

تأثير مخاطر مشاريع التطوير العقاري على نجاح تلك المشاريع في المملكة العربية السعودية

**The impact of real estate development project risks on the success of
these projects in the Kingdom of Saudi Arabia**

إعداد الطالب/

عبدالرحمن صالح عبدالرحمن باعشن

الرقم الجامعي/ 2021203195

إشراف/

د.فايز جراد

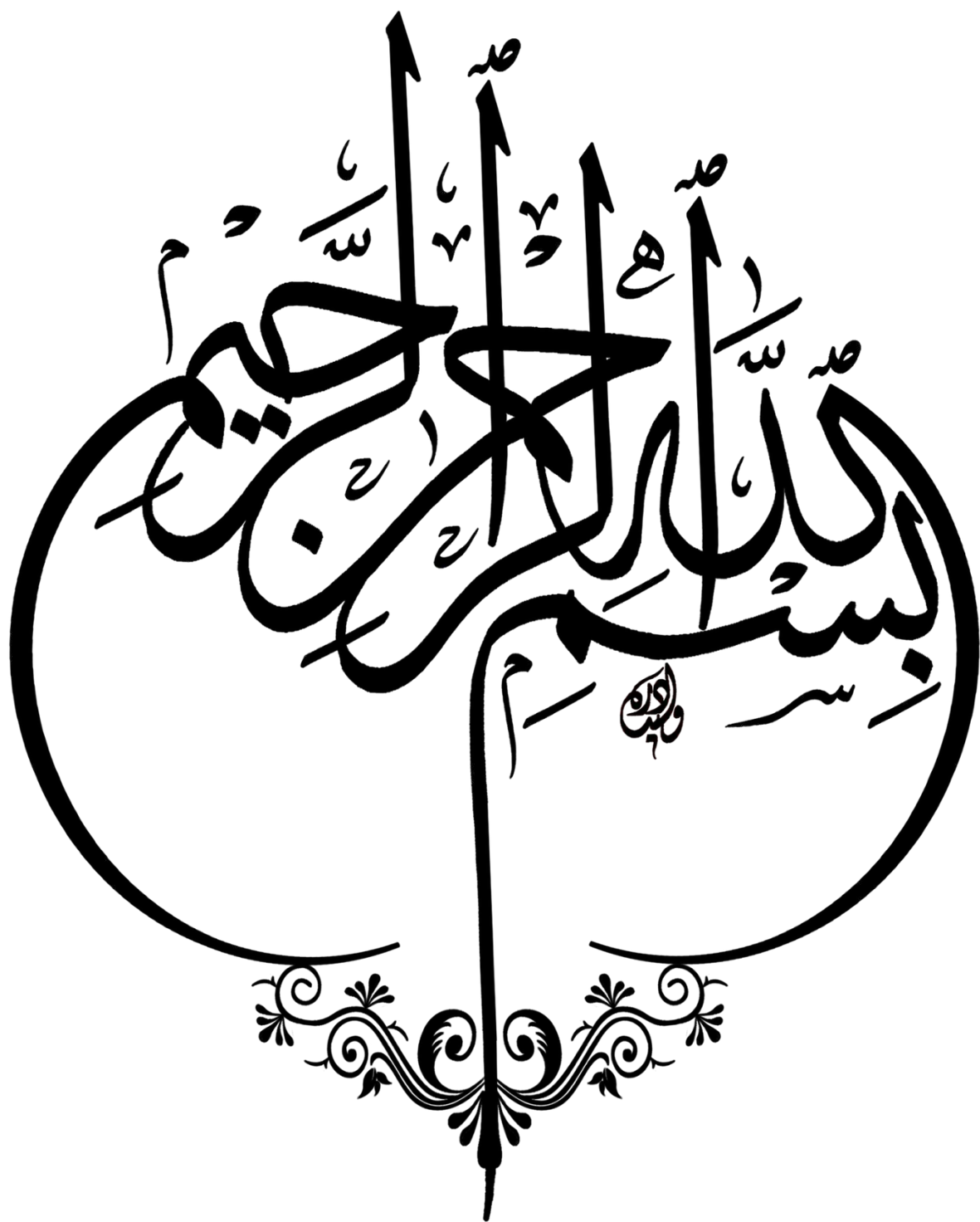
د.الفصل عبد الحميد

2025

حقوق الطباعة:

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميدأوشن. حيث إن جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث هي ملك للجامعة، ولا يجوز استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها بدون إذن مسبق من جامعة ميدأوشن.

الباحث



الشكر والتقدير:

أود أن أعبر عن خالص امتناني لكل من كان له دور في إنجاز هذا البحث.

في البداية، أتوجه بالحمد والشكر لله عز وجل، الذي لولاه لما تيسر هذا العمل. كما لا يفوتني أن أقدم شكري العميق لعائلتي وأصدقائي، الذين كانوا لي السند والداعم الحقيقي خلال مراحل هذا المشوار الأكاديمي، لا سيما في الأوقات الصعبة؛ فقد كان دعمهم النفسي والمعنوي دافعاً قوياً للاستمرار والعطاء.

أتوجه أيضاً بجزيل الشكر لجامعة ميدأوشن التي وفّرت بيئة أكاديمية محفزة، وموارد علمية وإدارية ساعدتني كثيراً في إنجاز هذا البحث. لقد كان لتلك التسهيلات أثر كبير في الوصول إلى النتائج المرجوة.

ولا يسعني إلا أن أخص بالشكر والتقدير مشرفي البحث:

الدكتور الفيصل عبدالحميد محمد والدكتور فايز علي جراد

اللذين لم يبخلا عليّ بالملاحظات القيّمة، والتوجيهات الحكيمة، والدعم المستمر الذي شكّل علامة فارقة في جودة هذا العمل.

الباحث

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى فهم كيف تؤثر المخاطر المختلفة على نجاح مشاريع التطوير العقاري في السعودية، وذلك في ظل تغيرات في البيئة التنظيمية والاقتصادية، استعرضت الدراسة أنواعًا مختلفة من المخاطر، مثل المخاطر البيئية والتقنية والمالية والتنظيمية، مع التركيز على تأثيرها على العناصر الأساسية للمشاريع: الوقت والتكلفة وجودة التنفيذ، واستخدمت الدراسة طريقة وصفية تحليلية، وجمعت المعلومات من استبيانات تم توزيعها على 40 شخصًا يعملون في مجال العقارات في المملكة، ومنهم مطورون ومهندسون ومستثمرون ومقاولون. تم تحليل البيانات عن طريق وسائل إحصائية للبحث في العلاقة بين المتغيرات، أظهرت النتائج أن المخاطر الأكثر تأثيرًا على المشاريع هي المحيطة والتقنية، وأن عدم وجود إدارة فعالة للمخاطر يؤدي إلى ارتفاع احتمال فشل المشاريع أو تأخرها، كما تبين أن العديد من شركات العقارات تعاني من ضعف في أنظمة إدارة المخاطر، بينما يتطلب دور الحكومة تحسينًا، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنواع المخاطر ومستوى النجاح في المشاريع، وقدموا توصيات من ضمنها إنشاء إدارات متخصصة لإدارة المخاطر، وتحديث القوانين العقارية، وتعزيز أدوات التحليل ضمن السياسات الحكومية، بالإضافة إلى اقتراح مجالات بحثية جديدة لتوسيع نطاق الدراسة.

الكلمات المفتاحية: مشاريع التطوير العقاري، إدارة المخاطر، المملكة العربية السعودية، السياسات الحكومية، نجاح المشاريع.

Abstract:

This study aims to understand how various risks impact the success of real estate development projects in Saudi Arabia, given the changing regulatory and economic environment. The study examined various types of risks, such as environmental, technical, financial, and regulatory risks, focusing on their impact on the key elements of projects: time, cost, and quality of implementation. The study employed a descriptive-analytical approach, gathering information from questionnaires distributed to 40 individuals working in the real estate sector in the Kingdom, including developers, engineers, investors, and contractors. The data was analyzed using statistical methods to examine the relationship between variables. The results showed that the risks most impacting projects are environmental and technical, and that the lack of effective risk management leads to a higher probability of project failure or delay. It also revealed that many real estate companies suffer from weak risk management systems, while the government's role requires improvement. The study concluded that there is a statistically significant relationship between risk types and project success rates. The study made recommendations, including the establishment of specialized risk management departments, updating real estate laws, and enhancing analytical tools within government policies. It also proposed new research areas to expand the scope of the study.

Keywords: Real estate development projects, risk management, Saudi Arabia, government policies, project success.

الفهرس

م	الموضوع	رقم الصفحة
1	الفصل الأول: الإطار العام للبحث	1
2	مقدمة	2
3	مشكلة الدراسة	4
4	أهمية الدراسة	5
5	أهداف الدراسة	6
6	تساؤلات الدراسة	7
7	فروض الدراسة	8
8	الدراسات السابقة	9
9	المنطلقات النظرية للدراسة	20
10	المنهجية العلمية للدراسة	22
11	حدود الدراسة	23
12	الفصل الثاني: الإطار النظري	37
13	المبحث الأول: مدخل إلى مشاريع التطوير العقاري	26

37	المبحث الثاني: إدارة المخاطر في المشاريع العقارية	14
46	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	15
72	الخاتمة	16
73	النتائج	16
74	التوصيات	17
75	المراجع	16

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

مقدمة:

يعتبر قطاع تطوير العقارات جزءًا مهمًا في تعزيز النمو الاقتصادي، وذلك لدوره الفعّال في تحقيق التنمية المستدامة على مختلف المستويات المحلية والإقليمية والدولية، لقد أصبح هذا القطاع من أكثر المجالات الجاذبة للاستثمار، خاصة في وقت تشهد فيه الدول تغييرات اقتصادية كبيرة نتيجة تأثيرات جائحة كورونا والنزاع بين روسيا وأوكرانيا، وما نتج عن ذلك من اضطرابات في الأسواق على مستوى العالم، كل هذا أدى إلى سعي الكثير من الدول لإيجاد طرق لتعزيز الاستقرار الاقتصادي، لما لذلك من تأثير واضح على الأمن الاجتماعي والسياسي.

يمتاز تطوير العقارات بقدرته على خلق فرص عمل مباشرة وغير مباشرة، كما يحفز العديد من القطاعات المرتبطة به مثل البناء والتمويل والخدمات، بالإضافة إلى ذلك، فإن التوسع في هذا المجال يعمل على تحسين البنية التحتية وزيادة جودة الحياة بالنسبة للأفراد والمجتمع، لكن، لا يمكن إغفال أهمية هذا القطاع المرتبطة بالإطار القانوني المنظم له، والذي يعدّ عنصرًا محوريًا في تنظيم العلاقات والالتزامات بين جميع الأطراف المعنية، سواء كانوا مستثمرين أو مطورين أو مستفيدين من الوحدات العقارية (العسيري، 2023، ص 2843).

على الرغم من الفرص التي يقدمها هذا المجال للنمو، فإنه يواجه أيضًا صعوبات، خصوصًا فيما يتعلق بالمخاطر التي قد تؤثر على نجاح مشاريع التطوير العقاري، وهذه المخاطر قد تكون مالية أو قانونية أو إدارية أو فنية، تتعاظم أهمية هذا الموضوع في ضوء المشكلات القانونية والاجتماعية التي تعاني منها بعض الدول، مثل مصر، بسبب الممارسات غير المنظمة في هذا المجال، وهذا أدى إلى زيادة النزاعات العقارية ووجود قضايا كثيرة في المحاكم، ونلاحظ أن تطوير العقارات لا يقتصر فقط على بناء المنازل، بل يشمل أيضًا المشاريع الصناعية والتجارية والسياحية، الهدف الأساسي هو زيادة القيمة الاقتصادية للعقار وتحويل الأراضي غير المطورة إلى أصول عقارية تتوافق مع احتياجات السوق والمجتمع، أما المخاطر في هذا المجال، فهي تمثل فرص حدوث أحداث سلبية تؤثر على أهداف المشروع خلال مدة تنفيذه، سواء من ناحية الوقت أو التكلفة أو الجودة، ويعرف بعض الباحثين المخاطر بأنها احتمالات حدوث انحراف غير مرغوب

عن النتائج المتوقعة بسبب عدم اليقين، مما يجعل من الضروري إدارة هذه المخاطر لضمان نجاح المشروع وتحقيق أهدافه (فريد، 2020، ص 510).

من هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل تأثير مخاطر مشاريع التطوير العقاري على نجاح تلك المشاريع في المملكة العربية السعودية، من خلال استعراض أهم أنواع المخاطر التي تواجه هذا القطاع، وبيان انعكاساتها على الجوانب المختلفة للمشروعات العقارية، مع تقديم مقترحات للحد من آثارها وتعزيز فرص نجاحها.

مشكلة الدراسة:

يعتبر قطاع البناء والتشييد واحدًا من القطاعات المهمة التي ترتبط ارتباطًا وثيقًا بجوانب الاقتصاد المختلفة، لأن لديه أنشطة متعددة تشمل بناء المباني والهياكل الهندسية والصيانة، بالإضافة إلى الفرص الاستثمارية التي يقدمها، والتي تساعد في تعزيز الناتج المحلي وتحقيق التنمية العمرانية، ومع ارتباط هذا القطاع بقطاعات أخرى، أصبح يُعتبر مؤشرًا موثوقًا لحالة الاقتصاد الوطني.

لكن هذا القطاع يواجه العديد من التحديات والمخاطر التي أصبحت مرتبطة بالمشروعات الإنشائية، سواء كانت هذه المخاطر معروفة للأطراف المعنية أو غير متوقعة، مما يؤدي غالبًا إلى تأخير في المشاريع أو تجاوز الميزانيات المحددة أو عدم تسليمها في الوقت المحدد، وتظهر هذه المشكلة بشكل أكبر في مشاريع التطوير العقاري، بسبب طبيعتها المعقدة ووجود عدة جهات مسئولة عنها، وعادةً ما تعتمد هذه المشاريع على التعاون بين ثلاثة أطراف رئيسية: صاحب العمل، والمقاول، والمهندس أو ممثله القانوني، حيث يلعب كل منهم دورًا مهمًا في نجاح المشروع أو فشله، ومن الملاحظ في الممارسة العملية أن بعض الأطراف، وخاصة في المجالات الفنية والهندسية، قد يكون لها تأثير كبير على جودة التنفيذ والالتزام بالمواعيد، رغم أن مسؤولياتهم القانونية والإدارية لا تتماشى مع حجم هذا التأثير، وهذا ما أكدت عليه دراسة (Koirala, 2015)

تُعتبر "المخاطرة" في مجال المشاريع العقارية فرصة لحدوث شيء غير متوقع يمكن أن يؤثر على الأهداف الرئيسية للمشروع، مثل التكلفة أو الزمن أو الجودة، بينما إدارة المخاطر هي عملية منظمة تهدف إلى اكتشاف هذه المخاطر وتحليلها، ثم إعداد استراتيجيات جيدة لمواجهتها خلال مراحل المشروع، لضمان بقائها ضمن الحدود المقبولة، مما يعزز فرص نجاح المشروع (أحمد، وآخرون، 2022، ص 2).

من هنا تتبع مشكلة الدراسة الحالية، التي تتمثل في: "ما مدى تأثير المخاطر التي تواجه مشاريع التطوير العقاري على نجاح تلك المشاريع في المملكة العربية السعودية؟"

أهمية الدراسة:

أ. الأهمية العلمية:

1. إغناء الكتابات العلمية المتعلقة بإدارة المخاطر في العقارات، خصوصاً في المملكة العربية السعودية التي تشهد نمواً عمرانياً كبيراً.
2. توضيح الصلة بين أنواع المخاطر المختلفة ونتائج نجاح أو إخفاق مشروعات تطوير العقارات.
3. تقديم إطار نظري يمكن أن يُستخدم في أبحاث مستقبلية لفهم كيفية إدارة المخاطر في مجالات مشابهة.
4. المساهمة في تعزيز المفاهيم المرتبطة بإدارة المشاريع في بيئات تشهد تغييرات سريعة في الاقتصاد والتنمية.

ب. الأهمية العملية:

1. تقديم معلومات دقيقة للمطورين العقاريين وذوي القرار حول المخاطر المحتملة التي يمكن أن تؤثر على مشاريعهم.
2. مساندة جهود الدولة في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 من خلال تقليل تأخر المشاريع وتعزيز الاستدامة العمرانية.
3. توفير مقترحات عملية لتحسين استراتيجيات إدارة المخاطر وزيادة فرص نجاح المشاريع العقارية.
4. مساعدة جهات التمويل والمستثمرين في اتخاذ قرارات استثمارية أكثر أماناً وفهماً للمخاطر.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق التالي:

- أ. تحليل الأنواع الرئيسية من المخاطر التي تواجه مشاريع تطوير العقارات في السعودية، مثل المخاطر المالية والحقوقية والإدارية والتكنولوجية.
- ب. تحديد العلاقة بين المخاطر ونجاح أو فشل المشاريع العقارية، وكيف تؤثر على الجدوى الاقتصادية والجدول الزمني للمشروع.
- ت. تقييم تأثير إدارة المخاطر بشكل احترافي في زيادة فرص نجاح مشاريع العقارات وتقليل معدلات الفشل والتأخير.
- ث. مراجعة السياسات والاستراتيجيات الحالية التي يستخدمها المطورون العقاريون والحكومة السعودية لمواجهة هذه المخاطر.
- ج. اقتراح توصيات عملية لتحسين إدارة المخاطر في مجال تطوير العقارات، مما يعزز من استدامة ونجاح المشاريع في المملكة.

تساؤلات الدراسة:

- أ. ما أبرز المخاطر التي تواجه مشاريع البناء والتطوير العقاري في السعودية؟
- ب. ما تأثير المخاطر على نجاح أو فشل المشاريع العقارية من حيث الوقت والتكاليف والجودة؟
- ت. كيف تتعامل الشركات المتخصصة في التطوير العقاري مع هذه المخاطر؟ وما هي الطرق التي تستخدمها في إدارتها؟
- ث. هل هناك علاقة مهمة إحصائياً بين كفاءة إدارة المخاطر ونجاح مشاريع التطوير العقاري؟
- ج. ما هو الدور الذي تقوم به السياسات الحكومية والقوانين في تقليل أخطار مشاريع التطوير العقاري؟
- ح. ما هي الاقتراحات التي يمكن تقديمها لتعزيز قدرة المشاريع العقارية على مواجهة المخاطر وتحقيق النجاح؟

الفرضيات البحثية:

الفرضية الرئيسة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أخطار مشاريع التطوير العقاري ونجاح تلك المشاريع في المملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

- أ. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المخاطر المالية ونجاح مشاريع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية.
- ب. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المخاطر القانونية والتنظيمية ونجاح مشاريع التطوير العقاري في المملكة.
- ت. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المخاطر الفنية والهندسية ونجاح مشاريع التطوير العقاري.
- ث. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة غير الفعالة للمخاطر وتأخر إنجاز المشاريع العقارية أو تعثرها.
- ج. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود نظام فعال لإدارة المخاطر وزيادة فرص نجاح المشاريع العقارية في المملكة.

الدراسات السابقة:

1. دراسة عفراء وآخرون (2022)، بعنوان: دراسة المخاطر في المشاريع الإنشائية أثناء التنفيذ.

هدفت هذه الدراسة إلى جمع معلومات من مصادر موثوقة ودراسات سابقة، وبعدها تم إعداد استبانة يحتوي على 41 سؤالاً. تم توزيع استمارة الاستبانة على 40 مهندساً، وأجاب 38 منهم، مما يعني أن نسبة الاستجابة كانت 95%، واستخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ لتقييم موثوقية الاستبانة ومعرفة ثبات المتغيرات، وكانت نتائج الثبات والصدق الذاتي (0.75) و(0.847) على التوالي. تم تحليل هذه النتائج باستخدام برنامج SPSS ثم تفسيرها وفقاً للإطار النظري. أظهرت نتائج البحث من كلا الفصلين أن أعلى نسبة من المخاطر تتمثل في ضعف وسائل الرقابة بنسبة (64.1%)، بينما أدنى نسبة من المخاطر كانت ناتجة عن نقص الشركات القادرة بنسبة (30.8%).

