

## إدارة المخاطر في مشروع القدية الترفيهي في الرياض

إعداد الطالب / ماجدة ماضي

إشراف

/د/

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول - ٢٠٢٥

## المحتويات

|                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------|----|
| ١. الفصل الأول: المقدمة                                         | ٢  |
| ١,١ مقدمة:                                                      | ٢  |
| ٢,١ مشكلة البحث:                                                | ٤  |
| ١,٢,١ الفجوة النظرية:                                           | ٤  |
| ٢,٢,١ الفجوة التطبيقية:                                         | ٥  |
| ٣,١ أهمية البحث:                                                | ٥  |
| ١,٣,١ الأهمية النظرية:                                          | ٥  |
| ٢,٣,١ الأهمية العملية:                                          | ٦  |
| ٤,١ أسئلة البحث:                                                | ٦  |
| ٥,١ أهداف البحث:                                                | ٧  |
| الهدف العام:                                                    | ٧  |
| الأهداف الفرعية                                                 | ٧  |
| ٦,١ فرضيات البحث                                                | ٧  |
| ٧,١ نموذج الدراسة                                               | ٨  |
| ٨,١ الدراسة الميدانية                                           | ٩  |
| ٩,١ منهجية البحث                                                | ٩  |
| ١٠. هيكل المشروع:                                               | ١١ |
| ٢. الفصل الثاني: الإطار النظري                                  | ١٣ |
| ١,٢ المقدمة:                                                    | ١٣ |
| ٢,٢ المبحث الأول: ماهية إدارة المخاطر.                          | ١٥ |
| أولاً: مفهوم إدارة المخاطر:                                     | ١٥ |
| ثانياً: تطور نشأة إدارة المخاطر (RM) History of Risk Management | ١٦ |
| ثالثاً: أهمية إدارة المخاطر                                     | ١٧ |
| رابعاً: أهداف إدارة المخاطر (Objectives of Risk Management)     | ١٩ |
| خامساً: النظريات المفسرة لإدارة المخاطر                         | ٢٠ |
| سادساً: خصائص إدارة المخاطر                                     | ٢٣ |

|    |                                                                                                       |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ٢٥ | سابعاً: أدوات وقواعد إدارة المخاطر .....                                                              |
| ٢٦ | ثامناً: تكاليف إدارة مخاطر المشروع .....                                                              |
| ٢٧ | تاسعاً: مصادر إدارة المخاطر .....                                                                     |
| ٢٨ | عاشراً: خطوات إدارة المخاطر .....                                                                     |
| ٢٩ | الحادي عشر: فوائد إدارة المخاطر في المنظمات: .....                                                    |
| ٣٠ | الثاني عشر: دور إدارة المخاطر في المؤسسات: .....                                                      |
| ٣١ | الثالث عشر خطوات التنفيذ الفعال لعملية إدارة المخاطر وفق معيار ISO ٣١٠٠٠: .....                       |
| ٣٢ | الرابع عشر: استراتيجيات معالجة المخاطر .....                                                          |
| ٣٣ | الخامس عشر: تحديات إدارة المخاطر .....                                                                |
| ٣٤ | ٣,٢ المبحث الثاني: مشروع القدية الترفيهي بالرياض .....                                                |
| ٣٤ | أولاً: مفهوم الاستدامة .....                                                                          |
| ٣٤ | ثانياً: أهمية التنمية المستدامة ونجاح مشروع القدية الترفيهي .....                                     |
| ٣٥ | ثالثاً: أهداف التنمية المستدامة .....                                                                 |
| ٣٧ | رابعاً: توافق مشروع القدية مع أهداف التنمية المستدامة والتزامات المملكة .....                         |
| ٣٨ | خامساً: أسس التنمية المستدامة في مشروع القدية الترفيهي .....                                          |
| ٣٩ | سادساً: جوانب التنمية المستدامة في مشروع القدية الترفيهي: .....                                       |
| ٤٠ | سابعاً: محورية الاستدامة في ضمان استمرارية ونجاح مشروع القدية الترفيهي .....                          |
| ٤١ | ثامناً: جهود الاستدامة في مشروع القدية وفق تقرير الحوكمة البيئية والاجتماعية لعام ٢٠٢٤ .....          |
| ٤٢ | تاسعاً: تعزيز رأس المال البشري والشمول الاجتماعي في إطار الاستدامة بمشروع القدية .....                |
| ٤٢ | عاشراً: أبرز الآثار الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لمشروع القدية وفق الرؤية المستقبلية للمملكة ..... |
| ٤٥ | ٤,٢ المبحث الثالث: إدارة المخاطر في مشروع القدية الترفيهي في الرياض .....                             |
| ٤٥ | أولاً: نهج القدية المتكامل في إدارة المخاطر وفق معايير الاستدامة العالمية .....                       |
| ٤٥ | ثانياً: منهجية إدارة المخاطر في مشروع القدية الترفيهي بالرياض .....                                   |
| ٤٦ | ثالثاً: الإطار التنفيذي لإدارة المخاطر في مشروع القدية .....                                          |
| ٤٧ | رابعاً: التكامل بين إدارة المخاطر والاستدامة .....                                                    |
| ٤٧ | خامساً: الحوكمة المؤسسية ودورها في إدارة المخاطر في مشروع القدية .....                                |
| ٤٨ | سادساً: آليات التعرف على المخاطر وتحليلها في مشروع القدية الترفيهي .....                              |

|    |                                                                           |
|----|---------------------------------------------------------------------------|
| ٤٩ | .....سابعاً: منظومة السلامة المستدامة في القدية: نهج وقائي لإدارة المخاطر |
| ٥٠ | .....٥,٢ الخاتمة:                                                         |
| ٥٦ | .....قائمة المراجع                                                        |
| ٥٦ | .....أولاً: المراجع العربية                                               |
| ٥٨ | .....ثانياً: المراجع الأجنبية                                             |

### قائمة الاشكال

| رقم الصفحة | عنوان الشكل                                                                                                 | رقم الشكل |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| ٨          | نموذج الدراسة                                                                                               | ١         |
| ١٠         | طرق جمع وتحليل البيانات                                                                                     | ٢         |
| ١١         | هيكل المشروع                                                                                                | ٣         |
| ٣٦         | يوضح استراتيجية مخصصة لإزالة الكربون الصافي الصفري وخطة التنفيذ                                             | ٤         |
| ٣٨         | يوضح توافق مشروع القدية مع أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة والتزامات وطموحات المملكة العربية السعودية | ٥         |
| ٤٣         | يوضح مستقبل الترفيه والرياضة في المملكة                                                                     | ٦         |
| ٤٩         | يوضح النموذج الشامل لإدارة السلامة والمخاطر في القدية                                                       | ٧         |

## الفصل الأول: المقدمة

## ١. الفصل الأول: المقدمة

### ١,١ مقدمة:

يمثل مشروع مدينة القدية الترفيهية في الرياض خطوة استراتيجية طموحة للمملكة العربية السعودية نحو تحقيق رؤيتها ٢٠٣٠، وذلك من خلال إنشاء وجهة عالمية رائدة تجمع بين الترفيه والرياضة والثقافة على مستوى عالمي، ويهدف المشروع إلى تلبية الطلب المتزايد على الأنشطة الترفيهية، وجذب السياح المحليين والدوليين، وتعزيز موقع المملكة على الخريطة العالمية للترفيه، إضافة إلى ذلك، يسهم المشروع في تنويع الاقتصاد الوطني، وتوظيف الشباب السعودي، وتطوير رأس المال البشري، من خلال خلق فرص عمل متعددة وتحفيز الاستثمارات المحلية والعالمية، كما يولي المشروع اهتمامًا بالاستدامة البيئية وكفاءة استخدام الموارد، عبر إعادة استخدام المياه، تدوير النفايات، وتطبيق أنظمة ذكية لتوفير الطاقة، بما يضمن تأثيرًا إيجابيًا طويل الأمد على المجتمع والاقتصاد والبيئة، وجعل القدية نموذجًا فريدًا للمدن الذكية والمستدامة. (وكالة الأنباء السعودية، ٢٠٢٥).

تُعد إدارة المخاطر في المشاريع من الركائز الأساسية لضمان نجاح أي مشروع، وخصوصًا مشروع القدية؛ إذ تُمكن القائمين على المشروع من التعرف على المخاطر المحتملة، وتحليلها، ووضع استراتيجيات للتعامل معها قبل وقوعها، وقد أكدت دراسة (العنزي، ٢٠٢٤، ص ٣٠١)، أن التخطيط الجيد، وتحديد الجدول الزمني، ومراقبة الأداء والجودة، تساهم في تقليل احتمالية الفشل، وخفض التكاليف الزائدة، وتحسين الإنتاجية، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد، كما أكدت دراسة (أحمد وآخرون، ٢٠٢٢، ص ١٤-١٥)، على أن إدارة المخاطر تمثل أداة أساسية للشركات، خصوصًا في البيئات المتقلبة مثل الشركات الهندسية والمشاريع الترفيهية، حيث تساعد على مواجهة التحديات والمخاطر المتعددة التي قد تهدد استقرارها وأهدافها، ونشأت إدارة المخاطر من تطورات تطبيقية في المجالات العسكرية والفضائية والمالية، وابتعدت عن الاعتماد التقليدي على التأمين لتبني منهجًا علميًا قائمًا على تحليل التكلفة والعائد واتخاذ القرار في ظروف عدم اليقين، وأكدت أيضًا دراسة (النجار، ٢٠١٧، ص (ب))، على أن إدارة المخاطر تساهم في تعزيز أداء المشاريع الريادية والترفيهية مثل مشروع القدية، وتحقيق الميزة التنافسية لها، حيث تساعد في التعرف على المخاطر والتحكم فيها قبل وقوعها، وأوضحت هذه الدراسة أن تطوير مهارات إدارة المخاطر يساهم في استمرارية المشاريع وتميزها، مما يجعلها أداة مهمة لضمان نجاح المشاريع في بيئات مليئة بالتحديات.

وعلى الرغم من الأهمية المتزايدة لإدارة المخاطر في ضمان نجاح المشاريع وتحقيق الميزة التنافسية، إلا أن مراجعة الأدبيات السابقة تشير إلى وجود فجوات بحثية واضحة في هذا المجال، ويبرز ذلك بشكل خاص عند تطبيق المفهوم على المشاريع الضخمة والمتكاملة مثل مشروع القدية، حيث يلاحظ قلة الدراسات الأكاديمية التي تناولت العلاقة المباشرة بين تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر وتحسين الأداء التشغيلي والميزة التنافسية بشكل تطبيقي. معظم الدراسات السابقة اقتصرت على التحليل النظري أو تناولت إدارة المخاطر في مشاريع هندسية أو رياضية محددة دون التركيز على التعقيدات الفريدة للمشاريع الترفيهية متعددة القطاعات، كما أن الدراسات المتاحة لم تقدم تفاصيل كافية حول كيفية ترجمة استراتيجيات إدارة المخاطر إلى إجراءات عملية ملموسة تؤثر مباشرة على نجاح المشروع واستمراره، بالإضافة إلى ذلك، هناك محدودية في الدراسات التي اعتمدت أساليب منهجية تجمع بين التحليل الكمي والنوعي لقياس أثر إدارة المخاطر على الأداء، الجودة، الالتزام بالجدول الزمني، وتقليل التكاليف، ومن هنا تتضح الحاجة الملحة لإجراء دراسات تطبيقية دقيقة تركز على مشروع القدية لتقديم أدلة عملية وشاملة حول فعالية استراتيجيات إدارة المخاطر في المشاريع الضخمة والمتكاملة، وهو ما يساهم في سد الفجوة المعرفية الحالية، وتوفير إطار مرجعي شامل يمكن استخدامه من قبل الباحثين وصانعي القرار لتطوير أدوات وآليات إدارة المخاطر بشكل فعال، وضمان نجاح المشاريع الكبرى وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة.

يمثل مشروع القدية الترفيهي في الرياض جزءاً من التحول الاقتصادي غير المسبوق في السعودية ضمن رؤية ٢٠٣٠، ويُعد من المشروعات الكبرى التي توفر فرصاً كبيرة ولكنها تحمل مخاطر عالية، وعلى الرغم من الفرص الضخمة التي تواجه المشاريع، مثل: مشروع القدية إلا أنه يواجه تحديات في الحوكمة والشفافية، مثل: التأخيرات في اختيار المقاولين والاعتماد على شراكات مع جهات حكومية وعمليات مناقصة غير واضحة؛ مما قد يحد من إشراف المستثمرين، كما تواجه هذا المشروع مخاطر بيئية واجتماعية، بما في ذلك استهلاك الموارد والطاقة وتأثير البنية التحتية على النظم البيئية، بالإضافة إلى المخاطر المرتبطة بممارسات العمالة وظروفهم، ومن أجل أن توازن هذا المشروع بين الطموح الكبير والمخاطر المحتملة، فإم الأمر يتطلب وضع استراتيجيات إدارة مخاطر فعّالة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة ضمن الجداول الزمنية والميزانيات المحددة (Stone, 2025).

تُعد دراسة إدارة المخاطر في مشروع القدية الترفيهي في الرياض ذات أهمية كبيرة؛ نظراً لحجم المشروع وضخامته كأحد أبرز المشروعات الوطنية التي تستهدف تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ في تنويع مصادر الاقتصاد وتعزيز

قطاع السياحة والترفيه، حيث إن إدارة المخاطر في مثل هذا المشروع العملاق تسهم في ضمان استمرارية العمل بكفاءة، وتقليل الخسائر المحتملة الناتجة عن التحديات المالية أو الفنية أو البيئية، إضافةً إلى تعزيز ثقة المستثمرين والمجتمع في قدرة المشروع على تحقيق أهدافه التنموية، كما تبرز أهمية البحث في كونه يقدم إطاراً علمياً ومنهجياً يساعد متخذي القرار على تحديد المخاطر المحتملة وتحليلها ووضع استراتيجيات فعالة للتعامل معها؛ بما يضمن استدامة المشروع ونجاحه على المدى الطويل.

## ٢,١ مشكلة البحث:

يمثل مشروع القدية الترفيهي في الرياض جزءاً من التحول الاقتصادي غير المسبوق في السعودية ضمن رؤية ٢٠٣٠، ويُعد من المشروعات الكبرى التي توفر فرصاً كبيرة ولكنها تحمل مخاطر عالية، وعلى الرغم من الفرص الضخمة التي تواجه المشاريع، مثل: مشروع القدية إلا أنه يواجه تحديات في الحوكمة والشفافية، مثل: التأخيرات في اختيار المقاولين والاعتماد على شراكات مع جهات حكومية وعمليات مناقصة غير واضحة؛ مما قد يحد من إشراف المستثمرين، كما تواجه هذا المشروع مخاطر بيئية واجتماعية، بما في ذلك استهلاك الموارد والطاقة وتأثير البنية التحتية على النظم البيئية، بالإضافة إلى المخاطر المرتبطة بممارسات العمالة وظروفهم، ومن أجل أن توازن هذا المشروع بين الطموح الكبير والمخاطر المحتملة، فإم الأمر يتطلب وضع استراتيجيات إدارة مخاطر فعالة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة ضمن الجداول الزمنية والميزانيات المحددة (Stone, 2025).

## ١,٢,١ الفجوة النظرية:

تتمثل الفجوة النظرية في ندرة الدراسات الأكاديمية التي تناولت موضوع إدارة المخاطر في المشروعات الترفيهية الكبرى في المملكة العربية السعودية، رغم أن هذه المشروعات تشكل جزءاً محورياً من رؤية السعودية ٢٠٣٠، فمعظم الدراسات السابقة ركزت على إدارة المخاطر في القطاعات التقليدية، مثل: النفط، والإنشاءات، والمشروعات الصناعية، بينما لم تُعطِ المشروعات الترفيهية نفس القدر من الاهتمام الأكاديمي، على الرغم من خصوصيتها من حيث تعدد الأطراف المعنية، وتنوع مصادر المخاطر، وطبيعة الأنشطة السياحية والثقافية التي تنطوي عليها، ومن هنا، يسعى هذا البحث إلى سد هذه الفجوة من خلال تحليل آليات إدارة المخاطر في مشروع القدية بوصفه نموذجاً وطنياً رائداً، بما يساهم في تطوير إطار نظري يمكن الاستفادة منه في إدارة المخاطر في المشاريع الترفيهية المستقبلية بالمملكة.

## ٢,٢,١ الفجوة التطبيقية:

تتمثل الفجوة التطبيقية في محدودية الدراسات التطبيقية التي تناولت هذا المشروع تحديداً بوصفه أحد أكبر المشروعات الوطنية الطموحة في المملكة العربية السعودية ضمن رؤية ٢٠٣٠؛ فعلى الرغم من وفرة الأدبيات التي ناقشت إدارة المخاطر في المشروعات الكبرى بشكل عام، إلا أن هناك نقصاً في الأبحاث التي طبقت النماذج والأطر العلمية لإدارة المخاطر على الواقع الفعلي لمشروع القدية؛ بما يراعي طبيعته الترفيهية المعقدة وتعدد الأطراف المشاركة فيه؛ لذا، يسعى هذا البحث إلى سد هذه الفجوة من خلال تحليل آليات إدارة المخاطر المطبقة فعلياً في المشروع، وتقييم مدى كفاءتها في مواجهة التحديات المحتملة المتعلقة بالجوانب المالية، والبيئية، والتنظيمية، والتشغيلية، واقتراح ممارسات عملية تساهم في تعزيز فعالية منظومة إدارة المخاطر في المشاريع الوطنية المماثلة.

