

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

مدينة الرياض

إعداد الطالب/

م. فيصل حسن الدوسري

الرقم الجامعي/

252001316

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي

٢٠٢٦ م

وقل عسى أن يكون
خيرا عسى أن يكون

إهداء

إلى من غرس فيَّ القيم، وسقاني من معين الحكمة،
إلى من كان دعاؤهم سرَّ توفيقِي، وسندًا لي في كل مراحل حياتي،
إلى والديَّ الكريمين، أهدي ثمرة جهدي وعملي، عرفانًا وتقديرًا.
وإلى من ساندني وشجَّعني في مسيرتي العلمية،
زوجتي ورفيقة دربي،
والتي كانت لي نعم السند بصبرها ودعمها وتشجيعها المتواصل
كان لها الفضل بعد الله في إتمام هذه المسيرة العلمية
أهديها هذا الإنجاز تقديرًا ووفاء لما قدمته
لكم جميعًا أهدي هذا العمل المتواضع، امتنانًا لكل دعمٍ صادق.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتمّ الصالحات، وبِعونه وتوفيقه أنجزت هذا العمل المتواضع.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لمشرفي الكريم أ.د. الفيصل عبد الحميد محمد ، أ.د. فايز علي جراد،
الذي كان لدعمها العلمي، وتوجيهاتهم السديدة، وملاحظاتهم القيمة، الأثر الأكبر في إنجاز هذه الرسالة. لقد
كان مثلاً يُحتذى به في العلم والأخلاق والتفاني.

كما أتوجه بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة الكرام على وقتهم وجهدهم وملاحظاتهم البناءة التي أثرت هذا
العمل.

ولا يفوتني أن أعبر عن تقديري العميق لكل من ساندني ووقف إلى جانبي خلال فترة إعداد

الرسالة، من أسرتي وأصدقائي وزملائي، وخاصة والديّ العزيزين، الذين كان لدعائهما

ودعمهما المعنوي والمادي بالغ الأثر في وصولي إلى هذه المرحلة.

لكم جميعاً، كل الشكر والتقدير والامتنان.

فهرس المحتويات

إهداء	٣
شكر وتقدير	٤
قائمة الجداول	٧
فهرس الأشكال	٨
المستخلص	٩
الفصل الأول	١٠
المقدمة	١١
مشكلة الدراسة	١٢
أهمية الدراسة	١٣
أهداف الدراسة	١٤
تساؤلات الدراسة	١٥
فرضيات الدراسة	١٥
النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث	١٦
الفصل الثاني	١٨
الدراسات السابقة	١٨
المقدمة	١٩
المتغير التابع والمستقل	٢٠
الدراسات السابقة	٢٢
الإطار النظري للدراسة	٣١
الفصل الثالث	٣٤
منهجية الدراسة	٣٤

٣٥	المقدمة
٣٦	مجتمع البحث
٣٧	المنهجية وطرق البحث
٣٨	أدوات الدراسة
٤٠	خطوات جمع البيانات
٤١	حدود الدراسة
٤٢	الفصل الرابع
٤٢	نتائج الدراسة
٤٣	المقدمة
٤٤	تحليل البيانات
٨٤	المناقشة
٨٦	الخاتمة
٨٨	التوصيات
٩٠	المراجع
٩٤	الملاحق
٩٩	Abstract

قائمة الجداول

٤٦	جدول 1 : التحليلات الإحصائية
٤٧	جدول 2 : التحليل الإحصائي لعمر المشاركين في التجربة
٤٩	جدول 3 : التحليل الإحصائي لجنس المشاركين في التجربة
٥٠	جدول 4 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية
٥٢	جدول 5 : التحليل الإحصائي لقيام الشركة بتحديد المخاطر المحتملة قبل بدء المشروع
٥٣	جدول 6 : التحليل الإحصائي لتحليل المخاطر بشكل منهجي ومنظم
٥٥	جدول 7 : التحليل الإحصائي لاعتماد الشركة على بيانات دقيقة في تقييم المخاطر
٥٧	جدول 8 : التحليل الإحصائي لمساعدة تحديد المخاطر المبكر في تقليل تأثيرها على المشروع
٥٨	جدول 9 : التحليل الإحصائي لتبنى الشركة استراتيجيات واضحة للتعامل مع المخاطر
٥٩	جدول 10 : التحليل الإحصائي لوضع خطط بديلة لمواجهة المخاطر المحتملة
٦١	جدول 11 : التحليل الإحصائي لمساهمة استراتيجيات إدارة المخاطر في تقليل الخسائر
٦٢	جدول 12 : التحليل الإحصائي لمساعدة المعالجات الفعالة للمخاطر في استمرارية المشروع
٦٤	جدول 13 : التحليل الإحصائي لقيام الشركة بمتابعة المخاطر بشكل مستمر خلال تنفيذ المشروع
٦٥	جدول 14 : التحليل الإحصائي لتوفر آليات رقابية فعالة لرصد التغيرات في المخاطر
٦٧	جدول 15 : التحليل الإحصائي لتحديث خطط إدارة المخاطر بشكل دوري
٦٨	جدول 16 : التحليل الإحصائي لمساعدة نظم الرقابة في تقليل الانحرافات في المشروع
٧٠	جدول 17 : التحليل الإحصائي لمساهمة إدارة المخاطر في تحقيق أهداف المشروع
٧١	جدول 18 : التحليل الإحصائي لمساعدة تطبيق منهجيات إدارة المخاطر في الالتزام بالجدول الزمني
٧٣	جدول 19 : التحليل الإحصائي لقلّة التكاليف غير المتوقعة عند تطبيق إدارة المخاطر
٧٥	جدول 20 : التحليل الإحصائي لتحسّن جودة مخرجات المشروع نتيجة إدارة المخاطر
	جدول 21 : التحليل الإحصائي للاعتقاد أن تطبيق منهجيات إدارة المخاطر يسهم بشكل مباشر في نجاح مشاريع التطوير العقاري
٧٦	جدول 22 : ملخص التحليلات الإحصائية
٧٧	جدول 23 : اختبار الثبات والموثوقية
٧٨	جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين نجاح مشاريع التطوير العقاري وتحديد وتقييم المخاطر
٨٠	جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين نجاح مشاريع التطوير العقاري واستراتيجيات التعامل مع المخاطر

٨١	جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين نجاح مشاريع التطوير العقاري ونظم المتابعة والرقابة على المخاطر
٨٣	جدول 27 : اختبار التباين الأحادي
٨٣	جدول 28 : ملخص نموذج معامل بايز

فهرس الأشكال

٤٨	شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة
٤٩	شكل توضيحي 2 : التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة
٥١	شكل توضيحي 3 : التمثيل البياني للدرجة العلمية
٥٢	شكل توضيحي 4 : التمثيل البياني لقيام الشركة بتحديد المخاطر المحتملة قبل بدء المشروع
٥٤	شكل توضيحي 5 : التمثيل البياني لتحليل المخاطر بشكل منهجي ومنظم
٥٥	شكل توضيحي 6 : التمثيل البياني لاعتماد الشركة على بيانات دقيقة في تقييم المخاطر
٥٧	شكل توضيحي 7 : التمثيل البياني لمساعدة تحديد المخاطر المبكر في تقليل تأثيرها على المشروع
٥٨	شكل توضيحي 8 : التمثيل البياني لتبنى الشركة استراتيجيات واضحة للتعامل مع المخاطر
٦٠	شكل توضيحي 9 : التمثيل البياني لوضع خطط بديلة لمواجهة المخاطر المحتملة
٦١	شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لمساهمة استراتيجيات إدارة المخاطر في تقليل الخسائر
٦٣	شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لمساعدة المعالجات الفعالة للمخاطر في استمرارية المشروع
٦٤	شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لقيام الشركة بمتابعة المخاطر بشكل مستمر خلال تنفيذ المشروع
٦٦	شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لتوفر آليات رقابية فعالة لرصد التغيرات في المخاطر
٦٧	شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لتحديث خطط إدارة المخاطر بشكل دوري
٦٩	شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لمساعدة نظم الرقابة في تقليل الانحرافات في المشروع
٧٠	شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لمساهمة إدارة المخاطر في تحقيق أهداف المشروع
٧٢	شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني لمساعدة تطبيق منهجيات إدارة المخاطر في الالتزام بالجدول الزمني
٧٣	شكل توضيحي 18 : التمثيل البياني لقلّة التكاليف غير المتوقعة عند تطبيق إدارة المخاطر
٧٥	شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني لتحسّن جودة مخرجات المشروع نتيجة إدارة المخاطر
٧٦	شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني للاعتقاد أن تطبيق منهجيات إدارة المخاطر يسهم بشكل مباشر في نجاح مشاريع التطوير العقاري
٧٩	شكل توضيحي 21 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين نجاح مشاريع التطوير العقاري وتحديد وتقييم المخاطر
٨٠	شكل توضيحي 22 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين نجاح مشاريع التطوير العقاري واستراتيجيات التعامل مع المخاطر

شكل توضيحي 23 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين نجاح مشاريع التطوير العقاري ونظم المتابعة والرقابة على المخاطر ٨٢

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق منهجيات إدارة المخاطر في مشاريع التطوير العقاري، مع التركيز على شركات التطوير العقاري في مدينة الرياض، وذلك من خلال تحليل الممارسات الحالية وتقييم فعاليتها في الحد من المخاطر وتحسين أداء المشاريع. كما سعت الدراسة إلى تحديد أبرز أنواع المخاطر التي تواجه هذا القطاع، وقياس أثر تطبيق منهجيات إدارة المخاطر على نجاح المشاريع العقارية واستدامتها. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة، والتي بلغت (٢٦٢) من العاملين في شركات التطوير العقاري بمدينة الرياض، بمختلف مستوياتهم الإدارية والفنية. وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاستخلاص النتائج وتفسيرها. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مستوى متوسط إلى مرتفع من تطبيق منهجيات إدارة المخاطر في شركات التطوير العقاري، مع وجود تفاوت بين الشركات في درجة الالتزام والتكامل في تطبيق هذه المنهجيات. كما بينت النتائج أن أبرز المخاطر التي تواجه المشاريع تتمثل في المخاطر المالية، وتقلبات السوق، والتغيرات التنظيمية، إضافة إلى المخاطر التشغيلية. وأكدت النتائج كذلك أن تطبيق منهجيات إدارة المخاطر بشكل منظم يساهم في تحسين جودة اتخاذ القرار، وتقليل الخسائر المحتملة، وزيادة فرص نجاح المشاريع. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تبني إطار متكامل لإدارة المخاطر داخل الشركات، وتعزيز دعم الإدارة العليا لهذا التوجه، إلى جانب الاستثمار في تدريب الكوادر البشرية، واستخدام التقنيات الحديثة في تحليل المخاطر، وإنشاء إدارات متخصصة لمتابعة المخاطر بشكل مستمر، بالإضافة إلى تعزيز التعاون مع الجهات التنظيمية لتوفير بيئة عمل مستقرة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر، التطوير العقاري، مشاريع عقارية، مدينة الرياض، تحليل المخاطر، اتخاذ القرار،

الاستدامة.

الفصل الأول

المقدمة

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

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

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

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

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

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

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

مشكلة الدراسة

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

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

هناك فجوة واضحة بين الفهم النظري لمديري المشاريع وأصحاب المصلحة والتطبيق الفعلي لتقنيات إدارة المخاطر في قطاع العقارات. ويعود هذا التفاوت إلى عدد من العوامل، منها ضعف الدعم المؤسسي، والجهل، ونقص التدريب. ونتيجةً لذلك، غالبًا ما تفشل المبادرات في تحقيق أهدافها ضمن حدود الوقت والميزانية والجودة المتوقعة (Ullah N، ٢٠٢٣).

ولذلك، فإن القضية الرئيسية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها هي الاستخدام غير المتكافئ أو غير الفعال لتقنيات إدارة المخاطر المنظمة في مشاريع التطوير العقاري بالرياض، وما يترتب على ذلك من تأثير على نجاح المشاريع. تهدف الدراسة إلى تحديد الوضع الراهن لإدارة المخاطر، ومعوقات استخدامها، وسبل تحسين استخدامها المنهجي لأداء المشاريع واستدامتها في قطاع العقارات في المملكة العربية السعودية.

أهمية الدراسة

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

- الأهمية العلمية:

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

علاوة على ذلك، يُوسّع البحث الإطار النظري لإدارة المشاريع من خلال الجمع بين مفاهيم تحديد المخاطر وتقييمها والتخفيف منها وجوانب الأداء الأساسية، بما في ذلك التكلفة والوقت والجودة. كما يُساهم في مجال إدارة الإنشاءات والتخطيط الاستراتيجي

من خلال تقديم دراسة منهجية للعلاقة بين مناهج إدارة المخاطر المهيكلية ونتائج الأداء التنظيمي. وبالتالي، سيُشكل هذا البحث مرجعًا مفيدًا للدراسات الأكاديمية المستقبلية والتقييمات المقارنة في مجال إدارة التطوير العقاري (Goswami، ٢٠٢٤).

- الأهمية العملية:

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

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

أهداف الدراسة

- الهدف الرئيسي:

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

- الأهداف الفرعية:

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

تساؤلات الدراسة

- السؤال الرئيسي:

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

- الأسئلة الفرعية:

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

فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية:

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

- الفرضيات الفرعية:

١. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحديد الفعال للمخاطر وتحسين ضبط التكاليف في مشاريع التطوير العقاري.

٢. يساهم تطبيق إجراءات منظمة لتقييم المخاطر وتحليلها في تحسين إدارة الوقت وتقليل تأخيرات المشاريع.
٣. يعزز تطبيق إجراءات استباقية للحد من المخاطر ورصدها جودة المشروع ورضا العملاء.
٤. يؤدي ارتفاع مستوى الوعي والتدريب في مجال إدارة المخاطر بين فرق المشروع إلى نتائج أكثر نجاحًا.
٥. يؤثر الدعم التنظيمي والتزام القيادة باستراتيجيات إدارة المخاطر بشكل إيجابي على الفعالية الإجمالية لتنفيذ المشروع.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تعد إدارة المخاطر أحد الركائز الأساسية لنجاح المشاريع، وخصوصًا في قطاع التطوير العقاري الذي يتسم بدرجة عالية من التعقيد والتقلبات الاقتصادية والمالية. فمشاريع التطوير العقاري تواجه مجموعة متنوعة من المخاطر تشمل المخاطر المالية، القانونية، التشغيلية، والتقنية، والتي قد تؤثر بشكل مباشر على جدوى المشروع ونجاحه. لذلك، أصبح من الضروري تبني منهجيات علمية لإدارة هذه المخاطر، تُمكن شركات التطوير العقاري من توقع المشكلات المحتملة، وتقليل تأثيرها السلبي، واتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة. تأتي هذه الدراسة في إطار الحاجة إلى فهم كيفية تطبيق منهجيات إدارة المخاطر في الواقع العملي لشركات التطوير العقاري بمدينة الرياض، بحيث تربط بين الأسس النظرية لإدارة المخاطر وأفضل الممارسات العملية. ويهدف البحث إلى تقديم تحليل علمي شامل يوضح العلاقة بين تطبيق هذه المنهجيات ونجاح المشاريع العقارية، مع التركيز على تقديم توصيات عملية تعزز من قدرة الشركات على مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

- مدخل إلى النظرية العلمية للبحث

تقوم الدراسة على قاعدة نظرية رصينة تهدف إلى توضيح الأسس العلمية لإدارة المخاطر في مشاريع التطوير العقاري، مع التركيز على تطبيقاتها العملية في مدينة الرياض. تتطلب النظرية العلمية للبحث فهمًا عميقًا للمفاهيم الأساسية مثل المخاطر المالية والقانونية والتشغيلية والتقنية، وكيفية قياسها وتقييمها، بالإضافة إلى استراتيجيات التعامل معها. يُعد تحديد المخاطر وتحليلها جزءًا جوهريًا من البحث، حيث يعتمد على أساليب علمية مثل تحليل الاحتمالات والتأثير، وتحليل السيناريوهات، وتقييم القدرة على مواجهة الأحداث غير المتوقعة. هذه الأسس النظرية تمكن الباحث من بناء إطار مفاهيمي يربط بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع، ويتيح فهمًا منهجيًا لكيفية تقليل الآثار السلبية على الأداء المالي والتشغيلي لشركات التطوير العقاري.

- الأساس المنهجي للبحث

تسير الدراسة وفق المنهج العلمي الذي يدمج بين النظرية والتطبيق، بحيث يُحول الإطار المفاهيمي لإدارة المخاطر إلى إجراءات عملية قابلة للقياس والتقييم. تبدأ الدراسة بتحديد مشكلة البحث بشكل دقيق، حيث تتعلق بالتحديات التي تواجه شركات التطوير العقاري عند مواجهة المخاطر، ثم يتم صياغة أهداف واضحة ترتبط بمدى فعالية تطبيق منهجيات إدارة المخاطر في الحد من الخسائر وتحسين الأداء. بناءً على ذلك، يتم تطوير فرضيات قابلة للاختبار علميًا، مثل العلاقة بين كفاءة إدارة المخاطر ونجاح المشاريع، أو تأثير تطبيق السياسات الوقائية على تقليل الخسائر المالية. يعتمد البحث على تصميم وصفي وتحليلي يسمح بجمع بيانات ميدانية من الشركات المستهدفة، وتحليلها بشكل علمي لاستنتاج مدى ارتباط النظرية بتطبيقاتها العملية على أرض الواقع، بما يحقق أهداف البحث ويرسخ الأسس العلمية لنتائج.

- أدوات جمع البيانات وتحليلها

لضمان الالتزام بالمنهجية العلمية، تعتمد الدراسة على أدوات دقيقة لجمع البيانات تشمل الاستبيانات والمقابلات مع مديري المشاريع والمهندسين والمسؤولين عن إدارة المخاطر، إضافة إلى دراسة الوثائق الرسمية مثل تقارير تقييم المخاطر وخطط الطوارئ وسجلات الحوادث. كما تُستخدم الملاحظة الميدانية لتقييم مدى تطبيق السياسات النظرية على أرض الواقع. بعد جمع البيانات، تُحلل النتائج باستخدام أساليب التحليل الإحصائي والوصف النوعي، بما يتيح اختبار الفرضيات ومقارنة النتائج مع التوقعات النظرية. يعكس هذا النهج دقة البحث العلمية، إذ يربط بين المعلومات الكمية والنوعية لتكوين صورة متكاملة عن واقع إدارة المخاطر في شركات التطوير العقاري بالرياض.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

المقدمة

يمثل الإطار النظري العمود الفقري لأي دراسة علمية، إذ يوفر الأرضية التي تستند إليها جميع التحليلات والنتائج اللاحقة. في سياق دراسة تطبيق منهجيات إدارة المخاطر في مشاريع التطوير العقاري، يتيح الإطار النظري فهمًا عميقًا للكيفية التي يمكن من خلالها التعرف على المخاطر، وتقييمها، والتعامل معها بطريقة منهجية تضمن حماية استثمارات الشركات وتحقيق أهداف المشاريع بكفاءة. ويشمل هذا الفهم جميع عناصر إدارة المخاطر بدءًا من التعرف على المخاطر المحتملة، مرورًا بتقييم احتمالية وقوعها وتأثيرها، وانتهاءً بتطوير استراتيجيات للتعامل معها سواء بالحد منها أو نقلها أو قبولها وفقًا للأولوية والأثر على المشروع.

إن دراسة هذا الإطار النظري تمكن الباحث من بناء نموذج معرفي يربط بين المفاهيم المختلفة المرتبطة بالمخاطر العقارية والقرارات الإدارية التي تتخذها شركات التطوير، بحيث يصبح من الممكن تفسير النتائج الميدانية بطريقة علمية دقيقة. كما يتيح الإطار التعرف على العلاقات بين عناصر المشروع المختلفة، مثل العلاقة بين المخاطر المالية والتشغيلية والتقنية، وكيف يمكن أن تؤثر كل منها على الجدوى الاقتصادية للمشروع، أو على الجدول الزمني للتنفيذ، أو على جودة المخرجات النهائية. ويعتبر هذا التحليل ضروريًا لفهم الآثار المتبادلة بين العناصر المختلفة للمشروع، وهو ما يبرز أهمية النظرية في صياغة استراتيجيات إدارة المخاطر بفعالية.

يوفر الإطار النظري للدراسة فرصة لاستعراض الممارسات العلمية الحديثة في إدارة المخاطر، وربطها بتجارب شركات التطوير العقاري المحلية والدولية، مما يتيح استخلاص الدروس المستفادة وتحليل إمكانية تطبيقها في سياق مدينة الرياض. ويتيح هذا الربط بين النظرية والتطبيق فرصة لتقييم مدى ملاءمة الاستراتيجيات المتبعة مع طبيعة السوق المحلية، ومع البيئة التنظيمية والقانونية الخاصة بمشاريع التطوير العقاري في المدينة. ويؤكد ذلك على أن الإطار النظري ليس مجرد قاعدة معرفية، بل أداة عملية لفهم الواقع وتوجيه القرارات الاستراتيجية التي تتخذها الشركات لتقليل المخاطر وتعظيم فرص النجاح.