2. دراسة إبراهيم (2023)، بعنوان: دور ممارسات الإدارة الإستراتيجية في الأداء التنظيمي لشركات التشييد والبناء في منظمات القطاع الخاص (الدور الوسيط لعملية إدارة المخاطر الإستراتيجية)

يتمثل الهدف من الدراسة في تحليل كيف تؤثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية على أداء شركات البناء والتشييد في القطاع الخاص، وكذلك استكشاف الكيفية التي تلعب بها إدارة المخاطر الاستراتيجية دوراً كوسيط بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية وأداء هذه الشركات. كما تم فحص العلاقة بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية وإدارة المخاطر الاستراتيجية، بالإضافة إلى معرفة الارتباط بين الأداء التنظيمي لشركات البناء والتشييد في القطاع الخاص وإدارة المخاطر الاستراتيجية. وأيضاً، تم البحث في العلاقة بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية والأداء التنظيمي لهذه الشركات، وكذلك دراسة العلاقة بين إدارة المخاطر الاستراتيجية وكلاً من ممارسات الإدارة الاستراتيجية والأداء التنظيمي لشركات البناء والتشييد في القطاع الخاص.

تمثل عينة الدراسة عدد العاملين في شركات البناء والتشييد في القطاع الخاص، حيث يبلغ العدد (٥٢١٢٠٠) وفقاً لتقرير صادر عن الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء في مصر. تم اختيار عينة مريحة للدراسة بمستوى ثقة ٩٥% وخطأ معياري بنسبة ٥%. ويتوقع أن تكون نسبة أفراد العينة المريحة التي تمتلك الخاصية المراد قياسها ٥٠%، ومع نسبة الخطأ المقبولة ٥%، كان يتمثل العدد في (٣٨٤) فرداً، واعتمدت الدراسة في تحليل البيانات الناتجة من الدراسة الميدانية، والتي جمعناها عن طريق استبانة، على استخدام أساليب التحليل الإحصائي الأكثر مناسبة لطبيعة تلك البيانات، باستخدام برنامج (IBM SPSS) وبرنامج (AMOS)، وأظهرت نتائج الدراسة أن الفرضيات الأولى والثانية والثالثة والرابعة قد تم قبولها، وتم إثبات صحة هذه الفرضيات.

3. دراسة حماد (2022). تحسين إدارة السلامة الهندسية في المشاريع الإنشائية في الأردن.

الغرض من هذه الدراسة هو إظهار التحديات التي تواجه إدارة السلامة الهندسية في مواقع البناء في الأردن. يشمل الإطار النظري لهذه الدراسة جوانب مثل السلامة التنظيمية، والتدريب المتعلق بالسلامة، واجتماعات السلامة، والأدوات المستخدمة للحماية، وعمليات فحص السلامة، بالإضافة إلى مكافآت وعقوبات السلامة، وتوجهات العمال نحو السلامة، ومعدلات تغيير العمالة، والتوافق مع قوانين السلامة، وتوصلت الدراسة إلى أن معرفة الظروف الحالية المتعلقة بالعقبات، والتي تؤثر بشكل كبير على السلامة، والتحقيق فيها ومناقشتها. يوجد عدد كبير من العمال في مواقع البناء الذين ليس لديهم تعليم أو مهارات، ولديهم سلوكيات ومعتقدات مختلفة تتعلق بمتطلبات السلامة، وظروف العمل وحالة العمل غير المستقرة. هناك حاجة متزايدة للمقاولين من الباطن، مما يؤدي إلى اختيار غير منظم وتنسيق غير منضبط، وممارسات غير أخلاقية في شراء العطاءات.

4. دراسة القهواوي (2024). تقييم ممارسات استراتيجيات إدارة المخاطر في شركات التشييد المحلية: دراسة تحليلية على شركات التشييد المنفذة لمشاريع البنية التحتية بمدينة زليتن.

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم كيف تدير شركات البناء المحلية المخاطر من خلال تنفيذ مشاريع البنية التحتية في مدينة زليتن. لتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام منهجية وصفية وتحليلية وصمم استبانة يتضمن ثلاث مجالات (مدى معرفتهم واستخدامهم لتقنية تحليل المخاطر، تصنيف المخاطر الإدارية بمشاريع البناء، وتأثير المخاطر على "الميزانية - الجدول الزمني - الجودة - السلامة المهنية"). تم إجراء الاستطلاع مع 166 موظفًا في شركات البناء المحلية. وجدت الدراسة أن هناك نقصًا في المعرفة والاستخدام لتقنية تحليل المخاطر في مشاريع البناء، وأن الاعتماد كان على الخبرة الشخصية في تقييم الأحداث والمشكلات المتعلقة بالمشاريع. وأظهرت النتائج أن تأثير المخاطر على (الميزانية) وصل إلى (0.75) بمؤشر حرج عالٍ يبلغ (75%)، بينما بلغ تأثيرها على (الجدول الزمني) (0.71) بمؤشر حرج عالٍ يبلغ (71%)، وتأثيرها على (الجودة) كان (0.63) بمؤشر حرج عالٍ بلغ (63%)، وتأثيرها على (السلامة المهنية) بلغ (0.43) بمؤشر حرج عالٍ بلغ (43%). وبينت النتائج أن معظم إجراءات التعامل مع المخاطر تتم من خلال إضافة شروط تعاقدية للتعامل مع الخطر أو توقعه.

5. دراسة العتيبي (2024)، بعنوان: دور التنظيم القانوني لملكية الوحدات العقارية وفرزها وإدارتها في تحفيز أنشطة التطوير العقاري.

تناول البحث موضوع كيفية تنظيم ملكية الوحدات العقارية وكيفية فرزها وإدارتها لتحفيز نشاط التطوير العقاري، يُعتبر هذا المجال من أهم المجالات الاستثمارية في المملكة العربية السعودية، حيث يشارك فيه عدد كبير من الأشخاص ذوي المهن والتخصصات المختلفة، يشمل ذلك فئات متعددة من القطاعين الخاص والعام ويؤثر بشكل مباشر على الاقتصاد، وتشير القوانين المتعلقة بالتطوير العقاري إلى أهمية كبيرة في تحفيز هذا النشاط، على الرغم من أن القانون السعودي لم يضع نظاماً شاملاً ينظم ملكية الوحدات العقارية بشكل منفصل ويغطي جميع الجوانب المتعلقة بها، إلا أن هناك مجموعة من الأنظمة التي وفرت حماية قانونية لأي مشروع عقاري قيد الإنشاء، بما يتماشى مع برنامج التحول الوطني لعام 2020 ورؤية المملكة

لعام 2030، وبالإضافة إلى ذلك، لم تكن أنظمة التسجيل العيني وأنظمة التمويل العقاري قد وضعت تنظيمًا قانونيًا كاملاً يشجع الأنشطة المرتبطة بملكية الوحدات العقارية وفرزها وإدارتها، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة إنشاء نظام خاص يشمل جميع الأنشطة المتعلقة بالتطوير العقاري وتوفير بيئة تشجع الأنشطة المرتبطة بملكية الوحدات العقارية وفرزها وإدارتها.

6. دراسة (علي، 2019)، بعنوان: متطلبات إدارة الموارد البشرية وصعوباتها في شركات التطوير العقاري العامة في والخاصة سورية.

يركز البحث على ضرورة تنفيذ ممارسات تعزز كفاءة إدارة الموارد البشرية، كان الهدف من الدراسة معرفة احتياجات إدارة الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها في شركات التطوير العقاري، سواء العامة أو الخاصة، في سورية، استخدم الباحث منهجية وصفية تحليلية كطريقة أساسية للدراسة، واعتمد على برنامج Spss20 لتحليل الاستبيانات، شملت عينة البحث الموظفين في 39 شركة تطوير عقاري خاصة تعمل في سورية، أجرى الباحث مقابلات شخصية مع بعض أفراد العينة، وأظهرت النتائج الرئيسية أن أداء أقسام الموارد البشرية ضعيف ولا تعتمد على المعايير العلمية في تحليل الوظائف، في الشركات العامة، تقتصر عمليات التوظيف على تدوير العمالة داخل الأقسام المختلفة، بينما تتوجه الشركات الخاصة إلى سوق العمل بشكل أوسع، تعتمد إجراءات اختيار الموظفين في الشركات العامة على مسابقات تعيين عامة، بينما تضع الشركات الخاصة معايير صارمة للموظفين الفنيين، تكتفي الشركات العامة بإجراء تقييم دوري كل سنتين، بينما تقوم الشركات الخاصة بالتقييم المستمر للموظفين بعد كل مشروع.

7. دراسة (الصنديل، 2021)، بعنوان: التزامات أطراف حساب ضمان التطوير العقاري: دراسة نقدية¹

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية: توضيح مفهوم حساب الضمان واختلافه عن خطاب الضمان، وفهم الالتزامات التي تقع على عاتق المطور العقاري في دبي وأبوظبي، وفهم المهام الموكلة لأمين حساب الضمان في كل من دبي وأبوظبي، وتعتمد الدراسة على الطريقة الوصفية لجمع كل المعلومات المتعلقة بالموضوع، إضافة إلى المنهج التحليلي لتحليل النصوص والقوانين الخاصة بالالتزامات الأطراف في حساب الضمان، كما تستخدم المنهج النقدي لإبداء الآراء المتعلقة بهذا الموضوع والتعبير عن الرأي فيها، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج تتعلق بالالتزامات المطور العقاري بحسب ما نص عليه قانون دبي وقانون أبوظبي، والتي تربط المدفوعات من المشتري بنسبة إكمال المشروع، وقد منع المشرعون في أبوظبي المطور العقاري من استخدام الأموال المودعة في حساب الضمان قبل تحقيق نسبة 20% من تقدم المشروع، كما تم تقديم توصيات للمشرعين في دبي وأبوظبي لمنع المطور العقاري والوسيط العقاري من استلام أي أموال من المودعين والمستثمرين، مع التأكيد على وجوب إيداع الأموال مباشرة في حساب ضمان المشروع.

8. دراسة (عبد طالاس، 2023)، بعنوان: الاقتصاد السياسي لمشروع التطوير العقاري في حي الحيدرية بحلب.

تركز هذه البحث على تحليل الاقتصاد السياسي لفهم كيفية تطور مشروع التنمية العقارية في حي الحيدرية، يتم ذلك من خلال دراسة الثوابت الهيكلية والسياقية التي تؤثر على التغيرات الاقتصادية والسياسية، بالإضافة إلى كيفية تفاعل المصالح الاقتصادية مع السلطة السياسية، سواء كانت رسمية أو غير رسمية، لدعم الدراسة من جوانب علمية وسياسية، من الناحية العلمية، حاولت الدراسة تحسين فهم الاقتصاد السياسي بتطبيقه على موضوع التطوير العقاري في سياق النزاع، وهو أمر لم يتم تنفيذه من قبل، وفي الجانب السياسي، سعت البحث إلى استكشاف إمكانية تقديم توصيات لتدخلات معينة في السياسات من الجهات المعنية، استخدمت الدراسة منهجية نوعية، وأجريت عشرة مقابلات شبه منظمة مع خبراء، تشير نتائج الدراسة إلى أن الأساس

¹ مريم أحمد خلفان الصنديل، التزامات أطراف حساب ضمان التطوير العقاري: دراسة نقدية، مجلة العلوم القانونية، جامعة عجمان، مجلد (7)، عدد (14)، 2021.

الذي يحكم الاقتصاد السياسي للنظام هو الذي يوجه المشروع على الأرض، يمكن تلخيص النتائج بأن هناك توضيحات تُقدم بالكفاءة الاقتصادية والمنطق السليم لإعادة الإعمار من أجل بقاء النظام السياسي وتعزيز مصالح الأشخاص المرتبطين بها، على حساب مصالح الأغلبية من سكان الحي، بناءً على ذلك، تم تقديم بعض الاقتراحات التي يمكن أن تساعد في تقليل الآثار السلبية لهذا المشروع.

9. دراسة (عضبيات، 2024)، بعنوان: إدارة المخاطر والتحقق من الجودة في تنفيذ أساسات المشاريع الهندسية بواسطة مهندس التربة.

تبرز أهمية الدراسة في التحكم بالمخاطر والتأكد من الجودة كطريقة لتعزيز كفاءة المشاريع الهندسية. من خلال التعرف على المشاكل المحتملة ووضع خطط ملائمة لإدارتها، يمكن تحقيق تحسينات كبيرة في الأداء الكلي للمشاريع. إن التركيز على وظيفة مهندس التربة في هذا السياق يظهر الحاجة الضرورية لضمان استمرارية المشاريع وجودتها، مما يعود بالنفع على المجتمع برمته، وتوصلت الدراسة إلى تحسين استقرار الأساسات، حيث أظهرت الأبحاث أن استخدام أساليب إدارة المخاطر بشكل جيد يساعد على تعزيز استقرار الأساسات ويقلل من فرص حدوث فشل في البناء، بالإضافة إلى زيادة كفاءة التنفيذ، وأظهرت نتائج الدراسة أن التأكد المستمر من الجودة خلال مرحلة التنفيذ يساعد في تسريع العمليات.

10. دراسة (الشرييني وآخرون، 2023)، بعنوان: عوامل النجاح الحرجة من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مشاريع التشييد.

كان الغرض من هذه الدراسة هو التعرف على العوامل الأساسية التي تؤدي إلى النجاح عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مشاريع البناء، وخاصة الكبيرة منها في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، مثل مصر والمملكة العربية السعودية، استندت الدراسة إلى البحث، بالإضافة إلى إجراء مقابلات وورش عمل مع مقاولين ومكاتب استشارية ومكاتب إدارة المشاريع والمهتمين بهذا المجال، تم لقاء مديري المشاريع والمكاتب الفنية ومكاتب الاستشارات وأعضاء فرق العمل، الذين يعملون في مشاريع بناء متنوعة من حيث النوع والحجم والقيمة، بميزانيات تتراوح بين 40 مليون إلى 450 مليون دولار في مصر والسعودية.

استمرت المقابلات مع مديري المشاريع والمتخصصين ذوي الخبرة، بالإضافة إلى إجراء مقابلات إضافية للحصول على وجهات نظر متنوعة، حددت الدراسة مجموعة واسعة من العوامل المحتملة التي قد تؤدي إلى نجاح مشاريع البناء، وتم إرسال هذه القائمة عبر استبيان إلى 220 شخصاً من العينة، حيث تم استلام 105 استبيانات وتم تحليل النتائج بشكل إحصائي، وتم مقارنتها من خلال ورش العمل والمقابلات كوجهات نظر إضافية، بناءً على ذلك، تم تحديد أهم العوامل الحاسمة لنجاح المشاريع من خلال تطبيق الجودة الشاملة وتحليل النتائج ومقارنتها مع أبحاث سابقة ذات صلة، وأكدت المقارنة العديد من الاستنتاجات التي توصلت إليها الأبحاث السابقة، ولكنها أيضاً قدمت جوانب جديدة حول ماهية العوامل الرئيسية للنجاح، مثل أهمية القيادة، والجوانب التنظيمية، ومهارات الإدارة، مع ضرورة وجود لجنة توجيهية للمشروع، كما تناولت أهمية توافر الموارد، وإدارة التكلفة، والجودة، والوقت، والمخاطر بشكل جيد، بالإضافة إلى ذلك، شددت على أهمية الأداء الاحترافي في إدارة العقود، والاهتمام بالإجراءات والعمليات، ورضا أصحاب المصالح، وخاصة العملاء، لتحقيق توقعاتهم وأهدافهم.

11. دراسة (الجربي، 2019)، بعنوان: تطور قطاع الإسكان في الاقتصاد السعودي.

في هذه الورقة، قمنا بتحليل الاقتصاد لأهم التطورات في قطاع الإسكان في المملكة العربية السعودية، يظهر ذلك بوضوح من خلال تقارير وزارة الاقتصاد والتخطيط، حيث استخدمنا طرق البحث الوصفي الاستقرائي التي تساعد الجهات المعنية في التخطيط أو الاستثمار على فهم كيفية تطور القطاع والعوامل المؤثرة فيه، في المقدمة، تناولنا البدايات الأولى للتغيير وتطور الإسكان في المدن من خلال مراحل الخطط الخمسية منذ عام 1970، اعتمدنا أيضاً على تقارير الخطط الخمسية منذ بداية التخطيط المركزي الذي بدأ في ذلك العام، حيث اعتبر الباحث أن هذا هو العامل الأساسي لنمو القطاع السكني، مع التركيز على التقرير الخاص بالخطة الخمسية العاشرة التي بدأت في عام 2015 وسُميت من قبل مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية "مرحلة التحدي"، كما تضمنت وثيقة خطة الإسكان حتى عام 2020 ضمن برامج رؤية المملكة 2030، وتوصلت الورقة إلى توصيات تدعو للاستثمار في قطاع الإسكان، والاستفادة من الدعم الحكومي الذي يشجع المستثمرين المحليين والدوليين، في الوقت نفسه، أوصت الورقة بتجنب المضاربة في الأراضي غير المبنية.

12. دراسة (الخولي، 2024)، بعنوان: دراسة كفاءة التخطيط الاستراتيجي في التخفيف من المخاطر

وإدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على القطاع العقاري في مصر؟

الغرض - الهدف الأساسي من هذه البحث هو فهم كيف يؤثر التخطيط الاستراتيجي على تقليل المخاطر وإدارة الأزمات في قطاع العقارات بمصر، ومنهج الدراسة - يقوم الباحث بعرض مجموعة من الأساليب التي تم استخدامها لإجراء البحث، مثل المقارنات والتقييمات، بالإضافة إلى شرح النظريات السابقة من أجل الوصول إلى نتائج واضحة ومفيدة، وكما سيتم تقديم أسئلة البحث من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام استبيان عملي عن القطاع العقاري في مصر، وتمثلت نتائج الدراسة - تشير تحليلات هذه الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي كبير بين التخطيط الاستراتيجي وتأثيره في تقليل المخاطر وإدارة الأزمات، أما حدود الدراسة - هناك عدة حدود يجب الإشارة إليها في البحث: الحدود الزمنية - حيث أجريت الدراسة في الفترة بين عامي 2022 و2023، وقد تم إجراء الدراسة على العاملين في شركات العقارات المصرية، الحدود

البشرية تتعلق بالأشخاص المتعاملين في السوق المصري، الحدود المكانية - أكمل البحث في موقع عمل واحد وهو الشركات العقارية المصرية، الحدود العلمية - تم استخدام أساليب الوصف والتحليل والاستبيان ودراسة الحالات للقيام بتحليل تأثير التخطيط الاستراتيجي على تقليل المخاطر وإدارة الأزمات.

13. دراسة (العنزي، 2024)، بعنوان: أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشروعات دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية.