### سؤال البحث الرئيسي

تناولت هذه الدراسة التساؤل البحثي الرئيسي التالي:

"كيف تساهم إدارة المخاطر في تعزيز نجاح واستدامة مشروع القدية الترفيهي في الرياض؟"

## ٣,١ أهمية البحث:

تكتسب إدارة المخاطر أهمية بالغة في المشاريع الكبرى؛ لما لها من دور أساسي في ضمان تحقيق الأهداف وتقليل احتمالية التعرض للعقبات والتحديات ويُعد مشروع القدية الترفيهي في الرياض من أبرز المشاريع الوطنية الطموحة التي تتطلب تطبيقاً فعالاً لمبادئ إدارة المخاطر لضمان استدامته ونجاحه، ومن هنا، تنبع أهمية هذا البحث في دراسة آليات إدارة المخاطر ودورها في تعزيز كفاءة تنفيذ المشروع وتحقيق رؤيته المستقبلية، من خلال ما يلي:

## ١,٣,١ الأهمية النظرية:

تكمن الأهمية النظرية لهذا البحث في كونه يساهم في إثراء المعرفة الأكاديمية حول مفهوم إدارة المخاطر في المشروعات الترفيهية الكبرى، من خلال دراسة حالة مشروع القدية في الرياض الذي يُعد من أضخم المشاريع التنموية في المملكة العربية السعودية والمنطقة، ويُبرز البحث الدور الحيوي الذي تؤديه إدارة المخاطر في ضمان تحقيق أهداف المشروع بكفاءة، من

حيث الالتزام بالجدول الزمنية، وضبط التكاليف، والحفاظ على جودة التنفيذ، كما يضيف إطارًا نظريًا يمكن الاستفادة منه في تطوير النماذج والممارسات العلمية الخاصة بإدارة المخاطر في المشاريع السياحية والترفيهية، خصوصًا في سياق رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تهدف إلى تنويع الاقتصاد وتعزيز الاستثمارات في قطاع الترفيه.

#### ٢,٣,١ الأهمية العملية:

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذا البحث في كونه يساهم في تعزيز فاعلية إدارة المخاطر في مشروع القدية الترفيهي بالرياض، وهو أحد أكبر المشاريع الوطنية الطموحة ضمن رؤية المملكة ٢٠٣٠؛ إذ يوفّر البحث إطارًا عمليًا يمكن من خلاله تحديد المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشروع في مراحله المختلفة، وتحليلها ووضع استراتيجيات فعالة للتعامل معها، بما يضمن استدامة التنفيذ وتحقيق الأهداف التنموية المرجوة، كما يمكن تطبيق نتائج البحث في تحسين عمليات التخطيط والمتابعة في المشاريع المماثلة، ودعم متخذي القرار في تبني سياسات وقائية وإجراءات استباقية تحدّ من احتمالية وقوع الأزمات أو تعثر المشروع؛ مما يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق القيمة المضافة للاقتصاد الوطني.

#### ٤,١ أسئلة البحث:

أولاً: التساؤل الرئيسي:

"ما أثر إدارة المخاطر في تحقيق نجاح واستدامة مشروع القدية الترفيهي في الرياض؟"

ثانيًا: الأسئلة الفرعية:

- ما أثر تحديد المخاطر على نجاح واستدامة مشروع القدية الترفيهي؟
- ما أثر تقييم المخاطر على نجاح واستدامة مشروع القدية الترفيهي؟
- ما أثر الاستجابة للمخاطر على نجاح واستدامة مشروع القدية الترفيهي؟
- ما أثر مراقبة المخاطر على نجاح واستدامة مشروع القدية الترفيهي؟

## ٥,١ أهداف البحث:

### الهدف العام:

تحديد أثر إدارة المخاطر على نجاح واستدامة مشروع القدية الترفيهي في الرياض.

### الأهداف الفرعية

- الكشف عن أثر تحديد المخاطر على نجاح واستدامة مشروع القدية الترفيهي في الرياض.
- تحديد أثر تقييم المخاطر على نجاح واستدامة على نجاح واستدامة مشروع القدية الترفيهي في الرياض.
- تحديد أثر الاستجابة للمخاطر على نجاح واستدامة على نجاح واستدامة مشروع القدية الترفيهي في الرياض.
- تحديد أثر مراقبة المخاطر على نجاح واستدامة على نجاح واستدامة مشروع القدية الترفيهي في الرياض.
- توضيح العلاقة بين أبعاد إدارة المخاطر والمستوى الفعلي لنجاح واستدامة مشروع القدية الترفيهي في الرياض.

## ٦,١ فرضيات البحث

### الفرضية الرئيسية H1:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المخاطر على نجاح واستدامة مشروع القدية الترفيهي في الرياض.

### الفرضيات الفرعية

### الفرضية الفرعية الأولى: Ha:

- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لتحديد المخاطر على نجاح واستدامة مشروع القدية الترفيهي في الرياض.

#### الفرضية الفرعية الثانية Hb:

- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لتقييم المخاطر على نجاح واستدامة مشروع القدية الترفيهي في الرياض.

#### الفرضية الفرعية الثالثة Hc:

- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للاستجابة المخاطر على نجاح واستدامة مشروع القدية الترفيهي في الرياض.

#### الفرضية الفرعية الرابعة Hd:

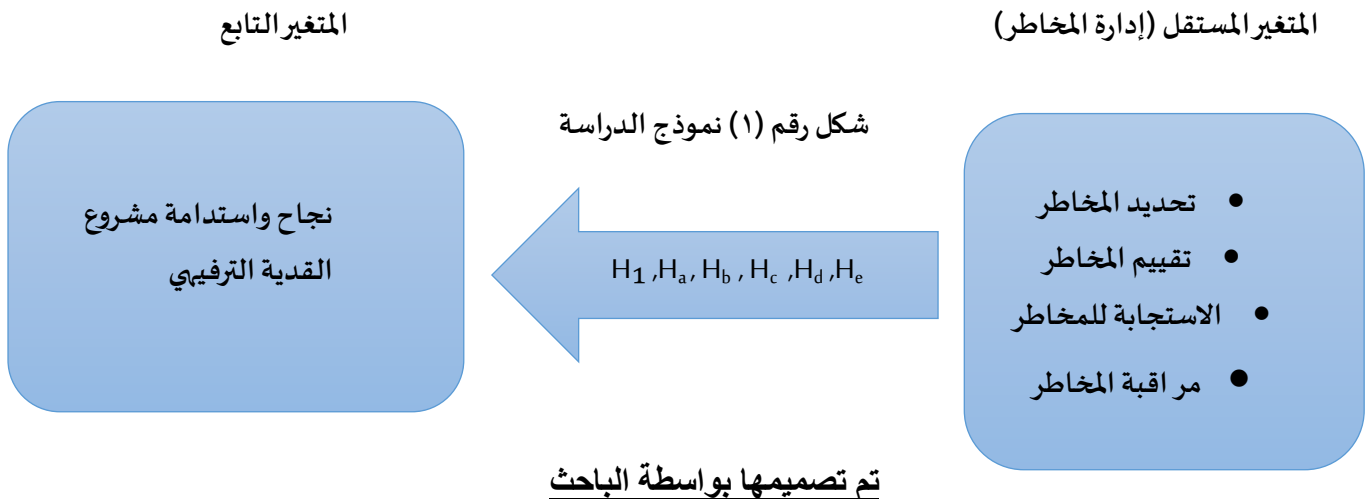
- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لمراقبة المخاطر على نجاح واستدامة مشروع القدية الترفيهي في الرياض.

#### الفرضية الفرعية الخامسة He:

- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر على نجاح واستدامة مشروع القدية الترفيهي في الرياض.

#### ٧,١ نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات البحث وفرضيات البحث كما يلي:



## ٨,١ الدراسة الميدانية

### ملخص عن مكان تطبيق البحث ومتغيراته

تُعد إدارة المخاطر في مشروع القدية الترفيهي بمدينة الرياض أحد المكونات الأساسية لضمان نجاح المشروع واستدامته، نظرًا لطبيعته الترفيهية ذات الطابع المجتمعي وارتباطه بتجربة الزوار وسلامتهم وجودة الخدمات المقدمة لهم، وكذلك يتميز المشروع بكونه بيئة تشغيلية نشطة تتداخل فيها عناصر متعددة مثل كثافة الجمهور، وتنوع الفعاليات، وتعدد الأطراف التشغيلية، وهو ما يجعله معرضًا لاحتمالية ظهور مخاطر تشغيلية، تنظيمية أو لوجستية إذا لم تُدار بأسلوب علمي ومنهجي.

وتعتمد إدارة المخاطر في هذا المشروع على أربعة أبعاد رئيسية تشمل: تحديد المخاطر عبر رصد مصادرها المحتملة في جميع مراحل التشغيل، وتقييم المخاطر من خلال تحليل احتمالية وقوعها وتأثيرها على أداء المشروع، ثم الاستجابة للمخاطر بوضع استراتيجيات وقائية أو علاجية لضمان استمرارية الأعمال، وأخيرًا مراقبة المخاطر التي تهدف إلى متابعة التغيرات التشغيلية وتقييم فعالية الإجراءات المتخذة بشكل مستمر، وتصبّ هذه الأبعاد مجتمعة في دعم نجاح واستدامة مشروع القدية الترفيهي عبر تعزيز الجاهزية التشغيلية وتقليل فرص تعطل الأنشطة، وضمان بيئة أكثر أمانًا ومرونة في مواجهة أي تحديات مستقبلية.

ويسعى البحث إلى تناول دور إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) في نجاح واستدامة مشروع القدية الترفيهي، معتمدةً على تحليل الأدبيات والنماذج النظرية المرتبطة بإدارة المخاطر وكذلك البيانات الخاصة بمشروع القدية الترفيهي في مدينة الرياض.

## ٩,١ منهجية البحث

فلسفة البحث: الوضعية.

منهج البحث: الاستنتاجي.

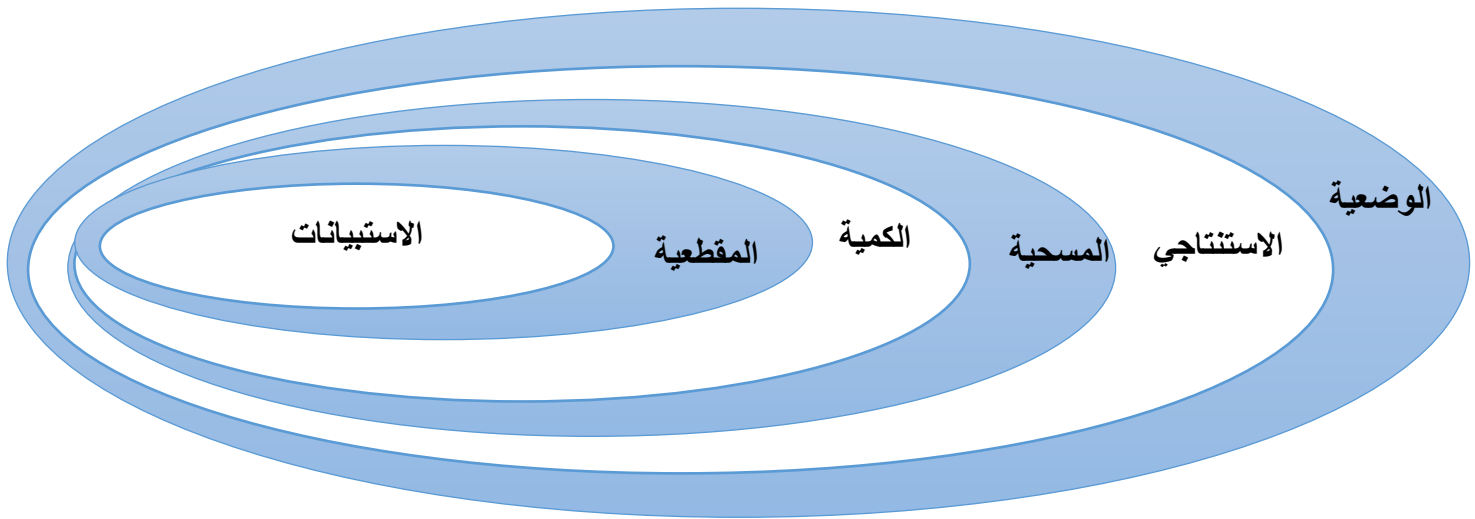
استراتيجية البحث: المسحية.

نوع البحث: الكمية.

الأفق الزمني: المقطعية.

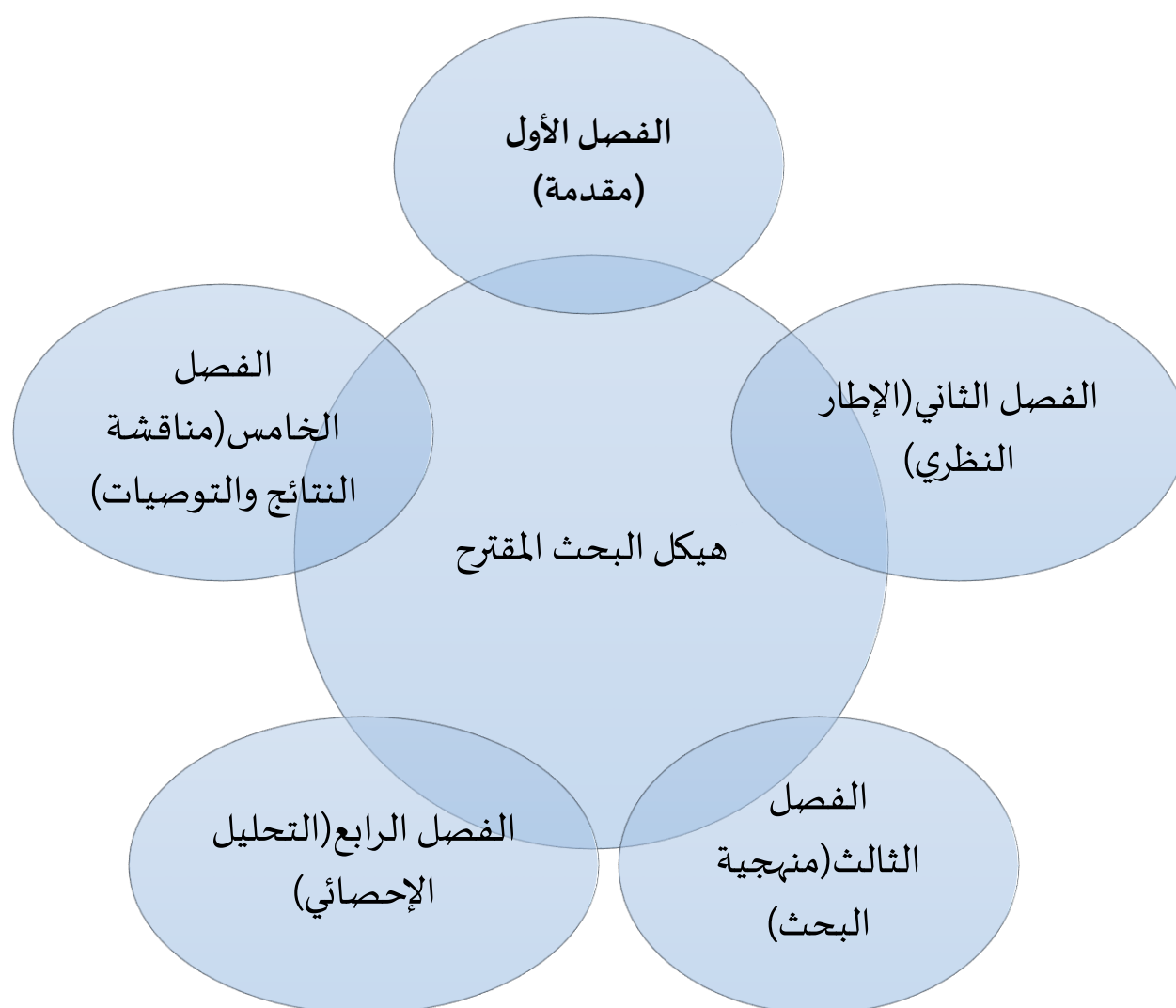
طرق جمع وتحليل البيانات: الاستبيانات.

شكل رقم (٢) يوضح طرق جمع وتحليل البيانات



تم تصميمها بواسطة الباحث

شكل رقم (٣) يوضح هيكل المشروع



تم تصميمها بواسطة الباحث

## الفصل الثاني: الإطار النظري

## ٢. الفصل الثاني: الإطار النظري

### ١,٢ المقدمة:

أصبحت إدارة المخاطر اليوم من أبرز العناصر التي تميز المنشآت الحديثة، سواء في القطاعين العام أو الخاص، وذلك في ظل التحديات المتزايدة التي تشهدها بيئات الأعمال المعاصرة، فمع تعدد أنواع المخاطر وتعدد متطلبات الامتثال للوائح والتنظيمات، أصبحت عاملاً مؤثراً في قدرة المنشآت على تحقيق أهدافها والمحافظة على استقرارها واستمرارية عملياتها. ومع تزايد التعقيد في الأنشطة والعمليات واتساع نطاق التفاعلات مع الأسواق والمنافسين، برزت الحاجة إلى تبني منهجيات علمية تساعد على التعرف على المخاطر وتحليلها وتقييم آثارها المحتملة واتخاذ القرارات المناسبة للتعامل معها. ومن هنا أصبحت إدارة المخاطر إطاراً أساسياً يوجه سياسات المنشآت ويدعم قدرتها على الاستجابة للمتغيرات وتقليل الخسائر المحتملة وتحسين كفاءتها التشغيلية. (بو مصباح، ٢٠٢٤، ص ٤)

وفي السياق ذاته، أصبحت الاستدامة إطاراً موجهاً للسياسات التنموية في مختلف دول العالم، خصوصاً بعد اعتماد أهداف التنمية المستدامة عام ٢٠١٥، والتي وضعت تصوراً عالمياً لتحقيق توازن بين النمو الاقتصادي والحفاظ على الإنسان والبيئة. وقد أكدت المملكة العربية السعودية هذا التوجه من خلال رؤيتها ٢٠٣٠ التي تهدف إلى تعزيز جودة الحياة، وإحياء التراث الوطني، وتطوير البيئات العمرانية والثقافية بطريقة تحافظ على أصالتها، وتدعم في الوقت ذاته التطور الاقتصادي والاجتماعي. وتبرز الاستدامة هنا دور المؤسسات والمشاريع الكبرى في إحداث قيمة طويلة الأجل تنعكس على المجتمع، سواء من خلال الاستخدام المسؤول للموارد أو من خلال تطوير تجارب ثقافية وترفيهية تحافظ على الهوية الوطنية (باطرفي، ٢٠٢٣، ص ١٢٩).

