



جامعة الجميع الذكية
EVERYONE'S SMART UNIVERSITY

Everyone's Smart University

Project (Spring 2021)

Student Name	RAJA FAREED IRAQI	اسم الطالب
Students I.D	2021200477	الرقم الجامعي

Project Risk Management

المقدمة

تعتبر المهمة الأساسية لشركات التطوير العقاري بمدينة مكة هيا تنمية والتطوير بمنهجية متكاملة كامتداد طبيعي لاحتواء التسارع في النمو وتعويض التفريغ الحاصل بمدينة مكة المكرمة نتيجة توسعة الحرم ومشاريع البنية التحتية وتطوير العشوائيات بشكل يليق بقدسية المكان.

(1) التطوير العقاري هو صناعة متكاملة وسلسلة متتابعة من المراحل تنتهي بإقامة مشروع عقاري كبير مما يساعد في تحريك عجلة الاقتصاد وإضافة إلى العقارات المتاحة، مما يحدث توازن في مجال العرض والطلب، ويعتمد التطوير العقاري على دراسة الجدوى ومعرفة احتياجات السوق وحالته في الوقت الراهن، والتفكير في مشروع يتناسب مع طبيعة المستهلك المستهدف وحالة السوق العقاري أيضاً، لذلك شركات التطوير تعمل من أجل تطوير وتنمية السوق العقاري ير العقاري ال تهدف فقط إلى تحقيق المكاسب و 1 . و تبدأ عملية التطوير العقاري من مرحلة الإتيان بالفكرة وتعتبر هذه المرحلة أهم مراحل التطوير وتتبع عادة من الإدراك العميق للمطور للسوق وحاجات المجتمع ونضج الحس العقاري لديه والذي يبني بالعلم والخبرة، يقوم المطور في هذه المرحلة بعمل دراسات مالية أولية للتأكد من جدوى المشروع، ثم ينتقل إلى المرحلة الثانية وهي بلورة الفكرة وتحديد الموقع وعمل الدراسات المالية والتصاميم المبدئية عن طريق المكاتب المتخصصة، في المرحلة الثالثة يقوم المطور بتجهيز دراسات السوق والجدوى المالية النهائية والتصاميم التي تؤهلها أخذ التراخيص اللازمة للمشروع.

مشاكل الدراسة :

كثيرون عندما يريدون طلب دراسة استشارية لمشروع عقاري، يخلطون بين دراسة الجدوى العقارية ودراسة أفضل وأعلى استخدام للعقار.

وفي هذا المقال سأحاول تلخيص أهم الفروقات بينهما، بحيث يكون لدى المستثمر معرفة بنوعية الدراسة التي يطلبها بدلا من أن يطلب شيئا ليس له حاجة به. وإذا أردنا تعريف دراسة أعلى وأفضل استخدام، التي عرفها كتاب التقييم العقاري بنسخته الكندية بأنها "الدراسة التي توضح الاستخدام المحتمل والنظامي لأرض فضاء أو عقار مطور، بحيث تكون ممكنة الإنجاز، ومدعمة ببيانات وأسباب وجيهة، وتحقق جدوى مالية، لتنتج أعلى قيمة ممكنة للعقار"، ولذا فهذه الدراسة تكون مناسبة للمستثمر الذي ليس لديه فكرة عن نوع الاستخدامات التي يمكن وضعها على الأرض أو كيفية إعادة تصميم وتحسين العقار القائم ليحقق أعلى منفعة مالية منه، أو قد تكون هناك عدة استخدامات في ذهن المستثمر لكنه لا يعلم كيفية توزيع هذه الاستخدامات وفقا لنسب تحقق الاستخدام.

