

أثر ممارسات إدارة المخاطر على نجاح مشاريع التطوير السكني في مدينة الرياض بالتطبيق على شركة الخيول العربية للتطوير العمراني

أسم الطالب

عبدالسلام أحمد سعيد باتيس

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

جدول المحتويات

2.....	قائمة الأشكال
3.....	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
5-4.....	1.1. المقدمة:
5.....	1.2. مشكلة الدراسة
5.....	1.2.1. الفجوة على المستوى النظري
6.....	1.2.2. الفجوة على المستوى التطبيقي
6.....	1.3. أهمية الدراسة
7.....	1.3.1. الأهمية على المستوى النظري
7.....	1.3.2. الأهمية على المستوى التطبيقي
8.....	1.4. أسئلة الدراسة
9-8.....	1.5. أهداف الدراسة
9.....	1.6. فرضيات الدراسة
10.....	1.7. نموذج الدراسة
12-11.....	1.8. منهجية الدراسة
13.....	1.9. الدراسة الميدانية
14.....	1.10. مخطط المشروع المقترح
15.....	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
16.....	2.1. المقدمة:
18-16.....	2.2. مفهوم ممارسات إدارة المخاطر
20-19.....	2.3. مفهوم نجاح مشاريع التطوير السكني
22-21.....	2.4. العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر ونجاح مشاريع التطوير السكني
22.....	2.5. الخاتمة
23.....	قائمة المراجع

قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
1	نموذج الدراسة (إعداد الطالب)	10
2	ملخص منهجية البحث (إعداد الطالب)	12
3	مخطط المشروع المقترح (إعداد الطالب)	14
4	أبعاد ممارسات إدارة المخاطر (إعداد الطالب)	18
5	مؤشرات نجاح مشاريع التطوير السكني (من إعداد الطالب)	20

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

يُعد قطاع التطوير العقاري السكني من القطاعات الاقتصادية الحيوية التي تسهم في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيق التنمية الحضرية المستدامة حيث يرتبط بتوفير الوحدات السكنية وتلبية احتياجات السكان وتعزيز جودة الحياة كما أن نجاح مشاريع التطوير العقاري يعتمد على قدرة الجهات المطورة على إدارة الموارد والتحديات المختلفة التي قد تواجه المشروع خلال مراحل تنفيذه مما يجعل إدارة المشاريع وإدارة المخاطر من العناصر الأساسية لتحقيق أهداف المشاريع بكفاءة وفعالية

(Project Management Institute [PMI], 2017; Raz & Michael, 2001)

وفي المملكة العربية السعودية يشهد قطاع التطوير العقاري السكني نمواً متسارعاً مدعوماً بالبرامج والمبادرات التنموية التي تهدف إلى تعزيز التنمية العمرانية وزيادة المعروض السكني وتعد مدينة الرياض من أكثر المدن نشاطاً في هذا القطاع نتيجة التوسع العمراني وزيادة الاستثمارات العقارية حيث تشير وثائق التخطيط الصادرة عن الهيئة الملكية لمدينة الرياض إلى أهمية تطوير البيئة السكنية وتحسين الخدمات العامة وتعزيز جودة التخطيط العمراني الأمر الذي يعكس الدور المهم لمشاريع التطوير السكني في دعم التنمية العمرانية بمدينة الرياض ويصاحب هذا النمو العديد من التحديات والمخاطر التي قد تؤثر على تنفيذ المشاريع وتحقيق أهدافها المتعلقة بالوقت والتكلفة والجودة الأمر الذي يتطلب تطبيق ممارسات فعالة لإدارة المخاطر طوال دورة حياة المشروع (الهيئة الملكية لمدينة الرياض، 2003).

وتشير الأدبيات إلى أن ممارسات إدارة المخاطر تشمل عمليات تحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها ومتابعتها بهدف تقليل الآثار السلبية وتعظيم الفرص الإيجابية التي قد تسهم في نجاح المشروع كما أن الإدارة الفعالة للمخاطر تساعد في الحد من حالات عدم اليقين وتحسين عمليات اتخاذ القرار وتعزيز قدرة المشروع على تحقيق أهدافه الاستراتيجية والتشغيلية

(PMI, 2017; Zwikael & Ahn, 2011).

وقد أكدت العديد من الدراسات وجود علاقة إيجابية بين تطبيق ممارسات إدارة المخاطر وتحقيق نجاح المشاريع حيث تسهم هذه الممارسات في تحسين الأداء وتقليل التأخيرات والسيطرة على التكاليف وتعزيز

جودة مخرجات المشروع إضافة إلى زيادة احتمالية تحقيق أهدافه وفق الخطط الموضوعة كما أشارت بعض الدراسات التطبيقية في المملكة العربية السعودية إلى أن إدارة المخاطر تعد من العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع بمختلف القطاعات ومنها قطاع الإنشاءات والتطوير العقاري

(Zwikael & Ahn, 2011; El-Sayegh, 2008)

وانطلاقاً من أهمية قطاع التطوير العقاري السكني في مدينة الرياض وما يواجهه من تحديات ومخاطر متنوعة تأتي هذه الدراسة لبحث أثر ممارسات إدارة المخاطر على نجاح مشاريع التطوير العقاري السكنية في مدينة الرياض بما يسهم في تعزيز المعرفة العلمية حول هذا الموضوع وتقديم نتائج يمكن الاستفادة منها من قبل المطورين العقاريين ومديري المشاريع وصناع القرار لتحسين أداء المشاريع وزيادة فرص نجاحها