هدفت هذه الدراسة إلى فهم تأثير إدارة مخاطر المشاريع بمختلف جوانبها مثل تحديد المخاطر، تقييمها، الاستجابة لها ومراقبتها، على نجاح المشاريع من خلال تقليل المخاطر، تعزيز الشفافية، الاستخدام الجيد للموارد، وتقليل التكاليف في الشركات الخاصة في المنطقة الشرقية، استخدمت الدراسة منهجاً وصفيًا تحليليًا، وقد تم تصميم استبيان لهذا الغرض، شمل مجتمع الدراسة العاملين في المشاريع الخاصة بالمنطقة الشرقية، ونظراً لصعوبة الحصول على جميع أفراد المجتمع، تم استخدام العينة العشوائية البسيطة عن طريق نشر رابط الاستبيان على وسائل التواصل الاجتماعي، بلغ عدد المشاركين في الاستبيان 400 شخص، وهم من أجابوا على أسئلة الاستبيان، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) الخاص بالدراسات الاجتماعية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج رئيسية، منها أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة المخاطر في المشاريع مثل تحديد المخاطر، تقييمها، استجابتها ومراقبتها ونجاح المشاريع، وأوصت الدراسة بضرورة توفير الإمكانيات والموارد اللازمة لتطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر بصورة فعالة في جميع المشاريع داخل المملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى تعزيز قدرات ومهارات العاملين في كيفية تنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر عن طريق برامج ودورات تدريبية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

أوجه التشابه: تتشابه الدراسة الحالية مع عدة أبحاث سابقة التي تركز على مجال التطوير العقاري كقطاع مهم يرتبط برؤية المملكة 2030، هذا الأمر يتضح في دراسة العتيبي (2024) التي أكدت على أهمية هذا القطاع من الناحية الاقتصادية والتنظيمية، وكذلك في دراسة الجربي (2019) التي تناولت تقدم الإسكان في إطار خطط التنمية الوطنية، بالإضافة إلى ذلك، تتوافق الدراسة الحالية مع دراسة العنزي (2024) التي سلطت الضوء على إدارة المخاطر كعامل أساسي في نجاح المشاريع، وهو محور أساسي في بحثي.

كذلك، تتلاقى الدراسة الحالية مع دراسة الشربيني وزملائه (2023) في التأكيد على أهمية الجودة والوقت والتكلفة كعوامل مترابطة تؤثر في نجاح مشاريع البناء، وقد أكدت تلك الدراسة أيضًا على أهمية القيادة والموارد وإدارة المخاطر، وهذه العناصر تتعلق بفرضيات الدراسة الحالية أيضًا، بشكل مشابه.

أوجه الاختلاف: الدراسة الحالية تختلف عن الكثير من الأبحاث السابقة من حيث الطريقة التي تتناول بها الموضوع، فهي تجمع بين تحديد المخاطر من جوانب متعددة مثل القانونية والتنظيمية والمالية والفنية والبشرية، بالإضافة إلى تأثيرها المباشر على نجاح المشروع، في حين أن الأبحاث الأخرى تناولت جانبًا واحدًا فقط مثل الجوانب القانونية في دراسة العتيبي أو الجوانب التنظيمية في دراسة الصندل، أو الجانب الوظيفي مثل الموارد البشرية في دراسة علي.

أيضًا، الدراسة الحالية تختلف عن دراسة الخولي التي ركزت على أهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، حيث أن الدراسة الحالية تبحث في المخاطر كعامل سابق يؤثر على جودة ونجاح المشروع، وليس مجرد كيفية التعامل معها بعد حدوث الأزمات، كما أن الدراسة الحالية تبتعد عن دراسة عبد طالاس التي جاءت من منظور سياسي واقتصادي لفهم المشاريع العقارية في سياق النزاع، بينما تركز الدراسة الحالية على الجانب العملي في بيئة استثمارية تعتبر مستقرة نسبيًا في المملكة.

الجديد في الدراسة الحالية: تتميز الدراسة الحالية بأنها تدرس العلاقة الواضحة بين المخاطر ونجاح المشاريع العقارية، من خلال النظر في تأثير هذه المخاطر بأنواعها المختلفة على جوانب النجاح مثل الالتزام بالمواعيد وجودة العمل والتحكم في التكاليف، كما تعتمد الدراسة الحالية على أساليب كمية وتحليلية لفهم العلاقة بين

المخاطر والنجاح، بينما بعض الدراسات السابقة لم تختبر هذه العلاقات بل اكتفت بوصفها أو تحليلها فقط، بالإضافة إلى أن الدراسة الحالية تقدم جانباً عملياً حديثاً من خلال التركيز على السياق السعودي الحالي، وما يحدث فيه من تقدم في مشاريع الإسكان والتطوير العقاري تحت مبادرات رؤية 2030، مما يمنحها قيمة عملية لتقديم اقتراحات قابلة للتطبيق للجهات المعنية بالتطوير العقاري في المملكة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

أ. النظرية المؤسسية الجديدة:

ظهرت نظرية المؤسسات الجديدة NIS في نهاية السبعينات بسبب أعمال (DiMaggio and Powell) و (Meyer et Rowan) في عام 1977 و 1983، ولكن جذورها تعود إلى أواخر القرن التاسع عشر مع النظرية المؤسسية القديمة في علم الاجتماع، هذه النظرية لم تعتبر المؤسسة ككائن تنظيمي، بل كانت تركز على تحليل الاقتصاد كنظام يتغير باستمرار، وتهتم بدراسة المؤسسات الاجتماعية مثل دور الفرد داخل المجموعة، وعلى مدار العشرين عامًا الماضية، بدأت الأبحاث في مجال المحاسبة التي تتعلق بالنظرية الجديدة للمؤسسات، وشملت مجالات متعددة في المحاسبة، من بين هذه المجالات كانت مهنة المحاسبة والخيارات المحاسبية للشركات والهيئات المصدرة للمعايير المحاسبية، وكان أهم ما تم دراسته هو كيفية اكتساب هيئات المحاسبة الدولية للشرعية.

المؤسسية أو المؤسساتية الجديدة تشير إلى نظرية تهدف إلى تطوير فهم سوسيولوجي للمؤسسات، مما يعني كيف تتفاعل المؤسسات وكيف تؤثر على البيئة التي تعمل فيها، المؤسسات تتواجد ضمن بيئة تشترك فيها مع منافسيها، ويطلق على ذلك اسم البيئة المؤسسية، كل مؤسسة تؤثر في الأخرى وهذا يجعلها تميل نحو التشابه، حتى وإن كانت تطورها يسير بطرق مختلفة (Powell 1983)، النظرية تشير إلى أن المؤسسات تتبنى هياكل وإجراءات معينة لكي تحصل على القبول والاعتراف في البيئة المؤسسية، وليس فقط لتحقيق الكفاءة الاقتصادية، تفترض النظرية المؤسسية أن المؤسسات تختار أساليب وإدارة معترف بها من قبل مؤسسات أخرى في نفس المجال، بغض النظر عن مدى فائدتها الفعلية، مفهوم الشرعية يعد عنصراً أساسياً لفهم كيف تعمل المؤسسات في إطار النظرية المؤسسية الجديدة، والبيئة المؤسسية تُعتبر أيضاً مبدأً أساسياً لتوضيح النظرية المؤسسية الجديدة، وتعرف على أنها مجال تنظيمي محدد يتميز بوجود هياكل وتحالفات تمثل الأفراد (الأطراف) المعنيين، ووعي هؤلاء الأفراد بانتمائهم لهذا المجال، بالإضافة إلى تزايد التفاعلات التنظيمية بينهم (شناقرة، مهاوة، 2021، ص ص 780-781).

ب. مدخل إدارة المخاطر:

إدارة المخاطر تعني وجود حالة تتضمن احتمال وقوع ضرر، سواء كان ذلك بسبب إصابة شخص أو تدهور صحته، أو التأثير السلبي على البيئة أو ممتلكات أو الهياكل الأساسية بسبب الظروف البيئية أو الأخطاء التي يرتكبها البشر، فهي طريقة لتحديد المخاطر وتقييمها للتعرف على مدى تأثيرها وحجمها على المشروع، وكذلك لوضع خطة مناسبة للتقليل من الخسائر الناتجة عنها، ويرى الباحث بناءً على التعريفات السابقة أن إدارة المخاطر تتضمن استعدادًا لمواجهة: (علي، 2009، ص 332)

- احتمالات أو أحداث قد تؤثر سلبيًا على تحقيق أهداف الشركة
- أحداث قد تضر الأرباح في مواجهة المنافسين في السوق
- بعض النتائج المحددة للنشاط والشكوك المرتبطة بها
- التحرف عن القيمة المرجعية والمخاوف المتعلقة بها.

أهداف إدارة المخاطر: تهدف إدارة المخاطر إلى التعرف على المشكلات المحتملة قبل حدوثها حتى يمكن التخطيط للأنشطة اللازمة خلال فترة المنتج أو المشروع لتقليل الآثار السلبية على تحقيق الأهداف المؤسسية، كما أنها تهدف إلى التقليل من التهديدات وزيادة الفرص، وتعزيز العائد العام على الاستثمار، بالإضافة إلى: (الخياط، 2019، ص ص 335-336)

- تحديد المخاطر وتقييمها والتحكم فيها
- وضع خطة لإدارة المخاطر والتعامل معها قبل أن تتفاقم
- تحديد المؤشرات الرئيسية للمخاطر ومؤشرات الأداء لضمان توافق الجهود مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة
- تقليل التهديدات وزيادة الفرص.

المنهجية العلمية للدراسة:

تستخدم هذه الدراسة أسلوباً وصفيًا تحليليًا، لأنه الأنسب لموضوع البحث، الذي يهدف إلى فهم العلاقة بين التحديات التي تواجه مشاريع تطوير العقارات ونجاح هذه المشاريع في المملكة العربية السعودية، ويعتمد هذا الأسلوب على جمع المعلومات حول وضع مشاريع تطوير العقارات، وفحص أنواع المخاطر المرتبطة بها، ثم تفسير النتائج لفهم تأثيرها على معايير نجاح المشاريع، كما تعتمد الدراسة على الأسلوب الكمي عن طريق استخدام أدوات لجمع البيانات من الميدان مثل الاستبيانات، التي ستوزع على مجموعة من الأشخاص المرتبطين بشكل مباشر بهذا المجال (مطورون عقاريون، مهندسون، مستثمرون، مقاولون، ومديرون تنفيذيون في شركات العقارات)، بهدف الحصول على معلومات دقيقة يمكن قياسها وتحليلها إحصائيًا، وسيتم تحليل المعلومات باستخدام أدوات تحليل إحصائي مناسبة (مثل برنامج SPSS أو بدائله) لاختبار الافتراضات وقياس مدى تأثير المتغيرات المستقلة (أنواع المخاطر) على المتغير التابع (نجاح مشاريع تطوير العقارات).

أدوات الدراسة:

- الاستبانة: كأداة رئيسية لجمع البيانات الكمية من عينة البحث
- المقابلات شبه المنظمة (إذا كانت ممكنة): للحصول على آراء نوعية من خبراء وممارسين في مجال العقارات حول المخاطر الشائعة وطرق التعامل معها.

مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في قطاع تطوير العقارات في المملكة العربية السعودية، وتضم العينة المختارة مطورين، مهندسين، مستشارين، ومسؤولين في الجهات التنظيمية ذات الصلة.

حدود الدراسة:

تحدد هذه الدراسة ضمن الحدود التالية:

- أ. الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على دراسة كيف تؤثر المخاطر المختلفة التي تواجه مشاريع تطوير العقارات، مثل المخاطر المالية والقانونية والتنظيمية والفنية والإدارية، على نجاح هذه المشاريع من حيث التكاليف والوقت وجودة العمل.
- ب. الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على مشاريع تطوير العقارات داخل المملكة العربية السعودية، بما في ذلك المدن الكبرى والمناطق التي تشهد نشاطاً عقارياً مثل الرياض، جدة، الدمام، والمدينة المنورة.
- ت. الحدود الزمانية: تغطي هذه الدراسة الفترة من عام 2020 إلى عام 2025، وهي فترة شهدت تغييرات واضحة في الاقتصاد والتنظيم التي أثرت على قطاع العقارات في المملكة، وخاصة بسبب تأثيرات جائحة كورونا والأهداف التنموية في رؤية السعودية 2030.
- ث. الحدود البشرية (العينة): تقتصر عينة الدراسة على الأشخاص العاملين في مجال تطوير العقارات في المملكة، مثل المطورين والمستثمرين والمهندسين والمقاولين، بالإضافة إلى المتخصصين في إدارة المشاريع العقارية، والذي تم تحديدهم في (40) عينة.

تقسيم الدراسة:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الخاتمة

النتائج

المراجع

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

تعتبر مشاريع تطوير العقارات من بين المشاريع الأكثر تعقيدًا وتعقيدًا بسبب وجود العديد من الأطراف المعنية واختلاط العوامل الاقتصادية والتقنية والتنظيمية التي تؤثر عليها، ومع زيادة الاعتماد على هذا النوع من المشاريع لدعم التنمية العمرانية والاقتصادية في المملكة العربية السعودية، وخاصة في إطار رؤية المملكة 2030، أصبح من الضروري معرفة العوامل التي قد تعيق نجاح هذه المشاريع أو تعرضها لمخاطر قد تؤثر على استمراريته وتحقيق أهدافها، إن فهم المخاطر المرتبطة بمشاريع تطوير العقارات وتحليل آثارها على مختلف عناصر المشروع مثل التكلفة والوقت والجودة ورضا الناس، هو أمر مهم للغاية يعزز من كفاءة الإدارة واتخاذ القرارات الاستثمارية، كما أن وجود نظام قوي لإدارة هذه المخاطر يُعتبر أساسيًا لضمان نجاح المشروع وتحقيق العوائد المطلوبة.

وانطلاقًا من أهمية هذا الموضوع، يتناول هذا الفصل الخلفية النظرية من خلال استعراض المفاهيم المتعلقة بتطوير العقارات وأنواع المخاطر التي تهدد نجاحه وطرق إدارتها، بالإضافة إلى تحديد المعايير التي يمكن من خلالها قياس نجاح المشاريع، كما يستعرض الفصل أهم الدراسات والنماذج النظرية التي وضحت العلاقة بين حجم المخاطر ودرجة النجاح، مع التركيز على السياق المحلي والممارسات المتبعة في السعودية.

المبحث الأول: مدخل إلى مشاريع التطوير العقاري

المبحث الثاني: إدارة المخاطر في المشاريع العقارية

المبحث الأول: مدخل إلى مشاريع التطوير العقاري

لا شك أن سوق العقارات اليوم أصبح من المجالات الاقتصادية المهمة التي تثير اهتمام الكثير من المستثمرين، حيث أصبح يتطور وينمو بسرعة، ويجذب العديد من شركات التطوير العقاري والمستثمرين، اليوم، يُعتبر أحد أبرز القطاعات الاقتصادية التي يعتمد عليها الاقتصاد في الدول المتقدمة، وحالياً، يمر سوق العقارات بتغيير ملحوظ، بعد دخول مجموعة من المصطلحات والأسماء الجديدة التي تحمل أفكار جديدة في مجال البناء والتشييد، في هذه الدراسة، نرغب في توضيح واحد من هذه المصطلحات وهو "التطوير العقاري"، الذي انتشر كثيراً مؤخراً بعد نجاح العديد من المشاريع الاستثمارية العقارية، خاصة بعد إنشاء العديد من المدن الصناعية التي يعتقد البعض أنها لم تعد مُخصصة فقط للتصنيع، بل أصبحت تمثل مجتمعات سكنية متكاملة تحتوي على أنشطة وخدمات متنوعة لسكانه (CIOBANU, GALUSHKO, 2022, pp139-140).

أصبح مصطلح تطوير العقارات من المصطلحات الجديدة في عالم الاستثمار في العقارات، بالإضافة إلى العديد من المصطلحات الأخرى مثل التمويل، التسويق، وتقييم العقارات، صناعة التطوير العقاري هي مجال حديث نسبياً، ولا يمكن مقارنته بصناعة البناء التقليدية التي نشأت بسبب حاجة الناس للسكن، هذه الصناعة تمثل فكراً وإبداعاً وحلولاً يقدمها شخص يُعرف بالمطور العقاري، والذي غالباً ما يكون خبيراً في هذا المجال، يقوم المطور بتحويل أفكاره المبتكرة إلى مشاريع واقعية نراها كعقارات على الأرض، وهذا يتطلب من جميع الجهات الحكومية توفير احتياجات هذه الصناعة، من أجل خلق بيئة استثمارية جذابة تعزز نموها ودورها الفعال (محمد، 2019، ص 126).

ومن المهم أن نذكر أن صناعة التطوير العقاري تأثرت بشكل كبير بالآثار الاقتصادية التي واجهت العديد من الدول حول العالم، خاصة خلال السنوات القليلة الماضية، على سبيل المثال، بعد الأزمة المالية العالمية التي حدثت في عام 2008، كان هناك تأثيرات عديدة على الاقتصاد، وخاصة على سوق العقارات، حيث أدت هذه الأزمة إلى خروج العديد من شركات التطوير العقاري غير الجادة والمستثمرين الذين كانوا يعملون في المضاربة (الميداني، 2009، ص ص 10-11).

ثانياً: بعد مرور عدة سنوات، تأثر الاستثمار في العقارات، وبشكل خاص في مجال التطوير العقاري، بشكل كبير بسبب الاضطرابات التي حدثت نتيجة للأحداث السياسية في العديد من الدول، والتي بدأت مع الثورات في بعض البلدان مثل مصر، هذه الأحداث أدت إلى فشل العديد من الشركات في تنفيذ مشاريعها والوفاء بالتزاماتها، مما تسبب في توقف هذه المشاريع وتضرر حقوق المشتريين، لهذا السبب، قامت الحكومة بسحب بعض الأراضي التي كانت مخصصة للتطوير من بعض المطورين وشركات تطوير العقارات، ويظهر هذا التأثير بشكل خاص في بعض المدن التي تجذب الاستثمارات، خاصة في منطقة الخليج العربي، مثل دبي وأبو ظبي والرياض والدوحة والمناحة وغيرها من المدن.

أولاً: ماهية التطوير العقاري

التطوير العقاري تم تعريفه من قبل المشرع المحلي في إمارة دبي على أنه عبارة عن "مشاريع تشييد البنايات المتعددة للطوابق، أو المجمعات للأغراض السكنية" (قانون إمارة دبي رقم 8)، وتم تعريف التطوير العقاري وفقاً للمشرع القطري أنه "أعمال تشييد الأبنية متعددة الطوابق، أو المجمعات للأغراض السكنية، أو التجارية بهدف بيع وحداتها المعروضة على الخارطة، ومن خلال هذه التعريفات، نصل إلى أن التطوير العقاري يتنوع بين أشكال متعددة لا تعتمد فقط على فكرة التطوير في العقارات السكنية، بل يتوسع ليشمل الاستخدامات الصناعية والتجارية، فهو العملية التي تسعى لإنشاء مباني عقارية استثمارية، والتي قد تكون عمارات سكنية، فيلات، منشآت، هيئات سكنية، أغراض تجارية وصناعية وسياحية.

وتسعى عملية التطوير العقاري في المقام الأول إلى رفع القيمة المالية للعقارات وذلك للوصول إلى وحدات عقارية تتناسب مع جميع احتياجات المجتمع مع ضمان العائد النفعي على المطور، وهناك خلط بين مفهوم التطوير العقاري وبين مفهوم الاستثمار العقاري؛ فلكل منهم الشروط والنمط والوظيفة المختلفة بينهم، ولكن مفهوم التطوير العقاري هو المفهوم الأشمل والأعم في مجال العقارات، وفي الأغلب؛ يبحث المطور العقاري عن أراضي خام ويحولها لمنتجات عقارية يقوم ببيعها (فريد، 2020، ص 510).

بينما المستثمر العقاري هو شخص يعمل في قطاع استثماري يبحث في المقام الأول عن الربح المادي الذي سيعود عليه من سوق العقارات، وذلك من خلال استثمار الأراضي والعقارات لمدة محدودة للبيع والشراء في

سوق العقارات حتى يحقق الربح الوفير، ولا يمكن إطلاق مسمى "مطور عقاري" على الممارسين في سوق العقارات إلا في حالة تقديم الخدمات المتكاملة للمساكن.

ويمكن توضيح ماهية المطور العقاري من خلال بيان طبيعة عمله، حيث يعرفه المشرع المحلي لإمارة دبي على أنه "الشخص الطبيعي أو المعنوي المرخص له بمزاولة نشاط شراء وبيع العقارات بغرض تطويرها ويشمل المطور الرئيسي أو الفرعي"، فهو عبارة عن شخص طبيعي، تم التصريح له بمزاولة الانتفاع بالعقارات في إطار القوانين والتشريعات التي تسري داخل إمارات الدولة.