1- الهدف من المشروع

يهدف المشروع بشكل رئيسي إلى التعاقد مع شركة استشارية متخصصة لتنفيذ متطلبات نطاق العمل المحددة في هذا البحث سعياً إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العامة للارتقاء بمستوى الأداء للشركات لتحقيق معايير التميز المؤسسي حسب الممارسات الرائدة في هذا المجال، وتتلخص هذه الأهداف في التحقق من التالي :

(أ) وجود رؤية وتوجهات موحدة للشركة والشركات التابعة والشقيقة، للاستراتيجية العامة للشركة والاستثمار مع القطاع الخاص

(ب) وجود إطار حوكمة متكامل وأنظمة مراقبة داخلية للشركة والشركات التابعة والشقيقة مترابطة مع التوجهات الاستراتيجية للشركة والأنظمة واللوائح التي تنظم عمل الشركة

(ج) وجود الأطر والهيكل التنظيمية الملائمة والتي تأخذ في الاعتبار كافة أصحاب المصلحة الرئيسيين والمعنيين وبما يتواءم مع الاستراتيجية العامة للشركة والشركات التابعة والشقيقة.

(د) توفر آلية متكاملة لمتابعة ومراقبة تنفيذ استراتيجية الشركة والشركات التابعة والشقيقة.

2- نطاق الأعمال

يشمل نطاق عمل المشروع ما يلي:

1-2 دراسة الوضع الراهن

يهدف هذا المحور إلى دراسة الوضع الحالي والوصول إلى فهم متكامل لآلية العمل المؤسسي الحالي في الشركة والشركات التابعة وتشمل هذه المرحلة القيام بالتالي:

- مراجعة الخطة الاستراتيجية العامة الحالية للشركة والانجازات التي تمت.
 - تحديد التحديات والمعوقات التي واجهت خطة تنفيذ الاستراتيجية الحالية للشركة.
 - مقابلة أعضاء مجلس الإدارة ومعرفة توجهاتهم للخروج بأفضل الطروحات والرؤى لتطوير الخطة الاستراتيجية للشركة.
 - زيارة الشركات التابعة والشقيقة ومعرفة سياساتها والاستراتيجيات التي تسير عليها كل شركة.
 - تحديد نقاط القوة والضعف في أعمال الشركة والشركات التابعة والشقيقة وإقترح الحلول المناسبة.
 - تحديد أي متغيرات على خطة التنمية الوطنية والتأثيرات الاقتصادية عليها وانعكاسات ذلك على تنفيذ استراتيجية الشركة والشركات التابعة والشقيقة.
 - القيام بالزيارات الميدانية للوقوف على وفهم آليات العمل المتبعة.
 - عقد اجتماعات مكثفة مع كافة الجهات والمسؤولين في الشركة والشركات التابعة والشقيقة لفهم آليات العمل المتبعة.
 - دراسة وفهم الوضع الراهن بشكل مفصل لمقارنته مع مايلي:
1. أهداف واستراتيجيات الشركات التابعة للأمانات
 2. الأطر النظامية التي تنظم وتحكم الشركات التابعة للأمانات

3. الاستراتيجية العام للشركة وتوجهاتها وآلية التنفيذ المتبعة
4. العلاقة مع الشركات التابعة والشقيقة
5. آلية مراقبة ومتابعة الأداء المتبعة
6. النموذج التشغيلي الحالي ونظام الحوكمة المتبع
7. الهيكل التنظيمي الحالي بما في ذلك الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات والمهام
8. دراسة وفهم المحفظة العقارية والمشروعات المخططة
9. دراسة استراتيجيات مراحل التطوير وعمليات البيع

تحديد التعديلات والتحديثات المقترحة لاستراتيجية الشركة العامة

- في هذا المحور يقوم الاستشاري وبناءً على ما سبق بتحديد التحديثات والتعديلات اللازمة للاستراتيجية العامة للشركة وفقاً للنتائج والتوصيات في المراحل السابقة من نطاق العمل وتحديداً سوف يشمل هذا المحور:
- التوجهات الاستراتيجية للشركة خلال الخمس سنوات القادمة مع تحديد الأهداف العامة
 - تحديد العلاقة التنظيمية والتشغيلية بين الشركة وشركاتها التابعة والشقيقة واقتراح الآلية التنفيذية المناسبة لما يضمن التطبيق الأمثل وتحقيق الأهداف الاستراتيجية العامة للشركة
 - تحديد جدول المبادرات والمشاريع المختلفة بما يتماشى مع التوجهات الاستراتيجية مع تحديد الأولويات الخاصة بها
 - تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ المبادرات والمشاريع المحددة واقتراح الهياكل التنظيمية اللازمة
 - وضع خطة زمنية محددة للتنفيذ وآلية متابعة دقيقة