1.2. مشكلة الدراسة

يشهد قطاع التطوير العقاري السكني في مدينة الرياض نمواً متسارعاً نتيجة التوسع العمراني وزيادة الطلب على الوحدات السكنية مما أدى إلى زيادة حجم وتعقيد المشاريع العقارية وما يرتبط بها من مخاطر قد تؤثر في نجاحها وتشمل هذه المخاطر الجوانب المالية والتنظيمية والتشغيلية والفنية والزمنية والتي قد تنعكس على تكلفة المشروع وجودته ومدته الزمنية ومدى تحقيق أهدافه وعلى الرغم من تزايد الاهتمام بتطبيق ممارسات إدارة المخاطر في إدارة المشاريع إلا أن العديد من مشاريع التطوير السكني لا تزال تواجه تحديات تؤثر على مستوى نجاحها مما يستدعي دراسة أثر ممارسات إدارة المخاطر في تعزيز نجاح هذه المشاريع وخاصة في مدينة الرياض التي تعد من أكبر الأسواق العقارية في المملكة العربية السعودية

1.2.1. الفجوة على المستوى النظري

أظهرت الدراسات السابقة اهتماماً بدراسة إدارة المخاطر وعلاقتها بنجاح المشاريع في قطاعات مختلفة مثل قطاع الإنشاءات والبنية التحتية والمشاريع الهندسية كما تناولت بعض الدراسات أثر إدارة المخاطر على الأداء العام للمشروعات ومع ذلك يلاحظ وجود محدودية في الدراسات التي ركزت بشكل خاص على أثر ممارسات إدارة المخاطر في نجاح مشاريع التطوير العقاري السكنية

خاصة في البيئة السعودية ومدينة الرياض مما يشير إلى وجود فجوة معرفية تستدعي المزيد من البحث والدراسة.

1.2.2. الفجوة على المستوى التطبيقي

على المستوى التطبيقي تشهد مدينة الرياض توسعاً متسارعاً في مشاريع التطوير السكني في ظل النمو العمراني المتسارع وزيادة مشاريع التطوير السكني في مدينة الرياض مما يزيد من أهمية تطبيق ممارسات فعالة لإدارة المخاطر لضمان نجاح هذه المشاريع وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بإدارة المخاطر في إدارة المشاريع إلا أن الأدلة التطبيقية المتعلقة بأثر ممارسات إدارة المخاطر على نجاح مشاريع التطوير السكني في مدينة الرياض ما تزال محدودة كما تختلف طبيعة المخاطر والتحديات التي تواجه هذا القطاع عن غيره من القطاعات ومن هنا تبرز الحاجة إلى إجراء دراسة تطبيقية تسهم في فهم العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر ونجاح مشاريع التطوير السكني بما يدعم المطورين العقاريين ومديري المشاريع ومتخذي القرار في تحسين أداء المشاريع وزيادة فرص نجاحها.

وفي ضوء ما سبق يتمثل السؤال الرئيس للدراسة في:

ما أثر ممارسات إدارة المخاطر على نجاح مشاريع التطوير السكني في مدينة الرياض بالتطبيق على شركة الخيول العربية للتطوير العمراني؟

1.3. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الدور المتزايد الذي تؤديه إدارة المخاطر في تعزيز نجاح مشاريع التطوير السكني لاسيما في ظل التوسع العمراني الذي تشهده مدينة الرياض وما يصاحبه من تحديات ومخاطر قد تؤثر في تحقيق أهداف المشاريع كما أن نجاح مشاريع التطوير السكني يعد من العوامل المهمة لدعم التنمية الاقتصادية والعمرانية وتحسين جودة الحياة الأمر الذي يجعل من دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر ونجاح هذه المشاريع موضوعاً ذا أهمية علمية وعملية وتسعى هذه الدراسة إلى تقديم إضافة معرفية وتطبيقية يمكن أن تسهم في تطوير ممارسات إدارة المخاطر وتحسين أداء مشاريع التطوير السكني وذلك من خلال بيان أهمية هذا الموضوع على المستويين النظري والتطبيقي.

1.3.1. الأهمية على المستوى النظري:

تستمد هذه الدراسة أهميتها النظرية من تناولها موضوعين يحظيان باهتمام متزايد في مجال إدارة المشاريع وهما ممارسات إدارة المخاطر ونجاح مشاريع التطوير السكني من خلال دراسة العلاقة بينهما في سياق مدينة الرياض كما تنطلق الدراسة من الأساس النظري الذي يربط بين تطبيق ممارسات إدارة المخاطر وتحسين أداء المشاريع وزيادة فرص نجاحها وذلك من خلال الحد من المخاطر المحتملة والتعامل معها بطريقة منهجية وتبرز أهمية الدراسة أيضاً في محاولتها معالجة فجوة معرفية تتمثل في محدودية الدراسات التي تناولت أثر ممارسات إدارة المخاطر على نجاح مشاريع التطوير العقاري السكنية في البيئة السعودية وبخاصة في مدينة الرياض ومن ثم يمكن أن تسهم هذه الدراسة في توسيع المعرفة العلمية حول تطبيق إدارة المخاطر في قطاع التطوير السكني وتقديم أساس علمي أو إطار مفاهيمي يساعد الباحثين مستقبلاً على دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر ونجاح المشاريع في بيئات وقطاعات مشابهة.

1.3.2. الأهمية على المستوى التطبيقي:

تنبع الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من ارتباطها بأحد القطاعات الاقتصادية والتنموية المهمة في المملكة العربية السعودية وهو قطاع التطوير السكني وما يرتبط به من ممارسات عملية في إدارة المشاريع ومن المتوقع أن تسهم نتائج الدراسة في تقديم مؤشرات عملية تساعد المطورين العقاريين ومديري المشاريع وصناع القرار على فهم أثر ممارسات إدارة المخاطر في نجاح مشاريع التطوير السكني والحد من آثار المخاطر المحتملة على الوقت والتكلفة والجودة كما يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في دعم تحسين ممارسات إدارة المشاريع في الواقع العملي من خلال تعزيز القدرة على تحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها ومتابعتها بصورة أكثر فاعلية بما يدعم كفاءة تنفيذ المشاريع السكنية وتحقيق أهداف التنمية العمرانية.