كما تم التصريح له باستثمار وتطوير العقار للتنازل عنه مقابل ربح مادي يعود عليه، ويجب التمييز بين مفهوم المطور العقاري والعديد من المفاهيم الأخرى التي تتشابه في طبيعة عملها مع المطور، مثل المقاول، والمطور العقاري والمهندس المعماري، كما يوجد أنواع متعددة من المطورين العقاريين، فهناك المطور الرئيسي والمطور الفرعي. (العسيري، 2025، ص 2951)

أ. خصائص التطوير العقاري

في مجال استثمار العقارات، لا يوجد شيء يعادل القوة والجاذبية التي يمكن أن يوفرها التطوير العقاري الناجح. وإذا كنت تبحث عما يمكن أن يقدمه هذا القطاع، فهناك مجموعة من المزايا والفوائد التي يمكنك الحصول عليها من خلال الاستثمار في هذا النوع من الممتلكات: (Wilkinson، 2008، pp21-22)

1. زيادة قيمة العقارات

من أبرز الفوائد التي يحققها تحسين العقارات هو ارتفاع قيمة الممتلكات، بشكل عام، فإن تحسين أو إعادة تصميم المكان يزيد من المال الذي يمكنك كسبه عند بيعه أو تأجيره، لذا، يمكنك تحقيق عوائد استثمارية أكبر وزيادة قيمة ممتلكاتك.

2. توفير دخل متنوع

بناء شقق سكنية أو وحدات تجارية ثابتة، أو حتى فنادق ومنتجعات، يمكن أن يوفر مصدر دخل متنوع ومستمر، من خلال تصميم جيد وتنفيذ ناجح، يمكن استثمار هذه العقارات أو بيعها للسكن أو تقديم خدمات الضيافة، مما يتيح لك الحصول على دخل شهري ثابت وزيادة الأرباح المستقبلية.

3. تحسين المجتمعات المحلية

عندما يتم تطوير العقارات في منطقة معينة، يساعد ذلك على تحسين المجتمع بشكل عام، إعادة تصميم الممتلكات الموجودة أو إنشاء مرافق جديدة يمكن أن يعزز البنية التحتية والخدمات المتاحة، مما يجعل المنطقة أكثر جاذبية للسكان والمستثمرين، وهذا يمكن أن يفتح الفرص لمزيد من التطور والنمو والازدهار في المنطقة.

4. التأثير على فرص العمل والتنمية المهنية

عند استثمارك في تطوير العقارات، تساهم في خلق وظائف جديدة وتعزيز النمو المهني في المجتمع، سيتطلب هذا مجموعة من العمال المهرة في مجالات متعددة، مثل البناء والتصميم وإدارة الممتلكات.

ب. الخطوات الأساسية في تطوير العقارات

كباحث عن فرص استثمارية في العقارات، معرفة المبادئ الأساسية لتطوير العقارات هي البداية لتحقيق استثمارات عقارية ناجحة، تطوير العقارات يشمل تعديل المباني أو تغيير الغرض منها لزيادة الأرباح. الخطوات الأساسية في التطوير العقاري التي يجب على المستثمرين اتباعها لضمان نجاح الاستثمار العقاري: (فارس، 2023، ص ص 115-117)

1. دراسة السوق والطلب

قبل بدء أي مشروع في مجال العقارات، ينبغي على المستثمرين أن يدرسوا السوق والطلب بعناية، من المهم أن تكون دقيقاً وحذراً عند تقييم الفرص الاستثمارية في قطاع العقارات، ويجب التأكد من وجود طلب كافٍ لتطوير المشروع وأنه يمكن تحقيق أرباح جيدة من ورائه.

2. دراسة العوائد والتكاليف

عند التفكير في تطوير العقارات، من الضروري دراسة العوائد والتكاليف بشكل دقيق، وهذا يشمل تقدير التكلفة الكلية للمشروع، والتي تتكون من مصاريف البناء، ومصاريف التجهيز والأثاث، وتكاليف الصيانة المستقبلية، من المهم أيضاً تقييم العائد على الاستثمار بما يتناسب مع الأرباح المتوقعة للمشروع والمخاطر المتعلقة به.

3. وضع خطة عمل

استناداً إلى أبحاث السوق والتحليل المالي، يحتاج المستثمرون إلى إعداد خطة عمل قوية، تتضمن هذه الخطة تحديد أهداف المشروع بوضوح وتوضيح الخطوات اللازمة لتحقيقها، من المهم عدم تحديد طرق التمويل والجدول الزمني فقط، بل أيضاً تحليل المنافسة واللوائح التنظيمية.

4. بدء تنفيذ المشروع

عندما تكون لديك خطة عمل واضحة، يمكنك البدء في تنفيذ المشروع، يتضمن ذلك تطبيق جميع الخطوات المذكورة في خطة العمل، مثل بدء البناء، والتجهيز، وإدارة المشروع بشكل كامل.

5. التسويق والدعاية

يلعب التسويق والدعاية للمشاريع العقارية دوراً مهماً في إنجاحها. يجب على المستثمرين وضع استراتيجيات تسويقية فعالة لجذب المستأجرين أو المشترين المحتملين، تتضمن هذه الاستراتيجيات الإعلانات المستهدفة، واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي، وتنظيم جولات للمشروع.

6. إدارة وصيانة العقارات

إذا تم تطوير عقار أو تأجيره أو بيعه، فإنه يحتاج إلى إدارة وصيانة فعالة، يجب الحفاظ على العقار في حالة جيدة وتلبية احتياجات المستأجرين والمشترين، يشمل ذلك التعاقد مع مقدمي خدمات لصيانة دورية وإجراء الإصلاحات الضرورية والمساعدة في إدارة الممتلكات بشكل عام.

ثانياً: أهمية التطوير العقاري في الاقتصاد السعودي (رؤية المملكة 2030)

يعتبر مجال العقارات من أهم المصادر المالية ومن الحلول للعديد من التحديات التي تواجه الحكومة. وقد تم توضيح بعض الأمور والأهداف المتعلقة برؤية السعودية 2030 من قبل الأمير محمد بن سلمان، ولي العهد، الذي أشار إلى الدعم المنتظر لهذا المجال ليصبح عنصراً رئيسياً في بناء مستقبل البلاد، الأهم هنا ليس فقط الدعم، بل كيفية تغيير التفكير حول هذا القطاع الحيوي الذي يؤثر على المواطن والاقتصاد.

يمكن توقع ملامح هذا القطاع ومستقبله من خلال خمس نقاط أساسية، وهي كما يلي:

أ. صندوق الاستثمارات العامة سيقوم بدور فعال في سوق العقارات عن طريق مسارين: الأول هو إدارة وتطوير بعض الأراضي المملوكة للدولة لحل مشاكل المدن، أما المسار الثاني فهو الدخول في فرص عقارية كبيرة، سواء كانت أراضٍ أو مشاريع ضخمة، إدخال صندوق الاستثمارات العامة بهذه الطريقة يعني خلق منافسة قوية في السوق وتحقيق كفاءة تزيد من التوازن بين العرض والطلب، مما يتيح للصندوق أن يكون قادراً على توجيه السوق وتصحيحه، بعد أن شهدت الفترات السابقة بعض الفوضى.

ب. جميع مشاريع البنية التحتية ستستمر وستظل قائمة دون توقف، من المعروف أن أحد العوامل الرئيسية لتعزيز التنمية في الدولة بشكل عام وفي قطاع العقارات بشكل خاص هو استمرار الإنفاق على مشاريع البنية التحتية، التي تساعد في خلق بيئة تعزز الاقتصاد، تأكيد ولي ولي العهد على استمرار الإنفاق وعدم تأثره بانخفاض أسعار البترول أو عوامل أخرى يؤكد أن هذه المشاريع لها أولوية لدى الحكومة.

ت. سيتم رفع نسبة تملك السعوديين للمساكن لتصل إلى 52% من إجمالي عدد السعوديين بحلول عام 2020م، هذا المحور سيساعد في تحديد الطلب على المساكن في السنوات المقبلة وفق تطلعات الدولة، لقياس هذا الطلب بشكل أولي، وفقاً لمعطيات متعددة من مصادر مختلفة، مثل الهيئة العامة للإحصاءات، هي كالتالي:

1. عدد السكان السعوديين من الذكور فقط يقترب من 10 مليون نسمة، ونحو 49% من هؤلاء تتجاوز أعمارهم 30 عاماً.

2. نسبة النمو السنوي في عدد السكان هي 55%.

3. النسبة الحالية لتملك السعوديين للمساكن هي 47%.

بناءً على هذه المعطيات، نحتاج إلى حوالي 545 ألف وحدة سكنية على مستوى المملكة لكي نصل إلى نسبة 52% في تملك السعوديين، هذا الرقم يستند فقط على عدد الذكور ولم يأخذ في الحسبان الطلب من

النساء وال أرامل والمطلقات، هذا يمثل تحدياً كبيراً يحتاج إلى جهد استثنائي من الحكومة والقطاع الخاص، الذي يمكن أن يراها فرصة استثمارية يدعمها الدولة ويعمل على تخفيف العقبات أمامها.

ث. زيادة عدد الحجاج والمعتمرين إلى 15 مليون حاج ومعتمر بحلول عام 2020م، و30 مليون في عام 2030م، هذه الزيادة ستؤثر على العقارات المخصصة لإقامة الحجاج والمعتمرين، مثل الفنادق والشقق المفروشة، في موسم الحج السابق، كان لدينا حوالي 352 ألف غرفة موزعة على 4,410 عقار، استقبلت 1.7 مليون حاج، إذا تم تطبيق نسبة الزيادة المرغوبة من الحكومة والتي تتطلب 88% قبل عام 2020م و100% قبل عام 2030م، آنذاك سنحتاج إلى توفير 310 ألف غرفة جديدة قبل 2020م و663 ألف غرفة جديدة قبل 2030م، أي أننا بحاجة إلى أكثر من ثلاثة أضعاف عدد العقارات المتاحة حالياً في مكة لتستوعب 6.4 مليون حاج فقط (الفليح، 2017، ص 119-120).

ج. الحصول على إقامة دائمة في السعودية لغير السعوديين "الغرين كارد" سيتم تنفيذه خلال خمس سنوات. لا يمكن التنبؤ الآن بتأثيره على سوق العقارات لأنه لا توجد معلومات كافية لتحليل ذلك، لكن من الواضح، مع قرارات "السعودة" التي تعمل الحكومة على تنفيذها، سيتعين على أي شخص يريد الإقامة الدائمة أن يكون لديه أسباب خاصة لذلك، وليس فقط للعمل أو التجارة، لذا، من المتوقع أن يستفيد من هذا النظام الكثير من الأشخاص الذين يرغبون في العيش القريب من الأماكن المقدسة، ومع أن الأجانب ممنوعون من التملك في مكة والمدينة حسب القوانين، فإن المدن المجاورة مثل جدة والطائف وينبع قد تستفيد أكثر، بالإضافة إلى بعض المشاريع السكنية مثل مشروع بوابة مكة أو مدينة الملك عبد الله الاقتصادية، ربما يشجع هذا النظام الجديد على استثمارات لإنشاء مناطق سكنية جديدة حول مكة والمدينة.

أخيراً: ازدهار السوق العقاري في المملكة لا يعني أن أسعار العقارات سترتفع كما يعتقد البعض ويشجعون على مقاطعة السوق، بل إن ازدهار هذا القطاع يدل أساساً على قوة الاقتصاد الوطني وزيادة إيراداته من خلال استغلال الفرص والاستثمارات لحل المشاكل.

تشهد المملكة العربية السعودية تحولاً غير عادي، يقوده الملك سلمان بن عبد العزيز وولي العهد الأمير محمد بن سلمان نحو مستقبل مشرق، تتمحور هذه الرؤية حول مشروع رؤية السعودية 2030، الذي يسعى لتنويع الاقتصاد بعيداً عن النفط وتعزيز القطاعات غير النفطية مثل السياحة والترفيه والصناعة، ومن بين تلك القطاعات البارزة هو القطاع العقاري، يُعتبر سوق العقارات في السعودية من أكثر الأسواق نشاطاً في المنطقة، حيث يتيح فرص استثمار كبيرة نتيجة تزايد عدد السكان والنمو الاقتصادي المصاحب للتغيرات السياسية والاجتماعية. (خاشقجي، 2023)

ثالثاً: التوقعات المستقبلية في سوق العقارات السعودي

أ. زيادة الطلب على الإسكان

من المحتمل أن يستمر الطلب على الإسكان في الازدياد بشكل ملحوظ في السنوات القادمة بسبب النمو الكبير في عدد السكان في المملكة، وهذا يوضح أهمية المشاريع الإسكانية الوطنية. في هذا الإطار، تقوم المملكة بتطوير حلول سكنية تلبي احتياجات مختلف فئات المجتمع، من خلال إنشاء مشاريع سكنية ذكية تناسب كافة المتطلبات.

كما يتوقع المحللون أن تواصل مبادرة سكني توسعها، حيث ستساعد في توفير وحدات سكنية بأسعار معقولة لتعزيز ملكية المواطنين، ومن المحتمل أن تزداد المشاريع السكنية ذات الجودة العالية التي تجمع بين تقنيات الاستدامة والذكاء الاصطناعي في تصاميمها، مما يجعلها مناطق سكنية حديثة وفعالة.

1. ستكون المشاريع الإسكانية الاقتصادية ضرورية لتلبية احتياجات شريحة كبيرة من السكان.
2. ستتوسع المشاريع السكنية بين الفيلات، والشقق، والكمبوندات الموجودة ضمن مجتمعات ذكية.

ب. ازدهار سوق الاستثمار العقاري

في السنوات القادمة، من المتوقع أن يشهد الاستثمار في العقارات في السعودية تغييرات كبيرة، بفضل عدة عوامل مثل الزيادة في عدد السكان والسياسات الحكومية التي تدعم الاستثمار في القطاع العقاري، من المتوقع أن يكون للاستثمار في العقارات التجارية، مثل المكاتب والمتاجر والفنادق، الدور الأهم، بسبب حاجة المملكة لتعزيز البنية التحتية الاقتصادية ودعم نمو قطاع السياحة والترفيه، ومن المتوقع أيضًا أن يزداد الطلب على الأراضي في المدن الكبرى مثل الرياض وجدة والدمام، حيث يسعى المستثمرون للاستفادة من المواقع الاستراتيجية التي تتيح عوائد مرتفعة.

1. ستكون المشاريع الفندقية والسياحية جزءًا أساسيًا لجذب الزوار من جميع أنحاء العالم.
2. ستوفر المناطق الاقتصادية الخاصة مثل المدينة الاقتصادية في نيوم فرص استثمارية جديدة.

(Havrlant, Darandary, 2021, pp 3-5)

ت. التحول نحو المدن الذكية والمستدامة

يعتبر الانتقال نحو المدن الذكية عنصرًا أساسيًا في رؤية السعودية 2030، حيث يهدف قطاع العقارات إلى دمج التكنولوجيا الحديثة في البيئات الحضرية، في المستقبل، ستمكن هذه المدن من تلبية احتياجات سكانها باستخدام تقنيات ذكية تشمل أنظمة لإدارة الطاقة والمرافق والنقل.

مشاريع مثل نيوم والقدية ستقوم بنقل المملكة إلى مرحلة جديدة من التنمية المستدامة، حيث تسهم الطاقة المتجددة والتكنولوجيا في تحسين كفاءة وراحة المجتمعات الحضرية.

1. الابتكار في البناء سيتم من خلال استخدام تقنيات ثلاثية الأبعاد ومواد صديقة للبيئة.
2. الأنظمة الذكية ستساعد في إدارة الممتلكات عبر مراقبة استهلاك الطاقة والتكيف مع الظروف المناخية.

ث. تطور نماذج التمويل العقاري

تخضع السعودية لتغيرات في كيفية تمويل المشاريع العقارية، مع زيادة في الخيارات المتاحة لذلك، وتمثل أدوات التمويل الجديدة مثل القروض المدعومة والشراكات بين القطاعين العام والخاص جزءًا من هذا التحول، بالإضافة إلى استخدام الابتكارات في التكنولوجيا المالية لتسهيل عمليات الشراء والبيع للعقارات.

1. الصناديق العقارية والأنظمة التمويلية الحديثة ستساعد الشركات في تمويل مشاريعها بسرعة وبكلفة أقل.

2. تعزيز الأنظمة التنظيمية لتصبح عملية التمويل أكثر وضوحًا وسهولة.

ج. تطور الاهتمام بالعقارات الفاخرة

مع زيادة ثروات الأفراد وارتفاع دخول الطبقات الوسطى والأغنياء، سيستمر الطلب على العقارات الفاخرة في الارتفاع، خاصة في المدن الكبيرة مثل الرياض وجدة، ومن المتوقع أن يقوم المطورون بتصميم عقارات فاخرة تتماشى مع أحدث الاتجاهات في العمارة الداخلية والخارجية، مما يوفر مرافق وخدمات عالية الجودة.

1. الفلل والمنازل الفاخرة ستكون من أبرز مجالات الاستثمار.

2. العقارات الفاخرة ذات الطابع السياحي مثل المنتجعات والفنادق.

رابعًا: تأثير رؤية 2030 على قطاع العقارات

أ. تحسين البيئة التنظيمية

ستواصل رؤية 2030 تعزيز البيئة القانونية والتنظيمية للمشاريع العقارية، مما سيجذب المزيد من الاستثمارات إلى القطاع، الهيئة العامة للعقار تلعب دورًا في ذلك من خلال تحسين المعايير التنظيمية والتشريعات في السوق العقاري السعودي.

1. تشجيع الاستثمارات الأجنبية من خلال توفير تسهيلات قانونية واضحة.

2. تعزيز الحوكمة في القطاع العقاري لضمان الشفافية وحماية حقوق المستثمرين.

ب. تطوير مشاريع عملاقة

تعمل الحكومة السعودية على إنشاء العديد من المشاريع الكبرى التي ستغير وجه القطاع العقاري في المملكة. ومن هذه المشاريع:

1. مشروع نيوم الذي يعد أكبر مشروع استثماري في الشرق الأوسط.

2. مدينة الملك عبد الله الاقتصادية ومشروع البحر الأحمر.

3. مبادرة الدرعية التاريخية التي تعزز السياحة والثقافة في البلاد.

ت. تمكين القطاع الخاص

تعمل المملكة على تعزيز دور القطاع الخاص في التنمية الاقتصادية، مما سيمكن القطاع العقاري من لعب دور كبير في هذه التغييرات، مع وجود مشاريع ضخمة وتزايد الفرص، سيحتاج القطاع الخاص إلى تطوير استراتيجيات فعالة للمشاركة في هذه التحولات.

1. توسيع الاستثمارات العقارية بالتعاون مع شركات دولية.

2. تقديم حوافز للمستثمرين في العقارات الخاصة والتجارية.

خامساً: التحديات المستقبلية في القطاع العقاري

على الرغم من الفرص الكبيرة في السوق السعودي، هناك بعض التحديات المحتملة التي قد تواجهه:

أ. التقلبات في أسعار المواد الخام قد تؤثر على تكاليف البناء.

ب. إدارة الطلب المرتفع على العقارات في بعض المدن قد تؤدي إلى تفاقم مشكلة العرض والطلب.

ت. الحاجة المستمرة للابتكار في تقنيات البناء لضمان استدامة المشاريع.

ث. الضغوط البيئية تتطلب إيجاد حلول مبتكرة لتقليل الأثر البيئي للمشاريع العقارية.

