

دراسة كفاءة التخطيط الاستراتيجي في التخفيف من المخاطر وإدارة الأزمات

دراسة تطبيقية على القطاع العقاري في مصر

عمرو الخولى

دكتوراه في ادارة الأعمال DBA

إشراف

أ.د/ أحمد فكرى مبروك

جامعه مصر الدوليہ MIU

ملخص

الغرض – الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو التعرف على تأثير التخطيط الاستراتيجي على تخفيف المخاطر وإدارة الأزمات على إدارة القطاع العقاري في مصر.

منهج الدراسة - يقدم الباحث مجموعة من الأساليب المستخدمة لإجراء الدراسة كالمقارنات والتقييمات وشرح النظريات السابقة للوصول إلى نتائج واضحة وذات مغزى وتقديم استفسارات البحث من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة أستبيان دراسة تطبيقية عن القطاع العقاري في مصر

نتائج الدراسة – توضح تحليلات هذه الدراسة أن هناك علاقة إيجابية كبيرة بين التخطيط الاستراتيجي وتأثير تخفيف المخاطر وإدارة الأزمات

حدود الدراسة - هناك العديد من الحدود التي نحتاج إلى الإشارة إليها في الدراسة:

الحدود الزمنية - تمت الدراسة في الفترة ما بين عامي 2022 و 2023
الحدود البشرية - تمت الدراسة على العاملين في الشركات العقارية المصرية المتعاملين معها في السوق المصري

الحدود المكانية - تمت الدراسة في مكان عمل واحد وهو الشركات العقارية المصريه
الحدود العلمية - تم استخدام الوصف والتحليل والإستبيان ودراسة الحالات لعمل تحليل تأثير التخطيط الاستراتيجي على تخفيف المخاطر وإدارة الأزمات على إدارة

القطاع العقاري في مصر و مع ذلك، فإن الفشل أو النجاح في تخفيف المخاطر وإدارة الأزمات لا يزال مفتوحاً.

وبناءً عليه يجب أن تركز الأبحاث المستقبلية على الدراسات الممتدة زمنياً ، حيث يرافق الباحثون الشركات العقارية على مدى فترة أطول لتقييم أنماط الاتصال الخاصة بهم أثناء عملية الانتقال.

لهذا السبب ، يجب أن تستخدم الأبحاث المستقبلية أيضاً الأساليب المصاحبة ، مثل مجموعات التركيز أو المقابلات الفردية. ثالثاً ، نظراً لتركيزنا على القطاع العقاري ، قد لا يتم تعميم النتائج على قطاعات الأعمال الأخرى لأن السياق قد يكون مختلفاً. وبالتالي ، سيكون من المفيد للبحوث المستقبلية تطبيق الدراسة في الصناعات المختلفة لمعرفة كيفية تكرار هذه النتائج وتعميمها في القطاعات الأخرى.

الآثار العملية - الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو اكتساب رؤى أعمق في التعامل مع الأزمات و تخفيف حده المخاطر من خلال التخطيط الاستراتيجي الفعال داخل الشركات العقارية. يجب أن تتبع الدراسة منهج بحث عملي نوعي يعتمد على أحد الخيارين التاليين أو كليهما:

دراسات الحالة الواقعية ، يتم الدعوة إلى بحث دراسة الحالة كاستراتيجية بحث صالحة ، على سبيل المثال في التسويق (بونوما ، ١٩٨٥) ، إدارة العمليات (ماكوتشون وميريديث ، ١٩٩٣) ، نظم المعلومات الإدارية (بن باسات وآخرون. ، ١٩٨٧) ، والاستراتيجية (مينتزيبرج ، ١٩٧٩ ؛ أيزنهااردت ، ١٩٨٩ ؛ لارسون ، ١٩٩٣).

كما ساعدنا النهج الكيفي على التقاط أوصاف واضحة لتجارب الشركات العقارية الناجحة في مصر والاستفادة من بتجاربهم في مواجهه الأزمات.

الكلمات المفتاحية الشركات العقارية ، تخطيط استراتيجي، تخفيف المخاطر، أداره الأزمات.

Abstract

Purpose – The study is conducted in the Egyptian real estate sector, to identify the impact of strategic planning on the Risk Mitigation and Crisis Management applied case on the management of the Real Estate sector in Egypt.

Design/methodology/approach – The author presents the methods used to carry out the study, comparison, explanation, and assessment to reach meaningful generalizations and furnish the research's queries by analyzing collected data by SPSS. An Applied Study on the real estate leading company in Egypt (Mountain View)

Findings – This paper's analysis reveals that there is a significant positive relationship between the effective strategic Planning and the risk mitigation and crisis management.

Research limitations/implications – There are several limitations that we need to point out. In our case Time Limitation - Studied between 2022 and 2023. Human Limitation - The study was conducted on workers in the Egyptian companies working in the real estate sector. Location Limitation - The study was conducted in one workplace, which is the Egyptian private companies working in the field of real estate. Scientific limitation - Description, analysis, questionnaire, and case studies were used to conduct analysis within companies in the Egyptian real estate sector However, failure or success in the risk mitigation and crisis management remains open.

Thus, future research should focus on longitudinal studies, where the researchers accompany a real estate business over a

longer period to evaluate their ability to deal with the crisis in light of the strategic management effectiveness.

Because of this, future research should also make use of accompanying methods, such as focus groups or individual interviews. Third, due to our focus on the real estate sector, the results may not be generalized to other business sectors because the context may be different. Thus, it will be useful for future research to apply the study in different industries to see how these results are replicated and generalized in other sectors.

Practical implications – The main objective of this study is to gain deeper insights into dealing with crises and risk mitigation through effective strategic planning within real estate companies. The study should follow a qualitative practical based on one or both of the following options:

Real-life case studies, case study research is advocated as a valid research strategy, e.g., in marketing (Bonoma, 1985), operations management (McCutcheon and Meredith, 1993), management information systems (Benbasat et al., 1987), and strategy (Mintzberg, 1979; Eisenhardt, 1989; Larsson, 1993).

The qualitative approach also helped us to capture clear descriptions of the experiences of successful real estate companies in Egypt and benefit from their experiences in facing crises.

Keywords Real estate companies, strategic planning, risk mitigation, crisis management.

مقدمة

يقدم البحث مناقشة موجزة حول تأثير التخطيط الاستراتيجي في التخفيف من المخاطر وإدارة الأزمات. حالة القطاع العقاري في مصر. التأكيد على العوامل المؤثرة في إدارة مشروعات القطاع العقاري، في الدول النامية والمتقدمة بشكل عام، وخاصة في مصر. تهدف إلى إثبات وجود أو عدم وجود ممارسات التخطيط الاستراتيجي بين الشركات العقارية بشكل تجريبي وتحديد ما إذا كان تبني التخطيط الرسمي يؤثر على الأداء وتخفيف المخاطر وإدارة الأزمات. وكذلك ترتيب هذه العوامل من حيث الأهمية ودرجة التأثير وتقديم مقترحات للممارسات المطبقة في هيكل إدارة القطاع العقاري. تتضمن هذه المقدمة المشكلة والهدف والأهداف والافتراضات والقيود ونظرة عامة على هيكل البحث. الإطار النظري المطروح لهذا البحث بناء على الفجوات المعرفية الموجودة في الآداب الموجودة ...

الإطار النظري لمتغيرات الدراسة:

تعد مصر من الدول التي تعتمد بشكل كبير على صناعة العقارات، وهي مصدر دخل رئيسي للعديد من الشركات التي توظف عددا كبيرا من المهندسين والمقاولين والعمال وغيرهم. تؤدي الظروف الاقتصادية إلى تهديد خطير للاقتصاد الوطني بشكل عام، وخاصة للقطاع العقاري. وقد أثر بشكل كبير على استمرار العمل مما أدى إلى تأثير الفرق المشاركة في القطاع العقاري، ونظرا لأن الأبحاث في هذا المجال لا تزال محدودة نسبيا وقلّة الباحثين المهتمين بتأثير تخفيف المخاطر وإدارة الأزمات على القطاع العقاري. جاء هذا البحث لتوضيح أثر التخطيط الاستراتيجي على تخفيف المخاطر وإدارة الأزمات: العوامل المؤثرة في إدارة القطاع العقاري. وترتيبها من حيث درجة التأثير وتقديم بعض التوصيات التي تساهم في إدارة القطاع العقاري في ظل هذه الأزمة والأزمات المماثلة. جوهر ...

تعريف إدارة الأزمات والأزمات:

تعرف إدارة الأزمات بأنها - العملية التي تحاول تحديد مناطق الأزمات والتنبؤ بها، وتطوير الإجراءات أو التدابير المصممة لمنع حدوث الأزمات، أو من وقوع حادث

يتطور إلى أزمة ، وتقليل آثار الاضطراب من أزمة لا يمكن منعها (Preble ، ٢٠١٧ ، ص ٧٧٣). كما هو محدد من قبل Mogendorff ، (٢٠١٨) ، تعد إدارة الأزمات وسيلة لإعداد الشركة بشكل استباقي لأسوأ السيناريوهات. إنه ينطوي على التخطيط الدقيق للنهج التي ستقلل من الآثار على العملية على المدى القصير والطويل. وقال Vargo and Seville (٢٠١١) ، فإن إدارة الأزمات هي الانضباط لإعداد الموارد والهيكل التنظيمية اللازمة للاستجابة بفعالية في مواجهة الأزمة والتعافي بفعالية في أعقاب ذلك. يتعلق الأمر ببناء القدرة على تحديد التهديدات الوشيكة للمنظمة وتصميم خطة للتصدي لتلك التهديدات. إدارة الأزمات هي الأنشطة التي يتم القيام بها للتخطيط قبل الأزمة وإدارتها وتقييمها بعد الأزمة (Wang and Ritchie ، ٢٠١٢) ومع ذلك ، تستخدم تعريفات الأزمات في سياق معين. يفسرون أزمة معينة. متفق عليه عموماً على أن هناك ثلاثة عناصر مشتركة في معظم تعاريف الأزمة: (١) تهديد كبير لبقاء المنظمة، (٢) عنصر المفاجأة، (٣) وقت قصير لاتخاذ القرار للاستجابة (Seeger et al., 2003؛ فولكنر ، ٢٠٠١ ؛ راشيرلا وهو ، ٢٠٠٩). علاوة على ذلك ، تدعم غالبية الأدبيات وجهة نظر الأزمة كعملية وليست حدثاً ، بسبب الطبيعة المتطورة للأزمة. بعد ذلك ، نظر معظم مؤلفي الأزمات إلى إدارة الأزمات على أنها عملية ، حيث تشكلت معظم نماذج إدارة الأزمات حول المراحل المختلفة للأزمة. على الأقل ، تنقسم إدارة الأزمات إلى ثلاثة مراحل:

(١) قبل الأزمة (التخطيط للأزمة) ،

(٢) أثناء الأزمة (الاستجابة للأزمات)

(٣) ما بعد الأزمة (تقييم الأزمات والتعلم).

علاوة على ذلك ، قسم بعض المؤلفين المراحل إلى مراحل فرعية (Coombs ، ٢٠١٢؛ أبا بولغو والإسلام ، ٢٠٠٧؛ راشيرلا وهو ، ٢٠٠٩ ؛ وانغ وريتشي ، ٢٠١٢؛ غدري وآخرون ، ٢٠١٢ ، ٢٠١٤ ، ٢٠١٥؛ جيا وآخرون ، ٢٠١٢).

تعكس معظم الأدبيات التهديدات والنتائج السلبية للأزمات. ومع ذلك ، توجد فرص في أي أزمة (Burnett ، ٢٠١٨ ؛ فولكنر ٢٠٠١ ؛ موغندورف ، ٢٠٠٨ ؛ فارجو وإشبيلية

، ٢٠١١ ؛ وانغ وريتشي ، ٢٠١٢). قدم بورنيت (٢٠١٨) سبع فرص أزمة: (١) اكتشاف أبطال جدد. (٢) تسريع التغييرات. (٣) مواجهة المشاكل الكامنة. (٤) تغيير الناس. (٥) تطوير استراتيجيات جديدة؛ (٦) تطوير نظم الإنذار المبكر؛ و (٧) ظهور حواف تنافسية جديدة.

وفقا ل Mogendorff (٢٠٠٨) ، تشمل أمثلة الفرص الإيجابية تضيق مفهوم الخدمة لإعادة اختراع المنتج لأسواق اليوم والغد. أو (إعادة) تمييز منتجك ، وإعادة تركيز السوق لجذب قطاعات السوق المختلفة ، وتغيير حجم مؤسستك أو تقليلها إلى حجم أكثر قابلية للإدارة ، والانتقال إلى بيئة أكثر أمانا وتبسيط العمليات ، والجمع بين الأنشطة أو القسم لتحسين خدمة العملاء أو التحكم في التكاليف ، وتحديث الأصول ، وإعادة تعريف احتياجات الموظفين ومهاراتهم ، وإعادة تدريب الموظفين.

بشكل عام ، هناك مجموعة متنوعة من الأساليب من أجل التعامل مع الأزمات ، بما في ذلك النهج الاستباقية والتفاعلية. في الموقف الاستباقي ، تتخذ قرارات التخطيط قبل الأزمة. وقد توقع صانعو القرارات بالفعل أشكالاً مختلفة من الأزمات من خلال تحليل مواطن الضعف ووضعوا خططاً للتعامل مع احتمالها. في الموقف التفاعلي ، تتم قرارات التخطيط أثناء وبعد حدث الأزمة. الهدف الرئيسي هو احتواء الضرر والانتعاش السريع للوضع الراهن (Pearson and Mitroff, 1993؛ هوغ وسبيلان ، ٢٠٠٥). على وجه الخصوص ، هناك أربعة أنماط للتعامل مع الأزمات (Pearson and Mitroff, ١٩٩٣؛ المهدي وهبة، ٢٠٠٢؛ أحمد، ٢٠٠٢؛ هلال، ٢٠٠٤؛ عبد العال، ٢٠٠٨):

- ١- أسلوب الهروب: هو أسلوب سلبي حيث يترك مدير المنظمة الأزمة وتأثيرها بشكل كامل، ويدرك عدم القدرة على التعامل معها، مدعياً أن سبب الضعف هو في أداء الموظفين.
- ٢- أسلوب الاحتواء / الاحتواء: حيث يقلل المدير من انتشار وتأثير الأزمة. الأزمة محدودة ومتجمدة في المرحلة التي وصلت إليها، وتعمل على امتصاص الضغوط التي تولدها ومن ثم تدميرها بقوتها التدميرية.

- ٣- أسلوب التعاون أو العمل الجماعي: حيث يتعاون الجميع في فريق الأزمات في مواجهة الأزمة ولكل عضو واجبات محددة.
- ٤- أسلوب المواجهة: حيث يقوم مدير المنظمة بمساعدة موظفيه بمواجهة الأزمة بطريقة علمية مبنية على التنبؤ الجيد وتحديد الأدوار والمهام، والتحرك بسرعة في جميع مراحل الأزمة للحد من الآثار السلبية وإعادة المنظمة إلى حالة الاستقرار التي كانت عليها.

ما هو التخطيط الاستراتيجي

يعد التخطيط الاستراتيجي مطلباً أساسياً لنجاح المنظمة من خلال التعامل مع نقاط الضعف والتهديدات بالإضافة إلى نقاط القوة والفرص التي تقدم نفسها للمنظمة (Preble 2017). يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه - عملية صياغة وتنفيذ القرارات المتعلقة بالاتجاه المستقبلي للمنظمة. هذه العملية حيوية لبقاء كل منظمة لأنها العملية التي تتكيف بها المنظمة مع بيئتها المتغيرة باستمرار ،

والعملية قابلة للتطبيق على جميع مستويات الإدارة وجميع أنواع المنظمات (كيرزرنر ، ٢٠٠١ ، ص ١٥). عرف بويل (٢٠٠١ ، ص ٢٣) التخطيط الاستراتيجي بأنه - عملية تنطوي على (أ) تحديد الأهداف أو الأهداف. (ب) تقييم البيئة الخارجية والتنبؤ بها؛ (ج) تصميم وتقييم مسارات العمل البديلة ، بما في ذلك تحليل المخاطر والمكافآت المحتملة ؛ (د) اختيار أفضل مسار للعمل ؛ (هـ) تقييم النتائج عند تنفيذ مسار العمل. التخطيط الاستراتيجي هو عملية تخطيط منهجية تتضمن سلسلة من الخطوات لتحديد الوضع الحالي للأعمال ، بما في ذلك مهمتها ورؤيتها للمستقبل واحتياجاتها وأهدافها وأولويات الإجراءات والاستراتيجيات وخطط العمل وبرامج المراقبة والتقييم هذه العملية هي عنصر أساسي في الإدارة الاستراتيجية (Sotirios and Nikolaos ، ٢٠١٦). يجب ملاحظة أن هناك اتفاقاً عاماً في الأدبيات على النظر إلى التخطيط الاستراتيجي كعملية ، أي عملية صياغة الاستراتيجية وتنفيذها وتقييمها. علاوة على ذلك ، في قطاع العقارات ، يعد التخطيط الاستراتيجي عملية حاسمة بشكل خاص كما هو الحال فيما يتعلق بأداء المؤسسات العقارية. يمكن التخطيط الاستراتيجي شركات الفنادق من تحقيق

الأهداف الاقتصادية وغير الاقتصادية. التخطيط الاستراتيجي هو عامل حاسم لفعالية الإدارة الاستراتيجية (Sotirios and Nikolaos، ٢٠١٦). التخطيط الاستراتيجي هو عملية تخطيط رسمية لتشكيل مستقبل المنظمة (Moldof، ١٩٩٣). يصف بارتول ومارتن (١٩٩١) التخطيط الاستراتيجي بأنه تطوير خطوات عمل مفصلة من قبل الإدارة العليا للوصول إلى الأهداف الاستراتيجية. يعرف برادلي وفريتاس (١٩٩٠) التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية يستخدمها قادة المنظمة لتصور المستقبل ووضع الإجراءات والخطط اللازمة لتحقيق رؤيتهم. يعتقد داميكو (١٩٨٨) أنه بدلا من مجموعة من العمليات أو الإجراءات أو الهياكل أو التقنيات المنصوص عليها ، فإن التخطيط الاستراتيجي هو أكثر من عملية تفكير أو تمرين فكري.

قد يؤدي اختيار وتطبيق بعض نماذج وميزات التخطيط الاستراتيجي إلى تخفيف المخاطر وإدارة الأزمات في قطاع العقارات ، ليس فقط في مناخ مضطرب تجد معظم الشركات نفسها فيه معظم الوقت ، ولكن أيضا في بيئة تنافسية ، والتي يمكن أن تسهل البقاء وتساهم في نمو الأعمال ، من بين أمور أخرى (Akinyele و Fasogbon، 2010). Mintzberg (١٩٩٤) على الرغم من شكوكه حول التخطيط الاستراتيجي ، أوضح أهمية التخطيط الاستراتيجي ليشمل تمكين الشركة من تنسيق أنشطتها لأنه يساعد الشركة على التأكد من أخذ المستقبل في الاعتبار ، وبالتالي ضمان الاستعداد لما لا مفر منه واستباق غير المرغوب فيه.

العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات

على الرغم من أن التخطيط الاستراتيجي قد تطور كنظام منفصل تماما عن إدارة الأزمات ، إلا أن هاتين العمليتين التخطيطيتين تتداخلان بشكل كبير (Mitroff، et al، ١٩٩٢؛ بريبل ٢٠١٧؛ بورنيت، ٢٠١٨؛ بولارد وهوثو ، ٢٠٠٦؛ Vargo and Seville، 2011): كلاهما يتعامل مع مستقبل المنظمة، كلاهما يتعامل مع نقاط الضعف (نقاط الضعف) والتهديدات (المخاطر). كلاهما ينطوي على عمليات لإنشاء وتنفيذ وتقييم الخطة. كلاهما ينطوي على هياكل تنظيمية وموارد لتنفيذ الخطة. كلاهما

يتطلب التخطيط والتنفيذ على طول أربعة أبعاد تمكينية: القيادة والثقافة وصنع القرار والوعي بالوضع.

يتضح من الأدبيات أن المنظمات التي ترغب في الأداء الجيد في كل من إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي يجب أن: أن تكون مخططة مسبقا للتكيف مع الظروف المتغيرة. لديهم قادة قادرين على إلهام موظفيهم بشعور من الأمل والتوجيه ، لديهم ثقافة تنظيمية تقدر التخطيط المنضبط مع تعزيز القدرة على الإبداع والابتكار. خطط واتخذ القرارات بعناية بطريقة منظمة ، مع الاستجابة والقدرة على التحرك بسرعة وجرأة. اجعل الفرق قادرة على التعرف على الأنماط ودمج المعلومات المتباينة من أجل فهم الموقف الفوضوي ، مع التحلي بالحساسية والتنبيه للتغيرات الطفيفة في البيئة مع تطور الموقف.

الاختلافات بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات هي أن الأول يركز على الفرص ، بينما يركز الأخير على التهديدات. تميل إدارة الأزمات إلى التركيز على التهديدات الكامنة في البيئات سريعة التغير ، بينما يركز التخطيط الاستراتيجي على الفرص الكامنة في التغيير. ومع ذلك، فإن الفرص والتهديدات على حد سواء مدرجة في المستقبل غير المؤكد الذي يتعين علينا التعامل معه (Mitroff, et al., 1992؛ بورنيت ، ٢٠١٨). تركز إدارة الأزمات على تحسين قدرة المنظمة على البقاء ، بينما يركز التخطيط الاستراتيجي على تحسين القدرة على الازدهار. البقاء على قيد الحياة هو جانب إدارة الأزمات ، في حين أن الازدهار هو جانب التخطيط الاستراتيجي (Vargo and Seville ، ٢٠١١). في حين أن التخطيط الاستراتيجي يعتمد في كثير من الأحيان على افتراض أن الغد سيكون مثل اليوم ، فإن إدارة الأزمات تستند إلى محنة الغد. في البيئة العقارية ، من شبه المؤكد أن الغد لن يكون مثل اليوم. يقدم تكامل إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي بعض التحديات الكبيرة كما لاحظ بورنيت (٢٠١٨):

ضغط الوقت: يتم التعامل مع الأزمات على الفور ، في حين أن التخطيط الاستراتيجي يحدث عادة في خط زمني من الأشهر أو حتى السنوات.

السيطرة: يفترض التخطيط الاستراتيجي عادة مستوى سيطرة معقول على العمليات والعلاقات التنظيمية ، في حين أن الأزمة قد تمنع هذه السيطرة بشكل كبير. حجم التهديد وشدته: في الأزمات ، يمكن أن يطغى حجم التهديدات وشدتها على الإدارة إلى حد يمنع صياغة وتنفيذ الاستراتيجية.

خيارات الاستجابة: يميل التخطيط الاستراتيجي إلى الحفاظ على مجموعة من الخيارات ، والواقع في الأزمات هو أن خيارا واحدا أو عددا قليلا من الخيارات المتبقية للمنظمة للاختيار.

في أوقات الأزمات ، من المهم دمج إدارة الأزمات مع التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات بشكل فعال. نتيجة التكامل هي أن المنظمة مستعدة للأزمات وتتمتع بالمرونة الواجبة. المرونة هي قدرة المنظمة ليس فقط على البقاء ولكن أيضا على الازدهار ، سواء في الأوقات الجيدة أو في مواجهة الشدائد. إن النظر في كليهما والتخطيط لهما في نفس الوقت يخلق تخطيطا أكثر قوة ويزيد من قدرة المنظمة على التخفيف من حدة الأزمة أو تجنبها أو إدارتها بنجاح. من خلال دمج إدارة الأزمات في عمليات التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة والعكس صحيح ، يمكن تطوير الاستراتيجيات للاستفادة من هذه الفرص المضيئة في خضم الأزمات. التخطيط الاستراتيجي للأزمات هو وسيلة لدمج المفهومين في عملية تخطيط واحدة للمرونة (Preble, 1997)؛ فارجو وإشبيلية ، ٢٠١١ ؛ غروه ، ٢٠١٤). ذكر Preble (١٩٩٧) أن "إضافة القدرة الوقائية الدفاعية لإدارة الأزمات إلى التوجه الهجومي لوضع السوق للإدارة الاستراتيجية يمكن أن يؤدي إلى نهج أكثر شمولا للإدارة الاستراتيجية للمنظمات. تعتبر صناعة العقارات العمود الفقري للنشاط الاقتصادي في حياة الإنسان لجميع الدول والعالم، واصفة إياها بأنها قطاع رئيسي وأحد معالم اقتصاد البلاد. يحتوي على مشاريع للمعيشة ، وغيرها للمعاملات البشرية والاستخدامات الصناعية. على هذا النحو ، فإنه يتعلق ويخدم جميع جوانب النشاط البشري. من الضروري الحفاظ على سلامة الحياة ، وتحرز البلدان تقدما في المشاريع العقارية. (وارسامي ، ٢٠١١).

مما لا شك فيه أن نجاح مشاريع الصناعة العقارية يعتمد بشكل كبير على كيفية إدارتها بفعالية وبطريقة منظمة من أجل الوصول إلى أفضل النتائج في تقدم البلاد (العسيلي ، ٢٠١٠). في مصر ، يعد القطاع العقاري عاملاً رئيسياً في القطاعات الاقتصادية والقوة الرئيسية التي تحفز الاقتصاد القومي المصري. في عام ١٩٩٤ ، شهد قطاع العقارات توسعاً ملحوظاً. مما أدى إلى انتعاش القطاع العقاري والصناعات الفرعية للقطاع العقاري التي احتلت المرتبة الأولى بين بقية القطاعات الأخرى ، وجذب الاستثمارات وخلق فرص عمل جديدة لجميع فئات المجتمع (العسيلي ، ٢٠١٠).

نظراً لأن الحكومة مسؤولة عن تنظيم قطاع العقارات ، فإنها تضع المعايير والمواصفات التي تصف ميزات العقارات العامة والخاصة (Ofori ، ٢٠١٢). لذلك ، تعد مواصفات البناء مطلباً رئيسياً للتعامل الفعال مع الخدمات المختلفة المقدمة للجمهور (Ofori ، ٢٠١٢).

وبالنظر إلى أن القطاع العقاري يعد مصدراً رئيسياً لاقتصاد أي دولة، كان لزاماً على الدول الاهتمام بهذا القطاع، خاصة في ظل الأزمات، ومن بين هذه الأزمات التي يمر بها الاقتصاد العالمي. الأزمة السياسية والاقتصادية والصحية ، التي غيرت تفكير الاقتصاد العالمي ، وخاصة في الشرق الأوسط (العامري ، ٢٠٢٠).

أثبتت العديد من الدراسات تأثيرها الكبير على جميع مجالات الحياة الاقتصادية ، بما في ذلك قطاع العقارات. وجدت الحكومات والشركات نفسها في موقف صعب لأنها مسؤولة عن العقود الرئيسية للموظفين والصناعات والتجارة (العامري ، ٢٠٢٠).

أما تأثير هذه الجائحة على القطاع العقاري، فقد خفضت القوى العاملة في الدولة، مما أثر سلباً على المشاريع العقارية حسب حاجتها، وتسبب في ركود مالي للدولة. من بين المناطق المتضررة من الوباء البلد. خاصة أنها تعاني من الركود منذ فترة طويلة وتعتمد بشكل عام على القطاع العقاري حيث تحتوي على عدد كبير من العمالة. لذلك ، كان من الضروري التوقف بجدية لإدارة هذا القطاع لأنه مصدر دخل لكثير من الناس (العامري ، ٢٠٢٠).

يعد التخطيط الاستراتيجي وإدارة قضايا السلامة أمرا حيويا لأنها تؤثر على المشاريع العقارية ، ليس فقط لفريق العقارات ، ولكن أيضا على أطقم المشروع والكيانات المرتبطة بها. لذلك يجب أن يكون لديها خطة استراتيجية قوية وبرنامج أمان ، خاصة في ظل الانتشار السريع للأزمة الاقتصادية للحد من الإصابات في المشاريع العقارية (العامري ، ٢٠٢٠).

تختلف إدارة المشاريع في الدول النامية والمتقدمة وفقا لنطاق خبرة موظفي المشروع ، وكذلك على وسائل التكنولوجيا المتقدمة التي تساهم في الإنجاز الفعال والدقيق للصناعات العقارية (عتيق ، ٢٠١٣). لنجاح عملية الإدارة ، يتطلب الاهتمام بشكل عام بخمس وظائف رئيسية: التخطيط - التنظيم - التوظيف - التوجيه - وأخيرا التحكم (عتيق ، ٢٠١٣).

تعتمد طريقة إدارة المشروع الصحيحة على العديد من العوامل. وهي تختلف باختلاف ظروف العمل وواقع كل بلد على حدة. ومع ذلك، فإن احتياجات البلاد قد تشير في الواقع إلى أن طريقة مختلفة أدت إلى نتائج أفضل، خاصة في ظل الأزمات الطارئة، بما في ذلك الأزمة الاقتصادية. على سبيل المثال ، إذا استمر قطاع العقارات ، وهو مصدر رئيسي لاقتصاد البلاد ، فقد تمثل طريقة إدارة المشاريع المرنة الخيار الأفضل في مثل هذا الوباء (عتيق ، ٢٠١٣).

يجب أن تتضمن خطة المشروع توجيهات إدارية تحدد الخطوات اللازمة ومتطلبات المشروع وخاصة تدابير السلامة لموظفي المشروع. ولكي ينجح ذلك يجب على الطواقم المشاركة في العمل في المشاريع مراعاة بعض الأساليب التي تحمي القوى العاملة من مخاطر انتشار هذه الجائحة ووضع العديد من البرامج واللوائح التي تساهم في نجاح المشروع دون أدنى ضرر متوقع (عتيق ، ٢٠١٣).

تختلف إدارة مشروعات الصناعات العقارية في مصر عن غيرها من الدول، لأنها تعتمد بشكل كبير على تنفيذ المشروع على أيدي العمال. تختلف عن باقي دول العالم التي تعتمد على التكنولوجيا الحديثة يعني أن الاستخدام المكثف للعمالة يؤدي إلى زيادة فرصة الإصابة بهذه الجائحة بين القوى العاملة بسرعة. لذلك كان لا بد من تسليط

الضوء على كيفية تقليل القوى العاملة قدر الإمكان واستبدالها بطرق تقلل من انتشار العدوى بين الطواقم المشاركة في المشاريع العقارية (العامري، ٢٠٢٠). لذلك فإن هذا البحث يدرس آثار هذه الجائحة على القطاع العقاري ويقوم بوضع الخطط الاستراتيجية والأساليب التي تساهم في تنفيذ واستمرار وإدارة مشاريع الصناعة العقارية بشكل فعال.

مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي

هناك العديد من الأسباب التي تدفع المنظمة إلى التفكير في التخطيط الاستراتيجي وتنفيذه، وهذه المبررات هي كما يلي: (Queisi, 2018)

١- اكتشاف الأخطاء والأخطاء في عمل المنظمة، وتتمثل هذه الأخطاء في الوصول إلى نتائج مطابقة للأهداف الموضوعة، ويستخدم مصطلح نتائج المطابقة للدلالة على ما تم تحقيقه مقارنة بالأهداف المخطط لها.

٢- تبلور فجوة مقلقة للنظر في أداء المنظمة، عندما تتحرف نتائج الأداء بعيدا عن التوقعات، أو عن توقعات المنظمات المنافسة.

٣- يتولى المدير المعين الجديد مهامه، كما هو معتاد في عالم الإدارة أن لكل مدير أسلوبه وطريقته الخاصة في قيادة المنظمة. لديه صلاحيات ومسؤوليات واسعة تسمح له بتغيير معايير العمل المؤسسي في الاتجاه الذي يراه أكثر ملاءمة لتحقيق هدف منظمته.

ويخلص الباحث إلى أن استخدام التخطيط الاستراتيجي أداة أساسية للإدارة العليا في المنظمات، تقوم المنظمة من خلالها بتقييم بيئتها الداخلية ومواردها وتحديد نقاط قوتها وضعفها. ثم تحسين نقاط الضعف ومعالجتها، وكذلك التنبؤ بالبيئة الخارجية التي يمكن من خلالها استشعار الفرص المتاحة له وإمكانية الفوز، والتحديات التي قد تواجههم وسبل التغلب عليها.

مكونات التخطيط الاستراتيجي

يتكون التخطيط الاستراتيجي من المكونات التالية: (Teixeira and Junior، ٢٠١٩)

١- وضع الإطار العام للاستراتيجية.

٢- التحليل الاستراتيجي للبيئة وتقييم المنظمة وتحديد نقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات.

٣- تحديد الأهداف والغايات.

٤- تطوير استراتيجيات بديلة ومقارنتها.

٥- اختيار البديل الاستراتيجي الذي يعظم تحقيق الأهداف في إطار الظروف البيئية المحيطة.

٦- وضع السياسات والخطط التشغيلية والمبادرات وبرامج العمل والموازنات.

٧- نشر وتنفيذ الخطة الاستراتيجية.

٨- تقييم الأداء في ضوء الأهداف والخطط الموضوعة، مع المراجعة الدورية لهذه الاستراتيجيات والخطط.

٩- استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية مع مراعاة تكيف المنظمة مع التغيرات التي تطرأ.

أهمية التخطيط الاستراتيجي:

للهولة الأولى، يبدو أن التخطيط الاستراتيجي ليس عملية مهمة وغير مجدية خاصة في بعض المجتمعات النامية، وذلك بسبب عدم فهم طبيعة وأهمية التخطيط الاستراتيجي. بينما في الوقت نفسه، نجد أن أعضاء المجتمعات يستخدمون التخطيط الاستراتيجي تحت أسماء أخرى مثل تحقيق الربح على المدى الطويل أو تفسيرات أخرى.

كل هذه الأسماء تعني التخطيط الاستراتيجي، حيث أن العديد من مديري المنظمات المختلفة لديهم أفكار وآراء حول استهداف قطاعات السوق، وكيفية المنافسة، وتحقيق ربحية عالية، والبقاء في السوق، وتشغيل المنظمة على النحو الأمثل، والاهتمام بالموارد البشرية على مستوى بعيد. يحتاج المديرون إلى دراسة التخطيط الاستراتيجي لأنهم اكتسبوا هذه الأفكار والآراء حول التخطيط الاستراتيجي، من خلال خبرة العمل وسنوات الخدمة، وليس من خلال الأساليب العلمية التي تشمل جميع المتغيرات وتكون أكثر دقة وتفصيلاً. (بيلر وماكنزي، ٢٠١٧).

التخطيط الاستراتيجي له أهمية كبيرة في المنظمات الكبيرة والصغيرة الحجم. هو ضمان التخطيط الصحيح والتنفيذ الفعال لنوع القرارات التي تؤثر على المنظمة بأكملها في المستقبل والمصممة لمعالجة قضايا أكبر وأكثر أهمية تواجهها، وأن قوة التخطيط الاستراتيجي تأتي من قاعدة صلبة متوافقة مع الرؤية والقيم والتحليل الدقيق والمستمر داخل المنظمة وخارجها. (ديفيد وآخرون ، ٢٠١٧).

تتلخص أهمية التخطيط الاستراتيجي في عدة نقاط. الأهم هو أنه يوفر لصناع القرار في أي منظمة معلومات فورية عن الأداء داخل المنظمة بشكل مستمر. أن يساهم في تطوير خطة المنظمة بطريقة أفضل، وتقييم الموارد المتاحة لها، ويساهم التخطيط الاستراتيجي في تنمية الروح التشاركية للعاملين في المنظمة، حيث يساهم جميع الموظفين في تنفيذ أي خطة استراتيجية للمنظمة. وبذلك يشعر الموظف بأهميته ودوره الفعال مما يساهم في تنمية روح الشراكة والعمل الجماعي، وكل هذا يؤدي إلى تطوير وتحسين آليات العمل في المنظمة من أجل الأداء الأمثل.

كلما زادت فوائد استخدام التخطيط الاستراتيجي ، زادت أهميته ، وزادت فوائده لمختلف المنظمات. تم تحديد أهمية التخطيط الاستراتيجي في العناصر المذكورة في الأدبيات السابقة ، وأهمها (سالم ، ٢٠٢١).

- يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحديد القضايا الأساسية التي تشكل جوهر العمل في المنظمة بشقيها الداخلي والخارجي، ووضع استراتيجيات للتعامل معها لإحداث تغييرات إيجابية.
- يساعد في الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية للمؤسسة، وبالتالي تقليل التكاليف وتقليل الهدر البشري والمادي.
- وهي تمكن من رسم الاتجاه العام للمؤسسة، وضمان الاتساق بين رسالتها وأهدافها، والسياسات والقواعد وأنظمة العمل التي يتم وضعها.
- يعمل على تطوير مهارات ومعارف وخبرات الموظفين في المنظمة ، وحثهم على التفكير في المشاكل التي قد يواجهونها أو تواجهها المنظمة.

- يؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي بين الموظفين والاستقرار النفسي بسبب بيئة العمل التعاونية التي يخلقها ، والشعور بأن الأمور تسير كما هو مخطط لها.
- التخطيط الاستراتيجي هو العامل الأهم لسمعة المنظمة وجودة منتجاتها وقدرتها على التعامل مع البيئة المحيطة والمتغيرة.
- ترشيد اتخاذ القرار في العملية الإدارية في المنظمة.
- زيادة سيطرة الإدارة على الموارد وترشيد تخصيصها وتعظيم العائد من استخدامها.
- تحقيق حوار مستمر حول مستقبل المنظمة بين الإدارة العليا والمتوسطة والتنفيذية.
- تعظيم دور القيادة في التعامل مع الجوانب التقنية، بدلا من مجرد القرارات وردود الفعل العشوائية.

