

عنوان البحث

تطبيق منهجيات إدارة المخاطر في مشاريع التطوير العقاري دراسة تطبيقية على شركات التطوير
العقاري في مدينة الرياض

إعداد الطالب/

م/ فيصل حسن الدوسري

الرقم الجامعي /

252001316

إشراف/

د. الفيصل عبدالحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

قائمة المحتويات:

٢.....	قائمة المحتويات:
٣.....	مقدمة:
٤.....	مشكلة الدراسة:
٥.....	أهمية الدراسة:
٦.....	اهداف الدراسة:
٧.....	تساؤلات الدراسة:
٧.....	فرضيات الدراسة:
٨.....	الدراسات السابقة:
١٧.....	المنطلقات النظرية للدراسة:
١٩.....	المنهجية وطرق البحث:
٢١.....	أدوات الدراسة:
٢٢.....	حدود الدراسة:
٢٤.....	المراجع:

مقدمة:

في المملكة العربية السعودية، يُعدّ قطاع التطوير العقاري حيويًا للتوسع الاقتصادي والتنمية الحضرية في البلاد. وقد أولت المملكة أولويةً لإنشاء بنية تحتية حديثة، ومدن مستدامة، وفرص استثمارية متنوعة كجزء من رؤية ٢٠٣٠. وقد شهدت مشاريع عقارية ضخمة، من المجمعات السكنية والتجارية إلى خطط المدن الذكية، طفرةً في الرياض، العاصمة وإحدى أسرع المدن الحضرية نموًا في الشرق الأوسط. ومع ذلك، يُعرض هذا النمو السريع القطاع لعدد من المخاطر التي قد تؤثر سلبًا على نتائج المشاريع، إن لم تُعالج بشكل منهجي (MEED Editorial, 2025).

نظرًا لتعدد الجهات الفاعلة، والجداول الزمنية المطولة، والنفقات المالية الضخمة، والتقلبات المستمرة في السوق والأوضاع التنظيمية، فإن مشاريع العقارات بطبيعتها معقدة. وكثيرًا ما ترتبط هذه المشاريع بعدم اليقين المالي، وتأخيرات البناء، وعيوب التصميم، وانقطاعات سلسلة التوريد، والمخاطر القانونية أو البيئية. وغالبًا ما لا تُدرك هذه المخاطر أو تُعالج بشكل كافٍ في المراحل المبكرة، مما قد يؤدي إلى فشل المشروع، وتأخير الجدول الزمني، وتجاوز التكاليف. لضمان نجاح المشروع ومرونته التنظيمية في ظل هذا المناخ التنافسي وغير المستقر، أصبح من الضروري الآن اتباع مناهج فعّالة لإدارة المخاطر (Alexandra, ٢٠٢٥).

توفر تقنيات إدارة المخاطر، طوال مدة المشروع، أطرًا منظمة لتحديد المخاطر والفرص المحتملة، وتقييمها، وتحليلها، وإدارتها. تشمل المبادئ التوجيهية الدولية لإدارة المخاطر في مختلف القطاعات، بما في ذلك تطوير العقارات والإنشاءات، معيار ISO 31000 ودليل PMBOK الصادر عن معهد إدارة المشاريع. ومع ذلك، لا تزال هذه الأساليب تُستخدم بشكل جزئي وغير متساوٍ في سوق العقارات السعودي، وخاصة في الرياض. فبدلاً من استخدام مناهج استباقية قائمة على البيانات، لا يزال العديد من المطورين يعتمدون على الخبرة والحدس أو حل المشكلات بشكل تفاعلي. ويزداد احتمال حدوث أعطال في المشاريع وانعدام الكفاءة نتيجةً لغياب التوحيد القياسي في إجراءات إدارة المخاطر (Ullah, ٢٠٢٤).

يمكن أن يُحسن فهم واستخدام تقنيات إدارة المخاطر المنظمة أداء المشروع بشكل كبير في سياق قطاع العقارات المزدهر في الرياض. فالشركات التي تطبق هذه الاستراتيجيات بنجاح تكون في وضع أفضل لتوقع المشاكل المحتملة، وتوزيع الموارد بفعالية،

والحفاظ على الامتثال التنظيمي. علاوة على ذلك، تُعزز الإدارة الفعّالة للمخاطر ثقة المستثمرين والاستدامة طويلة الأجل من خلال تقليل الخسائر، مع توفير فرص الابتكار وخلق القيمة في الوقت نفسه (Abdellattif، ٢٠٢٥).

يُعدّ تطبيق تقنيات إدارة المخاطر من قِبل شركات التطوير العقاري في الرياض، ومدى تأثير هذه الممارسات على نتائج المشاريع، المواضيع الرئيسية لهذه الدراسة. تسعى الدراسة إلى تحديد المخاطر الأكثر شيوعاً التي يواجهها القطاع، وقياس مستوى الوعي بتطبيق إجراءات إدارة المخاطر، وتحليل كيفية تأثيرها على مقاييس الأداء المهمة كالتكلفة والوقت والجودة. تهدف الدراسة إلى تقديم اقتراحات قيّمة قد تُحسّن الفعالية العامة وموثوقية تنفيذ المشاريع العقارية في المملكة العربية السعودية من خلال دراسة العلاقة بين تطبيق إدارة المخاطر ونجاح المشروع (Alshihri، ٢٠٢٢).

في النهاية، يُساعد هذا البحث على سد الفجوة بين التطبيق المحلي وأفضل الممارسات الدولية. من المتوقع أن تُساعد النتائج مديري المشاريع، والمشرّعين، ومطوري العقارات على تطبيق تقنيات مُهيكلّة لإدارة المخاطر تدعم أهداف رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، والتي تشمل تعزيز نمو حضري قوي وفعال ومستدام في جميع أنحاء الرياض وخارجها.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من النمو السريع لقطاع التطوير العقاري في الرياض وأهميته الاستراتيجية، لا تزال العديد من المشاريع تعاني من التأخيرات وتجاوز التكاليف وعدم كفاءة الأداء. ويُعزى هذا النقص أو الاستخدام غير الكافي لأساليب إدارة المخاطر المنهجية طوال دورة حياة المشروع إلى هذه المشاكل. ورغم أن المعايير الدولية، مثل PMBOK و ISO 31000، تُقدم أطراً مُنظمة لتحديد المخاطر والتخفيف من حدتها، إلا أن قطاع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية لم يُطبقها بشكل مُستمر (Simpson، ٢٠٢١).

كثيراً ما تتخذ شركات العقارات في الرياض قراراتها باستخدام أساليب تقليدية أو قائمة على الخبرة، بدلاً من أساليب إدارة المخاطر الاستباقية القائمة على البيانات. لذلك، بدلاً من التنبؤ بالمخاطر المُحتملة والتحكم فيها مُبكراً في العملية، غالباً ما تُعالج بشكل تفاعلي المخاطر المُحتملة - مثل عدم الاستقرار المالي، وتأخيرات البناء، والتغيرات التنظيمية، أو تقلبات السوق. وتُقلل هذه الاستراتيجية التفاعلية من الربحية، وتزيد من خطر تعطل المشروع، وتُضعف جودته الإجمالية (Oke، ٢٠٢٣).

بالإضافة إلى ذلك، هناك فجوة واضحة بين الفهم النظري لمديري المشاريع وأصحاب المصلحة والتطبيق الفعلي لتقنيات إدارة المخاطر في قطاع العقارات. ويعود هذا التفاوت إلى عدد من العوامل، منها ضعف الدعم المؤسسي، والجهل، ونقص التدريب. ونتيجةً لذلك، غالبًا ما تفشل المبادرات في تحقيق أهدافها ضمن حدود الوقت والميزانية والجودة المتوقعة (Ullah N، ٢٠٢٣). ولذلك، فإن القضية الرئيسية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها هي الاستخدام غير المتكافئ أو غير الفعال لتقنيات إدارة المخاطر المنظمة في مشاريع التطوير العقاري بالرياض، وما يترتب على ذلك من تأثير على نجاح المشاريع. تهدف الدراسة إلى تحديد الوضع الراهن لإدارة المخاطر، ومعوقات استخدامها، وسبل تحسين استخدامها المنهجي لأداء المشاريع واستدامتها في قطاع العقارات في المملكة العربية السعودية.

أهمية الدراسة:

تُعَدُّ الإدارة الفعّالة للمخاطر عاملاً أساسياً لنجاح التطوير العقاري، لا سيما في سوق الرياض المتنامية والديناميكية. ويسُهم فهم كيفية تطبيق الشركات لمنهجيات إدارة المخاطر في تحسين كفاءة المشاريع، وتعزيز عملية اتخاذ القرارات، ودعم التنمية المستدامة بما يتماشى مع أهداف رؤية السعودية ٢٠٣٠.

