

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

أسم الطالب

عبدالسلام أحمد سعيد باتيس

مشروع تخرج- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

## جدول المحتويات

|    |                                                                         |
|----|-------------------------------------------------------------------------|
| 3  | قائمة الأشكال.....                                                      |
| 4  | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة .....                                 |
| 5  | 1.1 المقدمة .....                                                       |
| 6  | 1.2 مشكلة الدراسة .....                                                 |
| 6  | 1.2.1 الفجوة على المستوى النظري .....                                   |
| 6  | 1.2.2 الفجوة على المستوى التطبيقي .....                                 |
| 7  | 1.3 أهمية الدراسة .....                                                 |
| 7  | 1.3.1 الأهمية على المستوى النظري .....                                  |
| 8  | 1.3.2 الأهمية على المستوى التطبيقي .....                                |
| 8  | 1.4 أسئلة الدراسة .....                                                 |
| 9  | 1.5 أهداف الدراسة .....                                                 |
| 9  | 1.6 فرضيات الدراسة .....                                                |
| 10 | 1.7 نموذج الدراسة .....                                                 |
| 11 | 1.8 منهجية الدراسة .....                                                |
| 13 | 1.9 الدراسة الميدانية .....                                             |
| 14 | 1.10 مخطط المشروع المقترح .....                                         |
| 15 | الفصل الثاني: الدراسات السابقة .....                                    |
| 16 | 2.1 المقدمة .....                                                       |
| 16 | 2.2 مفهوم ممارسات إدارة المخاطر .....                                   |
| 19 | 2.3 مفهوم نجاح مشاريع التطوير السكني .....                              |
| 21 | 2.4 العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر ونجاح مشاريع التطوير السكني ..... |
| 22 | 2.5 الخاتمة .....                                                       |
| 23 | الفصل الثالث: منهجية البحث .....                                        |
| 24 | 3.1 المقدمة .....                                                       |
| 24 | 3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث .....                            |
| 24 | 3.2.1 ممارسات إدارة المخاطر .....                                       |
| 25 | 3.2.2 نجاح مشاريع التطوير السكني .....                                  |
| 25 | 3.3 تصميم البحث .....                                                   |
| 25 | 3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات .....                          |

|    |                                                       |
|----|-------------------------------------------------------|
| 26 | 3.5 طريقة جمع البيانات .....                          |
| 26 | 3.6 أنواع البيانات .....                              |
| 26 | 3.6.1 البيانات الأولية .....                          |
| 27 | 3.6.2 البيانات الثانوية .....                         |
| 27 | 3.7 إجراءات التحليل الإحصائي .....                    |
| 28 | 3.8 الخاتمة .....                                     |
| 29 | الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج .....  |
| 30 | 4.1 المقدمة .....                                     |
| 30 | 4.2 توصيف عينة الدراسة .....                          |
| 30 | 4.3 اختبارات الصدق والثبات للاستبيان .....            |
| 31 | 4.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث .....               |
| 32 | 4.5 اختبار الفرضيات .....                             |
| 32 | 4.6 ربط النتائج بالدراسات السابقة .....               |
| 33 | 4.7 الخاتمة .....                                     |
| 34 | مستخلص الدراسة .....                                  |
| 36 | الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات ..... |
| 37 | 5.1 المقدمة .....                                     |
| 37 | 5.2 استنتاجات الدراسة .....                           |
| 37 | 5.3 حدود الدراسة .....                                |
| 38 | 5.4 توصيات الدراسة .....                              |
| 39 | 5.5 الدراسات المستقبلية .....                         |
| 39 | 5.6 الخاتمة .....                                     |
| 40 | قائمة المراجع .....                                   |
| 41 | الملحق رقم 1: استبيان الدراسة .....                   |
| 45 | الملحق رقم 2: جدول أدوات البحث .....                  |

### قائمة الأشكال

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

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

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

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

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

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

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

وقد أكدت العديد من الدراسات وجود علاقة إيجابية بين تطبيق ممارسات إدارة المخاطر وتحقيق نجاح المشاريع حيث تسهم هذه الممارسات في تحسين الأداء وتقليل التأخيرات والسيطرة على التكاليف وتعزيز جودة مخرجات المشروع إضافة إلى زيادة احتمالية تحقيق أهدافه وفق الخطط الموضوعة كما أشارت بعض الدراسات التطبيقية في المملكة العربية السعودية إلى أن إدارة المخاطر تعد من العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع بمختلف القطاعات ومنها قطاع الإنشاءات والتطوير العقاري

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

## 1.2. مشكلة الدراسة

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

### 1.2.1. الفجوة على المستوى النظري

أظهرت الدراسات السابقة اهتماماً بدراسة إدارة المخاطر وعلاقتها بنجاح المشاريع في قطاعات مختلفة مثل قطاع الإنشاءات والبنية التحتية والمشاريع الهندسية كما تناولت بعض الدراسات أثر إدارة المخاطر على الأداء العام للمشروعات ومع ذلك يلاحظ وجود محدودية في الدراسات التي ركزت بشكل خاص على أثر ممارسات إدارة المخاطر في نجاح مشاريع التطوير العقاري السكنية خاصة في البيئة السعودية ومدينة الرياض مما يشير إلى وجود فجوة معرفية تستدعي المزيد من البحث والدراسة.

### 1.2.2. الفجوة على المستوى التطبيقي

على المستوى التطبيقي تشهد مدينة الرياض توسعاً متسارعاً في مشاريع التطوير السكني في ظل النمو العمراني المتسارع وزيادة مشاريع التطوير السكني في مدينة الرياض مما يزيد من أهمية

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

وفي ضوء ما سبق يتمثل السؤال الرئيس للدراسة في:

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

### 1.3. أهمية الدراسة

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

#### 1.3.1. الأهمية على المستوى النظري:

تستمد هذه الدراسة أهميتها النظرية من تناولها موضوعين يحظيان باهتمام متزايد في مجال إدارة المشاريع وهما ممارسات إدارة المخاطر ونجاح مشاريع التطوير السكني من خلال دراسة العلاقة بينهما في سياق مدينة الرياض كما تنطلق الدراسة من الأساس النظري الذي يربط بين تطبيق ممارسات إدارة المخاطر وتحسين أداء المشاريع وزيادة فرص نجاحها وذلك من خلال الحد من المخاطر المحتملة والتعامل معها بطريقة منهجية وتبرز أهمية الدراسة أيضاً في محاولتها معالجة

فجوة معرفية تتمثل في محدودية الدراسات التي تناولت أثر ممارسات إدارة المخاطر على نجاح مشاريع التطوير العقاري السكنية في البيئة السعودية وبخاصة في مدينة الرياض ومن ثم يمكن أن تسهم هذه الدراسة في توسيع المعرفة العلمية حول تطبيق إدارة المخاطر في قطاع التطوير السكني وتقديم أساس علمي أو إطار مفاهيمي يساعد الباحثين مستقبلاً على دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر ونجاح المشاريع في بيئات وقطاعات مشابهة.

### 1.3.2. الأهمية على المستوى التطبيقي:

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

### 1.4. أسئلة الدراسة

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

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

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

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

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

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

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

## 1.5. أهداف الدراسة

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

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

## 1.6. فرضيات الدراسة

بناء على مشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها يمكن صياغة الفرضية الرئيسة على النحو الآتي:  
توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المخاطر ونجاح مشاريع التطوير السكني في مدينة الرياض بالتطبيق على شركة الخيول العربية للتطوير العمراني.

وتتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

**الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تحديد المخاطر ونجاح مشاريع التطوير السكني في شركة الخيول العربية للتطوير العمراني.