أهداف التخطيط الاستراتيجي:

- يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى اختيار القرار المناسب من خلال البدائل المتاحة لتشكيل سياسات العمل، وتتلخص أهدافه فيما يلي: (الآغا، ٢٠٢٠)
- توجيه الجوانب الاستراتيجية والقرارات الاستثمارية للمنظمة.
- تحسين التنظيم الإداري للمنظمة وأدائها وتطويرها.
- تعزيز وتحسين قدرات الموارد البشرية للمنظمة.
- التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل.
- توفير أدوات لاتخاذ القرار، مثل محاكاة المستقبل، وتطبيق نهج النظم، والمشاركة في تحديد الأهداف، ومراجعة الوضع الحالي، ووضع إطار للقرارات الاستراتيجية، وتحديد أولوياتها عند التعامل معها.
- تحديد الخطط التشغيلية والتكتيكية للمنظمة وآلية تحقيق أهدافها.
- دراسة التغيرات التي تحدث في المنظمة اقتصاديا واجتماعيا والتنبؤ بالتغيرات المتوقعة.

• توفير قاعدة بيانات معلوماتية وتحليل المعلومات المخزنة والمساعدة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

مبادئ التخطيط الاستراتيجي:

وتتلخص أهم المبادئ الأساسية للتخطيط الاستراتيجي في النقاط التالية: (عبد الحميد والرمحي، ٢٠١٥):

١. المشاركة: من خلال مشاركة العاملين وأصحاب المصلحة في تحديد القضايا والأولويات، بالإضافة إلى المشاركة في صنع القرار.

٢. الشفافية والمساءلة: من خلال مشاركة الموظفين وأصحاب المصلحة في تنفيذ الأنشطة، بالإضافة إلى متابعة وتقييم الإنجازات وتحقيق الأهداف المرجوة.

٣. التكامل: من خلال معالجة القضايا الاجتماعية والاقتصادية والبيئية والتكاملية مع خطط المستويات الإدارية المختلفة والتخطيط الهيكلي.

٤. البعد الاستراتيجي: من خلال التركيز على القضايا ذات الأولوية، مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد والفرص المتاحة والعقبات المحتملة.

خصائص التخطيط الاستراتيجي:

هناك العديد من الخصائص التي تميز عملية التخطيط الاستراتيجي ، نذكر منها: (كاظم ، ٢٠٢١ : ٤-٢):

أفكار مستقبلية. عملية واقعية. أن يكون ضمن رؤية ورسالة المنظمة. عملية منظمة غير عشوائية. التفاعل مع البيئة. نشط نحو الفرص المتاحة. بناء على المبادرات. إنه مسيء بطبيعته. عملية متكاملة لها مؤشرات ومعايير ومقاييس للنجاح. عملية مستمرة ومستمرة.

انواع التخطيط الاستراتيجي:

تصنف عملية التخطيط إلى ثلاثة أنواع رئيسية من الخطط وفقا للفترة (غنيمي وسلطاني، ٢٠٢١ : ١٨)

١- الخطة الاستراتيجية طويلة المدى: هذا النوع من الخطط هو خطة طويلة المدى تحدد فيها فلسفة المنظمة، والأهداف التي تسعى لتحقيقها، والجدول الزمني لتحقيق هذه الأهداف. تحديد الخدمات وتوفير الموارد والاستثمارات اللازمة

ومصادر التمويل والطريقة الفنية للمستخدم واحتياجات العمالة وغيرها. تتميز هذه الخطة بأنها طويلة الأجل ل فترات تتراوح بين خمس سنوات و ١٥ سنة وتتميز بأنها ذات خطوط عريضة وتنفذ على المستويات الإدارية العليا.

٢- الخطط التكتيكية متوسطة المدى: يتم وضع هذه الخطط للجوانب الرئيسية لأنشطة المنظمة مثل الإنتاج والخدمات والموظفين والبحث والتجهيز، وذلك لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد في ضوء الأهداف والسياسات والاستراتيجيات التي سبق وضعها في الخطة الاستراتيجية. عادة ما توضع هذه الخطط على مستوى الإدارة الوسطى لفترة متوسطة الأجل. تتراوح بين ٣-٥ سنوات ويقتصر نطاق الخطط هنا على مجال وظيفي محدد مع التركيز بشكل أكبر على التفاصيل ، وهذه الخطط مستقرة نسبيا مقارنة بالخطط الاستراتيجية.

٣- الخطط التشغيلية قصيرة الأجل: تتميز هذه الخطط بأنها مفصلة وتوفر إرشادات لجميع جوانب النشاط على المدى القصير ، مثل خطط استخدام LA ، وموازنة النفقات والنفقات مع الموارد ، والميزانيات السنوية. أما بالنسبة للمؤسسات التجارية ، فإن هذه الخطط تشمل عمليات البيع وجداول الإنتاج وغيرها. وعادة ما توضع هذه الخطط على المستوى التشغيلي وتتميز بأنها قصيرة الأجل لفترات لا تتجاوز سنة واحدة، ومن خصائصها أنها محدودة النطاق ومقتصرة على نشاط معين، كما تتميز بتفاصيل كثيرة. يؤدي مفهوم التخطيط الاستراتيجي إلى عمليات التخطيط الاستراتيجي التي تتميز بالاستمرارية، حيث أنها متوفرة بشكل مستمر. يتعين على أي منظمة صياغة الأنواع الثلاثة التالية من الخطط:

- a. خطة للسنة التالية ، أي خطة سنوية لتحديد النشاط في العام التالي هي الخطة التكتيكية قصيرة الأجل.
- b. خطة متوسطة الأجل للسنوات الثلاث أو الخمس الحالية وهذه الخطة تعدل سنويا بإسقاط السنة المنتهية.
- c. خطة طويلة الأجل لفترات من ٥-١٥ سنة أو أكثر

وفقا لباترسون وأندرو ، تصنف الخطط الاستراتيجية أيضا وفقا لثلاثة أنماط:
(باترسون وأندرو ، ٢٠٠٩: ٦).

١- التخطيط الدفاعي: يعتمد هذا النوع على التكيف مع متطلبات ومتغيرات البيئة الخارجية، ويركز على توصيل الحلول المناسبة لمواجهة المشكلات القائمة، ويميل هذا النمط إلى التركيز بدلا من الشمولية.

٢- التخطيط الريادي: الذي يسعى إلى استشراف المستقبل، ويحاول تحديد المشاكل الكامنة قبل حدوثها، والبحث عن فرص جديدة، حيث أن السمة الغالبة لهذا النمط هي أنه عام وليس مركزا.

٣- التخطيط التحليلي: يعتمد هذا النمط على المسح البيئي الموضوعي، والمعلومات والآثار التي ينتج عنها هذا المسح، مما يمكن هذا النمط من التركيز والشمول في نفس الوقت، حيث يتضمن محاولة للبحث عن فرص جديدة ومواجهة المشاكل القائمة بالحلول المناسبة.

التخطيط الاستراتيجي بشكل عام هو مسؤولية المستوى الأعلى من الإدارة في المنظمات ، ولكن التخطيط الاستراتيجي الفعال يتطلب التعاون والتعاون من جميع المستويات الإدارية. الإدارة على جميع المستويات الإدارية في عملية التخطيط. (خطاب ، ٢٠١٥: ٤٠) المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية من قبل المستويات الإدارية المختلفة مهمة لتحقيق التنسيق والتكامل المنشود وضمان نجاح عملية التخطيط. على سبيل المثال، تساهم مشاركة مستويات الإدارة الوسطى في التخطيط الاستراتيجي في وضع خطط قابلة للتنفيذ لتحديد القدرات التنظيمية والمشاكل التي قد تعيق عملية تنفيذ الخطط عمليا.

كما تساهم المشاركة في زيادة مستوى التزام الموظفين بالعمل وتحقيق الأهداف المرجوة وفقا للخطة. كما العمل على تبادل المعلومات والفرص والمخاطر التي تواجه المنظمة، ونقاط الضعف والقوة الداخلية، بالإضافة إلى تحقيق التنسيق الفعال بين الخطط الاستراتيجية والخطط التشغيلية والبرامج والميزانيات مع تطوير قدرات موظفي المنظمة على التفكير الاستراتيجي الفعال. (الكبيسي، ٢٠١٥: ٧). على الرغم

من كفاءة التخطيط الاستراتيجي لمواجهة كافة المتغيرات في بيئة عمل المنظمات، إلا أنه يواجه عقبات مختلفة تؤثر عليه. بعض المنظمات، عندما يكون نظام التخطيط الاستراتيجي مصمما للتعامل مع أزماتها، فإن هذا النظام لا يقبل إلا أثناء الأزمة، وعندما تنتهي، يشار إلى الأنظمة التقليدية أيضا. يتطلب التخطيط نشاطا متميزا من القدرات العقلية والخيالية والإبداعية للتعامل مع المشكلات المختلفة، بالإضافة إلى تكلفتها العالية. متغيرات بيئة العمل وعدم القدرة على التنبؤ بالمستقبل بدقة قد تحد من كفاءة التخطيط الاستراتيجي.

معوقات التخطيط الاستراتيجي

يواجه التخطيط الاستراتيجي عددا من العقبات. بما في ذلك عدم وجود بيئة داعمة والوقت والتكلفة ومقاومة التغيير وعدم اتباع منهجية علمية سليمة وعدم إشراك أصحاب المصلحة في المنظمة وغياب مناخ مشجع في المنظمة. كل ما يحتاجه للبدء في التخطيط الاستراتيجي من حيث الإعداد والتوعية والثقافة التنظيمية وتدريب جميع الموظفين على منهجية التخطيط الاستراتيجي. (محمد وآخرون، ٢٠٢١). يجب على التخطيط الاستراتيجي التعامل مع العقبات التالية والتغلب عليها:

- الإدارة العليا للمنظمة: عدم تبني فلسفة التخطيط الاستراتيجي للإدارة العليا، وعدم الوعي بأهميتها، وعدم التفاعل والاهتمام بالتطورات الحديثة تشارك في عملية التخطيط الاستراتيجي؛ الركود والروتين السائد في تفكير الإدارة العليا للمنظمة يضعف الحماس والتشجيع للتخطيط الاستراتيجي.
- الإدارة التنفيذية والموظفين: عدم الاستعانة بخبراء التخطيط الاستراتيجي رغم الحاجة إليهم، وعدم نشر الخطة الاستراتيجية وعرضها وشرحها للموظفين للحد من مقاومتهم لها، وعدم تخصيص الوقت الكافي للتخطيط الاستراتيجي من قبل الإدارة التنفيذية وضعف تواصل الموظفين بين الوحدات التنظيمية، وعدم فهم المنهجية العلمية في التخطيط الاستراتيجي من قبل المديرين. عدم مشاركة جميع المستويات الإدارية في عملية التخطيط الاستراتيجي، وعدم وجود خطط

استراتيجية للمستويات الدنيا تترجم الخطط الاستراتيجية للمنظمة، وعدم وضوح المسؤوليات المتعلقة بالتخطيط.

● البيئة: عدم وجود قاعدة بيانات ومعلومات توفر البيانات والمعلومات في الوقت المناسب للمنظمة. إن وجود بيئة تتسم بالتعقيد والتغير المستمر قد يجعل التخطيط الاستراتيجي أمرا عفا عليه الزمن قبل اكتماله، وصعوبة الحصول على معلومات وبيانات دقيقة، وعدم القدرة على التنبؤ بالمستقبل.

● تقييم ومراجعة الخطة الاستراتيجية: عدم وجود آلية واضحة لتقييم الخطة الاستراتيجية، وعدم وجود معايير واضحة لقياس أداء نتائج التنفيذ، وعدم إجراء مراجعة منهجية للخطة الاستراتيجية، وعدم تحديد الجهة المسؤولة عن متابعة التنفيذ، وعدم اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتنفيذ الانحرافات في الخطة الاستراتيجية.

● موارد المنظمة: ضعف الموارد المتاحة للمنظمة، وصعوبة الحصول على الموارد الأولية لتغطية عملية التخطيط الاستراتيجي، وصعوبة جلب التكنولوجيا والأساليب التقنية، ونقص القدرات الإدارية والتخطيطية.

● نظم المعلومات: عدم استخدام النظم التكنولوجية الحديثة في عملية التخطيط الاستراتيجي، وعدم وجود نظام معلومات مناسب.

مراحل التخطيط الاستراتيجي:

حددت الدراسة الحالية مراحل التخطيط الاستراتيجي على النحو التالي:
التحليل البيئي: التحليل البيئي هو مفتاح التخطيط الاستراتيجي من حيث تحديد البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) لتحديد كفاءة المنظمة بقدراتها المتميزة وتحليل البيئة الخارجية ومعرفة الفرص والتهديدات التي تواجهها المنظمة في المستقبل. بالإضافة إلى التعرف على المركز التنافسي والحصة السوقية مقارنة بباقي المنظمات، تنقسم البيئة المحيطة بالمنظمات إلى بيئة داخلية وبيئة خارجية على النحو التالي: (إدريس ومرسي، ٢٠٢٠).

البيئة الداخلية: تحليل البيئة الداخلية بهدف إلقاء نظرة مفصلة على الجزء الداخلي للمنظمة لتحديد مستويات الأداء ومجالات القوة ومناطق الضعف. (إدريس ومرسي، ٢٠٠٢: ٧٠). تهتم المنظمات بتحليل وتقييم جميع العوامل الداخلية، بهدف رئيسي هو إظهار نقاط القوة والضعف التي تميز كل عامل من العوامل الداخلية، بمساعدة نتائج تحليل العوامل الخارجية، مما يساعد على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية واختيار البدائل المناسبة لها. (المغربي، ٢٠١٩: ١٣١). يعرفها العريفي (٢٠١٧: ٦٠) بأنها "جميع القوى التي تعمل داخل المنظمة نفسها وتشمل: الهيكل التنظيمي بأشكاله المختلفة، وموارد المنظمة وثقافتها، وتشمل عناصر البيئة الداخلية داخل المؤسسات التي تنفرد بها للمنظمة دون مؤسسات أخرى". يساهم تحليل البيئة الداخلية في التعرف على عوامل القوة وعوامل الضعف، حيث تتكون البيئة الداخلية من متغيرات تنظيمية ومالية وبشرية داخل المنظمة، ويركز التخطيط الاستراتيجي بشكل عام على موارد المنظمة باعتبارها الأساس الذي يبنى عليه وضع الخطة الاستراتيجية.

البيئة الداخلية: العوامل التي يمكن للمنظمة التحكم فيها. تتكون البيئة الداخلية من عوامل القوة وعوامل الضعف التي تحدها العناصر الثلاثة التالية:

- الهيكل التنظيمي
 - الثقافة السائدة بين أعضاء المنظمة
 - الموارد البشرية والمادية المتاحة.
- تعد مصفوفة التحليل الرباعي (SWOT analysis) من أهم أدوات التحليل المستخدمة في عملية التحليل البيئي للمنظمات، حيث تقوم بتحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، وتعمل على مقارنة نقاط القوة والضعف مع الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة من بيئتها الخارجية. (سالم، ٢٠٢١، ٨٠، وأشار أبو غالي (٢٠١٨: ٢٢) إلى أن البيئة الداخلية تتكون من هيكل تنظيمي يشمل الاتصال والسلطة والتسلسل القيادي، وهو ما يوصف في الهيكل التنظيمي.
- الثقافة: تشمل المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة بين أعضاء المنظمة.

● الموارد: تشمل أصول الشركة الأصول المالية والمادية والمهارات والقدرات البشرية والموهب الإدارية.

البيئة الخارجية: البيئة الخارجية هي جميع العناصر الموجودة خارج حدود المؤسسات، والتي لها تأثير محتمل على التنظيم العام أو أجزاء منه. تتكون البيئة الخارجية من المتغيرات (الفرص والتهديدات) التي توجد خارج المنظمة ولا تقع عادة ضمن سيطرة الإدارة العليا على المدى القصير، وتشكل هذه المتغيرات البيئة التي توجد فيها المنظمة. يركز تحليل البيئة الخارجية على العوامل السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والثقافية والديموغرافية وغيرها من العوامل التي قد تؤثر على المنظمة من خارج نطاقها المؤسسي. وتمثل هذه العوامل إما (التداعيات الإيجابية) وتسمى (الفرص)، وهي دوافع خارجية محتملة تساعد على إحداث تطوير المنظمة، أو (التداعيات السلبية) وتسمى (التهديدات)، وهي معوقات خارجية محتملة تحد من عملية تطوير المنظمة. (سلام، ٢٠٢١: ٨٠)

البيئة الخارجية للمنظمة مصنفة إلى بيئة عامة (ماكرو) وبيئة خاصة. علما بأن جميع المنظمات تتعرض بدرجات متفاوتة من تأثير متغيرات البيئة الخارجية العامة (الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، السياسية، القانونية، التكنولوجية، المعلوماتية والمعرفية، الدولية والعالمية)، بتوجهاتها المختلفة المتمثلة في التأثير على المدخلات أو عوامل الإنتاج، وتحديد الفرص والتهديدات البيئية، والتأثير على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. تعتبر متغيرات البيئة الكلية ذات تأثير غير مباشر على المنظمة ، مع العلم أن الإدارة لاغتنام الفرص البيئية وتقليل المنظمة لا يمكنها التحكم أو التأثير على المتغيرات البيئية الكلية ، ولكن يمكن تكييفها. مع مخاطر التهديدات ، تواجهها. (أبو عوجة ٢٠١٨: ٢٠). مما سبق يستنتج الباحث أن نجاح المنظمة يعتمد على مدى دراستها للمتغيرات البيئية المؤثرة، والاستفادة من اتجاهات هذه المتغيرات ودرجة تأثير كل منها.

التوجه الاستراتيجي: يتكون التوجه الاستراتيجي من الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية، وقد وضح ذلك على النحو التالي: (عايض وعمر، ٢٠٢٠: ١٠٩-١١٠)

الرؤية: تعرف الرؤية بأنها "إعلان عن هدف المنظمة وتطلعاتها في المستقبل، وتكون الرؤية شاملة دون تحديد الوسائل اللازمة للوصول إلى هذه التطلعات". إن وجود رؤية استراتيجية واضحة وتمييزة هو العامل الرئيسي في بناء وتحقيق استراتيجية فعالة. الرؤية ليست مجرد مجموعة مختارة من الكلمات والشعارات والعبارات الجذابة، بل هي أسلوب للتفكير الاستراتيجي الإبداعي حول مستقبل المنظمة، ونوعية أنشطتها المرغوبة، وموقعها المتوقع.

يعرف بأنه طموح وحلم طويل الأجل للمنظمة (العنزي ، ٢٠١٥ : ٤٣٠). يعرفه Harrison and John (٢٠١٨) بأنه المستقبل الحقيقي للمنظمة ويجب أن يكون واقعياً، لأنه يحدد التوجه الاستراتيجي للمنظمة من خلال البحث عن إجابات لعدد من الأسئلة، منها (ما هو مستقبل المنظمة؟) و (إلى أين تريد المنظمة أن تذهب؟) (ماذا تريد المنظمة أن تصبح؟) تشير هذه الأسئلة إلى الاتجاه الذي تريد المنظمة أن تسلكه في المستقبل (العيساوي، وآخرون، ٢٠١٢ : ٢٢٥).