- الأهمية العلمية:

يساهم هذا البحث في تطوير الفهم الأكاديمي لإدارة مخاطر المشاريع في سياق التطوير العقاري، لا سيما في الاقتصادات الناشئة مثل المملكة العربية السعودية. وبينما تُقدم الأدبيات الدولية رؤى شاملة حول مناهج إدارة المخاطر، إلا أن هناك ندرة في الأبحاث المتخصصة التي تستكشف تطبيقها في قطاع العقارات السعودي. ومن خلال التركيز على مدينة الرياض، تُقدم الدراسة معلومات عملية حول كيفية تطبيق النماذج النظرية - مثل أطر عمل ISO 31000 وPMBOK - في المشاريع الواقعية. وهذا يُسهم في سد الفجوة بين النظرية والتطبيق، مُقدمًا فهمًا مُراعياً لكيفية مساهمة إدارة المخاطر في نجاح المشاريع في سوق العقارات سريع النمو في المملكة (Oke A، ٢٠٢٣).

علاوة على ذلك، يُوسّع البحث الإطار النظري لإدارة المشاريع من خلال الجمع بين مفاهيم تحديد المخاطر وتقييمها والتخفيف منها وجوانب الأداء الأساسية، بما في ذلك التكلفة والوقت والجودة. كما يُسهم في مجال إدارة الإنشاءات والتخطيط الاستراتيجي من خلال تقديم دراسة منهجية للعلاقة بين مناهج إدارة المخاطر المهيكلية ونتائج الأداء التنظيمي. وبالتالي، سيُشكل هذا البحث مرجعاً مفيداً للدراسات الأكاديمية المستقبلية والتقييمات المُقارنة في مجال إدارة التطوير العقاري (Goswami، ٢٠٢٤).

- الأهمية العملية:

من الناحية العملية، تُقدم هذه الدراسة لمطوري العقارات ومديري المشاريع والمشرعين رؤى ملموسة حول كيفية تعزيز مناهج إدارة المخاطر المهيكلية لكفاءة المشاريع واستدامتها. وستساعد النتائج المؤسسات في الرياض على تحديد أوجه القصور في مناهج إدارة المخاطر الحالية لديها، وتطوير استراتيجيات مُخصصة للتخفيف من حدتها، وتطبيق أفضل الممارسات الدولية المناسبة للبيئة المحلية (Spak، ٢٠٢٣).

بالإضافة إلى ذلك، يُمكن لتوصيات الدراسة أن تُساعد صانعي القرار في وضع برامج تدريبية، وإجراءات تشغيلية قياسية، ومعايير مؤسسية تُعزز ثقافة إدارة المخاطر في قطاع العقارات. أما بالنسبة للجهات الحكومية والهيئات التنظيمية، فيمكن للبيانات أن تُرشد وضع السياسات وأنظمة الرقابة التي تُشجع على الاستخدام المُتسق لمعايير إدارة المخاطر (Shahid، ٢٠٢٤). في نهاية المطاف، تهدف هذه الدراسة إلى تعزيز الميزة التنافسية لشركات التطوير العقاري السعودية من خلال دعم مناهج إدارة مخاطر استباقية، قائمة على البيانات، وموحدة. ولن تُقلل هذه التحسينات من فشل المشاريع والخسائر المالية فحسب، بل ستُسهم أيضًا في تحقيق أهداف رؤية السعودية ٢٠٣٠، التي تُركز على كفاءة استخدام الموارد، والنمو الحضري المُستدام، والابتكار في تنفيذ المشاريع.

اهداف الدراسة:

- الهدف الرئيسي:

تحليل تطبيق مناهج إدارة المخاطر في مشاريع التطوير العقاري بالرياض، وتقييم فعاليتها في تعزيز نجاح المشاريع واستدامتها.

- الأهداف الفرعية:

١. تحديد أكثر أشكال المخاطر شيوعاً في مشاريع التطوير العقاري بالرياض.
٢. دراسة مستوى المعرفة والقبول والتطبيق لمناهج إدارة المخاطر المنظمة بين شركات التطوير العقاري.
٣. تقييم العلاقة بين تبني استراتيجيات إدارة المخاطر ومؤشرات أداء المشاريع الرئيسية، مثل ضبط التكاليف، وإدارة الوقت، وضمان الجودة.
٤. تحديد المشكلات والعوائق التي تحول دون التطبيق الناجح لممارسات إدارة المخاطر في قطاع العقارات.
٥. تقديم أفكار عملية لتعزيز دمج مناهج إدارة المخاطر في مراحل التخطيط والتنفيذ لمشاريع التطوير العقاري.

تساؤلات الدراسة:

- السؤال الرئيسي:

كيف تستخدم شركات التطوير العقاري في الرياض مناهج إدارة المخاطر، وما تأثير هذه المنهجيات على نجاح مشاريعها وأدائها؟

- الأسئلة الفرعية:

١. ما هي أهم أنواع المخاطر التي تواجهها عادةً شركات التطوير العقاري في الرياض؟
٢. إلى أي مدى تستخدم هذه المؤسسات مناهج رسمية ومنظمة لإدارة المخاطر خلال مراحل المشروع المختلفة؟
٣. ما هي الأساليب والاستراتيجيات الأكثر استخداماً من قبل مطوري العقارات لتحديد مخاطر المشاريع وتقييمها والحد منها؟
٤. ما هي القيود أو العوائق التي تعيق الاستخدام الناجح لمناهج إدارة المخاطر في قطاع التطوير العقاري؟
٥. كيف يمكن أن يؤثر اعتماد مناهج منظمة لإدارة المخاطر على نتائج المشروع من حيث التكلفة والوقت وجودة الأداء؟

فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية:

تطبيق مناهج إدارة المخاطر المنظمة والمنهجية له تأثير إيجابي كبير على نجاح وأداء مشاريع التطوير العقاري في الرياض.

- الفرضيات الفرعية:

١. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحديد الفعال للمخاطر وتحسين ضبط التكاليف في مشاريع التطوير العقاري.
٢. يساهم تطبيق إجراءات منظمة لتقييم المخاطر وتحليلها في تحسين إدارة الوقت وتقليل تأخيرات المشاريع.
٣. يعزز تطبيق إجراءات استباقية للحد من المخاطر ورصدها جودة المشروع ورضا العملاء.
٤. يؤدي ارتفاع مستوى الوعي والتدريب في مجال إدارة المخاطر بين فرق المشروع إلى نتائج أكثر نجاحًا.
٥. يؤثر الدعم التنظيمي والتزام القيادة باستراتيجيات إدارة المخاطر بشكل إيجابي على الفعالية الإجمالية لتنفيذ المشروع.

الدراسات السابقة:

يتطلب تعقيد مشاريع التطوير العقاري نماذج إدارة مشاريع فعّالة. ومع ذلك، في الواقع، تواجه العديد من مشاريع التطوير العقاري تحديات مثل الدورات الطويلة، وصعوبة ضبط التكاليف، وعدم كفاءة تخصيص الموارد. يُعدّ تحسين نهج إدارة المشاريع أمرًا أساسيًا لمعالجة هذه الصعوبات. تدرس هذه المقالة الوضع الحالي لإدارة المشاريع في قطاع التطوير العقاري، وتُقيم عيوب نماذج الإدارة التقليدية، وتوصي بأساليب تحسين قائمة على الإدارة الرشيقة، وإدارة المعلوماتية، وإدارة المخاطر. علاوة على ذلك، تُقدّم المقالة سيناريوهات واقعية لتوضيح النتائج المُحققة بعد تحسين نموذج الإدارة. وأخيرًا، تُحدّد الدراسة المتغيرات المهمة لتحسين نماذج إدارة مشاريع التطوير العقاري، وتُقدّم مقترحات لتطوير هذا القطاع. ويسعى البحث إلى تقديم أساليب عملية ومجدية لتحسين إدارة المشاريع لمؤسسات التطوير العقاري لزيادة تنفيذ المشاريع وزيادة ربحيتها (Wang، ٢٠٢٥).