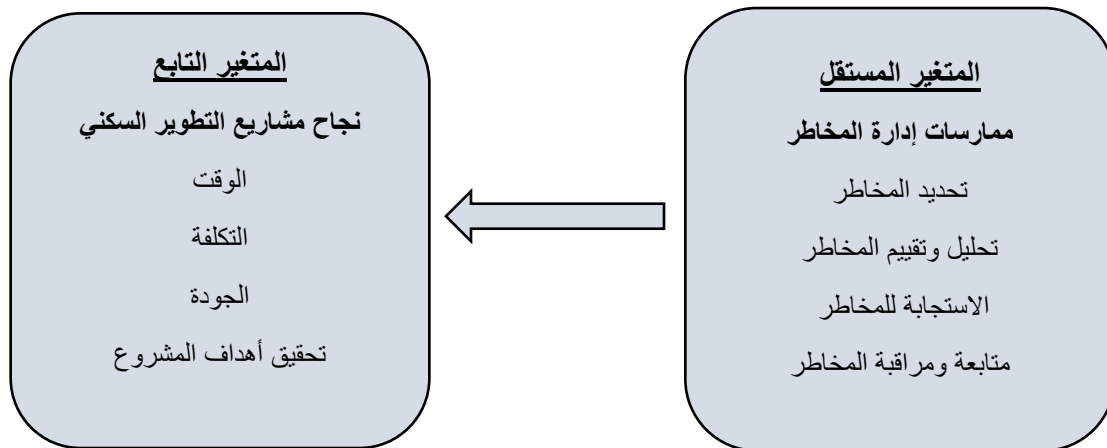
**الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تحليل وتقييم المخاطر ونجاح مشاريع التطوير السكني في شركة الخيول العربية للتطوير العمراني.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاستجابة للمخاطر ونجاح مشاريع التطوير السكني في شركة الخيول العربية للتطوير العمراني.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متابعة ومراقبة المخاطر ونجاح مشاريع التطوير السكني في شركة الخيول العربية للتطوير العمراني.

## 1.7. نموذج الدراسة

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



الشكل 1: نموذج الدراسة (إعداد الطالب)

## 1.8. منهجية الدراسة

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

فلسفة البحث: الوضعية

منهج البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة حالة

اختيار البحث: كمي

الأفق الزمني: مقطعي

تقنيات وإجراءات البحث: الاستبيان والتحليل الإحصائي

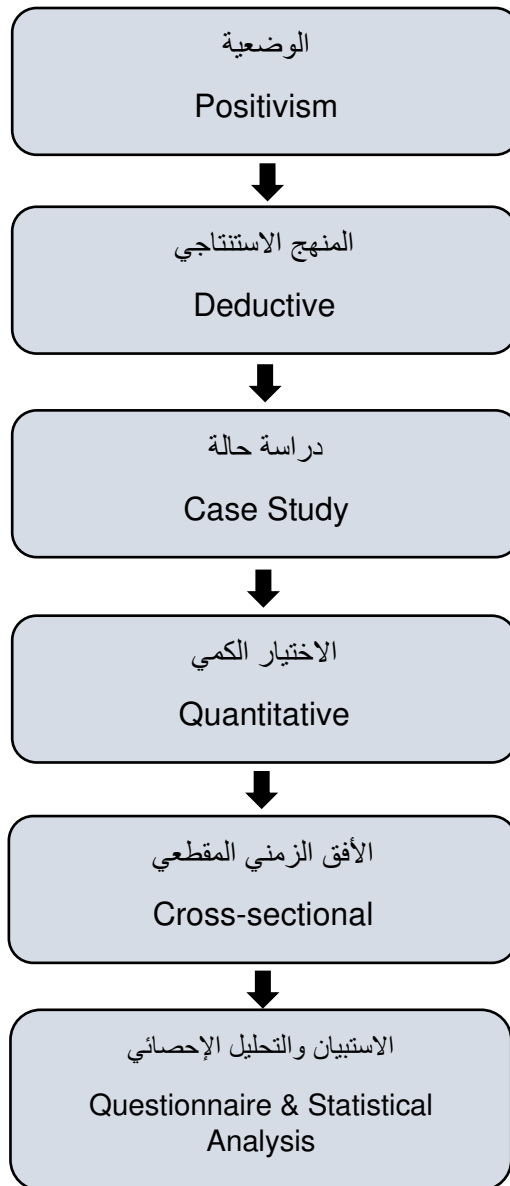
وتعتمد فلسفة البحث على الوضعية لأنها تتعامل مع الظاهرة البحثية بطريقة قابلة للقياس كما يعتمد البحث على المنهج الاستنتاجي لأنه يبدأ من فرضيات واضحة حول العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر ونجاح مشاريع التطوير السكني ثم يتم اختبارها من خلال البيانات وتعد استراتيجية دراسة الحالة مناسبة لأن الدراسة الميدانية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

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

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

منظمة (Creswell & Creswell, 2018)

ويمكن توضيح ملخص منهجية الدراسة بالشكل الآتي:



الشكل 2: ملخص منهجية البحث (من إعداد الطالب)

## 1.9. الدراسة الميدانية

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

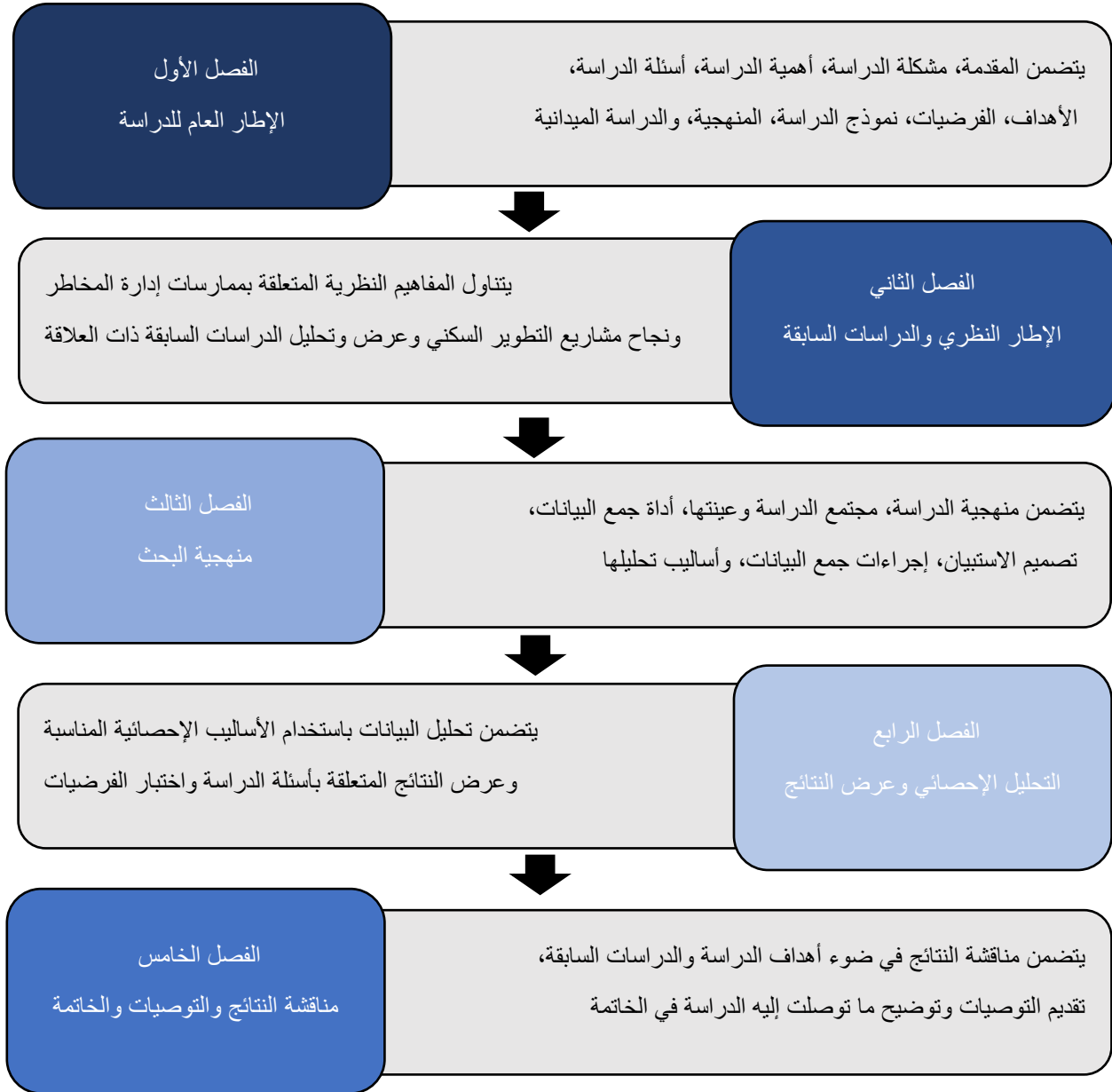
وتتمثل أهمية اختيار شركة الخيول العربية للتطوير العمراني في ارتباط نشاطها بموضوع الدراسة بشكل مباشر فمشاريع التطوير السكني تحتاج إلى إدارة فعالة للمخاطر في مختلف مراحل المشروع ويشمل ذلك مرحلة التخطيط ومرحلة التنفيذ ومرحلة المتابعة والتسليم كما أن طبيعة هذه المشاريع تجعلها معرضة لمخاطر مالية وتنظيمية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