1.4. أسئلة الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة والفجوة النظرية والتطبيقية يتمثل السؤال الرئيس للدراسة في الآتي:

ما أثر ممارسات إدارة المخاطر على نجاح مشاريع التطوير السكني في مدينة الرياض بالتطبيق على شركة الخيول العربية للتطوير العمراني؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

ما أثر تحديد المخاطر على نجاح مشاريع التطوير السكني لدى شركة الخيول العربية للتطوير العمراني؟

ما أثر تحليل وتقييم المخاطر على نجاح مشاريع التطوير السكني لدى شركة الخيول العربية للتطوير العمراني؟

ما أثر الاستجابة للمخاطر على نجاح مشاريع التطوير السكني لدى شركة الخيول العربية للتطوير العمراني؟

ما أثر متابعة ومراقبة المخاطر على نجاح مشاريع التطوير السكني لدى شركة الخيول العربية للتطوير العمراني؟

1.5. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيس إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة المخاطر على نجاح مشاريع التطوير السكني في مدينة الرياض بالتطبيق على شركة الخيول العربية للتطوير العمراني.

وتسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

- 1) التعرف على أثر تحديد المخاطر على نجاح مشاريع التطوير السكني لدى شركة الخيول العربية للتطوير العمراني.
- 2) التعرف على أثر تحليل وتقييم المخاطر على نجاح مشاريع التطوير السكني لدى شركة الخيول العربية للتطوير العمراني.

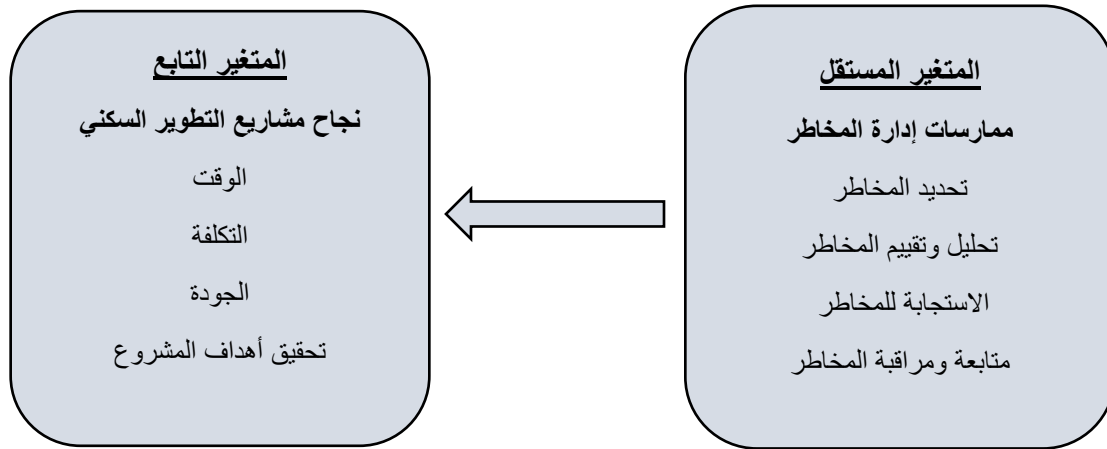
- (3) التعرف على أثر الاستجابة للمخاطر على نجاح مشاريع التطوير السكني لدى شركة الخيول العربية للتطوير العمراني.
- (4) التعرف على أثر متابعة ومراقبة المخاطر على نجاح مشاريع التطوير السكني لدى شركة الخيول العربية للتطوير العمراني.
- (5) توضيح دور ممارسات إدارة المخاطر في دعم نجاح مشاريع التطوير السكني من حيث الوقت والتكلفة والجودة وتحقيق أهداف المشروع.
- (6) تقديم نتائج يمكن أن تساعد مديري المشاريع والمطورين العقاريين وصناع القرار في تحسين ممارسات إدارة المخاطر داخل مشاريع التطوير السكني.

1.6. فرضيات الدراسة

- بناء على مشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها يمكن صياغة الفرضية الرئيسة على النحو الآتي:
- توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المخاطر ونجاح مشاريع التطوير السكني في مدينة الرياض بالتطبيق على شركة الخيول العربية للتطوير العمراني.
- وتتفرع من الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:
- الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تحديد المخاطر ونجاح مشاريع التطوير السكني في شركة الخيول العربية للتطوير العمراني.
- الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تحليل وتقييم المخاطر ونجاح مشاريع التطوير السكني في شركة الخيول العربية للتطوير العمراني.
- الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاستجابة للمخاطر ونجاح مشاريع التطوير السكني في شركة الخيول العربية للتطوير العمراني.
- الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متابعة ومراقبة المخاطر ونجاح مشاريع التطوير السكني في شركة الخيول العربية للتطوير العمراني.

1.7. نموذج الدراسة

يقوم نموذج الدراسة على وجود متغير مستقل يتمثل في ممارسات إدارة المخاطر ومتغير تابع يتمثل في نجاح مشاريع التطوير السكني وتم اختيار هذه العلاقة بناء على طبيعة مشكلة الدراسة التي تركز على معرفة أثر تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في تحسين فرص نجاح مشاريع التطوير السكني في مدينة الرياض.