إن المستقبل العقاري في السعودية يحمل الكثير من الفرص والتحديات التي ستساهم بشكل كبير في تحقيق رؤية السعودية 2030، من خلال الاستثمار في البنية التحتية الذكية والمستدامة وتحقيق التوازن بين العرض والطلب، سيستمر القطاع العقاري في السعودية في التقدم والنمو، كلما تم استثمار هذه الفرص بشكل جيد، زادت استعدادات القطاع لمواجهة تحديات المستقبل وتحقيق نجاحات إضافية على المدى البعيد.

المبحث الثاني: إدارة المخاطر في المشاريع العقارية

إدارة المخاطر لا تمنع وقوع الكوارث، لكنها تحدّ من آثارها وتوفر بيئة مناسبة لاتخاذ قرارات حكيمة، مما يساعد على تحويل الأزمات إلى فرص لتعزيز القدرات الذاتية ومراجعة الأوضاع والاستفادة من الدروس السابقة، وهذا يبرز الحاجة إلى تطوير منظومة حديثة لإدارة الأزمات والمخاطر، بالإضافة إلى التركيز على خصوصيات المجتمع والبيئة الجغرافية، مع الاستفادة من التجارب الدولية الناجحة لدعم صانعي القرار في تحقيق أهداف التنمية.

وفي هذا السياق، تشير المخاطر إلى احتمال وقوع أحداث قد تؤثر سلباً على أهداف المنظمة، حيث تتسم بعدم اليقين وقد تترتب عليها نتائج إيجابية أو سلبية، كما تهدف إدارة المخاطر إلى تحديد هذه المخاطر وتقييمها وترتيبها حسب الأولوية، ومن ثم اتخاذ التدابير اللازمة للحد من تأثيرها السلبي وتعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها (الجلعود، 2018، ص 579)

يتم تقييم المخاطر عادةً بناءً على احتمالية حدوثها وتأثيرها المحتمل، مما يستلزم تحليل هذه العوامل لاتخاذ قرارات مدروسة بشأن كيفية التعامل معها أو الحد منها، وتعتبر إدارة المخاطر عنصراً أساسياً في التخطيط المؤسسي، حيث تساهم في تعزيز المرونة والتكيف مع التحديات المستقبلية، وسنحاول من خلال التالي توضيح طبيعة المخاطر للوصول إلى ماهية إدارة المخاطر وأهدافها ونشأتها:

أولاً ماهية إدارة المخاطر:

أ. سمات الخطر

يمكن تحديد أهم السمات الخاصة بالخطر من خلال النقاط التالية: (عبدالباري، 1997، ص ص 64-65)

1. **الاستمرار:** باعتبار أن الفرد يواجه باستمرار الحاجة إلى اتخاذ القرارات، فإنه يظل عاجزاً عن التنبؤ بنتائجها المستقبلية يقيناً، إذ يظل المستقبل غير معلوم، وعلى الرغم من أن بعض مسببات الخطر قد تزول مع مرور الوقت، إلا أن التقدم العلمي والتكنولوجي المستمر يفرز أخطار جديدة تتطلب التعامل معها بوعي واستباقية.

2. **التنوع:** يظهر الخطر نتيجة عدد من الأسباب والظروف المتنوعة والمختلفة، مما يساهم في تنوعه وتعدد أشكاله، فاستمرارية المخاطر أدت إلى تنوعها تبعاً لاختلاف مسبباتها، حيث يمكن تصنيفها إلى عدة فئات، منها أخطار تتعلق بالأفراد، وأخطار تخص الممتلكات، وأخطار تتعلق بالمسؤولية المدنية، وداخل كل فئة من هذه الفئات، توجد أنواع مختلفة من المخاطر، ولكل نوع منها العديد من الأسباب المحتملة التي تسهم في حدوثه.
3. **الاحتمالية:** يتصف الخطر بأنه من الممكن حدوثه، وذلك بسبب أن الظواهر الطبيعية والعامة المسببة للخطر تكون محتملة الحدوث، فعدم التأكد يظهر مع احتمالية الحدوث.
4. **القابلية للتحكم:** يتصف الخطر بأنه من الممكن التنبؤ به وبالتالي التحكم فيه والتعامل معه ومواجهته سواء بالوسائل المادية أو المعنوية.

ب. أنواع المخاطر

تُقسم المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة إلى ثلاثة أنواع أساسية، وهي: المخاطر المتعلقة بمصدر الخطر، المخاطر المرتبطة بالمؤسسة ذاتها، والمخاطر التي تتعلق بالميزة التنافسية والمعلومات، ومن هذه الأنواع تنشأ أشكال مختلفة من المخاطر: (علي، 2005، ص ص 9-11):

1. **أنواع المخاطر من زاوية مصدر الخطر:** تتعرض المؤسسات الحديثة لمختلف أنواع المخاطر في مجالات العمل المختلفة، ومن بين هذه المخاطر ما يأتي: (رباني، 2021، ص 29)
 - أخطار النشاط التجاري: هذه المخاطر تتعلق بالصناعة والنشاط الرئيسي الذي تعمل فيه المؤسسة.
 - أخطار العمليات: هذه المخاطر مرتبطة بالأنظمة الداخلية أو بالأشخاص العاملين داخل هذه الأنظمة في المؤسسة.
 - أخطار الإدارة: هذه المخاطر تتعلق بالأنشطة الإدارية والإجراءات التي تنفذها إدارة المؤسسة.
2. **المخاطر القانونية:** هي المخاطر التي تظهر عند الدخول في اتفاقيات مع أفراد أو جهات أخرى، حيث لا يكون هناك تأكيد على تنفيذ الالتزامات تجاههم.

- أخطار الائتمان: تعد هذه المخاطر مرتبطة بعدم قدرة الجهة الأخرى على الوفاء بالتزاماتها المعلنة.
- أخطار الأسعار: تشير إلى المخاطر المرتبطة بتحركات غير متوقعة في أسعار السوق.
- أخطار الأموال: تتعلق بعدم قدرة المؤسسة على تسديد ديونها وفقاً للاتفاقات المحددة مع الممولين أو البنوك.
- أخطار التركيز: ترتبط هذه المخاطر بالاستثمار المكثف في قطاع واحد أو مجموعة من القطاعات الصغيرة.
- أخطار التغطية: تنشأ هذه المخاطر نتيجة الأخطاء في التغطية أو عدم القدرة على تحقيق حماية كافية من المخاطر التي تواجهها المؤسسة.
- المخاطر السياسية: تبرز هذه المخاطر بسبب القرارات الحكومية مثل تحديد الضرائب والأسعار والرسوم الجمركية أو التأمين. (مطر، 2021، ص 3)

ت. مفهوم إدارة المخاطر

بناءً على تعريف فلاتقان ونورمان سنة 1993 فإن تعريف إدارة المخاطر يتمثل في "تنظيم الحياة أو العمل مع توقع أحداث مستقبلية تؤدي إلى تأثيرات غير ملائمة (الأعوج، 2013، ص 32)، كما تم تعريفه على أنه يضم شقين الأول إدارة والثاني مخاطرة فالإدارة وفق المفهوم الشائع تعني التخطيط والتنظيم والرقابة، أما المخاطرة فهي التباين فيما هو متوقع وغير متوقع. (فدوي، 2017، ص 13)

وتم تعريف أيضاً إدارة المخاطر على أنها "عبارة عن بلورت المنشأة على إدارة الخطر في مجالات محددة مثل السلامة وإدارة المشاريع وإدارة المشاريع الاستثمارية وضمان استمرارية سير العمل، وهذا عن طريق نظرة راصدة وشمولية لعوامل الخطر التي يمكن أن تؤثر على قدرة المنشأة على تحقيق أهدافها"، فهي مجموعة من الأنشطة المنسقة التي تهدف إلى توجيه ومراقبة المخاطر بشكل منهجي، حيث تشمل عملية تحديد المخاطر وتقييمها وترتيبها حسب الأولوية، يليها التنفيذ المنظم والفعال للموارد بهدف الحد من الأحداث السلبية ومراقبتها والسيطرة عليها.

ث. مدى إدارة المخاطر

يمكن تحديد مدى إدارة المخاطر من خلال العناصر التالية: (إسماعيل، 2018، ص ص 23-24)

1. المجازفات والتهديدات: تعد كل منهما عنصراً أساسياً في إدارة المخاطر، حيث تُستخدم المجازفات عادةً في مجالات الصحة والسلامة والبيئة، بينما تُستخدم التهديدات عند الحديث عن الأمن.
2. فوائد إدارة المخاطر: تسهم إدارة المخاطر في تقليل التكاليف من خلال الحد من الخسائر، كما تعزز فرص النجاح العام للأعمال، وتتمثل أهدافها الرئيسية في تحديد المخاطر وتحليلها وتقليلها ومراقبتها بهدف الحد منها أو القضاء عليها. (أسعد، يعقوب، 2023، ص 22)
3. بيانات المخاطر: تشير إلى السياقات التي يتم فيها إدراك المخاطر والاستجابة لها، حيث تعتمد إدارة المخاطر على التعرف على المجازفات والتهديدات، وفهمها، وتحليل المخاطر واتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجتها.
4. طرق نظام الإدارة: يعكس نظام الإدارة مستوى إدارة المخاطر، فكلما كان النظام أكثر وضوحاً وواقعية، زادت قدرته على تحقيق النجاح وتقليل احتمالات الفشل.
5. عملية إدارة المخاطر: تشمل مسؤولية إدارة المخاطر تحديد جميع التهديدات والمجازفات، وتحليلها وتقييمها والاستجابة لها، وتبدأ هذه العملية بطرح أسئلة أساسية، مثل: ما العوامل التي قد تؤدي إلى حدوث ضرر؟ ما احتمالية وقوعه؟ وهل مستوى المخاطر الحالي مقبول؟ ويساعد تقييم المخاطر في تحديد الأولويات وتطوير السياسات والاستراتيجيات، إضافة إلى التخطيط والتنظيم الفعال.

ج. أهداف إدارة المخاطر

يعتبر مفهوم إدارة الأزمات والتعامل مع المخاطر من الأمور المهمة في عالمنا اليوم، بسبب التطورات السريعة التي نواجهها في العديد من المجالات، فكلما زادت المسؤوليات وتنوعت المهام، زادت التعقيدات في الأنظمة الإدارية التي تؤثر في جوانب مختلفة من حياتنا مثل الاقتصاد والسياسة والصحة والمجتمع، وهذه التعقيدات قد تؤدي إلى ظهور أزمات، مما يستدعي منا فهم طبيعة هذه الأزمات وعملها ودورة حياتها وأنواعها، لنتمكن من وضع خطط فعالة للتعامل معها والتخفيف من أضرارها، وتعني إدارة الأزمات كيفية معالجة الأزمة باستخدام أساليب إدارية علمية لتقليل آثارها السلبية والاستفادة من الإيجابيات، والخروج بأقل الخسائر الممكنة. (سعودي، 2020، ص 20)

بمعنى آخر، بدأ علم إدارة الأزمات للتسليم للمديرين مجموعة من الأنظمة والوسائل التي تساعدهم في التعامل السريع مع حالات الطوارئ التي تؤثر على كل المفاهيم المعروفة في الإدارة وغيرها من جوانب الحياة، هذه الأزمات تتطلب تغييرات جذرية في سياسات العامة، حيث يجب على صناع القرار الاستفادة من نماذج إدارة جديدة من القطاع الخاص وفتح المجال للتعلم من التجارب الدولية الناجحة.

إدارة الأزمات أصبحت علماً حديثاً يفرض نفسه في عالمنا المعاصر، والذي أصبح أكثر تعقيداً، حيث تتنازع المصالح بسبب التطورات الكبيرة في التكنولوجيا ووسائل الاتصال، وهذا التقدم أدى إلى تقليص المسافات الزمنية بين الفعل ورد الفعل، مما يجعل من الضروري أن يكون صناع القرار دائماً مستعدين للتعامل بسرعة مع الطوارئ واتخاذ القرارات المناسبة، ويجب أن تكون هناك علاقة واضحة بين الاستراتيجيات والأبعاد الزمنية للسياسات، والحصول على تشخيص دقيق للأزمات، لأنه مهم جداً للتعامل معها من دون هذا التشخيص الجيد، قد يصبح التعامل مع الأزمات عشوائياً.

إن أساس هذا التشخيص الجيد يعتمد على توفر المعلومات والمعرفة، بالإضافة إلى الخبرة، لذلك، ليست مهمة التشخيص فقط معرفة أسباب الأزمات، بل أيضاً فهم كيفية التعامل معها ومتى وأين، ومن الذي سيقوم بذلك، والمتطلبات اللازمة في هذه المرحلة من أجل رسم سيناريوهات رئيسية وبديلة للتعامل مع الأحداث الناتجة عن الأزمات والتخفيف من تأثيرها وضغوطها، (أقريز، 2020، ص ص 236-237)، لذلك تتمثل أهداف إدارة المخاطر في النقاط التالية: (عبد الرحمن، 2019، ص 575)

1. تقديم المعرفة اللازمة لفهم مصادر التهديد والتنبؤ بالأخطاء والاستفادة القصوى من الموارد.
2. تحديد المسؤوليات للأجهزة المختصة في تنظيم وإدارة المخاطر قبل حدوثها وأثناء حدوثها والسعي لمنع تكرارها.
3. توفير الموارد اللازمة للتحضير والمواجهة وسرعة إعادة الإعمار بأقل التكاليف.
4. الاستعداد للتعامل مع المخاطر من خلال توقع المشكلات، وتمكين الإدارة من السيطرة على الظروف والحفاظ على ثقة جميع الأطراف، وضمان وجود أنظمة اتصال فعالة.
5. التعامل السريع مع المخاطر عند حدوثها لوقف انتشارها، وتحليل نقاط القوة والضعف أثناء المواجهة.

ح. أنواع إدارة المخاطر

تتقسم إدارة المخاطر إلى أربعة أصناف رئيسية تعكس الأساليب التي تستخدم للتعامل مع المخاطر: (عبد العزيز، 2016):

1. التجنب، حيث يتم الامتناع عن اتخاذ القرارات التي قد تزيد من فرص حدوث أخطار معينة.
2. تقليل المخاطر، حيث يتم اتخاذ خطوات لتخفيف الآثار السلبية للمخاطر على المشروع أو المؤسسة.
3. نقل المخاطر، عن طريق توقيع اتفاقية مع جهة أخرى تتحمل المخاطر.
4. قبول المخاطر، وهو ما يعني الموافقة على وجود المخاطر دون اتخاذ أي إجراء لتخفيف آثارها وغالباً ما يتم استخدامه عندما تكون تكاليف التقليل أكبر من قيمة المخاطر.

ج. تصنيف إدارة المخاطر

يمكن تصنيف عملية إدارة المخاطر إلى نوعين:

1. إدارة المخاطر الإيجابية: ليست جميع المخاطر متساوية؛ فبعضها يمكن أن يكون مفيداً، بينما البعض الآخر قد يكون ضاراً، ومعظم الناس يعتقدون أن المخاطر دائماً سلبية، لكن المخاطر الإيجابية تمثل فرصاً يمكن أن تعود بالفائدة على المشروع.
2. إدارة المخاطر السلبية: يجب أن تُعتبر المخاطر السلبية جزءاً من خطة إدارة المخاطر، تماماً مثلما تكون المخاطر الإيجابية، لكن هناك اختلاف في كيفية التعامل معها، وهناك أمثلة عديدة عن المخاطر الإيجابية في المشاريع، مثل إنهاء المشروع قبل الموعد المحدد أو جذب عدد أكبر من العملاء مما كنت تتوقع، ويمكن أن يحول تأخير الشحن إلى فرصة لفتح أسواق جديدة، ومن المهم فهم أن هذه التعريفات ليست ثابتة؛ فالمخاطر الإيجابية يمكن أن تتحول بسرعة إلى مخاطر سلبية، والعكس صحيح، لذا يجب أن تضع دوماً خطط لجميع الاحتمالات مع فريقك، كما يمكن أن تساعدك برامج إدارة المشاريع في مراقبة المخاطر.
3. الاستجابة للمخاطر الإيجابية: يجب عليك وضع خطة وأساليب للاستفادة من المكافآت المحتملة المرتبطة بالمخاطر الإيجابية، ولكي تتمكن من الاستفادة من المخاطر الإيجابية لا بد من التركيز على التالي:

- تأكد إذا كان هناك طريقة للاستفادة من المخاطر، مما يعني البحث عن طرق لزيادة فرص حدوث هذه المخاطر.
- تعاون مع الآخرين؛ فعندما تشارك المخاطر، قد تكون هناك فرص أكبر لتحقيق نتائج إيجابية، وليس من الضروري أن تكون وحدك في الاستفادة منها.
- أحيانًا لا يكون هناك شيء يجب عليك القيام به، وهذا قد يكون الخيار الأفضل، يمكن تطبيق هذا أيضًا على المخاطر السلبية، حيث إن عدم اتخاذ أي إجراء قد يكون أحيانًا أفضل خيار في مواجهة بعض المخاطر خلال مشروعك.

ثانيًا: إدارة المخاطر في مجال البناء

من الأمور الأساسية والهامة التي ينبغي مراعاتها هي أن مجال البناء مليء بالمخاطر التي يمكن أن يواجهها المقاول، ولا يمكن تجنبها أو التنبؤ بها أو حتى أهمية تأثيرها على المشروع، لذا، زاد الاهتمام بمسألة المخاطر في قطاع البناء خلال العقدین الماضیین على مستوى العالم، حيث تم ابتكار فرع جديد من المعرفة يسمى "تحليل وإدارة المخاطر في صناعة التشييد والبناء".

توجد عدة تعريفات لإدارة المخاطر تشمل: (عامودي، العبيد، حمادة، 2015، ص 92)

هي: "تهدف إلى تنظيم المخاطر التي تم التعرف عليها مسبقاً أو غيرها لتفادي أي تأثيرات سلبية على الزمن والجودة والتكلفة للمشروع. وهي: "طريقة علمية للتعامل مع المخاطر من خلال توقع الخسائر المحتملة ووضع وتنفيذ خطوات تهدف إلى تقليل فرص حدوث الخسائر أو الحد من تأثيرها المالي. "

وهي: "إدارة تعمل بشكل منتظم ومستدام على التعرف وتحديد وتقديم تقييم للعوامل التي تهدد أصول وقدرات وأهداف المنظمة وسمعتها، مع محاولة التحكم فيها لتجنب الأزمات المستقبلية. "

وهي: "عملية رسمية يتم من خلالها تنظيم وتقييم المخاطر بشكل منهجي، مع اتخاذ الاحتياطات اللازمة. (ناصر، 2013، ص ص 95-96)

تُعرف أيضًا بأنها "الأساليب التي تستخدم لإدارة المخاطر، سواء كانت مرتبطة بالجدول الزمني للمشروع، التكاليف، العقود، الجودة، أو الموارد"، كما يُعرفها المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع على أنها "عملية الكشف

عن المخاطر التي قد تحدث أثناء تنفيذ المشروع وتقديرها، بالإضافة إلى تحديد الإجراءات التي يمكن اتخاذها للتعامل معها"، وتُعرف عمليات إدارة المخاطر بأنها "تطبيق السياسات وإجراءات وأساليب تنظيم المهام بشكل منهجي، والذي يشمل التعرف على المخاطر، تحليلها، تقييمها، معالجتها، مراقبتها، والتواصل حولها".