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

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

### 1.10. مخطط المشروع المقترح

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



الشكل 3: مخطط المشروع المقترح ( إعداد الطالب )

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1 المقدمة

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

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

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

## 2.2 مفهوم ممارسات إدارة المخاطر

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

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

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

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

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

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

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

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

ويمكن توضيح أبعاد ممارسات إدارة المخاطر في الشكل الآتي:



الشكل 4: أبعاد ممارسات إدارة المخاطر من إعداد الطالب

## 2.3 مفهوم نجاح مشاريع التطوير السكني

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

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

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

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

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

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

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

ويمكن توضيح مؤشرات نجاح مشاريع التطوير السكني في الشكل الآتي:



الشكل 5: مؤشرات نجاح مشاريع التطوير السكني من إعداد الطالب

## 2.4 العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر ونجاح مشاريع التطوير السكني

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 2.5 الخاتمة

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

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

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

### 3. الفصل الثالث: منهجية البحث

### 3.1 المقدمة

يتناول هذا الفصل منهجية البحث التي سيتم الاعتماد عليها في دراسة أثر ممارسات إدارة المخاطر على نجاح مشاريع التطوير السكني في مدينة الرياض بالتطبيق على شركة الخيول العربية للتطوير العمراني وتعد منهجية البحث من الأجزاء الأساسية في الدراسة لأنها توضح الطريقة العلمية التي سيتم من خلالها جمع البيانات وتحليلها والوصول إلى النتائج.

ويهدف هذا الفصل إلى توضيح التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث وتصميم البحث ومجتمع الدراسة والعينة المناسبة وطريقة جمع البيانات وأنواع البيانات المستخدمة كما يتناول إجراءات التحليل الإحصائي التي سيتم الاعتماد عليها لاختبار العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر ونجاح مشاريع التطوير السكني.

وبناء على طبيعة الدراسة وأهدافها فقد تم الاعتماد على المنهج الكمي لأنه يتناسب مع الدراسات التي تسعى إلى قياس العلاقة بين المتغيرات من خلال الاستبيان وتحليل البيانات إحصائياً كما أن تطبيق الدراسة على شركة الخيول العربية للتطوير العمراني يساعد في دراسة الموضوع داخل بيئة عملية مرتبطة بمشاريع التطوير السكني في مدينة الرياض.

### 3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

يقصد بالتعريفات الإجرائية توضيح الطريقة التي سيتم من خلالها قياس متغيرات الدراسة ميدانياً وتساعد هذه التعريفات على تحويل المفاهيم النظرية إلى مؤشرات قابلة للقياس من خلال أداة الدراسة وتشتمل الدراسة الحالية على متغير مستقل يتمثل في ممارسات إدارة المخاطر ومتغير تابع يتمثل في نجاح مشاريع التطوير السكني.

#### 3.2.1 ممارسات إدارة المخاطر

تعرف ممارسات إدارة المخاطر إجرائياً بأنها مجموعة الإجراءات والأنشطة التي يتم من خلالها تحديد المخاطر المحتملة وتحليلها وتقييمها واختيار الاستجابات المناسبة لها ومتابعتها أثناء تنفيذ مشاريع التطوير السكني لدى شركة الخيول العربية للتطوير العمراني.

وسيتم قياس هذا المتغير من خلال أربعة أبعاد رئيسية وهي:

تحديد المخاطر: ويقصد به قدرة الشركة على التعرف على المخاطر المحتملة قبل وأثناء تنفيذ المشروع وتصنيفها حسب نوعها وتأثيرها.

تحليل وتقييم المخاطر: ويقصد به دراسة المخاطر المحددة من حيث احتمال حدوثها وحجم تأثيرها على المشروع وترتيبها حسب درجة الأهمية.

الاستجابة للمخاطر: ويقصد بها وضع الإجراءات المناسبة للتعامل مع المخاطر وتقليل آثارها السلبية على المشروع.

متابعة ومراقبة المخاطر: ويقصد بها مراقبة المخاطر بصورة مستمرة وتحديث سجل المخاطر ومراجعة فعالية الإجراءات المتخذة أثناء تنفيذ المشروع.

### 3.2.2 نجاح مشاريع التطوير السكني

يعرف نجاح مشاريع التطوير السكني إجرائيا بأنه مدى قدرة مشاريع التطوير السكني على تحقيق النتائج المخططة من حيث الالتزام بالوقت والالتزام بالتكلفة وجودة مخرجات المشروع وتحقيق أهداف المشروع لدى شركة الخيول العربية للتطوير العمراني.

وسيتم قياس هذا المتغير من خلال أربعة مؤشرات رئيسة وهي:

الالتزام بالوقت: ويقصد به تنفيذ المشروع ومراحله المختلفة وفق الجدول الزمني المحدد قدر الإمكان.

الالتزام بالتكلفة: ويقصد به تنفيذ المشروع ضمن الميزانية المعتمدة والحد من التجاوزات المالية غير المخطط لها.

جودة مخرجات المشروع: ويقصد بها مدى مطابقة مخرجات المشروع للمواصفات الفنية والتصميمية ومتطلبات السلامة والاستخدام.

تحقيق أهداف المشروع: ويقصد به مدى قدرة المشروع على تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها وتلبية احتياجات المستفيدين ودعم أهداف الشركة التطويرية.

### 3.3 تصميم البحث

يعتمد تصميم البحث في هذه الدراسة على المنهج الكمي الذي يهدف إلى قياس العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر ونجاح مشاريع التطوير السكني ويعد المنهج الكمي مناسباً لطبيعة الدراسة لأنه يساعد على جمع بيانات رقمية من أفراد العينة وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

وتعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية لأنها تسعى إلى وصف واقع ممارسات إدارة المخاطر في مشاريع التطوير السكني ثم تحليل أثر هذه الممارسات على نجاح المشروع. كما تعتمد الدراسة على أسلوب دراسة الحالة من خلال التطبيق على شركة الخيول العربية للتطوير العمراني باعتبارها بيئة مناسبة لدراسة موضوع البحث.