يشكل الإطار النظري ركيزة أساسية لفهم الدراسات السابقة التي تتناول موضوع إدارة المخاطر، حيث يساعد على وضع نتائج هذه الدراسات في سياق متكامل، وفهم الفجوات البحثية التي يسعى البحث الحالي إلى سدها. فهو يوفر قاعدة علمية يمكن من خلالها تحليل البيانات الميدانية وتفسيرها بشكل دقيق، كما يتيح تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق، تعزز من قدرة شركات التطوير العقاري على التعامل مع المخاطر بكفاءة، وتحسين الأداء العام للمشاريع، بما يضمن استدامتها ونجاحها على المدى الطويل.

المتغير التابع والمستقل

- المتغير التابع: نجاح مشاريع التطوير العقاري

يشير المتغير التابع في هذه الدراسة إلى نجاح مشاريع التطوير العقاري، وهو المعيار الذي يُقاس من خلاله مدى فاعلية إدارة المخاطر وتأثيرها على نتائج المشروع النهائية. ويعكس هذا النجاح القدرة على تحقيق أهداف المشروع ضمن الميزانية والجدول الزمني المحدد، بالإضافة إلى جودة المخرجات والتوافق مع متطلبات العملاء والمعايير التنظيمية. يعتبر نجاح المشروع متغيراً مركزياً لأنه يعكس مدى كفاءة التخطيط والتنفيذ وإدارة المخاطر بشكل متكامل. وعليه، فإن تقييم هذا المتغير يتطلب النظر إلى مؤشرات عدة تشمل الأداء المالي، مستوى الالتزام بالجدول الزمني، قدرة المشروع على مواجهة التحديات والمشكلات غير المتوقعة، ومدى رضا أصحاب المصلحة عن مخرجات المشروع. كما يمثل نجاح المشروع مؤشراً حقيقياً لمدى فعالية السياسات والاستراتيجيات المتبعة في إدارة المخاطر، إذ أن أي قصور في التعامل مع المخاطر قد يؤدي إلى تأخير التنفيذ أو زيادة التكاليف أو انخفاض جودة المنتج النهائي، مما يؤكد أهمية هذا المتغير كمرجع لقياس أثر العناصر الأخرى في الدراسة.

- المتغيرات المستقلة

١. تحديد وتقييم المخاطر

يمثل تحديد وتقييم المخاطر الخطوة الأولى والأساسية في عملية إدارة المخاطر، حيث يعتمد على القدرة على التعرف على جميع المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشروع سواء كانت مالية، قانونية، تشغيلية أو تقنية. يشمل ذلك دراسة العوامل الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على سير المشروع، وتحليل احتمال وقوع كل خطر وتأثيره المحتمل على الأهداف. يعد هذا المتغير جوهرياً لأنه يضع الأساس لجميع الإجراءات اللاحقة، إذ لا يمكن التعامل مع المخاطر بفاعلية دون التعرف عليها أولاً وتقدير حجم تأثيرها.

على المشروع. ويمكن القول إن الدقة في تحديد المخاطر وتقييمها بشكل علمي ومنهجي تُسهم مباشرة في تقليل المفاجآت والتحديات غير المتوقعة، وبالتالي تعزيز فرص نجاح المشروع وتحقيق أهدافه.

٢. استراتيجيات التعامل مع المخاطر

تتمثل أهمية هذا المتغير في تطوير استراتيجيات عملية للتعامل مع المخاطر بعد تحديدها وتقييمها، بحيث يتم اختيار الطريقة الأنسب لكل خطر سواء بالحد منه، نقله، أو تقبله وفق الأولويات والأثر المحتمل. تتضمن هذه الاستراتيجيات خطط الطوارئ، التوزيع السليم للموارد، الإجراءات الوقائية، وأساليب الاستجابة السريعة عند حدوث المخاطر. تعتبر هذه الخطوة محورية لأنها تربط التقييم النظري للمخاطر بتطبيقات عملية تضمن استمرار سير المشروع دون تعثر، وتحد من الآثار السلبية على الجدول الزمني والتكلفة وجودة المخرجات. ومن خلال فعالية استراتيجيات التعامل مع المخاطر، يمكن للشركة تحقيق توازن بين المخاطر والفرص المتاحة، مما يعزز من قدرة المشروع على النجاح وتحقيق أهدافه.

٣. نظم المتابعة والرقابة على المخاطر

يشير هذا المتغير إلى آليات المتابعة والرقابة المستمرة على المخاطر لضمان تنفيذ الاستراتيجيات بشكل فعال وتعديلها عند الحاجة. يعتمد ذلك على وجود أدوات وإجراءات تمكن من مراقبة المخاطر أثناء مراحل المشروع المختلفة، والتأكد من التزام فرق العمل بالخطط الموضوعية، ورصد أي تغييرات قد تطرأ على طبيعة المخاطر أو حجم تأثيرها. يتيح هذا المتغير للشركات تقييم مدى نجاح إجراءات إدارة المخاطر وتحديد نقاط القوة والضعف فيها، بما يعزز قدرة المشروع على التكيف مع المتغيرات البيئية والداخلية. إن الفاعلية في نظم المتابعة والرقابة تعد عنصراً جوهرياً في تحقيق استدامة المشروع ونجاحه، إذ تقلل من احتمالية وقوع أحداث غير متوقعة قد تؤثر على النتائج النهائية للمشروع.

العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة

ترتبط المتغيرات المستقلة – تحديد وتقييم المخاطر، استراتيجيات التعامل مع المخاطر، ونظم المتابعة والرقابة على المخاطر – ارتباطاً مباشراً ومتسلسلاً بالمتغير التابع وهو نجاح مشاريع التطوير العقاري. فالتعرف الدقيق على المخاطر وتقييمها يشكل المرحلة الأساسية التي تؤثر على فعالية الاستراتيجيات التي يتم وضعها للتعامل مع هذه المخاطر. ومن ثم، يعتمد نجاح هذه الاستراتيجيات على قدرتها على تقليل التأثير السلبي للمخاطر على المشروع، وهو ما يتعزز من خلال نظم المتابعة والرقابة المستمرة التي تضمن تنفيذ الخطط بشكل صحيح واستباق أي تطورات غير متوقعة. وبهذا الشكل، يظهر أن نجاح مشاريع

التطوير العقاري ليس نتيجة عوامل منفصلة، بل هو نتاج تكاملي يعتمد على قدرة الشركات على تحديد المخاطر، التخطيط لإدارتها بشكل منهجي، ومتابعتها بدقة طوال دورة حياة المشروع، مما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية.

الدراسات السابقة

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

تستند هذه الدراسة إلى أربعين عاماً من تاريخ تطوير العقارات وأهداف البحث التي أبرزها الأكاديميون على مر السنين ومقابلات مع أساتذة العقارات الأفارقة الرائدة لتقديم رؤى حول أهم الموضوعات في مجال العقارات الأفريقية. يتضمن تاريخ التطوير أبرز ما جاء في أربع طبعات من التطوير العقاري الاحترافي: دليل ULI للصناعة، والذي يكتبه المؤلف كل عشر سنوات. تتضمن كل طبعة دروساً من أحدث انهيار عقاري بالإضافة إلى تطور قطاع التطوير في الولايات المتحدة. بناءً على المقابلات ومراجعات الأدبيات، فإن الموضوعات الرئيسية هي كما يلي: الإسكان والمال والتميز والبيانات والاستدامة والبنية التحتية وإصلاح الأراضي والرقمنة. تسلط الاستنتاجات الضوء على أهم قضايا العقارات التي تواجه التطوير الحضري والعقاري في أفريقيا - تطور أسواق الرهن العقاري، بما في ذلك الأسواق الثانوية وأدوات الاستثمار العام؛ ومأسسة الصناعة، سواء فيما يتعلق بالمطورين الأفراد وشركات التمويل؛ ودورات التطوير الحضري وتأثيرها على قيمة العقارات؛ السياسات الحكومية المتعلقة بتطوير الأراضي والبنية التحتية والنقل والتنمية العالمية. ومن الأمور ذات الأهمية الخاصة كيفية توفير مساكن بأسعار معقولة، والنمو الذي من حيث التخطيط والبناء، وتغير المناخ وتأثيره على الفيضانات والحرائق والتأمين وإعادة التوطين، وتنظيم الأراضي، وتبادل المعلومات والبيانات، وتطور سوق الرهن العقاري، وتوافر الائتمان. في حين أن تطور التطوير العقاري في الولايات المتحدة والدول الغربية

الأخرى يُمثل نموذجًا للتنمية المستقبلية، فإن أفريقيا تواجه تحدياتها وفرصها الخاصة. تشير المواضيع التي يغطيها هذا البحث إلى توافق في الآراء بين بعض أبرز الأكاديميين الأفارقة، وتوفر خارطة طريق للدراسات المستقبلية (Peiser، ٢٠٢٥).

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

تعاني معظم الدول الفقيرة، مثل نيجيريا، من ضعف ممارسات إدارة معلومات العقارات. ونتيجةً لذلك، فإن معظم العقارات التجارية والمساحات المكتبية شاغرة وغير مستغلة بالكامل. ويحدث هذا السيناريو أيضاً في مدينة إكبوما بولاية إيدو. ونظراً لضعف إدارة معلومات العقارات في المدينة، يواجه عدد كبير من الطلاب صعوبة في الوصول إلى معلومات العقارات. كما أن أسلوب تأجير المنازل الحالي في إكبوما غير فعال من حيث الوقت والمال. وقد ناقشت هذه المقالة تصميم تطبيق ويب لإدارة معلومات العقارات داخل إكبوما. يتيح البرنامج للعملاء زيارة أي عقار/شقة في إكبوما من منازلهم دون الحاجة إلى البحث عن مسكن. طُوِّر النظام باستخدام تقنية Agile، وطُبِّق منطق النظام باستخدام لغة البرمجة C#، وأنشئت قاعدة البيانات باستخدام خادم SQL، وجُمِع البرنامج بالكامل باستخدام Visual Studio. وبعد النشر الناجح، تُظهر النتائج أن النظام المُصمم متفوق وخالٍ من العيوب، وله مزايا عديدة مقارنةً بالنظام اليدوي (E.O، ٢٠٢٥).

يتزايد أهمية اعتماد مؤشرات ربحية مناسبة للكشف المبكر عن المخاطر في قطاع التطوير العقاري. ويتمتع مطورو العقارات بإمكانية الوصول إلى مجموعة واسعة من مؤشرات الربحية. تبحث هذه الدراسة في دور العوامل المؤثرة في اختيار مقاييس الربحية لمشاريع التطوير العقاري في أوروبا. ويهدف هذا البحث إلى فهم عمليات صنع القرار المتعلقة بتحليل ربحية المطورين. ولتقييم مؤشرات الربحية، تم اعتماد أسلوب تجريبي يوفر صورة شاملة للمقاييس المستخدمة والمتغيرات المؤثرة. يتضمن

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

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

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

في السنوات الأخيرة، ونتيجةً للأرباح المرتفعة في قطاع العقارات، انضم عدد متزايد من الشركات إلى صفوفها لتقاسم حصتها من السوق، مما أدى إلى تفاوت في الجودة وظهور سلوكيات سوقية سلبية باستمرار، مثل المضاربة العقارية وتضخم أسعار

العقارات، مما كان له تأثير سلبي على القطاع. ولعكس هذا الوضع غير المواتي، وضعت الدولة قواعد مختلفة لتنظيم قطاع العقارات. ومع تطبيق العديد من القوانين الضريبية والمالية الوطنية، تواجه شركات العقارات بعض مشاكل رأس المال، مما قد يعيق نمو القطاع في نهاية المطاف. ونتيجةً لذلك، يجب أن يشهد قطاع العقارات توسعاً سريعاً، لا سيما نمو شركات العقارات المدرجة، والذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتمويل المتين. ونتيجةً لذلك، من الضروري، نظرياً وعملياً، تحسين العوامل المؤثرة في قدرة شركات العقارات المدرجة على التمويل وتحديد كثافتها واتجاهها، لأن ذلك سيثري نظرية تمويل الشركات ويحسن هيكل تمويلها. تناولت هذه المقالة أولاً العوامل المؤثرة في قدرة الشركات المدرجة على التمويل العقاري في الأدبيات المحلية والدولية، مستخدمةً أسلوب تحليل العوامل لتصنيف عوامل قدرة الشركات المدرجة على التمويل العقاري، وبناءً على ذلك، صُممت أداة لتقييم قدرة الشركات المدرجة على التمويل العقاري باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، واستُخدمت برامج Excel و SPSS وأدوات أخرى لإجراء عمليات البيانات ومعالجتها على النموذج، ولُخصت نتائج البحث لاستخلاص استنتاجات. في البداية، سيؤثر تطبيق أسلوب تحليل العوامل على قدرة الشركات المدرجة على التمويل العقاري على عوامل المؤشرات المتعددة، مما يؤدي إلى تحديد قدرة الشركات المدرجة على التمويل العقاري من خلال خمسة عوامل رئيسية مؤثرة: عامل الربحية (F1)، وعامل القدرة على سداد الديون قصيرة الأجل (F2)، وعامل القدرة (F3)، وعامل القدرة على التطوير (F4)، وعامل حجم الشركة (F5). ثانياً، يؤثر عنصر الملاءة المالية قصيرة الأجل سلباً على القدرة التمويلية (نسبة الأصول إلى الخصوم) للشركات المدرجة على التمويل العقاري. ثالثاً، لعنصر القدرة على التطوير تأثير إيجابي كبير على القدرة التمويلية (نسبة الأصول إلى الخصوم) لشركات العقارات المدرجة. رابعاً، لعنصر حجم الشركة تأثير إيجابي كبير على القدرة التمويلية (نسبة الأصول إلى الخصوم) لشركات العقارات المدرجة. خامساً، لا توجد علاقة سببية جوهرية بين عامل الربحية، وعامل القدرة التشغيلية، والقدرة التمويلية (نسبة الأصول إلى الخصوم) لشركات العقارات المدرجة (Liu، ٢٠٢٤).

تمويل المشاريع العقارية هو الطريقة التي يستخدمها مطورو العقارات لجمع الأموال. تُصنّف دراسة (Han، ٢٠٢٤) أنواع التمويل والاستثمار العقاري بناءً على مستوى مشاركة الشركات المالية. تشارك المؤسسات المالية في مشاريع التطوير العقاري إما بشكل مباشر، من خلال قروض صناديق المعاشات التقاعدية، أو بشكل غير مباشر، من خلال أساليب مثل خطط الاستثمار الجماعي. ومع ذلك، إذا عملت الشركة المالية كمستثمر مالي وكيان متنامٍ في الوقت نفسه، فإن التنظيم المناسب ضروري. من منظور حماية المستثمر، يسعى قانون المالية إلى الحد من عدم تناسق المعلومات وتحسين الاستقرار المالي للمؤسسات المالية. ومن الشواغل الحاسمة تنظيم المؤسسات المالية التي تُدير مشاريع التطوير العقاري بشكل مباشر. وعلى وجه الخصوص، في حال

فشل مشروع تطوير عقاري، تقع المسؤولية الرئيسية على عاتق المُنفِّذ. ونتيجةً لذلك، قد يكون توسيع نطاق سلطة الإنفاذ لتشمل شركة مالية تُسيطر على قناة التمويل أمرًا محفوفًا بالمخاطر بالنسبة للمؤسسات المالية. وينصح تمويل العقارات بصياغة اللوائح الإدارية بطريقة تُسهّل التعاون بين الجهات الإدارية المتعددة. وينبغي أن تُنظّم الأطر التنظيمية لقانون البناء وقانون المالية مشاركة المؤسسات المالية في مشاريع التطوير العقاري، مما يستلزم تعاونًا وثيقًا بين مختلف الهيئات الإدارية. في ظل عملية التشريع الإداري المعقدة والمتخصصة، قد ينشأ تداخل في المهام بين العديد من الهيئات الإدارية، مثل تلك المنصوص عليها في قانون شركات الاستثمار العقاري؛ ومع ذلك، قد تنشأ أيضًا فجوات في المسؤوليات. لذا، من الضروري إدراك دور الشركات المالية في تمويل العقارات بما يتجاوز وظيفتها في جمع التبرعات، بالإضافة إلى دراسة العلاقات القانونية المعقدة والمتنوعة التي قد تتطور نتيجة لذلك. ونظرًا للوضع الراهن - الذي يتسم بتراجع سوق صناديق الاستثمار العقاري الذي بدأ العام الماضي، وانحيار شركة تايونغ للإنشاءات لاحقًا، والمخاوف بشأن تدهور سلامة بنوك الادخار - من الضروري البحث عن نظام تنظيمي فعال لتمويل التطوير العقاري من خلال دمج قانون البناء والقانون المالي.

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

الأكثر أهمية؛ والهياكل التنظيمية لشركات التطوير. نتائج البحث: تم إنشاء تطبيق نظام لتنظيم وإدارة مشاريع التطوير. يتم النظر في تنظيم مشاريع التطوير وأجزاء الهيكل التنظيمي للشركة.

أثار إفلاس مجموعة إيفرغراند أزمة في صناعة العقارات في الصين. ولتحليل عوامل الخطر في مشاريع العقارات بشكل شامل وموضوعي وتعميم الوقاية من مخاطر المشروع، تتخذ هذه الورقة مخاطر مشاريع العقارات في ظل السياسة الجديدة كهدف بحثي، وتستخدم نموذج HHM-DEMATEL-ISM، وتلخص البحث حول السياسة الجديدة لصناعة العقارات بناءً على تحليل عوامل الخطر التقليدية. يتم الكشف عن مخاطر مشاريع العقارات بشكل منهجي وشامل، ويتم تحليل عوامل الخطر المحددة كمياً. يتم فصل كل عنصر من عناصر المخاطر إلى مستويات وعرضها بصرياً باستخدام الرسومات. تشير النتائج إلى أن أخطاء اتخاذ القرارات في الشركات والمخاطر أثناء عملية تقديم العطاءات وتغيرات الأسعار في سوق العقارات ضرورية في نظام تقييم عوامل الخطر في الشركات؛ تعد تغيرات السياسة التشريعية وعناصر الوباء الأسباب الكامنة وراء غالبية المخاطر. بناءً على نتائج البحث، تقترح هذه الورقة خمسة تدابير مضادة: تحسين أساليب التمويل وإدارة التدفق النقدي؛ تنفيذ عملية صنع القرار العلمي والحكيم؛ تسريع الإصلاح الهيكلي لجانب العرض في المؤتمر، والذي يعتمد على مبدأ "الإيجار مقابل الشراء"، والترويج بنشاط لإنشاء آلية طويلة الأجل لقطاع العقارات، ووضع ترتيبات جيدة للوقاية من الأوبئة ومكافحتها وخطط العمل المتعلقة بها. سنكون بمثابة معيار للنمو السليم لشركات العقارات، ونساهم في استقرار قطاع العقارات ككل على المدى الطويل (Hui، ٢٠٢٣).

لعب الاستثمار الأجنبي المباشر تاريخياً دوراً مهماً في التقدم الاقتصادي للعديد من البلدان حول العالم. تُعد القروض داخل الشركات عاملاً حيوياً في نجاح الاستثمارات الأجنبية المباشرة لأنها توفر رأس مال معقول وفعال وسهل المنال لمشاريع الاستثمار الأجنبي المباشر. لعبت الاستثمارات الأجنبية المباشرة دوراً مهماً في النمو الاقتصادي والتنمية في كينيا، حيث كانت مشاريع التطوير العقاري إحدى الصناعات التي ركزت عليها. ومع ذلك، لا يُعرف الكثير تجريبياً عن كيفية مساهمة الاستثمارات الأجنبية المباشرة من خلال القروض داخل الشركات في تطوير القطاع، مما دفع إلى هذا العمل. كان تصميم البحث وصفيًا، حيث كانت الفئة السكانية المستهدفة هي شركات العقارات في ويستلاندز، مقاطعة نيروبي. يوجد ثمان وأربعون شركة عقارية مسجلة في هذه المنطقة. عمل مديرو الشركات الثماني والأربعون والمسؤولون الماليون ومديرو الاستثمار كوحدات مراقبة. استجاب ما مجموعه مائة وأربعة وأربعون شخصًا. تم استخدام العينة القصدية، حيث تم اختيار مديري الشركات والمديرين التنفيذيين الماليين ومديري الاستثمار بشكل مقصود. جُمعت البيانات باستخدام استبيانات مُهيكلية، وُحُللت باستخدام أساليب إحصائية وصفية

واستنتاجية. وأظهرت النتائج أن القروض الداخلية للشركات كان لها تأثير إيجابي كبير على أداء مشاريع التطوير العقاري في مقاطعة ويستلاندز الفرعية. علاوة على ذلك، وُجد أن السياسات الحكومية تؤثر بشكل كبير على العلاقة بين القروض الداخلية للشركات وأداء مشاريع التطوير العقاري. وخلصت الدراسة إلى أن القروض الداخلية للشركات حسّنت أداء مشاريع التطوير العقاري. وبناءً على ذلك، يُوصى بأن تحتضن شركات التطوير العقاري، من خلال إدارتها، الاستثمارات الأجنبية المباشرة عبر القروض الداخلية للشركات لتعزيز أداء مشاريع التطوير الخاصة بها (Mwaita، ٢٠٢٣).