تستند هذه الدراسة إلى أربعين عامًا من تاريخ تطوير العقارات وأهداف البحث التي أبرزها الأكاديميون على مر السنين ومقابلات مع أساتذة العقارات الأفارقة الرائدة لتقديم رؤى حول أهم الموضوعات في مجال العقارات الأفريقية. يتضمن تاريخ التطوير أبرز ما جاء في أربع طبعات من التطوير العقاري الاحترافي: دليل ULI للصناعة، والذي يكتبه المؤلف كل عشر سنوات. تتضمن كل طبعة دروسًا من أحدث انهيار عقاري بالإضافة إلى تطور قطاع التطوير في الولايات المتحدة. بناءً على المقابلات ومراجعات

الأدبيات، فإن الموضوعات الرئيسية هي كما يلي: الإسكان والمال والتميز والبيانات والاستدامة والبنية التحتية وإصلاح الأراضي والرقمنة. تسلط الاستنتاجات الضوء على أهم قضايا العقارات التي تواجه التطوير الحضري والعقاري في أفريقيا - تطور أسواق الرهن العقاري، بما في ذلك الأسواق الثانوية وأدوات الاستثمار العام؛ ومأسسة الصناعة، سواء فيما يتعلق بالمطورين الأفراد وشركات التمويل؛ ودورات التطوير الحضري وتأثيرها على قيمة العقارات؛ السياسات الحكومية المتعلقة بتطوير الأراضي والبنية التحتية والنقل والتنمية العالمية. ومن الأمور ذات الأهمية الخاصة كيفية توفير مساكن بأسعار معقولة، والنمو الذكي من حيث التخطيط والبناء، وتغير المناخ وتأثيره على الفيضانات والحرائق والتأمين وإعادة التوطين، وتنظيم الأراضي، وتبادل المعلومات والبيانات، وتطور سوق الرهن العقاري، وتوافر الائتمان. في حين أن تطور التطوير العقاري في الولايات المتحدة والدول الغربية الأخرى يُمثل نموذجًا للتنمية المستقبلية، فإن أفريقيا تواجه تحدياتها وفرصها الخاصة. تشير المواضيع التي يغطيها هذا البحث إلى توافق في الآراء بين بعض أبرز الأكاديميين الأفارقة، وتوفر خارطة طريق للدراسات المستقبلية (Peiser، ٢٠٢٥).

تتناول هذه الدراسة إعادة تمويل العقارات كأحد أهم الأدوات المالية لدعم قطاع التمويل العقاري في المملكة العربية السعودية، مؤكدةً على دورها المحوري في تعزيز استقرار القطاع والسيولة المالية للممولين. وتتناول الأطر القانونية والتنظيمية لإعادة تمويل العقارات، مع التركيز على مفهوم التوريق وأطرافه وأهميته التاريخية والاقتصادية، بالإضافة إلى تحليل الأساس القانوني لنشاط إعادة التمويل في ضوء القوانين واللوائح المحلية، بما في ذلك قواعد البنك المركزي السعودي. يركز القسم الأول من هذه الدراسة على التوريق، بينما يركز القسم الثاني على إعادة تمويل العقارات. وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج، أهمها أن المشرع السعودي لم ينص صراحةً على التوريق في أنظمة التمويل العقاري، ولكن نظراً لأن مفهوم التوريق كأداة مالية للتمويل العقاري لا يعدو كونه إعادة بيع الديون الناتجة عن عمليات التمويل العقاري، فقد أجاز المشرع لشركات التمويل العقاري إعادة تمويل العقارات من خلال شركات إعادة التمويل العقاري، كما قدم عدة مقترحات، أهمها اقتراح تحويل ورقة قواعد إعادة تمويل العقارات إلى لائحة تنفيذية (Alqahtani، ٢٠٢٥).

تعاني معظم الدول الفقيرة، مثل نيجيريا، من ضعف ممارسات إدارة معلومات العقارات. ونتيجةً لذلك، فإن معظم العقارات التجارية والمساحات المكتبية شاغرة وغير مستغلة بالكامل. ويحدث هذا السيناريو أيضاً في مدينة إكبوما بولاية إيدو. ونظراً

لضعف إدارة معلومات العقارات في المدينة، يواجه عدد كبير من الطلاب صعوبة في الوصول إلى معلومات العقارات. كما أن أسلوب تأجير المنازل الحالي في إكبوما غير فعال من حيث الوقت والمال. وقد ناقشت هذه المقالة تصميم تطبيق ويب لإدارة معلومات العقارات داخل إكبوما. يتيح البرنامج للعملاء زيارة أي عقار/شقة في إكبوما من منازلهم دون الحاجة إلى البحث عن مسكن. طُوِّر النظام باستخدام تقنية Agile، وطُبِّق منطق النظام باستخدام لغة البرمجة C#، وأنشئت قاعدة البيانات باستخدام خادم SQL، وجُمِع البرنامج بالكامل باستخدام Visual Studio. وبعد النشر الناجح، تُظهر النتائج أن النظام المُصمم متفوق وخالي من العيوب، وله مزايا عديدة مقارنةً بالنظام اليدوي (E.O، ٢٠٢٥).

يتزايد أهمية اعتماد مؤشرات ربحية مناسبة للكشف المبكر عن المخاطر في قطاع التطوير العقاري. ويتمتع مطورو العقارات بإمكانية الوصول إلى مجموعة واسعة من مؤشرات الربحية. تبحث هذه الدراسة في دور العوامل المؤثرة في اختيار مقاييس الربحية لمشاريع التطوير العقاري في أوروبا. ويهدف هذا البحث إلى فهم عمليات صنع القرار المتعلقة بتحليل ربحية المطورين. ولتقييم مؤشرات الربحية، تم اعتماد أسلوب تجريبي يوفر صورة شاملة للمقاييس المستخدمة والمتغيرات المؤثرة. يتضمن الاستبيان الإلكتروني المصمم أسئلة اختيار من متعدد وأسئلة اختيار من متعدد، بالإضافة إلى بدائل مفتوحة. وقد استطلعت الدراسة آراء ٤٢ مطورًا عقاريًا أوروبيًا، أكمل ٢٣ منهم الاستبيان كاملاً. وتستند النتائج القيّمة إلى فحص البيانات المجمعة باستخدام أساليب إحصائية وصفية مدعومة ببرنامج SPSS من IBM. وقد استخدمت شركات التطوير العقاري ٣٤ مؤشرًا. ويسلط تعدد المؤشرات الضوء على النهج المعقد لممارسي هذا القطاع، والذي يعكس مجموعة واسعة من التفضيلات والاعتبارات في عمليات صنع القرار. تُظهر نتائج هذه الدراسة أن لاختيار مقاييس الربحية آثارًا متنوعة. وقد وُجدت ارتباطات في مجالات استراتيجية الأعمال، والمؤهلات المهنية لمطوري العقارات، وأنواع المشاريع. وتُلقي النتائج الضوء على عمليات اتخاذ القرار متعددة الطبقات التي يتبعها مطورو العقارات الأوروبيون أثناء إجراء دراسات الربحية، وتحديدًا اختيار مقاييس الربحية. وبناءً على أبحاث سابقة، ركز الكثير منها على سياق وطني، تتبع هذه الدراسة نهجًا عابرًا للحدود الوطنية. وتُضيف هذه الدراسة إلى المعرفة المتنامية من خلال تحديد العوامل المؤثرة في الاختيار بناءً على المؤشرات المستخدمة. وبهذه الطريقة، تسعى إلى تعزيز الوعي بأهمية اختيار مقاييس ربحية مقبولة لتجنب الأخطاء (Wyrwoll، ٢٠٢٥).

مع ظهور اقتصاد المعرفة، بات لزامًا على شركات العقارات جمع المعرفة وتطبيقها وتحديثها بشكل عاجل. ولا تقتصر أهمية إدارة المعرفة في خطط مشاريع العقارات على أهميتها فحسب، بل إنها ممكنة التنفيذ أيضًا. ومع اشتداد المنافسة في السوق، يتعين على شركات العقارات تعزيز كفاءتها الإدارية والتطويرية بشكل عاجل للتكيف مع تغيرات السوق. وقد شهد قطاع العقارات المحلي نموًا ملحوظًا في السنوات الأخيرة، حيث أنجز عدد كبير من المشاريع السكنية والتجارية، واكتسبت خبرة تطويرية واسعة. إلا أن هذه الخبرة المهمة لم تُستغل لإعادة التدوير نظرًا لضعف التكامل والإدارة والتحسين الفعال. وتتناول هذه المقالة بالتفصيل كيفية تطبيق إدارة المعرفة في كل مرحلة من مراحل تخطيط المشاريع (Ibragimova، ٢٠٢٥).

مع التطور السريع لقطاع العقارات، برز القطاع كنقطة نمو جديدة للاقتصاد الوطني، إلا أن العديد من المفاهيم الخاطئة لا تزال سائدة حول التخطيط العقاري في هذا القطاع. تغفل شركات التطوير العقاري عن التخطيط العقاري الأولي، مما يؤدي إلى وجود عدد كبير من المساحات السكنية التجارية الشاغرة وإهدار كبير للموارد، وهو ما يتوافق مع هدف الدولة في بناء مجتمع يركز على حماية الطبيعة. تبحث هذه المقالة في أهمية ومضمون وقضايا وتقنيات تحسين التخطيط العقاري الأولي للمساهمة في نمو هذا القطاع (Aliroeva، ٢٠٢٤).