ويقوم تصميم البحث على قياس المتغير المستقل وهو ممارسات إدارة المخاطر بأبعاده الأربعة ثم قياس المتغير التابع وهو نجاح مشاريع التطوير السكني بمؤشرات الأربعة وبعد جمع البيانات سيتم تحليل العلاقة بين المتغيرين واختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

### 3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يقصد بمجتمع البحث جميع الأفراد الذين تتوافر لديهم المعرفة أو الخبرة المرتبطة بموضوع الدراسة ويتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في العاملين ذوي العلاقة بمشاريع التطوير السكني لدى شركة الخيول العربية للتطوير العمراني.

وقد يشمل مجتمع الدراسة مديري المشاريع والمهندسين والمشرفين الفنيين والمختصين في إدارة المشاريع والمختصين في إدارة المخاطر والإدارات ذات العلاقة بالتنفيذ والمتابعة والعقود والتكاليف ويرجع اختيار

هذه الفئة إلى ارتباطها المباشر بمشاريع التطوير السكني وقدرتها على تقديم آراء واقعية حول ممارسات إدارة المخاطر ومدى أثرها على نجاح المشاريع.

أما عينة الدراسة فسيتم اختيارها من العاملين ذوي العلاقة بمشاريع التطوير السكني في الشركة ومن المناسب استخدام العينة القصدية في هذه الدراسة لأنها تركز على اختيار المشاركين الذين لديهم معرفة وخبرة بموضوع الدراسة وقادرين على الإجابة عن فقرات الاستبيان بصورة موضوعية.

وتساعد هذه الطريقة في الوصول إلى بيانات أكثر ارتباطاً بموضوع البحث لأنها لا تعتمد على اختيار عشوائي عام بل تركز على الأفراد الأكثر صلة بممارسات إدارة المخاطر وتنفيذ مشاريع التطوير السكني.

### 3.5 طريقة جمع البيانات

سيتم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة ويعد الاستبيان من الأدوات المناسبة للمنهج الكمي لأنه يساعد على جمع آراء المشاركين بطريقة منظمة وقابلة للتحليل الإحصائي.

وقد تم إعداد الاستبيان بناءً على متغيرات الدراسة وأبعادها حيث يتكون الاستبيان من ثلاثة أقسام رئيسية يتضمن القسم الأول البيانات العامة للمشاركين مثل الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة وطبيعة العمل أما القسم الثاني فيقيس ممارسات إدارة المخاطر من خلال عدد من العبارات المرتبطة بتحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها والاستجابة لها ومتابعتها ومراقبتها ويتناول القسم الثالث قياس نجاح مشاريع التطوير السكني من خلال الالتزام بالوقت والالتزام بالتكلفة وجودة مخرجات المشروع وتحقيق أهداف المشروع.

وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة المشاركين على عبارات الاستبيان وذلك من خلال خمس درجات تبدأ من موافق بشدة وتنتهي بغير موافق بشدة ويساعد هذا المقياس على تحويل آراء المشاركين إلى بيانات رقمية قابلة للتحليل الإحصائي.

كما سيتم نشر الاستبيان إلكترونياً من خلال نموذج Google Forms لتسهيل وصوله إلى المشاركين وجمع الردود بطريقة منظمة وبعد اكتمال جمع البيانات سيتم استخراج الردود وتحويلها إلى ملف قابل للتحليل الإحصائي.

### 3.6 أنواع البيانات

تعتمد الدراسة على نوعين من البيانات وهما البيانات الأولية والبيانات الثانوية.

#### 3.6.1 البيانات الأولية

يقصد بالبيانات الأولية البيانات التي يتم جمعها مباشرة من أفراد عينة الدراسة وفي هذه الدراسة سيتم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان الموجه إلى العاملين ذوي العلاقة بمشاريع التطوير السكني لدى شركة الخيول العربية للتطوير العمراني.

وتهدف هذه البيانات إلى قياس آراء المشاركين حول مدى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر ومدى نجاح مشاريع التطوير السكني من وجهة نظرهم وتعد البيانات الأولية مهمة لأنها ترتبط مباشرة ببيئة الدراسة وتساعد في اختبار فرضيات البحث.

### 3.6.2 البيانات الثانوية

يقصد بالبيانات الثانوية البيانات التي يتم الحصول عليها من مصادر سبق نشرها أو إعدادها وتشمل هذه البيانات الكتب والدراسات السابقة والمقالات العلمية والتقارير والوثائق ذات العلاقة بإدارة المخاطر ونجاح المشاريع ومشاريع التطوير السكني.

وقد تم الاستفادة من البيانات الثانوية في بناء الإطار النظري للدراسة وتحديد المفاهيم الرئيسية وصياغة مشكلة الدراسة وأسئلتها وفرضياتها كما تساعد البيانات الثانوية في مقارنة نتائج الدراسة الحالية بما توصلت إليه الدراسات السابقة.

### 3.7 إجراءات التحليل الإحصائي

بعد الانتهاء من جمع البيانات من خلال الاستبيان سيتم مراجعة الردود والتأكد من اكتمالها وصلاحياتها للتحليل ثم سيتم ترميز إجابات المشاركين وفق مقياس ليكرت الخماسي بحيث تمنح درجة 5 للإجابة موافق بشدة ودرجة 4 للإجابة موافق ودرجة 3 للإجابة محايد ودرجة 2 للإجابة غير موافق ودرجة 1 للإجابة غير موافق بشدة.

وسيتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات وتشمل هذه الأساليب التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد العينة كما سيتم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل استجابات المشاركين تجاه عبارات الاستبيان وقياس مستوى ممارسات إدارة المخاطر ومستوى نجاح مشاريع التطوير السكني.

كما يمكن استخدام معامل الارتباط لقياس قوة واتجاه العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر ونجاح مشاريع التطوير السكني ويمكن استخدام تحليل الانحدار لاختبار أثر ممارسات إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة على نجاح مشاريع التطوير السكني.

وستساعد نتائج التحليل الإحصائي في اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها وتحقيق أهدافها كما ستسهم في تقديم نتائج علمية وعملية يمكن الاستفادة منها في تحسين ممارسات إدارة المخاطر داخل مشاريع التطوير السكني.

### 3.8 الخاتمة

استعرض هذا الفصل منهجية البحث التي سيتم الاعتماد عليها في دراسة أثر ممارسات إدارة المخاطر على نجاح مشاريع التطوير السكني في مدينة الرياض بالتطبيق على شركة الخيول العربية للتطوير العمراني. وقد تم توضيح التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث وتصميم البحث ومجتمع الدراسة والعينة وطريقة جمع البيانات وأنواع البيانات المستخدمة.

كما أوضح الفصل أن الدراسة تعتمد على المنهج الكمي والاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من العاملين ذوي العلاقة بمشاريع التطوير السكني وتم كذلك توضيح إجراءات التحليل الإحصائي المناسبة التي يمكن استخدامها لتحليل البيانات واختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة.

وبذلك يمثل هذا الفصل الأساس المنهجي الذي ستبنى عليه عملية جمع البيانات وتحليلها في الفصول اللاحقة من البحث.

#### 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

## 4.1 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها بهدف التعرف على أثر ممارسات إدارة المخاطر على نجاح مشاريع التطوير السكني في مدينة الرياض بالتطبيق على شركة الخيول العربية للتطوير العمراني وقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وبلغ عدد الاستجابات الصالحة للتحليل 8 استجابات.

وقد تم ترميز إجابات المشاركين وفق مقياس ليكرت الخماسي حيث أعطيت درجة 5 للإجابة موافق بشدة ودرجة 4 للإجابة موافق ودرجة 3 للإجابة محايد ودرجة 2 للإجابة غير موافق ودرجة 1 للإجابة غير موافق بشدة.