المهمة: عادة ما تبدأ المنظمة بمهمة محددة وواضحة. مع مرور الوقت وتغير أذواق المستهلكين والتطور التكنولوجي وتغير تنوع المنتجات وتعدد الأسواق، تتطلب هذه المهمة بعض التغييرات والتعديلات لتكون منسجمة مع المتغيرات التي تواجه المنظمة، وهي الغرض أو السبب في وجود المنظمة أو مبرر وجود المنظمة (العريقي، ٢٠١٧) تعرف الرسالة بأنها جملة أو عدة جمل تتضمن معلومات خاصة بالمنظمة تميزها عن غيرها، ولكن معظمها يدور حول ثلاثة عناصر رئيسية: (القحطاني، ٢٠١٠ : ١٧).

- بيان الرؤية الاستراتيجية للمنظمة.
- أشير إلى القيم الأساسية للمنظمة.
- تشير إلى القوى الدافعة للمنظمة.

الرؤية والرسالة هي تعبير عما ستكون عليه المنظمة في المستقبل بعد خمس أو عشر سنوات. تبدأ نتائجها بأبعاد زمنية مختلفة (قصيرة المدى، متوسطة المدى، طويلة المدى) تهدف إلى تحقيق الرؤية ضمن الجدول الزمني المحدد للتخطيط الاستراتيجي،

وكذلك التعبير عن سبب إنشائها ونطاق عملها وتشغيلها ودورها والخدمة التي تقدمها ونطاقها الجغرافي.

الأهداف والغايات: بقدر ما تكون المنظمة قادرة على صياغة أهداف واقعية تتفق مع متغيرات البيئة وتعبّر عن الرؤية والرسالة بقدر ما تستطيع تأمين فرص النجاح في أداء عملها. الأهداف المحددة ؛ وهي إما أن تتحقق في المستقبل القريب أو البعيد، وأن تكون الأهداف الاستراتيجية متميزة وفريدة من نوعها؛ يجب أن تتميز بخصائص تعكس هذا التمييز. وقد تبنت الدراسة الحالية خصائص الأهداف الاستراتيجية التالية: (العرفي، ٢٠١٧).

- أن تكون الأهداف قابلة للقياس ووضع المؤشرات المناسبة التي تساهم في قياس الأهداف.
- يجب أن تكون دقيقة ومحددة في الصياغة بحيث تكون موحدة مفهومة.
- يتم صياغتها في شكل نتائج متوقعة.
- أن تكون مناسبة وذات صلة ، بحيث تتناسب الأهداف المحددة مع رؤية ورسالة المنظمة. يجب أن يساهم كل هدف في تحقيق رؤية ورسالة المنظمة.
- أن تكون محددة زمنياً.

المخاطر وإدارة المخاطر

يواجه القطاع العقاري في مصر ممثلاً بالشركات العقارية الكثير من المخاطر والتحديات الاقتصادية مثل ارتفاع معدل التضخم وندرة الموارد، مما يوضح صورة سلبية عن هذه الصناعة. يعتبر تخفيف المخاطر وإدارتها عاملاً رئيسياً حاسماً لنجاح أي شركة لأن إدارة المخاطر ستمكن الشركة من إدارة مخاطرها بشكل أكثر فعالية وكفاءة. وضع إدارة المخاطر في صناعة البناء والتشييد في مصر سيء للغاية ولا يتم استخدامه كما ينبغي ، بسبب النقص الحاد في الوعي بأهميته وندرة الموظفين المؤهلين.

تعتبر صناعة العقارات من أعظم وأهم الصناعات المصرية (إنشاسي وشودري وأبو القمبوز ، ٢٠٠٩). إنه مجال اقتصادي كبير جدا في الدول النامية (Enshasi et al. ، ٢٠٠٩) ، لكن هذه الصناعة التي تمثلها الشركات العقارية تواجه الكثير من

المخاطر والتحديات. يوضح Zavadskas (٢٠١٠) أن العقارات تتضمن بعض الجوانب عالية المخاطر للغاية نظرا لأن العقارات ومشاريع البناء فريدة من نوعها بالنسبة لهم. دورة حياة هذه المشاريع لها مخاطر مختلفة ناشئة عن أسباب مختلفة. تشمل استخدام أعضاء فريق المشروع المؤقتين المعينين من شركات مختلفة ومواقع بناء وما إلى ذلك. بالإضافة إلى ذلك ، فإن توسيع نطاق وتعقيد عملية البناء والظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية المحيطة بالمشروع تضيف إلى المخاطر (Zavadskas, Turskis, and Tamošaitiene, 2010).

تعد إدارة مخاطر المشروع مكونا مهما في عملية البناء التي تسعى إلى التعرف على المخاطر المرتبطة بها ومواجهتها. يتضمن برامج تركز على تضخيم آثار الأحداث الإيجابية وتقليل الآثار السلبية. عادة ما تعتبر المخاطر خيارا وليس شيئا لا مفر منه. ستؤثر الخطط غير المتوقعة على دورة أهداف المشروع والشركة المحققة. المخاطر في جميع عمليات المشروع واضحة. يختلف مقدار المخاطر من عملية إلى أخرى فقط (إحسان ، ميرزا ، علم ، وإسحاق ، ٢٠١٠). عرض هذا القسم المخاطر في العقارات من خلال مراجعة الأدبيات التي تركز على تخفيف المخاطر وإدارة المخاطر ، والفرق بين المخاطر وعدم اليقين بالإضافة إلى الطبيعة الخطرة لقطاع العقارات. يعرض هذا القسم أيضا تقييم المخاطر والاستجابة لها بالإضافة إلى عملية إدارة المخاطر.

تستخدم كلمة خطر في عدة سياقات وتتضمن معاني مختلفة بناء على المنطقة والنطاق. عدم اليقين والعواقب غير المتوقعة شائعة في معظم تعريفات المخاطر. تعريف المخاطر هو حدث يؤثر على أهداف المشروع بشكل إيجابي أو سلبي. كما وصفه بعض المؤلفين بأنه مقياس الخسارة أو المنفعة أو نتاج تأثير الربح أو الخسارة (جعفري ، ٢٠٠١). للمخاطر معان مختلفة متفق عليها حسب الحالة ، في جميع التعاريف النتائج غير المتوقعة هي العامل الرئيسي ، والتي تختلف فقط في طريقة التعبير عن النتائج ؛ تعرف بعض التعريفات المخاطر على أنها ذات عواقب مختلفة بينما يصنف البعض الآخر المخاطر على أنها محايدة (بيرج ، ٢٠١٠).

المخاطر التي تنشأ عادة في المشاريع بسبب عدم اليقين ؛ معلومات غير كاملة أو غير معروفة ، تتضمن معلومات المجهولين أنواعا مختلفة ، بتنسيق من (Ramasesh and Browning ، ٢٠١٤) : معلومات غير معروفة ومعروفة (مخاطر متوقعة منتظمة) ، مجهول غير معروف "مخاطر لا يمكن توقعها ، مثل القوة القاهرة". المجهول المعروف "المخاطر التي يمكن التنبؤ بها ولكنها ليست كذلك". هناك الكثير من المعرفة غير المعروفة في المشروع. يعتمد ما يمكن اعتباره خطرا على خلفية أهداف المشروع ووجهات نظر أصحاب المصلحة (Ramasesh and Brown) ، تعد إدارة مخاطر المشروع جزءا أساسيا من العملية التي تهدف إلى التعرف على المخاطر المحتملة ومواجهتها. وهو ينطوي على ممارسات تركز على تضخيم آثار النشاط الإيجابي والحد من الآثار السلبية. بشكل عام ، ينظر إلى المخاطر على أنها خيار وليس شيئا لا مفر منه ؛ يمكن أن تؤثر الخطط غير المتوقعة على عملية المشروع وأهداف الشركة المحققة. المخاطر واضحة في جميع عمليات المشروع ؛ تختلف درجة المخاطر من عملية إلى أخرى فقط (إحسان وآخرون ، ٢٠١٠). بشكل عام ، تهدد المخاطر نجاح أي مشروع. لذلك ، يجب إدارة المخاطر بطريقة مناسبة. تعتبر إدارة المخاطر واحدة من تسعة مجالات للمعرفة (PMI ، ٢٠١٣). في خلفية إدارة المشاريع العقارية ، تعد إدارة المخاطر طريقة منظمة ومنهجية لتحديد وتقييم والاستجابة لأهداف المشروع التي تحقق المخاطر. تتمتع إدارة المخاطر بالعديد من المزايا التي تشمل التعرف على المخاطر وتقييمها ، وتحسين نظام إدارة المشاريع للعقارات ، والاستخدام الفعال للأصول (Banaitiene ، ٢٠١٢). يقول Ehsan et al. (٢٠١٠) إن إدارة المشروع تطبق المهارات والموارد والتقنيات لتنفيذ مشروع مع تلبية أو تجاوز توقعات ومتطلبات أصحاب المصلحة. تعد إدارة مخاطر المشروع جزءا مهما من العملية العقارية ، وتهدف إلى التعرف على المخاطر المحتملة ومعالجتها. ويشمل الممارسات التي تهدف إلى تضخيم آثار الأحداث الإيجابية والحد من آثار الأحداث السلبية.

ينص Burtonshaw-Gunn (٢٠١٧) على أن إدارة المخاطر ، بالإضافة إلى تطوير أنظمة البحث وتخطيط العمل والإبلاغ عن المخاطر المناسبة ، تسعى إلى ضمان الكشف السريع عن مخاطر الأعمال. كما أن تحديد الفرص يحظى بمزيد من التدقيق، مما يمكن من اتخاذ القرار من قبل المسؤولين عن مجالات معينة، مما يضمن:

- تقييم سريع للفرص الاستثمارية بحيث يتم استغلال هذه الفرص.
- تقليل أو تخفيف المخاطر على مشروع أو تشغيل الشركة بالكامل.
- الالتزام بالقرار بالقيمة الإيجابية للمساهمين.

غالبًا ما تكون الأعمال العقارية فريدة من نوعها ولكن هناك مخاطر لعدة أسباب ((Oyegoke، ٢٠٠٦) ؛ (فنج وتشوان ، ٢٠٠٦)). (ستيرمان ، ١٩٩٢) و (Uher، ٢٠٠٤) يصران على أن المشاريع العقارية عادة ما تكون معقدة وديناميكية ، مع عمليات إدخال محددة. أظهر مؤشر مديري المشتريات (٢٠١٣) أيضا أن الباحثين من خلفيات وقدرات مختلفة لديهم توقعات ورغبات مختلفة. الواضح. سيخلق مشاكل وارتباكا حتى لمديري المشاريع والمقاولين ذوي الخبرة العملية (Banaitiene، ٢٠١٢).

تتضمن إدارة المخاطر تطوير وتعزيز ثقافة إدارة المخاطر ، حيث يجب على الفريق العمل على التعامل مع المخاطر حتى اكتمال المشروع. لا يركز مديرو المشاريع فقط على الطرق السريعة والجسور وأنظمة الصرف الصحي ، وما إلى ذلك ، ولكنهم يقومون أيضا ببناء خطط تصميم العقود والمتطلبات والتقدير. الجميع مسؤول عن إدارة المخاطر ، وبالتالي هناك آليات شفافية لضمان إدارة مخاطر المشروع ، لإدارة مخاطر المشروع بفعالية ، يجب تطوير فهم قوي لمصطلح "المخاطر" (Caltrans، ٢٠١٢). يوصف الخطر بأنه عدم القدرة على التنبؤ الذي يزعج الناس. يمكن أن يؤثر على أهداف المشروع سلبا أو إيجابا (Caltrans، ٢٠١٢).

وقد يتعلق هذا الغموض بحدث محتمل قد يحدث أو لا يحدث، فضلا عن درجة الآثار غير المعروفة على أهداف المشروع. إن إمكانية حدوث هذه الأحداث وتأثيرها غير المتوقع على الأهداف تميز كلمة "خطر" (Caltrans، ٢٠١٢). يوضح Zavadskas et al. (٢٠١٠) أن العقارات تنطوي على عامل خطر مرتفع للغاية

لأنها فريدة من نوعها للمشاريع العقارية. تنطوي دورة حياة هذه المشاريع على مخاطر مختلفة ناتجة عن أسباب مختلفة ، بما في ذلك استخدام موظفي فريق المشروع المؤقتين المعينين من مختلف الشركات والمواقع العقارية وما إلى ذلك. إلى جانب ذلك ، فإن توسيع نطاق وتعقيد العملية العقارية والظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية المحيطة بالمشروع أضافت إلى المخاطر.

تنص Alcaraz Bosca (٢٠١٢) على أن إدارة المخاطر معترف بها على نطاق واسع كجزء مهم من الإدارة الفعالة للمشروع لأن الإدارة الفعالة للمخاطر تمكن مدير المشروع من تقليل جميع أشكال مخاطر المشروع ، سواء كانت معروفة أو غير متوقعة. على الجانب الآخر ، تؤدي إدارة المخاطر غير الفعالة إلى تراكم الآثار غير المرغوب فيها المرتبطة بالنطاق والوقت والنفقات ، لأن المخاطر يمكن أن يكون لها تأثير كبير وسلبى على نجاح المشروع. وهذا يساهم في تأخير المهام مما يؤثر على قدرة المدير على تحقيق أهداف المشروع. ولهذا السبب، يقر مؤشر مديري المشتريات (٢٠١٣) بإدارة المخاطر في هيئة المعرفة لإدارة المشاريع (PMBOK) كأحد مجالات المعرفة الأساسية للتسعة. أداء المشروع يقاس بعدة محددات ؛ إدارة المخاطر تزيد من احتمال النجاح (الكاراز بوسكا ، ٢٠١٢).

تعرف شركة فيليب موريس إنترناشونال مخاطر المشروع على أنها حدث أو موقف غير متوقع إذا حدث ، سيكون له تأثير إيجابي أو سلبي على الغرض من المشروع. للمخاطر تأثير مباشر على أداء المشروع العقاري من حيث التكلفة والوقت والجودة (المثلث الحديدي). يصف PMI (٢٠١٣) إدارة مخاطر المشروع كإجراء منظم لتحديد وتقييم والاستجابة لمخاطر المشروع. عندما يزداد حجم ونطاق المشاريع ، أصبحت القدرة على التعامل مع المخاطر عنصرا أساسيا لتجنب العواقب غير المقصودة. المخاطر والاحتمالات مرتبطة ، والفرص لا تحدث دون المخاطر المرتبطة بها. تزيد المخاطر من قيمة المشروع ؛ عادة ما تجلب المخاطر الأعلى فرصا أفضل. عند التعامل مع المخاطر ، يجب أن تؤخذ في الاعتبار نجاح المشروع.

يوصف الخطر بأنه حدوث في الإعدادات الجزئية والكلية يؤثر على الأهداف ويكون له تأثير إيجابي أو سلبي. إدارة المخاطر هي آلية مصممة لتحديد وتقييم جميع المخاطر التي تتعرض لها شركة أو مشروع ، من أجل اتخاذ قرار استراتيجي حول كيفية التعامل مع المخاطر (Markmann، Darkow، and von der Gracht، ٢٠١٣). يحدد PMBOK (٢٠١٣) إدارة المخاطر كأحد المجالات الرئيسية التسعة لإدارة المشاريع ويعرفها كمنهجية رسمية لتحديد مخاطر المشروع وتقييمها والاستجابة لها. ويشمل زيادة احتمال وتأثير الأحداث الإيجابية وتقليل احتمالية وتأثير الأحداث السلبية على أهداف المشروع.

المخاطر وعدم اليقين

يوصف الخطر بأنه حادث غير متوقع أو مجموعة من الظروف التي تؤثر في حالة حدوثها على تحقيق أهداف المشروع (سيمون ، ١٩٩٧). وصف جعفري (٢٠٠١) الخطر بأنه التعرض للخسارة / الربح ، أو احتمال حدوث الخسارة / الربح مضروبا في الحجم. تعتبر الحوادث مؤكدة إذا كان احتمال حدوثها ١٠٠٪ أو غير معروف إذا كان احتمال حدوثها ٠٪. وهناك تباين كبير في عدم اليقين بين هذين النقيضين. يمكن أيضا تفسير الخطر على أنه دالة لظرف أو إجراء أو حدث تحدث فيه العديد من النتائج المحتملة ، والنتيجة الفعلية غير معروفة وواحد على الأقل من الاحتمالات غير مرغوب فيه (Yoe ، ٢٠٠٠). وصف المخاطر بأنها وجود قيود محتملة أو حقيقية قد تتداخل مع كفاءة المشروع وتسبب فشلا جزئيا وكاملا أثناء العقارات أو الاستخدام (Zayed and Chang ، ٢٠٠٢).

قدم معهد إدارة المشاريع PMI (٢٠١٣) وصفا واضحا للمخاطر كحدث متميز يمكن أن يؤثر على المشروع للأفضل أو الأسوأ. من أجل شرح الأهداف الرئيسية لمسح نشاط إدارة المخاطر ؛ تم تعريف المخاطر على أنها احتمال حدوث أي أحداث غير معروفة وغير متوقعة وحتى غير مرغوب فيها من شأنها أن تغير آفاق ربحية استثمار معين (Kartam and Kartam ، ٢٠٠١). عدم اليقين هو حالة تحدث فيها عدة احتمالات وأحدها غير معروف. على الرغم من أن جميع أوجه عدم اليقين لا يمكن

التنبؤ بها ، إلا أن أوجه عدم اليقين ليست خطيرة (Yoe ، ٢٠٠٠). لا يحدث اليقين إلا إذا استطاع المرء أن يتنبأ بدقة بما سيحدث خلال الفترة التي يمتد فيها القرار. هذا لا يحظى بشعبية كبيرة في قطاع العقارات (فلاناغان ونورمان ، ١٩٩٣). لا يرى العديد من العلماء الفرق بين المخاطر وعدم اليقين. يشير التعليم والتعلم في ويلز (٢٠٠١) إلى أن المخاطر وعدم اليقين الموصوفة على النحو التالي:

- يحدث الخطر إذا تم اتخاذ قرار فيما يتعلق بعدد من النتائج المحتملة ، وامتدت العواقب إلى حالات عدم اليقين المعروفة.
- يحدث عدم اليقين إذا كان هناك أكثر من سيناريو واحد محتمل في سياق العمل ، ولكن احتمال كل سيناريو غير معروف.

الطبيعة المحفوفة بالمخاطر لصناعة العقارات

اليوم ، يعد قطاع العقارات أكبر محرك في العالم للنمو والرعاية الاجتماعية والاقتصاد الوطني. تقدم مساهمة كبيرة في سوق العمل من خلال تقديم العديد من الوظائف والتخصص في مجالات مختلفة مثل المهندسين والمحاسبين والمختبرات المختلفة والعديد من الألقاب الأخرى (بركة ، ٢٠١٩).