في السنوات الأخيرة، ونتيجةً للأرباح المرتفعة في قطاع العقارات، انضم عدد متزايد من الشركات إلى صفوفها لتقاسم حصتها من السوق، مما أدى إلى تفاوت في الجودة وظهور سلوكيات سوقية سلبية باستمرار، مثل المضاربة العقارية وتضخم أسعار العقارات، مما كان له تأثير سلبي على القطاع. ولعكس هذا الوضع غير المواتي، وضعت الدولة قواعد مختلفة لتنظيم قطاع العقارات. ومع تطبيق العديد من القوانين الضريبية والمالية الوطنية، تواجه شركات العقارات بعض مشاكل رأس المال، مما قد يعيق نمو القطاع في نهاية المطاف. ونتيجةً لذلك، يجب أن يشهد قطاع العقارات توسعًا سريعًا، لا سيما نمو شركات العقارات المدرجة، والذي يرتبط ارتباطًا وثيقًا بالتمويل المتين. ونتيجةً لذلك، من الضروري، نظريًا وعمليًا، تحسين العوامل المؤثرة في قدرة شركات العقارات المدرجة على التمويل وتحديد كثافتها واتجاهها، لأن ذلك سيثري نظرية تمويل الشركات ويحسن هيكل تمويلها. تناولت هذه المقالة أولاً العوامل المؤثرة في قدرة الشركات المدرجة على التمويل العقاري في الأدبيات المحلية والدولية، مستخدمةً أسلوب تحليل العوامل لتصنيف عوامل قدرة الشركات المدرجة على التمويل العقاري، وبناءً على ذلك، صُممت أداة لتقييم قدرة الشركات المدرجة على التمويل العقاري باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، واستُخدمت برامج

Excel وSPSS وأدوات أخرى لإجراء عمليات البيانات ومعالجتها على النموذج، ولُخصت نتائج البحث لاستخلاص استنتاجات. في البداية، سيؤثر تطبيق أسلوب تحليل العوامل على قدرة الشركات المدرجة على التمويل العقاري على عوامل المؤشرات المتعددة، مما يؤدي إلى تحديد قدرة الشركات المدرجة على التمويل العقاري من خلال خمسة عوامل رئيسية مؤثرة: عامل الربحية (F1)، وعامل القدرة على سداد الديون قصيرة الأجل (F2)، وعامل القدرة (F3)، وعامل القدرة على التطوير (F4)، وعامل حجم الشركة (F5). ثانياً، يؤثر عنصر الملاءة المالية قصيرة الأجل سلباً على القدرة التمويلية (نسبة الأصول إلى الخصوم) للشركات المدرجة على التمويل العقاري. ثالثاً، لعنصر القدرة على التطوير تأثير إيجابي كبير على القدرة التمويلية (نسبة الأصول إلى الخصوم) لشركات العقارات المدرجة. رابعاً، لعنصر حجم الشركة تأثير إيجابي كبير على القدرة التمويلية (نسبة الأصول إلى الخصوم) لشركات العقارات المدرجة. خامساً، لا توجد علاقة سببية جوهرية بين عامل الربحية، وعامل القدرة التشغيلية، والقدرة التمويلية (نسبة الأصول إلى الخصوم) لشركات العقارات المدرجة (Liu، ٢٠٢٤).

تمويل المشاريع العقارية هو الطريقة التي يستخدمها مطورو العقارات لجمع الأموال. تُصنّف دراسة (Han، ٢٠٢٤) أنواع التمويل والاستثمار العقاري بناءً على مستوى مشاركة الشركات المالية. تشارك المؤسسات المالية في مشاريع التطوير العقاري إما بشكل مباشر، من خلال قروض صندوق المعاشات التقاعدية، أو بشكل غير مباشر، من خلال أساليب مثل خطط الاستثمار الجماعي. ومع ذلك، إذا عملت الشركة المالية كمستثمر مالي وكيان متنامٍ في الوقت نفسه، فإن التنظيم المناسب ضروري. من منظور حماية المستثمر، يسعى قانون المالية إلى الحد من عدم تناسق المعلومات وتحسين الاستقرار المالي للمؤسسات المالية. ومن الشواغل الحاسمة تنظيم المؤسسات المالية التي تُدير مشاريع التطوير العقاري بشكل مباشر. وعلى وجه الخصوص، في حال فشل مشروع تطوير عقاري، تقع المسؤولية الرئيسية على عاتق المُنفذ. ونتيجةً لذلك، قد يكون توسيع نطاق سلطة الإنفاذ لتشمل شركة مالية تُسيطر على قناة التمويل أمراً محفوفاً بالمخاطر بالنسبة للمؤسسات المالية. وينصح تمويل العقارات بصياغة اللوائح الإدارية بطريقة تُسهّل التعاون بين الجهات الإدارية المتعددة. وينبغي أن تُنظّم الأطر التنظيمية لقانون البناء وقانون المالية مشاركة المؤسسات المالية في مشاريع التطوير العقاري، مما يستلزم تعاوناً وثيقاً بين مختلف الهيئات الإدارية. في ظل عملية التشريع الإداري المعقدة والمتخصصة، قد ينشأ تداخل في المهام بين العديد من الهيئات الإدارية، مثل تلك المنصوص عليها في قانون شركات الاستثمار العقاري؛ ومع ذلك، قد تنشأ أيضاً فجوات في المسؤوليات. لذا، من الضروري إدراك دور الشركات المالية في تمويل العقارات بما يتجاوز وظيفتها في جمع التبرعات، بالإضافة إلى دراسة العلاقات

القانونية المعقدة والمتنوعة التي قد تتطور نتيجة لذلك. ونظرًا للوضع الراهن - الذي يتسم بتراجع سوق صناديق الاستثمار العقاري الذي بدأ العام الماضي، وانحيار شركة تايونغ للإنشاءات لاحقًا، والمخاوف بشأن تدهور سلامة بنوك الادخار - من الضروري البحث عن نظام تنظيمي فعال لتمويل التطوير العقاري من خلال دمج قانون البناء والقانون المالي.

تتناول دراسة (Bilokon، ٢٠٢٤) مجال التطوير، مع التركيز بشكل خاص على تنظيم إدارة المشاريع في هذا المجال. وقد ثبت أن بعض عناصر التطوير العقاري تؤثر بشكل مباشر على أنشطة المطورين وتنظيم إدارة التطوير. ويؤدي وجود هذه السمات إلى خلق بيئة مميزة يمكن للمطورين العمل فيها، مما يؤثر على مختلف التقنيات والخطط والأشكال والنماذج المتعلقة بتنظيم إدارة المشاريع. ويهدف هذا المقال إلى صياغة مفاهيم منهجية حول مختلف أشكال التنظيم في مبادرات التطوير. ولتحقيق هدف تطوير فهم شامل للآليات التنظيمية لإدارة مشاريع التطوير، تبحث الدراسة في البيئة التنظيمية التي تعمل فيها فرق المشاريع، بالإضافة إلى أنواع تنظيم إدارة المشاريع في شركات التطوير. ويوضح المقال كيف يمكن أن يختلف الهيكل التنظيمي لإدارة المشاريع، في نموذج دورة حياة المشروع، داخل مراحل محددة وبين المشاريع ذات المفاهيم والأبعاد المختلفة. وقد تم فحص تنظيم الإدارة في مختلف مراحل دورة حياة المشروع (PLC) والهيكل التنظيمية لشركات التطوير خلال مرحلة البناء. لقد ثبت أن المنظمات المعاصرة تركز جهودها باستمرار على تحسين (تطوير) بيئة الإدارة التنظيمية في التطوير وتهيئة الظروف لنجاح تنفيذ المشروع. وبالتالي، بالإضافة إلى قيمة إنتاج أصول ملموسة جديدة، توفر مجموعة إدارة المشاريع (PMG) (تخلق) القيمة من خلال إنشاء بيئة تنظيمية مميزة. يتم توضيح طريقة تحليل فوائد العمل التعاوني داخل فريق المشروع. تمثل البيئة التنظيمية المبنية بلا شك قيمة يكتسبها المطور جنبًا إلى جنب مع مشاريع التطوير الجديدة. المهمة: يستكشف هذا البحث تنظيم مجموعات إدارة المشاريع (PMG) في التطوير؛ والأشكال التنظيمية لإدارة مشاريع التطوير؛ وتنظيم إدارة المشاريع في التطوير أثناء مرحلة البناء باعتباره الأكثر أهمية؛ والهيكل التنظيمية لشركات التطوير. نتائج البحث: تم إنشاء تطبيق نظام لتنظيم وإدارة مشاريع التطوير. يتم النظر في تنظيم مشاريع التطوير وأجزاء الهيكل التنظيمي للشركة.