ويعرض هذا الفصل توصيف عينة الدراسة واختبارات الصدق والثبات للاستبيان والإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث ثم اختبار الفرضيات وربط النتائج بالدراسات السابقة.

## 4.2 توصيف عينة الدراسة

تم توصيف عينة الدراسة من خلال الخصائص العامة للمشاركين والتي شملت الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة وطبيعة العمل ويوضح الجدول الآتي أبرز خصائص عينة الدراسة من خلال الفئة الأعلى تمثيلاً في كل متغير.

### جدول رقم 1: خصائص عينة الدراسة

| المتغير       | الفئة الأعلى تمثيلاً    | العدد | النسبة المئوية |
|---------------|-------------------------|-------|----------------|
| الجنس         | ذكر                     | 7     | 87.5%          |
| العمر         | من 30 إلى أقل من 40 سنة | 5     | 62.5%          |
| المؤهل العلمي | بكالوريوس               | 6     | 75%            |
| سنوات الخبرة  | 15 سنة فأكثر            | 4     | 50%            |
| طبيعة العمل   | إدارة المشاريع          | 4     | 50%            |

يتضح من الجدول السابق أن أغلب أفراد العينة من الذكور بنسبة 87.5% كما أن الفئة العمرية الأعلى تمثيلاً هي من 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة 62.5% وأظهرت النتائج أن حملة البكالوريوس يمثلون النسبة الأكبر من أفراد العينة بنسبة 75% في حين كانت فئة الخبرة 15 سنة فأكثر هي الأعلى بنسبة 50% أما من حيث طبيعة العمل فقد جاءت إدارة المشاريع كأعلى فئة تمثيلاً بنسبة 50% ويشير ذلك إلى أن العينة مناسبة لطبيعة الدراسة نظراً لارتباط أغلب المشاركين بمجال المشاريع والخبرة العملية.

## 4.3 اختبارات الصدق والثبات للاستبيان

تم بناء الاستبيان في ضوء متغيرات الدراسة وأبعادها حيث تضمن محور ممارسات إدارة المخاطر ومحور نجاح مشاريع التطوير السكني ويقصد بصدق الأداة مدى قدرتها على قياس ما وضعت لقياسه بينما يقصد بالثبات مدى اتساق إجابات المشاركين على عبارات الاستبيان.

وقد تم التحقق من صدق الاستبيان من خلال ارتباط العبارات بمتغيرات الدراسة حيث شملت عبارات ممارسات إدارة المخاطر أبعاد تحديد المخاطر وتحليل وتقييم المخاطر والاستجابة للمخاطر ومتابعة ومراقبة المخاطر كما شملت عبارات نجاح مشاريع التطوير السكني مؤشرات الالتزام بالوقت والالتزام بالتكلفة وجودة مخرجات المشروع وتحقيق أهداف المشروع.

أما الثبات فقد تم قياسه باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كما يأتي:

#### جدول رقم 2: الثبات والتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

| المتغير                    | عدد العبارات | معامل الثبات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الموافقة  |
|----------------------------|--------------|--------------|-----------------|-------------------|-----------------|
| ممارسات إدارة المخاطر      | 16           | 0.946        | 4.39            | 0.69              | مرتفع جداً      |
| نجاح مشاريع التطوير السكني | 16           | 0.962        | 4.47            | 0.68              | مرتفع جداً      |
| الاستبيان ككل              | 32           | 0.976        | -               | -                 | ثبات مرتفع جداً |

توضح نتائج الجدول السابق أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات حيث بلغ معامل الثبات لمحور ممارسات إدارة المخاطر 0.946 وبلغ معامل الثبات لمحور نجاح مشاريع التطوير السكني 0.962 بينما بلغ معامل الثبات للاستبيان ككل 0.976 وتدل هذه القيم على وجود اتساق داخلي مرتفع بين عبارات الاستبيان مما يسمح بالاعتماد على نتائجه في التحليل.

كما يتضح من نتائج الإحصاء الوصفي أن المتوسط الحسابي لمتغير ممارسات إدارة المخاطر بلغ 4.39 وهو مستوى مرتفع جداً وهذا يشير إلى أن أفراد العينة يرون أن ممارسات إدارة المخاطر مطبقة بدرجة عالية في مشاريع التطوير السكني كما بلغ المتوسط الحسابي لمتغير نجاح مشاريع التطوير السكني 4.47 وهو أيضاً مستوى مرتفع جداً مما يدل على وجود موافقة عالية على تحقق مؤشرات نجاح المشاريع من حيث الوقت والتكلفة والجودة وتحقيق أهداف المشروع.

#### 4.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن اتجاهات أفراد العينة كانت إيجابية تجاه متغيرات الدراسة فقد حصل متغير ممارسات إدارة المخاطر على متوسط حسابي مرتفع جداً مما يدل على أن المشاركين يرون وجود تطبيق واضح لممارسات إدارة المخاطر في مشاريع التطوير السكني ويشمل ذلك تحديد المخاطر قبل تنفيذ المشروع وتحليلها وتقييمها ووضع خطط مناسبة للاستجابة لها ومتابعتها أثناء التنفيذ.

كما حصل متغير نجاح مشاريع التطوير السكني على متوسط حسابي مرتفع جداً مما يدل على أن أفراد العينة يرون أن المشاريع تحقق مستويات جيدة من النجاح من خلال الالتزام بالوقت والتكلفة وجودة المخرجات وتحقيق أهداف المشروع وتدل هذه النتيجة على وجود تصور إيجابي لدى المشاركين حول أداء مشاريع التطوير السكني محل الدراسة.

#### 4.5 اختبار الفرضيات

تم استخدام معامل الارتباط لاختبار العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر ونجاح مشاريع التطوير السكني. كما تم اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية لمعرفة مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد ممارسات إدارة المخاطر ونجاح المشاريع.

##### جدول رقم 3: نتائج اختبار الفرضيات

| الفرضية                 | العلاقة المختبرة                                   | معامل الارتباط | مستوى الدلالة | النتيجة      |
|-------------------------|----------------------------------------------------|----------------|---------------|--------------|
| الفرضية الرئيسية        | ممارسات إدارة المخاطر ونجاح مشاريع التطوير السكني  | 0.934          | 0.001         | قبول الفرضية |
| الفرضية الفرعية الأولى  | تحديد المخاطر ونجاح مشاريع التطوير السكني          | 0.740          | 0.036         | قبول الفرضية |
| الفرضية الفرعية الثانية | تحليل وتقييم المخاطر ونجاح مشاريع التطوير السكني   | 0.867          | 0.005         | قبول الفرضية |
| الفرضية الفرعية الثالثة | الاستجابة للمخاطر ونجاح مشاريع التطوير السكني      | 0.897          | 0.003         | قبول الفرضية |
| الفرضية الفرعية الرابعة | متابعة ومراقبة المخاطر ونجاح مشاريع التطوير السكني | 0.790          | 0.020         | قبول الفرضية |

توضح نتائج الجدول السابق وجود علاقة إيجابية قوية بين ممارسات إدارة المخاطر ونجاح مشاريع التطوير السكني حيث بلغ معامل الارتباط 0.934 عند مستوى دلالة 0.001 وهذا يدل على أن زيادة تطبيق ممارسات إدارة المخاطر ترتبط بارتفاع مستوى نجاح مشاريع التطوير السكني.

كما أظهرت النتائج قبول جميع الفرضيات الفرعية حيث كانت العلاقات بين أبعاد المخاطر ونجاح مشاريع التطوير السكني موجبة وذات دلالة إحصائية وجاء بعد الاستجابة للمخاطر كأعلى الأبعاد ارتباطاً بنجاح المشاريع بمعامل ارتباط 0.897 يليه بعد تحليل وتقييم المخاطر بمعامل ارتباط 0.867 ثم متابعة ومراقبة المخاطر بمعامل ارتباط 0.790 وأخيراً تحديد المخاطر بمعامل ارتباط 0.740.