م	بنود التقييم	نقاط التقييم
1.	دراسة الوضع الراهن	20
2.	تقييم الوضع الراهن	20
3.	تحديد التعديلات والتحديثات المقترحة لاستراتيجية الشركة العامة	30
4.	هيكل فريق العمل	15
5.	الخطة الزمنية المقترحة	15
	الإجمالي	100

المخاطر الأولية

المخاطر	مدى احتمال حدوثها	مدى التأثير	استجابة الخطر
	منخفض / معتدل / عالي	منخفض / معتدل / عالي	ماذا سوف يتم لتجنب ذلك أو نقلها أو تخفيفها أو قبول المخاطر المذكورة؟
تأخر أو توقف التمويل	من معتدل الي عالي	عالي	محاولة السعي لوضع خطة بديلة للتمويل إن أمكن
عدم الحصول على معلومات كافية للتصميم أو التنفيذ	منخفض	معتدل	تحديد المطلوب و المتابعة مع البوابة مع وضع بدائل يتم تنفيذها عن طريق التعاقد مع اطراف اخرى

1-1 التقييم الفني

المعايير التي وضعت للتقييم الفني هي كما يلي:

(أ) وثائق التقديم

- الوثائق القانونية المقدمة
- برنامج الصحة والسلامة
- برنامج ضمان و مراقبة الجودة
- الوثائق البنكية والدعم المالي
- معدات الإنشاء المملوكة للمتنافس

(ب) مرافق المكتب الرئيسي

- عدد الموظفين
- المرافق المكتبية والمعدات
- جودة المساحات المكتبية والوضع المحيط

(ج) نموذج لمشروع سابق للمتنافس

- توفر العمالة
- توفر مواد البناء
- توفر معدات وآليات البناء
- توفر مقاولي الباطن
- هيكل إدارة الموقع والتنسيق

الخلاصة والتوصيات:

لا شك أن بيئة الأعمال والاستثمار اليوم أصبحت أكثر تعقيدا، وأن القرارات الاستثمارية لا بد أن تبنى على دراسات وأرقام واقعية يكون مصدرها السوق والواقع وليس الخيال والأمنيات، ولذلك شهدت السوق خلال الفترة الماضية بعض المشاريع التي دفعت فيها الأموال الطائلة ولكن لم تحقق أهدافها الاستثمارية وتعثرت وأضحت شاهدا على خلل في دراسة الاستخدام الأمثل للعقار ودراسة الجدوى العقارية، وكذلك إدارة المشروع من حيث مراحل التطوير وحتى وصول المنتج العقاري إلى المستخدم النهائي سواء كمشتتر أو مستأجر، ومن أهم الأسباب التي أدت إلى هذه النتائج المخيبة، تلك الدراسات التي لم تنطلق من الواقع ولم تستقي بياناتها من السوق، وإنما تم تلميع وتحسين الأرقام كي تخرج بشكل يعجب المستثمرين وصناع القرار، بغض النظر عن صحة المدخلات ومدى مواءمتها مع واقع السوق العقارية.

كثيرون عندما يريدون طلب دراسة استشارية لمشروع عقاري، يخلطون بين دراسة الجدوى العقارية ودراسة أفضل وأعلى استخدام للعقار.

طريقة البحث :

مجموعة من المهندسين والإستشاريين العاملين بتطوير مدينة مكة المكرمة والمشاعر المقدسة وبالتعاون مع شركة جرهم للتنمية والتطوير وشركة البلد الأمين للتنمية والتطوير العمراني.

قائمة المراجع والبحوث.

-
- كزیز, نسرين
 - URI: <http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/7412>
 - Date: 2017-09
 - شركة مكنيزي للإستشارات الهندسية.
 - شركة البلد الأمين للتنمية والتطوير العقاري
 - شركة بوابة مكة
 - شركة جرهم للتنمية والتطوير
 - جريدة العرب الإقتصادية (م/ ابراهيم الصحن / السبت 3 يونيو 2017