ويأتي مشروع القدية في الرياض كأحد أبرز المشروعات العملاقة التي تتجسد فيها مبادئ إدارة المخاطر والاستدامة بشكل متكامل، فقد تم تطوير المخطط الرئيسي للقدية بحيث ينسجم مع البيئة الطبيعية المحيطة ويعزز من خصائصها التضاريسية، مع الالتزام بإطار شامل للحوكمة والبيئة والمجتمع (ESG) يهدف إلى ضمان التشغيل المسؤول وتقليل التأثيرات البيئية، ورفع كفاءة استخدام الموارد وتحقيق أعلى درجات الشفافية، وتشير التقارير الرسمية الصادرة عن شركة القدية للاستثمار إلى أن المشروع لا يقتصر على كونه وجهة ترفيهية عالمية فحسب، بل يمثل أيضاً أحد محركات التنوع الاقتصادي في المملكة، نظراً لما يوفره من فرص عمل، وما يدعمه من قطاعات رياضية وثقافية وترفيهية، وما يسهم به في تعزيز جودة الحياة في العاصمة الرياض.

ويمكن القول إن مشروع القدية يشكّل نموذجًا متقدمًا للمشاريع الوطنية التي تجمع بين الرؤية الاقتصادية الحديثة والالتزام بالاستدامة وإدارة المخاطر، مما يجعله مثالاً بارزاً لكيفية تحقيق التوازن بين التطوير العمراني والحفاظ على البيئة، وبين الابتكار وتحقيق متطلبات الكفاءة التشغيلية، وصولاً إلى بناء وجهات عالمية تساهم في تعزيز المكانة السياحية والاقتصادية للمملكة. (QIC ESG Report, 2024)

وعليه يمكن تناول هذا الفصل من خلال ثلاث مباحث تتمثل في:

المبحث الأول: ماهية إدارة المخاطر.

المبحث الثاني: مشروع القدية الترفيهي في الرياض.

المبحث الثالث: إدارة المخاطر في مشروع القدية الترفيهي في الرياض.

## ٢,٢ المبحث الأول: ماهية إدارة المخاطر.

أصبحت إدارة المخاطر في العقود الأخيرة أحد العناصر الجوهرية في نجاح المؤسسات واستمراريتها، في ظل ما تشهده بيئات الأعمال من تقلبات متسارعة وتعقيد متزايد في العمليات والأسواق، ومع ازدياد مستوى عدم التأكد، برزت الحاجة إلى وجود منهجيات منظمة تساعد المؤسسات على التعرف على المخاطر المحتملة وتحليلها وتقييم آثارها قبل وقوعها، بما يتيح اتخاذ قرارات أكثر فاعلية للحد من تأثيراتها وتقليل الخسائر، وقد تطور مفهوم إدارة المخاطر من مجرد استجابة للأحداث السلبية إلى عملية استباقية تعتمد على التنبؤ بالمخاطر وتقدير احتمالات حدوثها ووضع خطط للتعامل معها، مما جعلها أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لحماية أعمالها وأصولها وتعزيز كفاءتها التشغيلية. (بوداود، سليمة، ٢٠٢٣، ص ١١٧)

### أولاً: مفهوم إدارة المخاطر:

تعرف إدارة المخاطر على أنها عملية منهجية تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة التي قد تواجه المؤسسة، وتحليل احتمالية وقوعها وتأثيرها، ثم اختيار وتنفيذ أفضل الاستراتيجيات للتعامل معها بما يضمن الحد من آثارها السلبية واستمرار تحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة. وتشمل هذه العملية وضع السياسات والإجراءات والضوابط الوقائية والعلاجية التي تساعد على تقليل احتمالات وقوع الخسائر أو تخفيف حدتها، بما يعزز قدرة المؤسسة على التكيف والاستدامة. (بورويق، المقوز، ٢٠٢٤، ص ١٤٠)

كما تعرف أيضاً بأنها ربط بين احتمال وقوع حدث ما والآثار المترتبة على وقوعه (وفق ISO/IEC Guide 73)، وتعمل على تخفيض هذه الآثار إلى مستويات مقبولة عبر إجراءات مدروسة تقوم على التوقع والرقابة والسيطرة وتقليل الخسائر المحتملة. (المغربي، ٢٠٢٠، ص ٧)

كما تعد إدارة المخاطر جزءاً جوهرياً من الإدارة الاستراتيجية الحديثة، إذ تعتمد عليها المؤسسات في التعامل مع الأخطار المصاحبة لأنشطتها التشغيلية والمالية بهدف تحقيق مزايا مستدامة وضمان استقرار الأداء، وانطلاقاً من مجمل التعاريف السابقة، يمكن القول إن إدارة المخاطر هي منهج علمي يقوم على التوقع والرقابة والسيطرة على الخسائر المحتملة، من خلال تصميم وتنفيذ إجراءات عملية تساهم في تجنب المخاطر أو تقليل حدتها بما يدعم تحقيق أهداف المؤسسة ويحافظ على مواردها. (منبه، كواحله، ٢٠٢٢، ص ٤٨)

تعرف إدارة المخاطر بأنها عملية منهجية متكاملة تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة سواء كانت داخلية أو خارجية، بيئية أو سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية أو مالية، ثم تحليلها وتقييم آثارها، ووضع الإجراءات المناسبة للتحكم فيها وتقليل خسائرها إلى أدنى حد ممكن، مع الاستفادة من فرصها الإيجابية على المدى الطويل. (بوباتة، ٢٠٢٢، ص ٣٤)

كما تعرف وفق COSO بأنها عملية تشاركية تنفذها الإدارة العليا وجميع مستويات المنظمة بهدف تحديد الأحداث التي قد تؤثر عليها، وإدارة المخاطر ضمن حدود شبيهة المخاطر، بما يضمن توفير درجة معقولة من التأكد من تحقيق أهداف المنظمة.

كما عرفت (منصة إدارة المخاطر، ٢٠٢١، ص ٣) إدارة المخاطر على أنها منظومة متكاملة من الأساليب والإجراءات التي تُستخدم لتوجيه المؤسسة والتحكم في مختلف الأخطار التي قد تؤثر على قدرتها على تحقيق أهدافها، ويشمل هذا المفهوم البناء التنظيمي لإدارة المخاطر، بما يتضمنه من مبادئ وإطار عمل يساعدان على تحديد المخاطر وتحليلها ومعالجتها بفعالية.

## ثانياً: تطور نشأة إدارة المخاطر (RM) History of Risk Management

### ١. الثورة الصناعية وبداية الوعي بالمخاطر (القرن ١٩) (منبه، كواحله، ٢٠٢٢، ص ٤٧)

- توسع النشاط الصناعي وارتفاع تكلفة المعدات والعمالة.
- ظهور الحاجة إلى الحد من الخسائر وتقليل الأخطار التشغيلية.
- صدور تشريعات تهدف لتعزيز السلامة وحماية الأفراد والمنشآت.

### ٢. نشأة أقسام التأمين أول القرن ٢٠

- تأسيس وحدات للتأمين داخل جمعيات الإدارة لتبادل الخبرات.
- تعاظم دور التأمين كوسيلة رئيسية للتعامل مع المخاطر.

### ٣. الخمسينيات والستينيات: بداية التأصيل العلمي للمجال (رقطي، كركار، ٢٠٢٢، ص ٢٦)

- نشر أول الكتب الأكاديمية المتخصصة في إدارة المخاطر.
- الاعتماد على دراسة المخاطر البحتة دون التطرق للمخاطر المالية.
- ظهور مصطلح "إدارة المخاطر" لأول مرة في الأدبيات المهنية.
- بروز فكرة إنشاء وظيفة متخصصة لإدارة مخاطر المؤسسة بدلاً من الاكتفاء بشراء التأمين.

#### ٤. تطور المفهوم ودمجه مع العلوم الهندسية والمالية

- دمج منهجيات البرامج العسكرية والفضائية مع النظريات المالية الحديثة.
- الانتقال من التركيز على التأمين إلى تحليل التكلفة والعائد والقيمة المتوقعة.
- تطور الأساليب العلمية لاتخاذ القرار تحت ظروف عدم التأكد.

#### ٥. توسّع إدارة المخاطر في القطاع المالي (التسعينات) (خليد، عبدة، ٢٠٢٣، ص ١١٨)

- ظهور إدارة مخاطر التشغيل والسيولة والمخاطر المالية.
- تبني المؤسسات المالية لأساليب إدارة الأصول والخصوم.
- اعتماد نماذج وقائية تمنع الخسائر وتحد من أثارها.

#### ٦. الألفية الجديدة: الأزمات العالمية وتعزيز حوكمة المخاطر (منصة إدارة المخاطر، ٢٠٢١، ص ٣)

- انهيار شركات كبرى دفع إلى إعادة تقييم أنظمة الرقابة والإشراف.
- توسع مفهوم إدارة المخاطر ليشمل المخاطر الاستراتيجية والتقنية والبيئية.
- تحول إدارة المخاطر إلى عنصر أساسي في حوكمة الشركات وتعزيز الاستدامة المؤسسية.

#### ٧. الانتقال إلى إدارة المخاطر الحديثة الشاملة

- ظهور نماذج متكاملة لإدارة المخاطر عبر المؤسسة. (Enterprise Risk Management – ERM)
- الاعتماد على التحليل الكمي والأنظمة التقنية المتقدمة.
- اعتبار إدارة المخاطر جزءاً من صنع القرار الاستراتيجي وليس مجرد نشاط تشغيلي.

#### ثالثاً: أهمية إدارة المخاطر

تكتسب إدارة المخاطر أهمية متزايدة في المشروعات الكبرى، لا سيما تلك التي تتسم بضخامة الاستثمار وتعقيد العمليات مثل المشروعات الترفيهية الضخمة، وتبرز أهمية إدارة المخاطر في النقاط الآتية: (خليد، عبدة، ٢٠٢٣، ص ١٣١)

#### ١. تعزيز القدرة على مواجهة عدم اليقين:

تساعد إدارة المخاطر في تحليل الظروف المستقبلية المحتملة، وتوفير رؤية واضحة لصنع القرار حول التهديدات التي قد تؤثر في المشروع، مما يتيح الاستعداد المسبق وتقليل عنصر المفاجأة.

## ٢. حماية الاستثمارات الضخمة وضمان استدامتها:

تُعد المشروعات الكبرى عرضة لمخاطر مالية وتشغيلية وتقنية، وإدارة المخاطر تسهم في تقليل احتمالية حدوث الخسائر وحماية رأس المال وضمان استمرارية المشروع على المدى الطويل.

## ٣. تحسين عملية اتخاذ القرار:

يعتمد اتخاذ القرارات الإستراتيجية على معلومات دقيقة بشأن المخاطر المحتملة. ومن خلال التقييم المستمر، توفر إدارة المخاطر بيانات وتحليلات تدعم اختيار البدائل المناسبة وتحديد الأولويات.

## ٤. الاستجابة للمتغيرات التقنية والابتكارات الجديدة:

التطور الرقمي السريع يزيد من تعرض المؤسسات لأنواع جديدة من المخاطر (الأمن السيبراني، التحول الرقمي، الاعتماد على الأنظمة الذكية)، وتتيح إدارة المخاطر تطوير آليات تحكم رقمي فعالة تقلل هذه التهديدات.

وهناك أهمية أخرى لإدارة المخاطر كما ذكرت في دراسة (رقطي، كركار، ٢٠٢٢، ص ٢٧) وتمثلت في التالي:

## ٥. تعزيز الميزة التنافسية:

المؤسسات التي تملك نظامًا قويًا لإدارة المخاطر تتمتع بقدرة أكبر على التكيف، مما يمكنها من تحسين كفاءة تشغيلها، وخفض التكاليف غير المتوقعة، وتعزيز موقعها المنافس في السوق.

## ٦. خفض معدل الحوادث وتقليل الخسائر المحتملة:

يساعد تطبيق منهجيات إدارة المخاطر على اكتشاف نقاط الضعف، وتقليل احتمالية وقوع الحوادث التشغيلية أو التقنية، مما يقلل حجم الخسائر ويحافظ على استقرار المشروع.

## ٧. ضمان الامتثال للمعايير واللوائح التنظيمية

تلتزم المشروعات الكبرى بمعايير صارمة للسلامة والحوكمة والجودة. وتساعد إدارة المخاطر في التأكد من توافق المشروع مع التشريعات المحلية والدولية، مما يحد من التعرض للغرامات أو الإيقاف.

## ٨. رفع مستوى الثقة لدى أصحاب المصلحة

وجود نظام فعال لإدارة المخاطر يعزز ثقة المستثمرين، والشركاء، والجهات الحكومية، والجمهور في قدرة المشروع على الاستمرار وتحقيق أهدافه رغم التحديات.

## رابعاً: أهداف إدارة المخاطر (Objectives of Risk Management)

تهدف إدارة المخاطر إلى حماية المؤسسة وتعزيز قدرتها على مواجهة عدم اليقين، وتختلف الأهداف باختلاف طبيعة المؤسسات وبيئة عملها، إلا أنها تتجمع في محورين رئيسيين: أهداف تسبق وقوع الخسائر وأهداف تلي وقوعها. وتتمثل أهم الأهداف فيما يلي: (خليد، عبدة، ٢٠٢٣، ص ١٢٩)

### ١. الأهداف التي تسبق وقوع الخسائر (Pre-Loss Objectives)

#### أ- تحقيق الكفاءة الاقتصادية:

تهدف إدارة المخاطر إلى تقليل التكاليف المرتبطة بالخسائر المحتملة إلى أدنى مستوى ممكن، من خلال تقييم الخيارات المتاحة لمعالجة المخاطر، ومقارنة كلفتها، واختيار الأساليب الأكثر فاعلية والأقل تكلفة.

#### ب- الحد من القلق وعدم اليقين:

تساعد إدارة المخاطر في تقليل المخاوف الإدارية الناشئة عن احتمال وقوع خسائر كبيرة قد تهدد استقرار المؤسسة، وذلك عبر تبني سياسات واضحة للوقاية والسيطرة.

#### ت- الالتزام بالمتطلبات والضوابط الخارجية:

تسعى المؤسسة إلى الامتثال للأنظمة الحكومية والاشتراطات التنظيمية والمعايير المهنية المتعلقة بالسلامة، والأمن، وحماية العاملين، والممتلكات.

#### ث- تعزيز الوعي المؤسسي بالمخاطر:

تعمل إدارة المخاطر على نشر ثقافة تنظيمية قائمة على الوعي بالمخاطر، وتمكين الموظفين من فهم طبيعة المخاطر المحتملة وطرق التعامل معها بفعالية في مختلف الإدارات.

### ٢. الأهداف التي تلي وقوع الخسائر (Post-Loss Objectives) (خليد، عبدة، ٢٠٢٣، ص ١٣٠)

#### أ- ضمان بقاء المشروع وقدرته على التعافي:

تسعى إدارة المخاطر إلى حماية المشروع من التوقف الكامل عند حدوث خسارة شديدة، عبر تحديد الحد الأقصى المقبول للتكلفة وتوفير آليات تُمكن المشروع من استعادة نشاطه سريعاً.

## **ب- استمرارية العمليات دون تعطل طويل**

تُعد القدرة على مواصلة العمل بعد وقوع حادث أحد أهم الأهداف في المشاريع العملاقة مثل القدية؛ حيث يتسبب أي توقف طويل في فقدان العملاء والشركاء وتراجع الثقة. لذلك تعمل إدارة المخاطر على تقليص فترة التعطل إلى أدنى حد.

## **ت- تحقيق استقرار الإيرادات:**

تهدف إدارة المخاطر إلى الحد من تقلب التدفقات النقدية والإيرادات الناتجة عن الحوادث أو الاضطرابات، مما يسهم في الحفاظ على الأداء المالي للمشروع ويمنع حدوث صدمات غير متوقعة.

## **ث- استمرار المشروع في التوسع والنمو:**

من خلال ضمان توفر الموارد والمواد الأساسية حتى في حالات الطوارئ، يمكن للمشروع مواصلة خطط التوسع وتطوير المرافق والخدمات دون توقف، وهو ما يعزز تنافسيته واستدامته.

## **ج- الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية:**

تعنى إدارة المخاطر بالتقليل من الآثار السلبية للحوادث على العاملين والزوار والمجتمع المحلي، بما يعزز صورة المشروع الترفيهي ويلبي دوره في حماية الأرواح والممتلكات ودعم التنمية المجتمعية.

## **خامسا: النظريات المفسرة لإدارة المخاطر**

تعتمد إدارة المخاطر على مجموعة من النظريات التي توضح كيفية فهم المخاطر وتحليلها واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها، وتُستخدم هذه النظريات في المجالات الاقتصادية والإدارية والمالية، لتعزيز قدرة المؤسسات على التعامل مع عدم

اليقين، ومن أبرز هذه النظريات ما يلي: (خليد، عبيدة، ٢٠٢٣، ص ١٣٢: ١٤٢)

## ١. نظرية المنفعة (Utility Theory):

تفسر كيفية اتخاذ الأفراد والمؤسسات للقرارات تحت عدم اليقين، حيث يسعى متخذ القرار إلى تعظيم المنفعة وليس العائد فقط، ويكون على استعداد لدفع تكلفة (مثل التأمين) لتقليل المخاطرة. وتعد أساسًا لتفسير سلوك تجنب المخاطر وتطوير أدوات التحوط والتأمين.

## ٢. نظرية القرار (Decision Theory):

تركز على اختيار البديل الأمثل بين عدة بدائل في مواقف مختلفة من التأكد والمخاطرة وعدم التأكد، وتشمل مراحل: تعريف المشكلة، تحديد البدائل، تقييمها، اختيار القرار، ثم متابعة التنفيذ، وتقسم بيانات اتخاذ القرار إلى:

- حالة التأكد،
- حالة المخاطرة (مع احتمالات معروفة)،
- حالة عدم التأكد (مع معلومات ناقصة).