وتشير هذه النتائج إلى أن ممارسات إدارة المخاطر تسهم في دعم نجاح مشاريع التطوير السكني وأن الاستجابة للمخاطر تعد من أكثر الأبعاد ارتباطاً بالنجاح لأنها تمثل الجانب العملي في التعامل مع المخاطر وتقليل آثارها على الوقت والتكلفة والجودة.

#### 4.6 ربط النتائج بالدراسات السابقة

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع ما أشارت إليه الدراسات السابقة حول أهمية إدارة المخاطر في تحسين أداء المشاريع فقد أوضحت الأدبيات أن تحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها ومتابعتها يساعد في تقليل احتمالية التأخير والسيطرة على التكاليف وتحسين جودة مخرجات المشروع.

كما تتفق النتائج مع الاتجاه الذي يرى أن نجاح المشروع لا يقاس فقط بالوقت والتكلفة والجودة بل يمتد إلى تحقيق أهداف المشروع وتلبية احتياجات المستفيدين وهذا يتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية التي تقيس نجاح مشاريع التطوير السكني من خلال أربعة مؤشرات رئيسية وهي الالتزام بالوقت والالتزام بالتكلفة وجودة مخرجات المشروع وتحقيق أهداف المشروع.

وتوضح نتائج الدراسة أن وجود علاقة قوية بين ممارسات إدارة المخاطر ونجاح مشاريع التطوير السكني يعكس أهمية التعامل المنظم مع المخاطر في بيئة المشاريع السكنية فكلما كانت الشركة أكثر قدرة على تحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها ومتابعتها زادت فرص نجاح المشاريع وتقليل الانحرافات التي قد تؤثر في تنفيذها.

وبذلك تسهم الدراسة الحالية في دعم الدراسات السابقة من خلال تقديم تطبيق ميداني على قطاع التطوير السكني في مدينة الرياض وبالتطبيق على شركة الخيول العربية للتطوير العمراني.

#### 4.7 الخاتمة

استعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية حيث تم عرض خصائص عينة الدراسة واختبارات الصدق والثبات للاستبيان والإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث ثم اختبار الفرضيات وربط النتائج بالدراسات السابقة.

وقد أظهرت النتائج أن مستوى ممارسات إدارة المخاطر جاء مرتفعاً جداً، كما جاء مستوى نجاح مشاريع التطوير السكني مرتفعاً جداً من وجهة نظر أفراد العينة كما أظهرت نتائج اختبار الفرضيات وجود علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المخاطر ونجاح مشاريع التطوير السكني.

وتدل هذه النتائج على أن تطبيق ممارسات إدارة المخاطر يعد عاملاً مهماً في دعم نجاح مشاريع التطوير السكني خصوصاً من خلال الاستجابة للمخاطر وتحليلها وتقييمها ومتابعتها أثناء مراحل تنفيذ المشروع.

## مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة المخاطر على نجاح مشاريع التطوير السكني في مدينة الرياض بالتطبيق على شركة الخيول العربية للتطوير العمراني وتمثلت ممارسات إدارة المخاطر في أربعة أبعاد رئيسية وهي تحديد المخاطر تحليل وتقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، ومتابعة ومراقبة المخاطر أما نجاح مشاريع التطوير السكني فقد تم قياسه من خلال الالتزام بالوقت، الالتزام بالتكلفة، جودة مخرجات المشروع، وتحقيق أهداف المشروع.

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من العاملين ذوي العلاقة بمشاريع التطوير السكني وبلغ عدد الاستجابات الصالحة للتحليل 8 استجابات وقد تم تحليل البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسات إدارة المخاطر جاء مرتفعاً جداً بمتوسط حسابي بلغ 4.39 كما جاء مستوى نجاح مشاريع التطوير السكني مرتفعاً جداً بمتوسط حسابي بلغ 4.47 كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المخاطر ونجاح مشاريع التطوير السكني حيث بلغ معامل الارتباط 0.934 عند مستوى دلالة 0.001.

وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق ممارسات إدارة المخاطر يساهم في دعم نجاح مشاريع التطوير السكني خصوصاً من خلال الاستجابة للمخاطر وتحليلها وتقييمها ومتابعتها أثناء مراحل تنفيذ المشروع وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق إدارة المخاطر في مشاريع التطوير السكني وتحديث سجلات المخاطر بصورة مستمرة وتدريب فرق العمل على التعامل مع المخاطر المحتملة بما يساهم في تحسين أداء المشاريع وتحقيق أهدافها.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر، نجاح المشاريع، مشاريع التطوير السكني، شركة الخيول العربية للتطوير العمراني، مدينة الرياض.

## **5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات**

## 5.1 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرض أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج كما يعرض الفصل حدود الدراسة التي يجب أخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج إضافة إلى التوصيات التي يمكن أن تسهم في تحسين ممارسات إدارة المخاطر في مشاريع التطوير السكني.

وقد هدفت الدراسة إلى قياس أثر ممارسات إدارة المخاطر على نجاح مشاريع التطوير السكني في مدينة الرياض بالتطبيق على شركة الخيول العربية للتطوير العمراني ومن خلال نتائج الاستبيان والتحليل الإحصائي تبين وجود علاقة إيجابية قوية بين ممارسات إدارة المخاطر ونجاح المشاريع مما يؤكد أهمية إدارة المخاطر كأحد العوامل المؤثرة في تحسين أداء المشاريع السكنية.

## 5.2 استنتاجات الدراسة

توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات في ضوء نتائج التحليل الإحصائي ويمكن عرضها على النحو الآتي:

أولاً، أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في مشاريع التطوير السكني جاء مرتفعاً جداً من وجهة نظر أفراد العينة وهذا يدل على وجود اهتمام واضح بممارسات تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها والاستجابة لها ومتابعتها أثناء تنفيذ المشاريع.

ثانياً، أوضحت النتائج أن مستوى نجاح مشاريع التطوير السكني جاء مرتفعاً جداً مما يشير إلى أن المشاريع تحقق مؤشرات النجاح المرتبطة بالوقت والتكلفة وجودة المخرجات وتحقيق أهداف المشروع بدرجة جيدة من وجهة نظر المشاركين.

ثالثاً، أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المخاطر ونجاح مشاريع التطوير السكني وهذا يعني أن زيادة تطبيق ممارسات إدارة المخاطر ترتبط بارتفاع مستوى نجاح المشاريع.

رابعاً، تبين أن بعد الاستجابة للمخاطر كان أكثر أبعاد إدارة المخاطر ارتباطاً بنجاح مشاريع التطوير السكني ويدل ذلك على أهمية وجود خطط عملية للتعامل مع المخاطر وتقليل أثارها على الوقت والتكلفة والجودة.

خامساً، أظهرت النتائج أن تحليل وتقييم المخاطر يعد من الأبعاد المهمة في دعم نجاح المشاريع لأن تقييم درجة خطورة المخاطر وترتيب أولوياتها يساعد على اتخاذ قرارات أفضل أثناء تنفيذ المشروع.

سادساً، أوضحت الدراسة أن متابعة ومراقبة المخاطر بشكل مستمر تسهم في رفع فرص نجاح المشروع خصوصاً عند تحديث سجل المخاطر ومراجعة فعالية الإجراءات المتخذة للتعامل معها.