الشكل 1: نموذج الدراسة (إعداد الطالب)

1.8. منهجية الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الكمي وذلك بهدف قياس أثر ممارسات إدارة المخاطر على نجاح مشاريع التطوير السكني ويعد هذا الاختيار مناسباً لطبيعة الدراسة لأنها تسعى إلى اختبار العلاقة بين متغير مستقل ومتغير تابع من خلال بيانات يتم جمعها من المشاركين وتحليلها إحصائياً. ويمكن تلخيص منهجية الدراسة على النحو الآتي:

فلسفة البحث: الوضعية

منهج البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة حالة

اختيار البحث: كمي

الأفق الزمني: مقطعي

تقنيات وإجراءات البحث: الاستبيان والتحليل الإحصائي

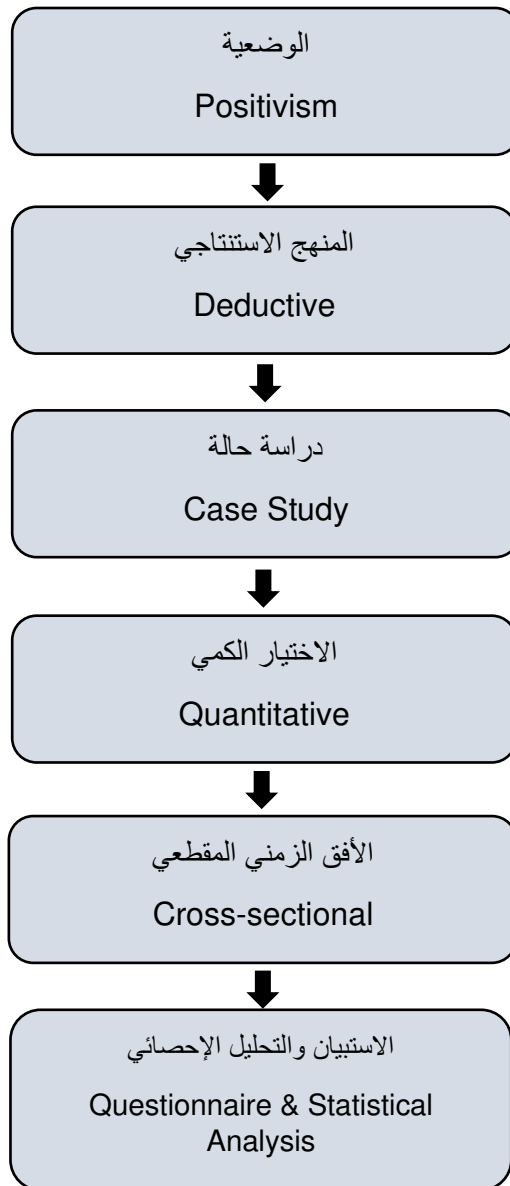
وتعتمد فلسفة البحث على الوضعية لأنها تتعامل مع الظاهرة البحثية بطريقة قابلة للقياس كما يعتمد البحث على المنهج الاستنتاجي لأنه يبدأ من فرضيات واضحة حول العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر ونجاح مشاريع التطوير السكني ثم يتم اختبارها من خلال البيانات وتعد استراتيجية دراسة الحالة مناسبة لأن الدراسة الميدانية ستكون بالتطبيق على شركة الخيول العربية للتطوير العمراني.

وسيتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من العاملين ذوي العلاقة بمشاريع التطوير السكني داخل الشركة ومن المتوقع أن يتكون الاستبيان من محاور تقيس ممارسات إدارة المخاطر ومحاور تقيس نجاح مشاريع التطوير السكني وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة المشاركين على العبارات المطروحة.

ومن المتوقع أن يتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مثل التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما يمكن استخدام معامل الارتباط والانحدار لاختبار العلاقة بين أبعاد ممارسات إدارة المخاطر ونجاح مشاريع التطوير السكني وتتناسب هذه المنهجية مع الدراسات التي تهدف إلى اختبار العلاقة بين متغيرات محددة من خلال بيانات كمية

منظمة (Creswell & Creswell, 2018)

ويمكن توضيح ملخص منهجية الدراسة بالشكل الآتي:



الشكل 2: ملخص منهجية البحث (من إعداد الطالب)

1.9. الدراسة الميدانية

يقترح أن يتم تطبيق الدراسة الميدانية على شركة الخيول العربية للتطوير العمراني وذلك باعتبارها من الشركات العاملة في قطاع التطوير العقاري السكني بمدينة الرياض ويعد اختيار الشركة مناسبة لطبيعة الدراسة لأنها تمثل بيئة عمل واقعية ترتبط بمشاريع تطوير سكني وما يصاحبها من تحديات ومخاطر قد تؤثر في نجاح المشروع من حيث الوقت والتكلفة والجودة وتحقيق الأهداف.