أثار إفلاس مجموعة إيفرغراند أزمة في صناعة العقارات في الصين. ولتحليل عوامل الخطر في مشاريع العقارات بشكل شامل وموضوعي وتعظيم الوقاية من مخاطر المشروع، تتخذ هذه الورقة مخاطر مشاريع العقارات في ظل السياسة الجديدة كهدف بحثي، وتستخدم نموذج HHM-DEMATEL-ISM، وتلخص البحث حول السياسة الجديدة لصناعة العقارات بناءً على تحليل

عوامل الخطر التقليدية. يتم الكشف عن مخاطر مشاريع العقارات بشكل منهجي وشامل، ويتم تحليل عوامل الخطر المحددة كميًا. يتم فصل كل عنصر من عناصر المخاطر إلى مستويات وعرضها بصريًا باستخدام الرسوميات. تشير النتائج إلى أن أخطاء اتخاذ القرارات في الشركات والمخاطر أثناء عملية تقديم العطاءات وتغيرات الأسعار في سوق العقارات ضرورية في نظام تقييم عوامل الخطر في الشركات؛ تعد تغييرات السياسة التشريعية وعناصر الوباء الأسباب الكامنة وراء غالبية المخاطر. بناءً على نتائج البحث، تقترح هذه الورقة خمسة تدابير مضادة: تحسين أساليب التمويل وإدارة التدفق النقدي؛ تنفيذ عملية صنع القرار العلمي والحكيم؛ تسريع الإصلاح الهيكلي لجانب العرض في المؤتمر، والذي يعتمد على مبدأ "الإيجار مقابل الشراء"، والترويج بنشاط لإنشاء آلية طويلة الأجل لقطاع العقارات، ووضع ترتيبات جيدة للوقاية من الأوبئة ومكافحتها وخطط العمل المتعلقة بها. سنكون بمثابة معيار للنمو السليم لشركات العقارات، ونساهم في استقرار قطاع العقارات ككل على المدى الطويل (Hui، ٢٠٢٣).

لعب الاستثمار الأجنبي المباشر تاريخيًا دورًا مهمًا في التقدم الاقتصادي للعديد من البلدان حول العالم. تُعد القروض داخل الشركات عاملاً حيويًا في نجاح الاستثمارات الأجنبية المباشرة لأنها توفر رأس مال معقول وفعال وسهل المنال لمشاريع الاستثمار الأجنبي المباشر. لعبت الاستثمارات الأجنبية المباشرة دورًا مهمًا في النمو الاقتصادي والتنمية في كينيا، حيث كانت مشاريع التطوير العقاري إحدى الصناعات التي ركزت عليها. ومع ذلك، لا يُعرف الكثير تجريبيًا عن كيفية مساهمة الاستثمارات الأجنبية المباشرة من خلال القروض داخل الشركات في تطوير القطاع، مما دفع إلى هذا العمل. كان تصميم البحث وصفيًا، حيث كانت الفئة السكانية المستهدفة هي شركات العقارات في ويستلاندز، مقاطعة نيروبي. يوجد ثمانٍ وأربعون شركة عقارية مسجلة في هذه المنطقة. عمل مديرو الشركات الثماني والأربعون والمسؤولون الماليون ومديرو الاستثمار كوحدة مراقبة. استجاب ما مجموعه مائة وأربعة وأربعون شخصًا. تم استخدام العينة القصدية، حيث تم اختيار مديري الشركات والمديرين التنفيذيين الماليين ومديري الاستثمار بشكل مقصود. جُمعت البيانات باستخدام استبيانات مُهيكلّة، وحُللت باستخدام أساليب إحصائية وصفية واستنتاجية. وأظهرت النتائج أن القروض الداخلية للشركات كان لها تأثير إيجابي كبير على أداء مشاريع التطوير العقاري في مقاطعة ويستلاندز الفرعية. علاوة على ذلك، وُجد أن السياسات الحكومية تؤثر بشكل كبير على العلاقة بين القروض الداخلية للشركات وأداء مشاريع التطوير العقاري. وخلصت الدراسة إلى أن القروض الداخلية للشركات

حسّنت أداء مشاريع التطوير العقاري. وبناءً على ذلك، يُوصى بأن تحتضن شركات التطوير العقاري، من خلال إدارتها، الاستثمارات الأجنبية المباشرة عبر القروض الداخلية للشركات لتعزيز أداء مشاريع التطوير الخاصة بها (Mwaita، ٢٠٢٣).

تبحث دراسة (Galtsova، ٢٠٢٣) في مكانة ودور شركات التطوير في سوق العقارات المحلي، مع التركيز على الأدوار الرئيسية لشركات التطوير، بالإضافة إلى خصائص عملياتها الإنتاجية. ورغم حداثة ظهور هذا المشارك الجديد في سوق العقارات، إلا أن العديد من القضايا الأكثر صعوبة لا تزال عالقة، بما في ذلك تنظيم أنشطة التطوير في سوق العقارات المحلي، وتحديد آليات الدعم المالي لتنفيذ مشاريع التطوير، ووضع إطار تنظيمي لها. ومن الجدير دراسة الخصائص المقارنة لأنشطة التطوير في أوكرانيا وخارجها لتحديد أهم مشاكل التطوير المهني في أوكرانيا، وإجراء تحليل شامل للعوامل التي تؤثر سلباً على أنشطة شركات التطوير في سوق العقارات الأوكراني، وخاصةً تقليل مخاطر الاستثمار لشركات التطوير. ونظراً لاتجاه تزايد عدد شركات التطوير في سوق العقارات الأوكراني، فقد تم وضع تصنيف أساسي لأنواع المطورين، بالإضافة إلى خصائص أنشطتهم. يمكن للمطورين، بصفتهم مشاركين أساسيين في سوق العقارات الأوكراني الحديث، الاضطلاع بمجموعة واسعة من الأدوار الوظيفية، بما في ذلك العمل كمستثمرين أو منظمي مشاريع أو وسطاء، كل ذلك بالتزامن مع التفاعل الفعال مع الأطراف المعنية الأخرى. ويناقش هذا التقرير الوضع الراهن وآفاق أنشطة التطوير في سوق العقارات، بالإضافة إلى التطور المستقبلي لسوق العقارات الأوكراني. وبالطبع، عانى قطاع العقارات، كغيره من القطاعات في أوكرانيا، بشكل كبير نتيجة الانخفاض السريع في الطلب، وبدء هجوم عسكري شامل، والظروف الاقتصادية الصعبة التي تمر بها البلاد. وبشكل عام، يُظهر سوق العقارات اتجاهاً إيجابياً؛ حيث تقترب مشاريع البناء والاستثمار التي تم إطلاقها سابقاً من نهايتها تدريجياً، مما يستلزم استجابة سريعة لجميع التغييرات في سوق العقارات الحالي وتنسيق الدعم التنظيمي والقانوني والإعلامي لأنشطة شركات التطوير في سوق العقارات الأوكراني.

لطالما كان الاستثمار الأجنبي المباشر محركاً مهماً للنمو الاقتصادي في العديد من البلدان حول العالم. تُعد القروض داخل الشركات عاملاً حيوياً في نجاح الاستثمارات الأجنبية المباشرة لأنها توفر رأس مال معقول وفعال وسهل المنال لمشاريع الاستثمار الأجنبي المباشر. وقد لعبت الاستثمارات الأجنبية المباشرة دوراً مهماً في النمو الاقتصادي والتنمية في كينيا، حيث كانت مشاريع تطوير العقارات إحدى الصناعات التي ركزت عليها. ومع ذلك، لا يُعرف الكثير تجريبياً عن كيفية مساهمة الاستثمارات الأجنبية

المباشرة من خلال القروض داخل الشركات في تطوير القطاع، مما دفع إلى هذا العمل. كان تصميم البحث وصفيًا، حيث كانت الفئة السكانية المستهدفة هي شركات العقارات في ويستلاندز، مقاطعة نيروبي. يوجد ثمانٍ وأربعون شركة عقارية مسجلة في هذه المنطقة. عمل مديرو الشركات الثماني والأربعون والمسؤولون الماليون ومديرو الاستثمار كوحدات مراقبة. استجاب ما مجموعه مائة وأربعة وأربعون شخصًا. تم استخدام العينة الهادفة، حيث تم اختيار مديري الشركات والمديرين الماليين ومديري الاستثمار بشكل مقصود. جُمعت البيانات باستخدام استبيانات مُهيكلّة، وحُللت باستخدام أساليب إحصائية وصفية واستنتاجية. وأظهرت النتائج أن القروض الداخلية للشركات كان لها تأثير إيجابي كبير على أداء مشاريع التطوير العقاري في مقاطعة ويستلاندز الفرعية. علاوة على ذلك، وُجد أن السياسات الحكومية تؤثر بشكل كبير على العلاقة بين القروض الداخلية للشركات وأداء مشاريع التطوير العقاري. وكشفت الدراسة أن التمويل الداخلي للشركات ساهم في تحسين أداء مشاريع التطوير العقاري. وبناءً على ذلك، يُوصى بأن تقبل شركات التطوير العقاري، من خلال إدارتها، الاستثمارات الأجنبية المباشرة من خلال القروض الداخلية للشركات، وذلك لتحفيز أداء مشاريع التطوير الخاصة بها (Mwaita S، ٢٠٢٢).