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

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

المباشرة من خلال القروض داخل الشركات في تطوير القطاع، مما دفع إلى هذا العمل. كان تصميم البحث وصفيًا، حيث كانت الفئة السكانية المستهدفة هي شركات العقارات في ويستلاندز، مقاطعة نيروبي. يوجد ثمانٍ وأربعون شركة عقارية مسجلة في هذه المنطقة. عمل مديرو الشركات الثماني والأربعون والمسؤولون الماليون ومديرو الاستثمار كوحدة مراقبة. استجاب ما مجموعه مائة وأربعة وأربعون شخصًا. تم استخدام العينة الهادفة، حيث تم اختيار مديري الشركات والمديرين الماليين ومديري الاستثمار بشكل مقصود. جُمعت البيانات باستخدام استبيانات مُهيكلّة، وحُللت باستخدام أساليب إحصائية وصفية واستنتاجية. وأظهرت النتائج أن القروض الداخلية للشركات كان لها تأثير إيجابي كبير على أداء مشاريع التطوير العقاري في مقاطعة ويستلاندز الفرعية. علاوة على ذلك، وُجد أن السياسات الحكومية تؤثر بشكل كبير على العلاقة بين القروض الداخلية للشركات وأداء مشاريع التطوير العقاري. وكشفت الدراسة أن التمويل الداخلي للشركات ساهم في تحسين أداء مشاريع التطوير العقاري. وبناءً على ذلك، يُوصى بأن تقبل شركات التطوير العقاري، من خلال إدارتها، الاستثمارات الأجنبية المباشرة من خلال القروض الداخلية للشركات، وذلك لتحفيز أداء مشاريع التطوير الخاصة بها (Mwaita S., 2022).

عانى مطورو العقارات الكينيون من اتخاذ قرارات التمويل. وذلك لأن الاستثمارات العقارية تعتبر متطلبة لرأس المال. ومن المتوقع أن ينمو قطاع العقارات جنبًا إلى جنب مع النمو السكاني، كما هو الحال في معظم الدول النامية. ومع ذلك، فإن العرض السنوي من وحدات الإسكان غير كافٍ لتلبية الطلب. في منطقة نيروبي، يبلغ الطلب على المساكن ٢٠٠٠٠ وحدة سنويًا، ولكن من المتوقع أن يبلغ الإنتاج الفعلي ٥٠٠٠ وحدة سنويًا، مما يؤدي إلى نقص قدره ١٥٠٠٠ وحدة. تشير الأبحاث السابقة إلى أنه في حالة وجود سوق مالية قوية، يمكن للمستثمرين الحصول على رأس مال لمبادرات الاستثمار. تهدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثير خيارات التمويل على التوسع العقاري في كينيا. وكانت الأهداف المحددة هي: تحديد تأثير التمويل العقاري على معدل نمو شركات التطوير العقاري في كينيا؛ لمعرفة تأثير الأرباح المحتجزة على معدل نمو شركات التطوير العقاري في كينيا؛ لتحديد تأثير الأسهم الخاصة على معدل نمو شركات التطوير العقاري في كينيا؛ لتحديد تأثير المشروع المشترك على معدل نمو شركات التطوير العقاري في كينيا. ولتقييم الاعتدال كانت الأفكار التالية بمثابة الأساس لهذا البحث: نظرية رهن الرهن العقاري، ونظرية ترتيب النقر، ونظرية تكاليف المعاملات، ونظرية الاعتماد على الموارد، ونظرية دورة الإسكان. شملت التركيبة السكانية المستهدفة لهذه الدراسة جميع الشركات البالغ عددها اثنتين وسبعين شركة والتي هي أعضاء في جمعية مطوري العقارات في كينيا. وشمل إطار العينة ثلاث وعشرين مؤسسة، وهو ما يمثل ثلاثين في المائة من الإجمالي. تم تحديد حجم العينة باستخدام تصميم أخذ العينات العشوائية الأساسية. استخدمت هذه الدراسة نهجًا بحثيًا وصفيًا مع نموذج انحدار، مع معدل نمو العقارات كمتغير انحدار،

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

التعليق على الدراسات السابقة:

- أوجه التشابه في الدراسات السابقة

أظهرت الدراسات السابقة أن مشاريع التطوير العقاري تواجه تحديات مشتركة تتعلق بتعقيد إدارة المشاريع، وطول الدورات الزمنية، وصعوبة التحكم في التكاليف، وضعف كفاءة تخصيص الموارد. وقد اتفقت معظم الدراسات على أن اعتماد منهجيات علمية في إدارة المشاريع، بما في ذلك إدارة المخاطر، يساهم بشكل كبير في تحسين نتائج المشاريع وزيادة فعاليتها التشغيلية والمالية. كما بينت الدراسات أن استخدام أدوات مثل الإدارة الرشيدة، وتحليل المعلومات، وتطبيق نظم متابعة دقيقة للمخاطر يعزز من قدرة المطورين على مواجهة التحديات وتحقيق أهداف المشاريع. وقد أظهرت الدراسات أيضًا أن اختيار مؤشرات الأداء والربحية المناسبة لمشاريع التطوير العقاري يعد عاملاً أساسيًا للكشف المبكر عن المخاطر واتخاذ القرارات الإدارية الصحيحة، وهو ما يضمن تحسين أداء المشاريع وتعظيم العوائد. في المجمل، تتفق الدراسات السابقة على أن الإدارة الفعالة للمخاطر، بالتوازي مع التخطيط المالي السليم واستخدام أدوات المراقبة والتحليل، تشكل عوامل أساسية لنجاح مشاريع التطوير العقاري.

- أوجه الاختلاف في الدراسات السابقة

على الرغم من التشابه في التحديات العامة، إلا أن الدراسات اختلفت في نطاقها الجغرافي والاقتصادي وطبيعة أدوات الإدارة المستخدمة. فقد ركزت بعض الدراسات على الأسواق الغربية وتجارب تطوير العقارات فيها، فيما تناولت أخرى الأسواق الإفريقية أو الآسيوية، مع اختلاف واضح في العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع مثل السياسات الحكومية، طبيعة التمويل

العقاري، وتوافر القروض والاستثمارات الأجنبية. كما اختلفت الدراسات في تركيزها بين القضايا التشغيلية، مثل تنظيم إدارة المشاريع ونظم المتابعة، والقضايا المالية مثل التمويل الداخلي للشركات وإعادة تمويل العقارات والتوزيع. بعض الدراسات ركزت على تطوير نظم المعلومات وإدارة المعرفة لدعم المشاريع العقارية، بينما اهتمت دراسات أخرى بتطبيق أساليب مالية محددة لتحليل الربحية والتقليل من المخاطر، مع إبراز تأثير الاستثمارات المختلفة على النمو العقاري. وبذلك يظهر أن هناك تنوعاً كبيراً في المقاربات والمنهجيات المستخدمة، مما يعكس التحديات الخاصة بكل سوق وإمكانية تطبيق أدوات إدارة المخاطر بطرق مختلفة وفق بيئة المشروع وظروف السوق.

- الفجوات البحثية التي يميزها البحث الحالي

على الرغم من ثراء الدراسات السابقة، إلا أن هناك فجوات واضحة تستدعي البحث الحالي. أولاً، غياب الدراسات التطبيقية الميدانية التي تركز على شركات التطوير العقاري في منطقة محددة مثل مدينة الرياض، مع ربط نتائج إدارة المخاطر مباشرة بنجاح المشاريع. ثانياً، هناك نقص في الدراسات التي تجمع بين تحليل المخاطر المالي والتشغيلي والرقابي في إطار متكامل، بحيث يُتيح تقييم شامل لتأثير جميع المتغيرات على نتائج المشروع. ثالثاً، لم تركز معظم الدراسات السابقة على العلاقة المتكاملة بين تحديد المخاطر، استراتيجيات التعامل معها، ونظم المتابعة والرقابة، وربطها بشكل مباشر بمؤشرات نجاح المشاريع العقارية. رابعاً، هناك حاجة لدراسات أكثر تحديداً حول كيفية تطبيق أدوات إدارة المخاطر الحديثة في السياق المحلي، مع مراعاة البيئة القانونية والتمويلية والتنظيمية الخاصة بالدولة. وأخيراً، هناك فجوة في الربط بين النظرية والتطبيق العملي، إذ غالباً ما اقتصرت الدراسات على الأطر النظرية أو على أسواق خارجية، دون تقديم نتائج قابلة للتطبيق مباشرة في السوق المحلي، وهو ما يسعى البحث الحالي لمعالجته من خلال دراسة تطبيقية دقيقة على شركات التطوير العقاري في مدينة الرياض، بهدف سد هذه الفجوات وتقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ.

الإطار النظري للدراسة

يشكل الإطار النظري أحد الركائز الأساسية لأي دراسة علمية، إذ يوفر القاعدة المفاهيمية التي يقوم عليها البحث، ويحدد المفاهيم والمصطلحات الأساسية، ويوضح العلاقات بين المتغيرات المختلفة التي يتناولها الباحث. في سياق هذه الدراسة، يمثل الإطار النظري وسيلة لفهم كيفية تطبيق منهجيات إدارة المخاطر في مشاريع التطوير العقاري، وبتحقيق ربط الممارسات العملية في السوق المحلي بالمفاهيم والنظريات المعتمدة على الصعيدين الأكاديمي والمهني. ويهدف هذا الجزء من الدراسة إلى تقديم رؤية

شاملة حول الأسس النظرية التي تدعم البحث، من خلال توضيح المبادئ الأساسية لإدارة المخاطر، وأهمية تحديد وتقييم المخاطر، ووضع الاستراتيجيات الملائمة للتعامل معها، بالإضافة إلى نظم المتابعة والرقابة على المخاطر، وتأثيرها المباشر على نجاح المشاريع العقارية.

تكتسب هذه المقدمة أهمية خاصة لأنها تمهد الطريق لفهم العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسة، حيث تساعد القارئ على إدراك كيف يمكن للأطر النظرية أن تدعم تحليل البيانات وتفسير النتائج. كما تساهم في بناء سياق علمي يسمح بتقييم مدى توافق الممارسات العملية في شركات التطوير العقاري مع أفضل الممارسات العالمية، وما يمكن تطويره لضمان تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة. ومن خلال استعراض الإطار النظري، يتمكن الباحث من تقديم استنتاجات مدعومة علميًا، وتبسيط الضوء على أوجه التشابه والاختلاف بين البيئة المحلية والبيئات الأخرى التي تناولتها الدراسات السابقة، مما يعزز من قيمة البحث ويسهل الاستفادة العملية من نتائجه في تحسين إدارة مشاريع التطوير العقاري بمدينة الرياض.

- نظرية إدارة المخاطر:

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

- نظرية النظم:

تنظر نظرية النظم إلى المشاريع كأنظمة مُعقدة ومتداخلة، حيث يؤثر كل عنصر - من الموارد البشرية إلى المواد والعمليات - على الأداء الكلي. يُمكن لأي تعديل أو اضطراب في أحد المكونات أن ينتشر في جميع أنحاء النظام، مما يُسبب تأخيرات أو ارتفاعًا في التكاليف أو صعوبات في الجودة. يدعم تطبيق نظرية النظم على إدارة المخاطر منظورًا شموليًا، حيث يُقيّم المطورون الترابط بين أجزاء المشروع المختلفة. وبذلك، تصبح إدارة المخاطر عملية متكاملة، تُمكن المدراء من استشراف كيفية تأثير المخاطر الفردية، مثل اضطرابات سلسلة التوريد أو تعديلات التصميم، على المشروع بأكمله، وبناء حلول شاملة للتخفيف من آثارها (Harney، ٢٠٢٤).

- دليل إدارة المشاريع (PMBOK):

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

- معيار ISO 31000:

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

- نظرية القرار:

تُركّز نظرية القرار على اتخاذ خيارات معقولة ومدرّوسة في ظل حالة عدم اليقين. في سياق تطوير العقارات، غالباً ما يواجه المديرون قرارات صعبة تتعلق بالاستثمارات المالية، وبدائل التصميم، واختيار المقاولين، والامتثال للوائح التنظيمية. يضمن تطبيق نظرية القرار أن تكون هذه الخيارات مدفوعة بدراسة منهجية للمخاطر والفوائد المُحتملة. تُعزز هذه التقنية جودة عملية صنع القرار، وتُقلل الاعتماد على الحدس، وتُساعد المديرين على تقييم السيناريوهات المختلفة لاختيار مسار العمل الأكثر فعالية، وبالتالي تعزيز نتائج المشروع (Dhurat، ٢٠٢٤).

- نظرية الطوارئ:

تُشير نظرية الطوارئ إلى أنه لا توجد استراتيجية "أفضل" واحدة لإدارة المخاطر؛ إذ تعتمد الفعالية على عوامل خاصة بالمشروع، والتنظيم، والبيئة. تؤثر عوامل مثل حجم الشركة، وخبرة فرق المشاريع، وظروف السوق، والأطر القانونية على كيفية تطبيق مناهج إدارة المخاطر. يساعد فهم هذه الفكرة على تفسير سبب استخدام شركات التطوير العقاري المختلفة لمناهج متنوعة

لإدارة المخاطر، وتكييف المعايير الدولية مع بيئتها المحلية. من خلال معالجة الحالات الطارئة، يمكن للمديرين بناء أساليب مرنة لإدارة المخاطر تستجيب لمشاكل المشاريع والقدرات التنظيمية الخاصة (Hoffman-Miller، ٢٠٢٤).

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

المقدمة

يشكل الفصل الثالث من هذه الدراسة مرحلة محورية، حيث يتحول البحث من الإطار النظري إلى التطبيق العملي، ويبدأ في استعراض الأسس المنهجية التي يعتمد عليها الباحث لجمع وتحليل البيانات بما يحقق أهداف الدراسة. يوفر هذا الفصل القاعدة العلمية التي تُسهم في ضمان دقة النتائج وموثوقيتها، إذ يوضح الخطوات التي اتُبعت للوصول إلى فهم شامل للواقع العملي لشركات التطوير العقاري في مدينة الرياض، ومدى تطبيقها لمنهجيات إدارة المخاطر. إن إعداد هذا الفصل يتطلب تفسيرات واضحة حول كيفية تصميم البحث وتنفيذه بطريقة منهجية، بحيث يُسهّل على القارئ متابعة سير الدراسة وفهم كيفية ارتباط البيانات بالأسئلة البحثية والفرضيات المطروحة.

يمثل هذا الفصل أهمية خاصة لأنه يربط بين النظرية والتطبيق من خلال توضيح الإجراءات العلمية المتبعة لجمع المعلومات وتحليلها. فهو يُظهر الأسلوب الذي اتُبِع للوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية، مما يُمكن الباحث من تقييم مدى صحة الفرضيات، وفهم طبيعة العلاقات بين المتغيرات المختلفة في سياق مشاريع التطوير العقاري. كما يتيح هذا الفصل للقارئ إدراك كيفية اختيار العينة المناسبة، وكيفية التعامل مع المجتمع البحثي لضمان تمثيل النتائج، مع مراعاة الضوابط والمعايير العلمية التي تضمن مصداقية البحث وسلامة البيانات.

يبرز الفصل أهمية هذه المرحلة في تسليط الضوء على الحدود العملية والواقعية للبحث، والتي تساعد في فهم نطاق الدراسة ومدى إمكانية تعميم نتائجها. فمعرفة هذه الحدود تُعد أساسية لتقييم دقة الاستنتاجات، ولتوضيح السياق الذي تم فيه جمع البيانات، بما يضمن أن يكون التحليل متسقاً مع أهداف البحث. كما يسهم الفصل في توضيح كيف يمكن للمنهجية الدقيقة والضوابط البحثية أن تقلل من احتمالات التحيز، وتعزز من مصداقية النتائج والتوصيات التي تُقدّم في الفصول اللاحقة، وهو ما يجعل الدراسة أداة فعالة لاتخاذ القرارات العلمية والاستراتيجية في إدارة مشاريع التطوير العقاري.

يشكل الفصل الثالث الركيزة التطبيقية التي تكمل البناء العلمي للدراسة، ويُتيح الجمع بين النظرية والواقع العملي، بما يوفر قاعدة متينة لفهم كيفية تطبيق منهجيات إدارة المخاطر في بيئة شركات التطوير العقاري بمدينة الرياض، ويؤكد على أن

نتائج البحث ليست مجرد استنتاجات نظرية، بل أداة عملية يمكن الاستفادة منها في تحسين الأداء وتعزيز فرص نجاح المشاريع العقارية.

مجتمع البحث

يشير مجتمع البحث إلى الإطار العام الذي يُستمد منه جميع البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، ويُعد تحديد مجتمع البحث خطوة أساسية لضمان تمثيل النتائج للواقع العملي بشكل دقيق وموثوق. في سياق هذه الدراسة، يشمل مجتمع البحث جميع شركات التطوير العقاري العاملة في مدينة الرياض، بما في ذلك الشركات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة، التي تشارك في مشاريع تطوير عقاري متنوعة سواء كانت سكنية، تجارية، أو مختلطة الاستخدامات. ويأتي اختيار مدينة الرياض كمجتمع بحث لدورها كمركز رئيسي للنشاط العقاري في المملكة، ولوجود كثافة عالية من المشاريع العقارية التي تعكس تنوع الأساليب والممارسات في إدارة المخاطر، ما يجعلها بيئة مثالية لدراسة تطبيقية دقيقة.

يمثل مجتمع البحث هذه الدراسة مصدرًا غنيًا للبيانات، إذ أن الشركات المختلفة تختلف في استراتيجياتها وأدواتها المستخدمة لإدارة المخاطر، مما يتيح دراسة شاملة لمختلف الأساليب والتقنيات المتبعة في السوق المحلي. كما يوفر المجتمع الفرصة لفهم كيفية تأثير البيئة التنظيمية والقانونية والمالية على ممارسات إدارة المخاطر، وكيفية تكيف الشركات مع التحديات المحلية لتحقيق النجاح في مشاريعها. ومن خلال تحليل مجتمع البحث بشكل دقيق، يمكن للباحث تحديد العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، واستنتاج مدى فاعلية استراتيجيات إدارة المخاطر في تعزيز نجاح المشاريع العقارية.

يعتبر فهم طبيعة مجتمع البحث أمرًا ضروريًا لتصميم أدوات جمع البيانات بشكل فعال، حيث تساعد معرفة خصائص الشركات المستهدفة في تحديد أفضل طرق الاستقصاء والمقابلة والاستبيان، بما يضمن دقة النتائج وموثوقيتها. كما يُتيح هذا الفهم للباحث تقييم مدى تمثيل العينة المختارة، وضمان أن النتائج المستخلصة يمكن تعميمها بشكل مناسب على باقي شركات التطوير العقاري في المدينة. ومن هذا المنطلق، يشكل مجتمع البحث قاعدة صلبة يمكن البناء عليها لإجراء التحليل الإحصائي والتفسيرات العلمية اللازمة للوصول إلى استنتاجات دقيقة وتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في مجال إدارة المخاطر العقارية.

المنهجية وطرق البحث

- منهج البحث:

اعتمدت هذه الدراسة منهجاً بحثياً كمياً وصفيّاً تحليليّاً لاستكشاف تطبيق منهجيات إدارة المخاطر في مشاريع التطوير العقاري بالرياض. يوفر المنهج الوصفي دراسة منهجية للممارسات الحالية، بينما يتيح الجانب التحليلي الكشف عن الارتباطات بين تطبيق إدارة المخاطر ونتائج أداء المشروع. ومن خلال الجمع بين هذه المنهجيات، يقدم البحث لمحة عامة عن الممارسات العملية وتقييماً تجريبياً لفعاليتها، مما يسد الفجوة بين النظرية والتطبيق في قطاع العقارات السعودي.

- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من المهنيين العاملين في شركات التطوير العقاري بالرياض، بمن فيهم مديرو المشاريع والمهندسون والمعماريون ومسؤولو المخاطر. يشارك هؤلاء الأفراد بشكل وثيق في تخطيط المشاريع وتنفيذها ومراقبتها، مما يجعلهم مشاركين مناسبين لتقييم إجراءات إدارة المخاطر. يضمن التركيز على هذه المجموعة أن تعكس البيانات المستقاة الخبرة العملية ووجهات النظر المهنية. يستهدف الاستطلاع شركات من مختلف الأحجام وأنواع المشاريع للحصول على آراء متنوعة ومراعاة التباينات في تطبيق إدارة المخاطر.