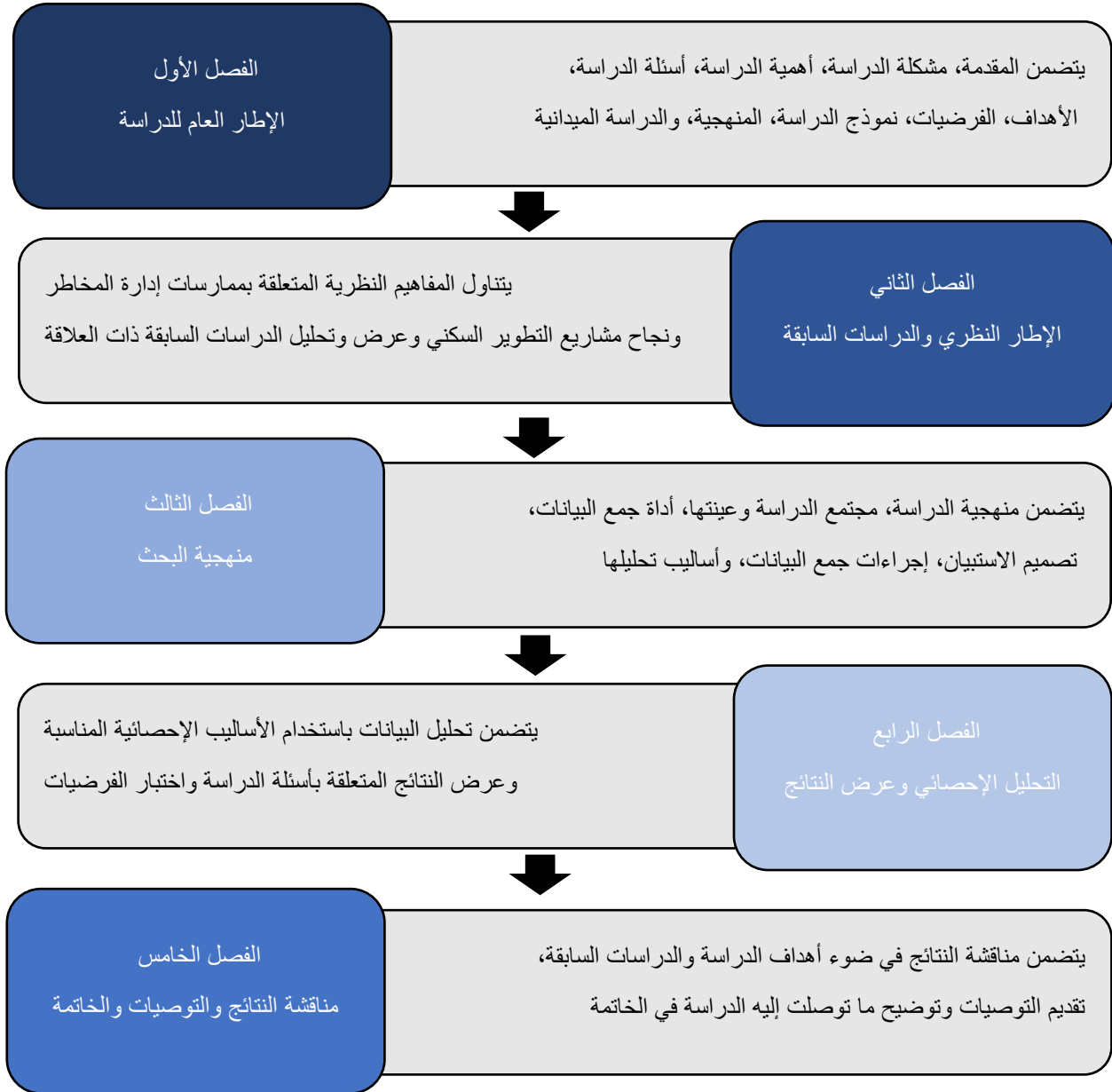
وتتمثل أهمية اختيار شركة الخيول العربية للتطوير العمراني في ارتباط نشاطها بموضوع الدراسة بشكل مباشر فمشاريع التطوير السكني تحتاج إلى إدارة فعالة للمخاطر في مختلف مراحل المشروع ويشمل ذلك مرحلة التخطيط ومرحلة التنفيذ ومرحلة المتابعة والتسليم كما أن طبيعة هذه المشاريع تجعلها معرضة لمخاطر مالية وتنظيمية وفنية وزمنية وهذا يجعل الشركة بيئة مناسبة لدراسة أثر ممارسات إدارة المخاطر على نجاح المشاريع.

ويتمثل مجتمع الدراسة المقترح في العاملين ذوي العلاقة بمشاريع التطوير السكني داخل الشركة وقد يشمل ذلك مديري المشاريع والمهندسين والمختصين في إدارة المشاريع والمختصين في إدارة المخاطر والإدارات ذات العلاقة بتنفيذ ومتابعة المشاريع ويرجع اختيار هذه الفئة إلى ارتباطها المباشر بموضوع الدراسة وقدرتها على تقديم آراء عملية حول ممارسات إدارة المخاطر ومدى أثرها على نجاح مشاريع التطوير السكني.

ومن المتوقع أن تساعد الدراسة الميدانية في الحصول على بيانات واقعية من بيئة عمل فعلية داخل قطاع التطوير السكني في مدينة الرياض كما يمكن أن تسهم آراء المشاركين في توضيح مدى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر داخل المشاريع ويشمل ذلك تحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها ومتابعتها وبناء على ذلك يمكن الوصول إلى نتائج تساعد في فهم العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح مشاريع التطوير السكني بصورة أكثر ارتباطاً بالواقع العملي.

1.10. مخطط المشروع المقترح

يعتمد المخطط المقترح للمشروع على تقسيم الدراسة إلى خمسة فصول رئيسية مترابطة يبدأ البحث بالفصل الأول الذي يتناول الإطار العام للدراسة ثم ينتقل إلى الفصل الثاني الذي يعرض الإطار النظري والدراسات السابقة وبعد ذلك يتناول الفصل الثالث منهجية البحث وإجراءات الدراسة الميدانية أما الفصل الرابع فيتضمن التحليل الإحصائي وعرض النتائج بينما يخصص الفصل الخامس لمناقشة النتائج والتوصيات والخاتمة.



الشكل 3: مخطط المشروع المقترح (إعداد الطالب)

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1 المقدمة

تمثل الدراسات السابقة جزءاً مهماً في بناء البحث العلمي لأنها تساعد على فهم المفاهيم الرئيسية المرتبطة بموضوع الدراسة كما تساهم في توضيح ما توصل إليه الباحثون السابقون حول العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر ونجاح المشاريع وتساعد كذلك على تحديد الفجوات البحثية التي يمكن للدراسة الحالية أن تساهم في معالجتها.

يركز هذا الفصل على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرين رئيسيين يمثل المتغير المستقل في ممارسات إدارة المخاطر ويتمثل المتغير التابع في نجاح مشاريع التطوير السكني ويأتي هذا الربط نظراً لأن مشاريع التطوير السكني تعد من المشاريع التي تتأثر بدرجة كبيرة بعوامل الوقت والتكلفة والجودة والتغيرات التنظيمية والفنية وهذا يجعل إدارة المخاطر من الممارسات المهمة لدعم نجاح هذه المشاريع.

وتكتسب مراجعة الدراسات السابقة أهمية خاصة في هذه الدراسة لأنها تساعد على بناء تصور علمي للعلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح مشاريع التطوير السكني في مدينة الرياض كما تساعد في دعم نموذج الدراسة الذي يفترض وجود أثر لممارسات إدارة المخاطر في نجاح هذه المشاريع وينتهي هذا الفصل بتوضيح العلاقة بين المتغيرين وبيان الفجوة التي تسعى الدراسة الحالية إلى دراستها بالتطبيق على شركة الخيول العربية للتطوير العمراني.