## ٣. مبدأ الحيطة والحذر (Precautionary Principle):

يؤكد ضرورة اتخاذ إجراءات احترازية حتى عند نقص المعلومات، خاصة في الأنشطة عالية الخطورة، لتقليل التأثيرات السلبية المحتملة قبل وقوعها. (بوراس، ٢٠٢١، ص ١٥٣)

## ٤. نظرية الوكالة (Agency Theory):

تتناول هذه النظرية العلاقة بين المالك (Principal) والمدير (Agent)، وتشرح كيف يمكن أن يؤدي اختلاف مصالحهم إلى نشوء مخاطر داخل المؤسسة، المشكلة الأساسية التي تفسرها النظرية هي تضارب المصالح، مثل: (خيري، ٢٠٢٢، ص ٩)

- رغبة المدير في تعظيم مكاسبه الشخصية على حساب مصلحة المؤسسة.
- اتخاذ قرارات عالية المخاطر لتحسين الأرباح قصيرة المدى، بينما يتحمل الملاك الخسائر طويلة المدى.

توصي النظرية بإجراءات لمعالجة هذه المخاطر مثل:

- حوكمة الشركات. (Corporate Governance)

- نظام رقابة ومساءلة واضح.

- حوافز مالية تربط مكافآت المديرين بأداء المؤسسة الفعلي.

- تعزيز الشفافية والإفصاح.

أهميتها في إدارة المخاطر:

- تقلل من مخاطر سوء الإدارة.

- تحمي المؤسسة من القرارات غير الرشيدة أو غير المنسجمة مع أهدافها.

#### ٥. نظرية المحفظة الحديثة (MPT – Modern Portfolio Theory)

تركز على كيفية إدارة المخاطر المالية عبر تنوع الاستثمارات بحيث يتم تحقيق أفضل مزيج بين العائد

والمخاطرة. (نمر، ٢٠٢٤، ص ٢٥)

أهم مبادئها:

- تنوع الأصول يقلل المخاطر غير المنتظمة (مثل مخاطر شركة أو قطاع معين).

- يمكن الجمع بين أصول عالية المخاطر وأخرى منخفضة لإيجاد محفظة أمثل.

- تستخدم النظرية أدوات كمية مثل:

- الانحراف المعياري لقياس تقلب العوائد.

- معامل الارتباط لقياس العلاقة بين الأصول.

- تفترض أن المستثمرين يسعون إلى تعظيم العائد المتوقع مع تقليل المخاطر قدر الإمكان.

أهميتها في إدارة المخاطر

- توفر إطارًا علميًا لاتخاذ قرارات الاستثمار.

- تساعد المؤسسات على توزيع المخاطر وعدم الاعتماد على مصدر واحد للعائد.

#### ٦. نظرية الاحتمالات (Probability Theory)

تمثل الأساس العلمي الكمي لكل أدوات التحليل في إدارة المخاطر.

تساعد على:

- تقدير احتمالات وقوع الأحداث غير المرغوبة، سواء كانت مالية، تشغيلية، أو هندسية.
- حساب الخسائر المتوقعة عبر دمج حجم الخسارة بالاحتمال الرياضي لحدوثها.
- بناء نماذج لمحاكاة المخاطر مثل:
- شجرة القرار
- توزيع الاحتمالات
- المحاكاة الإحصائية (Monte Carlo Simulation)

استخداماتها تشمل:

- تقدير احتمالات فشل المشروع.
- تحليل مخاطر السلامة.
- حساب احتمالات التأخير في الجدول الزمني.
- إدارة مخاطر التكلفة.

أهميتها:

- تجعل تقييم المخاطر أكثر دقة وموضوعية.
- تساعد على اتخاذ قرارات مبنية على الأرقام والبيانات وليس التوقعات الشخصية.

### سادسا: خصائص إدارة المخاطر

تتصف إدارة المخاطر في المؤسسات بمجموعة من الخصائص الأساسية، من أهمها: (منبه، كواحله، ٢٠٢٢، ص ٤٨)

#### ١. غلبة الطابع المالي للمخاطر

غالبية المخاطر التي تواجهها المؤسسات تكون في جوهرها مخاطر مالية، وخاصة المخاطر التشغيلية، مقارنة بأنواع المخاطر الأخرى مثل مخاطر الإفلاس.

#### ٢. تنوع المخاطر واختلافها باختلاف النشاط

تختلف طبيعة المخاطر بحسب مجال عمل المؤسسة، إلا أن المؤسسات المالية تتشارك عادة في ثلاثة أنواع رئيسية هي: مخاطر السوق، مخاطر الائتمان، ومخاطر السيولة.

### ٣. توفير رؤية شاملة للوضع العام

تُعد إدارة المخاطر نظامًا يساعد على مراقبة المخاطر وتقييمها بشكل مستمر، مما يمنح المؤسسة صورة دقيقة حول وضعها الداخلي ووضع السوق، ويعزز مركزها التنافسي.

### ٤. القدرة التنبؤية واستباق الخسائر

تتميز إدارة المخاطر بقدرتها على تحليل وتحديد الخسائر المحتملة، مما يدفع المؤسسات إلى البحث الدائم عن أفضل البدائل لتقليل الخسائر وآثارها إلى أدنى حد ممكن.

### ٥. ابتكار حلول وأساليب مواجهة المخاطر

تهدف إدارة المخاطر إلى إيجاد السبل المناسبة للتعامل مع المخاطر أو تحويلها، سواء باستخدام أدوات متاحة أو بابتكار أدوات مالية جديدة مثل المشتقات المالية.

### ٦. التربط مع وظائف المؤسسة الأخرى

تؤثر المخاطر على حقوق والتزامات المؤسسة بشكل مباشر، مما يجعل إدارة المخاطر وثيقة الصلة بالوظائف والأنظمة الأخرى مثل: مراقبة التسيير، وإدارة الأصول والخصوم، والأنظمة التشغيلية والإدارية المختلفة. كما تتجلى الخصائص إدارة مخاطر في مجموعة من السمات التي تعكس طبيعتها كعملية تهدف إلى مواجهة الطوارئ وتقليل الخسائر المحتملة، كما اشارت لها دراسة (بوباتة، ٢٠٢٢، ص ٣٤) ويمكن تلخيص هذه الخصائص فيما يلي:

#### ١. عملية مستمرة ومتواصلة

تعمل إدارة المخاطر بشكل دائم طوال دورة حياة المشروع، حيث يتم تحليل المخاطر وتحديثها ومراجعتها بصورة منتظمة لمواكبة أي تغيرات قد تطرأ.

#### ٢. عملية قياس وتحديد وتقييم للمخاطر

تعتمد إدارة المخاطر على تحديد مصادر الخطر التي قد تعرقل إنشاء المشروع، ثم قياس تأثيرها المحتمل وتقييم درجة خطورتها لوضع الإجراءات المناسبة لمعالجتها.

#### ٣. اتباع مبدأ الأولويات في التعامل مع المخاطر

ترتكز الإدارة المثلى للمخاطر على معالجة المخاطر الكبرى ذات احتمالية الحدوث العالية أولاً، بينما يتم التعامل مع المخاطر الأقل تأثيراً واحتمالاً في مراحل لاحقة.

#### ٤. المساهمة في خفض تكاليف المشروع وضمان إنجازه في الوقت المحدد

تساعد إدارة المخاطر الفعالة في الحد من التكاليف الناتجة عن المشكلات المحتملة، وفي الوقت ذاته تضمن سير المشروع وفق الجدول الزمني المحدد دون تأخير.

#### سابعاً: أدوات وقواعد إدارة المخاطر

تعد أدوات إدارة المخاطر الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في الحد من احتمالية وقوع الخسائر وتقليل آثارها إلى أدنى مستوى ممكن. ويمكن تصنيف هذه الأدوات ضمن محورين رئيسيين: (منبه، كواحله، ٢٠٢٢، ص ٥٥)

##### أ- أدوات التحكم في المخاطر (Risk Control)

- تشمل هذه الفئة جميع الأساليب والإجراءات التي تهدف إلى الحد من حدوث الخسائر أو تقليل آثارها، ومن أهمها:
- تجنب المخاطر (Risk Avoidance): الامتناع عن الأنشطة التي قد تنطوي على مخاطر مرتفعة.
  - تقليل المخاطر (Risk Reduction): اتخاذ إجراءات وقائية لتقليل احتمالية وقوع الخطر أو تخفيف حدته.
  - الرقابة والوقاية (Prevention & Protection): وضع أنظمة رقابية وتدابير حماية تمنع الخسائر قبل وقوعها أو تحدّ منها عند حدوثها.

##### ب- التفكير في الاحتمالات

تشير هذه القاعدة إلى أهمية مراعاة احتمال وقوع الخسارة عند اتخاذ القرار. ورغم أن بعض المخاطر قد يكون احتمال حدوثها منخفضاً، إلا أنه إذا كانت خسائرها المحتملة جسيمة، فيجب التعامل معها بجدية، وغالباً ما يكون تحويلها إلى جهة أكثر قدرة على تحملها هو الإجراء الأمثل.

##### ت- عدم المخاطرة بالكثير مقابل القليل

تقوم هذه القاعدة على مبدأ الموازنة بين التكلفة والعائد في إدارة الخطر، ويمكن تلخيصها في نقطتين:

١. عدم الاحتفاظ بالخطر عندما تكون الخسارة المحتملة كبيرة مقارنةً بتكلفة نقل الخطر أو التأمين عليه.
٢. الاحتفاظ بالخطر عندما تكون الخسارة المحتملة صغيرة مقارنةً بتكلفة تحويله لجهة أخرى، إذ يكون تحمل الخطر داخلياً أكثر كفاءة من الناحية المالية.

## ثامناً: تكاليف إدارة مخاطر المشروع

تمثل تكاليف إدارة مخاطر المشروع الركيزة الأساسية التي تُبرر تبني نظام متكامل لإدارة المخاطر، إذ تتعامل المؤسسات مع هذه التكاليف بوصفها مجموعة من العناصر الفرعية التي تعكس الأعباء المالية المباشرة وغير المباشرة المرتبطة بالتعامل مع الخطر. ويمكن تصنيف تكاليف إدارة مخاطر المشروع في خمس مجموعات رئيسية، كما يلي: (بوابة، ٢٠٢٢، ص ٣٤)

### ١. التكاليف الإدارية المرتبطة بوظيفة إدارة المخاطر

وتشمل النفقات المتعلقة بتنظيم وإدارة نشاط المخاطر داخل المشروع، مثل تكاليف الهياكل التنظيمية، والعمليات الإدارية، والتنسيق والمتابعة.

### ٢. تكلفة جهود الحد من المخاطر

وهي التكاليف المخصصة لتقليل احتمالية حدوث الخطر أو التخفيف من تأثيره، مثل الاستثمارات في إجراءات الوقاية والحماية، والتكاليف التشغيلية المرتبطة بتنفيذ عمليات إدارة المخاطر بصورة متكررة.

### ٣. تكلفة أدوات تمويل المخاطر (تحويل الخطر)

وتشمل ما تتحمله المؤسسة مقابل تحويل جزء من المخاطر إلى طرف آخر، مثل أقساط التأمين أو أي آليات أخرى لنقل الخطر.

### ٤. تكلفة الاحتفاظ بالمخاطر

وهي التكاليف التي تتحملها المؤسسة عند اختيار الاحتفاظ بجزء من الخطر داخلياً، بما في ذلك المخصصات والاحتياطات المالية التي تُرصد لمواجهة الخسائر المحتملة.

### ٥. تكلفة الاستثمارات المتخلي عنها بسبب عدم مقبولة مستوى المخاطر

وقد تشمل خسائر الفرص الاستثمارية التي يتم رفضها لأنها تتجاوز حدود المخاطرة المقبولة، ما يؤدي إلى تكلفة غير مباشرة تتمثل في التخلي عن عوائد محتملة.

وبذلك يمكن فهم تكلفة إدارة المخاطر باعتبارها عملية قياس كمي للعواقب المحتملة أو الفعلية المرتبطة بالمخاطر، في إطار اقتصادي واجتماعي وببني شامل.

## تاسعاً: مصادر إدارة المخاطر

تواجه المؤسسات مجموعة واسعة من المخاطر التي قد تؤثر في استقرارها المالي وقدرتها على تحقيق أهدافها، ومن أبرز هذه المصادر ما يأتي: (رقطي، كركار، ٢٠٢٢، ص ٣٠)

### ١. مخاطر التوقف عن سداد الالتزامات:

تتمثل في احتمال عجز المؤسسة عن الإيفاء بالتزاماتها المالية، وليس فقط التوقف الفعلي عن السداد. وتُعد هذه المخاطر جزءاً من المخاطر الكلية التي ترتبط بسلامة المركز المالي للمؤسسة.

### ٢. مخاطر سعر الفائدة

تنشأ عن التغيرات التي تطرأ على أسعار الفائدة السائدة في السوق، إذ تؤثر هذه التغيرات على قيمة الاستثمارات، بغض النظر عن طبيعتها أو ظروفها. وتبرز هذه المخاطر عند الحاجة إلى بيع السندات قبل موعد استحقاقها، حيث يؤدي ارتفاع أسعار الفائدة إلى بيعها بأقل من قيمتها الاسمية، في حين يمكن بيعها بأعلى من قيمتها الاسمية عندما تكون أسعار الفائدة أقل من سعر الفائدة المثبت على السندات.

### ٣. مخاطر السوق

تنتج عن التقلبات العامة في سوق رأس المال سواء في اتجاهات الصعود أو الهبوط، بفعل عوامل اقتصادية وسياسية داخلية أو خارجية. وتتأثر أسعار الأوراق المالية غالباً بالأزمات العالمية، وعدم الاستقرار الإقليمي، إضافة إلى العوامل النفسية والسلوكية للمستثمرين مثل الاندفاع وراء الشائعات أو التأخر في اتخاذ القرارات الاستثمارية المناسبة.

### ٤. مخاطر القوة الشرائية

هي المخاطر المرتبطة بتراجع القيمة الحقيقية للنقد نتيجة ارتفاع معدلات التضخم، مما يؤدي إلى انخفاض القوة الشرائية للعوائد المتحققة. وتكون الاستثمارات ذات الدخل الثابت مثل السندات أكثر عرضة لهذا النوع من المخاطر، حيث يؤدي التضخم إلى تقليص العائد الحقيقي مقارنة بالعائد الاسمي.

### ٥. مخاطر الإدارة

تنشأ نتيجة اتخاذ قرارات غير سليمة في مجالات الإنتاج أو التسويق أو الاستثمار، مما ينعكس سلباً على التدفقات النقدية المتوقعة، وبالتالي على القيمة السوقية للأوراق المالية الصادرة عن المؤسسة. وقد تؤدي المعلومات الناقصة أو غير الدقيقة إلى قرارات خاطئة تضعف الأداء وتزيد احتمالات التعثر أو حتى الإفلاس، رغم تحقيق أرباح محاسبية جيدة.

وهناك مصادر أخرى لإدارة المخاطر كما ذكرات في دراسة (عكبور، ٢٠٢٥، ص ٥٣) حيث تمثلت في:

## ٦. مخاطر صرف العملات الأجنبية

ترتبط بالخسائر المحتملة الناتجة عن تقلبات أسعار الصرف، والتي تؤثر في الأرباح والعوائد المحققة من الأصول أو الالتزامات المقومة بعملات أجنبية. ويُعد هذا النوع أحد صور مخاطر السوق نظراً لاعتماده على حركة العملات الدولية.

## ٧. المخاطر التنظيمية والقانونية

تنشأ من تأثير التشريعات واللوائح القائمة أو الجديدة، والتي قد تفرض التزامات إضافية أو تغييرات تؤثر في نشاط المؤسسة. وتشمل المخاطر القانونية حالات مثل دعاوى العملاء أو الموظفين أو المسؤولية البيئية، إضافة إلى مخاطر الائتمان والمسؤوليات التعاقدية. ويمكن الحد من هذه المخاطر عبر الالتزام بالتشريعات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

وفي ضوء فهم إدارة المخاطر، يصبح من الممكن تحديد هذه المصادر المختلفة وتحليل أثرها المحتمل على أسعار السلع والخدمات وعلى أداء المؤسسة بشكل عام.

## عاشرا: خطوات إدارة المخاطر

تمر عملية إدارة المخاطر بعدد من المراحل المتتابعة التي تشكل إطاراً منهجياً للتعامل مع المخاطر المحتملة داخل المؤسسة، ويمكن توضيحها على النحو الآتي: (منبه، كواحله، ٢٠٢٢، ص ٥٢: ٥٤)

### ١. تحديد الهدف

تبدأ العملية بتحديد الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة، وذلك لضمان توافق إجراءات إدارة المخاطر مع النتائج المرغوبة ومسار العمل العام.

### ٢. تحديد الخطر واكتشافه

تتم في هذه المرحلة عملية التعرف على المخاطر المحتملة التي قد تواجه المؤسسة، سواء كانت تشغيلية، مالية، أو تنظيمية، مع تحديد مصادرها وظروف حدوثها.

### ٣. تقييم الخطر

يتضمن هذا الخطوة تحليل المخاطر من حيث احتمال وقوعها وحجم تأثيرها المتوقع، باستخدام أدوات كمية ونوعية تساعد في ترتيب المخاطر حسب أولويتها وأهميتها.

#### ٤. تحديد البدائل واختيار الوسيلة المناسبة لمواجهة الخطر (اتخاذ القرار)

يتم في هذه المرحلة دراسة مختلف الخيارات المتاحة لمعالجة المخاطر، مثل: التجنب، أو التحويل، أو التخفيف، أو القبول، ثم اختيار البديل الأمثل بناءً على معايير الكفاءة والتكلفة.

#### ٥. تنفيذ القرار

تشمل هذه المرحلة تطبيق الإجراءات المعتمدة لمواجهة المخاطر، مع توفير الموارد اللازمة وتنسيق الجهود بين الإدارات المعنية لضمان فعالية التنفيذ.

#### ٦. التقييم والمراجعة

تُختتم العملية بمتابعة نتائج التنفيذ وتقييم فعالية الاستراتيجيات المستخدمة، ثم إجراء التعديلات اللازمة بهدف التحسين المستمر واستجابة النظام لأي تغييرات مستقبلية.