قطاع العقارات بشكل عام ، ونشاط المشاريع العقارية ، محفوفة بالمخاطر (Zavadskas et al. ، ٢٠١٠). العقارات ، على وجه الخصوص ، لديها سمعة سيئة للغاية لوظائفهم. الصناعة المعروفة بتجاوزات التكلفة والوقت (Raftery ، ٢٠٠٣). هناك العديد من التفسيرات لهذه السمعة السيئة. أحدها هو أن قطاع العقارات هو واحد من أكثر أنواع الأعمال التي لا يمكن التنبؤ بها (Sears و Sears و Clough و Rounds و Segner Jr ، ١٩٩٤). هناك العديد من العوامل غير المعروفة التي تؤثر على المشاريع العقارية في البلدان النامية (إبراهيم نجاد ، موسوي ، وسيرا فيانبور ، ٢٠١٠). تعتبر المخاطر عادة من منظور عقاري حوادث تؤثر على الأهداف الرئيسية لمشروع معين (التكلفة والوقت والجودة) (PMBOK ، ٢٠١٣).

لذلك ، نتفق على أن العقارات تستحق المزيد من الاهتمام والعمل على تقليل عدم اليقين قدر الإمكان ، وبالتالي زيادة احتمالية تحقيق أهداف المشاريع المختلفة في القطاع العقاري

(بركة ، ٢٠١٩). يختلف نطاق عدم اليقين من مشروع لآخر بناء على ظروف المشروع. هناك العديد من مصادر عدم اليقين ومن ناحية أخرى ، يمكننا إدارة عدم اليقين هذا باستخدام بعض الأدوات والعمليات. يأتي عدم اليقين من النطاق غير المؤكد ، وأولويات المشروع غير الواضحة ، وقيود المشروع ، والتصميم غير المناسب ، والعقد الغامض ، وغيرها من الأشياء المجهولة. يفسر عدم اليقين هذا دائما إلى مخاطر بسبب أحداث الزناد مع احتمال أقل من ١٠٠٪ ، وهو خطر (بركة ، ٢٠١٩).

إدارة المخاطر هي جهد تعاوني لدفع المشروع إلى الأمام نحو النجاح المستهدف من خلال بعض العمليات. إنها ليست وسيلة أو تهدف إلى تجنب جميع مخاطر المشروع. ويسعى على وجه التحديد إلى النظر في الأحداث المحتملة وزيادة احتمال أو تأثير الفرص واحتمال أو تأثير المخاطر. كل يوم ، تطلب الأطراف العقارية اتخاذ قرارات ، والتي لها بالتأكيد تأثيرات كبيرة على مشاريعهم. إدارة المخاطر مهمة جدا لاتخاذ قرار مستنير. يعني القرار المستنير والاستباقي بناء القرار على معلومات واضحة حتى لو تضمن قدرا من عدم اليقين (بركة ، ٢٠١٩).

بسبب أنشطة التصميم ، والتي تعتبر فريدة ومميزة ، فإن العقارات عرضة لمخاطر أعلى خاصة بالمقارنة مع القطاعات الأخرى. لها خصائص خاصة مثل المشاريع طويلة الأجل ذات الآليات المعقدة ، والتقلبات المالية ، والمناخ البغيض ، والهياكل التنظيمية المتنوعة (Taylan ، Bafail ، Abdulal ، Kabli ، and ، ٢٠١٤). يتم تنفيذ المشاريع العقارية في بيئات ديناميكية ومعقدة ، وتترجم إلى ظروف أعلى من عدم اليقين والمخاطر ((Adedokun ، ٢٠١٣) ؛ (حمزاوي ، تايلاندييه ، مهدي زاده ، بريس ، وعلال ، ٢٠١٥) ؛ (تشاو ودوان ، ٢٠٠٨)). المخاطر وعدم اليقين بغض النظر عن حجم المشروع ، متصلة في جميع الأعمال العقارية ((Carr and Tah ، ٢٠٠١) ؛ (جها وديفايا ، ٢٠٠٨)). تنطوي المخاطر غير المتوقعة على إمكانية وقوع حوادث غير متوقعة وغير متوقعة وغير متوقعة تؤخذ في الاعتبار في إدارة المشروع على نطاق واسع بسبب هذه المخاطر غير المتوقعة. ((حمزاوي وآخرون ، ٢٠١٥) ؛ (هوانغ ، هوانغ ، وهسيه ، ٢٠١٣)). تؤثر هذه المخاطر بشكل مباشر على تقدم

المشروع. تميل معظم المشاريع إلى التسبب في تجاوز التكاليف والتأخير في الجدولة ((كوشكي، الرشيد، وكارتم، ٢٠٠٥)؛ (محاميد، ٢٠١١)؛ (ساركار، ٢٠١٢)). أظهرت الأبحاث الواسعة في أماكن مختلفة حول العالم أن المخاطر تنشأ من ارتفاع تكاليف المشروع وتجاوز الوقت. ((أرديتي، ١٩٨٥)؛ (تشان وكوماراسوامي، ١٩٩٧)؛ (فلوريسيل وميلر، ٢٠٠١)). المخاطر المرتبطة بالعقارات المدرجة بشكل عام على أنها (إحسان وآخرون، ٢٠١٠):

- ١- . المخاطر الفنية
 - التحقيق غير المناسب للموقع.
 - تصميم غير مكتمل.
 - ملاءمة المواصفات.
 - الارتباك حول أصل المواد وإمكانية الوصول.
٢. المخاطر اللوجستية
 - توافر خدمات النقل المناسبة.
 - توافر الموارد - ولا سيما قطع الغيار والوقود وتشغيل المعدات العقارية.
٣. المخاطر المتعلقة بالإدارة إنتاجية
 - الموارد غير المؤكدة.
 - قضية العلاقات الصناعية.
٤. المخاطر البيئية
 - الطقس وتدايعات الموسم.
 - الكوارث الطبيعية.
٥. المخاطر المالية
 - الطلب على العملات الأجنبية والتقلبات ا
 - لتأخير في الدفع.
 - تضخم.

- الضرائب المحلية.
 - إعادة النقد إلى الوطن.
 - 6. المخاطر الاجتماعية والسياسية
 - القيود المفروضة على توظيف ووظيفة العمال المغتربين.
 - القيود والسياسات الخاصة بالجمارك والواردات.
 - صعوبة التخلص من النباتات والآلات.
 - ركز على استخدام الشركات والوكلاء المحليين.
- تقييم المخاطر والاستجابة لها المخاطر هي جزء جوهري من الوجود الإنساني اليومي المشترك بين جميع أشكال الحياة. ومن ثم ، فهو عنصر أساسي في جميع القرارات. تحليل المخاطر أو تقييمها يعني أشياء مختلفة لمختلف الأفراد ، قد نعرف تقييم المخاطر كطريقة لتقييم كل من احتمال وقوع حدث ما والمدى المحتمل لآثاره الضارة خلال فترة معينة. وصف تقييم المخاطر بأنه تقنية تهدف إلى تحديد وتقدير المخاطر التي يتعرض لها الموظفون والأصول المتأثرة بمشروع ما (Jannadi and Almishari, 2003). في أربعينيات و خمسينيات القرن العشرين ، نشأ تقييم المخاطر كنظام رسمي ، بالتوازي مع نمو الصناعة النووية (Gerba ، ٢٠٠٦). يوفر تقييم المخاطر آلية معقولة لتحديد الأهمية النسبية للقضايا وتخصيص موارد إدارة المخاطر. باستخدام نتائج تحليل المخاطر ، سنعطي الأولوية لأنشطة التخفيف والمعالجة والتحكم في المجالات أو المصادر أو الظروف التي يتم فيها تحقيق أكبر قدر من الحد من المخاطر باستخدام الموارد المتاحة (Gerba ، ٢٠٠٦). تعتبر الاستجابة للمخاطر دائما مرحلة حرجة للغاية من إدارة المخاطر لأنه عندما يتم تحديد المشاريع ، فإنها تولد إمكانيات وتقلل من المخاطر التي تظهر مدى جودة المديرين (مطلب وكشك ، ٢٠١٢). على وجه التحديد ، تتمتع خطط الاستجابة للمخاطر بإمكانية جعل الظروف تعتبر مناسبة للكشف عن المخاطر وتقييمها على النحو الأمثل ، وبالتالي يجب دائما إعداد إجراءات الاستجابة للمخاطر وتحديدها وتبريرها بانتظام (Seyedhoseini ، Noori ، and Hatefi ، ٢٠٠٩).

اقترح PMI (٢٠١٣) ثلاث طرق للاستجابة للمخاطر في المشاريع:
التجنب: القضاء على خطر محتمل ، عادة عن طريق إزالة السبب. لن يقوم فريق إدارة المشروع أبداً بالقضاء على جميع التهديدات ، ولكن في بعض الأحيان يمكنهم تقليل حوادث معينة.

التخفيف: تقليل القيمة النقدية المتوقعة لحوادث الخطر عن طريق تقليل احتمالية حدوثها (على سبيل المثال باستخدام التكنولوجيا المتقدمة) ، أو تقليل تكلفة حدث الخطر (مثل شراء التأمين) ، أو حتى كليهما.

القبول: يقر بالآثار. يتم تحقيق القبول من خلال تنفيذ خطة الطوارئ عند وقوع حدث الخطر ، أو عن طريق قبول مكسب أقل إذا تجاوزته الأنشطة الأخرى.
اقترح أبو رزق (٢٠٠٣) اتخاذ إجراءات معينة للتغلب على التهديدات المتبقية ، والتي تشمل:

١. تقليل عدم اليقين من خلال جمع المزيد من البيانات ، مما يؤدي إلى إعادة تقييم الاحتمال والتأثير.
٢. تجنب أو خفف من عامل الخطر بطرق مثل إعادة الهيكلة جزئياً أو كلياً ، أو نهج أو تقنيات جديدة ، وما إلى ذلك.
٣. تحويل عنصر المخاطر عن طريق العطاء الذي يؤثر على العمل.
٤. التأمين ينفر من حدوث متغير.
٥. إجهاض الخطة إذا كان الخطر غير مرغوب فيه ولم يتم القيام بأي طريقة أخرى للتخفيف من الضرر.

ادعى محمود وأزهر وأحمد (٢٠٠١) و Akintoye and MacLeod (١٩٩٧) و Enshasi and Mayer (٢٠٠١) والتعليم والتعلم في ويلز (٢٠٠١) أن هناك أربع طرق محددة للاستجابة للمخاطر التي ينطوي عليها مشروع عقاري ، بما في ذلك تجنب المخاطر ، والحد من المخاطر ، والحفاظ على المخاطر ، ونقل المخاطر.

١. تجنب المخاطر

تجنب المخاطر يسمى القضاء على المخاطر. تجنب المخاطر من خلال العقارات لا يعتبر ضرورياً لأنه يمكن أن يؤدي إلى فشل المشروع؛ شركة مقاولات لا تقدم عطاء أو ربما المالك لا يستمر في الاستثمار في المشروع هما مثالان على تجنب المخاطر تماماً. هناك مجموعة متنوعة من الطرق لتقليل المخاطر، مثل تقديم عرض سعر مرتفع للغاية؛ وضع حدود العطاءات؛ اتفاقيات ما قبل التعاقد على أي جانب من المخاطر؛ وعدم تقديم عطاءات على الجزء عالي المخاطر من العقد (Flanagan and Norman، ١٩٩٣).

٢. نقل المخاطر

بشكل أساسي، يحاول هذا تحويل الخطر إلى جانب آخر. لن تخفف تكلفة التأمين من جميع المخاطر لمشروع عقاري، على الرغم من أنها تقدم بعض الفوائد مثل الخسارة المحتملة المغلفة بالتكاليف الثابتة (Tummala and Burchett، ١٩٩٩). ويمكن أن يشمل نقل المخاطر شكلين أساسيين:

- الممتلكات أو العمليات المحفوفة بالمخاطر، أي التعاقد مع مقاول من الباطن للتعامل مع مشروع خطير؛ أو استئجار مقاول من الباطن للتعامل مع مشروع خطير؛ أو التعاقد مع مقاول من الباطن للتعامل مع مشروع خطير؛ أو التعاقد مع مقاول من الباطن للتعامل مع مشروع خطير؛ أو التعاقد مع مقاول من الباطن للتعامل مع مشروع خطير؛ أو التعاقد قد يتم نقلها.
- من الممكن الاحتفاظ بالممتلكات أو العملية، لكن المخاطر المالية تغيرت، أي من خلال استراتيجيات مثل التعويض والحماية.

٣. الاحتفاظ بالمخاطر

وتستخدم الإدارة الداخلية هذا النهج للحد من المخاطر (Zhi, 1995)؛ إدارة المخاطر من قبل شركة تقوم بمشروع حيث تكون إدارة المخاطر غير مرجحة، والخسارة الاقتصادية المحتملة صغيرة، واحتمال حدوثها ضئيل والانتقال غير اقتصادي

(Akintoye and MacLeod ، ١٩٩٧). تتم إدارة المخاطر وتمويلها من قبل العميل أو المقاول ، متوقعة أو غير متوقعة.

هناك نوعان من أشكال الاحتفاظ بالنشط والسلبى:

أ) الاحتفاظ بالنشط (يشار إليه أحيانا باسم التأمين الذاتى) هو استراتيجية إدارة شاملة بعد مراجعة دقيقة للخسائر والتكاليف المحتملة الناتجة عن استراتيجيات إدارة المخاطر البديلة.

ب) الاحتفاظ السلبى (يشار إليه أحيانا باسم عدم التأمين) ، يحدث عن طريق عدم الكفاءة أو اللامبالاة أو عدم وجود قرار ، على سبيل المثال لم يتم اكتشاف خطر ويجب على العامل قبول التعامل مع عواقب هذا الخطر.

٤. الحد من المخاطر

هذا مصطلح عام لزيادة احتمالية و / أو نتيجة حدث خطير ضار. بالنسبة للحالات القصوى ، يمكن أن يؤدي ذلك إلى الإزالة الكاملة ، كما هو موضح في "تجنب المخاطر". وعلاوة على ذلك، لا يكفي عند التخفيض النظر فقط في القيمة المتوقعة الناتجة عن ذلك، لأن الخطر يظل غير مرغوب فيه إن أمكن؛ التأثير أعلى من مبلغ معين. في هذه الحالة ، يجب أن تعتمد إحدى الطرق الأخرى (بيبي ، ٢٠٠٢).

عملية إدارة المخاطر

يقول Caltrans (٢٠١٢ ، ص ٥) إن إدارة مخاطر المشروع تتبنى استراتيجيات تعزيز الأداء والفعالية. ومع ذلك ، تختلف تفاصيل عمليات المخاطر من مشروع إلى آخر. هناك ثلاثة مكونات رئيسية لإدارة المخاطر: تحديد التحليل واتخاذ الإجراءات. تحديد المخاطر وإدراجها والتعرف عليها وتقييمها قبل أن تكون الإدارة السليمة ممكنة. تحديد المخاطر هو خطوة كبيرة ولكن الخطوات التي اتخذت. من أجل تعزيز عملية مخاطر كاملة وفعالة ، يتم تنفيذ الإجراءات بشكل صحيح. في النهاية ، تعمل عملية المخاطر في كل من تحليل المخاطر وإدارتها.

يشير معهد إدارة المشاريع PMI (٢٠١٣) كذلك إلى أن إدارة مخاطر المشروع تتضمن إعداد وتحديد وتقويم ممارسات الإدارة وتخطيط الاستجابة للتهديدات ومراقبة المشروع والتحكم فيه (Alcaraz Bosca، ٢٠١٢). تركز إدارة مشروع المخاطر على زيادة احتمالية وآثار الأحداث الإيجابية وتقل من إمكانية وتأثير النتائج السلبية (Alcaraz Bosca، ٢٠١٢). تتواصل هذه العمليات مع بعضها البعض وكذلك مع مجالات المعلومات الأخرى لأنها تختلف عن بعضها البعض. يمكن أن تتطلب استخدام واحد أو أكثر من جهود الأفراد، اعتمادا على احتياجات المشروع. في الواقع، كل عملية تتم مرة واحدة، على الأقل، في المشروع ومرحلة واحدة أو أكثر من مراحل المشروع (Alcaraz Bosca، ٢٠١٢).

وقد وصفت عدة منظمات العمليات اللازمة لإدارة المخاطر. على الرغم من أن العمليات تحتوي على عناصر مختلفة، إلا أن هذه العمليات متسقة في تحديد المراحل خلال دورة حياة المشروع (Ben-David and Raz، ٢٠٠١). وتتطلب العملية أربع مراحل، أولها تخطيط إدارة المخاطر، الذي سيقوم الأنشطة اللازمة لحل مخاطر المشروع. الخطوة الثانية هي تحديد المخاطر، مما يساعد المسؤولين على تحديد مخاطر المشروع المحتملة. ثالثا، يوفر تحليل المخاطر إطارا كميا ونوعيا يقيس احتمالية المخاطر ونتائجها. وتوفر المرحلة النهائية، وهي الاستجابة للمخاطر، الإجراءات والممارسات اللازمة للحد من المخاطر ورصدها وتحدد أحدث المخاطر (Ben-David and Raz، 2001).

تم تنفيذ RMP في المراحل الأولى من المشروع لتوفير الفرصة لإجراء تعديلات كبيرة. تم تحليل كل مشروع بشكل شامل حتى تتمكن من اختيار النهج الصحيح في كل مرحلة. نظرا لأن إدارة مخاطر المشروع تسعى في المقام الأول إلى ضمان أساس جيد لاتخاذ القرار، فإن الإجراءات مخصصة أيضا لتناسب كل مشروع. (كليميتي، ٢٠٠٦).