## 5.3 حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في عدد من الجوانب التي تحدد نطاقها وتوضح المجال الذي أجريت فيه وذلك على النحو الآتي:

الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على أثر ممارسات إدارة المخاطر على نجاح مشاريع التطوير السكني من خلال أربعة أبعاد لإدارة المخاطر وهي تحديد المخاطر، تحليل وتقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، ومتابعة ومراقبة المخاطر.

الحدود المكانية: طبقت الدراسة في مدينة الرياض وبالتحديد على شركة الخيول العربية للتطوير العمراني باعتبارها بيئة تطبيقية مرتبطة بمشاريع التطوير السكني.

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على العاملين ذوي العلاقة بمشاريع التطوير السكني مثل إدارة المشاريع، الهندسة أو الإشراف الفني، الإدارة التنفيذية، والاستشارات المرتبطة بالتطوير.

الحدود الزمنية: تم جمع بيانات الدراسة خلال فترة تنفيذ مشروع التخرج واعتمدت النتائج على الاستجابات المتاحة في وقت جمع البيانات.

الحدود المنهجية: اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي والاستبيان كأداة لجمع البيانات لذلك فإن النتائج تعبر عن آراء أفراد العينة المشاركين في الاستبيان.

#### 5.4 توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم التوصيات الآتية:

أولاً، ضرورة تعزيز تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في مشاريع التطوير السكني وعدم التعامل معها كإجراء شكلي بل كممارسة أساسية تؤثر في نجاح المشروع.

ثانياً، أهمية إعداد سجل واضح للمخاطر في كل مشروع بحيث يتضمن المخاطر المحتملة وتصنيفها ودرجة تأثيرها والإجراءات المقترحة للتعامل معها.

ثالثاً، ضرورة تحليل وتقييم المخاطر بصورة دورية خصوصاً عند حدوث تغيرات في نطاق المشروع أو التكلفة أو الجدول الزمني أو المتطلبات التنظيمية.

رابعاً، التركيز على خطط الاستجابة للمخاطر لأنها تعد من أكثر الأبعاد ارتباطاً بنجاح المشاريع وذلك من خلال وضع بدائل عملية للتعامل مع المخاطر قبل وقوعها.

خامساً، أهمية متابعة ومراقبة المخاطر أثناء مراحل تنفيذ المشروع وعدم الاكتفاء بتحديد المخاطر في بداية المشروع فقط.

سادساً، تدريب فرق العمل في مشاريع التطوير السكني على أساليب إدارة المخاطر بما يساعدهم على اكتشاف المخاطر مبكراً والتعامل معها بطريقة منظمة.

سابعاً، ربط إدارة المخاطر بمؤشرات نجاح المشروع مثل الالتزام بالوقت والتكلفة وجودة المخرجات وتحقيق أهداف المشروع حتى تكون إدارة المخاطر جزءاً من متابعة أداء المشروع.

## 5.5 الدراسات المستقبلية

تقترح الدراسة إجراء دراسات مستقبلية تتناول موضوع إدارة المخاطر في مشاريع التطوير العقاري من جوانب أوسع ويمكن أن تركز الدراسات المستقبلية على مقارنة أثر إدارة المخاطر بين أكثر من شركة تطوير عقاري في مدينة الرياض أو في مدن أخرى داخل المملكة العربية السعودية.

كما يمكن إجراء دراسة مستقبلية على عينة أكبر من العاملين في قطاع التطوير العقاري بما يساعد على تعميم النتائج بصورة أفضل ويمكن كذلك دراسة أثر كل نوع من أنواع المخاطر بشكل مستقل مثل المخاطر المالية أو الفنية أو التنظيمية أو الزمنية على نجاح مشاريع التطوير السكني.

ومن المناسب أيضا أن تتناول الدراسات المستقبلية أثر استخدام الأنظمة الرقمية والتقنيات الحديثة في تحسين إدارة المخاطر داخل مشاريع التطوير السكني خاصة في ظل التوسع العمراني والمشاريع السكنية الكبرى في مدينة الرياض.

## 5.6 الخاتمة

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة المخاطر على نجاح مشاريع التطوير السكني في مدينة الرياض بالتطبيق على شركة الخيول العربية للتطوير العمراني وقد بينت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة المخاطر ترتبط بعلاقة إيجابية قوية مع نجاح مشاريع التطوير السكني.

وأوضحت النتائج أن إدارة المخاطر لا تعد مجرد إجراء إداري بل تمثل عاملا مهما في تحسين أداء المشروع وتقليل الانحرافات التي قد تؤثر في الوقت والتكلفة والجودة كما أظهرت الدراسة أن الاستجابة للمخاطر وتحليلها وتقييمها ومتابعتها تعد من أبرز الممارسات التي تسهم في رفع فرص نجاح المشروع.

وبناء على ذلك تؤكد الدراسة أهمية تبني منهجية واضحة لإدارة المخاطر في مشاريع التطوير السكني وتطوير قدرات فرق العمل على تحديد المخاطر والتعامل معها بصورة مبكرة ومنظمة بما يدعم نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

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

### ثانياً: المراجع الأجنبية

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## الملحق رقم 1: استبيان الدراسة

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

رابط الاستبيان:

<https://forms.gle/VvWYJHqRi5uuAtEr5>

### استبيان حول أثر ممارسات إدارة المخاطر على نجاح مشاريع التطوير السكني في مدينة الرياض

في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها قطاع التطوير العقاري السكني في مدينة الرياض، أصبحت ممارسات إدارة المخاطر من الممارسات الرئيسية التي تساعد على تحسين أداء المشاريع وتقليل التحديات التي قد تؤثر في الوقت والتكلفة والجودة وتحقيق أهداف المشروع.

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع البيانات والمعلومات حول أثر ممارسات إدارة المخاطر على نجاح مشاريع التطوير السكني في مدينة الرياض بالتطبيق على شركة الخيول العربية للتطوير العمراني. كما يسعى إلى التعرف على مدى تطبيق أبعاد إدارة المخاطر المتمثلة في تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها والاستجابة لها ومتابعتها ومراقبتها، وقياس أثر ذلك على نجاح مشاريع التطوير السكني.

نرجو منكم التعاون في الإجابة عن هذا الاستبيان بدقة وموضوعية. وتؤكد الدراسة أن البيانات التي سيتم جمعها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بسرية تامة بما يخدم أهداف الدراسة

شاكرين  
لكم حسن تعاونكم

## مقدمة الاستبيان:

في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها قطاع التطوير العقاري السكني في مدينة الرياض، أصبحت ممارسات إدارة المخاطر من الممارسات الرئيسة التي تساعد على تحسين أداء المشاريع وتقليل التحديات التي قد تؤثر في الوقت والتكلفة والجودة وتحقيق أهداف المشروع.

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع البيانات والمعلومات حول أثر ممارسات إدارة المخاطر على نجاح مشاريع التطوير السكني في مدينة الرياض بالتطبيق على شركة الخيول العربية للتطوير العمراني. كما يسعى إلى التعرف على مدى تطبيق أبعاد إدارة المخاطر والمتمثلة في تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها والاستجابة لها ومتابعتها ومراقبتها، وقياس أثر ذلك على نجاح مشاريع التطوير السكني.