#### الحادي عشر: فوائد إدارة المخاطر في المنظمات:

تُعد إدارة المخاطر إحدى الوظائف الحيوية في أي منظمة، إذ تساعد على تطوير استراتيجيتها ومراجعتها بصورة مستمرة، بما يتيح لها مواكبة الفرص المتغيرة وتعظيم القيمة، إضافة إلى الاستعداد للتحديات التي قد تعيق تحقيق أهدافها، ومن خلال دمج إدارة المخاطر على مستوى الكيان بأكمله، تصبح المؤسسة قادرة على تحسين أدائها العام من خلال فهم أعمق للمخاطر، سواء كانت ناتجة عن أنشطة داخلية أو مؤثرات خارجية. وتتميز إدارة المخاطر بقدرتها على كشف المخاطر التي قد تظهر في جزء معين من المنظمة وتمتد آثارها إلى أجزاء أخرى، مما يعزز التكامل في صنع القرار ويسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية، كما تساعد على تحديد الفرص الجديدة المحيطة بالمنظمة، من خلال تحليل الجوانب الإيجابية والسلبية للمخاطر، وبذلك تُمكن المؤسسة من تطوير استجابات فعّالة تقلل من الخسائر المحتملة، وتحدّ من المفاجآت غير المتوقعة، وتستفيد في الوقت ذاته من التطورات الإيجابية في البيئة الداخلية والخارجية، ويمكن تلخيص أهمية وظيفة إدارة المخاطر في المنظمات في النقاط التالية: (منصة إدارة المخاطر، ٢٠٢١، ص ٣)

- تفعيل أنظمة الرقابة والإنذار المبكر بما يتيح التنبؤ بالمخاطر قبل وقوعها.
- الوقاية من المخاطر المحتملة والتقليل من آثارها عبر منهجيات استباقية مدروسة.
- دعم المنظمة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية من خلال تعزيز جودة القرار الإداري.

- الالتزام بالمتطلبات التشريعية التي تُلزم المنظمات بوجود وظيفة متخصصة لإدارة المخاطر.
  - مواكبة التغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية، سواء في الهياكل أو الاستراتيجيات أو الموارد البشرية أو التكنولوجيا.
  - تفادي الخسائر المالية المحتملة عبر خطط محكمة لإدارة الأحداث غير المتوقعة.
  - الحفاظ على سمعة المنظمة وحمايتها من خلال إدارة الأزمات وتقليل المخاطر التي قد تضر بمكانتها.
- وهناك مزايا أخرى لإدارة المخاطر تمكن المنظمات من تحقيق مجموعة من المزايا الاستراتيجية والتشغيلية، من أبرزها:
- (منصة إدارة المخاطر، ٢٠٢١، ص ٣)
- تعزيز احتمالية تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
  - دعم الإدارة الاستباقية في مواجهة التحديات.
  - ترسيخ ثقافة مؤسسية قائمة على تحديد ومعالجة المخاطر في جميع المستويات.
  - تحسين القدرة على اكتشاف الفرص والتهديدات.
  - ضمان الامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية والمعايير الدولية.
  - تعزيز الحوكمة وبناء الثقة مع أصحاب المصلحة.
  - تطوير الضوابط الداخلية وتوفير أساس متين لاتخاذ القرارات والتخطيط.
  - الاستخدام الأمثل للموارد في معالجة المخاطر.
  - رفع الكفاءة التشغيلية وتحسين الأداء المؤسسي.
  - تعزيز معايير الصحة والسلامة وحماية البيئة.
  - تقليل الخسائر وإدارة الحوادث بفعالية.
  - دعم المرونة التنظيمية وزيادة قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات.

## الثاني عشر: دور إدارة المخاطر في المؤسسات:

تتعرض المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها لعوامل داخلية وخارجية قد تؤثر على قدرتها في تحقيق أهدافها ضمن الأطر الزمنية المحددة، ويُعرف هذا التأثير الناتج عن عدم اليقين بـ "الخطر"، وهو عنصر ملازم لجميع أنشطة المنظمة، ومن أجل التعامل مع هذا الخطر، تعتمد المنظمات على إدارة المخاطر التي تشمل عمليات التحديد، التحليل، التقييم،

والمعالجة بما يتوافق مع معاييرها الخاصة، كما تتضمن هذه العملية التواصل المستمر مع أصحاب المصلحة، إضافة إلى المراجعة الدورية للضوابط والإجراءات لضمان فعاليتها وعدم الحاجة إلى تدخل إضافي، يمكن تطبيق إدارة المخاطر على مستوى المنظمة ككل أو على وظائف ومشاريع وأنشطة محددة، وفي أي وقت، وعلى الرغم من أن ممارسات إدارة المخاطر قد تطورت عبر الزمن لتلبية احتياجات متنوعة في قطاعات مختلفة، فإن تبني إطار شامل وموحد يعزز من فعالية وكفاءة إدارة المخاطر ويضمن الترابط بين مختلف مستويات المنظمة. (منصة إدارة المخاطر، ٢٠٢١، ص ٣)

يوفر النهج العام الموصوف في المعيار الدولي "ISO31000": حيث يُعد المعيار الدولي ISO 31000 مرجعاً أساسياً لتطبيق إدارة المخاطر، حيث يقدم مبادئ وتوجيهات لإدارة أي نوع من المخاطر بطريقة منهجية، شفافة، وموثوقة، بغض النظر عن القطاع أو السياق، وتتمثل السمة الجوهرية لهذا المعيار في إدراج تحديد السياق كخطوة أولية في عملية إدارة المخاطر المؤسسية، إذ يساعد ذلك في تحديد أهداف المنظمة، أصحاب المصلحة، والبيئة الداخلية والخارجية التي تعمل ضمنها، مما يتيح الكشف عن طبيعة المخاطر وأنواعها بدقة.

### **الثالث عشر خطوات التنفيذ الفعال لعملية إدارة المخاطر وفق معيار ISO ٣١٠٠٠:**

تتضمن عملية إدارة المخاطر وفق معيار ISO 31000 مجموعة من الخطوات المترابطة التي تهدف إلى فهم المخاطر وتحليلها ومعالجتها بشكل منهجي، ويمكن تلخيصها فيما يلي: (منصة إدارة المخاطر، ٢٠٢١، ص ٣)

#### **١. تحديد المخاطر (Risk Identification)**

يتم جمع قائمة بالمخاطر المحتملة من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد مصادر الخطر وأسبابه اعتماداً على البيانات التاريخية وآراء الخبراء واحتياجات أصحاب المصلحة.

#### **٢. تقييم المخاطر (Risk Assessment)**

يحلل كل خطر من حيث احتمالية حدوثه وتأثيره، ثم تُقارن النتائج بمعايير المخاطر لتحديد مدى قبولها وترتيبها حسب الأولوية.

#### **٣. الاستجابة للمخاطر (Risk Response)**

تختار المنظمة أنسب أساليب المعالجة، مثل تجنب الخطر أو تقليله أو نقله أو قبوله، بما يحقق التوازن بين تكلفة الاستجابة ومستوى التأثير.

#### ٤. مراقبة المخاطر (Risk Monitoring)

تتابع المخاطر بشكل مستمر لمراجعة التغيرات في مستوياتها، وتقييم فعالية إجراءات المعالجة، وضمان إبقاء المخاطر ضمن الحدود المقبولة..

#### الرابع عشر: استراتيجيات معالجة المخاطر

تنقسم استراتيجيات معالجة المخاطر إلى نوعين رئيسيين هما: استراتيجيات معالجة المخاطر السلبية (التحديات) واستراتيجيات معالجة المخاطر الإيجابية (الفرص)، ويتم اختيار الاستراتيجية الأنسب وفقاً لطبيعة الخطر ومستوى تأثيره واحتمالية حدوثه. (منصة إدارة المخاطر، ٢٠٢١، ص ٣)

#### ١. استراتيجيات معالجة المخاطر السلبية (التحديات)

- **التحمل (القبول):** قبول الخطر دون اتخاذ إجراءات علاجية عندما يكون ضمن مستوى المخاطر المقبول، أو عندما تكون تكلفة المعالجة أكبر من الخسائر المتوقعة، مع الاستمرار في مراقبته.
- **الإنهاء (التجنب):** التوقف تماماً عن النشاط المسبب للخطر بهدف القضاء على احتمالية حدوثه.
- **التقليل (التخفيض):** اتخاذ إجراءات تقلل من احتمالية وقوع الخطر أو تخفف من آثاره، من خلال إضافة ضوابط جديدة أو تحسين الضوابط القائمة.
- **النقل (التحويل):** نقل جزء من الخطر أو كله إلى طرف آخر أكثر قدرة على تحمل أثره، مثل شركات التأمين أو العقود التعاقدية.

#### ٢. استراتيجيات معالجة المخاطر الإيجابية (الفرص)

##### أ- الاستغلال (الاستثمار):

ضمان حدوث الفرصة واستثمارها لتعظيم الفائدة أو تحسين أداء المنظمة، من خلال تعديل الأنشطة أو تخصيص موارد إضافية.

##### ب- القبول:

قبول الفرصة دون اتخاذ إجراءات إضافية، ويُستخدم هذا الخيار عندما تكون الفرصة محدودة أو غير مؤثرة بشكل كبير.

ت- المشاركة: تقاسم الفرصة مع طرف خارجي قادر على تعظيم الاستفادة منها، مثل الاستعانة بخبير أو شريك متخصص.

### ث- التحسين (التعزيز):

رفع احتمالية حدوث الفرصة أو زيادة أثرها عبر وسائل مثل توفير موارد إضافية أو إجراء مفاوضات مبكرة مع أصحاب المصلحة.

### الخامس عشر: تحديات إدارة المخاطر

تتمثل تحديات إدارة المخاطر في: (المعيوفي، عبد العزيز، ٢٠١٧)

#### ١. ضعف نظم الرقابة الداخلية وغياب أدوات الرصد المبكر:

ضعف كفاءة الرقابة الداخلية أو غياب آليات دقيقة للتنبؤ بالمخاطر يؤدي إلى صعوبة اكتشاف التحديات في الوقت المناسب، مما قد يؤثر على جودة القرارات وفاعلية الاستجابة.

#### ٢. نقص الكوادر المتخصصة في إدارة المخاطر:

تواجه كثير من المؤسسات تحديًا يتمثل في عدم توافر خبرات متعمقة في تحليل المخاطر وتقييمها، إضافة إلى ضعف مستوى التدريب على الأدوات والنماذج الحديثة، ما يضعف القدرة على إدارة المراحل المعقدة للمشروعات الكبرى.

#### ٣. غياب النماذج والمعايير الإحصائية المناسبة:

عدم الاعتماد على نماذج تحليل كمية متقدمة أو تقنيات مناسبة لقياس احتمالية وقوع المخاطر قد يؤدي إلى ضعف دقة التقديرات وعدم القدرة على تحديد أولويات المعالجة.

#### ٤. خصوصية طبيعة الأنشطة وصعوبة مواءمتها مع المعايير الدولية:

تتسم بعض المشاريع بطبيعة خاصة في نمط التشغيل أو التمويل أو علاقاتها التعاقدية، مما يجعل مواءمتها مع المعايير الدولية تحديًا، خاصة فيما يتعلق بتقييم رأس المال، والمخاطر التشغيلية، والمخاطر المالية.

## ٣.٢ المبحث الثاني: مشروع القدية الترفيهي بالرياض

### أولاً: مفهوم الاستدامة

تُعد الاستدامة أحد المرتكزات الأساسية في تطوير المشاريع الترفيهية الكبرى مثل مشروع القدية في الرياض، إذ ترتبط بقدرة المشروع على توفير الفرص والقيمة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للأجيال القادمة بما لا يقل عما توفره للأجيال الحالية، بل يتجاوزها كلما أمكن ذلك، وتعكس الاستدامة بذلك حق الأجيال في الحصول على موارد وخدمات مستدامة، مما يمنحها بعداً إنسانياً يتجاوز مجرد الإدارة الاقتصادية إلى المحافظة على الموارد وتنميتها. (حميدة، ٢٠٢٣، ص ٤٢١)

ويجسد مشروع القدية مفهوم الاستدامة باعتبارها إطاراً شاملاً يوجّه عملية التخطيط والتطوير والتشغيل، بهدف بناء مدينة ترفيهية عالمية تُحقق توازناً بين النمو الاقتصادي، وحماية البيئة، وتعزيز الرفاه الاجتماعي، وتقوم الاستدامة في القدية على دمج مبادئ الحوكمة البيئية والاجتماعية والاقتصادية (ESG) في جميع مراحل المشروع، بحيث لا يقتصر التركيز على تقديم مرافق ترفيهية حديثة فقط، بل يمتد ليشمل إدارة واعية للموارد، وتقليل البصمة الكربونية، وتطوير بنية تحتية ذكية، وتعزيز جودة الحياة، (QIC ESG Report, 2024)، كما يتبنى المشروع مفهوم الاستدامة من منظور حضري متكامل، يعتمد على التخطيط الأخضر، واستخدام الطاقة المتجددة، ومعالجة وإعادة استخدام المياه والنفايات، بالإضافة إلى بناء مجتمع شامل يوفر فرص عمل واسعة، ويدعم التنوع والشمول، ويضمن إتاحة المرافق للجميع دون استثناء، بما يواكب توجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠ نحو مدن أكثر كفاءة واستدامة.

### ثانياً: أهمية التنمية المستدامة ونجاح مشروع القدية الترفيهي

وتتجلى أهمية التنمية المستدامة في مشروع القدية الترفيهي من خلال مجموعة من الجوانب المحورية التي تعزز نجاحه على المدى الطويل، ويمكن تلخيص أبرزها فيما يلي: (القدية، ٢٠٢٤)

#### ١. تؤمن شركة القدية للاستثمار بأن الاستدامة البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG)

هي ركيزة أساسية لتطوير الاستثمار كمشروع مستدام يحقق رفاهية وجودة حياة طويلة الأجل.

#### ٢. دمج الاستدامة في المشروع بيئياً واجتماعياً يُعزز من جاذبيته الاستثمارية والسياحية:

مشاريع الترفيه المستدامة تلقى اهتماماً عالمياً في ظل الطلب المتزايد على السياحة المسؤولة، مما يدعم استمرارية الإيرادات وفرص الاستثمار.

### ٣. من الناحية الاجتماعية والاقتصادية،

يوفر Qiddiya فرص عمل كبيرة ويخطط لخلق أكثر من ٣٢٥,٠٠٠ وظيفة؛ كما يسعى لتمكين المرأة والمساواة، ما يعزز التنمية البشرية ويحقق العدالة والرفاه للمجتمع المحلي. (صندوق الاستثمارات العامة، ٢٠٢٥)

### ٤. بمثابة نموذج حضري متكامل ومستدام:

اعتماد معايير الاستدامة في التصميم والبنية التحتية والخدمات والمرافق يجعل من Qiddiya مشروعًا يتناسب مع المتطلبات البيئية والاجتماعية المستقبلية، ويحافظ على الموارد للأجيال القادمة.

### ثالثاً: أهداف التنمية المستدامة

يسهم مشروع القدية في تحقيق مجموعة من أهداف التنمية المستدامة التي تدعم رؤية المملكة ٢٠٣٠، وذلك من خلال تبني ممارسات اقتصادية وبيئية واجتماعية متوازنة تعزز استدامة المشروع وتأثيره الإيجابي على المجتمع. (الجميلي، ٢٠٢٥، ص ٢٦٣)

### ١. العمل اللائق ونمو الاقتصاد:

يسهم مشروع القدية في تعزيز النمو الاقتصادي السعودي من خلال خلق فرص عمل مباشرة وغير مباشرة، وتنشيط قطاعات السياحة والترفيه والاستثمار، بما يدعم رؤية المملكة ٢٠٣٠ في تنويع مصادر الدخل.

### ٢. الصناعة والابتكار والهياكل الأساسية:

يعتمد المشروع على تطوير بنية تحتية متقدمة تشمل مرافق ترفيهية، رياضية، سياحية وثقافية مبنية وفق أعلى معايير الابتكار والتقنيات الذكية، مما يجعله نموذجاً للبنية التحتية المستدامة في المشاريع العملاقة.

### ٣. مدن ومجتمعات محلية مستدامة:

يقدم المشروع بيئة حضرية متكاملة تراعي جودة الحياة، وتوفر مساحات عامة، وأنشطة ثقافية وترفيهية، وتعزز المشاركة المجتمعية.

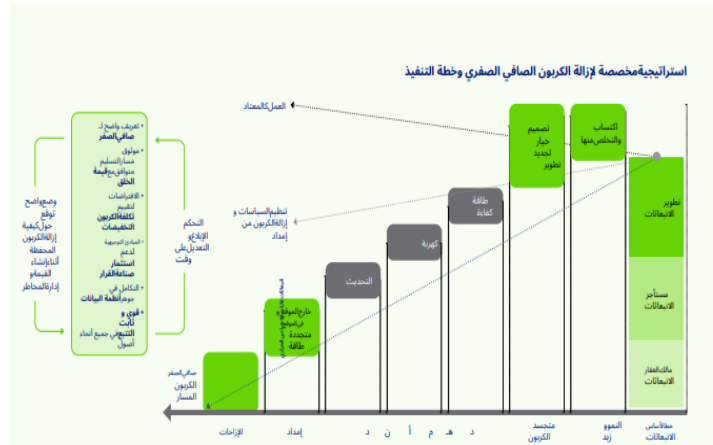
### ٤. الاستهلاك والإنتاج المسؤولان:

يطبق المشروع معايير الاستدامة في إدارة النفايات، وترشيد استهلاك الطاقة والمياه، واستخدام مواد بناء صديقة للبيئة لضمان تشغيل مستدام طويل الأمد.