واشتملت خطة إدارة المخاطر على تخطيط المخاطر وتحديدتها وتحليلها والاستجابة لها ورصدها والسيطرة عليها. ومن شأن استخدام الأدوات والتقنيات أن يساعد مديري المشاريع على زيادة احتمال وتأثير النتائج الإيجابية، ويقلل من احتمال وقوع أحداث

سلبية وأثرها (مكتب تحسين إدارة المشاريع على مستوى الولاية (OSPMI)، ٢٠٠٧). تعد إدارة مخاطر المشروع من مرحلة مبكرة من المشروع أكثر فعالية من وقت لاحق ، مع التتبع المستمر للمشروع بأكمله (OSPMI، ٢٠٠٧). تدار إدارة المخاطر بطريقتين ، رسمية وغير رسمية. تتعلق إدارة المخاطر غير الرسمية بإدارة المخاطر التي لا تتبع عملية معينة. في هذه الحالة ، يسمح المقاول عادة بالمرونة للتعامل مع أي مخاطر تحدث أثناء العقارات ، إما بمبلغ ثابت أو نسبة مئوية. من الواضح أن الجهد غير مطلوب بهذه الطريقة ولكنه محفوف بالمخاطر للغاية ولا يساعد عملية صنع القرار. في الواقع ، لا يبنه مدير المشروع إلى المخاطر المحتملة. تتكون الطريقة الرسمية للتعامل مع المخاطر من آليات معينة من شأنها إدارة مخاطر المشروع. تختلف هذه العمليات من شركة إلى أخرى ومن مؤلف إلى آخر (بركة ، ٢٠١٩). بالإضافة إلى ذلك ، هذه العمليات تكرارية مما يعني القيام بها عدة مرات على طول المشروع. وفقا لPMBOK® (٢٠١٧) ، هناك ست عمليات لإدارة المخاطر هي:

١. التخطيط لإدارة المخاطر
٢. تحديد المخاطر
٣. التقييم النوعي للمخاطر
٤. التقييم الكمي للمخاطر
٥. خطة الاستجابة للمخاطر
٦. مراقبة المخاطر والتحكم فيها

وصف علي المحمدي (٢٠٠٩) هذه العمليات على النحو التالي:

(١) تخطيط إدارة المخاطر:

تعتبر مرحلة العملية هذه بالغة الأهمية لأن جودة ودقة مرحلة العملية هذه تؤثر على بقية خطوات العملية بشكل كبير. إن الحفاظ على هذه المرحلة بوضوح سيعلمنا كيفية التعامل مع المخاطر. المسؤوليات والواجبات المحددة بشكل شامل على هذا المستوى. في هذه العملية ، سنجد حدود إعداد إدارة المخاطر مع مراعاة متطلبات أصحاب

المصلحة. ينصح بشدة أن يكون لديك نهج للحد من المخاطر يتوافق مع المشاريع المختلفة. خلاصة القول في استراتيجية إدارة المخاطر هي أن تناسب الشركة ككل. وبالتالي ، فإن المرونة هي أيضا جانب رئيسي من جوانب استراتيجية إدارة المخاطر عند التعامل مع مختلف المشاريع ، بحيث يمكن أن تتكيف مع الظروف الجديدة. بمعنى آخر ، يجب أن يكون اتساق وتطور برنامج إدارة المخاطر قابلا للتطبيق على حجم وتعقيد الأنشطة ، بالإضافة إلى قدرة الشركة.

٢) تحديد المخاطر:

تهدف هذه المرحلة إلى إظهار المخاطر التي قد تؤدي إلى وقوع حادث. العصف الذهني هو إحدى الطرق الشائعة لتحديد التهديدات. الطريقة الأخرى للحفاظ على الأمور أكثر تنظيما هي استخدام قوائم المراجعة. المعلومات التي يتم إدخالها في قوائم المراجعة المستمدة من التجربة. في هذه المرحلة من العملية ، يمكننا استخدام أدوات وتقنيات مثل مراجعة المستندات وتقنيات التخطيط الانسيابي مثل تحليل الأسباب والآثار جنبا إلى جنب مع تقييمات الخبراء.

٣) التحليل النوعي للمخاطر:

من خلال التحليل النوعي أو الكمي ، غالبا ما كان تحليل المخاطر يتأرجح في تحديد احتمال حدوث المخاطر وعواقبها. تستخدم لتحديد المخاطر وتحديد تأثيرها النهائي على متطلبات مشروعنا. يمكننا بعد ذلك منحهم الأولوية ثم التعامل معهم على مستوى لاحق. علاوة على ذلك ، من المهم ملاحظة أن الخطوة الحالية ذاتية مقارنة بشكلها الكمي ، والذي يجب تنفيذه (بموضوعية) إحصائيا.

٤) التحليل الكمي للمخاطر:

كما ذكرنا في المرحلة السابقة ، فإن المخاطر الكمية هي أيضا بعد احتمالية حدوث المخاطر مقابل عواقبها المحددة. الإحصاءات والإحصاءات ستفعل ذلك بالضبط. يحظى هذا النهج بشعبية كبيرة في تطبيق تقنيات مثل تقنية تقييم ومراجعة النظام (PERT) ومحاكاة مونت كارلو وتحليل شجرة القرار. مع احتمالاتها كمساهمة في هذه العملية ، نحن قادرون على فهم النتائج المحتملة لمشاريعنا عدديا. ستكون

مساعدتنا في تنفيذ هذه العملية هي جمع البيانات والتحليل الكمي للمخاطر والنمذجة. بالطبع ، مشورة الخبراء مفيدة أيضا في هذه المرحلة.

٥) تخطيط الاستجابة للمخاطر:

تسعى مرحلة العملية هذه إلى تعزيز البدائل الانتهازية التي يتم تطويرها عند محاولة التخفيف من المخاطر التي تعطل أهدافنا وغاياتنا. بكلمات بسيطة ، يتعين علينا معرفة خيارات النشاط المتاحة التي يمكننا القيام بها بشأن المخاطر في هذه الخطوة من دورة إدارة المخاطر ويجب علينا معرفة ما يجب القيام به حيالها. من خلال اتخاذ الخطوات السابقة ، لدينا الآن ما يكفي لإدارة المخاطر. هنا يمكننا اتخاذ قرار واع بشأن كيفية التعامل مع المخاطر التي تم العثور عليها وتقييمها في الخطوات السابقة ل RMP. علاوة على ذلك ، في هذه المرحلة من العملية ، تستخدم تقنيات مثل التجنب والتقليل والقبول ومخاطر الانتقال كطرق لإدارة المخاطر أو الخيوط غير المرغوب فيها. غالبا ما تحدث تحديات أو فرص إيجابية تدار بطرق مثل التلاعب والمشاركة والتحسين والجهل.

٦) مراقبة المخاطر والتحكم فيها:

مثل المرحلة السابقة من RMP ، تهدف هذه المرحلة إلى التعامل مع المخاطر. هذا هو أيضا الغرض من RMP. هذا الجزء من العملية موصوف بوظائف مثل إدارة المخاطر المحددة ، وتتبع المخاطر المتبقية ، وتنفيذ إدارة التهديدات ، وتقييم الفعالية في الحد من المخاطر. وتتمثل الوظيفة الأخرى لهذه المرحلة من العملية في تقييم أهمية وإمكانية تطبيق الافتراضات القديمة للمشروع. خلافا للاعتقاد الشائع ، ستخبرنا خطوة العملية هذه إذا اتبعنا السياسات والإجراءات الصحيحة لخطة إدارة المخاطر الخاصة بنا.

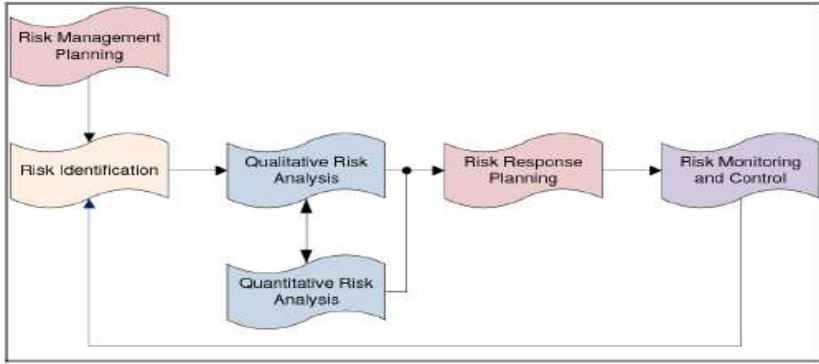


Figure (2:1): Risk Management Process (Alimohamadi, 2009)

دمج التفكير اللين في عملية إدارة المخاطر

بناء على الهدف الرئيسي لمبدأ العجاف ، والذي يهدف إلى تقليل الهدر قدر الإمكان. العمل الخالي من الهدر على تحسين انخفاض ربحية العقارات على مستوى العالم (عزيز ، ٢٠١٣) ، كما ذكرنا سابقا ، ينشأ العجاف من تكييف طريقة متقدمة للتحكم في التطوير مع العقارات. سواء أدركنا أم لا ، هناك تعايش متبادل بين التفكير الخالي من الهدر وعملية إدارة المخاطر. نظرا لأننا ندرك هذه العلاقة بين إدارة المخاطر والتفكير الخالي من الهدر ، يمكننا الجمع بينهما بشكل فعال وتعزيز الكفاءة وكذلك الأمن والسلامة في CI لدينا. توفر تطبيقات النموذج الخالي من الهدر استجابة سريعة مع الدرجة المطلوبة من المرونة في قطاع العقارات. مما يؤدي إلى فهم أكبر للمخاطر الخالية من الهدر ، وإدارة بيئة العمل (علي محمدي ، ٢٠٠٩).

سيكون دمج المفاهيم الخالية من الهدر في RMP للعقارات ممكنا بمساعدة الموارد المناسبة. يمكن أن تختلف هذه التقنيات الخالية من الهدر اعتمادا على الغرض ومجال تركيز المنظمة.



Figure (2:2): Lean Risk Management (Alimohamadi and Seddigh, 2009)

يمكننا تحقيق مستوى من الكفاءة والفعالية المحسنة في الخدمات العقارية من خلال استخدام الموارد الخالية من الهدر بشكل صحيح في عملية تكامل إدارة المخاطر. مع هذا الدمج ، تم تطبيق اعتماد سياسات العجاف على نظام إدارة المخاطر. من حيث تحسين قبول ورضا الموظفين والمشرفين المرتبطين ، سيكون هذا العمود الفقري في الحد من النفايات أثناء تنفيذ مراحل إدارة المخاطر. بعد البحث العميق في مراجعة الأدبيات السابقة ، هناك عدد قليل جدا من الدراسات التي ترتبط بين إدارة المخاطر الخالية من الهدر وإدارة المخاطر ، خاصة في إطار CI. درس Alimohamadi (٢٠٠٩) تنفيذ العجاف في RMP وفقا لوجهة نظر الهندسة الصناعية ، أي منظور التصنيع. نشرت دراستهم قبل أكثر من ١٠ سنوات. يستخدمون طريقة العصف الذهني لجمع البيانات بسبب خزنية المراجعة المتعلقة بهذا الموضوع. لذلك يحاول الباحث الاستفادة من دراستهم من خلال تحويل استنتاجاتهم وفحص المناسب وفقا لوجهات النظر العقارية. من خلال هذا القسم ، سيتم عرض قيمة دمج التفكير الخالي من الهدر في RMP للعقارات من خلال تحديد أسباب CWs من خلال RMP ، وكيف يمكن للتفكير الخالي من الهدر أن

يقلل من هذه النفائات في كل عملية مما يؤدي إلى ضمان تقدم عملية البناء بشكل عام و RMP بشكل خاص.

دور التخطيط الاستراتيجي في التخفيف من المخاطر في صناعة العقارات:

١. مرحلة التخطيط
 ٢. مرحلة تحديد المخاطر
 ٣. مرحلة تحليل المخاطر
 ٤. مرحلة الاستجابة للمخاطر
 ٥. مرحلة مراقبة المخاطر والسيطرة عليها
- للإجابة على سؤال البحث وهو "تحديد وشرح أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة القطاع العقاري في ضوء تخفيف المخاطر وإدارة الأزمات في مصر؟" للقيام بذلك ، تم إجراء استبيان مع الموظفين في الموظفين العاملين في شركة القطاع العقاري و كذلك المتعاملين مع القطاع. يتم توضيح محتوى الاستطلاع بناء على مراجعات (1 انظر الملحق) الأدبيات التي تمت مناقشتها سابقا.
كانت المصادر المستخدمة لهذه الأقسام مزيجا من:

- مقالات صحفية وتقارير استشارية
 - المنشورات الأكاديمية،
 - العروض التقديمية والكتب ،
- وضع هذا البحث الإطار النظري لهذه الأطروحة وكان حيويا في خلق أسئلة لأدلة المسح المستخدمة لجمع بيانات شركة القطاع العقاري في مصر.
طريقة تحليل البيانات:

ولكي تكون الدراسة دقيقة وموضوعية في تحقيق أهداف الدراسة وتتماشى مع خصوصياتها، فقد تم اعتماد دراسة الحالة للدراسة التفصيلية حالة الدراسة المتعمقة من أجل الحصول على أكبر قدر من المعلومات المفيدة في تشخيص الوضع الراهن ومعالجة المشاكل والثغرات.

حيث أن الاستبيان من أهم التقنيات التي يستخدمها البحث العلمي لخدمة مثل هذه الدراسات. واعتمد الباحث عليها في جمع البيانات من عينة الدراسة كوسيلة تسمح لنا بالإجابة على الأسئلة المطروحة للتعرف على الواقع القريب واتجاهات المبحوثين حول معايير البحث. تم إعداد الاستبيان بطريقة تنطبق على الجزء النظري من الدراسة في محاولة لاختبار الدراسة النظرية على الواقع التطبيقي.

مجتمع البحث والعينة

تألف مجتمع الدراسة من الموظفين و المتعاملين مع احد كبرى الشركات العقارية في مصر (شركة ماونت فيو). واستخدم الباحث عينة بسيطة بأكبر حجم ممكن من خلال توزيع الاستبيانات على الفئة المستهدفة. في حين كان حجم المجتمع ٨٠٠ موظف ، استخدم الباحث معادلة روبرت ماسون لحساب حجم العينة. حجم العينة يساوي (٢٥٩) مستجيبا. سيقوم الباحث بتوزيع (٢٩٠) استبانة للحصول على العدد المطلوب للعينة العشوائية المستهدفة. لتحديد الحد الأدنى لحجم العينة المناسب.

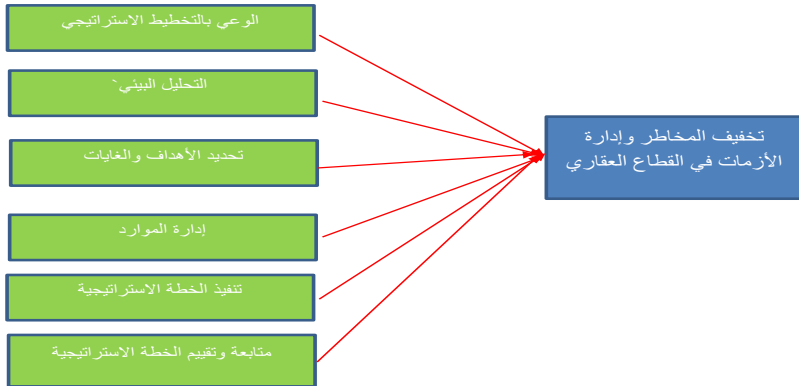
وبناء على المعادلة السابقة، كان حجم العينة المناسب 259 مستجيبا، وزع الباحث ٢٩٠ استبانة بعد ذلك، تلقى الباحث 272 استبانة صالحه.

١. تعريفات نموذج البحث والمتغيرات

يوضح الشكل التالي النموذج (العلاقة بين المتغيرات).

شكل (١.١): نموذج البحث

Figure (1.1): Research Model



Source: The researcher based on the previous studies

المصدر: الباحث بناء على الدراسات السابقة

- المتغيرات: المتغير هو أي شيء يمكن أن يأخذ قيما مختلفة أو متغيرة. يمكن أن تختلف القيم في أوقات مختلفة لنفس الكائن أو الشخص ، أو في نفس الوقت لكائنات أو أشخاص مختلفين. أمثلة على المتغيرات هي وحدات الإنتاج والتغيب والتحفيز. (مناهج البحث
- a) للأعمال نهج بناء المهارات الطبعة ٦ ، أو ما سيكاران وروجر بوجي ، (٢٠١٣)

● أربعة أنواع رئيسية من المتغيرات:

١. المتغير التابع (المعروف أيضا باسم متغير المعيار).
 ٢. المتغير المستقل (المعروف أيضا باسم متغير التنبؤ).
 ٣. المتغير المعتدل.
 ٤. المتغير الوسيط.
- المتغير التابع

المتغير التابع هو المتغير الذي يهتم الباحث بشكل أساسي. هدف الباحث هو فهم ووصف المتغير التابع ، أو شرح تقلبه ، أو التنبؤ به. بمعنى آخر ، إنه المتغير

الرئيسي الذي يفسح المجال للتحقيق كعامل قابل للتطبيق. من خلال تحليل المتغير التابع (أي العثر على المتغيرات التي تؤثر عليه) ، من الممكن العثور على إجابات أو حلول للمشكلة. لهذا الغرض ، سيكون الباحث مهتما بقياس وقياس المتغير التابع ، وكذلك المتغيرات الأخرى التي تؤثر على هذا المتغير.

● **المتغير التابع في بحثنا وهو تخفيف المخاطر وإدارة الأزمات في القطاع العقاري: مواجهه أزمات القطاع العقاري و كذلك المخاطر التي تهدد أكبر قطاع أقتصادي في مصر .**

● **المتغير المستقل**

من التخمين عموما أن المتغير المستقل هو المتغير الذي يؤثر على المتغير التابع بطريقة إيجابية أو سلبية. أي أنه عندما يكون المتغير المستقل موجودا ، يكون المتغير التابع موجودا أيضا ، ومع كل وحدة زيادة في المتغير المستقل ، هناك زيادة أو نقصان في المتغير التابع. بمعنى آخر ، يتم حساب التباين في المتغير التابع بواسطة المتغير المستقل

● **المتغير المستقل في بحثنا وهو التخطيط الاستراتيجي: التخطيط الاستراتيجي بكافه عناصره**

● **الوعي بالتخطيط الاستراتيجي**

● **التحليل البيئي**

● **تحديد الأهداف والغايات**

● **إدارة الموارد**

● **تنفيذ الخطة الاستراتيجية**

● **متابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية**

● **المتغير المعتدل**

هل له تأثير احتمالي قوي على العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع؟ أي أن وجود متغير ثالث (المتغير المعتدل) يعدل العلاقة الأصلية بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

• المتغير الوسيط

المتغير الوسيط (أو المتغير المتداخل) هو المتغير الذي يظهر بين الوقت الذي تبدأ فيه المتغيرات المستقلة في العمل للتأثير على المتغير التابع والوقت الذي يتم فيه الشعور بتأثيرها عليه. وبالتالي هناك جودة زمنية أو بعد زمني للمتغير الوسيط. بمعنى آخر ، يساعدك تشغيل متغير وسيط على نمذجة العملية. يظهر المتغير الوسيط كدالة للمتغير (المتغيرات) المستقلة التي تعمل في أي موقف ويساعد على تصور وشرح تأثير المتغير (المتغيرات) المستقلة على المتغير التابع.

جمع البيانات:

استخدمت الأدوات المصادر الأولية والثانوية على النحو التالي:

- **المصادر الأولية:** من أجل الحصول على البيانات اللازمة لهذا البحث تم تصميم استبيان وتعديله وفقا لتوصيات المشرف على الرسالة ولجنة من الخبراء. كما تم إجراء مقابلات معمقة مع بعض الموظفين والرؤساء التنفيذيين للقطاع العقاري في مصر من أجل الحصول على بيانات نوعية. تم تحليل الخصائص النوعية والكمية للظواهر إحصائيا عن طريق الاختبارات الإحصائية المناسبة من أجل الوصول إلى مؤشرات الدلالة والقيمة لدعم البحث.
- **المصادر الثانوية:** استخدم البحث مصادر بيانات ثانوية لمعالجة الإطار النظري للدراسة من خلال ما يلي:

- (a) المجالات العلمية والدوريات والكتب المدرسية والمجلات الأكاديمية.
- (b) الرسائل والأطروحات التي يتم الوصول إليها من خلال مكتبات الجامعات.
- (c) الأوراق البحثية والمقالات التجارية والتقارير المتعلقة بموضوع الدراسة.
- (d) المصادر على الإنترنت والموقع الإلكتروني.