- حجم العينة وأسلوب اختيارها:

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

- طرق جمع البيانات:

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

- أساليب تحليل البيانات:

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

- الاعتبارات الأخلاقية:

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

أدوات الدراسة

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

- الاستبيان المنظم:

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

- المقابلات شبه المنظمة:

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

- مراجعة الوثائق:

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

- أدوات التحليل الإحصائي:

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

- اختبارات الصلاحية والموثوقية:

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

خطوات جمع البيانات

تعد خطوات جمع البيانات من أهم مراحل البحث الكمي، حيث تحدد دقة النتائج وصحة الاستنتاجات التي يمكن التوصل إليها. في هذه الدراسة، تم تصميم خطوات جمع البيانات بشكل منهجي يضمن الحصول على معلومات دقيقة وموثوقة حول ممارسات إدارة المخاطر في شركات التطوير العقاري بمدينة الرياض، مع التركيز على العلاقة بين المتغيرات المستقلة، مثل تحديد المخاطر واستراتيجيات التعامل معها ونظم المتابعة والرقابة، والمتغير التابع المتمثل في نجاح مشاريع التطوير العقاري.

بدأت العملية بتحديد مصادر البيانات المناسبة، والتي شملت الشركات العاملة في مجال التطوير العقاري بمدينة الرياض، مع التركيز على المشاريع النشطة خلال الفترة الزمنية المستهدفة للدراسة. وقد تم إعداد أدوات جمع البيانات وفق الأسس الكمية، باستخدام استبيانات منظمة ومهيكلّة تضم أسئلة مغلقة مصممة لقياس ممارسات إدارة المخاطر وأساليب التعامل معها، بالإضافة إلى مؤشرات نجاح المشروع. كما تم اختبار أداة الاستبيان مسبقاً على عينة صغيرة للتحقق من وضوح الأسئلة وملاءمتها لبيئة العمل الفعلية للشركات، وهو ما ساهم في تعديل بعض البنود لتجنب أي غموض قد يؤثر على جودة البيانات.

تم تنفيذ جمع البيانات على مراحل محددة، بدءاً من التواصل مع الإدارات المختصة في الشركات المستهدفة، وتوزيع الاستبيانات على المسؤولين الرئيسيين المعنيين بإدارة المشاريع وإدارة المخاطر، مثل مديري المشاريع والمديرين التنفيذيين والمحللين الماليين، لضمان الحصول على إجابات دقيقة تعكس الواقع الفعلي للممارسات المتبعة. وقد تم استخدام أسلوب الاستبيان الإلكتروني لضمان وصوله بسرعة إلى المستجيبين ولتسهيل تجميع البيانات بشكل منظم، مع الحفاظ على سرية المعلومات وحماية خصوصية المشاركين.

كما شملت الخطوات مراقبة عملية جمع البيانات والتأكد من استكمال الاستبيانات بشكل صحيح، والتواصل المستمر مع الشركات لتوضيح أي استفسارات أو لبس في فهم الأسئلة. وبعد الانتهاء من جمع البيانات، تم مراجعتها بدقة للتحقق من اكتمالها وخلوها من الأخطاء أو التكرار، مما مهد الطريق لمرحلة التحليل الإحصائي باستخدام برامج متخصصة، بما يضمن موثوقية النتائج وصحتها في قياس العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح مشاريع التطوير العقاري.

تظهر هذه الخطوات أن جمع البيانات في المنهجية الكمية ليس مجرد عملية إجرائية، بل هو جزء أساسي من بناء قاعدة علمية دقيقة يمكن الاعتماد عليها في تفسير النتائج واستنتاج توصيات عملية قابلة للتطبيق، بما يعزز من قدرة شركات التطوير العقاري على تحسين أداء مشاريعها وتقليل المخاطر المرتبطة بها.

حدود الدراسة

- الحدود البشرية:

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

- الحدود المكانية:

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

- الحدود الزمنية:

ستركز الدراسة على مشاريع التطوير العقاري المنجزة أو قيد التطوير بين عامي ٢٠٢٢ و٢٠٢٥. وقد اختير هذا الوقت لتغطية الممارسات والتطورات الحديثة في مناهج إدارة المخاطر، بما يعكس القضايا والأدوات والاستراتيجيات الحالية التي تستخدمها

الشركات. ومن خلال التركيز على المشاريع الحديثة، تضمن الدراسة أن تكون النتائج متوافقة مع معايير الصناعة المعاصرة، ويمكن أن تقدم رؤى عملية لصانعي القرار الذين يسعون إلى تحسين أنظمة إدارة المخاطر.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

المقدمة

يشكل الفصل الرابع المرحلة النهائية والحاسمة في هذه الدراسة، إذ يجمع بين ما تم الوصول إليه من إطار نظري وما تم جمعه من بيانات ميدانية، ليقدم رؤية شاملة ومتكاملة عن واقع تطبيق منهجيات إدارة المخاطر في مشاريع التطوير العقاري بمدينة الرياض. يمثل هذا الفصل نقطة التقاء بين النظرية والتطبيق، حيث يتم عرض النتائج والتحليلات المستخلصة من البيانات بطريقة منهجية وعلمية، مما يسمح بفهم مدى تحقق أهداف البحث وارتباطها بالفرضيات التي انطلقت منها الدراسة. وبذلك، يصبح هذا الفصل الأساس الذي يتيح للباحث والقارئ تقييم فعالية الإجراءات المطبقة، ومعرفة أثرها على أداء المشاريع وسير العمل داخل شركات التطوير العقاري.

تكتسب أهمية هذا الفصل بعداً استراتيجياً لأنه يتيح تفسير النتائج ضمن سياقها العلمي والعملية، ومقارنة النتائج المستخلصة بما سبق من دراسات وأبحاث في نفس المجال. فهو يوفر الوسيلة التي من خلالها يمكن استخلاص استنتاجات دقيقة وموضوعية، وتحديد العلاقة بين مختلف العوامل التي تؤثر في إدارة المخاطر، بالإضافة إلى توضيح أبعاد هذه العلاقات وتأثيرها على نجاح المشاريع العقارية. كما يتيح هذا الفصل تقديم صورة واضحة للواقع الفعلي للشركات التي تمت دراستها، وفهم مدى التزامها بالمعايير العلمية في إدارة المخاطر، وما يمكن تحسينه لتحقيق أفضل النتائج الممكنة.

يمثل هذا الفصل جسراً نحو تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق، تهدف إلى تعزيز كفاءة إدارة المخاطر وتقليل المخاطر المحتملة التي قد تواجه مشاريع التطوير العقاري في المستقبل. فهو لا يكتفي بعرض النتائج فحسب، بل يساهم في تحليلها بشكل نقدي، ويفسر الأسباب الكامنة وراء النتائج المختلفة، مما يجعل من البحث أداة علمية ذات قيمة عملية يمكن الاستفادة منها في دعم القرارات الاستراتيجية للشركات المعنية. ومن هنا تظهر أهمية الفصل الرابع في إغلاق الحلقة البحثية، حيث يتحقق من

خلالها الربط بين النظرية، الممارسة، والتحليل العلمي، مما يضمن أن تكون نتائج البحث وتوصياته صلبة وموثوقة وقابلة للاستخدام في الواقع العملي.

يشكل هذا الفصل المرحلة النهائية التي تتيح للباحث تقديم صورة متكاملة عن الدراسة، وتجميع النتائج وتحليلها بطريقة علمية دقيقة، بما يعزز من إمكانية الاستفادة من البحث عملياً، ويدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية في مجال تطوير المشاريع العقارية بمدينة الرياض، مع التأكيد على أهمية تكامل النظرية مع التطبيق لضمان تحقيق الاستفادة القصوى من نتائج البحث.

تحليل البيانات

• الوصف الإحصائي للبيانات

تظهر الخصائص الديموغرافية للعينة تجانساً نسبياً؛ سجل العمر متوسط ٣,٠٥، بينما استقر متوسط الدرجة العلمية عند ٣,٣٠ بمتوسط حسابي عام يميل نحو الفئات العمرية والتعليمية المتوسطة والعليا، مما يمنح استجابات المشاركين ثقلاً معرفياً في قضايا المخاطر العقارية بالرياض. حقق بند تبني استراتيجيات واضحة للتعامل مع المخاطر أعلى متوسط حسابي وقدره ٣,٦٥، يليه مباشرة وضع الخطط البديلة بمتوسط ٣,٦٣، وهذا التوجه يعكس وعياً مؤسسياً متقدماً بضرورة التخطيط الوقائي داخل شركات التطوير. العينة أجمعت على أن إدارة المخاطر تسهم في تحقيق أهداف المشروع بمتوسط ٣,٦١.

رغم هذه المتوسطات المرتفعة، يبرز تباين واضح في الآراء عند فحص الانحرافات المعيارية؛ حيث سجل بند استمرارية المشروع أعلى انحراف معياري بواقع ١,٦٥٣، تلاه بند جودة المخرجات بانحراف ١,٦٢٣. هذا التردد يشير إلى تفاوت في التجارب الميدانية للشركات؛ قد يعود ذلك لاختلاف حجم المشاريع أو تباين كفاءة الفرق التنفيذية في تحويل خطط المخاطر إلى نتائج ملموسة على الجودة والاستدامة. سجل بند الالتزام بالجدول الزمني متوسطاً أقل نسبياً بلغ ٣,٤٢، وهو ما يرجح أن منهجيات المخاطر في السوق العقاري بالرياض، رغم قوتها التخطيطية، لا تزال تواجه تحديات إجرائية في ضبط المدى الزمني للمشاريع. قيم الالتواء (Skewness) جاءت سالبة لجميع العبارات، مما يؤكد تركيز معظم الإجابات في الجانب الإيجابي للمقياس، في حين تعكس قيم التفرطح (Kurtosis) توزيعاً أكثر تسطحاً من التوزيع الطبيعي، وهذا يفسر وجود آراء متباينة في أطراف العينة حول فاعلية بعض النظم الرقابية التي سجلت انحرافاً قدره ١,٤٥١. الشركات تمارس التقييم المبكر للمخاطر بمتوسط ٣,٥٣، لكن تحديث هذه الخطط دورياً سجل ٣,٤٦ بانحراف ١,٥٥٧؛ الفجوة هنا إحصائية وعملية، وتوحي بأن التحدي الحقيقي ليس في اكتشاف الخطر

بل في مرونة تحديث الاستجابة له أثناء التنفيذ. تعتمد الشركات على بيانات دقيقة بمتوسط ٣,٥١، إلا أن هذا الاعتماد لم ينعكس بذات القوة على تقليل التكاليف غير المتوقعة التي سجلت متوسطاً قدره ٣,٤٥. القناة الكلية بجدوى المنهجيات في نجاح المشاريع العقارية ظلت صلبة بمتوسط ٣,٥٧ وانحراف ١,٤٣٣.

Statistics										
Std. Error of Kurtosis	Kurtosis	Std. Error of Skewness	Skewness	Std. Deviation	Median	Std. Error of Mean	Mean	N		
								Missing	Valid	
.300	-1.318	.150	-.023	1.412	3.00	.087	3.05	0	262	العمر
.300	-2.012	.150	.061	.501	1.00	.031	1.48	0	262	الجنس
.300	-1.049	.150	-.025	1.224	3.00	.076	3.30	0	262	الدرجة العلمية
.300	-1.112	.150	-.469	1.380	4.00	.085	3.53	0	262	تقوم الشركة بتحديد المخاطر المحتملة قبل بدء المشروع
.300	-1.358	.150	-.436	1.518	4.00	.094	3.46	0	262	يتم تحليل المخاطر بشكل منهجي ومنظم
.300	-1.249	.150	-.523	1.510	4.00	.093	3.51	0	262	تعتمد الشركة على بيانات دقيقة في تقييم المخاطر
.300	-1.315	.150	-.575	1.608	4.00	.099	3.54	0	262	يساعد تحديد المخاطر المبكر في تقليل تأثيرها على المشروع
.300	-.942	.150	-.615	1.367	4.00	.084	3.65	0	262	تتبنى الشركة استراتيجيات واضحة للتعامل مع المخاطر
.300	-1.085	.150	-.629	1.458	4.00	.090	3.63	0	262	يتم وضع خطط بديلة لمواجهة المخاطر المحتملة
.300	-1.387	.150	-.402	1.532	4.00	.095	3.45	0	262	تسهم استراتيجيات إدارة المخاطر في تقليل الخسائر
.300	-1.520	.150	-.444	1.653	4.00	.102	3.45	0	262	تساعد المعالجات الفعالة للمخاطر في استمرارية المشروع

تقوم الشركة بمتابعة المخاطر بشكل مستمر خلال تنفيذ المشروع	262	0	3.52	.089	4.00	1.440	-465	.150	-1.217	.300
تتوفر آليات رقابية فعالة لرصد التغيرات في المخاطر	262	0	3.58	.090	4.00	1.451	-581	.150	-1.136	.300
يتم تحديث خطط إدارة المخاطر بشكل دوري	262	0	3.46	.096	4.00	1.557	-492	.150	-1.320	.300
تساعد نظم الرقابة في تقليل الانحرافات في المشروع	262	0	3.47	.097	4.00	1.570	-466	.150	-1.377	.300
تسهم إدارة المخاطر في تحقيق أهداف المشروع	262	0	3.61	.086	4.00	1.387	-587	.150	-1.016	.300
يساعد تطبيق منهجيات إدارة المخاطر في الالتزام بالجدول الزمني	262	0	3.42	.094	4.00	1.521	-387	.150	-1.373	.300
تقل التكاليف غير المتوقعة عند تطبيق إدارة المخاطر	262	0	3.45	.094	4.00	1.527	-439	.150	-1.342	.300
تتحسن جودة مخرجات المشروع نتيجة إدارة المخاطر	262	0	3.38	.100	4.00	1.623	-400	.150	-1.485	.300
أرى أن تطبيق منهجيات إدارة المخاطر يسهم بشكل مباشر في نجاح مشاريع التطوير العقاري	262	0	3.57	.089	4.00	1.433	-532	.150	-1.160	.300

جدول 1: التحليلات الإحصائية

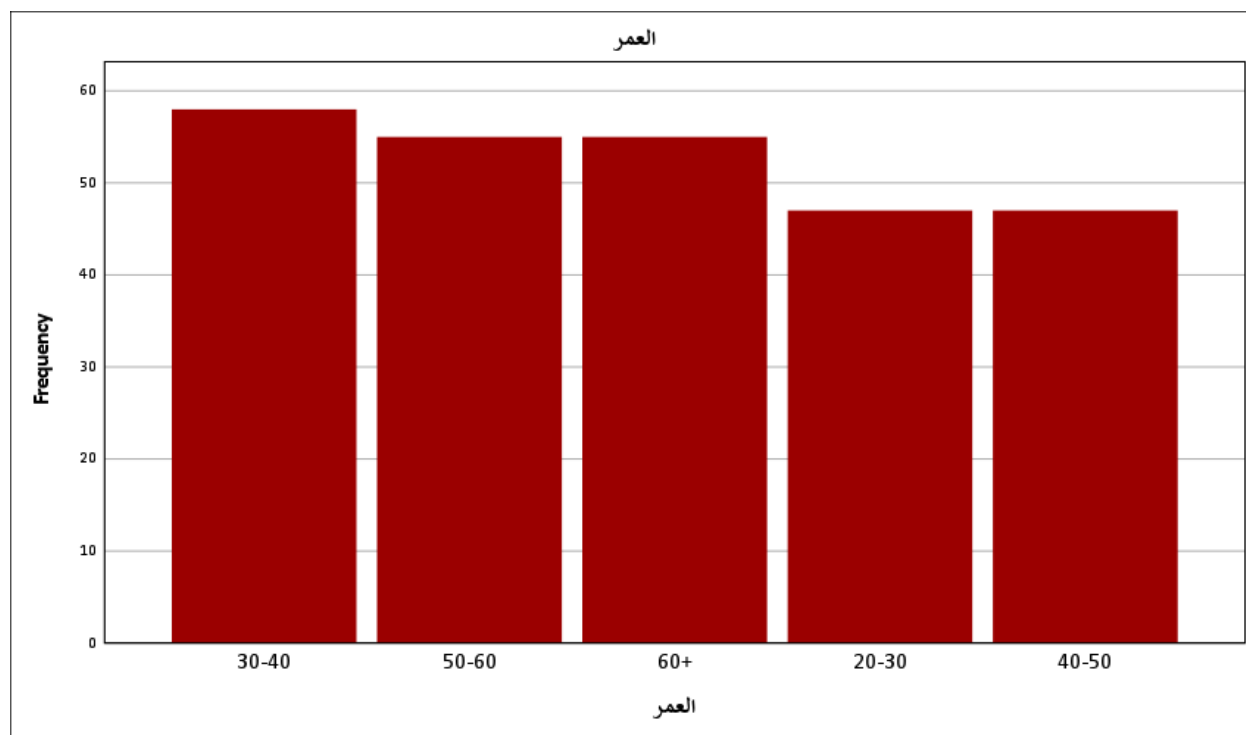
• عمر المشاركين في التجربة

سجلت الفئتان العمريتان (٢٠-٣٠ سنة) و(٤٠-٥٠ سنة) أقل نسبة تمثيل في العينة بواقع ١٧,٩٪ لكل منهما؛ وهي نظرة في ظل نمو القطاع العقاري بالرياض. استقرت الفئة العمرية (٣٠-٤٠ سنة) في صدارة التكرارات بنسبة ٢٢,١٪؛ ما يمنح الدراسة وزناً تطبيقياً كون هذه الفئة تمثل "الطبقة التنفيذية" الشابة التي تحتك مباشرة بمخاطر المواقع والمشاريع القائمة. توزعت بقية النسب بشكل متقارب جداً بين فئات الخمسينيات والستينيات بنسبة ٢١٪ لكل منهما. هذا التوزيع المتوازن يمزج بين دماء الشباب وخبرات القيادات العليا في الشركات المستهدفة؛ فالعينة لا تعاني من تحيز عمري قد يخل بمصداقية إدراك المخاطر.

تقارب النسب بين الفئات المختلفة يشير إلى استقرار الهياكل التنظيمية في شركات التطوير العقاري المختارة؛ حيث تغطي الاستجابات كامل الهرم الوظيفي من الإدارة المتوسطة وصولاً إلى المستشارين والخبراء المخضرمين؛ الأمر الذي يعزز من شمولية النتائج الإحصائية اللاحقة.

العمر					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
22.1	22.1	22.1	58	30-40	Valid
43.1	21.0	21.0	55	50-60	
64.1	21.0	21.0	55	60+	
82.1	17.9	17.9	47	20-30	
100.0	17.9	17.9	47	40-50	
	100.0	100.0	262	Total	

جداول 2 : التحليل الإحصائي لعمر المشاركين في التجربة



شكل توضيحي 1: التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة

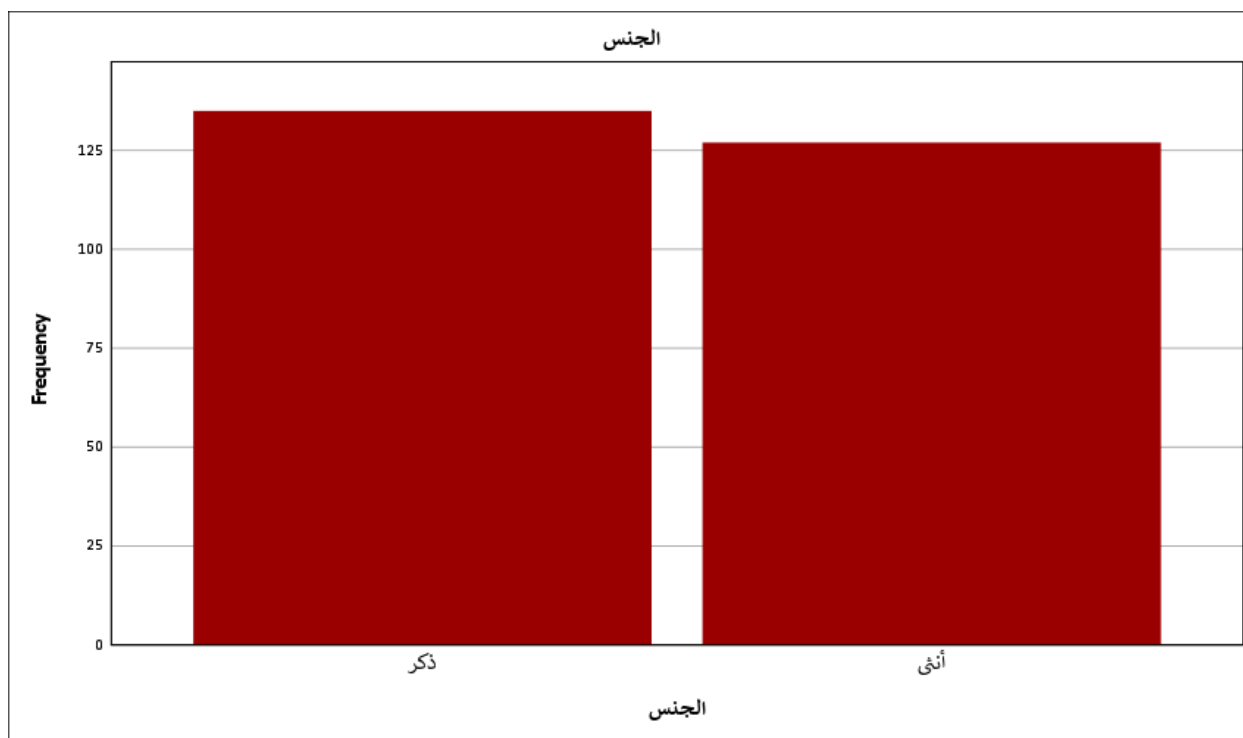
• جنس المشاركين في التجربة

استقرت نسبة الإناث في عينة الدراسة عند ٤٨,٥٪ مقابل ٥١,٥٪ للذكور؛ وهي أرقام تكسر الصورة النمطية السائدة حول هيمنة عنصر واحد على قطاع التطوير العقاري في الرياض. هذا التقارب الإحصائي الملحوظ يعزز شمولية النتائج؛ فممارسات إدارة المخاطر هنا تخضع لتقييم مشترك يجمع بين الرؤية التشغيلية الميدانية والرقابة الإدارية والمكتبية التي تشغلها الكوادر النسائية بنسب متزايدة. النتيجة متزنة جداً. وجود هذا التوازن الجندري يقلل من احتمالية التحيز في تقدير المخاطر النوعية؛ إذ قد تميل الكوادر النسائية في الإدارات القانونية والمالية إلى تدقيق المخاطر التعاقدية بشكل يكمل الرؤية الهندسية للذكور في المواقع الإنشائية. الانقسام شبه المتساوي يعني أن سياسات إدارة المخاطر في الشركات العقارية لا تُصمم من وجهة نظر أحادية؛ بل هي نتاج بيئة عمل مختلطة تفرض تنوعاً في أساليب الرصد والتحليل. غياب الفجوة الكبيرة بين الجنسين يعطي مؤشراً على نضج سوق العمل العقاري بالمنطقة؛ فالتفاوت الطفيف البالغ ٣٪ فقط لا يشكل أي دلالة إحصائية على ضعف تمثيل أي طرف في منظومة اتخاذ القرار المتعلقة بالمخاطر.