## ٥. العمل المناخي:

يعتمد مشروع القدية على استراتيجية طموحة لإزالة الكربون تهدف إلى تحقيق صافي انبعاثات صفري عبر مراحل التطوير والتشغيل، وتشمل هذه الاستراتيجية تطبيق أنظمة موفرة للطاقة، والانتقال إلى الكهرباء، واستخدام مصادر الطاقة المتجددة ومنخفضة الكربون، وتطوير مساحات خضراء وأنظمة نقل مستدامة؛ مما يساهم في تخفيف أثر التغير المناخي، وتم تطوير استراتيجية طموحة لإزالة الكربون الصافي الصفري وخطة التنفيذ، يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (٤) يوضح استراتيجية مخصصة لإزالة الكربون الصافي الصفري وخطة التنفيذ



يمثل الشكل استراتيجية مخصصة لإزالة الكربون المالي السعودي وخطة تنفيذها عبر مراحل زمنية وتصاعد في النضج والاستدامة. تنطلق الإستراتيجية من مرحلة التأسيس، حيث يتم بناء الأساسات مثل وضع المعايير، تطوير قواعد البيانات، وتحديد الأطر التنظيمية، ثم تنتقل إلى مرحلة الإدماج عبر إدخال أدوات التمويل المستدام وتبني ممارسات محاسبة الكربون، تتبعها مرحلة التمكين التي تركز على رفع كفاءة القدرات، تطوير الخدمات، وتحسين البنية التقنية والحوكمة. لاحقاً، تُظهر الإستراتيجية توسعاً أكبر في مرحلة التقدم والنضج مع تعزيز المنتجات المالية منخفضة الانبعاثات ودعم الابتكار، وأخيراً، تصل إلى مرحلة التأثير الكامل التي تشمل تطوير الأسواق، توسيع الاستثمار المستدام، وزيادة نضج النظام البيئي للاستدامة بأكمله، يمثل المنحنى الصاعد في الشكل زيادة تدريجية في الكفاءة والنضج البيئي والاقتصادي، بينما تشير العناصر الخضراء إلى مكونات النمو المستقبلي في إزالة الكربون. بوجه عام، يعكس الشكل خارطة طريق متكاملة تربط بين بناء القدرات، تطوير الأدوات، رفع الكفاءة، ثم تحقيق تحول شامل نحو اقتصاد منخفض الكربون ومستدام.

## رابعاً: توافق مشروع القدية مع أهداف التنمية المستدامة والتزامات المملكة

يتوافق مشروع القدية مع أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة ومع التزامات وطموحات المملكة العربية السعودية،

وذلك من خلال: (QIC ESG Report, 2024)

### ١. حقوق الإنسان ورفاهية العمال:

- تطبيق أحكام قانون العمل الخاصة بمكافحة التمييز.
- تمكين انتقال العمالة دون اشتراط موافقة صاحب العمل.
- تسهيل الحصول على تأشيرات الخروج والعودة والخروج النهائي عبر المنصات الحكومية.

### ٢. الصحة والسلامة المهنية

- تحقيق تغطية ١٠٠٪ لمتطلبات لوائح السلامة الوطنية في جميع المواقع.
- الوصول إلى صفر وفيات أو إصابات خطيرة.
- تحقيق معدل امتثال لمعايير السلامة يتراوح بين ٨٠-١٠٠٪.
- تدريب ١٠٠٪ من القوى العاملة على الصحة والسلامة المهنية.
- تطبيق المراقبة الرقمية على ١٠٠٪ من المواقع عالية الخطورة.

### ٣. استدامة سلسلة التوريد

- رفع المحتوى المحلي في القطاعات الرئيسية إلى أكثر من ١٥٠ مليار ريال بحلول ٢٠٣٠.
- تعزيز مساهمة الشركات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني.
- توسيع وتنوع قاعدة الموردين المحليين.

### ٤. التنمية الاجتماعية وجودة الحياة

- زيادة الإنفاق الأسري على الأنشطة الثقافية والترفيهية إلى ٦٪.
- دعم خلق ما يصل إلى ٣ ملايين فرصة عمل عبر مختلف القطاعات.
- بناء أكثر من ٥٠٠ مدرسة ومنشأة تعليمية جديدة.
- تعزيز دور المرأة في سوق العمل ورفع مشاركتها من ٢٢٪ إلى ٤٠٪.
- خفض معدل البطالة من ١٢,٣٪ إلى ٧٪ بحلول ٢٠٣٠.

## ٥. الإسكان وإمكانية الوصول

- رفع معدل ملكية المساكن من ٦٢٪ إلى ٧٠٪ عبر مبادرات السكن الميسر.
- تحسين القدرة على الوصول والخدمات بما يدعم احتياجات مختلف الفئات.

## ٦. التراث والثقافة والفنون

- مضاعفة عدد المواقع السعودية المسجلة في قائمة التراث العالمي لليونسكو.
- زيادة مشاركة المجتمع في الثقافة والترفيه والرياضة بنسبة ٤٠٪ بحلول ٢٠٣٠.
- رفع مؤشرات جودة الحياة، بما في ذلك الوصول الثقافي، بنسبة ٣٠٪.

ويمكن تلخيص ما سبق من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (٥): يوضح توافق مشروع القدية مع أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة والتزامات وطموحات

### المملكة العربية السعودية

| موضوع ESG                                | موضوع المادة | التزامات التنمية المستدامة للأمم المتحدة |
|------------------------------------------|--------------|------------------------------------------|
| حقوق الإنسان ورفاهية العمال              | ٨            | ٨                                        |
| الصحة والسلامة المهنية                   | ٣            | ٣                                        |
| استدامة سلسلة التوريد                    | ٨            | ١٢                                       |
| المشاركة المجتمعية                       | ٣            | ٤                                        |
| التنوع والمساواة والشمول                 | ٥            | ٨                                        |
| إمكانية الوصول والقدرة على تحمل التكاليف | ١١           | ١١                                       |
| التراث والثقافة والفنون                  | ١١           | ١١                                       |

العيوامة:  
تحسين المعيشة  
للأفراد على حد سواء  
داخل وخارج  
مدينة القدية

## خامساً: أسس التنمية المستدامة في مشروع القدية الترفيهي

ترتكز التنمية المستدامة في مشروع القدية الترفيهي على مجموعة من المبادئ التي تضمن استمرارية الموارد وجودة البيئة

بالتوازي مع تحقيق العائد الاقتصادي. ويمكن توضيح هذه الأسس كما يلي: (QIC ESG Report, 2024)

## ١. الحفاظ على الموارد الطبيعية الحالية والمستقبلية:

يعتمد مشروع القدية على إدارة واعية للموارد البيئية داخل نطاقه الجغرافي، بما يضمن حماية الطبيعة المحيطة واستدامة استخدامها بما يخدم الأجيال الحالية والقادمة.

## ٢. تحسين جودة الحياة وليس فقط تعظيم العائد الاقتصادي:

تقوم فلسفة التنمية في القدية على تحقيق تنمية اجتماعية واقتصادية متوازنة، بحيث لا يقتصر النجاح على حجم العائد المالي، بل يشمل أيضًا تحسين تجربة الزوار ورفع مستوى الرفاه المجتمعي وربط التطوير بالاستدامة البيئية.

## ٣. تطوير أنماط الاستثمار واستخدام تقنيات صديقة للبيئة:

يعتمد المشروع على تبني تقنيات حديثة في تشغيل المرافق وإدارة الخدمات بهدف خفض الانبعاثات وتقليل الأضرار البيئية، بما يتوافق مع معايير التنمية المستدامة العالمية.

## سادسًا: جوانب التنمية المستدامة في مشروع القدية الترفيهي:

عند دراسة التنمية المستدامة في سياق مشروع القدية الترفيهي، تظهر عدة جوانب مترابطة تشكّل الأساس لضمان استمرارية المشروع وتحقيق أهدافه الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. ويمكن تحديد أبرز هذه الجوانب في النقاط الآتية:

(QIC ESG Report, 2024)

## ١. البعد الاقتصادي (علي، ٢٠٢٥، ص ١٤٤)

- تعزيز مساهمة المشروع في تنوع الاقتصاد الوطني وفق رؤية السعودية ٢٠٣٠.
- خلق فرص عمل مباشرة وغير مباشرة عبر الأنشطة الترفيهية والسياحية.
- دعم الاستثمارات المحلية والأجنبية بما يرفع من العائد الاقتصادي المستدام.

## ٢. البعد الاجتماعي

- تحسين جودة الحياة لسكان الرياض من خلال توفير مرافق ترفيهية وثقافية ورياضية.
- تعزيز المشاركة المجتمعية ورفع مستوى الرفاه الاجتماعي.
- دعم المبادرات التي توفر بيئة آمنة وشاملة لجميع الفئات.

## ٣. البعد البيئي

- الحفاظ على الموارد الطبيعية ضمن نطاق المشروع وتقليل الأثر البيئي للإنشاءات.

- تطبيق مبادئ التصميم صديق البيئة والطاقة النظيفة في المنشآت الترفيهية.
  - إدارة النفايات بطرق مستدامة وتخفيض الانبعاثات الكربونية.
- وتتمثل جوانب الاستدامة كما وردت في دراسة (الجميلي، ٢٠٢٥، ص ٢٦٦) في ابعاد اخري وهي:

#### ١. البعد المؤسسي

- تعزيز الحوكمة والشفافية في إدارة المشروع بما يتوافق مع المعايير الدولية.
- تبني سياسات فعّالة لإدارة الموارد والمخاطر بما يدعم استمرارية التشغيل.
- تطوير نظم متابعة وتقييم لقياس الأداء المستدام بمرور الوقت.

#### ٢. البعد التكنولوجي

- استخدام تقنيات حديثة في التشغيل الذكي وإدارة المرافق.
- الاعتماد على الابتكار الرقمي في تنظيم الفعاليات وتحسين تجربة الزائر.
- تطوير حلول تقنية تدعم الاعتماد على الطاقة المتجددة وترشيد الاستهلاك.

#### ٣. جانب التنمية البشرية

- الاستثمار في تدريب الكوادر الوطنية التي ستعمل في المشروع.
- تطوير مهارات الشباب في مجالات السياحة والترفيه والضيافة.
- خلق بيئة عمل محفزة تركز على الإبداع والابتكار.

### سابعاً: محورية الاستدامة في ضمان استمرارية ونجاح مشروع القدية الترفيهي

دمج مبادئ التنمية المستدامة في مشروع القدية عنصراً أساسياً لضمان تشغيل المشروع بكفاءة عالية، وحماية الموارد، وتعظيم أثره الاقتصادي والاجتماعي على المدى الطويل، ويمكن تلخيص أبرز جوانب الاستدامة في المشروع فيما يلي: (عثمان، ٢٠٢٢، ص ٢٢)

#### ١. الاستخدام الرشيد للموارد الطبيعية وتقليل الهدر:

يعتمد مشروع القدية على إدارة فعّالة للمياه والطاقة ومواد البناء، من خلال تبني ممارسات تقلل الاستهلاك وترفع كفاءة التشغيل، مما يضمن استدامة الموارد وتقليل التكاليف طويلة الأجل.

#### ٤. الحد من التلوث وتعزيز بيئة صحية وأمنة:

يعتمد النجاح التشغيلي للقديية على تقليل الانبعاثات والتلوث الناتج عن الأنشطة المختلفة، بما يشمل إدارة المخلفات بطرق مستدامة، مما يقلل مخاطر التأثير البيئي السلبي.

#### ٢. الاعتماد على الطاقة النظيفة والمصادر المتجددة:

يعمل المشروع على دمج حلول الطاقة المتجددة وتقنيات التشغيل الصديقة للبيئة في مرافقه المختلفة، ما يسهم في خفض الانبعاثات وتقليل الاعتماد على الطاقة التقليدية.

#### ٣. تعزيز جودة الحياة والصحة العامة:

من خلال توفير بيئة ترفيهية آمنة ومرافق عالية الجودة تساهم في تحسين الصحة والرفاه المجتمعي.

#### ٤. دعم التعليم والابتكار والتقنيات الحديثة:

يسهم المشروع في نشر مفاهيم الترفيه الذكي، وتطوير مهارات وطنية قادرة على تشغيل مرافق حديثة تعتمد على الابتكار والتقنيات المتقدمة، مما يعزز القدرة التشغيلية للمشروع ويقلل مخاطر نقص الكفاءات.

#### ثامنا: جهود الاستدامة في مشروع القدية وفق تقرير الحوكمة البيئية والاجتماعية لعام ٢٠٢٤

يُبرز تقرير الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات (ESG) الأول لشركة القدية للاستثمار تبني مدينة القدية لنهج استدامي شامل يهدف إلى ترسيخها كنموذج عالمي للتنمية الحضرية المستدامة، ويوضح التقرير التزام المشروع بدمج مبادئ الاستدامة في مختلف عملياته، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ الرامية إلى بناء بيئة حضرية نابضة بالحياة واقتصاد مزدهر قائم على الابتكار وكفاءة الموارد، وتؤكد الشركة أن القدية ستكون أحد المحركات الرئيسة لتحقيق الأهداف الوطنية والخطط العالمية المرتبطة بأجندة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة، من خلال مبادرات واضحة وخارطة طريق تمتد لثلاث سنوات تُعزز من قدرة المشروع على تحقيق قيمة اقتصادية واجتماعية وبيئية مستمرة، وفي إطار التزامها بالمبادرات المناخية السعودية، تستهدف مدينة القدية الوصول إلى صافي انبعاثات كربونية صفرية بحلول عام ٢٠٦٠ عبر مجموعة من التدخلات المستدامة، من أبرزها: معالجة وإعادة استخدام جميع مياه الصرف الصحي بنسبة ١٠٠٪، وإعادة تدوير ٩٠٪ من النفايات العضوية وتحويلها إلى سماد طبيعي للحفاظ على الغطاء النباتي، وتوفير بنية تحتية خضراء تشمل تجهيز ٨٠٪ من مواقف السيارات بمحطات شحن للمركبات الكهربائية، (qiddiya, 2024)

## تاسعاً: تعزيز رأس المال البشري والشمول الاجتماعي في إطار الاستدامة بمشروع القدية

يضع مشروع القدية محور رأس المال البشري في مقدمة أولوياته عبر تبني خطط واسعة لخلق أكثر من ٣٢٥ ألف وظيفة مستقبلية وتطوير بيئة عمل عالية الكفاءة، مع تطبيق سياسات تركز على تعزيز الصحة والسلامة المهنية وترسيخ مبادئ التنوع والشمول داخل منظومة العمل، كما يستهدف المشروع بحلول عام ٢٠٣٠ زيادة تمثيل المرأة ليصل إلى ٤٠٪ من إجمالي القوى العاملة و ٣٠٪ من المناصب القيادية، بما يعكس التزامه ببناء مجتمع مهني متوازن ومستدام، ويمتد اهتمام المشروع بالاستدامة ليشمل البعد الاجتماعي، إذ يحرص على ضمان وصول جميع الأفراد إلى خدماته ومنشآته، بما في ذلك الأشخاص ذوي الإعاقة ومحدودي الحركة، مع توفير مبادرات داعمة للفئات الأقل دخلاً من خلال إتاحة تذاكر مخفضة للفعاليات والمعالج الرئيسية، تعزيزاً لمبدأ الشمول للجميع، ومن الناحية الاستراتيجية، يحدد تقرير الحوكمة البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG) ستة عشر موضوعاً جوهرياً تمثل أولويات الاستدامة في مشروع القدية، مدعومة بأكثر من ٢٥ مبادرة رئيسية، وقد شمل التقييم تحليلاً معمقاً لأكثر من ١٠٠ فرصة ومخاطرة، إضافةً إلى مقارنة أداء المشروع بخمسة عشر مشروعاً عالمياً مماثلاً، لضمان مواكبة أفضل الممارسات الدولية وتحقيق أعلى مستويات الالتزام بالمعايير العالمية في التنمية المستدامة. (qiddiya, 2024)

## عاشراً: أبرز الآثار الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لمشروع القدية وفق الرؤية المستقبلية للمملكة

تضمن الآثار الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لمشروع القدية الترفيهي التالي: (QIC ESG Report, 2024)

### ١. الأثر الاقتصادي

- يشير الشكل إلى أن مشروع القدية سيسهم بنحو ١٣٥ مليار ريال سنوياً في الناتج المحلي الإجمالي.
- يعكس ذلك الدور الاقتصادي الضخم للمشروع وقدرته على دعم التنوع الاقتصادي وتعزيز الصناعات الترفيهية والرياضية.

### ٢. فرص العمل

- يؤكد الشكل أن المشروع سيوفر ٣٢٥,٠٠٠ وظيفة جديدة.
- هذه الفرص تتوزع على أكثر من ٢٠٠ قطاع، مما يجعله من أكبر المشاريع توليداً لفرص العمل المباشرة وغير المباشرة.

### ٣. السياحة

- يتوقع أن يسهم المشروع في رفع نسبة مساهمة السياحة في الناتج المحلي الإجمالي من ٥٪ إلى ١٠٪.
- يعكس ذلك موقع القدية كوجهة سياحية عالمية جاذبة للزوار ومركزاً للأنشطة الثقافية والترفيهية.

#### ٤. الاستدامة البيئية

- يبرز الشكل التزام القدية بالاستدامة عبر:
- إعادة تدوير ١٠٠٪ من المياه المستخدمة.
- تحقيق ٩٤٪ من إعادة استخدام النفايات الصلبة بحلول عام ٢٠٣٥.
- هذا يعكس تبني المشروع ممارسات صديقة للبيئة تهدف إلى تقليل الأثر البيئي ودعم الاقتصاد الدائري.

#### ٥. إنجاز الأعمال

- يشير الشكل إلى افتتاح منشآت كبرى مثل "سيكس فلاجز القدية" و "أكواريا" في عام ٢٠٢٥.
- هذا يشير إلى التقدم الواضح في سير الأعمال وتطور المشروع نحو التشغيل التدريجي.

شكل رقم (٦) يوضح مستقبل الترفيه والرياضة في المملكة



يمثل الشكل نظرة شاملة ومبصرة لمشروع مدينة القدية باعتبارها محوراً استراتيجياً لقطاعي الترفيه والرياضة في المملكة، حيث يوضح مساهمتها الاقتصادية الضخمة المتوقعة بإضافة ١٣٥ مليار ريال سنوياً للناتج المحلي بحلول ٢٠٣٥، مع توفير ٣٢٥ ألف وظيفة جديدة عبر أكثر من ٢٠٠ قطاع؛ مما يعزز تنوع الاقتصاد الوطني. كما يبرز دورها السياحي الواعد بقدرتها على استقطاب نسبة مهمة من السياح لرفع مساهمة السياحة في الناتج المحلي من ٥٪ إلى ١٠٪، ويُظهر

الشكل أيضًا التزامًا قويًا بالاستدامة عبر الاعتماد على ١٠٠٪ من المياه المعالجة و٩٤٪ من الطاقة المتجددة، مما يجعلها مدينة مستقبلية صديقة للبيئة، أخيرًا يشير إلى التقدم المتسارع في البنية التحتية من خلال الاستعداد لافتتاح "سيكس فلاغز" و"أكواريا" في ٢٠٢٥، ما يعزز جاهزية المشروع ويؤكد دوره كمحرك تنموي ترفيهي عالمي المستوى.