2.2 مفهوم ممارسات إدارة المخاطر

تعد إدارة المخاطر من المفاهيم الأساسية في إدارة المشاريع الحديثة ويقصد بها مجموعة من العمليات المنظمة التي تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة وتحليلها وتقييمها ثم اختيار الاستجابات المناسبة لها ومتابعتها طوال دورة حياة المشروع ولا تقتصر إدارة المخاطر على التعامل مع الأحداث السلبية فقط بل تمتد أيضاً إلى التعرف على الفرص التي يمكن أن تساهم في تحسين نتائج المشروع إذا تم التعامل معها بطريقة صحيحة.

تشير أدبيات إدارة المشاريع إلى أن إدارة المخاطر تساعد فريق المشروع على التعامل مع حالات عدم اليقين التي قد تؤثر في تحقيق الأهداف ويظهر ذلك بوضوح في المشاريع التي تتسم بالتعقيد وتعدد الأطراف مثل مشاريع التطوير السكني فهذه المشاريع قد تواجه مخاطر مرتبطة بتغير الأسعار وتأخر التوريد وتغير المتطلبات النظامية وضعف التنسيق بين الأطراف ومشكلات التنفيذ والمقاولين ولذلك فإن التعامل مع المخاطر بصورة مبكرة ومنظمة يساعد في تقليل أثرها على نتائج المشروع.

وتؤكد أدبيات إدارة المشاريع أن إدارة المخاطر لا تكون فعالة إذا تعامل معها الفريق كإجراء شكلي فقط بل تحتاج إلى ممارسات مستمرة تبدأ من مرحلة التخطيط وتستمر خلال التنفيذ والمتابعة وحتى التسليم وكلما كانت عملية إدارة المخاطر واضحة ومتكاملة زادت قدرة المشروع على تقليل الانحرافات المتعلقة بالوقت والتكلفة والجودة. (Project Management Institute [PMI], 2017)

وتتكون ممارسات إدارة المخاطر في هذه الدراسة من أربعة أبعاد رئيسة البعد الأول هو تحديد المخاطر ويقصد به التعرف على الأحداث أو العوامل التي قد تؤثر على المشروع ويشمل ذلك المخاطر المالية والفنية والتنظيمية والزمنية والتشغيلية ويعد هذا البعد نقطة البداية لأن عدم تحديد الخطر مبكرا قد يؤدي إلى ظهوره لاحقا بصورة أكثر تأثيرا على المشروع.

أما البعد الثاني فهو تحليل وتقييم المخاطر ويقصد به دراسة المخاطر المحددة من حيث احتمال حدوثها وحجم تأثيرها على المشروع ويساعد هذا البعد في ترتيب المخاطر حسب أولويتها فليست جميع المخاطر على الدرجة نفسها من الخطورة وبعض المخاطر قد يكون احتمال حدوثها منخفضا لكن أثرها كبير وبعضها قد يكون متكررا لكنه محدود الأثر ومن هنا تظهر أهمية التحليل والتقييم في توجيه اهتمام فريق المشروع نحو المخاطر الأكثر تأثيرا.

ويتمثل البعد الثالث في الاستجابة للمخاطر ويقصد به اختيار الإجراءات المناسبة للتعامل مع الخطر وقد تكون الاستجابة بتجنب الخطر أو تقليل أثره أو نقله إلى طرف آخر أو قبوله إذا كان أثره محدودا وتساعد الاستجابة المناسبة في تحويل إدارة المخاطر من عملية نظرية إلى ممارسة عملية مرتبطة بقرارات المشروع.

أما البعد الرابع فهو متابعة ومراقبة المخاطر ويقصد به مراجعة المخاطر بصورة مستمرة ومتابعة فعالية الاستجابات التي تم اختيارها وتزداد أهمية هذا البعد في مشاريع التطوير السكني لأن ظروف المشروع قد تتغير أثناء التنفيذ وقد تظهر مخاطر جديدة لم تكن موجودة في مرحلة التخطيط ولذلك فإن المتابعة المستمرة تساعد على تحديث سجل المخاطر وتعديل الاستجابات عند الحاجة.

وبناء على ما سبق فإن أبعاد ممارسات إدارة المخاطر مترابطة ولا يمكن التعامل معها بشكل منفصل فتحديد المخاطر يساعد على بناء صورة أولية عن التهديدات المحتملة وتحليل وتقييم المخاطر يساعد على ترتيبها حسب درجة الأهمية أما الاستجابة للمخاطر فتسهم في اختيار الإجراءات المناسبة للتعامل معها وتأتي المتابعة والمراقبة لضمان استمرار فعالية هذه الإجراءات طوال مراحل المشروع ومن هنا فإن التكامل بين هذه الأبعاد يعزز قدرة مشاريع التطوير السكني على تقليل الآثار السلبية للمخاطر وتحسين فرص تحقيق أهداف المشروع.

ويمكن توضيح أبعاد ممارسات إدارة المخاطر في الشكل الآتي:



الشكل 4: أبعاد ممارسات إدارة المخاطر من إعداد الطالب

2.3 مفهوم نجاح مشاريع التطوير السكني

يعد نجاح المشروع من المفاهيم المهمة في مجال إدارة المشاريع وقد ارتبط في بداياته بثلاثة مؤشرات رئيسية وهي الوقت والتكلفة والجودة ويعرف هذا المنظور غالبا بالمثلث الحديدي للمشروع ويقصد به أن المشروع يكون ناجحا عندما يتم إنجازه ضمن الجدول الزمني المحدد وضمن الميزانية المعتمدة وبمستوى الجودة المطلوب إلا أن الدراسات الحديثة أشارت إلى أن نجاح المشروع لا يقتصر على هذه المؤشرات فقط بل يشمل أيضا تحقيق أهداف المشروع ورضا أصحاب المصلحة وملاءمة المخرجات للاحتياج الفعلي.