عانى مطورو العقارات الكينيون من اتخاذ قرارات التمويل. وذلك لأن الاستثمارات العقارية تعتبر متطلبة لرأس المال. ومن المتوقع أن ينمو قطاع العقارات جنبًا إلى جنب مع النمو السكاني، كما هو الحال في معظم الدول النامية. ومع ذلك، فإن العرض السنوي من وحدات الإسكان غير كافٍ لتلبية الطلب. في منطقة نيروبي، يبلغ الطلب على المساكن ٢٠.٠٠٠ وحدة سنويًا، ولكن من المتوقع أن يبلغ الإنتاج الفعلي ٥.٠٠٠ وحدة سنويًا، مما يؤدي إلى نقص قدره ١٥.٠٠٠ وحدة. تشير الأبحاث السابقة إلى أنه في حالة وجود سوق مالية قوية، يمكن للمستثمرين الحصول على رأس مال لمبادرات الاستثمار. تهدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثير خيارات التمويل على التوسع العقاري في كينيا. وكانت الأهداف المحددة هي: تحديد تأثير التمويل العقاري على معدل نمو شركات التطوير العقاري في كينيا؛ لمعرفة تأثير الأرباح المحتجزة على معدل نمو شركات التطوير العقاري في كينيا؛ لتحديد تأثير المشروع المشترك على معدل نمو شركات التطوير العقاري في كينيا. ولتقييم الاعتدال كانت الأفكار التالية بمثابة الأساس لهذا البحث: نظرية رهن الرهن العقاري، ونظرية ترتيب النقر، ونظرية تكاليف المعاملات، ونظرية الاعتماد على الموارد، ونظرية دورة الإسكان. شملت التركيبة السكانية المستهدفة لهذه الدراسة جميع الشركات البالغ عددها اثنتان وسبعين شركة والتي هي أعضاء في جمعية مطوري العقارات في كينيا. وشمل إطار العينة ثلاث وعشرين مؤسسة، وهو ما يمثل ثلاثين في المائة من الإجمالي. تم تحديد حجم العينة

باستخدام تصميم أخذ العينات العشوائية الأساسية. استخدمت هذه الدراسة نهجًا بحثيًا وصفيًا مع نموذج انحدار، مع معدل نمو العقارات كمتغير انحدار، معبرًا عنه في معدلات نمو الوحدات السكنية لكل شركة. ونتيجة لذلك، استخدمت هذه الدراسة تحليل بيانات اللوحة، بما في ذلك بيانات الشركات الفردية التي تم جمعها على مدى فترة خمس سنوات من ٢٠١٤ إلى ٢٠١٨. أظهرت النتائج أن تمويل الرهن العقاري كان له تأثير إيجابي، ولكنه طفيف على معدلات نمو شركات التطوير العقاري الكينية. وكشف المزيد من الأبحاث أن الأرباح المحتجزة كخيار تمويلي كان لها تأثير سلبي كبير على معدلات نمو شركات التطوير العقاري. وقد ثبت أن الأسهم الخاصة تزيد بشكل كبير من معدلات نمو شركات التطوير العقاري. للمشاريع المشتركة تأثير إيجابي، وإن كان طفيفًا، على معدلات نمو شركات التطوير العقاري في كينيا. وأخيرًا، حُدد حجم الشركة كمتغير تفسيري وليس عاملاً وسيطًا، وقد أدى إلى انخفاض ملحوظ في معدلات النمو. توصي هذه الدراسة شركات التطوير العقاري بزيادة استثماراتها في رأس المال الخاص لتمويل مشاريع الإسكان، نظرًا لما يُعززه ذلك من معدلات نموها (Njoroge، ٢٠٢١).

المنطلقات النظرية للدراسة:

- نظرية إدارة المخاطر:

تُوفر نظرية إدارة المخاطر الأساس لفهم كيفية إدراك أوجه عدم اليقين المحتملة وتقييمها والتخفيف منها في المشاريع. وتؤكد أن المخاطر، إن لم تُعالج بشكل استباقي، قد تؤدي إلى خسائر مالية وتأخيرات وضعف جودة المشروع. تُسلط هذه النظرية الضوء على طرق منهجية لتوقع المشاكل قبل حدوثها، ودمج تقييم المخاطر في عملية صنع القرار، ورصد المخاطر باستمرار طوال دورة حياة المشروع. في سياق التطوير العقاري، يُساعد تطبيق هذه المبادئ الشركات على الحد من التعرض للمخاطر المالية والفنية والتشغيلية، مما يضمن تسليم المشاريع في حدود الميزانية وفي الموعد المحدد (Alsadi، ٢٠٢١).

- نظرية النظم:

تنظر نظرية النظم إلى المشاريع كأنظمة مُعقدة ومتشابكة، حيث يؤثر كل عنصر - من الموارد البشرية إلى المواد والعمليات - على الأداء الكلي. يُمكن لأي تعديل أو اضطراب في أحد المكونات أن ينتشر في جميع أنحاء النظام، مما يُسبب تأخيرات أو ارتفاعًا في التكاليف أو صعوبات في الجودة. يدعم تطبيق نظرية النظم على إدارة المخاطر منظورًا شموليًا، حيث يُقيّم المطورون الترابط

بين أجزاء المشروع المختلفة. وبذلك، تصبح إدارة المخاطر عملية متكاملة، تُمكن المدراء من استشراف كيفية تأثير المخاطر الفردية، مثل اضطرابات سلسلة التوريد أو تعديلات التصميم، على المشروع بأكمله، وبناء حلول شاملة للتخفيف من آثارها (Harney، ٢٠٢٤).

- دليل إدارة المشاريع (PMBOK):

يُقدّم إطار عمل PMBOK مجموعةً واسعةً من أفضل الممارسات لإدارة المشاريع، بما في ذلك أساليب مُنظمة لإدارة المخاطر. تشمل تقنيته تحديد المخاطر، وتحليلها كمياً ونوعياً، وتخطيط الاستجابة لها، ومراقبتها والتحكم فيها بشكل مستمر. يُمكن استخدام مبادئ PMBOK مُطوّري العقارات من تطبيق عمليات مُوحدة للتعرف على المشاكل المُحتملة وتقييمها والتخفيف من حدّتها. يضمن هذا الأساس النظري أن إدارة المخاطر ليست مُرتجلة، بل مُدمجة في جميع مراحل تخطيط المشروع وتنفيذه وإتمامه، مما يُعزز القدرة على التنبؤ بالأداء العام للمشروع (Tristancho، ٢٠٢٥).

- معيار ISO 31000:

معيار ISO 31000 هو معيار دولي يُقدّم مبادئ الإدارة الفعّالة للمخاطر في جميع الشركات. يُركّز على تحديد السياق، وتحليل المخاطر ومعالجتها، والحفاظ على التواصل والمراقبة المُستمرة. بالالتزام بمبادئ ISO 31000، يمكن لمؤسسات العقارات استخدام أساليب منهجية لإدارة المخاطر، معترف بها عالمياً، وشفافة، وقابلة للتكيف مع ظروف كل مشروع على حدة. كما يُبرز هذا الدليل ضرورة إشراك جميع أصحاب المصلحة، وضمان شمولية أساليب إدارة المخاطر ومعالجة المخاطر الاستراتيجية، والتشغيلية، والمالية، والبيئية (Björnsdottir، ٢٠٢٢).

- نظرية القرار:

تُركز نظرية القرار على اتخاذ خيارات معقولة ومدروسة في ظل حالة عدم اليقين. في سياق تطوير العقارات، غالباً ما يواجه المديرون قرارات صعبة تتعلق بالاستثمارات المالية، وبدائل التصميم، واختيار المقاولين، والامتثال للوائح التنظيمية. يضمن تطبيق نظرية القرار أن تكون هذه الخيارات مدفوعة بدراسة منهجية للمخاطر والفوائد المُحتملة. تُعزز هذه التقنية جودة

عملية صنع القرار، وتُقلل الاعتماد على الحدس، وتُساعد المديرين على تقييم السيناريوهات المختلفة لاختيار مسار العمل الأكثر فعالية، وبالتالي تعزيز نتائج المشروع (Dhurat، ٢٠٢٤).

- نظرية الطوارئ:

تُشير نظرية الطوارئ إلى أنه لا توجد استراتيجية "أفضل" واحدة لإدارة المخاطر؛ إذ تعتمد الفعالية على عوامل خاصة بالمشروع، والتنظيم، والبيئة. تؤثر عوامل مثل حجم الشركة، وخبرة فرق المشاريع، وظروف السوق، والأطر القانونية على كيفية تطبيق مناهج إدارة المخاطر. يساعد فهم هذه الفكرة على تفسير سبب استخدام شركات التطوير العقاري المختلفة لمناهج متنوعة لإدارة المخاطر، وتكييف المعايير الدولية مع بيئتها المحلية. من خلال معالجة الحالات الطارئة، يمكن للمديرين بناء أساليب مرنة لإدارة المخاطر تستجيب لمشاكل المشاريع والقدرات التنظيمية الخاصة (Hoffman-Miller، ٢٠٢٤).