الجنس				
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	

51.5	51.5	51.5	135	ذكر	Valid
100.0	48.5	48.5	127	أنثى	
	100.0	100.0	262	Total	

جدول 3: التحليل الإحصائي لجنس المشاركين في التجربة



شكل توضيحي 2: التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة

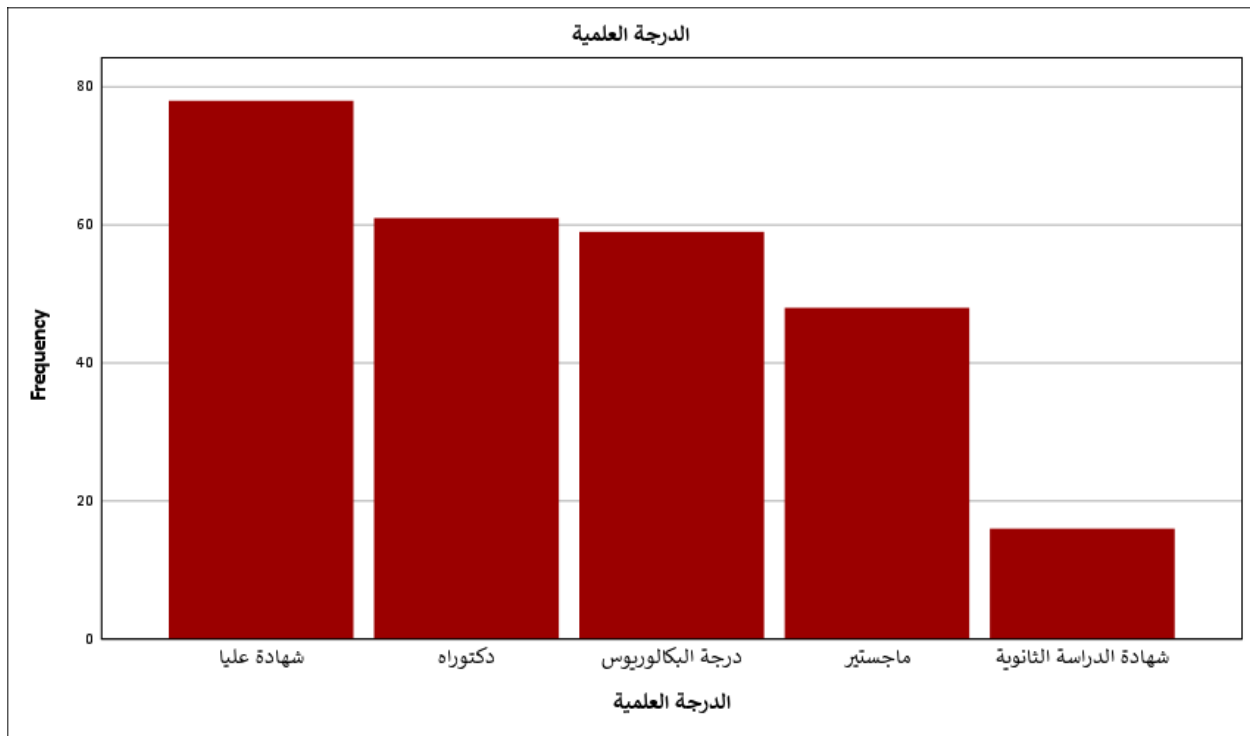
• الدرجة العلمية لدى المشاركين في التجربة

استحوذت فئة حملة الشهادات العليا على النسبة الأكبر من عينة الدراسة بواقع ٢٩,٨٪؛ ما يشير بوضوح إلى أن منظومة التطوير العقاري في الرياض تعتمد على كوادر مؤهلة أكاديمياً لإدارة ملفاتها الحساسة. جاء الحاصلون على درجة الدكتوراه في المرتبة الثانية بنسبة ٢٣,٣٪، متبوعين مباشرة بحملة البكالوريوس بنسبة ٢٢,٥٪؛ وهذا التقارب يعكس بنية مهنية متينة تجمع بين العمق البحثي والجانب التطبيقي العملي. المجموع التراكمي لحملة الشهادات الجامعية فما فوق يتجاوز ٩٠٪. النتيجة تعني أن آراء العينة حول منهجيات إدارة المخاطر تستند إلى أرضية علمية صلبة وليست مجرد انطباعات عشوائية. سجلت شهادة الدراسة الثانوية النسبة الأقل بواقع ٦,١٪ فقط؛ وهو ما ينسجم مع التحولات التنظيمية التي تشهدها السوق العقارية السعودية والتي تتطلب تخصصية عالية للتعامل مع تعقيدات المخاطر المالية والإنشائية. وجود ١٨,٣٪ من المشاركين

من حملة الماجستير يضيف صبغة مهنية تخصصية لعمليات التقييم والمتابعة داخل الشركات. هذا التنوع الأكاديمي، مع غلبة التوجه نحو الدراسات العليا، قد يفسر الميل العام في النتائج السابقة نحو تبني استراتيجيات واضحة وخطط بديلة؛ فالكفاءة العلمية غالباً ما ترتبط بالقدرة على التنبؤ بالأزمات قبل وقوعها وتصميم آليات رقابية منهجية. الاعتماد المحدود جداً على الكوادر غير الجامعية في مراكز اتخاذ القرار يؤكد أن إدارة المخاطر في هذا القطاع لم تعد مهنة تعتمد على الخبرة التقليدية وحدها؛ بل أصبحت تتطلب أدوات تحليلية متقدمة تتوفر لدى الفئات العلمية العليا التي سيطرت على المشهد الإحصائي هنا.

الدرجة العلمية					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
29.8	29.8	29.8	78	شهادة عليا	Valid
53.1	23.3	23.3	61	دكتوراه	
75.6	22.5	22.5	59	درجة البكالوريوس	
93.9	18.3	18.3	48	ماجستير	
100.0	6.1	6.1	16	شهادة الدراسة الثانوية	
	100.0	100.0	262	Total	

جدول 4: التحليل الإحصائي للدرجة العلمية



شكل توضيحي 3: التمثيل البياني للدرجة العلمية

• تقوم الشركة بتحديد المخاطر المحتملة قبل بدء المشروع

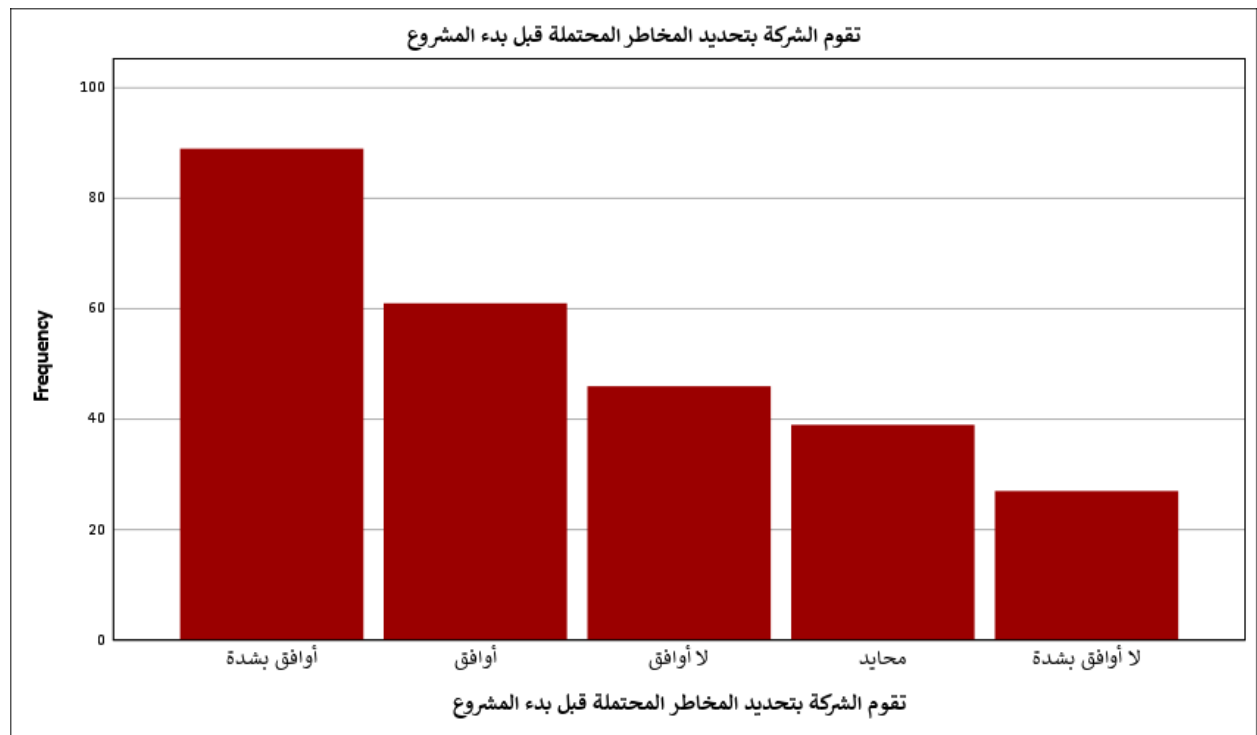
أظهرت النتائج أن ٣٤٪ من العينة يوافقون بشدة على قيام شركاتهم بتحديد المخاطر قبل انطلاق المشروع؛ مضافاً إليها نسبة الموافقة البسيطة ٢٣,٣٪؛ ما يعني أن أغلبية تتجاوز نصف العينة بقليل تلتزم بمنهجية التخطيط الاستباقي. هذا التوجه يعزز من كفاءة إدارة المحفظة العقارية في مدينة الرياض ويقلل من احتمالات التعثر المفاجئ في مراحل الحفر والأساسات. النسبة إيجابية إجمالاً. إلا أن وجود ١٧,٦٪ في خانة "لا أوافق" و ١٠,٣٪ في "لا أوافق بشدة" يشير إلى ثغرة تشغيلية لا يمكن تجاهلها؛ قد ترجع هذه المقاومة في التقييم إلى ثقافة "إدارة الأزمات" اللحظية بدلاً من التنبؤ بها؛ أو ربما لغياب النماذج القياسية لتحديد المخاطر في الشركات الأصغر حجماً. التباين هنا يعكس واقعاً عملياً؛ فالشركات التي تتجاوز هذه الخطوة غالباً ما تواجه أوامر تغييرية (Variation Orders) مكلفة تؤدي إلى تآكل هامش الربح المستهدف.

استقر ١٤,٩٪ من المشاركين في منطقة الحياد؛ وهي فئة قد لا تدرك بشكل دقيق العمليات التي تتم في المكاتب الخلفية قبل تسليم الموقع للمقاول. هذه الضبابية في الرؤية لدى جزء من الكوادر قد تضعف من فاعلية خطة المخاطر عند البدء الفعلي للتنفيذ. غياب الإجماع الكلي يضع علامة استفهام حول مدى شمولية تطبيق هذه المنهجية على كافة مشاريع الشركة؛ فقد يتم الاهتمام بالمشاريع الكبرى وتجاهل التحديد الدقيق للمخاطر في المشاريع المتوسطة. النتيجة الإجمالية ترجح وجود وعي متنامٍ

بأهمية المرحلة التحضيرية؛ لكنها لا تزال تفتقر إلى النضج المؤسسي الكامل الذي يجعل من تحديد المخاطر شرطاً ملزماً قبل توقيع عقود التوريد والإنشاء. تسعى الشركات الطموحة بالرياض إلى ردم هذه الفجوة الإحصائية عبر حوكمة إجراءات ما قبل التنفيذ لضمان استقرار التدفقات النقدية.

تقوم الشركة بتحديد المخاطر المحتملة قبل بدء المشروع					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	89	34.0	34.0	34.0	Valid
أوافق	61	23.3	23.3	57.3	
لا أوافق	46	17.6	17.6	74.8	
محايد	39	14.9	14.9	89.7	
لا أوافق بشدة	27	10.3	10.3	100.0	
Total	262	100.0	100.0		

جدول 5: التحليل الإحصائي لقيام الشركة بتحديد المخاطر المحتملة قبل بدء المشروع



شكل توضيحي 4: التمثيل البياني لقيام الشركة بتحديد المخاطر المحتملة قبل بدء المشروع

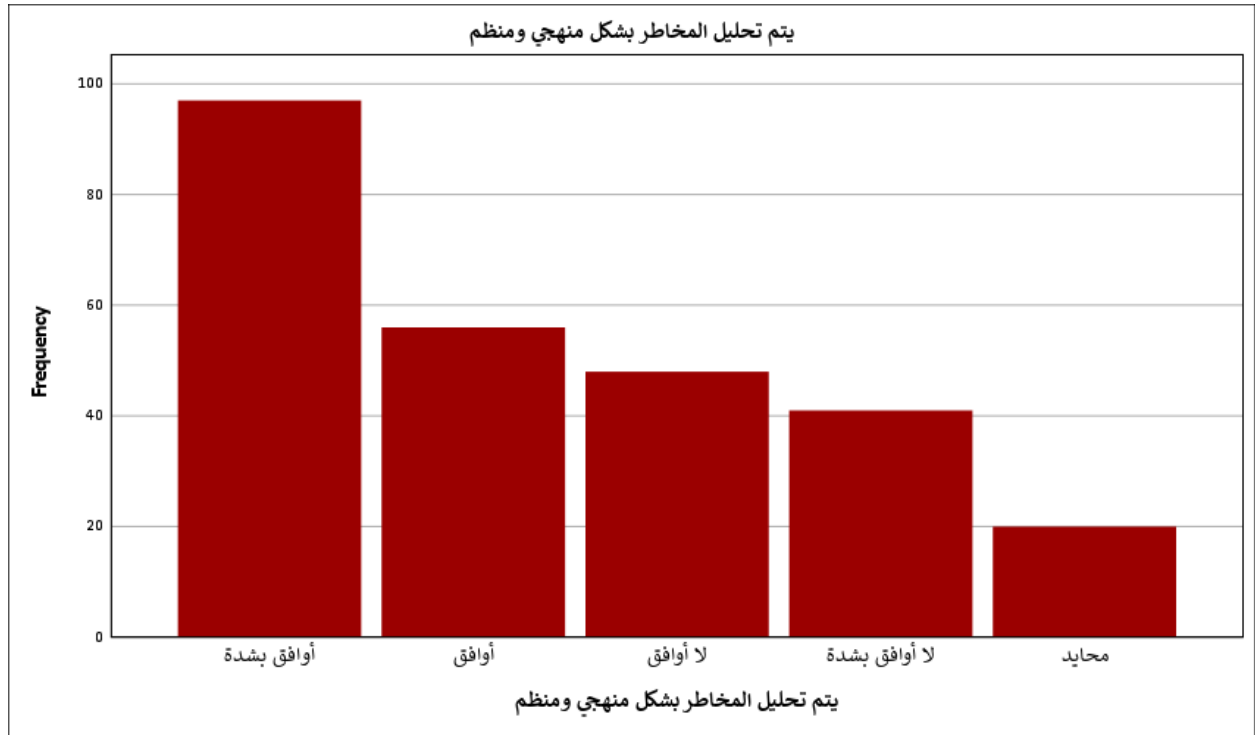
• يتم تحليل المخاطر بشكل منهجي ومنظم

سجلت فئة المحايدین أقل نسبة في العينة بواقع ٧,٦٪ فقط؛ ما يعني أن الغالبية العظمى من الممارسين في شركات التطوير العقاري بالرياض لديهم موقف محدد وواضح تجاه طبيعة تحليل المخاطر. استحوذ خيار "أوافق بشدة" على ٣٧٪ من الآراء، تلتها الموافقة العادية بنسبة ٢١,٤٪. النتيجة تشير إلى أن أكثر من نصف العينة يطبقون إجراءات منهجية منظمة. التزام هذه الشريحة بالتحليل المنظم يقلل من احتمالات العشوائية في اتخاذ القرار المالي والإنشائي. وجود ١٨,٣٪ في خانة "لا أوافق" و ١٥,٦٪ في "لا أوافق بشدة" يطرح تساؤلاً حول مدى نضج الممارسات الإدارية في بعض المنشآت. هذا التباين قد يعود إلى اعتماد بعض المطورين على الخبرة الشخصية والتقدير الذاتي بدلاً من النماذج الكمية؛ الأمر الذي قد يرفع من وتيرة التعرض لمخاطر السوق المفاجئة.

يتطلب التحليل المنهجي أدوات برمجية وكوادر متخصصة؛ وهو ما قد يفسر عدم موافقة نحو ٣٤٪ من المشاركين. غياب التنظيم في معالجة بيانات المخاطر يؤدي حتماً إلى تداخل الأولويات وضيق الموارد في معالجة تهديدات ثانوية على حساب مخاطر حرجية. النسب المرتفعة للموافقة تبرهن على تحول إيجابي في القطاع العقاري نحو الحوكمة الفنية؛ فالمطور العقاري في الرياض بات يدرك أن المنهجية هي الضمانة الوحيدة لاستدامة التدفقات النقدية. تكرار الرفض بنسب معتبرة يشير إلى وجود فئة من الشركات لا تزال تتعامل مع الخطر كحدث طارئ يتم التعامل معه عند وقوعه؛ لا كمتغير يخضع للمعالجة المسبقة. استجابة العينة بهذا الشكل تضع اليد على فجوة في "نظامية" التحليل بين الشركات الكبرى والمؤسسات التي تفتقر للأطر الإدارية الحديثة.

