia do rozwiązywania problemu badawczego świadczy o tym, że Autor opanował metody badawcze i potrafił się nimi posłużyć.

Omówienie i ocena zawartości rozprawy doktorskiej

We Wprowadzeniu sformułowano problem badawczy w sposób, który jest trafny. W szczególności prawidłowe jest pozostanie na poziomie określenia celów i pytań badawczych, a zrezygnowanie z formułowania hipotez badawczych. Zakres badań nie uzasadnia tego, bowiem przy ograniczonej próbie badawczej to wnioski z tej rozprawy można uznać za hipotezy do dalszych badań.

W rozdziale 2 charakteryzowane jest podejście badawcze. Autor popada przy tym w nadmierną emfazę, biorąc pod uwagę przyjętą ostatecznie technikę ankietową oraz niezbyt liczną listę ankietowanych. Uważam, że należało mniej skupiać się na idei postpozytywizmu i rozbudowanej metodologii badań, a bardziej na konwencji badania case-study, która tę ideę realizuje i jest nadrzędna wobec techniki ankietowania. Rozstrzygające bowiem o atrakcyjności naukowej badań jest przede wszystkim skonfrontowanie doświadczenia zawodowego ankietowanych ekspertów z dobrymi praktykami będącymi emanacją rozwiązania względnie idealnego.

Rozdział 3 nosi tytuł „Literature Review” i Autor dokonuje w nim opisu problematyki według następującej logiki: projekt - zarządzanie projektem - decydowanie w projekcie w kontekście oceny ryzyka - zarządzanie ryzykiem – bariery. Odwołuje się przy tym zarówno do literatury teoretycznej, jak i do opracowań z praktyki gospodarczej. Wywód Autora jest logiczny i co do zasady jest to podejście wręcz eleganckie naukowo.

Tym niemniej rozdział nie spełnia dostatecznie wymagań stawianych pracy naukowej tego rodzaju. Przede wszystkim dlatego, że przyjęta konwencja jest wywodem przedstawiającym tylko ostateczny pogląd Autora na poszczególne kwestie. Z tego powodu doprowadza do co najmniej trzech uchybień. Po pierwsze, oczekiwałbym z jego strony przeprowadzania dyskusji podstawowych pojęć oraz starannego dobierania literatury. Problematyka podjęta przez Autora nie jest jednoznacznie zdefiniowana i interpretowana w nauce, od pojęcia „projekt” począwszy. W dodatku pamiętajmy, że gdy mowa jest o przemyśle budowlanym, to funkcjonuje on w określonym kontekście prawnym, a więc obok definicji naukowych należy przedstawić także definicje prawa irackiego. A to oznacza, że naukowo oczekiwana jest dyskusja różnych definicji i dopiero na tej podstawie wskazanie jaka definicja zostaje przyjęta w rozprawie i dlaczego.



Po drugie, wśród poruszonych zagadnień zabrakło mi solidnego omówienia podstaw teorii ryzyka oraz ryzyka operacyjnego. Z powodu tego deficytu Autor wpada zresztą w pułapkę terminologiczną używając dość archaicznego terminu „contingency”, a nie wskazując na współczesną podwójną emanację tamtego pojęcia w postaci określeń dokładniejszych: „disaster recovery” oraz „business continuity”.

Po trzecie, dobór części pozycji literatury sprawia wrażenie dość przypadkowego, a czasami wręcz nierozważnego. I tak innowacyjność (zagadnienie będące przecież symbolem współczesnych wyzwań cywilizacyjnych i naukowych) charakteryzowana jest z wykorzystaniem publikacji sprzed ponad 20 lat (odnosząc się do tego sarkastycznie – to nie jest rozprawa nt. historii myśli ekonomicznej). Generalnie, użycie niemal wszystkich źródeł literatury sprzed ponad 5 lat roku (a to ok. 140 pozycji) powinno być starannie zweryfikowane.

Rozdział 4 referuje przeprowadzone badania. Część wywodów, opisujących poglądy poszczególnych respondentów ankiety, jest zbędna i przez to rozdział traci sugestywność. We fragmentach będących podsumowaniami podrozdziałów lepsza byłaby redakcja polegająca na wypunktowaniu poszczególnych ustaleń lub podaniu ich w postaci tabel.

Podsumowanie ma odpowiednią strukturę, jako że poza klasycznym opisem rekapitulującym zawiera wnioski oraz wskazuje zagadnienia do dalszych badań. Jednakże, w sumie jest to rozdział szczególnie rozczarowujący formą zredagowania konkluzji. Po pierwsze tego typu praca powinna na końcu bardzo precyzyjnie wskazać odpowiedzi na pytania badawcze z Wprowadzenia oraz podać argumentację za uznaniem, że każdy z celów rozprawy został zrealizowany. Po drugie, z uwagi na cele aplikacyjne, a nawet pewną misyjną wartość rozprawy dla gospodarki Iraku, powinno mieć miejsce zestawienie barier (może tabelaryczne) w układzie co najmniej: rodzaj/kategoria barier, bariera, istota/przyczyny, rekomendowane remedia. Wobec obecnej wersji czytelnik musi się tego domyślać.

Konkludując w zakresie niniejszego podpunktu recenzji, uważam, że mimo wskazanych słabości rozprawy, jest ona twórczym wkładem do nauki. Została opracowana według oryginalnego pomysłu i na względnie przekonującym fundamencie formalnej teorii.

Wnioski

Autor rozprawy dowiódł umiejętności rozwiązywania problemu naukowego, choć w niedoskonały sposób. Zrealizowany został cel rozprawy. Tym samym w mojej ocenie rozprawa doktorska magistra Adnana Kamila Abeda pt. „Barriers to Risk Management



Process Adoption: A Qualitative Study of Project-Based Construction Companies in Iraq”
przygotowana pod kierunkiem dr hab. Krzysztofa Klincewicz prof. UW, stanowi oryginalne
rozwiązanie problemu naukowego i wykazuje dostateczną wiedzę Autora w dziedzinie nauk
ekonomicznych, dyscyplinie nauk o zarządzaniu.

Konkludując stwierdzam, że praca doktorska spełnia wymogi stawiane w ustawie
o stopniach naukowych i tytule naukowym. Dlatego też wnioskuję do Rady Wydziału
Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego o jej przyjęcie i dopuszczenie do publicznej
obrony.

Krzysztof Klincewicz