تعتبر عملية إدارة المخاطر، والمعروفة بمختصر (RMP)، الأساس لفهم كيفية إدارة المخاطر في المشاريع. تتكون هذه العملية من المراحل الرئيسية التالية: التعريف، التقييم، التحليل، والاستجابة، ويجب أن تشمل عملية إدارة المخاطر جميع الخطوات المذكورة سابقاً عند التعامل مع المخاطر، من المهم الإشارة إلى وجود العديد من التغييرات في الأدبيات المتعلقة بإدارة المخاطر، لكن معظمها يتفق على وصف العملية في إطار عمل موحد يتضمن الخطوات الخمس المذكورة، بعض النماذج قد تضيف خطوة أو أكثر إلى الخطوات السابقة، لكن معظم المصادر تعرف هذه الخطوات كمراقبة أو مراجعة المخاطر (أسعد، 2023، ص 20)

تعتبر المخاطر جزءاً متواصلاً في مجال البناء، وهو واحد من أكثر المجالات التي تتضمن مخاطر، ذلك لأن قطاع البناء يواجه العديد من المخاطر التي تقع على عاتق المقاول، والتي يصعب تفاديها أو التنبؤ بتأثيراتها على المشروع، هذا الأمر أدى إلى زيادة الاهتمام بمسألة المخاطر في قطاع البناء على مدى العقدين الماضيين على الساحة العالمية، وقد اتفق خبراء هذه الصناعة على أن من الأفضل لأصحاب العمل توزيع أو تقليل هذه المخاطر بدلاً من تحميل المقاول وحده عبء جميع المخاطر، وذلك لمصلحة المشروع من الناحية الاقتصادية.

لذلك، بات من الضروري الآن فهم أنواع المخاطر وتحليلها من أجل وضع خطة فعالة لإدارتها، إدارة المخاطر في قطاع البناء تعتبر خطوات تهدف إلى تحقيق أهداف المشروع (مثل الوقت والتكلفة والجودة والسلامة) وتساعد مديري المشاريع في ترتيب أولوياتهم وتوزيع الموارد اللازمة، كما تسهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات، مما يزيد فرص نجاح المشروع وتحقيق أهدافه.

يشير دليل إدارة المشروعات المعروف باسم Project Management Body of Knowledge (PMBOK) الذي أصدره المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع (PMI) إلى أن إدارة المخاطر هي واحدة من الجوانب العشرة التي يجب أن يتقنها مديري المشاريع. كل جانب من جوانب إدارة المشاريع يتضمن مجموعة من العمليات، على سبيل المثال، تشمل عمليات إدارة المخاطر تخطيط إدارة المخاطر، وتحديد المخاطر،

وتحليل المخاطر النوعية، وتحليل المخاطر الكمية، إضافة إلى تخطيط الاستجابة للمخاطر، ووضع خطة للمراقبة والتحكم فيها. (القهواي، 2023، ص ص 213-214)

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

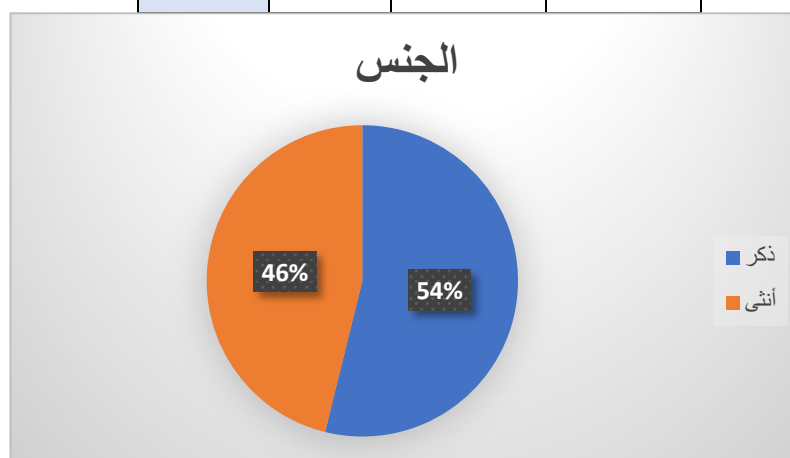
أولاً : البيانات الأولية :

المحور الأول :

الجنس

الجنس		التكرار	النسبة
Valid	أنثى	18	46%
	ذكر	21	54%
	Total	39	100%

الجنس

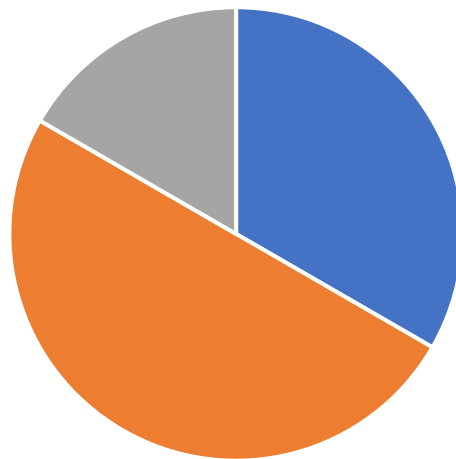


بالاعتماد فقط على الجدول الذي يعرض توزيع أفراد العينة حسب الجنس، يتبين أن عدد الذكور بلغ 21 فردًا، في حين بلغ عدد الإناث 18 فردًا، من إجمالي 39 مشاركًا. ويُلاحظ أن نسبة الذكور تقدر بحوالي 53.8%، مقابل 46.2% للإناث، ما يعكس توازنًا نسبيًا بين الجنسين داخل العينة المدروسة. وتبرز أهمية هذا النوع من التوزيع في تقديم تصور أولي حول التركيبة الديموغرافية للمبحوثين، الأمر الذي يُعد تمهيدًا ضروريًا لفهم أي تأثيرات محتملة للجنس على المتغيرات المدروسة لاحقًا.

نوع جهة العمل

		Frequency	Percent
Valid	جهة حكومية	9	23.1
	شركة تطوير عقاري	6	15.4
	شركة مقاولات	18	46.2
	مكتب هندسي / استشاري	6	15.4
	Total	39	100.0

سنوات الخبرة



■ أكثر من 10 سنوات ■ أقل من 5 سنوات ■ 10 - 5 سنوات

يتبين من خلال الجدول أعلاه، الذي يُظهر توزيع أفراد العينة حسب جهة العمل، أن أغلب المشاركين يعملون في شركات المقاولات بنسبة بلغت 46.2%، وهو ما يعكس اعتماد الدراسة على شريحة ميدانية تشكّل قاعدة

رئيسية في قطاع الإنشاءات. تليها مباشرة فئة الجهات الحكومية بنسبة %23.1، وهو ما يعكس اندماج المكوّن الإداري في البيئة المهنية محل الدراسة. في حين توزعت نسبّ أقل على كل من شركات التطوير العقاري والمكاتب الهندسية/الاستشارية بنسبة متساوية %15.4 لكل منهما، ما يدل على تمثيل محدود لتلك الفئات ضمن إطار العينة.

ويشير هذا التوزيع إلى تنوع نوعي في جهات العمل، مع تركّز واضح في قطاع المقاولات، ما قد ينعكس على طبيعة الخبرات المهنية والبيئة التنظيمية التي تؤثر في مواقف واتجاهات الأفراد نحو موضوع الدراسة.

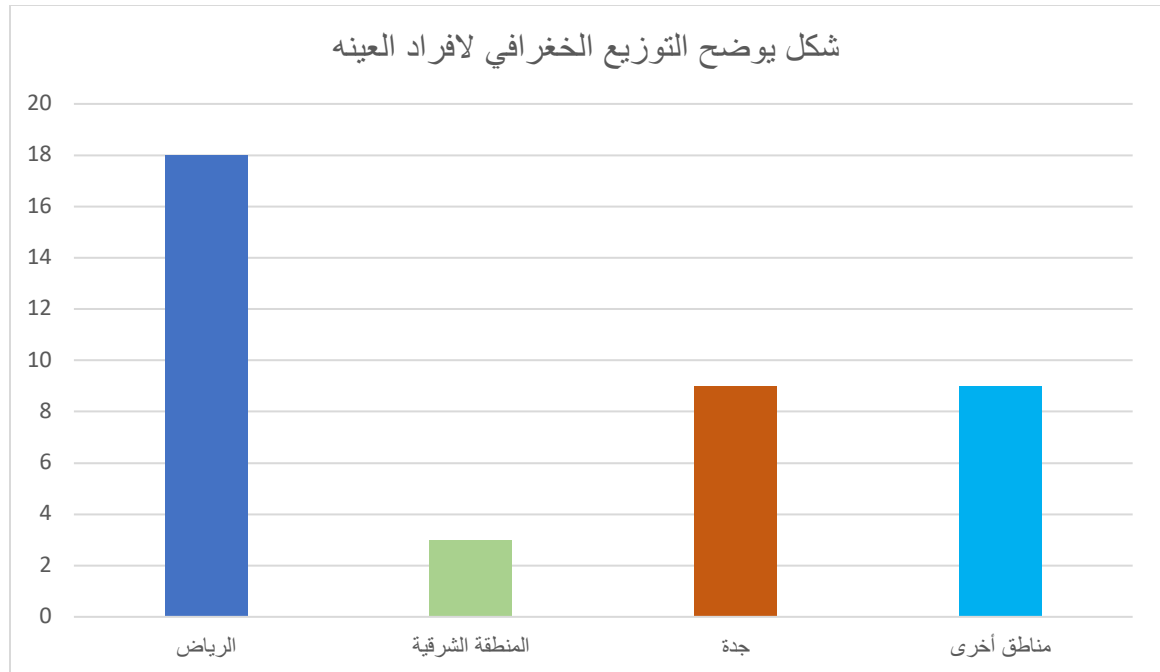
سنوات الخبرة

		Frequency	Percent
Valid		3	7.7
	5 – 10 سنوات	12	30.8
	أقل من 5 سنوات	18	46.2
	أكثر من 10 سنوات	6	15.4
	Total	39	100.0

يتبين من خلال الجدول والشكل السابقين بتوزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة أن الفئة التي تملك خبرة "أقل من 5 سنوات" تمثل النسبة الأكبر من العينة بواقع 46.2%، وهو ما يشير إلى اعتماد المؤسسة بدرجة كبيرة على موظفين جدد أو في بداية مساهم المهني. تليها فئة "من 5 إلى 10 سنوات" بنسبة 30.8%، مما يعكس وجود شريحة متوسطة الخبرة تمثل قاعدة متنامية من العاملين الذين يملكون قدرًا من الكفاءة والتجربة.

أما فئة "أكثر من 10 سنوات" فقد شكّلت 15.4%، وهو ما يدل على تمثيل محدود لذوي الخبرات الطويلة داخل المؤسسة، في حين اقتصرَت الفئة ذات الخبرة الأقل (3 سنوات) على نسبة 7.7% فقط. ويُشير هذا التوزيع إلى أن أغلب الأفراد ينتمون إلى مراحل مهنية مبكرة أو متوسطة، وهو ما قد يُعزّز من مستوى الديناميكية والتجديد داخل المؤسسة، لكنه في الوقت ذاته قد يُظهر الحاجة إلى تدعيم الهيكل التنظيمي بخبرات أعمق لضمان نقل المعرفة والتوجيه المهني.

		Frequency	Percent
Valid	الرياض	18	46.2
	المنطقة الشرقية	3	7.7
	جدة	9	23.1
	مناطق أخرى	9	23.1
	Total	39	100.0



- الرياض كانت المنطقة الأكثر تمثيلاً في العينة، حيث شكّلت نسبة 46.2% من إجمالي المشاركين، ما يعكس تركّزاً واضحاً للعينة في العاصمة.
- جاءت جدة ومناطق أخرى (لم تُذكر بالتفصيل) في المرتبة الثانية من حيث التمثيل بنسبة 23.1% لكل منهما.
- أما المنطقة الشرقية فكان تمثيلها الأدنى بنسبة 7.7% فقط، مما قد يُشير إلى ضعف التغطية في هذه المنطقة ضمن العينة.

المحور الثاني : أنواع المخاطر في مشاريع التطوير العقاري

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	تواجه المشاريع العقارية في السعودية مخاطر مالية تؤثر على التمويل والميزانية.	2.231	.5832	موافق إلى حد ما	3
2	تعتبر المخاطر القانونية والتنظيمية من التحديات المؤثرة على المشاريع.	1.923	.8393	موافق إلى حد ما	9
3	تؤدي المخاطر الإدارية وسوء التنسيق بين الجهات إلى تأخير الإنجاز.	2.154	.8747	موافق إلى حد ما	6
4	توجد مخاطر تكنولوجية مرتبطة باستخدام تقنيات غير مجربة.	2.077	.8393	موافق إلى حد ما	8
5	يتسبب تغير السوق العقاري (الطلب، الأسعار) في تقلب نجاح المشروع.	2.154	.8747	موافق إلى حد ما	5
6	عدم وضوح العقود بين الأطراف يزيد من مستوى المخاطر في المشاريع.	2.128	.5221	موافق إلى حد ما	7
7	تعتمد بعض المشاريع على مصادر تمويل غير مستقرة مما يرفع من احتمال التعثر.	2.154	.8124	موافق إلى حد ما	4
8	يتسبب غياب الخبرة الفنية لدى بعض الأطراف في زيادة احتمالات الفشل.	2.231	.7057	موافق إلى حد ما	2
9	تتعرض المشاريع لمخاطر بيئية مثل تغير شروط السلامة أو طبيعة التربة.	2.538	.6426	موافق	1

تحليل النتائج الاحصائية لمحور "أخطار مشاريع التطوير العقاري في المملكة العربية العبرة

رقم: (1)

"تعرض المشاريع لمخاطر بيئية مثل تغير شروط السلامة أو طبيعة التربة"،

جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.538 وانحراف معياري 0.6426، ووفق مقياس ليكرت الثلاثي تقع ضمن فئة "موافق"، مما يعكس اتفاقاً واضحاً بين المشاركين على أن المخاطر البيئية تُعد من أكثر العوامل المؤثرة سلباً على تنفيذ المشاريع العقارية، خاصة تلك المرتبطة بسلامة الموقع أو ظروف التربة.

العبرة رقم: (2)

"يتسبب غياب الخبرة الفنية لدى بعض الأطراف في زيادة احتمالات الفشل"،

جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 2.231 وانحراف معياري 0.7057، وضمن فئة "موافق إلى حد ما"، مما يشير إلى إدراك أفراد العينة لأهمية الكفاءة الفنية في إدارة المشروع العقاري، حيث أن نقص الخبرة غالباً ما يؤدي إلى قرارات تنفيذية غير مدروسة.

العبرة رقم: (3)

"تواجه المشاريع العقارية في السعودية مخاطر مالية تؤثر على التمويل والميزانية"،

احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.231 وانحراف معياري 0.5832، وتقع ضمن فئة "موافق إلى حد ما". يُفهم من ذلك أن التمويل والميزانية يشكلان عائقاً حاسماً أمام المشاريع، حيث تؤثر التذبذبات المالية على سير الأعمال وجودتها.

العبرة رقم: (4)

"تعتمد بعض المشاريع على مصادر تمويل غير مستقرة مما يرفع من احتمال التعثر"،

جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 2.154 وانحراف معياري 0.8124، ما يشير إلى اتفاق نسبي على أن الاعتماد على تمويل مؤقت أو غير مضمون من أبرز أسباب فشل بعض المشاريع.

العبارة رقم: (5)

"يتسبب تغير السوق العقاري (الطلب، الأسعار) في تقلب نجاح المشروع"،

جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 2.154 وانحراف معياري 0.8747، وهو ما يعكس إدراكًا لتأثير التغيرات السوقية على الجدوى المالية للمشاريع، حيث تؤدي تقلبات العرض والطلب إلى إعادة تقييم الاستثمارات العقارية بشكل مستمر.

العبارة رقم: (6)

"تؤدي المخاطر الإدارية وسوء التنسيق بين الجهات إلى تأخير الإنجاز"،

جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 2.154 وانحراف معياري 0.8747، ما يدل على وجود إدراك متوسط إلى مرتفع لأهمية التنسيق بين الجهات الإشرافية والتنفيذية، وأن غيابه يُعد سببًا مباشرًا لتأخير المشاريع.

العبارة رقم: (7)

"عدم وضوح العقود بين الأطراف يزيد من مستوى المخاطر في المشاريع"،

جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.128 وانحراف معياري 0.5221، مما يشير إلى أن المشاركين يتفقون على أن الغموض في العقود من أبرز مسببات النزاعات، وهو ما يعرض المشروع للتوقف أو إعادة التفاوض في مراحل حرجية.

العبارة رقم: (8)

"توجد مخاطر تكنولوجية مرتبطة باستخدام تقنيات غير مجربة"،

احتلت المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 2.077 وانحراف معياري 0.8393، وهي من العبارات التي بيّنت تبايناً في الآراء، إلا أن الغالبية تتجه للاعتراف بمخاطر إدخال التكنولوجيا غير المختبرة في بيئات تنفيذية غير مستعدة.

العبارة رقم: (9)

"تعتبر المخاطر القانونية والتنظيمية من التحديات المؤثرة على المشاريع"،

جاءت في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 1.923 وانحراف معياري 0.8393، ما يجعلها الأقل من حيث الاتفاق النسبي. وهذا قد يشير إما إلى اختلاف في تفسير تأثير هذه المخاطر أو إلى أنها أقل إلحاحاً حالياً مقارنة بالمخاطر الأخرى من وجهة نظر المشاركين.

مما سبق نستنتج أن :

شير النتائج إلى أن المخاطر البيئية والمالية والفنية كانت في طليعة اهتمام المشاركين، وهو ما يعكس طبيعة التحديات الفعلية التي تواجه مشاريع التطوير العقاري في المملكة. وقد كانت جميع العبارات (ما عدا واحدة) ضمن فئة "موافق إلى حد ما"، وهو ما يدل على وجود وعي متوسط إلى مرتفع بالمخاطر، ولكن دون وجود إجماع قاطع عليها. ويوصى في ضوء ذلك بضرورة اتخاذ سياسات استباقية لإدارة هذه المخاطر من خلال التشريعات، والتخطيط التمويلي الدقيق، ورفع الكفاءة الفنية والتنظيمية.

م	العبارة	الوسط	الانحراف	الاتجاه	الترتيب
1	تؤثر المخاطر بشكل واضح على جودة الأعمال المنفذة.	2.077	.7393	موافق إلى حد ما	6
2	تؤدي المخاطر إلى تجاوز الميزانية المحددة.	1.923	.8393	موافق إلى حد ما	7

3	تتسبب المخاطر في تأخير مواعيد تسليم المشاريع.	2.250	.7319	موافق إلى حد ما	3
4	تؤدي المخاطر إلى فقدان الثقة من قبل المستثمرين والمستخدمين النهائيين.	1.917	.7700	موافق إلى حد ما	8
5	تتسبب بعض المخاطر في إعادة تصميم المشروع أكثر من مرة.	2.000	.9258	موافق إلى حد ما	5
6	تؤثر بعض أنواع المخاطر على علاقات الشراكة بين الأطراف في المشروع.	1.727	.8758	موافق إلى حد ما	9
7	تتسبب المخاطر غير المتوقعة في توقف المشروع لفترات طويلة.	2.417	.5000	موافق	2
8	تؤدي بعض المخاطر إلى انخفاض الجدوى الاقتصادية للمشروع بعد اكتماله.	2.462	.7555	موافق	1

المحور الثالث: تأثير المخاطر على نجاح المشروع

تحليل النتائج الاحصائية لمحور " تأثير المخاطر على نجاح المشروع"

• العبارة: (1)

"تؤثر المخاطر بشكل واضح على جودة الأعمال المنفذة" سجلت متوسطاً حسابياً 2.077 بانحراف معياري 0.7393، وجاءت ضمن فئة "موافق إلى حد ما"، مما يشير إلى إدراك المشاركين أن للمخاطر أثراً على الجودة، وإن كان بدرجة غير حادة، لكنها تستدعي المراقبة والمعالجة لضمان الجودة النهائية للأعمال.

• العبارة: (2)

"تؤدي المخاطر إلى تجاوز الميزانية المحددة" حصلت على متوسط حسابي 1.923 وانحراف معياري 0.8393، وتقع أيضًا في فئة "موافق إلى حد ما". تعكس هذه النتيجة تصورًا واقعيًا أن المخاطر قد تفرض تكاليف إضافية، وتسبب انحرافًا عن الميزانية الأصلية.