في سياق مشاريع التطوير السكني يصبح نجاح المشروع أكثر ارتباطا بطبيعة القطاع العقاري وما يرتبط به من أطراف متعددة فالمشروع السكني لا يعتمد فقط على تنفيذ المباني بل يرتبط أيضا بجودة التخطيط والتصميم والالتزام بالمتطلبات النظامية وتنسيق أعمال المقاولين والموردين وتحقيق رضا المستفيدين ولذلك فإن نجاح مشاريع التطوير السكني يتطلب إدارة متوازنة للوقت والتكلفة والجودة والأهداف النهائية للمشروع.

وتشير أدبيات نجاح المشاريع إلى أهمية التمييز بين نجاح إدارة المشروع ونجاح المشروع نفسه فنجاح إدارة المشروع يرتبط غالبا بالالتزام بالوقت والتكلفة والجودة أما نجاح المشروع فيرتبط بدرجة أوسع بمدى تحقيق المشروع لأهدافه والنتائج المتوقعة منه (Baccarini, 1999) وبناء على ذلك فإن قياس نجاح مشاريع التطوير السكني يجب أن يجمع بين مؤشرات التنفيذ ومؤشرات تحقيق الأهداف.

ويتكون نجاح مشاريع التطوير السكني في هذه الدراسة من أربعة مؤشرات رئيسية المؤشر الأول هو الالتزام بالوقت ويقصد به قدرة المشروع على إنجاز الأعمال ضمن المدة الزمنية المخططة ويعد هذا المؤشر مهما لأن التأخير في مشاريع التطوير السكني قد يؤدي إلى زيادة التكاليف وتأخر التسليم وتأثر ثقة العملاء أو المستفيدين.

أما المؤشر الثاني فهو الالتزام بالتكلفة ويقصد به قدرة المشروع على التنفيذ ضمن الميزانية المحددة دون تجاوزات مالية كبيرة ويعد التحكم في التكلفة من التحديات المهمة في مشاريع التطوير السكني بسبب تغير أسعار المواد وتكاليف العمالة والمقاولين والتعديلات أثناء التنفيذ.

ويتمثل المؤشر الثالث في جودة مخرجات المشروع ويقصد به أن تكون المخرجات النهائية مطابقة للمواصفات الفنية والتصميمية ومتطلبات السلامة والاستخدام وتعد الجودة مؤشرا أساسيا في المشاريع السكنية لأنها ترتبط بقيمة المشروع ورضا المستفيدين وتقليل العيوب والملاحظات بعد التسليم.

أما المؤشر الرابع فهو تحقيق أهداف المشروع ويقصد به مدى قدرة المشروع على الوصول إلى النتائج التي أنشئ من أجلها ويشمل ذلك تحقيق الجدوى المتوقعة وتلبية احتياج السوق أو المستفيدين ودعم أهداف الجهة المطورة ومن هنا فإن نجاح مشاريع التطوير السكني لا يتحقق بمجرد اكتمال التنفيذ بل يتحقق عندما تكون النتائج متوافقة مع الأهداف المخططة.

ويمكن توضيح مؤشرات نجاح مشاريع التطوير السكني في الشكل الآتي:



الشكل 5: مؤشرات نجاح مشاريع التطوير السكني من إعداد الطالب

2.4 العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر ونجاح مشاريع التطوير السكني

توضح الدراسات السابقة أن العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر ونجاح المشاريع علاقة وثيقة فالمشروع الذي يطبق إدارة مخاطر فعالة يكون أكثر قدرة على التنبؤ بالمشكلات المحتملة والتعامل معها قبل أن تتحول إلى عوائق مؤثرة ويظهر هذا الأثر بصورة واضحة في المشاريع التي تتطلب تنسيقاً بين أطراف متعددة وقرارات مستمرة مثل مشاريع التطوير السكني.

أشارت دراسة (Raz & Michael, 2001) إلى أن استخدام أدوات وممارسات إدارة المخاطر يساعد في تحسين قدرة المشروع على التعامل مع المخاطر بطريقة منظمة وتبرز أهمية هذه النتيجة في أن إدارة المخاطر لا تعتمد فقط على معرفة وجود الخطر بل تعتمد على استخدام أدوات تساعد في تسجيله وتحليله ومتابعته واختيار الاستجابة المناسبة له وهذا يتفق مع طبيعة مشاريع التطوير السكني التي قد تتأثر بمخاطر متعددة خلال مراحل التصميم والتنفيذ والتسليم.

كما أوضحت دراسة (Ward & Chapman, 2003) أن إدارة المخاطر ينبغي أن تتعامل مع عدم اليقين بشكل أوسع من مجرد التركيز على التهديدات السلبية وهذا الطرح مهم لأن المشاريع قد تواجه أحداثاً غير واضحة أو متغيرة يصعب تصنيفها مبكراً كمخاطر محددة وفي مشاريع التطوير السكني قد تظهر هذه الحالة عند تغير متطلبات الجهات ذات العلاقة أو تغير ظروف السوق أو ظهور احتياجات جديدة أثناء التنفيذ.

وتناولت دراسة (El-Sayegh, 2008) المخاطر في قطاع الإنشاءات في دولة الإمارات العربية المتحدة وأظهرت أهمية تحديد المخاطر وتوزيعها والتعامل معها بصورة واضحة بين الأطراف ذات العلاقة وتعد هذه الدراسة قريبة من موضوع البحث الحالي لأن مشاريع التطوير السكني ترتبط بدرجة كبيرة بقطاع الإنشاءات والتطوير العقاري كما أن بيانات دول الخليج تتشابه في بعض خصائص المشاريع العقارية من حيث التوسع العمراني وتعدد الأطراف والتأثر بالعوامل التنظيمية والسوقية.