المنهجية وطرق البحث:

- منهج البحث:

اعتمدت هذه الدراسة منهجًا بحثيًا كميًا وصفيًا تحليليًا لاستكشاف تطبيق منهجيات إدارة المخاطر في مشاريع التطوير العقاري بالرياض. يوفر المنهج الوصفي دراسة منهجية للممارسات الحالية، بينما يتيح الجانب التحليلي الكشف عن الارتباطات بين تطبيق إدارة المخاطر ونتائج أداء المشروع. ومن خلال الجمع بين هذه المنهجيات، يقدم البحث لمحة عامة عن الممارسات العملية وتقييمًا تجريبيًا لفعاليتها، مما يسد الفجوة بين النظرية والتطبيق في قطاع العقارات السعودي.

- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من المهنيين العاملين في شركات التطوير العقاري بالرياض، بمن فيهم مديرو المشاريع والمهندسون والمعماريون ومسؤولو المخاطر. يشارك هؤلاء الأفراد بشكل وثيق في تخطيط المشاريع وتنفيذها ومراقبتها، مما يجعلهم مشاركين مناسبين لتقييم إجراءات إدارة المخاطر. يضمن التركيز على هذه المجموعة أن تعكس البيانات المستقاة الخبرة العملية ووجهات

النظر المهنية. يستهدف الاستطلاع شركات من مختلف الأحجام وأنواع المشاريع للحصول على آراء متنوعة ومراعاة التباينات في تطبيق إدارة المخاطر.

- حجم العينة وأسلوب اختيارها:

سيتم تطبيق أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان مشاركة تمثيلية من مختلف الشركات والأدوار المهنية. ستألف العينة من حوالي ١٥٠-٢٠٠ مشارك، موزعين بشكل متناسب على شركات التطوير العقاري الصغيرة والمتوسطة والكبيرة. يضمن هذا الأسلوب الطبعي رصد الدراسة للتغيرات في مناهج إدارة المخاطر بناءً على حجم الشركة ونوع المشروع ونضج المؤسسة. تعزز هذه الاستراتيجية موثوقية النتائج وقابليتها للتعميم مع التركيز على الجهات المعنية المنخرطة بشكل مباشر في إدارة مخاطر المشاريع.

- طرق جمع البيانات:

سيتم جمع البيانات الأولية باستخدام استبيان موحد مصمم لدراسة مستوى الوعي بمناهج إدارة المخاطر وتطبيقها وفعاليتها. سيتضمن الاستبيان عناصر بمقياس ليكرت، وأسئلة اختيار من متعدد، وأسئلة مفتوحة لجمع رؤى كمية ونوعية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن إجراء مقابلات شبه منظمة مع خبراء مختارين لاكتساب فهم أعمق للصعوبات وأفضل الممارسات والعوامل السياقية التي تؤثر على تطبيق إدارة المخاطر في قطاع العقارات بالرياض.

- أساليب تحليل البيانات:

سيتم تقييم البيانات المجمعة باستخدام برامج إحصائية مثل SPSS. ستلخص الإحصاءات الوصفية (المتوسط، الانحراف المعياري، التكرارات) الممارسات الحالية وأنواع المخاطر. سيستكشف تحليل الارتباط والانحدار الروابط بين تطبيق إدارة المخاطر ومقاييس أداء المشروع، مثل التكلفة والوقت والجودة. ستستخدم الاختبارات الاستدلالية لتقييم فرضيات الدراسة، وتحديد ما إذا كانت مناهج إدارة المخاطر المهيكلّة تؤثر بشكل كبير على نجاح المشروع.

- الاعتبارات الأخلاقية:

ستلتزم الدراسة بمعايير أخلاقية صارمة، تضمن المشاركة الطوعية، والسرية، وعدم الكشف عن هوية المشاركين. سيتم إبلاغ المشاركين بأهداف الدراسة وحرية انسحابهم في أي وقت. ستستخدم البيانات لأغراض بحثية فقط، وستُخزن بشكل آمن. بالإضافة إلى ذلك، سيتم الإبلاغ عن النتائج بإنصاف، دون تحيز أو تحريف، مما يضمن استيفاء الدراسة للمعايير الأخلاقية الأكاديمية والمهنية.

أدوات الدراسة:

ستستخدم الدراسة تقنيات متعددة لجمع وتحليل البيانات المتعلقة بتطبيق منهجيات إدارة المخاطر في مشاريع التطوير العقاري بالرياض. تهدف هذه الأدوات إلى توفير رؤى كمية ونوعية، مما يضمن وعياً شاملاً بالممارسات الحالية والصعوبات وتأثيرها على أداء المشروع.

- الاستبيان المنظم:

الطريقة الرئيسية لجمع البيانات هي استبيان منظم يُرسل إلى مديري المشاريع والمهندسين والمعماريين ومسؤولي المخاطر في شركات التطوير العقاري بالرياض. سيُقسّم الاستبيان إلى أقسام تتناول المعلومات الديموغرافية، والوعي بمنهجيات إدارة المخاطر وفهمها، وأنواع المخاطر التي تواجهها، وطرق تحديد المخاطر وتقييمها، ونجاح حلول التخفيف من حدتها. سيستخدم مقياس ليكرت (١-٥) لقياس الآراء والمواقف، بينما ستتيح أسئلة الاختيار من متعدد والأسئلة المفتوحة للمستجيبين تقديم رؤى أكثر تفصيلاً. يضمن هذا البرنامج جمع بيانات موحدة ومناسبة للتحليل الإحصائي.

- المقابلات شبه المنظمة:

لتكملة الاستبيان، ستُجرى مقابلات شبه منظمة مع نخبة من الخبراء وكبار المهنيين في قطاع العقارات. تهدف هذه المقابلات إلى اكتساب رؤى أعمق حول القضايا والعوائق وأفضل الممارسات في تطبيق مناهج إدارة المخاطر. يتيح الهيكل المرن للمشاركين شرح تجاربهم الفريدة، مما يوفر سياقاً للبيانات الكمية، ويسلط الضوء على العناصر الدقيقة التي تؤثر على إدارة المخاطر في مشاريع التطوير العقاري بالرياض.

- مراجعة الوثائق:

سيشمل البحث أيضاً مراجعة تقارير الشركات، ووثائق المشاريع، وسجلات إدارة المخاطر إن وُجدت. يمكن أن تساعد هذه البيانات الثانوية في تأكيد إجابات الاستبيانات والمقابلات، مما يوفر دليلاً إضافياً على كيفية توثيق مناهج إدارة المخاطر رسمياً واستخدامها عملياً.

- أدوات التحليل الإحصائي:

سيتم فحص البيانات المجمعة باستخدام برنامج SPSS (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) لإجراء اختبارات إحصائية وصفية واستنتاجية. ستحدد الإحصاءات الوصفية، بما في ذلك المتوسطات والانحرافات المعيارية والتوزيعات التكرارية، خصائص المشاركين والتطبيق الحالي لاستراتيجيات إدارة المخاطر. سيتم استخدام تحليل الارتباط والانحدار لتحليل الارتباطات بين استراتيجيات إدارة المخاطر ومقاييس أداء المشروع، مثل التكلفة والوقت والجودة.

- اختبارات الصلاحية والموثوقية:

ستخضع أدوات الدراسة لاختبار تجريبي لضمان الوضوح والملاءمة والموثوقية. سيتم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس الاتساق الداخلي للاستبيان، بينما ستُقيم تعليقات الخبراء محتواه. تضمن هذه الإجراءات دقة الأدوات في تحديد المتغيرات المقصودة وتقديم نتائج موثوقة للتحليل.

حدود الدراسة:

- الحدود البشرية:

يتكون مجتمع الدراسة من خبراء مشاركين بشكل مباشر في مشاريع التطوير العقاري في الرياض. ويشمل ذلك مديري المشاريع، والمهندسين، والمعماريين، ومسؤولي المخاطر الذين يشاركون في تخطيط المشاريع وتنفيذها ومراقبتها. يتمتع هؤلاء الأفراد بمعرفة مباشرة بالمخاطر التي تواجههم والاستراتيجيات المستخدمة لإدارتها. يضمن التركيز على هذه المجموعة أن تعكس البيانات المجمعة الخبرة العملية ووجهات نظر الخبراء، وهي أمور حيوية لتقييم كفاءة أساليب إدارة المخاطر في هذا القطاع.

- الحدود المكانية:

تقتصر الدراسة جغرافيًا على مدينة الرياض، المملكة العربية السعودية، حيث تُمثل المدينة أكبر وأكثر مراكز التطوير العقاري حيوية في المملكة. يُمثل النمو الحضري في الرياض، والمشاريع الحكومية الضخمة، وأنشطة القطاع الخاص، بيئة مناسبة ومتنوعة لتحليل مناهج إدارة المخاطر. يُتيح حصر الدراسة في الرياض فهمًا عميقًا لديناميكيات السوق المحلية، والإطار التنظيمي، وبيئات المشاريع التي تؤثر على تطبيق مناهج إدارة المخاطر.