## ٤,٢ المبحث الثالث: إدارة المخاطر في مشروع القدية الترفيهي في الرياض

### أولاً: نهج القدية المتكامل في إدارة المخاطر وفق معايير الاستدامة العالمية

تتبنى مدينة القدية الترفيهية في الرياض نهجاً متقدماً في إدارة المخاطر يعتمد على المعايير العالمية للحوكمة والاستدامة، كما ورد في تقرير ESG الصادر عن شركة القدية للاستثمار عام ٢٠٢٤، ويقوم هذا النهج على تحليل أكثر من ١٠٠ خطر وفرصة مرتبطة بعمليات التطوير والتشغيل، مع تحديد ١٦ موضوعاً جوهرياً تمثل المجالات الأكثر تأثيراً على استدامة المشروع، ويشمل نظام إدارة المخاطر الجوانب البيئية والتشغيلية والمالية والبشرية، مثل خفض الانبعاثات، وإعادة تدوير النفايات، ومعالجة جميع مياه الصرف لإعادة استخدامها، إضافة إلى خطط توظيف واسعة تسهم في توفير أكثر من ٣٢٥ ألف وظيفة، كما تتم إدارة مخاطر البنية التحتية عبر اعتماد حلول ذكية في النقل والطاقة وتطوير مرافق عالية الاعتمادية، مما يجعل القدية نموذجاً متقدماً في مشاريع المدن الترفيهية المستدامة ويدعم أهداف رؤية السعودية ٢٠٣٠. (Qiddiya ESG Report, 2024).

### ثانياً: منهجية إدارة المخاطر في مشروع القدية الترفيهي بالرياض

تتمثل منهجية إدارة المخاطر في مشروع القدية الترفيهي بالرياض في: (Saudi Press, 2025)

- تحديد وتصنيف المخاطر: يعتمد المشروع على حصر شامل للمخاطر المحتملة في مراحل التخطيط والتنفيذ والتشغيل، مع تصنيفها وفق الأولوية ومستوى التأثير على عناصر المشروع.
- تحليل تأثير المخاطر: تُجرى تقييمات كمية ونوعية لقياس احتمالية وقوع كل خطر وتأثيره على الجداول الزمنية والتكاليف وجودة التنفيذ.
- وضع خطط الاستجابة: يتم تطوير استراتيجيات فعالة للاستجابة للمخاطر، تشمل تجنبها أو التخفيف من أثارها أو نقلها إلى جهات خارجية أو قبولها في حال كانت منخفضة التأثير.
- دمج إدارة المخاطر في الحوكمة: ترتبط منهجية إدارة المخاطر بنظام الحوكمة المؤسسية للمشروع، ما يضمن اتخاذ القرارات وفق معايير عالمية تعزز الاستدامة والمسؤولية.
- المراجعة والمتابعة المستمرة: تُنفذ عمليات مراقبة دورية لتحديث سجل المخاطر وتعديل خطط الاستجابة بما يتوافق مع تطور مراحل المشروع.

- استخدام أدوات وتقنيات متقدمة: يعتمد المشروع على أنظمة تحليل حديثة لمتابعة الأداء وتقييم المؤشرات المرتبطة بالمخاطر التشغيلية والبيئية والاجتماعية.

### ثالثاً: الإطار التنفيذي لإدارة المخاطر في مشروع القدية

يمكن توضيح الإطار التنفيذي لإدارة المخاطر في مشروع القدية في: (QIC ESG Report, 2024)

١. الأساس المنهجي لإدارة المخاطر
  - تعتمد شركة القدية للاستثمار إطار إدارة المخاطر المؤسسية الشاملة (ERM) كمنهج رئيسي لإدارة المخاطر في المشروع.
  - يقوم الإطار على التقييم المتكامل للمخاطر عبر جميع القطاعات التشغيلية والإنشائية للمشروع.
  - يعتمد على منهجية تحليل المخاطر وفق احتمالية الحدوث ودرجة التأثير لتحديد الأولويات.
٢. نطاق التقييم والتحليل
  - أجرت الشركة تقييماً لأكثر من ١٠٠ خطر وفرصة ضمن نطاق الاستدامة البيئية والاجتماعية والحوكومية (ESG).
  - يشمل التقييم مخاطر تتعلق ب:
    - البيئة وإدارة الموارد.
    - السلامة والصحة المهنية.
    - الامتثال التنظيمي.
    - الحوكمة والنزاهة والشفافية.
    - تجربة الزائر وإمكانية الوصول.

### ٣. السياسات الداعمة للإطار التنفيذي

- تعتمد القدية مجموعة من السياسات الحوكمية تُعد جزءاً رئيسياً من إدارة المخاطر، وتشمل: (qiddiya, 2024)
- مدونة السلوك المهني لضمان التزام العاملين بالمعايير الأخلاقية.
  - سياسة تضارب المصالح لحماية النزاهة المؤسسية.
  - سياسة الإفصاح والشفافية لتعزيز الثقة مع أصحاب المصلحة.

- سياسة الامتثال للأنظمة المحلية والدولية ذات العلاقة.
- سياسة المبلغين عن المخالفات لحماية الممارسات السليمة داخليًا.
- إجراءات التحقيق لمعالجة الشكاوى والانحرافات وفق إجراءات رسمية.

#### رابعاً: التكامل بين إدارة المخاطر والاستدامة

يعتمد مشروع القدية على خلط مبادئ الاستدامة ونظام إدارة المخاطر لضمان تقليل التأثيرات البيئية والاجتماعية وتعزيز استمرارية التشغيل، وذلك استناداً إلى ما ورد في تقرير الاستدامة (ESG) الصادر عن شركة القدية للاستثمار عام ٢٠٢٤ (qiddiya, 2024).

- تُعد إدارة المخاطر عنصراً أساسياً في تنفيذ استراتيجية الاستدامة الخاصة بالمشروع.
- تعمل الشركة على وضع آليات تخفيف للمخاطر البيئية والاجتماعية، منها:
- معالجة ١٠٠٪ من مياه الصرف.
- زيادة معدلات إعادة تدوير النفايات العضوية.
- تطوير بنية تحتية للمركبات الكهربائية.
- تعزيز معايير الوصول الشامل لذوي الإعاقة.
- تهدف هذه الإجراءات إلى الحد من المخاطر المستقبلية المرتبطة بالتشغيل والامتثال البيئي والاجتماعي

#### خامساً: الحوكمة المؤسسية ودورها في إدارة المخاطر في مشروع القدية

يرتبط إطار إدارة المخاطر بمنظومة الحوكمة في القدية من خلال (QIC ESG Report, 2024) :

- يرتبط إطار إدارة المخاطر في مدينة القدية بمنظومة الحوكمة المؤسسية، بحيث يُضمن دمج المخاطر في عملية صنع القرار على مستوى الإدارة والتنفيذ، ما يتيح مراجعة منهجية للمشاريع والخطط وفق معايير واضحة للإدارة والامتثال.
- تُسعى من خلال الحوكمة إلى تعزيز المساءلة والشفافية، عبر تبني سياسات حوكمة وامتثال تُضبط سلوك العاملين والإدارة، وتُحدّد مسؤوليات واضحة بخصوص الأداء والنتائج، بما يدعم النزاهة ويقلّل من احتمالية وجود ممارسات إدارية أو تشغيلية خاطئة.

- تُمكن آليات الحوكمة الفعالة الشركة من التعامل مع المخاطر المرتبطة بالسمعة أو الفساد أو إساءة استخدام الصلاحيات بشكل استباقي. ذلك بأن إطار الحوكمة يتطلب الالتزام بمعايير أخلاقية وقوانين وضوابط داخلية تُراقب بانتظام، مما يعزز من القدرة على التخفيف من تلك المخاطر قبل أن تؤثر على المشروع أو المجتمعات المعنية

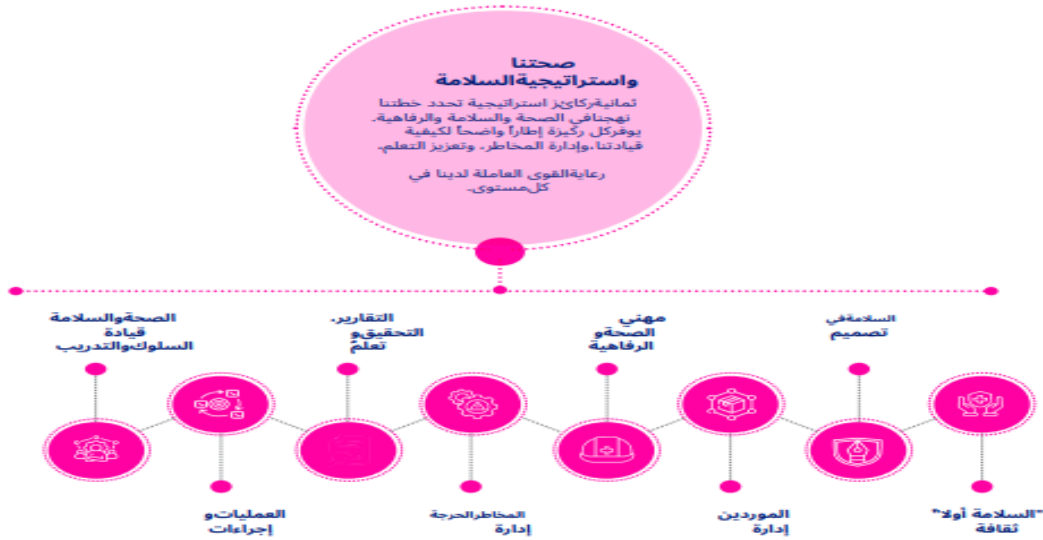
### سادساً: آليات التعرف على المخاطر وتحليلها في مشروع القدية الترفيهي

- تعتمد مدينة القدية الترفيهية على مجموعة من الآليات المنهجية والمتقدمة لرصد المخاطر وتحليلها، وذلك عبر استخدام أدوات تحليلية مثل تقييم الأثر وتحليل الاحتمالية ومراجعة السيناريوهات، بما يضمن الكشف المبكر عن المخاطر وتصنيفها وفق درجة الأولوية لضمان الاستجابة الفعالة لها وتقوم بالاستناد على (Qiddiya ESG Report, 2024)
- وضع إطار إدارة مخاطر مؤسسي (Enterprise Risk Management) يرتبط باستراتيجية الاستدامة والحوكمة، ما يعني أنه يتم تقييم المخاطر بشكل منهجي ضمن تخطيط المشروع والتزاماته البيئية والاجتماعية.
  - تطبق تقييم شامل للجوانب البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG)، حيث تُعتبر المخاطر والفرص على حد سواء، هذا يشير إلى أن عمليات التعرف على المخاطر تشمل مراجعة الأثر البيئي، إدارة الموارد، النفايات، البنية التحتية، والتأثير الاجتماعي.
  - ثقافة "السلامة أولاً": وهي تمثل الإطار القيمي الذي يدعم كل الممارسات، حيث تُعد السلامة جزءاً أصيلاً من الثقافة التنظيمية لضمان سلوكيات واعية تقلل الحوادث والمخاطر التشغيلية.
  - التصميم الآمن: إذ يعتمد المشروع على مبادئ التصميم المستدام الذي يُعطي الأولوية لتقليل المخاطر منذ مرحلة التخطيط والهندسة، بما ينسجم مع مبادئ الاستدامة ويقلل التكاليف المستقبلية الناتجة عن الإصلاح أو الحوادث.
  - دائرة الموردين: حيث يتم التأكد من التزام جميع الشركاء بمتطلبات السلامة والاستدامة، مما يحد من مخاطر سلسلة التوريد، ويرفع مستوى الامتثال للمعايير الدولية.
  - إدارة المقاولين: باعتبارهم أحد أهم مصادر المخاطر التشغيلية، يتم تقييم أدائهم ومتابعتهم وفق معايير صارمة لضمان تطبيق إجراءات السلامة وحماية العاملين.

## سابعاً: منظومة السلامة المستدامة في القدية: نهج وقائي لإدارة المخاطر

- إدارة المخاطر التشغيلية: وتشمل تحليل المخاطر المرتبطة ببيئة العمل والأنشطة اليومية، ووضع خطط استجابة فعالة تقلل الاحتمالية أو الأثر، وهو ما يربط بشكل مباشر بين إدارة المخاطر وتعزيز الاستدامة التشغيلية.
- التعلم والتحسين المستمر: من خلال مراجعة الحوادث والدروس المستفادة، يتم تطوير إجراءات جديدة تعزز كفاءة إدارة المخاطر وتحقيق مستويات أعلى من السلامة.
- الصحة والسلامة والسلوكيات: عبر برامج تدريبية مستمرة تستهدف تعزيز وعي العاملين، وهو ما ينعكس على تقليل الحوادث ودعم ممارسات العمل المستدام.

شكل رقم (٧): يوضح النموذج الشامل لإدارة السلامة والمخاطر في القدية



يوضح الشكل فكرة مركزية تتفرع منها ثماني ركائز استراتيجية تشكل أساس الخطة لضمان السلامة والرفاهية وإدارة المخاطر. تبدأ هذه الركائز (من اليمين إلى اليسار أو العكس بحسب الترتيب الدائري) بترسيخ ثقافة "السلامة أولاً"، وضمان السلامة في التصميم، وإدارة الموارد، والاهتمام بالصحة المهنية والرفاهية، كما تشمل الجوانب الإجرائية مثل إدارة المخاطر الحرجة، ونظام التقارير والتحقيق والتعلم، وضبط العمليات والإجراءات، وأخيراً التركيز على العنصر

البشري من خلال قيادة السلوك والتدريب في مجال الصحة والسلامة، يعكس الشكل تكاملاً بين الجوانب الفنية، والإدارية، والسلوكية لخلق بيئة عمل آمنة ومستدامة.

## ٥,٢ الخاتمة:

### (أ) نتائج الدراسة:

في ضوء ما تناولته هذه الدراسة من إطار نظري وتحليل للدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المخاطر في المشاريع الكبرى، وخاصة المشاريع الترفيهية والتنموية، يمكن تلخيص أبرز النتائج المستخلصة كما يلي:

- أظهرت الأدبيات أن إدارة المخاطر تُعد أحد المرتكزات الرئيسة لضمان نجاح المشروعات الضخمة واستدامتها، خصوصاً تلك التي تعتمد على استثمارات طويلة الأجل وبُنِي تحتية معقدة مثل مشروع القدية. وقد تبين أن غياب إدارة مخاطر فعّالة يؤدي غالباً إلى ارتفاع معدلات التعثر، وزيادة التكاليف، وتأخر الإنجاز.
- تشير نتائج الدراسات إلى أن تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمشروع يمثل خطوة محورية في تعزيز القدرة على التنبؤ بالتهديدات المحتملة، إذ يساهم فهم العوامل الاقتصادية والقانونية والبيئية والتقنية في رفع دقة تقدير المخاطر واتخاذ قرارات أكثر كفاءة.
- أكدت البحوث أن تبني إطار شامل للحوكمة والممارسات البيئية والاجتماعية وإدارة المخاطر – (ESG) كما هو مطبق في مشروع القدية – يعزز من قدرة المشروع على مواجهة التحديات التشغيلية والبيئية، من خلال تقليل الهدر، وتحسين كفاءة الموارد، والحد من الانبعاثات والانقطاعات التشغيلية.
- أوضحت الأدبيات أن المشاريع التي تعتمد منهجية متقدمة لإدارة المخاطر (RM Framework) تتمتع بقدرة أكبر على الالتزام بالجدول الزمنية والميزانيات المعتمدة، إضافة إلى تمكينها من تحقيق قيمة اقتصادية أعلى على المدى الطويل، مقارنة بالمشاريع التي تفتقر لنظم إدارة المخاطر.
- تبين أن دمج إدارة المخاطر مع الاستدامة يُساهم في رفع مستوى الأمان والجودة والكفاءة التشغيلية، ويعزز من موثوقية المشروع لدى المستثمرين والجهات الداعمة، خاصة في مشاريع وطنية ضخمة مثل القدية التي تسعى لتكون وجهة ترفيهية عالمية.

- تشير نتائج الدراسات إلى أن تنوع الأدوات المستخدمة في التنبؤ بالمخاطر، مثل التحليلات الرقمية، والنمذجة، والمراقبة الذكية، يرفع دقة الاكتشاف المبكر للمخاطر، مما يقلل من كلف التدخل اللاحق ويحد من الآثار السلبية على مراحل التنفيذ.
- أظهرت الأدبيات أن مشاريع البنى التحتية الكبرى تستفيد بدرجة أكبر عندما تكون إدارة المخاطر جزءاً من الثقافة المؤسسية للمشروع وليس مجرد إجراء تنظيقي، وهو ما يعزز التزام العاملين والمقاولين بمعايير السلامة والاستدامة.

#### (ب) آثار البحث المستقبلية:

استناداً إلى ما أسفرت عنه نتائج الدراسة، يمكن تحديد أبرز الآثار المستقبلية المتوقعة في مجال إدارة المخاطر في مشروع القدية كما يلي:

- تعزيز الوعي بأهمية إدارة المخاطر: من المتوقع أن ترفع الدراسة إدراك القائمين على مشروع القدية بأهمية دمج إدارة المخاطر ضمن عمليات التخطيط والتنفيذ، بوصفها أداة استراتيجية تحمي المشروع من التقلبات وتدعم استدامته.
- تقديم إطار عملي لإدارة المخاطر في المشاريع الترفيهية الكبرى: سيوفر البحث نموذجاً تطبيقياً يمكن الاستفادة منه في تقييم وتطوير سياسات إدارة المخاطر في مشاريع مشابهة داخل المملكة وخارجها.
- تحسين عمليات اتخاذ القرار: من خلال التركيز على التنبؤ بالمخاطر وتحليل السيناريوهات، ستساعد النتائج في تطوير قرارات أكثر دقة ومرونة، خصوصاً المتعلقة بالميزانيات والموارد والجدول الزمنية.
- دعم الاستدامة التشغيلية والبيئية للمشروع: تُبرز الدراسة دور إدارة المخاطر في تعزيز كفاءة استخدام الموارد، والحد من الانبعاثات، وتحسين معايير السلامة، مما يعزز من قدرة المشروع على تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠.