أما دراسة (Zwikaël & Ahn, 2011) فقد ركزت على فعالية تخطيط إدارة المخاطر في المشاريع عبر قطاعات ودول مختلفة وأشارت إلى أن ممارسات إدارة المخاطر يمكن أن تسهم في تقليل مستوى المخاطر وتحسين أداء المشاريع عندما يتم تطبيقها بصورة منهجية وتدعم هذه النتيجة فرضية الدراسة الحالية التي تفترض وجود علاقة معنوية إيجابية بين ممارسات إدارة المخاطر ونجاح مشاريع التطوير السكني.

وفي جانب نجاح المشاريع تشير دراسة (de Wit, 1988) إلى أن قياس نجاح المشروع يحتاج إلى فهم واضح للمعايير المستخدمة للحكم على النجاح وهذا يعني أن نجاح المشروع لا يمكن الحكم عليه من زاوية واحدة فقط كما أوضح (Atkinson, 1999) أن الاعتماد على الوقت والتكلفة والجودة وحدها قد لا يكون كافياً في جميع الحالات ولذلك اتجهت الدراسات إلى توسيع مفهوم النجاح ليشمل تحقيق الأهداف والنتائج المتوقعة وهذا يتفق مع مؤشرات الدراسة الحالية التي تشمل الوقت والتكلفة والجودة وتحقيق أهداف المشروع.

وتؤكد دراسة (Baccarini,1999) أهمية التمييز بين نجاح إدارة المشروع ونجاح مخرجات المشروع فالمشروع قد ينجز ضمن الوقت والتكلفة والجودة لكنه لا يحقق الهدف النهائي للمستفيد أو الجهة المطورة وفي المقابل قد يتعرض المشروع لبعض التحديات أثناء التنفيذ لكنه يحقق قيمة عالية عند اكتماله ومن هنا تظهر أهمية بناء مؤشرات نجاح متوازنة في مشاريع التطوير السكني.

وبناء على ما سبق يمكن القول إن ممارسات إدارة المخاطر تؤثر في نجاح مشاريع التطوير السكني من خلال عدة مسارات فهي تساعد أولاً على تقليل التأخيرات من خلال الكشف المبكر عن المخاطر الزمنية وتساعد ثانياً على ضبط التكلفة من خلال تحليل المخاطر المالية ومتابعة أثرها وتساعد ثالثاً على رفع جودة المخرجات من خلال التعامل مع المخاطر الفنية والتنفيذية وتساعد رابعاً على تحقيق أهداف المشروع من خلال تحسين جودة القرار وتقليل المفاجآت أثناء التنفيذ.

وتظهر الفجوة البحثية في أن كثيراً من الدراسات تناولت إدارة المخاطر في المشاريع والإنشاءات بصورة عامة كما تناولت دراسات أخرى نجاح المشروع من منظور واسع إلا أن الدراسات التي تربط بين ممارسات إدارة المخاطر ونجاح مشاريع التطوير السكني في مدينة الرياض ما تزال محدودة كما أن التطبيق على شركة تطوير عمراني محددة مثل شركة الخيول العربية للتطوير العمراني يتيح فرصة لدراسة الموضوع في بيئة عملية أكثر ارتباطاً بالواقع.

2.5 الخاتمة

استعرض هذا الفصل الأدبيات والدراسات السابقة المرتبطة بممارسات إدارة المخاطر ونجاح مشاريع التطوير السكني وقد اتضح أن إدارة المخاطر تعد من الممارسات المهمة في إدارة المشاريع لأنها تساعد على التعامل مع عدم اليقين وتقليل الآثار السلبية للمخاطر المحتملة كما تبين أن نجاح مشاريع التطوير السكني لا يقتصر على إنجاز المشروع فقط بل يشمل الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة وتحقيق أهداف المشروع.

كما أظهرت الدراسات السابقة أن تطبيق ممارسات إدارة المخاطر يمكن أن يسهم في تحسين نتائج المشروع من خلال تحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها ومتابعتها وتدعم هذه النتائج الاتجاه الذي تتبناه الدراسة الحالية في اختبار أثر ممارسات إدارة المخاطر على نجاح مشاريع التطوير السكني.

وبناء على ما سبق فإن الدراسة الحالية تسعى إلى الإسهام في سد فجوة تطبيقية مرتبطة بقطاع التطوير السكني في مدينة الرياض وذلك من خلال دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر ونجاح مشاريع التطوير السكني بالتطبيق على شركة الخيول العربية للتطوير العمراني ومن المتوقع أن تساعد نتائج الدراسة في تقديم فهم أكثر وضوحاً لأهمية إدارة المخاطر في تحسين أداء مشاريع التطوير السكني ودعم نجاحها.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

الهيئة الملكية لمدينة الرياض. (2003). المخطط الاستراتيجي: استراتيجية الإسكان. الهيئة الملكية لمدينة الرياض.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Atkinson, R. (1999). Project management: Cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337–342. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00069-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00069-6)

Baccarini, D. (1999). The logical framework method for defining project success. *Project Management Journal*, 30(4), 25–32. <https://doi.org/10.1177/875697289903000405>

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.

de Wit, A. (1988). Measurement of project success. *International Journal of Project Management*, 6(3), 164–170. [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(88\)90043-9](https://doi.org/10.1016/0263-7863(88)90043-9)

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

Project Management Institute. (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (6th ed.). Project Management Institute.

Raz, T., & Michael, E. (2001). Use and benefits of tools for project risk management. *International Journal of Project Management*, 19(1), 9–17. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(99\)00036-8](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(99)00036-8)

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

Zwikael, O., & Ahn, M. (2011). The effectiveness of risk management: An analysis of project risk planning across industries and countries. *Risk Analysis*, 31(1), 25–37. <https://doi.org/10.1111/j.1539-6924.2010.01470.x>