يتم تحليل المخاطر بشكل منهجي ومنظم					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	97	37.0	37.0	37.0	Valid
أوافق	56	21.4	21.4	58.4	
لا أوافق	48	18.3	18.3	76.7	
لا أوافق بشدة	41	15.6	15.6	92.4	
محايد	20	7.6	7.6	100.0	
Total	262	100.0	100.0		

جول 6 : التحليل الإحصائي لتحليل المخاطر بشكل منهجي ومنظم



شكل توضيحي 5: التمثيل البياني لتحليل المخاطر بشكل منهجي ومنظم

• تعتمد الشركة على بيانات دقيقة في تقييم المخاطر

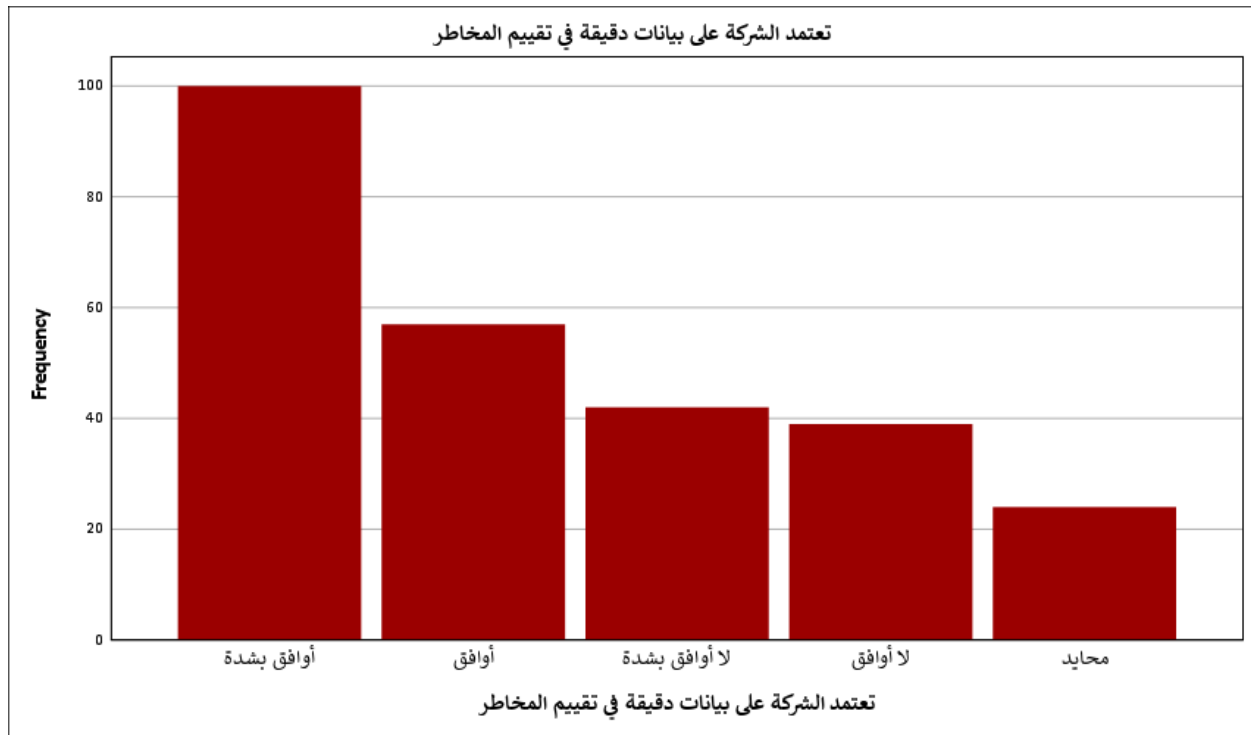
حاز خيار الموافقة بشدة على النسبة الأعلى بواقع ٣٨,٢٪؛ ما يبرهن على وجود رغبة مؤسسية جادة داخل شركات التطوير العقاري بالرياض لترسيخ مبدأ اتخاذ القرار بناءً على مدخلات رقمية وحقائق ميدانية. انضم إليها ٢١,٨٪ ممن أيدوا الاعتماد على البيانات الدقيقة؛ وبذلك يلامس إجمالي التوجه الإيجابي عتبة ٦٠٪. الأرقام مشجعة. دقة البيانات في هذا القطاع مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بنجاح دراسات الجدوى؛ فالمطور الذي يمتلك قواعد بيانات محدثة عن أسعار المواد وتكاليف الأيدي العاملة وتقلبات السوق يكون أقدر على تقييم المخاطر بفاعلية. استقرار ٩,٢٪ في منطقة الحياد قد يشير إلى ضبابية في قنوات التواصل الداخلي؛ فبعض الموظفين قد يمارسون العمليات الإجرائية دون إدراك لمصدر أو دقة البيانات التي يركز عليها القرار الاستراتيجي.

رغم هذا التفوق النوعي، يبرز تباين يمثل ١٦٪ من المعارضين بشدة و١٤,٩٪ من الراضين؛ وهو ما يرفع إجمالي عدم الموافقة إلى ما يقرب من ثلث العينة. هذا التباين قد يؤثر على موثوقية تقارير المخاطر الصادرة عن بعض الشركات؛ حيث يرجح أن هذه المنشآت لا تزال تعتمد على التقديرات الجزافية أو البيانات التاريخية المتقدمة التي لا تتماشى مع سرعة المتغيرات في المشهد العقاري الحالي. النتيجة تعطي انطباعاً بوجود انقسام في نضج الأنظمة المعلوماتية بين الشركات؛ فالجزء الأكبر يتبنى الرقمنة

والتدقيق؛ بينما لا تزال فئة أخرى تعاني من فجوة في جودة البيانات المستخدمة. الإخفاق في توفير معلومة دقيقة يعني بالضرورة فشل نموذج التنبؤ بالمخاطر؛ ما يضع المشاريع تحت رحمة التكاليف المفاجئة أو التأخيرات غير المبررة نتيجة سوء تقدير الموقف في المراحل المبكرة. تظل جودة البيانات حجر الزاوية الذي يفصل بين الإدارة الاحترافية والارتجال في مواجهة تهديدات المشروع.

تعتمد الشركة على بيانات دقيقة في تقييم المخاطر					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
38.2	38.2	38.2	100	أوافق بشدة	Valid
59.9	21.8	21.8	57	أوافق	
76.0	16.0	16.0	42	لا أوافق بشدة	
90.8	14.9	14.9	39	لا أوافق	
100.0	9.2	9.2	24	محايد	
	100.0	100.0	262	Total	

جدول 7 : التحليل الإحصائي لاعتماد الشركة على بيانات دقيقة في تقييم المخاطر



شكل توضيحي 6 : التمثيل البياني لاعتماد الشركة على بيانات دقيقة في تقييم المخاطر

• يساعد تحديد المخاطر المبكر في تقليل تأثيرها على المشروع

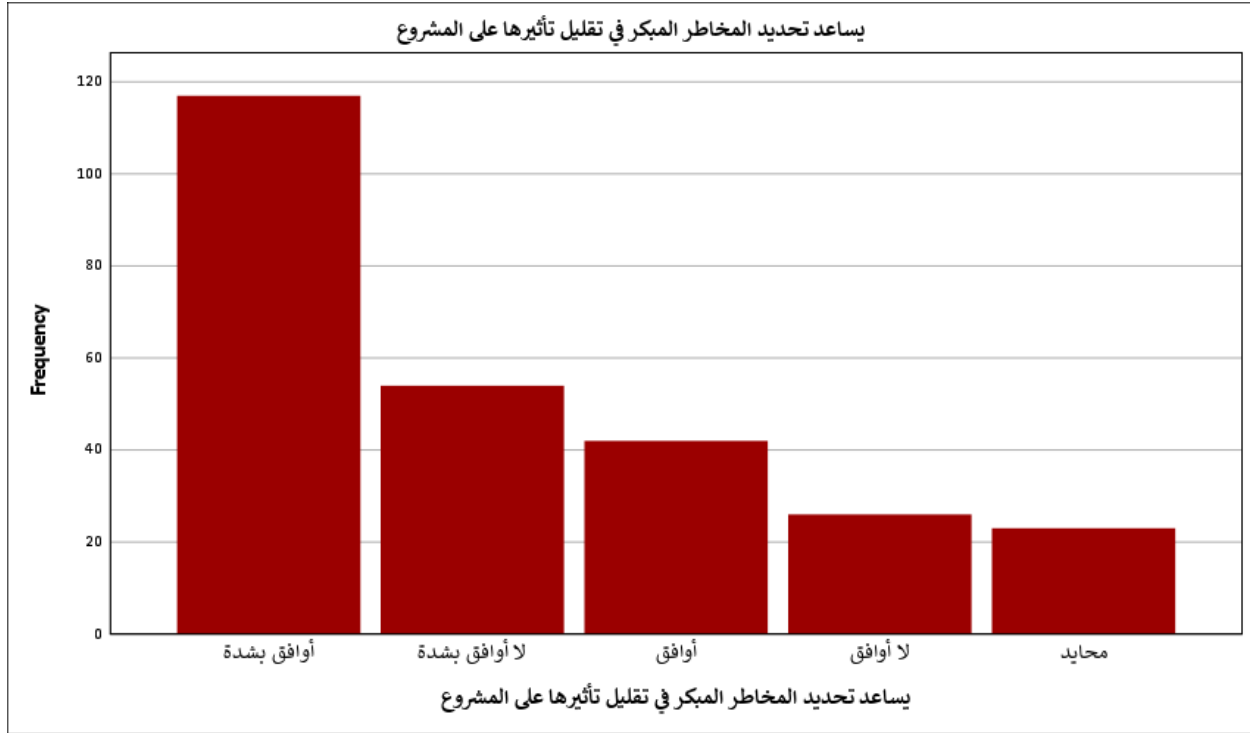
اكتسح خيار "أوافق بشدة" المركز الأول بنسبة ٤٤,٧٪؛ ما يبرهن على وعي جمعي مرتفع داخل شركات التطوير العقاري في الرياض بحتمية الاستباقية كدرع واقٍ للمشاريع. يرتفع إجمالي التأييد عند إضافة نسبة "أوافق" (١٦٪) ليصل إلى ٦٠,٧٪؛ وهي كتلة تصويتية صلبة تدرك أن قيمة التحديد المبكر تكمن في خفض تكلفة المعالجة لاحقاً. النتيجة منطقية جداً. المشاريع العقارية الكبرى تتسم بتعقيدات تشغيلية ومالية عالية؛ لذا فإن اكتشاف مخاطر التربة أو تقلبات سلاسل الإمداد في الأطوار الأولى يمنح الإدارة مرونة عالية في تعديل المسار دون المساس بالميزانيات المرصودة. يظهر في المقابل تباين بوجود ٢٠,٦٪ ممن "لا يوافقون بشدة" على هذه العبارة؛ ما قد يعكس تجارب سلبية لشركات قامت بالتحديد المبكر لكنها فشلت في السيطرة على النتائج بسبب قصور في آليات الاستجابة الميدانية.

انحسر الحياد في أضيق حدوده بنسبة ٨,٨٪؛ ما يؤكد أن هذه القضية جوهرية ولا تحتل المناطق الرمادية في ذهن الممارس العقاري. عدم موافقة نحو ٣٠,٥٪ من العينة (بمختلف درجات الرفض) يشير إلى احتمالية وجود فجوة في "كفاءة" التحديد لا في مبدأ التحديد ذاته؛ فالتشخيص المبكر بدون خطة استجابة مرنة قد لا يغير من واقع التأثير السلبي للمخاطر شيئاً. هذا الانقسام في الآراء يوضح أن قطاع التطوير العقاري بالرياض يمر بمرحلة انتقالية؛ حيث تسود القناعة الأكاديمية بفوائد التخطيط المبكر، بينما لا تزال بعض العوائق التشغيلية تحول دون ملامسة هذه الفوائد على أرض الواقع في كافة المشاريع. الثقل الإحصائي للموافقين بشدة يعزز من فرضية أن الشركات الأكثر نضجاً هي التي تقود التوجه نحو تقليل الأثر عبر الرصد المبكر. تظل القدرة على استباق الأحداث المعيار الفاصل بين المشاريع التي تلتزم بجدولها الزمني وتلك التي تغرق في دوامة معالجة الأعراض الجانبية للمخاطر الطارئة.

يساعد تحديد المخاطر المبكر في تقليل تأثيرها على المشروع					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	117	44.7	44.7	44.7	Valid
لا أوافق بشدة	54	20.6	20.6	65.3	
أوافق	42	16.0	16.0	81.3	
لا أوافق	26	9.9	9.9	91.2	
محايد	23	8.8	8.8	100.0	

	100.0	100.0	262	Total	
--	-------	-------	-----	-------	--

جدول 8 : التحليل الإحصائي لمساعدة تحديد المخاطر المبكر في تقليل تأثيرها على المشروع



شكل توضيحي 7 : التمثيل البياني لمساعدة تحديد المخاطر المبكر في تقليل تأثيرها على المشروع

• تبني الشركة استراتيجيات واضحة للتعامل مع المخاطر

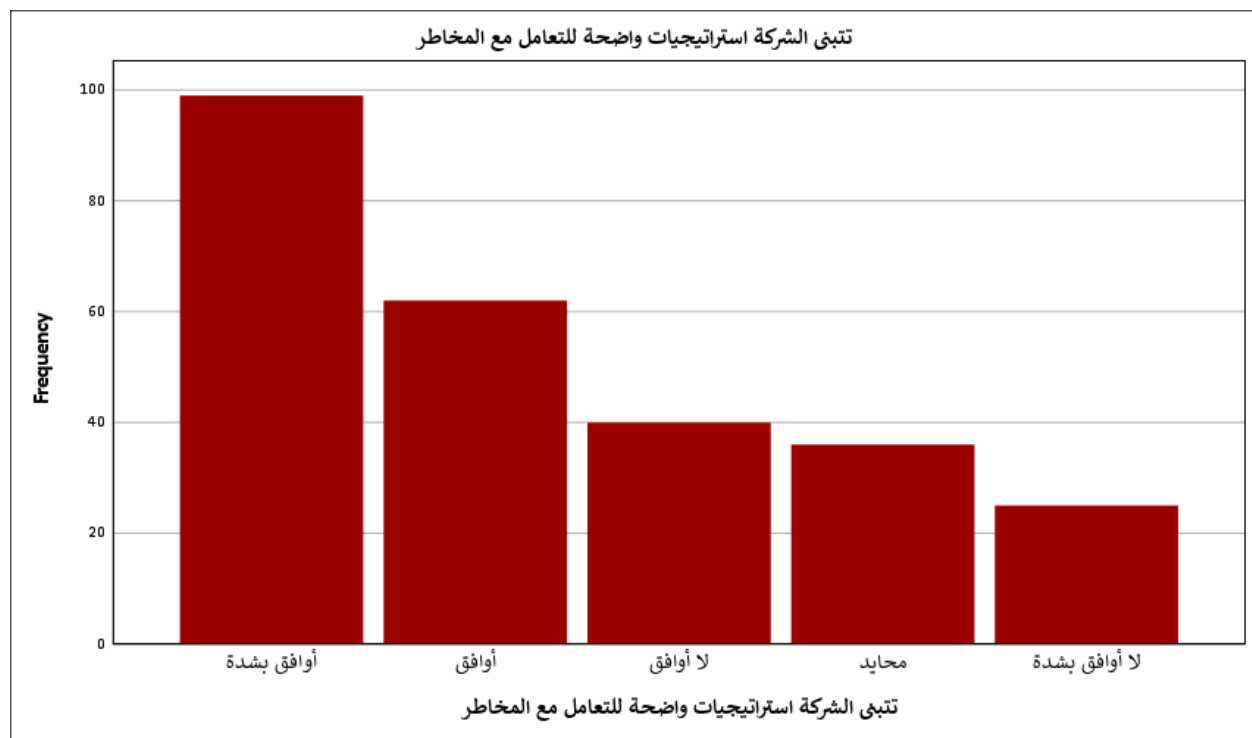
استحوذ خيار الموافقة بشدة على النسبة الأعلى بواقع ٣٧,٨٪؛ ما يبرهن على وجود توجه قيادي داخل شركات التطوير العقاري بالرياض نحو مؤسسة الاستجابة للمخاطر بدلاً من تركها للتقديرات اللحظية. ارتفع إجمالي التأييد عند دمج فئة "أوافق" (٢٣,٧٪) ليصل إلى ٦١,٥٪. النتيجة تعكس نضجاً إدارياً ملموساً. تبني استراتيجيات واضحة يعني عملياً وجود "دليل إجراءات" يحدد متى يتم تجنب الخطر أو نقله أو قبوله؛ وهذا الوضوح يقلل من حالة الإرباك التي قد تصيب الفرق الميدانية عند ظهور معوقات تمويلية أو فنية طارئة.

يبرز في المقابل تباين في وجهات النظر يمثلها ١٥,٣٪ من المعارضين و ٩,٥٪ من المعارضين بشدة؛ ما قد يفسر بوجود فجوة بين الاستراتيجيات المكتوبة في الإدارة العليا وبين التطبيق الفعلي على أرض الواقع. استقرار ١٣,٧٪ في منطقة الحياد يشير إلى احتمالية ضعف التواصل الداخلي حول هذه الاستراتيجيات؛ فالموظف الذي لا يدرك وجود استراتيجية واضحة قد يتصرف بشكل يرفع من احتمالية تعثر المشروع. التفاوت في النسب يرجح أن بعض الشركات تكتفي بوضع أطر عامة للمخاطر دون

تحويلها إلى مسارات تنفيذية مفهومة لجميع الكوادر. غياب الإجماع الكامل يؤكد أن القطاع العقاري لا يزال في مرحلة تطوير آليات "الاستجابة الممنهجة"؛ حيث تظل فئة من الشركات تعتمد على رد الفعل التقليدي أمام الأزمات بدلاً من اتباع استراتيجية استباقية معلنة. هذه الحالة من الانقسام الإحصائي قد تؤثر على تنافسية الشركات في سوق يتطلب مرونة عالية وحوكمة صارمة للمخاطر التشغيلية.

تتبنى الشركة استراتيجيات واضحة للتعامل مع المخاطر					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	99	37.8	37.8	37.8	Valid
أوافق	62	23.7	23.7	61.5	
لا أوافق	40	15.3	15.3	76.7	
محايد	36	13.7	13.7	90.5	
لا أوافق بشدة	25	9.5	9.5	100.0	
Total	262	100.0	100.0		

جدول 9: التحليل الإحصائي لتتبنى الشركة استراتيجيات واضحة للتعامل مع المخاطر



شكل توضيحي 8: التمثيل البياني لتتبنى الشركة استراتيجيات واضحة للتعامل مع المخاطر

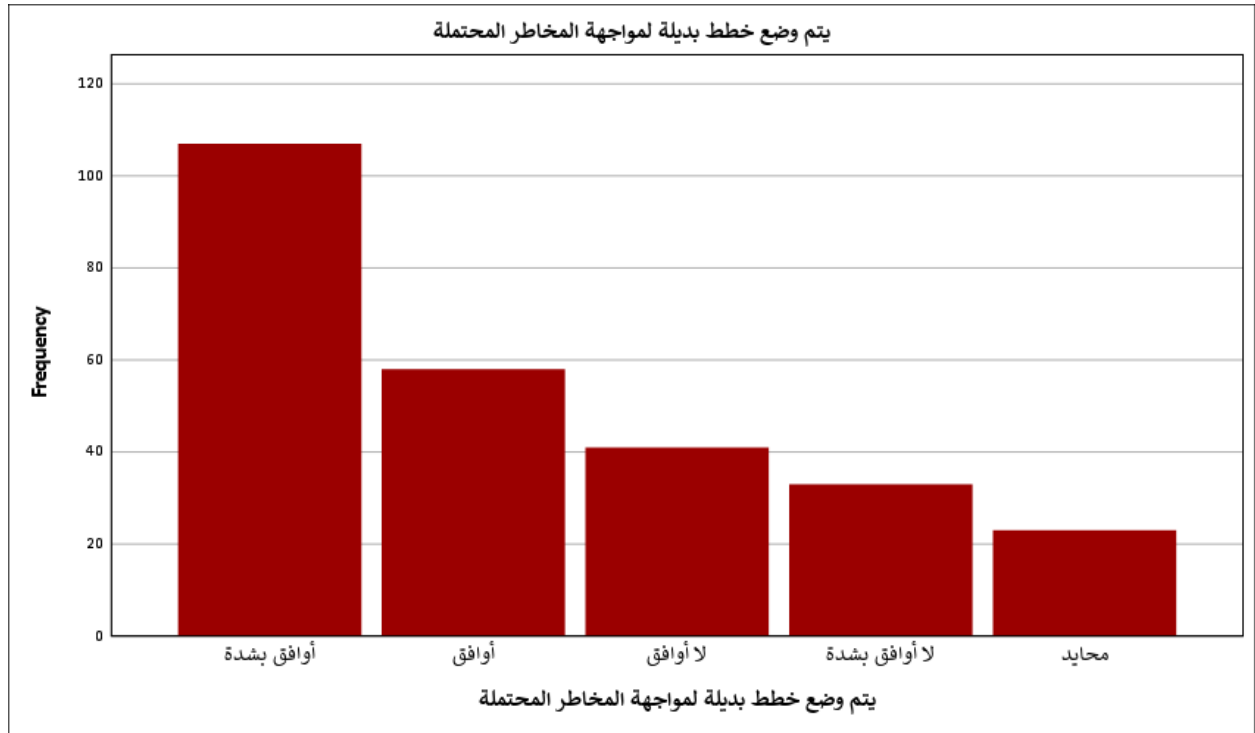
• يتم وضع خطط بديلة لمواجهة المخاطر المحتملة

سجل خيار "محايد" أقل نسبة في آراء العينة بواقع ٨,٨٪؛ ما يعكس قناعة الغالبية بوجود موقف محدد تجاه مسألة الخطط البديلة. في المقابل؛ اكتسح خيار "أوافق بشدة" النتيجة بنسبة ٤٠,٨٪، وبإضافة فئة "أوافق" (٢٢,١٪)، نجد أن ما يقرب من ثلثي العينة يؤكدون التزام شركات التطوير العقاري بالرياض بوضع سيناريوهات موازية لمواجهة التهديدات. النتيجة تبرز نضجاً إدارياً. وجود "خطة ب" (Plan B) في المشروعات الإنشائية الكبرى ليس ترفاً؛ بل ضرورة لضمان استمرارية العمل عند تعثر مورد أو تغيير مفاجئ في الأسعار.