#### ■ زيادة جاذبية المشروع للمستثمرين:

إن وجود منظومة فعالة لإدارة المخاطر يقلل من درجة عدم اليقين، مما يعزز ثقة المستثمرين والشركاء ويزيد من قدرة المشروع على جذب الاستثمارات المحلية والدولية.

#### ■ إثراء الأدبيات العلمية المحلية:

يمثل البحث إضافة مهمة في مجال إدارة المخاطر في قطاع الترفيه والسياحة، وهو قطاع جديد نسبياً في المملكة ويحتاج لمزيد من الدراسات التطبيقية.

#### ■ دعم القدرة على مواجهة الأزمات المستقبلية:

من خلال تسليط الضوء على أهمية إنشاء أنظمة مراقبة وتقييم مستمرة للمخاطر، مما يساعد المشروع على مواجهة حالات الطوارئ، مثل التقلبات الاقتصادية أو التغيرات البيئية أو أعطال البنية التحتية.

#### (ج) المساهمات الاجمالية في مجال البحث:

#### ■ سد فجوة معرفية في الدراسات المحلية المتعلقة بإدارة المخاطر في المشاريع الضخمة:

يسهم البحث في معالجة نقص الدراسات التي تتناول إدارة المخاطر في المشاريع الترفيهية العملاقة داخل المملكة، وبالأخص المشاريع الوطنية الجديدة مثل مشروع القدية. فمع كون المشروع يعد أحد ركائز رؤية المملكة ٢٠٣٠، إلا أن الأدبيات العلمية التي تتناول آليات إدارة المخاطر فيه ما زالت محدودة، مما يجعل لهذا البحث قيمة مضافة في إثراء المحتوى المحلي والعربي.

#### ■ دمج الإطارين النظري والتطبيقي في مجال إدارة مخاطر المشاريع

يوفر البحث نموذجاً متكاملًا يجمع بين:

- مفاهيم إدارة المخاطر الحديثة (ISO 31000)، COSO، (ERM).

- التطبيقات الفعلية المستخدمة في مشروع القدية كما ورد في التقارير الرسمية وتقارير الاستدامة

والحوكمة.

هذا الدمج يمكن من تفسير كيفية تحويل المبادئ النظرية إلى إجراءات واقعية في مشروع كبير ومعقد متعدد القطاعات مثل القدية.

## ■ تطوير منهجية عملية لتقييم وإدارة المخاطر في المشاريع الترفيهية

- يسهم البحث في اقتراح أدوات قياس ونماذج تساعد:
  - في تحديد المخاطر المرتبطة بالبنية التحتية، التمويل، التشغيل، البيئة، الاستدامة، الأمن، تجربة الزوار، وإدارة الموردين.
  - في تحليل المخاطر باستخدام مصفوفات الاحتمالية والتأثير، ونماذج تحليل السيناريو والمقارنة المرجعية.
  - في اقتراح آليات التخفيف التي تتناسب مع طبيعة المشاريع الترفيهية العملاقة.
- وهذه الأدوات يمكن أن تُستخدم من قبل الباحثين ومستثمري القطاعات الترفيهية لتقييم المخاطر بدقة أعلى.

## ■ إبراز دور العوامل الداخلية والخارجية في تشكيل فعالية إدارة المخاطر

يوضح البحث كيف تتأثر إدارة المخاطر في مشروع القدية بعوامل مثل:

- هيكل الحوكمة داخل الشركة القائمة على المشروع.
  - أنظمة الاستدامة المعتمدة مثل ESG.
  - التغيرات الاقتصادية والسوقية.
  - المخاطر البيئية المرتبطة بالمناخ والموارد الطبيعية.
  - المخاطر الاجتماعية المرتبطة بتجربة الزوار والعمالة والامتثال.
- يساهم هذا التحليل في بناء رؤية شمولية للعناصر المؤثرة في نجاح إدارة المخاطر.

## ■ تقديم إطار عملي يدعم متخذي القرار داخل مشروع القدية

يوفر البحث توصيات واضحة يمكن تطبيقها لتعزيز فعالية إدارة المخاطر، من أبرزها:

- تحسين أنظمة الرصد المبكر والإنذار.
- تعزيز التكامل بين الاستدامة وإدارة المخاطر.
- تحسين قنوات التواصل بين وحدات إدارة المشاريع والموردين.
- اعتماد أدوات تقنية كالذكاء الاصطناعي والتحليل التنبئي في توقع المخاطر.

وبذلك يسهم البحث في بناء نظام إداري أكثر مرونة وقدرة على التعامل مع التحديات المتغيرة.

■ دعم رؤية المملكة ٢٠٣٠ عبر تحسين موثوقية المشاريع الضخمة

من خلال التركيز على مشروع القدية، يقدم البحث قيمة استراتيجية على المستوى الوطني عبر:

- إبراز كيفية ضمان استدامة المشاريع الكبرى.
- تحسين كفاءتها التشغيلية والمالية عبر تقليل الخسائر.
- تعزيز قدرة المشاريع الترفيهية على جذب الاستثمار المحلي والدولي.

■ إثراء الأدبيات العلمية العربية بنموذج قابل للتطبيق

يعد المشروع نموذجًا فريدًا يمكن تعميم نتائجه على:

- مشاريع المدن الترفيهية.
  - المشاريع السياحية العملاقة.
  - مشاريع البنية التحتية المرتبطة بالرؤية الوطنية.
- وبالتالي، فإن البحث يوفر أساسًا يمكن البناء عليه في أبحاث مستقبلية داخل المملكة وخارجها.

## قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- بورويق، حمد حسن، المقوز، محمد عبد السلام الهادي، (٢٠٢٤)، دور الذكاء الاصطناعي في تحسين إدارة المخاطر وإدارة الكوارث، مجلة شمال إفريقيا للنشر العلمي، ٣(١)، ١٣٨-١٤٦.
- المعيوف، حنان محمد، عبد العزيز، محمد رضوان، (٢٠١٧)، إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، مجلة الرسالة، ١(١)، ٤٦-٥٩.
- خليل، بوداود، عبيدة، سليمة، (٢٠٢٣)، استراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ٣، الجزائر.
- خيري، يسري محمد علي، (٢٠٢٢)، أثر التحسين الإداري على السلوك غير المتماثل للتكلفة في إطار نظرية الوكالة: دراسة تطبيقية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، ٤٦(٤)، ٣٩٦-٣٣٦.
- بوراس، رمضان، (٢٠٢١)، دور مبدأ الحيطة والحذر أثناء الأزمات الصحية، مجلة دفاتر السياسية والقانون، ١٣(٣)، ١٥٩-١٤٨.
- منبه، أماني، كواحله، أسماء، (٢٠٢٢)، إدارة المخاطر في شركات التأمين، دراسة حالة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحة، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ٨ ماي ١٩٤٥ قالمة، الجزائر.
- الباطري، خلود عبد القادر، (٢٠٢٣)، متحف العلا بين القيم الجمالية ومعايير الاستدامة بالمملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية، مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ٨٨(٨)، ١٢٧-١٤٤.
- المغربي، محمد فاتح محمود بشير، (٢٠٢٠)، إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، لأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة.
- نمر، ربيحة، (٢٠٢٤)، تسيير المحفظة المالية، موجهة لطلبة: السنة الثالثة ليسانس، تخصص: إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة غليزان، الجزائر.

- منصة إدارة المخاطر، (٢٠٢١)، إدارة المخاطر المؤسسية، تم المشاهدة بالتوقيت ١:٥٧، وبالتاريخ ٢٥/١٢/٧،  
يمكن الاطلاع عليه على الرابط التالي <https://www.dg.gov.om>
- رقطي، بسمة، كركار، ايمان، (٢٠٢٢)، إدارة المخاطر في المؤسسة الصحية الجزائرية دراسة ميدانية في المؤسسة  
الاستشفائية العمومية الحكيم عقبي - قالم، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية  
والاجتماعية، قسم: العلوم الاجتماعية تخصص علم اجتماع صحة، ١٩٤٥ جامعة ٠٨ ماي، الجزائر
- عكبور، نهال علي عبده، (٢٠٢٥)، إدارة المخاطر وأثرها في تسعير السلع ونمذجتها: دراسة حالة سلعة القمح،  
٢٠٢٥ جامعة العلوم والتكنولوجيا المركز الرئيس عدن، اليمن، ١١(٦)، ٤٣-٦٣
- حميدة، هاني جاد احمد، (٢٠٢٣)، دور الرقمنة في تحقيق الاستدامة في قطاع الخدمات تحليل نظري، مجلة  
بحوث العلوم الاجتماعية والتنمية، ٦، ٤١٣-٤٤٥
- بومصباح، صافية، (٢٠٢٣)، إدارة المخاطر المالية، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة علوم التسيير  
تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج  
بوعريج، الجزائر.
- عثمان، راضي طلعت توفيق، (٢٠٢٢)، الاستدامة البيئية، المجلة العربية العلمية للفتيان، (٣٧)، ٢٠-٢٤.
- علي، سلاف محمد احمد مرسي، (٢٠٢٥)، دور مهنة التربية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، حويلات اداب  
عين شمس، أبحاث المؤتمر الدولي الرابع عشر، كلية اداب، جامعة عين شمس، ١٣٧-١٥٦.
- الجميلي، نغم عبد الستار حسين، (٢٠٢٥)، التنمية المستدامة وحقوق الانسان الدستورية، مجلة اشور للعلوم  
القانونية والسياسية، ٢(٢)، ٢٥٥-٢٨٨.
- شركة القدية، (٢٠٢٤)، شركة القدية للاستثمار تُصدر تقريرها الأول للممارسات البيئية والاجتماعية  
والحوكمة لمدينة القدية، وتؤكد التزامها بالتنمية المستدامة، تم المشاهدة بالتوقيت ١٢:٠٠، بالتاريخ  
٢٥/١٢/٧، ومتاح على الرابط التالي <https://qiddiya.com>
- صندوق الاستثمارات العامة، (٢٠٢٥)، الفخامة والاستدامة تجتمعان في أبرز وجهات الرفاهية في المملكة  
العربية السعودية، تم المشاهدة بالتوقيت ٢:٠٠، بالتاريخ ٢٥/١٢/٧، ومتاح على الرابط التالي

<https://www.pif.gov.sa>

## المجلات

- العنزي، عزيزه خلف، (٢٠٢٤). "أثر تطبيق استراتيجية إدارة المخاطر على نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية"، المجلة العربية للنشر العلمي، جامعة ميد أوشن، (٧١).

## المذكرات والأطروحات

- أحمد، عفراء، عوض، منية، مدني، ندى، (٢٠٢٢). "دراسة المخاطر في المشاريع الانشائية أثناء التنفيذ، كلية الهندسة"، جامعة الشيخ عبد الله البدري.
- النجار، غسان محمد (٢٠١٧)، "أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

## المواقع الالكترونية

- وكالة الانباء السعودية (٢٠٢٥). سياحة وترفيه / "القدية" تقود الطموح نحو مستقبل الترفيه والرياضة في المملكة، تم الاطلاع بتاريخ ٢٧/١٠/٢٠٢٥، متاح على الرابط: <https://www.spa.gov.sa>.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

- Stone,N. (2025, July 10). Tharawat Holding Co.: Navigating Risks and Rewards in Saudi Arabia's Megaproject Boom. Accessed October 27, 2025. Available at: <https://www.ainvest.com>
- Qiddiya City. (2024), Qiddiya City 2024 Esg Report, <https://qiddiya.com>
- Qiddiya. (2024), Qiddiya Investment Company Releases Inaugural Environmental, Social, and Governance Report for Qiddiya City, <https://qiddiya.com>
- Saudi Press. (2025). Qiddiya City: Net Zero Carbon Emissions by 2060 - ESG Strategy, Affordability Program, and Worker Welfare, Saudi Arabia and the world, <https://saudiexpress.com>

الملاحق

## استمارة البحث

في إطار الدراسة المكملّة لنيل شهادة البكالوريوس بعنوان: "إدارة المخاطر في مشروع القدية الترفيهي في الرياض" واستكمالاً للجانب التطبيقي من البحث. ومن أجل معرفة مدى مساهمة الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد داخل المؤسسة، فإننا نضع بين أيديكم هذه الاستمارة راجين منكم الإجابة على الأسئلة بكل دقة وموضوعية بغية الوصول إلى نتائج دقيقة لهذا الموضوع.

نرجو من سيادتكم الفاضلة وضع علامة (✓) في الخانة التي ترونها مناسبة، علماً بأن هذه البيانات تستخدم لغرض البحث العلمي وسيتم التعامل معها بالسرية التامة.

نشكركم لحسن تعاونكم

## المعلومات الشخصية

ملاحظة: الإجابة تكون بوضع علامة (✓) في الخانة المناسبة.

### ١- الجنس

☐

أنثى:

☐

ذكر:

### ٢- العمر

☐

٤٠-٤٩ سنة

☐

أقل من ٤٠ سنة

☐

٦٠ سنة فأكثر

☐

٥٠-٥٩ سنة

### ٣- إجمالي عدد سنوات الخبرة

☐

من ٢ إلى أقل من ٥ سنوات

☐

أقل من سنتين

☐

من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة

☐

من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات

☐

١٥ سنة فأكثر

## الاستبيان الأول:

بيانات خاصة بإدارة المخاطر:

البعد الأول (تحديد المخاطر):

١. تقوم إدارة مشروع القدية بتحديد المخاطر المحتملة بدقة قبل بدء مراحل التنفيذ المختلفة.

نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐

٢. يتم تحليل مصادر الخطر المحتملة في مشروع القدية بشكل منهجي لتقليل المفاجآت التشغيلية.

نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐

البعد الثاني (تقييم المخاطر):

١. تعتمد إدارة مشروع القدية على أساليب علمية لتقييم درجة احتمال وتأثير المخاطر المتوقعة.

نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐

٢. يتم ترتيب المخاطر في مشروع القدية حسب أولويتها لضمان توجيه الموارد نحو أكثرها تأثيراً.

نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐

البعد الثالث (الاستجابة للمخاطر):

١. تضع إدارة مشروع القدية خططاً واضحة للاستجابة للمخاطر المحتملة لضمان استمرار المشروع بكفاءة.

نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐

٢. تسهم الإجراءات الوقائية المتخذة في مشروع القدية في الحد من آثار المخاطر وتقليل الخسائر المحتملة.

نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐

البعد الرابع (مراقبة المخاطر):

١. يتم متابعة وتحديث سجل المخاطر في مشروع القدية بانتظام لمواكبة التغيرات في بيئة العمل.

نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐

٢. تلتزم إدارة مشروع القدية بمراقبة تنفيذ خطط إدارة المخاطر لضمان فاعلية الإجراءات المتخذة.

نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐

## الاستبيان الثاني:

### بيانات خاصة بمشروع القدية الترفيهي:

١. تسهم إدارة المخاطر في تحسين أداء مشروع القدية الترفيهي.  

|     |                          |          |                          |    |                          |
|-----|--------------------------|----------|--------------------------|----|--------------------------|
| نعم | <input type="checkbox"/> | نوعاً ما | <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> |
|-----|--------------------------|----------|--------------------------|----|--------------------------|
٢. تؤدي إدارة المخاطر الفعالة إلى تقليل المشكلات والتحديات أثناء تنفيذ المشروع.  

|     |                          |          |                          |    |                          |
|-----|--------------------------|----------|--------------------------|----|--------------------------|
| نعم | <input type="checkbox"/> | نوعاً ما | <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> |
|-----|--------------------------|----------|--------------------------|----|--------------------------|
٣. تساعد إدارة المخاطر في تحقيق أهداف مشروع القدية ضمن الوقت المحدد.  

|     |                          |          |                          |    |                          |
|-----|--------------------------|----------|--------------------------|----|--------------------------|
| نعم | <input type="checkbox"/> | نوعاً ما | <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> |
|-----|--------------------------|----------|--------------------------|----|--------------------------|
٤. تؤثر إدارة المخاطر إيجابياً على جودة القرارات الإدارية في مشروع القدية.  

|     |                          |          |                          |    |                          |
|-----|--------------------------|----------|--------------------------|----|--------------------------|
| نعم | <input type="checkbox"/> | نوعاً ما | <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> |
|-----|--------------------------|----------|--------------------------|----|--------------------------|
٥. يعزز تطبيق إدارة المخاطر من كفاءة استخدام الموارد في مشروع القدية.  

|     |                          |          |                          |    |                          |
|-----|--------------------------|----------|--------------------------|----|--------------------------|
| نعم | <input type="checkbox"/> | نوعاً ما | <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> |
|-----|--------------------------|----------|--------------------------|----|--------------------------|
٦. تساهم إدارة المخاطر في رفع مستوى الأمان والاستقرار التشغيلي للمشروع.  

|     |                          |          |                          |    |                          |
|-----|--------------------------|----------|--------------------------|----|--------------------------|
| نعم | <input type="checkbox"/> | نوعاً ما | <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> |
|-----|--------------------------|----------|--------------------------|----|--------------------------|
٧. يؤدي تبني ممارسات إدارة المخاطر إلى زيادة فرص نجاح مشروع القدية على المدى الطويل.  

|     |                          |          |                          |    |                          |
|-----|--------------------------|----------|--------------------------|----|--------------------------|
| نعم | <input type="checkbox"/> | نوعاً ما | <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> |
|-----|--------------------------|----------|--------------------------|----|--------------------------|
٨. تسهم إدارة المخاطر في تحقيق استدامة وتوازن لمخرجات مشروع القدية بما يتماشى مع رؤية المملكة ٢٠٣٠.  

|     |                          |          |                          |    |                          |
|-----|--------------------------|----------|--------------------------|----|--------------------------|
| نعم | <input type="checkbox"/> | نوعاً ما | <input type="checkbox"/> | لا | <input type="checkbox"/> |
|-----|--------------------------|----------|--------------------------|----|--------------------------|