- الحدود الزمنية:

ستركز الدراسة على مشاريع التطوير العقاري المنجزة أو قيد التطوير بين عامي ٢٠٢٢ و٢٠٢٥. وقد اختير هذا الوقت لتغطية الممارسات والتطورات الحديثة في مناهج إدارة المخاطر، بما يعكس القضايا والأدوات والاستراتيجيات الحالية التي تستخدمها الشركات. ومن خلال التركيز على المشاريع الحديثة، تضمن الدراسة أن تكون النتائج متوافقة مع معايير الصناعة المعاصرة، ويمكن أن تقدم رؤى عملية لصانعي القرار الذين يسعون إلى تحسين أنظمة إدارة المخاطر.

- Abdellattif, D. H. (2025). Sustainability Risk Management and Financial Distress: The Moderating Role of Financial Performance in Saudi Firms. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/21/9401>
- Alexandra, L. (2025). SCENARIO PLANNING AND WHAT-IF ANALYSIS FOR MANAGING UNCERTAINTY IN COMPLEX INFRASTRUCTURE PROJECTS. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/392738261_SCENARIO_PLANNING_AND_WHAT-IF_ANALYSIS_FOR_MANAGING UNCERTAINTY_IN_COMPLEX_INFRASTRUCTURE_PROJECTS
- Aliroeva, Z. R. (2024). REAL ESTATE PROJECT MANAGEMENT. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/386889368_REAL_ESTATE_PROJECT_MANAGEMENT
- Alqahtani, N. (2025). Real Estate Refinancing. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/395488242_Real_Estate_Refinancing
- Alsadi, N. (2021). The Impact of Risk Management Practices on the Performance of Construction Projects. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/351384128_The_Impact_of_Risk_Management_Practices_on_the_Performance_of_Construction_Projects
- Alshihri, S. (2022). Risk Factors That Lead to Time and Cost Overruns of Building Projects in Saudi Arabia. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/361529907_Risk_Factors_That_Lead_to_Time_and_Cost_Overruns_of_Building_Projects_in_Saudi_Arabia#:~:text=The%20relative%20importance-,index%20\(RII\)%2C%20and%20Risk%20Importance%20\(RI\)%20were,is%20concluded%20that%20](https://www.researchgate.net/publication/361529907_Risk_Factors_That_Lead_to_Time_and_Cost_Overruns_of_Building_Projects_in_Saudi_Arabia#:~:text=The%20relative%20importance-,index%20(RII)%2C%20and%20Risk%20Importance%20(RI)%20were,is%20concluded%20that%20)
- Bilokon, A. (2024). ORGANIZATION OF REAL ESTATE DEVELOPMENT PROJECTS. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/380024735_ORGANIZATION_OF_REAL_ESTATE_DEVELOPMENT_PROJECTS
- Björnsdottir, S. H. (2022). Benchmarking ISO Risk Management Systems to Assess Efficacy and Help Identify Hidden Organizational Risk. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/9/4937>

- Dhurat, S. (2024). Decision Theory and Real Estate Investment: Maximizing Returns Through Informed Choices. Retrieved from <https://mchi.net/decision-theory-and-real-estate-investment-maximizing-returns-through-informed-choices/>
- E.O, O. (2025). Development of real estate information management system. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/397215304_Development_of_real_estate_information_management_system
- Galtsova, O. (2023). THE ROLE OF DEVELOPMENT COMPANIES IN THE REAL ESTATE MARKET OF UKRAINE. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/373892494_THE_ROLE_OF_DEVELOPMENT_COMPANIES_IN_THE_REAL_ESTATE_MARKET_OF_UKRAINE
- Goswami, V. (2024). The Effectiveness of Risk Management in Project Success. Retrieved from <https://digitalcommons.harrisburgu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1053&context=dandt>
- Han, S. (2024). A Study of Administrative Regulations on Real Estate Project Finance and Recent PF Market Issues. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/384326001_A_Study_of_Administrative_Regulations_on_Real_Estate_Project_Finance_and_Recent_PF_Market_Issues
- Harney, B. (2024). Systems theory. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/377150769_Systems_theory
- Hoffman-Miller. (2024). Contingency theory. Retrieved from <https://www.ebsco.com/research-starters/social-sciences-and-humanities/contingency-theory>
- Hui, L. (2023). Project Risk Management for Real Estate Companies Under the New Policy. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/371488608_Project_Risk_Management_for_Real_Estate_Companies_Under_the_New_Policy
- Ibragimova, E. I. (2025). RESEARCH ON KNOWLEDGE MANAGEMENT IN REAL ESTATE PROJECT PLANNING. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/392252381_RESEARCH_ON_KNOWLEDGE_MANAGEMENT_IN_REAL_ESTATE_PROJECT_PLANNING
- Liu, J. (2024). Study on the Influencing Factors of Financing Ability of Real Estate Listed Companies. Retrieved from

http://researchgate.net/publication/387415570_Study_on_the_Influencing_Factors_of_Financing_Ability_of_Real_Estate_Listed_Companies

- MEED Editorial. (2025). Saudi Arabia's housing boom risks leaving citizens behind. Retrieved from <https://www.meed.com/saudi-arabias-housing-boom-risks-leaving-citizens-behind#:~:text=Financing%20difficulties,reach%20for%20many%20young%20families.&text=Saudi%20Arabia%20is%20opening%20its,after%20domestic%20needs%20are%20met>.
- Mwaita, S. S. (2022). Intra-Company Loans in Foreign Direct Investment and Performance of Real Estate Development Projects in Kenya. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/367242909_Intra-Company_Loans_in_Foreign_Direct_Investment_and_Performance_of_Real_Estate_Development_Projects_in_Kenya
- Mwaita, S. S. (2023). Intra-Company Loans in Foreign Direct Investment and Performance of Real Estate Development Projects in Kenya. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/368610242_Intra-Company_Loans_in_Foreign_Direct_Investment_and_Performance_of_Real_Estate_Development_Projects_in_Kenya
- Njoroge, G. M. (2021). Financing Options and Growth Rate of Real Estate Development Companies in Kenya. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/355673978_Financing_Options_and_Growth_Rate_of_Real_Estate_Development_Companies_in_Kenya
- Oke, A. E. (2023). Risk Management Practice in Saudi Arabia. Retrieved from https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-35557-8_5#:~:text=An%20early%20study%20by%20Strutt,et%20al.%2C%202007)).
- Oke, A. E. (2023). Risk Management Practice in Saudi Arabia. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/372666710_Risk_Management_Practice_in_Saudi_Arabia
- Peiser, R. (2025). 40 Years of Real Estate Development history and its Implications for Real Estate Research in Africa. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/396831763_40_Years_of_Real_Estate_Development_history_and_its_Implications_for_Real_Estate_Research_in_Africa

- Shahid, H. (2024). Sustainability reporting in construction and real estate sector: A conceptualization and a review of existing literature. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652624033353>
- Simpson, O. (2021). Risk Management Practices Within the Real Estate Sector; a Case Study of Knight Frank. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/373103293_RISK_MANAGEMENT_PRACTICES_WITHIN_THE_REAL_ESTATE_SECTOR_A_CASE_STUDY_OF_KNIGHT_FRANK#:~:text=Content%20may%20be%20subject%20to%20copyright.&text=ESTATE%20SECTOR;%20A%20CASE%20STUDY%20OF%20KNIGHT%20FRANK.&
- Spak, M. (2023). Risk Management on Concrete Structures as a Tool for the Control of Construction Efficiency. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/371619045_Risk_Management_on_Concrete_Structures_as_a_Tool_for_the_Control_of_Construction_Efficiency
- Tristancho, C. (2025). PMBOK: The Project Management Body of Knowledge Explained. Retrieved from <https://www.projectmanager.com/blog/project-management-body-of-knowledge-pmbok-a-quick-guide>
- Ullah, N. (2023). Effects of Project Failure Towards Stakeholders: A Review of Literature. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/374234742_Effects_of_Project_Failure_Towards_Stakeholders_A_Review_of_Literature
- Ullah, S. (2024). Risk identification techniques for international contracting projects by construction professionals using factor analysis. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2090447924000303>
- Wang, J. (2025). Optimization and Practice of Project Management Models in Real Estate Development. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/389736549_Optimization_and_Practice_of_Project_Management_Models_in_Real_Estate_Development
- Wyrwoll, M. (2025). Profitability indicators for performance measurement in real estate development. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/394469794_Profitability_indicators_for_performance_measurement_in_real_estate_development

Med Ocean University

College of Management



Department/Major: Business Administration

Research Title

Applying Risk Management Methodologies in Real Estate Development Projects: A
Case Study of Real Estate Development Companies in Riyadh

Prepared by:

EN: FAISAL ALDOSSARY

252001316

Supervised by:

DR:ALFAISAL ABDALHMED

DR:FAIZ GRAD

Academic Year:

2025