يظهر تباين بوجود ١٥,٦٪ في خانة الرفض و١٢,٦٪ في الرفض الشديد. هذه الكتلة المعارضة (نحو ٢٨٪) قد تعكس وجود شركات تعاني من قصور في التخطيط الاستراتيجي؛ أو ربما تكتفي بالخطط الأساسية وتعتمد على الحلول الارتجالية وقت الأزمة. هذا الانقسام قد يؤدي إلى اضطرابات تشغيلية في بعض المواقع؛ حيث يفتقر مدير المشروع لمرجعية جاهزة عند وقوع الخطر. النسب المرتفعة للموافقة تظل مؤشراً قوياً على تحول القطاع نحو الحوكمة الفنية. الشركات الأكثر كفاءة هي التي لا تكتفي بتحديد الخطر بل تصمم مسارات الالتفاف حوله لضمان عدم توقف العمل. عدم الإجماع يشير إلى أن ثقافة "السيناريوهات البديلة" لم تتحول بعد إلى معيار إلزامي شامل في كافة مستويات التطوير العقاري بالمنطقة.

يتم وضع خطط بديلة لمواجهة المخاطر المحتملة					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	107	40.8	40.8	40.8	Valid
أوافق	58	22.1	22.1	63.0	
لا أوافق	41	15.6	15.6	78.6	
لا أوافق بشدة	33	12.6	12.6	91.2	
محايد	23	8.8	8.8	100.0	
Total	262	100.0	100.0		

جدول 10 : التحليل الإحصائي لوضع خطط بديلة لمواجهة المخاطر المحتملة



شكل توضيحي 9: التمثيل البياني لوضع خطط بديلة لمواجهة المخاطر المحتملة

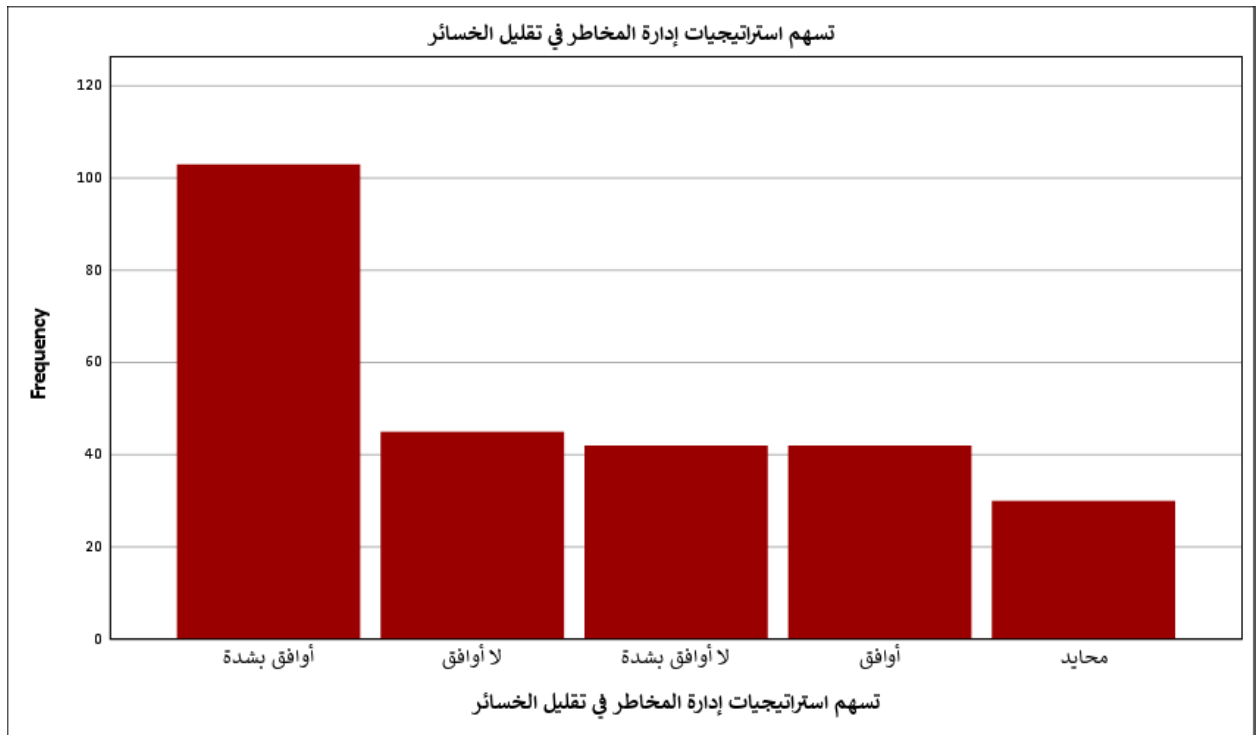
• تسهم استراتيجيات إدارة المخاطر في تقليل الخسائر

انقسام يظهر في تقييم أثر الاستراتيجيات على تقليل الخسائر المالية؛ حيث ترددت الآراء بين التأييد القاطع والرفض الصريح. حاز خيار "أوافق بشدة" على ٣٩,٣٪ من الاستجابات؛ وبإضافة نسبة "أوافق" (١٦٪) نجد أن ٥٥,٣٪ من الممارسين يلمسون عائداً مادياً مباشراً لمنهجيات إدارة المخاطر. النتيجة إيجابية في سياقها العام. تقليل الخسائر في مشاريع الرياض العقارية يرتبط غالباً بتجنب الغرامات وتجاوزات الميزانية الناتجة عن سوء التقدير.

وفي وصول إجمالي غير الموافقين إلى ٣٣,٢٪؛ وهي نسبة مرتفعة تشير إلى احتمالية وجود فجوة بين "تبني الاستراتيجية" و"جني ثمارها". قد يفسر هذا الرفض بأن بعض الشركات تطبق إجراءات المخاطر بشكل صوري؛ أو أنها تواجه مخاطر نظامية (Systemic Risks) تتجاوز قدرة الاستراتيجيات الداخلية على حماية الميزانية من النزيف. استقرار ١١,٥٪ في منطقة الحياد يعزز من فرضية صعوبة قياس الأثر المالي بدقة في بيئة متقلبة. التفاوت في هذه الإحصائية يثبت أن إدارة المخاطر ليست عصا سحرية؛ فنجاحها في تقليل الخسائر يعتمد كلياً على كفاءة التنفيذ وليس مجرد وضع الخطط الورقية. يظل المطور العقاري أمام تحدي تحويل إدارة المخاطر من مركز تكلفة إداري إلى أداة لتعظيم الربحية وحماية الأصول.

تسهم استراتيجيات إدارة المخاطر في تقليل الخسائر					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
39.3	39.3	39.3	103	أوافق بشدة	Valid
56.5	17.2	17.2	45	لا أوافق	
72.5	16.0	16.0	42	لا أوافق بشدة	
88.5	16.0	16.0	42	أوافق	
100.0	11.5	11.5	30	محايد	
	100.0	100.0	262	Total	

جداول 11 : التحليل الإحصائي لمساهمة استراتيجيات إدارة المخاطر في تقليل الخسائر



شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لمساهمة استراتيجيات إدارة المخاطر في تقليل الخسائر

• تساعد المعالجات الفعالة للمخاطر في استمرارية المشروع

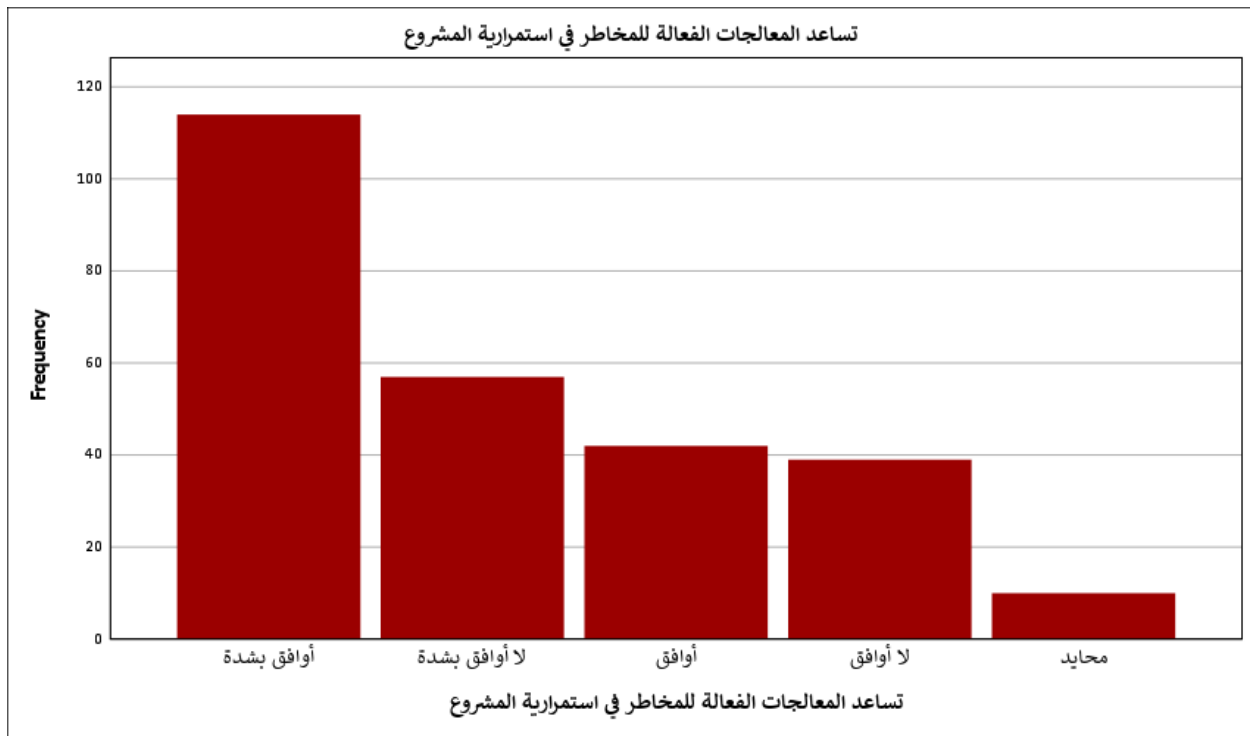
حقق خيار الموافقة بشدة النسبة الأعلى بواقع ٤٣,٥٪؛ ما يبرهن على وعي مؤسسي عميق بدور المعالجة الإجرائية في حماية المشاريع العقارية بالرياض من التوقف القسري. وبإضافة نسبة الموافقة البسيطة ١٦٪؛ نجد أن أغلبية مريحة تؤمن بارتباط

النجاح التشغيلية بجودة التعامل مع التهديدات. النتيجة منطقية. استمرارية العمل في المواقع الإنشائية تعتمد على سرعة احتواء الأزمات التمويلية أو الفنية قبل أن تتحول إلى عائق يوقف عجلة التنفيذ تماماً. يظهر في المقابل تباين يمثل ٢١,٨٪ من المعارضين بشدة و١٤,٩٪ من الراضين؛ وهو ما يرفع إجمالي عدم القناعة إلى قرابة ٣٧٪. قد يفسر هذا الرفض بأن بعض الممارسين يربطون استمرارية المشروع بعوامل خارجية (مثل التدفقات النقدية الحكومية أو التراخيص) التي قد يراها البعض خارجة عن نطاق معالجات المخاطر التقليدية.

انحسر الحياد في أدنى مستوياته بنسبة ٣,٨٪ فقط؛ ما يؤكد أن قضية الاستمرارية محور جدلي وواضح لا يقبل التردد في ذهن المطور العقاري. التباين في وجهات النظر يشير إلى احتمالية وجود تجارب سلبية سابقة؛ حيث فشلت بعض المعالجات في إنقاذ مشاريع من التعثر رغم وجود خطط معلنه؛ ما أضعف الثقة في جدواها التشغيلية لدى ثلث العينة تقريباً. هذا الانقسام يعكس فجوة في "كفاءة المعالجة" لا في "مبدأ المخاطرة"؛ فالمعالجة غير الفعالة تستهلك الوقت والموارد دون أن تضمن بقاء المشروع على المسار الصحيح. النتائج ترجح أن استمرارية الأعمال في قطاع التطوير العقاري بالمنطقة تتطلب معالجات ديناميكية تتجاوز النماذج الورقية إلى الحلول الميدانية السريعة. غياب الإجماع يضع الشركات أمام تحدي تطوير بروتوكولات استجابة تضمن الحفاظ على الجدول الزمني وتدفق التوريدات تحت كافة الضغوط. تظل القدرة على مواصلة التنفيذ رغم التحديات هي المعيار الفعلي لنجاح منظومة إدارة المخاطر في أي بيئة عقارية تنافسية.

تساعد المعالجات الفعالة للمخاطر في استمرارية المشروع					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	114	43.5	43.5	43.5	Valid
لا أوافق بشدة	57	21.8	21.8	65.3	
أوافق	42	16.0	16.0	81.3	
لا أوافق	39	14.9	14.9	96.2	
محايد	10	3.8	3.8	100.0	
Total	262	100.0	100.0		

جدول 12 : التحليل الإحصائي لمساعدة المعالجات الفعالة للمخاطر في استمرارية المشروع



شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لمساعدة المعالجات الفعالة للمخاطر في استمرارية المشروع

• تقوم الشركة بمتابعة المخاطر بشكل مستمر خلال تنفيذ المشروع

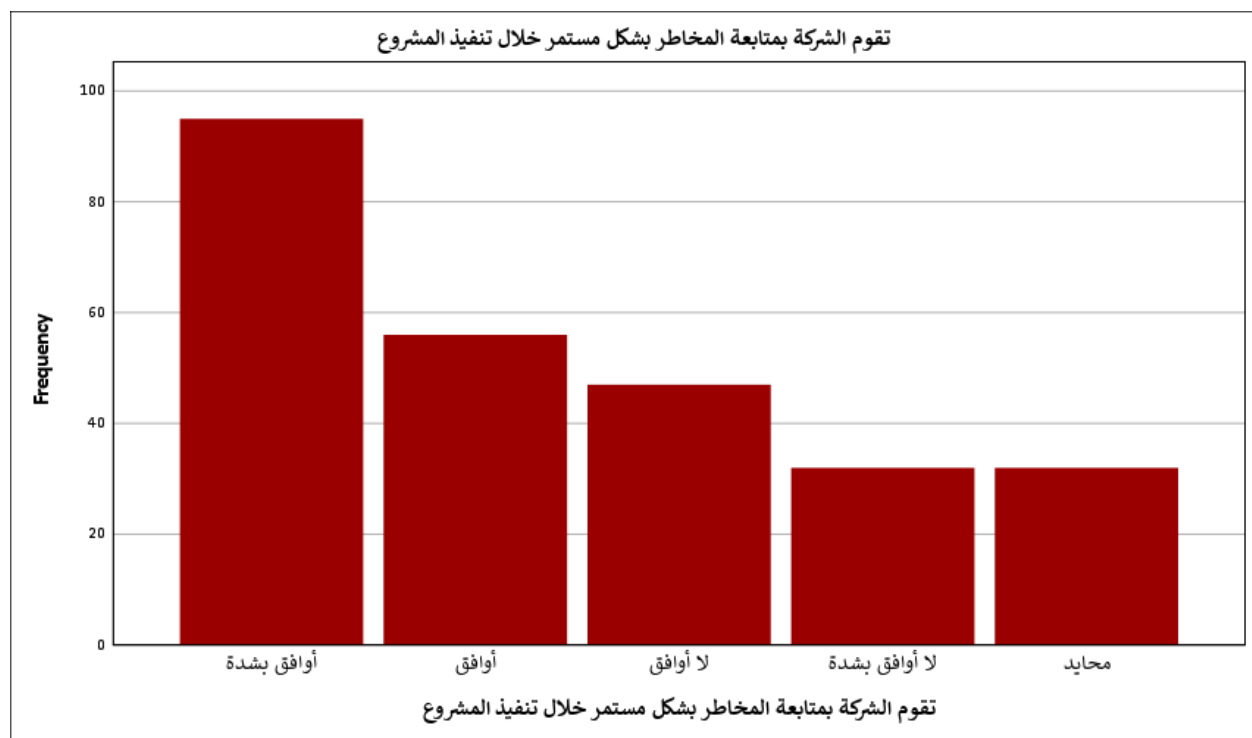
تباينت آراء العينة حول استمرارية الرقابة؛ حيث انقسم المشاركون بين تأييد يتجاوز النصف ومعارضة صلبة تقترب من الثلث. سجل خيار الموافقة بشدة ٣٦,٣٪، وبإضافة الموافقة البسيطة بنسبة ٢١,٤٪، تظهر كتلة تصويتية بنسبة ٥٧,٧٪ تؤكد التزام شركاتها بمتابعة المخاطر أثناء التنفيذ. هذه النتيجة تعطي انطباعاً إيجابياً حول وعي المطور العقاري في الرياض بأن الخطر كائن ديناميكي لا ينتهي بمجرد توقيع العقود. الاستمرار في المتابعة يعني تقليل فرص حدوث مفاجآت إنشائية أو تمويلية قد تعطل المشروع في مراحله الحرجة.

وفي وجود ١٧,٩٪ لا يوافقون، و ١٢,٢٪ لا يوافقون بشدة، ما يرفع نسبة الراضين للعبارة إلى ٣٠,١٪. هذا التفاوت قد يفسر بوجود فجوة إجرائية في بعض الشركات التي تكتفي بالتخطيط الأولي وتغفل عن التحديث الميداني؛ أو ربما يرى هؤلاء أن المتابعة تتم بشكل صوري لا يغير من واقع القرار الفني شيئاً. تساوت نسبة المحايدين مع الراضين بشدة عند ١٢,٢٪؛ وهي نسبة مرتفعة نسبياً توحي بضعابية الأدوار الرقابية لدى جزء من الكادر الوظيفي. التباين الإحصائي هنا يشير إلى أن المتابعة المستمرة ليست ممارسة موحدة في قطاع التطوير العقاري بالمنطقة؛ بل تخضع لكفاءة النظام الإداري لكل شركة على حدة. غياب الإجماع قد يؤثر على ثبات جودة المخرجات، فالشركات التي تهمل الرقابة المستمرة تظل أكثر عرضة للانحرافات الزمنية والمالية المفاجئة

خلال فترة التنفيذ. الالتزام بالمتابعة يتطلب أدوات تكنولوجية وقنوات اتصال فعالة؛ وهو ما قد تفتقر إليه الفئة المعارضة في النتائج. تقارب نسب الرفض والحياد يضع علامة استفهام حول مدى شمولية أنظمة التدقيق الداخلي في متابعة المخاطر التشغيلية يوماً بيوم.