تحليل البيانات

سيقوم التحليل بترتيب كل مجموعة من المتغيرات وفقا لمتوسطها ، وستحصل العبارة ذات المتوسط الأعلى على ١. يختبر التحليل ما إذا كانت هناك فروق إحصائية بين المستجيبين لكل قسم .

اختبارتي

وفقا لبيرمان (٢٠٠٧) ، هناك أربعة افتراضات لاختبار T يجب الوفاء بها قبل فحص التنويم المغناطيسي للبحث. الافتراضات الأربعة هي:

- أحد المتغيرين متصل، والمتغير الآخر ثنائي التفرع.
- التوزيعان لهما فروق متساوية.
- الملاحظات مستقلة.
- يتم توزيع التوزيعين عادة.

في حالتنا تكون جميع المتغيرات مستقلة، ويكون المؤشران (أثر التخطيط الاستراتيجي على تخفيف الأخطار و أداره الأزمات) مستمرين، في حين أن ملاحظة كل العبارات ثنائية التفرع (موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، وغير موافق تماما). لذلك ، يختبر التحليل الفروق المتساوية فقط باستخدام "اختبار ليفين لتساوي التباين". بالإضافة إلى ذلك ، يتم إدارة اختبار الحالة الطبيعية باستخدام اختبار Smirnov-Kolmogorov لأن حجم العينة أكثر من ٥٠ ملاحظة.

سيناقش البيان التالي نتائج مقاييس المتغيرات الفرعية للتخطيط الاستراتيجي وأثره على تخفيف الأخطار و أداره الأزمات.

النتائج:

١. هناك علاقة إيجابية معنوية بين كفاءة التخطيط الاستراتيجي في تخفيف المخاطر وإدارة الأزمات في القطاع العقاري في مصر.
٢. هناك علاقة إيجابية مباشرة بين الوعي بالتخطيط الاستراتيجي وتخفيف المخاطر وإدارة الأزمات في القطاع العقاري في مصر.
٣. هناك علاقة إيجابية مباشرة بين التحليل البيئي وتخفيف المخاطر وإدارة الأزمات في قطاع العقارات في مصر.
٤. هناك علاقة إيجابية مباشرة بين تحديد الأهداف والغايات وتخفيف المخاطر وإدارة الأزمات في القطاع العقاري في مصر.

٥. هناك علاقة إيجابية مباشرة بين إدارة الموارد وتخفيف المخاطر وإدارة الأزمات في القطاع العقاري في مصر.
٦. هناك علاقة إيجابية مباشرة بين تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتخفيف المخاطر وإدارة الأزمات في القطاع العقاري في مصر.
٧. هناك علاقة إيجابية مباشرة بين مراقبة وتقييم الخطة الاستراتيجية وتخفيف المخاطر وإدارة الأزمات في القطاع العقاري في مصر.
٨. يتكون حجم عينة الاستطلاع من ٢٧٢ مشاركا معظمهم يعملون في قطاع عقاري في مصر. تتكون العينة من ٧٠ (٢٥.٧٪) من الإناث و ٢٠٢ (٧٤.٣٪) من الذكور. كما هو مبين في الجدول التالي (١.د).
٩. تظهر البيانات أن ٨.٨٪ من العينة كانت في النطاق ٢٥-٣٤ سنة ، و ٤٠.٤٪ من العينة كانت في النطاق ٣٥-٤٤ سنة ، و ٤٠.١٪ من العينة كانت في النطاق ٤٥-٥٤ سنة ، وأخيرا ٩.٢٪ من العينة كانت في النطاق ٥٥ أو أعلى.
١٠. وفقا للمستوى التعليمي ، ٥٤.٨٪ حاصلون على درجة البكالوريوس (بكالوريوس ، بكالوريوس ، ماجستير ، ماجستير ، ماجستير ، فقط حاصلون على درجة الماجستير (ماجستير ، بكالوريوس ، بكالوريوس) ، ٣٥.٧٪ حاصلون على درجة على درجة الدكتوراه (دكتوراه) . يتمتع المستجيبون بخلفية تعليمية كافية للإجابة على هذا الاستبيان وتطبيق الأساليب والاستراتيجيات الحديثة.
١١. أما بالنسبة للخبرة: ١٤.٧٪ كانوا في الفئة من ١٠ إلى ١٥ سنة ، و ١٩.٥٪ كانوا في فئة ١٥ إلى ٢٠ سنة ، وأخيرا ٦١.٤٪ كانوا في فئة ٢٠ سنة وأكثر.
١٢. بالنسبة لحجم المنظمة بناء على عدد الموظفين: ٦.٦٪ كانوا في فئة أقل من ٥٠ موظفا ، و ٦.٦٪ كانوا في فئة ١٠٠ موظف ، وأخيرا ٨٦٪ كانوا في فئة أكثر من ١٠٠ موظف.
١٣. أما بالنسبة لعدد المشاريع خلال السنوات الثلاث الأخيرة: ٥.٩٪ كانت في فئة المشروع الواحد، و ١٢.٥٪ كانت في فئة ٢-٣ مشاريع، وأخيرا ٨١.٦٪ كانت في فئة أكثر من ٤ مشاريع.

١٤. أما بالنسبة لمدى تأثير الأزمة الاقتصادية على مؤسستك: ٩.٦٪ كانوا في فئة منخفضة ، و ٣٧.٩٪ في الفئة معتدلة ، وأخيرا ٥٢.٦٪ كانوا في فئة عالية وعالية جدا.

١٥. أما بالنسبة لمدى الإجراءات الوقائية المطبقة في مؤسستك: ١٢.١٪ كانت في فئة منخفضة ، و ٣٩.٣٪ كانت في فئة معتدلة ، وأخيرا ٤٨.٥٪ كانت في فئة عالية وعالية جدا.

١٦. لاختبار الفرضية المقترحة ، استخدم اختبار الارتباط. نظرا لأن جميع المتغيرات لا يتم توزيعها بشكل طبيعي ، يجب استخدام ارتباط سبيرمان (الرتبة) ، حيث نتج عن الاختبار معامل ارتباط إيجابي (.٦١١ **) و (Sig (2-tailed) (٠.٠٠٠) مما يدل على أن:

"هناك علاقة مباشرة ذات دلالة إحصائية بين تخفيف المخاطر على العقارات في ظل الأزمة الاقتصادية وكفاءة التخطيط الاستراتيجي".

التوصيات:

١. يجب على الشركات العقارية في مصر إعطاء الأولوية لدمج مبادئ إدارة المخاطر في عمليات صنع القرار الاستراتيجي.
٢. يعد الاستثمار في برامج التدريب والتطوير للموظفين أمرا ضروريا لتعزيز الوعي بالمخاطر وقدرات الإدارة.
٣. إجراء تقييمات منتظمة للمخاطر وتمارين تخطيط السيناريوهات لتحديد التهديدات المحتملة ومعالجتها بشكل استباقي.
٤. الاستفادة من التكنولوجيا وأدوات تحليل البيانات لتسهيل مراقبة المخاطر وإعداد التقارير بشكل أفضل في القطاع العقاري.
٥. التواصل مع خبراء الصناعة والاستشاريين لاكتساب رؤى حول أفضل الممارسات لإدارة المخاطر الاستراتيجية في سوق العقارات المصري.

حدود الدراسة :

تخضع هذه الدراسة للحدود التالية:

١. **** توافر البيانات ****: يمكن أن يؤدي التوافر المحدود للبيانات ، خاصة في مناطق أو فترات محددة ، إلى تقييد عمق ونطاق البحث خاصة فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي.
٢. **** حجم العينة ****: قد لا يكون حجم العينة الصغير ممثلاً لقطاع العقارات بأكمله في مصر ويمكن أن يؤثر على قابلية تعميم النتائج.
٣. **** التحيز البحثي ****: يمكن أن يؤدي التحيز في جمع البيانات أو تحليلها أو تفسيرها إلى تحريف النتائج والمساس بصحة البحث.
٤. **** العوامل الخارجية ****: يمكن أن تؤثر العوامل الخارجية مثل عدم الاستقرار السياسي أو التقلبات الاقتصادية أو التغييرات التنظيمية على النتائج وتحد من دقة نتائج البحث.
٥. **** قيود الوقت ****: يمكن أن يؤدي الوقت المحدود لإجراء البحث إلى تقييد دقة الدراسة وقد يؤدي إلى تحليل سطحي تم جمع البيانات الخاصة بالدراسة خلال الفترة من عام ٢٠٢٢ إلى عام ٢٠٢٣. يستخدم الباحث مستوى ثقة ٩٥٪ في اختبار الفرضيات وتعميم النتائج ، وهو المستوى الأكثر قبولاً في دراسات الحالة بشكل عام. هذا يعني أن أي نتيجة إحصائية على هذا المستوى ومستويات الثقة أدناه
٦. **** الوصول إلى خبراء الصناعة ****: قد يؤدي عدم الوصول إلى خبراء الصناعة أو أصحاب المصلحة الرئيسيين إلى إعاقة قدرة الباحث على جمع الأفكار ووجهات النظر الحاسمة للدراسة.
٧. **** الحواجز اللغوية والثقافية ****: يمكن أن تشكل الاختلافات في اللغة والثقافة تحديات في التواصل الفعال مع المشاركين وفهم سياق البحث. وتم عمل الاستبيان باللغتين العربية و الأنجليزية للتغلب على الحواجز اللغوية

توصيات للدراسات المستقبلية بشأن الموضوع

تضمنت هذه الدراسة البحثية الحالية النتائج التي خلصت إلى أن الإدارة الاستراتيجية إلزامية للتغلب على المخاطر وتخفيفها وإدارة الأزمات في القطاع العقاري في مصر الجيل الأول من إدارة الأعمال وإجراء انتقال ناجح ، لاستكشاف القضايا والتحديات القطاع العقاري في مصر خاصة خلال السنوات الـ ١٥ الماضية. ومع ذلك ، تحدد النتائج العديد من الجوانب المتعلقة بأهمية التخطيط الاستراتيجي للتخفيف من المخاطر والأزمات ، لكنها عممت فيما يتعلق بالأعمال الأخرى. الشركات العقارية غير متجانسة تماما. يؤثر الموقع الجغرافي والصناعة أيضا على الشركات ، لذا أوصت بأنه من خلال تطبيق نفس الاستراتيجية والخطة ، يمكن للباحث المستقبلي التقدم إلى مواقع جغرافية أخرى ويمكنه زيادة حجم العينة. القيد الثاني هو أن هذه الدراسة عبارة عن بحث استكشافي نوعي قائم على الحالة من الشركات واستكشاف ظاهرة تخفيف المخاطر وإدارة الأزمات..

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى مناقشة موجزة حول تأثير التخطيط الاستراتيجي في التخفيف من المخاطر وإدارة الأزمات للقطاع العقاري في مصر. التأكيد على العوامل المؤثرة في إدارة مشروعات القطاع العقاري، في الدول النامية والمتقدمة بشكل عام، وخاصة في مصر. وتهدف الدراسة إلى إثبات وجود أو عدم وجود ممارسات التخطيط الاستراتيجي بين الشركات العقارية بشكل تجريبي وتحديد ما إذا كان تبني التخطيط الرسمي يؤثر على الأداء وتخفيف المخاطر وإدارة الأزمات. وكذلك ترتيب هذه العوامل من حيث الأهمية ودرجة التأثير وتقديم مقترحات للممارسات المطبقة في هيكل إدارة القطاع العقاري. تتضمن هذه المقدمة المشكلة والهدف والأهداف والافتراضات والقيود ونظرة عامة على هيكل البحث.

وتتبع أهميه هذه الدراسة من وجهات نظر مختلفة على النحو التالي:

أولاً: الأهمية النظرية: الاستخدام والتطبيق المتزايد للتخطيط الاستراتيجي في المجالات المختلفة. تعتبر هذه الدراسة مرجعا مهما للمهتمين والمشاركين في مجال

البحث. نظرا لأنه يدرس إطار التخطيط الاستراتيجي واعتماد القواعد ، والتي لها فوائد مهمة لتعزيز الكفاءة والفعالية وتقليل الآثار المترتبة على تخفيف المخاطر وإدارة الأزمات في مصر. عدم وجود دراسات للقطاع الخاص حول تأثير التخطيط الاستراتيجي على تخفيف المخاطر وإدارة الأزمات في مصر – حسب معرفة الباحث. هذه الدراسة هي مساهمة في تطوير المعرفة الجديدة للباحثين المهتمين بفهم محركات تطبيق التخطيط الاستراتيجي وآثاره.

ثانيا: الأهمية العملية: قد تساعد هذه الدراسة مؤسسات القطاع الخاص على معرفة كيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي بفعالية. تقدم هذه الدراسة بعض الاقتراحات لزيادة وعي أصحاب الشركات والرؤساء التنفيذيين حول غرس التخطيط الاستراتيجي وكيفية التعامل بشكل استباقي مع الأزمات.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. تستخدم الدراسة منهجا تحليليا وصفيا باستخدام استبانة لجمع البيانات حيث يعتبر المنهج الأكثر شيوعا والأنسب للدراسات التجارية والاجتماعية. يعتمد هذا التصنيف على العلاقة التي تم التأكيد عليها في نموذج البحث

المراجع

- Aba-Bulgu, M., and Islam, S. (2007) *Corporate Crisis and Risk Management: Modeling, Strategies and Sme Application*. Amsterdam, The Netherlands: Elsevier LTD.
- Abd-Elaal, R. (2008) *Methods of Crises Management to Public Schools Principals in Gaza Governorates and their Relationship to Strategic Planning*. Master Thesis, Islamic University, Faculty of Education, Educational Administration Department, Palestine
- Abu Ajwa, Rami. (2018). *The Role of Strategic Management in Achieving Administrative Creativity, An Applied Study in Islamic Banks* (Unpublished Master's Thesis), Management and Politics Academy for Graduate Studies, Al-Aqsa University, Palestine.

- Abu Ghali, Salah. (2018). Strategic planning practices of women in the municipalities of Gaza governorates and their impact on improving institutional performance (unpublished master's thesis). Academy of Management and Politics, Palestine.
- Abu Karaa, Saleh. (2021). Obstacles to implementing strategic planning at the College of Education, Bani Walid University from the point of view of the heads of scientific departments. *Journal of Colleges of Education*, 2 (22), 1-20.
- Abu Rahma, Abdul Basit (2021). Strategic Planning in Governmental Hospitals in the Governorates, An Applied Study on a Sample of Hospitals, 2009 - 2019, *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 5 (6) 1-18.
- Abu Rizk, S. (Producer). (2003). Risk and uncertainty in construction: an overview [A presentation] Retrieved from <http://www.websrv.construction.ualberta.ca/PapersandPresentations/Riskanalysisandmanagement-SAbourizk.pdf>
- Adedokun, O. A., Ogunsemi, D. R., Aje, I. O., Awodele, O. A., and Dairo, D. O. (2013). Evaluation of qualitative risk analysis techniques in selected large construction companies in Nigeria. *Journal of Facilities Management*, 11(2), 123-135.
- Agha, Ihsan, (2002) Educational research, its components, methods and tools. I 1. Gaza: Palestine Press
- Agha, Mahmoud. (2020)The role of strategic planning in achieving the quality of higher education from the point of view of workers in Palestinian universities) an unpublished master's thesis. The Islamic University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Gaza, Palestine.

- Ahmed Al-Kurdi. (2010). Strategic planning and its importance for banks, research submitted to the Department of Business Administration, Benha University.
- Ahmed, A. (2002) *Educational Crisis Management in Schools: Causes and Treatment*. Cairo: Dar El Fekr El-Araby.
- Ahmed, Mohamed. (2017). The role of strategic planning in achieving competitive advantage in the institution A case study of the National Fund for Savings and Reserves - Bank - Koba - Algiers (unpublished master's thesis).
- Aishawy, Wahiba (2021). Strategic planning for human resources and its impact on the performance of human resources, a field study at Sonatrach. *Journal of Advanced Economic Research*, 6 (1), 176-185.
- Akintoye, A. S., and MacLeod, M. (1997). Risk analysis and management in construction. *International journal of project management*, 15(1), 31-38.
- Akinyele S. T. and Fasogbon O. I., (2010). Impact of Strategic Planning on Organizational Performance and Survival. *Research Journal of Business Management*. 4(1), pp 62-71.
- Al Amri, T and Marey, M. (2020). Impact of Covid-19 on Oman's Real Estate Industry. *Technium Social Sciences Journal*, 9(1), 661-670.
- Al-Ajmi, Hamad (2021). The Impact of Administrative Creativity in Achieving Competitive Advantage “The mediating role of the educated organization’s elements in Kuwaiti industrial companies.” *International Journal of Humanities and Social Sciences*, (19), 410-433.
- Al-Aomar, R. (2012). Analysis of lean construction practices at Abu Dhabi construction industry. *Lean construction journal*.
- Al-Areeqi, Mansour Mohammed (2017). *Strategic Management*, Sana'a, Yemen: Al-Ameen Center for Publishing and Distribution.