• العبارة: (3)

"تتسبب المخاطر في تأخير مواعيد تسليم المشاريع" جاءت بمتوسط 2.250 وانحراف معياري 0.7319، وتعد من أعلى القيم نسبيًا ضمن فئة "موافق إلى حد ما"، ما يدل على اتفاق شبه واضح بأن المخاطر تؤثر فعليًا في الجداول الزمنية للتنفيذ، وهو أمر يتكرر في المشاريع العقارية ذات التعقيد العالي.

• العبارة: (4)

"تؤدي المخاطر إلى فقدان الثقة من قبل المستثمرين والمستخدمين النهائيين" حصلت على 1.917 كمعدل وسطي و 0.7700 كانحراف معياري، مما يشير إلى موافقة جزئية على هذه الفكرة. ويفترض أن ضعف الثقة ينتج غالبًا عن التأخيرات أو المشاكل الظاهرة في التنفيذ.

• العبارة: (5)

"تتسبب بعض المخاطر في إعادة تصميم المشروع أكثر من مرة" بمتوسط حسابي 2.000 وانحراف معياري 0.9258، تقع ضمن فئة "موافق إلى حد ما"، ما يعكس وعي المشاركين بأن التغيرات الفنية أو التنظيمية قد تؤدي إلى تعديل التصميمات الأصلية، وهو ما يترتب عليه زيادة التكاليف وتعطيل الجدول الزمني.

• العبارة: (6)

"تؤثر بعض أنواع المخاطر على علاقات الشراكة بين الأطراف في المشروع" سجلت أقل متوسط في الجدول وهو 1.727، بانحراف معياري 0.8758، لكنها لا تزال ضمن فئة "موافق إلى حد ما". يشير

ذلك إلى وجود اختلاف بسيط في آراء المشاركين، لكن يظل هناك إدراك بأن العلاقات التعاقدية قد تتأثر سلبًا بسبب ظهور المخاطر غير المتوقعة.

• العبارة: (7)

تتسبب المخاطر غير المتوقعة في توقف المشروع لفترات طويلة" سجلت أعلى متوسط حسابي وهو 2.417 بانحراف معياري 0.5000، وتُعد العبارة الوحيدة ضمن فئة "موافق"، ما يشير إلى وجود اتفاق قوي على أن المخاطر المفاجئة - مثل الأزمات الاقتصادية أو قرارات تنظيمية جديدة - تُعد عاملاً مباشراً في توقف المشروع وتعطله.

• العبارة: (8)

"تؤدي بعض المخاطر إلى انخفاض الجدوى الاقتصادية للمشروع بعد اكتماله" جاءت في المرتبة الثانية من حيث المتوسط الحسابي بواقع 2.462، وانحراف معياري 0.7555، وضمن فئة "موافق"، مما يدل على إدراك المشاركين أن بعض أنواع المخاطر لا تؤثر فقط أثناء التنفيذ، بل قد تُضعف النتائج الاقتصادية النهائية، سواء من حيث العائد الاستثماري أو القبول السوقي للمشروع.

مما سبق نستنتج:

- تُظهر النتائج أن جميع العبارات (ما عدا عبارتين) وقعت ضمن فئة "موافق إلى حد ما"، مما يعكس اتجاهًا عامًا حذرًا وواعيًا من قبل العينة تجاه أثر المخاطر على المشاريع.
- العبارتان (7) و(8) فقط، تجاوزتا حد "موافق إلى حد ما" ودخلتا في فئة "موافق"، ما يشير إلى إجماع نسبي على أن التوقف الطويل وانخفاض الجدوى الاقتصادية هما من أخطر النتائج المتوقعة للمخاطر غير المُدارة.
- يظهر من التباين في المتوسطات والانحرافات أن هناك اختلافات في تقييم العينة لأهمية كل نوع من الأثر، لكنها جميعًا تؤكد أن المخاطر تُعد عاملاً أساسيًا في نجاح أو فشل المشروع العقاري.

المحور الرابع: إدارة المخاطر

م	العبارة	الوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	تمتلك الشركة التي أعمل بها نظامًا واضحًا لتقييم وإدارة المخاطر.	1.846	0.8747	موافق إلى حد ما	8
2	يتم اتخاذ إجراءات وقائية لتقليل تأثير المخاطر المحتملة.	2.154	0.6704	موافق إلى حد ما	7
3	يحتاج الأخصائي الاجتماعي الطبي إلى سياسات ولوائح إدارية تدعم مجال عمله داخل المستشفيات.	2.333	0.7559	موافق إلى حد ما	1
4	تُستخدم أدوات تحليلية (مثل تحليل سوات، تحليل PESTEL) لتوقع المخاطر.	2.167	0.8106	موافق إلى حد ما	2
5	توجد مرونة في إعادة التخطيط عند ظهور أخطار غير متوقعة.	2.167	0.8106	موافق إلى حد ما	6
6	يتم إشراك كل الأطراف (العميل، المقاول، الاستشاري) في تقييم المخاطر.	2.231	0.7057	موافق إلى حد ما	4
7	يتم تحديث خطة إدارة المخاطر بشكل دوري أثناء المشروع.	2.077	0.7393	موافق إلى حد ما	5
8	يوجد قسم أو موظف متخصص في إدارة المخاطر داخل الشركة.	1.923	0.7393	موافق	3

التحليل الإحصائي لمحور "إدارة المخاطر في بيئة العمل":

• العبارة: (3)

"يحتاج الأخصائي الاجتماعي الطبي إلى سياسات ولوائح إدارية تدعم مجال عمله داخل المستشفيات"

جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.333 وانحراف معياري 0.7559، وهي العبارة الوحيدة التي تقع ضمن فئة "موافق". هذا يعكس إدراكًا واضحًا من العينة لأهمية وجود لوائح تنظيمية تدعم عمل الأخصائي الاجتماعي الطبي، ويؤكد على حاجة المؤسسات الصحية إلى تمكين هذا الدور المهني بآليات إدارية وتشريعية واضحة.

• العبارة: (5)

"توجد مرونة في إعادة التخطيط عند ظهور أخطار غير متوقعة" جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط 2.167 وانحراف معياري 0.8106، وضمن فئة "موافق إلى حد ما"، مما يشير إلى وجود درجة مقبولة من المرونة في استجابة المؤسسات للمخاطر، وإن كانت بحاجة إلى مزيد من التعزيز لضمان سرعة التكيف مع المتغيرات الطارئة.

• العبارة: (4)

"تُستخدم أدوات تحليلية مثل تحليل سوات، تحليل PESTEL لتوقع المخاطر" سجلت نفس المتوسط الحسابي 2.167، لكن بانحراف معياري 0.8106، مما يشير إلى تقارب في الآراء حول استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي، مع وجود تفاوت بسيط بين أفراد العينة في تقييم فعالية هذه الأدوات.

• العبارة: (2)

"يتم اتخاذ إجراءات وقائية لتقليل تأثير المخاطر المحتملة" جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط 2.154 وانحراف معياري 0.6704، مما يدل على وجود سياسة وقائية متوسطة في المؤسسات، أي أن الإجراءات الوقائية موجودة لكنها ليست مفعلة أو شاملة في جميع الحالات.

• العبارة: (6)

"يتم إشراك كل الأطراف (العميل، المقاول، الاستشاري) في تقييم المخاطر" جاءت خامسة، بمتوسط 2.231 وانحراف معياري 0.7057، ما يعكس موافقة جزئية على أن عمليات تقييم المخاطر تُدار بشكل تشاركي، وهو مؤشر على أهمية دمج جميع الأطراف المعنية لتعزيز اتخاذ قرارات جماعية سليمة.

• العبارة: (7)

"يتم تحديث خطة إدارة المخاطر بشكل دوري أثناء المشروع" احتلت المرتبة السادسة بمتوسط 2.077 وانحراف معياري 0.7393، ما يشير إلى وجود توجه نحو التحديث الدوري، ولكن بدرجة أقل من المثالية، حيث قد تكون هناك فجوات زمنية في مراجعة الخطط أو اعتمادها.

• العبارة: (1)

"تمتلك الشركة التي أعمل بها نظامًا واضحًا لتقييم وإدارة المخاطر" جاءت سابعًا بمتوسط 1.846 وانحراف معياري 0.8747، وهو ما يُظهر أن المشاركين لا يرون بشكل واضح وجود نظام صريح وشامل لإدارة المخاطر في شركاتهم، مما يشير إلى الحاجة لوضع أو توثيق آليات التقييم بشكل أوضح.

• العبارة: (8)

"يوجد قسم أو موظف متخصص في إدارة المخاطر داخل الشركة" جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 1.923 وانحراف معياري 0.7393، وضمن فئة "موافق إلى حد ما"، ما يعكس غيابًا نسبيًا للهيكلية الإدارية المتخصصة في مجال إدارة المخاطر، أو عدم وضوحها للعاملين، وهو ما قد يضعف قدرة المؤسسة على التعامل مع التهديدات بفعالية.

مما سبق نستنتج أن:

- أن أغلب العبارات وقعت ضمن فئة "موافق إلى حد ما"، باستثناء عبارة واحدة فقط جاءت في فئة "موافق"، وهو ما يدل على وجود وعي نسبي بأهمية إدارة المخاطر، ولكن هناك قصور في التنفيذ والتخصص والهيكلية المؤسسية.

يُوصى بأن تعمل المؤسسات على:

- تعزيز الهيكلية الرسمية لإدارة المخاطر.
- اعتماد سياسات واضحة ومدرسة لمساندة التخصصات المهنية كالأخصائيين الاجتماعيين.
- تدريب العاملين على أدوات تحليل المخاطر.

- تحديث خطط المخاطر بصفة دورية ومعلنة.

المحور الخامس : السياسات الحكومية

م	العبارة	الوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	تساهم القوانين والأنظمة الحالية في تقليل أخطار المشاريع العقارية.	2.231	.5832	موافق	1
2	يوجد وضوح في الإجراءات التنظيمية والتراخيص.	2.077	.8393	موافق إلى حد ما	2
3	توفر الحكومة دعمًا تشريعيًا وتشغيليًا للمطورين العقاريين.	2.154	.7793	موافق إلى حد ما	3
4	تُستخدم أدوات تحليلية (مثل تحليل سوات، تحليل PESTEL) لتوقع المخاطر.	2.250	.8409	موافق إلى حد ما	4
5	توجد مرونة في إعادة التخطيط عند ظهور أخطار غير متوقعة.	2.154	.7793	موافق إلى حد ما	5

تحليل النتائج الاحصائية لمحور "السياسات الحكومية"

- العبارة رقم: (4)

"تستخدم أدوات تحليلية) مثل تحليل سوات، تحليل (PESTEL لتوقع المخاطر" حصلت على أعلى متوسط حسابي بين العبارات وهو 2.250، بانحراف معياري 0.8409، مما يجعلها تقع ضمن فئة "موافق"، وهي الوحيدة في هذا التصنيف. يشير ذلك إلى وجود اتفاق نسبي بين أفراد العينة على أهمية وجود استخدام منهجي للأدوات التحليلية في المؤسسات العقارية لتحديد وتوقع المخاطر المحتملة، وهو ما يعد خطوة مهمة نحو تقليل حالات الفشل وتحقيق التنبؤ المسبق بالمشكلات.

• العبارة رقم: (1)

"تساهم القوانين والأنظمة الحالية في تقليل مخاطر المشاريع العقارية" جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.231 وانحراف معياري 0.5832، وهي بذلك ضمن فئة "موافق إلى حد ما". هذا يدل على أن المشاركين يدركون أن هناك دورًا للقوانين في الحد من المخاطر، لكنه لا يصل إلى درجة الإجماع الكامل، مما قد يشير إلى وجود فجوات في التطبيق أو في شمولية تلك القوانين.

• العبارة رقم: (3)

"توفر الحكومة دعمًا تشريعيًا وتشغيليًا للمطورين العقاريين" سجلت متوسطًا حسابيًا 2.154 وانحرافًا معياريًا 0.7793، وتقع ضمن فئة "موافق إلى حد ما". تعيد هذه النتيجة بأن الدعم الحكومي للتطوير العقاري موجود، ولكنه في نظر المشاركين يحتاج إلى تعزيز أكبر، سواء من الناحية التشريعية (مثل القوانين والحوافز) أو التشغيلية (مثل التسهيلات والإجراءات).

• العبارة رقم: (5)

"توجد مرونة في إعادة التخطيط عند ظهور مخاطر غير متوقعة" سجلت نفس المتوسط الحسابي 2.154 وانحرافًا معياريًا 0.7793، واحتلت نفس الترتيب، مما يعكس تقييمًا مشابهًا للعبارة السابقة. ويعني أن مؤسسات التطوير العقاري تمتلك قدرًا من المرونة في التعامل مع المخاطر الطارئة، لكن هذه المرونة ليست كافية دائمًا لضمان تكيف سريع وفعال.

• العبارة رقم: (2)

"يوجد وضوح في الإجراءات التنظيمية والتراخيص" جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.077 وانحراف معياري 0.8393، وضمن فئة "موافق إلى حد ما". وهذا يدل على أن إجراءات التنظيم والتراخيص قد تكون غير واضحة أو معقدة في نظر بعض المشاركين، وهو ما يُشكل عائقاً محتملاً أمام مطوري المشاريع العقارية من حيث الفهم والتنفيذ، وربما يرفع مستوى المخاطر الناتجة عن سوء الفهم أو التأخير.

الاستنتاج العام:

- معظم العبارات (4 من 5) جاءت ضمن فئة "موافق إلى حد ما"، مما يدل على وجود أساس تنظيمي وتشريعي متوسط القوة في دعم مشاريع التطوير العقاري.
- استخدام الأدوات التحليلية (العبارة 4) هو النقطة التي حازت أعلى تقييم، مما يعكس تطوراً تدريجياً في اعتماد التحليل الاستراتيجي لتقليل المخاطر.
- هناك حاجة ملحة لتحسين وضوح الإجراءات التنظيمية (العبارة 2) وتعزيز فعالية التشريعات لضمان بيئة استثمارية أكثر أماناً وجاذبية.

- إختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مخاطر مشاريع التطوير العقاري ونجاح تلك المشاريع في المملكة العربية السعودية-

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.506 ^a	.256	.132	.240987
a. Predictors: (Constant), أنواع المخاطر				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.120	1	.120	2.066	^b 0.002
	Residual	.348	6	.058		
	Total	.468	7			
a. Dependent Variable: تأثير المخاطر						
b. Predictors: (Constant), أنواع المخاطر						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.739-	1.975		-.374-	700.
	أنواع المخاطر	1.330	.926	.506	1.437	200.
a. Dependent Variable: تأثير المخاطر						

- العلاقة بين أنواع المخاطر وتأثيرها على مشاريع التطوير العقاري
- أوضحت النتائج المستخلصة من تحليل الانحدار الخطي البسيط بين متغير أنواع المخاطر ومتغير تأثير المخاطر في مشاريع التطوير العقاري وجود علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.
- حيث بلغ معامل الارتباط (R) قيمة 0.506، وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة القوة بين طبيعة وأنواع المخاطر التي تواجه المشاريع العقارية، وبين مستوى تأثير تلك المخاطر على المشروع من حيث الجودة، والوقت، والميزانية.

- يدل ذلك على أن كلما زادت حدة أو تنوع المخاطر التي تواجه المشروع (سواء كانت مالية، قانونية، إدارية، بيئية... إلخ)، زاد احتمال أن تؤثر هذه المخاطر بشكل أكبر على سير المشروع ونتائجه.
- وبلغ معامل التحديد (R^2) قيمة 0.256، وهو ما يعني أن أنواع المخاطر تفسّر 25.6% من التغير في مستوى تأثير المخاطر، في حين تعود النسبة المتبقية (74.4%) إلى متغيرات أخرى لم يشملها النموذج الحالي، مثل قدرة الإدارة، أو حجم المشروع، أو مدى الدعم المؤسسي.
- وقد أظهر اختبار تحليل التباين (ANOVA) دلالة إحصائية للنموذج، حيث بلغت قيمة $F = 2.066$ بمستوى دلالة $\text{Sig.} = 0.002$ ، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير إلى أن النموذج المستخدم صالح إحصائياً ويمكن الاعتماد عليه في تفسير العلاقة.
- أما معامل الانحدار غير الموحد (B) فقد بلغ 1.330، مما يشير إلى أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في تقييم درجة وجود أنواع مختلفة من المخاطر، يقابلها في المتوسط زيادة بمقدار 1.330 وحدة في مستوى تأثير المخاطر على المشروع. كما بلغ معامل Beta المعياري = 0.506، مما يدل على أن العلاقة متوسطة التأثير.
- وتدل هذه النتائج على أهمية التصنيف الجيد لأنواع المخاطر في المشاريع العقارية، حيث أن تعدد أو تداخل المخاطر يؤدي غالباً إلى تضخم آثارها السلبية. كما أن هذه العلاقة الإيجابية تدعم أهمية اتباع نماذج تقييم شاملة تحدد كل نوع من أنواع المخاطر على حدة، وتخطط لاستجابتها بطريقة استباقية.
- الفرضية الفرعية الثانية "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر وتأثير المخاطر على المشاريع العقارية"

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.612 ^a	.375.	.370.	.259
a. Predictors: (Constant), إدارة المخاطر				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.065	1	.065	12.7	.000. b
	Residual	.404	6	.067		
	Total	.468	7			
a. Dependent Variable: تأثير المخاطر						
b. Predictors: (Constant), إدارة المخاطر						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.370	1.300		2.593	.000
	إدارة المخاطر	-.603	.614	-.372	-.982	.000
a. Dependent Variable: تأثير المخاطر						

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر ومستوى تأثير المخاطر على مشاريع التطوير العقاري".
أوضحت النتائج المستخلصة من تحليل الانحدار البسيط بين متغير إدارة المخاطر (كعامل مستقل) وتأثير المخاطر على مشاريع التطوير العقاري (كعامل تابع) أن هناك علاقة عكسية قوية وذات دلالة إحصائية بين المتغيرين محل الدراسة.

- حيث بلغ معامل الارتباط (R) قيمة 0.612، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة إلى قوية بين مدى فاعلية إدارة المخاطر وبين انخفاض تأثير هذه المخاطر على مشاريع التطوير العقاري. وتعكس هذه العلاقة أن المؤسسات التي تطبق أنظمة متقدمة وفعالة لإدارة المخاطر (من حيث التقييم والتحليل والاستجابة) تكون أكثر قدرة على تقليل الأثر السلبي لهذه المخاطر، خصوصاً في ما يتعلق بالتكلفة والجدول الزمني وجودة الإنجاز.

- كما أظهر معامل التحديد (R^2) قيمة 0.375، وهو ما يعني أن إدارة المخاطر تفسر ما نسبته 37.5% من التغير الحاصل في تأثير المخاطر، في حين تُعزى النسبة المتبقية (62.5%) إلى متغيرات أخرى غير مشمولة في النموذج، مثل التمويل، أو الكفاءة الفنية، أو عوامل السوق.

- وقد أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) دلالة إحصائية للنموذج، حيث بلغت قيمة $F = 12.7$ ، مع مستوى دلالة إحصائية $\text{Sig.} = 0.000$ ، وهو أقل بكثير من القيمة المعتمدة (0.05)، مما يدل على أن النموذج يُعد صالحًا إحصائيًا، وأن العلاقة بين المتغيرين ذات مغزى وليست عشوائية.

- ومن ناحية أخرى، بيّنت نتائج جدول معاملات الانحدار أن قيمة معامل الانحدار غير الموحد (B) لمتغير إدارة المخاطر بلغت -0.603، مما يشير إلى أنه عند كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في فعالية إدارة المخاطر، يقابلها انخفاض بمقدار 0.603 وحدة في مستوى تأثير المخاطر. ويُعد هذا دليلًا إحصائيًا واضحًا على أن كلما تبنت الشركات أنظمة فعالة ومتكاملة لإدارة المخاطر (مثل التقييم الاستباقي، مشاركة الأطراف، مراجعة الخطط)، كلما انعكس ذلك في خفض التأثيرات السلبية للمخاطر المحتملة على المشروع.