نرجو منكم التعاون في الإجابة عن هذا الاستبيان بدقة وموضوعية. وتؤكد الدراسة أن البيانات التي سيتم جمعها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بسرية تامة بما يخدم أهداف الدراسة

شاكرين لكم حسن تعاونكم

## أولاً : البيانات العامة

| المتغير       | الخيارات                                                                                       |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الجنس         | ذكر، أنثى                                                                                      |
| العمر         | أقل من 30 سنة، من 30 إلى أقل من 40 سنة، من 40 إلى أقل من 50 سنة، 50 سنة فأكثر                  |
| المؤهل العلمي | ثانوي فأقل، دبلوم، بكالوريوس، ماجستير فأعلى                                                    |
| سنوات الخبرة  | أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، من 10 إلى أقل من 15 سنة، 15 سنة فأكثر                |
| طبيعة العمل   | إدارة مشاريع، هندسة أو إشراف فني، إدارة مخاطر، إدارة تنفيذ أو تشغيل، إدارة مالية أو عقود، أخرى |

## ثانياً : مقياس الإجابة

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المشاركين على عبارات الاستبيان، وذلك وفق الدرجات الآتية:

| الدرجة | مستوى الموافقة |
|--------|----------------|
| 5      | موافق بشدة     |
| 4      | موافق          |
| 3      | محايد          |
| 2      | غير موافق      |
| 1      | غير موافق بشدة |

## ثالثاً : عبارات الاستبيان

### القسم الأول: ممارسات إدارة المخاطر

يركز هذا القسم على قياس ممارسات إدارة المخاطر في مشاريع التطوير السكني من خلال تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها والاستجابة لها ومتابعتها ومراقبتها.

| الرقم | العبرة                                                                       | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 1     | يتم تحديد المخاطر المحتملة قبل البدء في تنفيذ مشاريع التطوير السكني.         |            |       |       |           |                |
| 2     | تعتمد الشركة على إجراءات واضحة للتعرف على المخاطر المرتبطة بالمشروع.         |            |       |       |           |                |
| 3     | يتم تصنيف المخاطر حسب نوعها مثل المخاطر المالية والفنية والتنظيمية والزمنية. |            |       |       |           |                |
| 4     | يتم توثيق المخاطر المتوقعة في سجل أو خطة خاصة بالمشروع.                      |            |       |       |           |                |
| 5     | يتم تحليل المخاطر من حيث احتمال حدوثها وتأثيرها على المشروع.                 |            |       |       |           |                |
| 6     | تساعد عملية تقييم المخاطر في ترتيب أولويات التعامل معها.                     |            |       |       |           |                |
| 7     | يتم التركيز على المخاطر ذات التأثير الأعلى على الوقت والتكلفة والجودة.       |            |       |       |           |                |
| 8     | تتم مراجعة درجة خطورة المخاطر عند حدوث تغيرات في المشروع.                    |            |       |       |           |                |
| 9     | يتم وضع خطط مناسبة للتعامل مع المخاطر قبل حدوثها.                            |            |       |       |           |                |
| 10    | يتم اختيار الاستجابة المناسبة حسب نوع الخطر وحجم تأثيره.                     |            |       |       |           |                |
| 11    | تساعد خطط الاستجابة للمخاطر في تقليل التأخيرات أثناء تنفيذ المشروع.          |            |       |       |           |                |
| 12    | يتم توزيع مسؤوليات التعامل مع المخاطر على الجهات أو الأفراد المعنيين.        |            |       |       |           |                |
| 13    | تتم متابعة المخاطر بشكل مستمر أثناء تنفيذ المشروع.                           |            |       |       |           |                |
| 14    | يتم تحديث سجل المخاطر عند ظهور مخاطر جديدة.                                  |            |       |       |           |                |
| 15    | تتم مراجعة فعالية الإجراءات المتخذة للتعامل مع المخاطر.                      |            |       |       |           |                |
| 16    | تسهم المتابعة المستمرة للمخاطر في رفع فرص نجاح المشروع.                      |            |       |       |           |                |

## القسم الثاني: نجاح مشاريع التطوير السكني

يركز هذا القسم على قياس نجاح مشاريع التطوير السكني من خلال الالتزام بالوقت والالتزام بالتكلفة وجودة مخرجات المشروع وتحقيق أهداف المشروع.

| الرقم | العبارة                                                                             | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 17    | يتم تنفيذ مشاريع التطوير السكني وفق الجداول الزمنية المحددة.                        |            |       |       |           |                |
| 18    | يتم التعامل مع أسباب التأخير في المشروع بشكل فعال.                                  |            |       |       |           |                |
| 19    | تساعد إدارة المشروع على تقليل الانحرافات الزمنية أثناء التنفيذ.                     |            |       |       |           |                |
| 20    | يتم إنجاز مراحل المشروع في الأوقات المحددة قدر الإمكان.                             |            |       |       |           |                |
| 21    | يتم تنفيذ مشاريع التطوير السكني ضمن الميزانية المعتمدة.                             |            |       |       |           |                |
| 22    | تتم مراقبة تكاليف المشروع بشكل مستمر أثناء التنفيذ.                                 |            |       |       |           |                |
| 23    | يتم التعامل مع أسباب تجاوز التكاليف بطريقة مناسبة.                                  |            |       |       |           |                |
| 24    | تساعد إدارة المشروع في الحد من الهدر المالي والإنفاق غير المخطط.                    |            |       |       |           |                |
| 25    | تحقق مشاريع التطوير السكني مستوى الجودة المطلوب في التنفيذ.                         |            |       |       |           |                |
| 26    | يتم الالتزام بالمواصفات الفنية والتصميمية المعتمدة للمشروع.                         |            |       |       |           |                |
| 27    | تتم معالجة الملاحظات الفنية التي تظهر أثناء التنفيذ.                                |            |       |       |           |                |
| 28    | تُلبي مخرجات المشروع احتياجات المستفيدين أو العملاء بصورة مناسبة.                   |            |       |       |           |                |
| 29    | تحقق مشاريع التطوير السكني الأهداف التي تم التخطيط لها.                             |            |       |       |           |                |
| 30    | تسهم المشاريع السكنية في تلبية احتياجات السوق أو المستفيدين.                        |            |       |       |           |                |
| 31    | تساعد نتائج المشروع في دعم أهداف الشركة التطويرية.                                  |            |       |       |           |                |
| 32    | يعد المشروع ناجحاً عندما يحقق أهدافه من حيث الوقت والتكلفة والجودة ورضا المستفيدين. |            |       |       |           |                |

## الملحق رقم 2: جدول أدوات البحث

| أداة البحث | وصف الأداة                                                     | الهدف من استخدامها                                                      | مجتمع الدراسة المستهدف                                                               | نوع البيانات | طريقة التحليل                                                                                         |
|------------|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الاستبيان  | أداة كمية تتكون من مجموعة عبارات تقيس متغيرات الدراسة وأبعادها | جمع بيانات حول أثر ممارسات إدارة المخاطر على نجاح مشاريع التطوير السكني | العاملون ذوو العلاقة بمشاريع التطوير السكني لدى شركة الخيول العربية للتطوير العمراني | بيانات كمية  | التحليل الإحصائي باستخدام التكرارات والنسب والمتوسطات والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط والانحدار |

## جدول توضيح متغيرات الدراسة وأبعادها

| المتغير                    | نوع المتغير | الأبعاد أو المؤشرات    | عدد العبارات |
|----------------------------|-------------|------------------------|--------------|
| ممارسات إدارة المخاطر      | متغير مستقل | تحديد المخاطر          | 4            |
| ممارسات إدارة المخاطر      | متغير مستقل | تحليل وتقييم المخاطر   | 4            |
| ممارسات إدارة المخاطر      | متغير مستقل | الاستجابة للمخاطر      | 4            |
| ممارسات إدارة المخاطر      | متغير مستقل | متابعة ومراقبة المخاطر | 4            |
| نجاح مشاريع التطوير السكني | متغير تابع  | الالتزام بالوقت        | 4            |
| نجاح مشاريع التطوير السكني | متغير تابع  | الالتزام بالتكلفة      | 4            |
| نجاح مشاريع التطوير السكني | متغير تابع  | جودة مخرجات المشروع    | 4            |
| نجاح مشاريع التطوير السكني | متغير تابع  | تحقيق أهداف المشروع    | 4            |