- Al-Dirawi, Ayman. (2017)The impact of strategic planning on the performance of organizations: An applied study on NGOs working in the Gaza Strip. *Palestine University Journal for Research and Studies*, 7 (1), 273 302
- Al-Dirawi, Bashir. (2021). The Impact of Strategic Planning on Administrative Networking “A Field Study: The Islamic National Bank - Gaza Strip” (unpublished master’s thesis). Al-Aqsa University, College of Finance and Administration, Gaza, Palestine.
- Al-Jerjawi, Ziyad. (2010)The educational methodological rules for constructing a scale of need identification. Volume 2. Palestine: Ibn Al-Jarrah Press.
- Al-Khafaji, Nima. (2010). Strategic Management: Entries, Concepts and Operations. Second Edition. Amman (Jordan): House of Culture for Publishing and Distribution.
- Al-Sari, M. I., Al-Khatib, I. A., Avraamides, M., and Fatta-Kassinou, D. (2012). A study on the attitudes and behavioural influence of construction waste management in occupied Palestinian territory. *Waste Management and Research*, 30(2), 122-136.
- Andrade, S., Ozturen, A., and Bayighomog, S. (2020). *Innovative Behaviors, Employee Creativity, and Sustainable Competitive Advantage: A Moderated Mediation*, *Licensee MDPI*, 12(8), 1-18.
- Assaf, Mahmoud. (2021). Requirements for the sustainability of the competitive advantage of NGOs in the Gaza Strip (Palestine) University of Sharjah *Journal for Humanities and Social Sciences*, 17 (37), 749-784.
- Atique, S. (2020). A nursing informatics response to COVID`19: perspectives from five regions of the world. *Journal of Advanced Nursing*.
- Ayasra, Maan and Kubaisi, Juma (2018). Strategic planning in private universities to achieve competitive advantage and its

- relationship to community development. *Jerash Journal for Research and Studies*, 19 (1), 91-115.
- Ayed, Abdul Latif and Omar, Omar. (2020). The Impact of Strategic Planning on the Performance of Yemeni Universities: A Field Study. *The Arab Journal for Quality Assurance of University Education*, 13 (44), 101-126.
 - Ballard and Howell. (2003a). *Competing construction management paradigms*. Paper presented at the Construction Research Congress: Wind of Change: Integration and Innovation.
 - Ballard. (2000) *The last planner system of production control*. University of Birmingham,
 - Banaitiene, N., and Banaitis, A. (2012). Risk management in construction projects. In *Risk Management: Current Issues and Challenges* (pp. 429-448).
 - Baraka, H. (2019). Risk in the Construction Industry. *Current Trends in Civil and Structural Engineering - CTCSE*.
 - Bartol, K. M., and Martin, D. C. (1991). *Management*. New York: McGraw-Hill.
 - Bashir, A., Suresh, S., Proverbs, D., and Gameson, R. (2011). *A critical, theoretical, review of the impacts of lean construction tools in reducing accidents on construction sites*. Paper presented at the Proceedings of 27th Annual ARCOM Conference, Bristol, UK Association of Researchers in Construction Management.
 - Ben-David, I., and Raz, T. (2001). An integrated approach for risk response development in project planning. *Journal of the Operational Research Society*, 52(1), 14-25.
 - Berg, H.-P. (2010). Risk management: procedures, methods and experiences. *Reliability: Theory Applications*, 5(2017).

- Bhasin, S. (2015). *Lean management beyond manufacturing*: Springer, Cham.
- Boin, A. and P. Lagadec (2000) _Preparing for the future: critical challenges in crisis management', *Journal of Contingencies and Crisis Management*. **8**(4), 185–191.
- Bourque, L., and Fielder, E. P. (2003). *How to conduct self-administered and mail surveys* (2nd edition ed. Vol. 3): Sage Publication
- Bradley, L. G., and Vretrras, A. T. (1990). Strategic planning and the secondary principal--The key approach to success. *NASSP Bulletin*.74 (524), 30-37.
- Brent, W (2004) _Chaos, crises and disasters: A strategic approach to crisis management in the tourism industry', *Tourism Management*, **25**, 669–683.
- Burnett, J. (2018) _A strategic approach to managing crises, *Public Relations Review*, **24**(4), 475–484.
- Burtonshaw-Gunn, S. A. (2017). *Risk and financial management in construction*: Routledge.
- Bygballe, L. E., and Swärd, A. (2014). *Implementing lean construction: a practice perspective*. Paper presented at the Proceedings of the 22nd Conference of the International Group of Lean Construction (IGLC).
- Caltrans. (2012). Project risk management handbook: A scalable approach. In: Dept. of Transportation Sacramento, CA.
- Carr, V., and Tah, J. (2001). A fuzzy approach to construction project risk-assessment and analysis: construction project risk-management system. *Advances in engineering software*, 32(10-11), 847-857.
- Charan, J., and Biswas, T. (2013). How to calculate sample size for different study designs in medical research? *Indian journal of psychological medicine*, 35(2), 121.

- Coombs, T. (2012) *Ongoing Crisis Communication*. (Third edition.) Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- D'Amico, J. J. (1988). Strategic planning for educational reform and improvement. *Planning and Changing*. 19(4), 237-51.
- Denzer, M., Muenzl, N., Sonnabend, F. A., and Haghsheno, S. (2015). *Analysis of definitions and quantification of waste in construction*. Paper presented at the Proceedings of the 23rd Annual Conference of the International Group for Lean Construction, Perth, Australia.
- Ebrahimnejad, S., Mousavi, S. M., and Seyrafianpour, H. (2010). Risk identification and assessment for build–operate–transfer projects: A fuzzy multi attribute decision-making model. *Expert systems with Applications*, 37(1), 575-586.
- Education and Learning Wales. (2001). *Estate Management Manual Risk management*.
- Ehsan, N., Mirza, E., Alam, M., and Ishaque, A. (2010). *Risk management in construction industry*. Paper presented at the Computer Science and Information Technology (ICCSIT), 2010 3rd IEEE International Conference on Computer Science and Information Technology—ICCSIT.
- El Ezaby Ben M'hidi Oum El Bouaghi University, Faculty of Economics, Commercial and Management Sciences, Algeria.
- Elkhalfifa, A. (2016). The magnitude of barriers facing the development of the construction and building materials industries in developing countries, with special reference to Sudan in Africa. *Habitat International*, 54, 189-198.
- Enshassi, A., and Mayer, P. E. (2001). *Managing risks in construction projects*, 18th Internationales Deutsches Projekt Management Forum. Paper presented at the Managing risks in construction projects, 18th Internationales Deutsches Projekt Management Forum.

- Faulkner, B., (2001) 'Towards a framework for tourism disaster management', *Tourism Management*, **22**(2), 135-147.
- Ferreira, J., Coelho, A., and Moutinho, L. (2020). *Dynamic capabilities, creativity and innovation capability and their impact on competitive advantage and firm performance: The moderating role of entrepreneurial orientation*, *Licensee MDPI*, **12**(8)1-18.
- Field at the level of sports institutions in eastern Algeria (unpublished doctoral thesis). Mohamed Khider University of Biskra, Institute of Sciences and Techniques of Physical and Sports Activities, Algeria.
- Flanagan, R., and Norman, G. (1993). *Risk Management and Construction* (second Edition edition).
- Floricel, S., and Miller, R. (2001). Strategizing for anticipated risks and turbulence in large-scale engineering projects. *International journal of project management*, **19**(8), 445-455.
- Formoso, C. T., Soibelman, L., De Cesare, C., and Isatto, E. L. (2002). Material waste in building industry: main causes and prevention. *Journal of construction Engineering Management*, **128**(4), 316-325.
- Ghaderi, Z., Som, A. P. M., and Wang, J. (2014) 'Organizational learning in tourism crisis management: An experience from Malaysia', *Journal of Travel and Tourism Marketing*, **31**(5), 627-648.
- Ghaderi, Z., Som, A., and Henderson, J. (2012) 'Tourism crises and island destinations: Experiences in Penang, Malaysia', *Tourism Management Perspectives*, **2-3**, 79-84.
- Ghanami, Sabrina and Soltani, Laila (2021) The impact of strategic planning on achieving competitive advantage in economic institutions, a field study in the commercial industrial complex (Houdna Mills) in M'sila (unpublished master's thesis). Mohamed Boudiaf University in M'sila, Faculty of Economics, Commercial and Management Sciences, Algeria.

- Groh, M. (2014) 'Strategic management in times of crisis', *American Journal of Economics and Business Administration*, 6(2), 49-57.
- H. (2001) *Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Hamzaoui, F., Taillandier, F., Mehdizadeh, R., Breysse, D., and Allal, A. (2015). Evolutive Risk Breakdown Structure for managing construction project risks: application to a railway project in Algeria. *European Journal of Environmental Civil Engineering*, 19(2), 238-262.
- Hosseini, S. A., Nikakhtar, A., Wong, K., and Zavichi, A. (2012). Implementing Lean Construction Theory into Construction Processes' Waste Management. In *ICSDC 2011: Integrating Sustainability Practices in the Construction Industry* (pp. 414-420).
- Huang, Y.-L., Huang, P.-H., and Hsieh, C.-H. (2013). Management of unexpected project risk events by the icss and dummy garch model. *Journal of Information Optimization Sciences*, 34(4-5), 261-279.
- Jaafari, A. (2001). Management of risks, uncertainties and opportunities on projects: time for a fundamental shift. *International journal of project management*, 19(2), 89-101.
- Jannadi, O. A., and Almishari, S. (2003). Risk Assessment in Construction. *129(5)*, 492-500. doi:doi:10.1061/(ASCE)0733-9364(2003)129:5(492)
- Jha, K. N., and Devaya, M. (2008). Modelling the risks faced by Indian construction companies assessing international projects. *26(4)*, 337-348.
- Kartam, N. A., and Kartam, S. A. (2001). Risk and its management in the Kuwaiti construction industry: a contractors' perspective. *International journal of project management*, 19(6), 325-335.
- Kazem, Al-Harith (2021). Strategic tax planning and its impact on reducing tax evasion. *Journal of Accounting and Financial Studies*, 16 (57). 1-13.

- Klemetti, A. (2006). *Risk management in construction project networks*. Helsinki University of Technology, Laboratory of Industrial Management report, 2006/2,
- Kornelius, H. Supratikno, H., and Bernarto, I. (2021). Strategic Planning and Firm Performance: The Mediating Role of Strategic Maneuverability, *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 479–486
- Koushki, P., Al-Rashid, K., and Kartam, N. (2005). Delays and cost increases in the construction of private residential projects in Kuwait. *Construction Management Economics*, 23(3), 285-294.
- Leather, Muhammad. (2021), the role of human resources management in achieving competitive advantage in sports institutions, a study
- M. (2004) *Crisis Management Skills: The Crisis between Prevention and Control. The Center for the Development of Performance and Development*. (Fourth Ed.) Cairo (Arabic reference).
- M., and Spillan, J. (2005) ‘Crisis Planning Increasing Effectiveness, Decreasing Discomfort’, *Journal of Business and Economics Research*, 3(4), 19-24.
- Mahamid, I. (2011). Risk matrix for factors affecting time delay in road construction projects: owners' perspective. *Engineering, Construction Architectural Management*, 18(6), 609-617.
- Maliha, Mahmoud. (2016). The reality of strategic planning and its role in the sustainability of social services organizations in the Gaza Strip, Master's thesis (unpublished), Academy of Management and Politics, Al-Aqsa University, Palestine.
- Mao, X., and Zhang, X. (2008). Construction process reengineering by integrating lean principles and computer simulation techniques. *Journal of construction Engineering Management*, 134(5), 371-381.

- McConnell, A. and L. Drennan (2006) _Mission impossible? Planning and preparing for crises, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, **14**(2), 59–70.
- Michael Porter (L'avantage Concurrentiel) Dunod, 1 Edition, Paris, 1999, p 01.
- Mintzberg, H. (1994). The rise and fall of strategic planning. Hemel Hempstead: Prentice Hall Europe.
- Mogendorff, D. A. (2008) Crisis management. In, Jones, P., and Pizam, A. (edit.), *Handbook of Hospitality Operations and IT*, Butter Worth-Heinemann Publications, Elsevier LTD.
- Moldof, E. P. (1993). Schools and strategic planning: Using a traditional business tool. *School Business Affairs*. 59(2), 21-24.
- Motaleb, O., and KISHK, M. (2012). Risk Response Plan Framework for Housing Construction Project Delay in the UAE. COBRA. *Proceedings of RICS, Arizona State University*.
- Muhaisen, A., and Ahlbäck, J. (2012). *Towards sustainable construction and green jobs in the Gaza Strip*.
- Muhammad, Amr. (2020). The impact of empowering workers on achieving competitive advantage in the Egyptian Boxing Federation. *Assiut Journal of Physical Education Sciences and Arts*, 539-579.
- Muhammad, Othman and Al-Bashir, Abu Sufyan and Mukhtar, Hassan (2021). Obstacles to the implementation of strategic planning in public universities. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 7(3), 205-230.
- Nicholas, J. (2018). *Lean production for competitive advantage: a comprehensive guide to lean methodologies and management practices*: Productivity Press.

- Nikakhtar, A., Hosseini, A. A., Wong, K. Y., and Zavichi, A. (2015). Application of lean construction principles to reduce construction process waste using computer simulation: a case study. *International Journal of Services Operations Management*, 20(4), 461-480.
- Obeidat et al., (2015) scientific research, its concept, methods and tools. I 1. Amman: Dar Al-Fikr for Printing and Publishing.
- Ofori, G. (2012). Developing the Real Estate Industry in Ghana: the case for a central agency. A concept paper prepared for improving the Real Estate industry in Ghana. National University of Singapore, 3-18.
- Osaily, N. (2010). The key Barriers to Implementing Sustainable Real Estate in It isst Bank–Palestine. UK: University of Wales.
- OSPMI. (2007). Project risk management handbook: Threats and opportunities. In: Office of Statewide Project Management Improvement (OSPMI) Sacramento, CA.
- Oyegoke, A. S. (2006). Construction industry overview in the UK, US, Japan and Finland: a comparative analysis. *Journal of Construction Research*, 7(01n02), 13-31.
- P. (2001) _From strategic planning to visioning: Tools for navigating the future_, *Public Management*, 83(4), 23-28.
- Pearson, C., and Mitroff, I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management', *Academy of Management*, 7(1), 48-59.
- Piney, C. (2002). *Risk response planning: selecting the right strategy*. Paper presented at the Fifth European project management conference, PMI Europe.
- Pitts, R. and Lei, D. (2006) Strategic Management. Fourth Edition, Thomson Southwestern.

- PMBOK. (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK)* (fifth Edition edition.).
- PMBOK®. (2017). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*: John Wiley and Sons.
- PMI. (2013). *guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*. Paper presented at the Project Management Institute.
- Pollard, D. and Hotho, S., (2006). Crises, scenarios and the strategic management process. *Management Decision*, 44(6), 721–736.
- Potjanajaruwit, P. (2018). Competitive advantage effects on firm performance: A case study of startups in Thailand. *Journal of International Studies*, 10(1), 104-111.
- Preble, J. (2017) _Integrating the crisis management perspective into the strategic management process_, *Journal of Management Studies*, 34(5), 769–791.
- Racherla, P. and Hu, C.A. (2009) _Framework for knowledge-based crisis management in the hospitality and tourism industry. *Cornell hospitality quarterly*, 50(4), 1-17.
- Raftery, J. (2003). *Risk analysis in project management*: Routledge.
- Rizk, Fatima. (2020) The degree of availability of requirements for the use of big data in strategic planning at the Ministry of Education (unpublished master's thesis). The Islamic University, College of Education, Gaza, Palestine.
- Saeed, Mohammed and Al-Saeeda, Amer. (2020). The Impact of Knowledge Management Application on Achieving Competitive Advantage: A Case Study of Amarapac Magazine, - Jordan Mobile Services Company Limited "Zain", 2017-2018, 1(38), 27-46.

- Saleh, N. M. (2018). *Safety Improvement through the Application of Lean Construction Techniques in Construction Projects*. (Master in Civil Engineering), IUG,
- Salem, Ahmed (2021). Strategic Planning for Building Human Resources at Al-Arish University: A Suggested Application Model. *Journal of Arab Studies in Education and Psychology*, 7 (129), 67-98
- Salem, Ahmed Abdel Azim. (2021). Strategic planning for building human resources at the University of Al-Arish, a proposed application model. *Arab Studies in Education and Psychology*, 129 (129), 67-98.
- Salem, Ahmed and Talba, Amina and Al-Akkawi, Samar (2021). The reality of strategic planning in basic education schools in North Sinai and its role in improving institutional performance (a field study). *Journal of the College of Education*, 9 (27), 203-224
- Sarkar, D. (2012). Decision tree analysis for project risk mitigation options for underground metro rail project. *International Journal of Decision Sciences, Risk Management*, 4(1-2), 25-37.
- Seeger, M., Sellnow, T., and Ulmer, R. (2003) *Communication and Organizational Crisis*. Westport, CT: Praeger Publishers.
- Seyedhoseini, S. M., Noori, S., and Hatefi, M. A. (2009). An integrated methodology for assessment and selection of the project risk response actions. *Risk Analysis: An International Journal*, 29(5), 752-763.
- Simon, P. (1997). PRAM Project Risk Analysis and Management Guide-Association for Project Management. *High Wycombe, UK*.
- Sotirios, V., and Nikolaos, G. (2016) Measurement of Strategic Management Effectiveness in Tourism Enterprises. In: *International Conference on "Business, Economics, Social Science and Humanities"* BESSH-2016, *Proceedings of a conference, Sydney*, Vol. 146- Issue.3, 41-45.

- Sterman, J. D. (1992). System dynamics modeling for project management. *Unpublished manuscript, Cambridge, MA, 246.*
- Tarifi, N. (2021). A Critical Review of Theoretical Aspects of Strategic Planning and Firm Performance. *Open Journal of Business and Management, 9, 1980-1996.*
- Taylan, O., Bafail, A. O., Abdulaal, R. M., and Kabli, M. R. (2014). Construction projects selection and risk assessment by fuzzy AHP and fuzzy TOPSIS methodologies. *Applied Soft Computing, 17, 105-116.*
- Tummala, V. R., and Burchett, J. F. (1999). Applying a risk management process (RMP) to manage cost risk for an EHV transmission line project. *International journal of project management, 17(4), 223-235.*
- Vargo, J., and Seville, E. (2011) _Crisis strategic planning for SMEs: finding the silver lining. *International Journal of Production Research*، 49(18), 5619–5635.
- Wang, J. and Ritchie, B. W. (2012) _Understanding accommodation managers ‘crisis planning intention: An application of the theory of planned behavior‘, *Tourism Management, 33, 1057–1067.*
- Wang, J., Hutchins, H., and Garavan, T. (2009) _Exploring the strategic role of human resource development in organizational crisis management‘, *Human Resource Development Review, 8(1), 22-53.*
- Warsame, A. (2011). Performance of Real Estate Projects: Essays on Supplier Structure, Real Estate Costs and Quality Improvement (Doctoral dissertation, KTH Royal Institute of Technology).
- Yoe, C. (2000). Risk analysis framework for cost estimation. *US Army Corps of Engineers Institute for Water Resources, IWR Report 00-R-9.*
- Z., Shi, Y., Jia, Y., and Li, D. (2012) _A framework of knowledge management systems for tourism crisis management‘, *Procedia Engineering, 29, 138–143.*

- Z., Som, A. P. M., and Henderson, J. C. (2015) _When disaster strikes: The Thai floods of 2011 and tourism industry response and resilience', *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, **20**(4), 399-415.
- Zavadskas, E., Turskis, Z., and Tamošaitiene, J. (2010). Risk assessment of construction projects. *Journal of civil engineering management*, *16*(1), 33-46.
- Zayed, T. M., and Chang, L.-M. (2002). Prototype model for build-operate-transfer risk assessment. *Journal of Management in Engineering*, *18*(1), 7-16.
- Zhao, Z.-Y., and Duan, L.-L. (2008). *an integrated risk management model for construction projects*. Paper presented at the PICMET'08-2008 Portland International Conference on Management of Engineering and Technology.
- Zhi, H. (1995). Risk management for overseas construction projects. *International journal of project management*, *13*(4), 231-237.
- Zuaiter, Lina. (2020)The requirements for the sustainability of the competitive advantage of Palestinian universities and their relationship to the practice of strategic planning by the deans of faculties. *Palestine University Journal for Research and Studies*, *9* (4), 416-454