وتدعم هذه النتائج الأدبيات العلمية التي تؤكد على أن إدارة المخاطر ليست فقط أداة وقائية، بل تُعد عنصرًا استراتيجيًا يسهم في تحسين الأداء العام للمشروع، وتعزيز قدرته على الاستمرارية في بيئات غير مستقرة. وبالتالي، تُعد هذه النتائج دعمًا قويًا للفرضية القائلة بأن وجود نظام فعال لإدارة المخاطر يسهم بشكل ملموس في تقليل المخاطر وتحقيق النجاح في مشاريع التطوير العقاري.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.58 ^a	0.336	0.330	.158792
a. Predictors: (Constant), السياسات الحكومية				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.000	1	.000	32.1	.000 ^b
	Residual	.076	3	.025		
	Total	.076	4			
a. Dependent Variable: تأثير المخاطر						
b. Predictors: (Constant), السياسات الحكومية						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	1.956	.4890		-5.66	0.000
	السياسات الحكومية	-0.52	0.056	-0.58		0.002

a. Dependent Variable: تأثير المخاطر

العلاقة بين السياسات الحكومية وتأثير المخاطر على مشاريع التطوير العقاري

أوضحت النتائج المستخلصة من تحليل الانحدار الخطي البسيط بين متغير السياسات الحكومية ومتغير تأثير المخاطر على مشاريع التطوير العقاري أن هناك علاقة عكسية قوية ودالة إحصائيًا بين المتغيرين محل الدراسة.

• حيث ظهر أن معامل الارتباط (R) بلغ 0.58، مما يشير إلى وجود ارتباط متوسط إلى قوي بين فعالية السياسات الحكومية وقدرتها على التخفيف من تأثير المخاطر على المشاريع العقارية. وتدل هذه العلاقة على أنه كلما كانت السياسات الحكومية أكثر وضوحًا وفاعلية من حيث التنظيم والرقابة والدعم، انعكس ذلك بشكل إيجابي على تقليل شدة المخاطر التي تواجه مشاريع التطوير العقاري، خاصة فيما يتعلق بالتأخير أو تجاوز الميزانيات أو تعثر التنفيذ.

• أما بالنسبة إلى معامل التحديد (R^2)، فقد بلغ 0.336، وهو ما يعني أن 33.6% من التغير في مستوى تأثير المخاطر يمكن تفسيره من خلال فاعلية السياسات الحكومية، بينما تعود النسبة المتبقية (66.4%) إلى عوامل أخرى خارجة عن نطاق النموذج الحالي، مثل ظروف السوق، أو كفاءة المقاولين، أو التمويل.

- وقد عززت نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) أهمية هذه العلاقة، حيث بلغت قيمة $F = 32.1$ ، مع مستوى دلالة إحصائية $p = 0.000$ ، وهي أقل بكثير من الحد المقبول إحصائياً (0.05)، مما يؤكد أن النموذج المستخدم يتمتع بقدرة تفسيرية حقيقية وأن العلاقة بين المتغيرين ليست نتيجة للصدفة أو التباين العشوائي، بل نتيجة تأثير فعلي وقابل للقياس.

- وفيما يتعلق بمعامل الانحدار غير الموحد (B) للسياسات الحكومية، فقد بلغ -0.52، مما يدل على أنه عند كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في تقييم فعالية السياسات الحكومية، يقابلها انخفاض بمقدار 0.52 وحدة في مستوى تأثير المخاطر. ويُفهم من ذلك أن تعزيز البيئة التشريعية، وتحسين الإجراءات التنظيمية، وتفعيل الرقابة والدعم الحكومي تسهم جميعها بشكل مباشر في تقليل المخاطر التي تواجه المشاريع العقارية في المملكة.

وتشير هذه النتائج مجتمعة إلى أهمية الدور الذي تلعبه السياسات العامة للدولة في ضبط سوق التطوير العقاري، من خلال تنظيم العلاقات بين الأطراف المختلفة، وتيسير التراخيص، وتقديم الحوافز والحلول الوقائية، مما يُسهم في خفض نسب الفشل أو التأخير، وزيادة فرص استدامة المشاريع وتحقيق أهدافها في إطار رؤية المملكة 2030.

الخاتمة:

في سياق ما تناولته الدراسة من تحليل لحالة مشاريع التطوير العقاري في السعودية، يتضح أن المخاطر تعد من أكبر التحديات التي تؤثر على نجاح هذه المشاريع من حيث الوقت أو المال أو الجودة. وقد أظهرت الدراسة أن المخاطر البيئية والفنية والمالية تمثل عوامل ضغط رئيسية تؤثر بشكل مباشر على سير العمل والنتائج النهائية. كما أوضحت النتائج أن عدم وجود إدارة فعالة للمخاطر داخل الشركات العقارية يعد من العوامل الأساسية التي تضعف فرص نجاح المشاريع، رغم وجود بعض المرونة المؤسسية في بعض الجهات.

تظهر الدراسة أن هناك حاجة ملحة لتحسين قدرات الشركات في معالجة المخاطر، من خلال إنشاء وحدات متخصصة، وتحديث الخطط، واستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي. كما أظهرت أن السياسات الحكومية، رغم فائدتها في تقليل المخاطر، ما زالت بحاجة إلى مزيد من التنظيم والوضوح في الإجراءات لتحقيق بيئة عقارية أكثر استقراراً وتشجيعاً.

وبناءً على التحليل الإحصائي، أثبتت الدراسة وجود علاقة واضحة بين ارتفاع مستوى المخاطر وانخفاض مؤشرات نجاح المشاريع، بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية بين فعالية إدارة المخاطر ووضوح السياسات الحكومية من جهة، ونجاح واستدامة المشاريع العقارية من جهة أخرى. وبالتالي، تؤكد الدراسة أن تعزيز ثقافة إدارة المخاطر وتكامل الأدوار المؤسسية والتنظيمية هما عنصران أساسيان في مستقبل التطوير العقاري في البلاد.

النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة، من خلال التحليل الإحصائي للبيانات المستخلصة من أفراد العينة، عددًا من المؤشرات حول واقع المخاطر في مشاريع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية، وتأثير هذه المخاطر على نجاح المشاريع، إضافة إلى مدى كفاءة إدارة المخاطر ودور السياسات الحكومية في التخفيف منها.

أولاً: تبين أن المخاطر البيئية تمثل أبرز التحديات التي تواجه المشاريع العقارية، حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي بين العبارات المدروسة، ما يعكس إدراكًا كبيرًا من المشاركين لأثر العوامل البيئية مثل طبيعة التربة وشروط السلامة على استقرار المشاريع. كما احتلت المخاطر الفنية والمالية مراتب متقدمة، مما يدل على وعي المشاركين بتأثير نقص الخبرات واستقرار مصادر التمويل على فعالية التنفيذ.

ثانيًا: أظهرت النتائج أن للمخاطر تأثيرًا ملموسًا على مؤشرات نجاح المشروع، تمثل ذلك في توقف الأعمال لفترات طويلة، وتجاوز الميزانية، وتأخير التسليم، إضافة إلى التأثير السلبي على الجدوى الاقتصادية النهائية. وقد عكست النتائج وجود إدراك عام بأن هذه التأثيرات ناتجة بدرجة رئيسية عن غياب إدارة فعالة للمخاطر خلال مختلف مراحل المشروع.

ثالثًا: تبين وجود ضعف واضح في أنظمة إدارة المخاطر داخل الشركات العقارية، حيث أظهرت أغلب العبارات موافقة جزئية من قبل المشاركين على وجود خطط واضحة، أو موظفين متخصصين، أو تحديثات دورية لخطط إدارة المخاطر. ورغم ذلك، أظهرت النتائج أن هناك مرونة نسبية لدى بعض المؤسسات في إعادة التخطيط عند مواجهة أخطار مفاجئة، وإن كانت بحاجة إلى تعزيز مؤسسي أكبر.

رابعًا: أظهرت آراء المشاركين بشأن السياسات الحكومية أنها تساهم جزئيًا في تقليل المخاطر، من خلال التنظيم والتشريع، واستخدام الأدوات التحليلية، لكنها لا تزال تعاني من ضعف في وضوح الإجراءات وصعوبة في بعض التراخيص، مما يحد من فعاليتها في دعم المشاريع العقارية بالشكل المطلوب.

أخيرًا: أثبتت الفرضيات الإحصائية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنواع المخاطر وتأثيرها على المشاريع، وعلاقة عكسية بين كل من إدارة المخاطر والسياسات الحكومية من جهة، وتأثير هذه المخاطر من جهة أخرى، وهو ما يؤكد أهمية هذه المتغيرات في تعزيز نجاح المشاريع العقارية.

التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج واستنتاجات، تُقدم التوصيات التالية التي تستهدف صانعي القرار والمطورين والجهات التنظيمية:

أولاً: التوصيات على مستوى الشركات العقارية

1. إنشاء إدارات متخصصة لإدارة المخاطر ضمن الهيكل التنظيمي لكل شركة تطوير عقاري.
2. اعتماد خطط تقييم وتحديث دورية للمخاطر خلال مختلف مراحل المشروع.
3. تعزيز مشاركة كافة الأطراف (العملاء، المقاولين، الاستشاريين) في عمليات تحديد وتقييم المخاطر.

ثانياً: التوصيات على مستوى السياسات الحكومية

1. تطوير القوانين والتشريعات العقارية بما يضمن وضوح الإجراءات وسرعة إصدار التراخيص.
2. تقديم حوافز تنظيمية وتشغيلية للمطورين الذين يلتزمون بمعايير إدارة المخاطر.
3. إنشاء جهات رقابية مستقلة لمتابعة الالتزام بخطط إدارة المخاطر وتقييم الأداء التنفيذي.
4. دمج أدوات التحليل الاستراتيجي ضمن العمليات الحكومية الخاصة بالتخطيط العمراني.

ثالثاً: التوصيات المستقبلية للبحوث

1. التوسع في دراسة تأثير متغيرات إضافية مثل حجم المشروع، أو نمط التمويل، أو الخبرة الإدارية.
2. إجراء دراسات مقارنة بين المشاريع التي طبّقت إدارة فعالة للمخاطر وتلك التي لم تطبقها.

المراجع:

المراجع العربية:

- __ العسيري، عبد الناصر محمد السيد سيد أحمد. (2023). المسؤولية المدنية للمطور العقاري: دراسة مقارنة بين مصر ودولة الإمارات العربية المتحدة. مجلة البحوث الفقهية والقانونية، جامعة الأزهر، 41(1).
- __ فريد، نصر أبو الفتوح. (2023). نظرات في المسؤولية العقدية للمطور العقاري (دراسة في إطار تشريعات دولة الإمارات العربية المتحدة). مجلة كلية الشريعة والقانون، جامعة الأزهر - طنطا، 35(1).
- __ أحمد، عفراء عبد الله علي، وآخرون. (2022). دراسة المخاطر في المشاريع الإنشائية أثناء التنفيذ. جامعة الشيخ عبد الله البدري - السودان.
- __ العتيبي، إبراهيم بن مذكر بن صالح. (2024). دور التنظيم القانوني لملكية الوحدات العقارية وفرزها وإدارتها في تحفيز أنشطة التطوير العقاري. مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، جامعة المنصورة، 14(87)، 73-122.
- __ علي، علي محمد. (2019). متطلبات إدارة الموارد البشرية وصعوباتها في شركات التطوير العقاري العامة والخاصة في سورية. مجلة جامعة تشرين، جامعة اللاذقية، 41(3).
- __ الصندل، مريم أحمد خلفان. (2021). التزامات أطراف حساب ضمان التطوير العقاري: دراسة نقدية. مجلة العلوم القانونية، جامعة عجمان، 7(14).
- __ طالاس، مسلم عبد. (2023). الاقتصاد السياسي لمشروع التطوير العقاري في حي الحيدري بحلب. المجلة السورية للعلوم الإنسانية، 22.
- __ الشربيني، شريف عوض محمد، وآخرون. (2023). عوامل النجاح الحرجة من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مشاريع التشييد. مجلة كلية الهندسة، جامعة الأزهر، 18(66).
- __ الجربي، عبد الحميد سعيد. (2019). تطور قطاع الإسكان في الاقتصاد السعودي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 3(10).

- العنزي، عزيزة خلف. (2024). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية. المجلة العربية للنشر العلمي، الأردن، (71)7.
- شناقر، وردة، ومهاوة، آمال. (2021). النظرية المؤسسية في ظل المفهوم الحقيقي للشرعية: قراءة نقدية في النظرية المؤسسية. مجلة العلوم الإنسانية، 21(2).
- بن علي، بلعزوز. (2009). استراتيجيات إدارة المخاطر في المعاملات المالية. مجلة الباحث، (7)7.
- الخياط، أحمد مصبح. (2019). تصور مقترح لتطوير إدارة الأعمال في ضوء مدخل إدارة المخاطر بمؤسسات الأعمال الكويتية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، 49(4)؟
- القهودي، فؤاد سالم خليفة. (2024). تقييم ممارسات استراتيجيات إدارة المخاطر في شركات التشييد المحلية: دراسة تحليلية على شركات التشييد المنفذة لمشاريع البنية التحتية بمدينة زليتن. المجلة الأفروآسيوية للبحث العلمي.
- إبراهيم، ياسر عبد الله عبد العال. (2023). دور ممارسات الإدارة الإستراتيجية في الأداء التنظيمي لشركات التشييد والبناء في منظمات القطاع الخاص. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 14(3).
- حماد، أمل إبراهيم أحمد. (2022). تحسين إدارة السلامة الهندسية في المشاريع الإنشائية في الأردن. المجلة العربية للنشر العلمي، الأردن، 2(42).
- عضبيات، عمر رياض قاسم. (2024). إدارة المخاطر والتحقق من الجودة في تنفيذ أساسات المشاريع الهندسية بواسطة مهندس التربة، مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية، الأردن، (73)، 907-924.
- محمد، عمرو طه بدوي (2019). النظام القانوني للتطوير العقاري: دراسة مقارنة، مجلة القانون والاقتصاد، كلية الحقوق، جامعة القاهرة، ملحق (4)، عدد (92)، ص ص 125-298.

- الميداني، محمد أيمن عزت (2009). الأزمة المالية العالمية أسبابها وتداعيتها ومنعكساتها على الاقتصاد العالمي والعربي والسوري، محاضرة أقيمت في ندوة جمعية العلوم الاقتصادية السورية دمشق .
- مراجعة الفقرة التاسعة من المادة القانية من قانون إمارة دبي رقم (8) لسنة 2007م بشأن حسابات ضمان التطوير العقاري في إمارة دبي.
- فريد، نصر أبو الفتوح (2020). نظرات في المسؤولية العقدية للمطور العقاري (دراسة في إطار تشريعات دولة الإمارات العربية المتحدة)، مجلة كلية الشريعة والقانون، جامعة الأزهر، طنطا، مصر، مجلد (35)، عدد (1)، ص ص 500-619.
- العسيري، عبد الناصر محمد السيد سيد (2025). احمد المسؤولية المدنية للمطور العقاري: دراسة مقارنة بين مصر ودولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة البحوث الفقهية والقانونية، جامعة الأزهر، مصر، مجلد (35)، عدد (41)، ص ص 2891-2839.
- فارس، محمد السيد (2023). تقييم النظام القانوني الإجباري لعقود المطور العقاري، مجلة القانون والاقتصاد، جامعة القاهرة، مجلد (96)، عدد (1)، ص ص 75-222.
- الفليح، سعد بن محمد البشير، مصباح الفريضي (2017). رؤية المملكة 2030 وتصحيح وضع سوق العقار السعودي، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، مجلد (4)، عدد (2)، 2017، ص ص 98-124.
- خاشقجي، هاني (2023). رؤية 2030 ومستقبل التطوير العقاري، جريدة الرياض، 2023، تم الاسترجاع في 24\6\2025، متاح على الرابط: <https://www.alriyadh.com/2039941>
- الجلود، سعد بن علي بن تركي (2018). فقه المخاطرة المالية بين التمويل الإسلامي والتمويل الغربي. مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية بالإسكندرية، جامعة الإسكندرية، مج 34، ع5، ص ص 569-609.
- محمد وحيد عبد الباري (1997). إدارة الخطر والتأمين التجاري والاجتماعي، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر.

- محمد، على (2005) ادارة المخاطر المالية في الشركات المساهمة المصرية"، دراسة دكتوراه في ادارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، ص 9-11).
- رباني، خير الله معز الدين (2021). إدارة المخاطر على مستوى المنشآت الرياضية دراسة ميدانية على مستوى مسابح ولاية بسكرة. جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، ص 29.
- مطر، ليث علي (2021). أنواع المخاطر. جامعة المستقبل، مصر، ص 3.
- فدوى، احمد عباس (2017) " أخطار مشروعات التشييد المرتبطة بمرحلة إعداد المستندات في السودان، دراسة ماجستير في هندسة التشييد كلية الدراسات العليا جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، ص 13.
- ترزي، جيهان ايشتيقان بوشتا (2010) استعراض إدارة المخاطر المؤسسية في منظومة الأمم المتحدة <https://undocs.org/pdf?symbol=ar/JIU/REP/2010/4>
- إسماعيل، سلمان، سعدون محسن ومصطفى منير (2018). ادارة مخاطرة المعرفة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
- أسعد، يعقوب، زينب أسعد وعمر السيد (2023). مدخل إدارة المخاطر كآلية للحد من المخاطر المالية التي تواجه المنشآت المالية. المجلة الاكاديمية للعلوم الاجتماعية مج ١، ع ٤، ص 18-24.
- سعودي، نهلة إبراهيم (2020). إدارة المخاطر وثقافة الأزمات دراسة لرؤى عينة من شباب جامعة الإسكندرية. مجلة كلية الآداب، جامعة الزقازيق، ع 94، ص 1-40.
- بن عميروش سليمان زمال عبد الرحمن، الواعر خولة (2019). إدارة المخاطر لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية أثناء الحصة دراسة ميدانية على مستوى ثانويات مدينة بسكرة"، مجلة المعارف الجزائر، المجلد 14، العدد (1)، ص 569-599.
- عبد العزيز، محمد (2016). دور الفن في مواجهة المشكلات والأزمات مصر: دارتوت للنشر.
- عامودي، العبيد، حمادة، عمرو علي، منى (2015). تحديد وتخصيص المخاطر في مشاريع التشييد من وجهة نظر المالك في سوريا، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: العلوم الهندسية، مجلد (26)، عدد (2)، ص 87-111.

- _ ناصر، المهدي (2013). الاهمية الاقتصادية لأساليب إدارة الخطر في المؤسسة، مجلة الاقتصاد الجديد، عدد (8)، 2013، ص ص 89-104.
- _ القهواوي،فراد سالم خليفة (2023). تقييم ممارسات استراتيجيات إدارة المخاطر في شركات التشييد المحلية دراسة تحليلية على شركات التشييد المنفذة لمشاريع البنية التحتية بمدينة زليتن، المجلة الافرواسيوية للبحث العلمي، مجلد (2)، عدد (1)، ص ص 211-229.

المراجع الأجنبية:

- _ Olena, Ghenadie GALUSHKO and CIOBANU (2022). ACTUAL ISSUES OF REAL ESTATE DEVELOPMENT, PHILOSOPHY, ECONOMICS AND LAW REVIEW, Volume 2, no. 2.
- _ Sara Wilkinson and Richard Reed (2008). Property Development, Routledge Taylor & Francis Group LONDON AND NEW YORK.
- _ David Havrlant and Abdulelah Darandary (2021). Economic Diversification Under Saudi Vision 2030: Sectoral Changes Aiming at Sustainable Growth, King Abdullah Petroleum Studies and Research Center.
- _ Koirala, M. P. (2015). Risks in housing and real estate construction project. Journal of the Institute of Engineering, 10(1), 34–44.