تقوم الشركة بمتابعة المخاطر بشكل مستمر خلال تنفيذ المشروع					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	95	36.3	36.3	36.3	Valid
أوافق	56	21.4	21.4	57.6	
لا أوافق	47	17.9	17.9	75.6	
لا أوافق بشدة	32	12.2	12.2	87.8	
محايد	32	12.2	12.2	100.0	
Total	262	100.0	100.0		

جدول 13 : التحليل الإحصائي لقيام الشركة بمتابعة المخاطر بشكل مستمر خلال تنفيذ المشروع



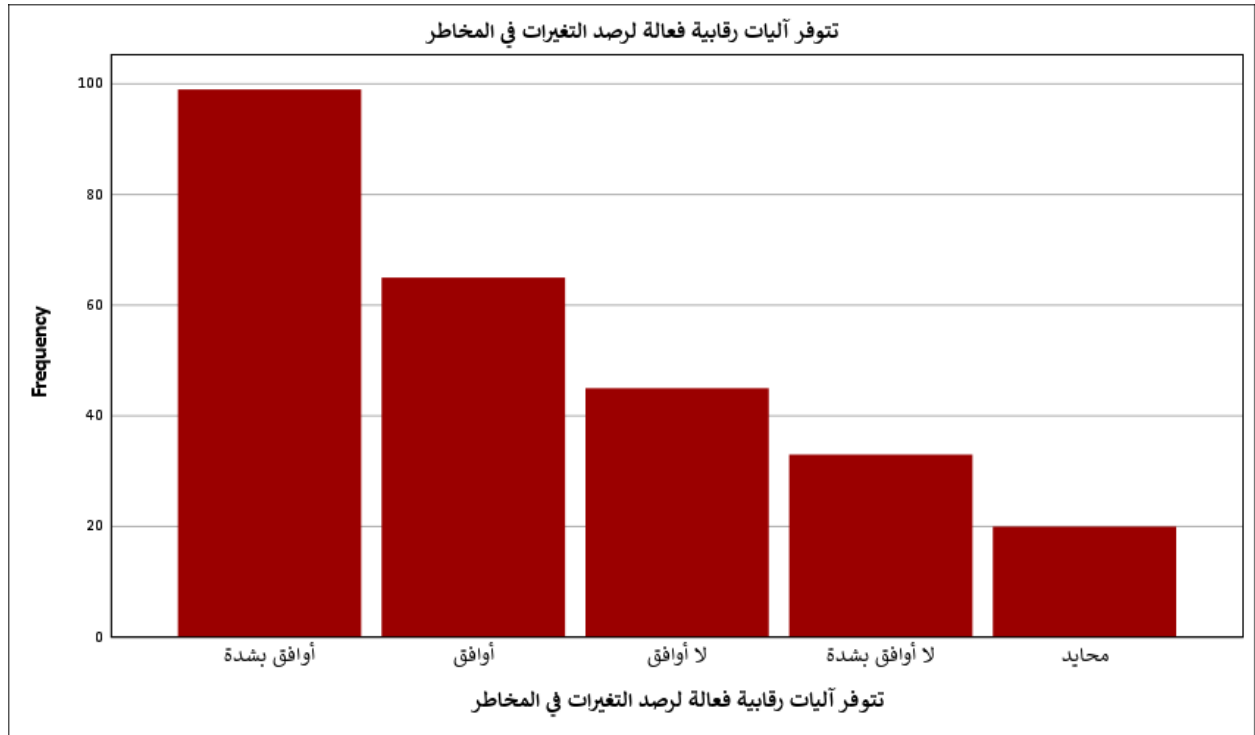
شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لقيام الشركة بمتابعة المخاطر بشكل مستمر خلال تنفيذ المشروع

• تتوفر آليات رقابية فعالة لرصد التغيرات في المخاطر

اكتسح خيار "أوافق بشدة" صدارة الإجابات بنسبة ٣٧,٨٪؛ ما يبرهن على وجود اهتمام مؤسسي ملموس داخل شركات التطوير العقاري بالرياض لبناء أنظمة تتبع قادرة على كشف المتغيرات الطارئة. وبإضافة نسبة "أوافق" (٢٤,٨٪)، نجد أن إجمالي المؤيدين لتوفر آليات رقابية فعالة تجاوز ٦٢٪ من عينة الدراسة. النتيجة إيجابية وتعكس نضجاً في البنية الرقابية. وجود "إدارات" إدارية لرصد تقلبات أسعار المواد أو التغيرات التشريعية يمنح المطور العقاري القدرة على المناورة قبل وقوع الأزمة. استقرار نسبة المحايدين عند أدنى مستوياتها بواقع ٧,٦٪ يشير إلى أن الكوادر تدرك جيداً طبيعة الأدوات الرقابية المستخدمة في بيئة عملهم. يبرز تباين في وجهات النظر يمثلها نحو ٣٠٪ من المعارضين (بدرجتي الرفض)؛ ما قد يفسر بوجود فجوة تقنية في بعض الشركات التي لا تزال تعتمد على آليات رقابة يدوية أو تقليدية تفتقر للسرعة المطلوبة. الرقابة الفعالة تتطلب تكاملاً بين التقارير الميدانية وأنظمة المعلومات الإدارية؛ وغياب هذا التكامل قد يفسر سبب عدم قناعة ثلث العينة بفاعلية تلك الآليات. التردد في هذه النسب يرجح أن القدرة على "الرصد" تختلف باختلاف حجم الشركة وحجم استثماراتها في الأنظمة الرقمية. غياب الإجماع الكامل يضع المطورين أمام ضرورة مراجعة أدوات التدقيق لضمان تحويل الرصد إلى استجابة سريعة تحمي الجدول الزمني للمشروع. يظل التحدي في قدرة هذه الآليات على التكيف مع تسارع السوق العقاري في المنطقة وتوفير بيانات دقيقة لصانع القرار في الوقت المناسب.

تتوفر آليات رقابية فعالة لرصد التغيرات في المخاطر					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
37.8	37.8	37.8	99	أوافق بشدة	Valid
62.6	24.8	24.8	65	أوافق	
79.8	17.2	17.2	45	لا أوافق	
92.4	12.6	12.6	33	لا أوافق بشدة	
100.0	7.6	7.6	20	محايد	
	100.0	100.0	262	Total	

جدول 14 : التحليل الإحصائي لتوفر آليات رقابية فعالة لرصد التغيرات في المخاطر



شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لتوفر آليات رقابية فعالة لرصد التغيرات في المخاطر

• يتم تحديث خطط إدارة المخاطر بشكل دوري

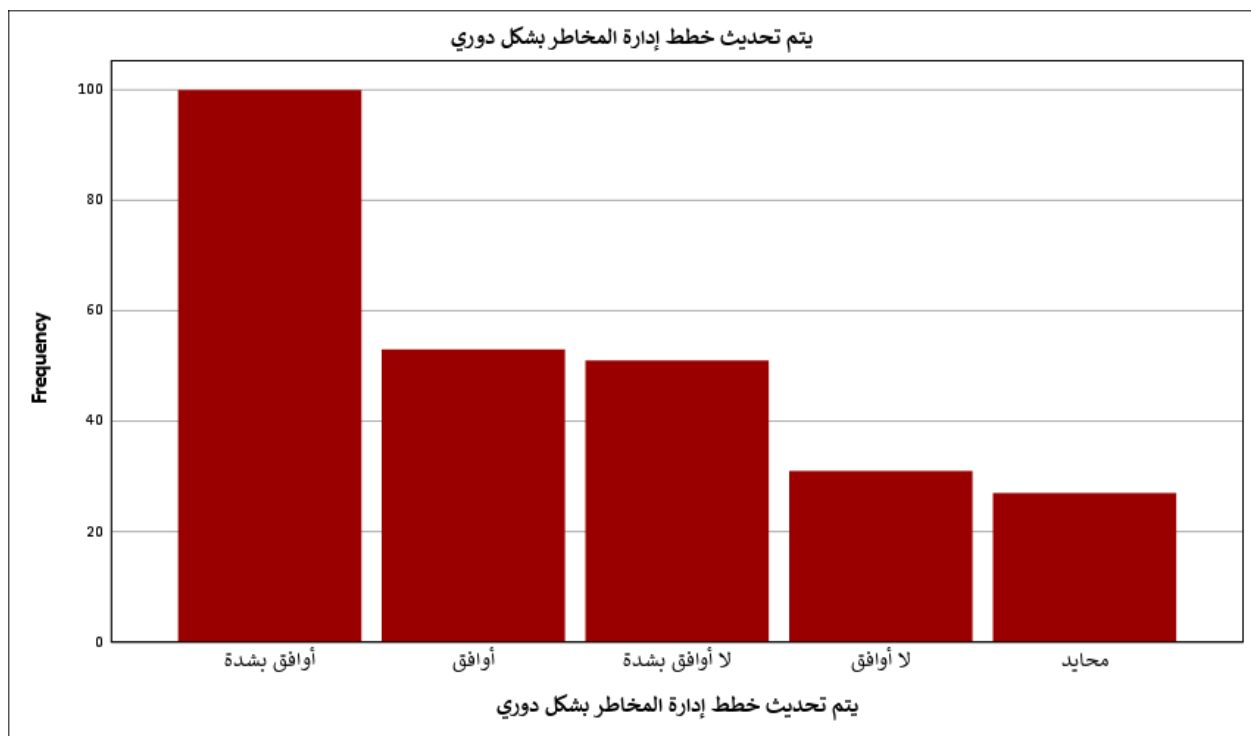
حاز خيار "أوافق بشدة" على النسبة الأعلى بواقع ٣٨,٢٪؛ ما يعطي انطباعاً أولياً بوجود مرونة إدارية في شركات التطوير العقاري بالرياض لتكييف خططها مع تقلبات السوق. ارتفع إجمالي التأييد عند إضافة نسبة "أوافق" (٢٠,٢٪) ليلاصم حازر ٥٨,٤٪. النتيجة جيدة. التحديث الدوري يعني عملياً عدم ركن خطة المخاطر في الأدرار بعد توقيع العقود؛ بل إخضاعها لمراجعة تواكب تغيرات أسعار التوريد أو القرارات التنظيمية الجديدة. تظهر الفكرة الإحصائية في كتلة الرفض؛ حيث سجل خيار "لا أوافق بشدة" ١٩,٥٪ والرفض العادي ١١,٨٪؛ ما يضع قرابة ثلث العينة خارج دائرة التحديث الدوري.

هذا التباين يشير إلى فجوة تشغيلية خطيرة؛ فالمشاريع التي تعمل بخطط مخاطر "ستاتيكية" تظل عرضة للفشل عند حدوث أي انزراح في الجدول الزمني أو التكاليف. قد يفسر هذا الرفض بضعف الكوادر المختصة بالرقابة أو اعتماد بعض المطورين على العشوائية في مواجهة المستجدات. استقرار ١٠,٣٪ في منطقة الحياد يعزز من احتمالية غياب آليات واضحة لتوقيت التحديث؛ هل يتم شهرياً، أم فصلياً أم عند وقوع الأزمة فقط؟ غياب الإجماع حول التحديث الدوري يبرهن على أن إدارة المخاطر في السوق العقاري بالمنطقة لا تزال تعاني من قلة "الاستمرارية"؛ حيث يتم بذل الجهد في البدايات وتجاهله أثناء ذروة التنفيذ. الشركات التي لا تحدث خططها تقع غالباً في فخ المعالجات المتأخرة التي تستنزف هوامش الربح. ترجح هذه الأرقام أن نضج إدارة المخاطر

يختلف باختلاف الفلسفة الإدارية للشركة وحجم استثماراتها في الحوكمة الفنية. الالتزام بالتحديث هو الضمانة الوحيدة لفاعلية الرصد الرقابي في بيئة تتسم بتسارع المتغيرات الميدانية.

يتم تحديث خطط إدارة المخاطر بشكل دوري					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
38.2	38.2	38.2	100	أوافق بشدة	Valid
58.4	20.2	20.2	53	أوافق	
77.9	19.5	19.5	51	لا أوافق بشدة	
89.7	11.8	11.8	31	لا أوافق	
100.0	10.3	10.3	27	محايد	
	100.0	100.0	262	Total	

جدول 15 : التحليل الإحصائي لتحديث خطط إدارة المخاطر بشكل دوري



شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لتحديث خطط إدارة المخاطر بشكل دوري

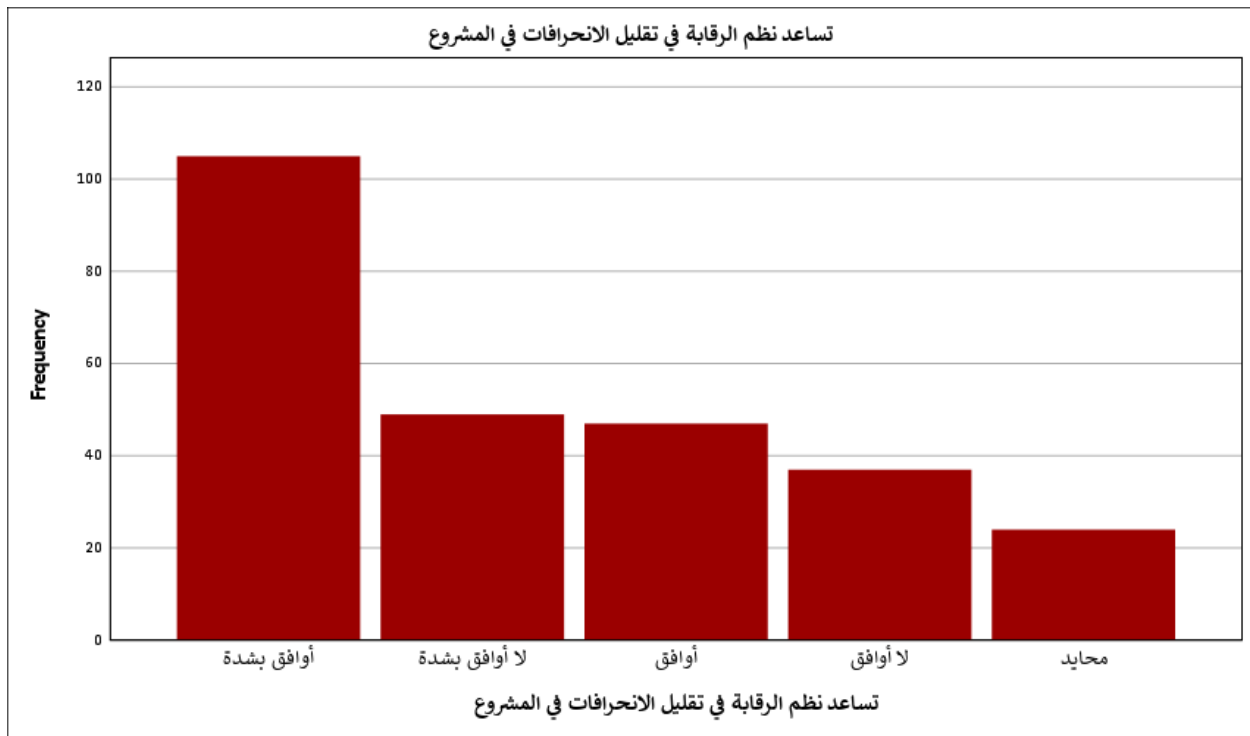
• تساعد نظم الرقابة في تقليل الانحرافات في المشروع

سجل خيار "محايد" أقل نسبة في العينة بواقع ٩,٢٪ فقط؛ ما يبرهن على أن أغلبية الممارسين في شركات التطوير العقاري بالرياض يمتلكون رؤية محددة تجاه دور الرقابة في ضبط مسار المشاريع. حاز خيار "أوافق بشدة" على ٤٠,١٪ من الآراء، وبإضافة فئة "أوافق" (١٧,٩٪)، نجد أن قرابة ٥٨٪ من العينة يقرون بفاعلية النظم الرقابية في تحجيم الانحرافات الإنشائية والمالية. النتيجة تعكس توجهاً مؤسسياً قوياً نحو الحوكمة الفنية؛ فالرقابة الصارمة في بيئة عمل معقدة مثل الرياض تضمن الكشف المبكر عن أي انزياح في التكاليف أو الجداول الزمنية قبل استفحاله.

يبرز تباين في وجهات النظر يمثلها نحو ٣٣٪ من المعارضين (بدرجتي الرفض)؛ حيث سجل خيار "لا أوافق بشدة" ١٨,٧٪. هذا الانقسام قد يفسر بوجود فجوة إجرائية في بعض الشركات؛ حيث تتوفر النظم الرقابية ورقياً لكنها تفتقر للفاعلية الميدانية أو السلطة التنفيذية لتصحيح المسار. الانحرافات في المشاريع العقارية غالباً ما تنتج عن تداخل عوامل خارجية وداخلية؛ وغياب الإجماع الإحصائي هنا يرجح أن بعض الشركات لا تزال تعاني من بطء في استجابة نظمها الرقابية للمتغيرات اللحظية. التردد في الآراء يؤكد أن مجرد وجود نظام رقابي لا يضمن بالضرورة تقليل الانحرافات ما لم يرتبط بآليات محاسبة واضحة وقنوات تواصل سريعة بين الموقع والإدارة العليا. الشركات التي تفشل في تفعيل أدواتها الرقابية تظل عرضة لتجاوزات الميزانية المخططة بشكل يتجاوز قدرة إدارة المخاطر التقليدية على الاحتواء. تظل الكفاءة الرقابية هي الفارق الجوهرى بين المشاريع التي تلتزم بحدودها المرجعية وتلك التي تعاني من تضخم التكاليف غير المبرر.

تساعد نظم الرقابة في تقليل الانحرافات في المشروع					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	105	40.1	40.1	40.1	Valid
لا أوافق بشدة	49	18.7	18.7	58.8	
أوافق	47	17.9	17.9	76.7	
لا أوافق	37	14.1	14.1	90.8	
محايد	24	9.2	9.2	100.0	
Total	262	100.0	100.0		

جدول 16 : التحليل الإحصائي لمساعدة نظم الرقابة في تقليل الانحرافات في المشروع



شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لمساعدة نظم الرقابة في تقليل الانحرافات في المشروع

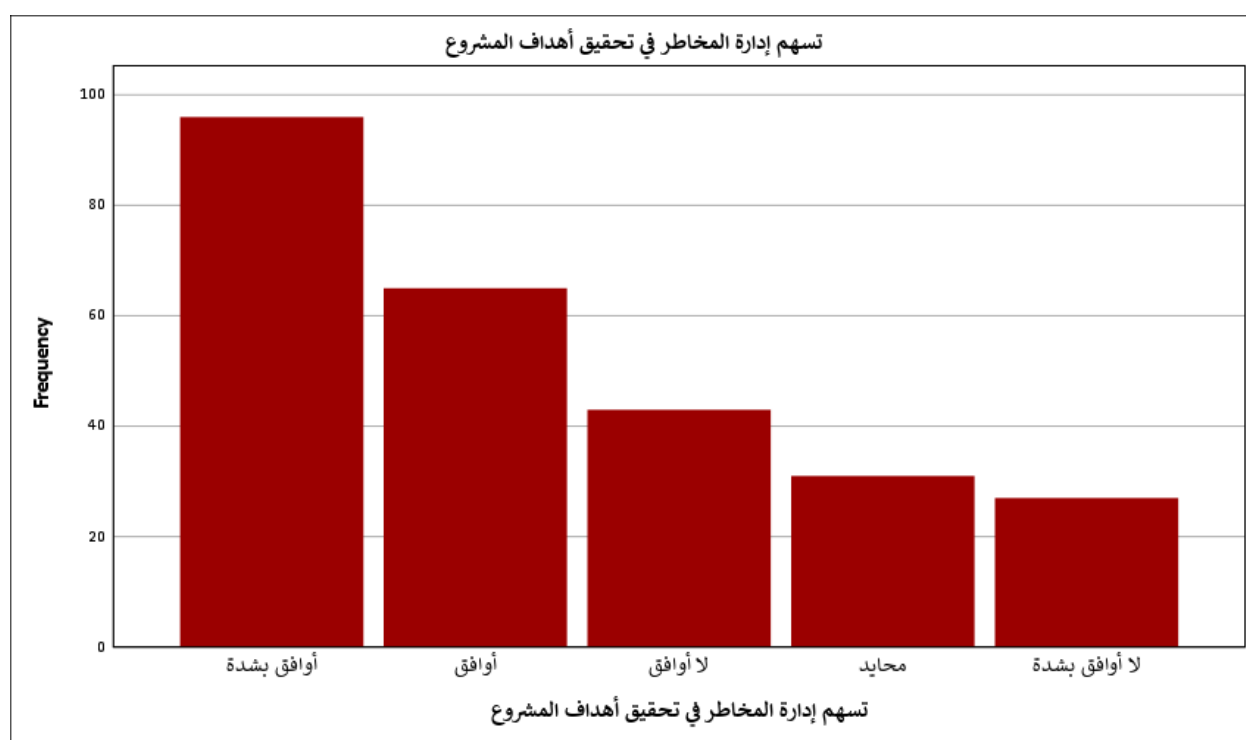
• تسهم إدارة المخاطر في تحقيق أهداف المشروع

اكتسح خيار الموافقة بشدة والقبول العام النسبة الأكبر من أصوات العينة بواقع ٣٦,٦٪ / ٢٤,٨٪ على التوالي؛ ما يشير إلى قناعة مهنية مترسخة بأن حماية أهداف المشروع العقاري في الرياض تمر حتماً عبر بوابة إدارة المخاطر. هذه النتيجة تدعم التوجه الاستراتيجي للمطورين؛ فالنجاح في تسليم الوحدات العقارية ضمن المواصفات المحددة يتطلب معالجة استباقية لمعوقات التمويل وسلاسل الإمداد.

أبدى ١٦,٤٪ من المشاركين عدم موافقتهم، بينما توزع الباقون بين الرفض الشديد بنسبة ١٠,٣٪ والحياد بنسبة ١١,٨٪. هذا التباين الإحصائي قد يفسر بوجود فئة من الممارسين ترى أن تحقيق الأهداف يرتبط بقوة السوق أو السيولة المالية أكثر من ارتباطه بالمنهجيات الإدارية للمخاطر. غياب الإجماع الكامل يرجح وجود تجارب ميدانية لم تلمس أثراً حقيقياً لهذه المنهجيات في حماية أهداف الجودة أو التكلفة؛ وقد يعود ذلك لتطبيق إدارة المخاطر كإجراء شكلي يفتقر للربط الحقيقي مع مؤشرات الأداء (KPIs) في الموقع. النتيجة الإجمالية ترجح أن الوعي بجدوى إدارة المخاطر كأداة للنجاح يفوق بكثير التشكيك فيها؛ ما يضع الشركات التي تتجاهل هذه الممارسات أمام مخاطر انخفاض التنافسية في سوق الرياض المتنامي. الالتزام بهذه المنهجيات يعزز من فرص الوصول إلى "المثلث الذهبي" للمشاريع (الوقت، التكلفة، الجودة)؛ وهو ما تدركه الشريحة الكبرى من العينة المستهدفة.

تسهم إدارة المخاطر في تحقيق أهداف المشروع					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
36.6	36.6	36.6	96	أوافق بشدة	Valid
61.5	24.8	24.8	65	أوافق	
77.9	16.4	16.4	43	لا أوافق	
89.7	11.8	11.8	31	محايد	
100.0	10.3	10.3	27	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	262	Total	

جدول 17 : التحليل الإحصائي لمساهمة إدارة المخاطر في تحقيق أهداف المشروع



شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لمساهمة إدارة المخاطر في تحقيق أهداف المشروع

• يساعد تطبيق منهجيات إدارة المخاطر في الالتزام بالجدول الزمني

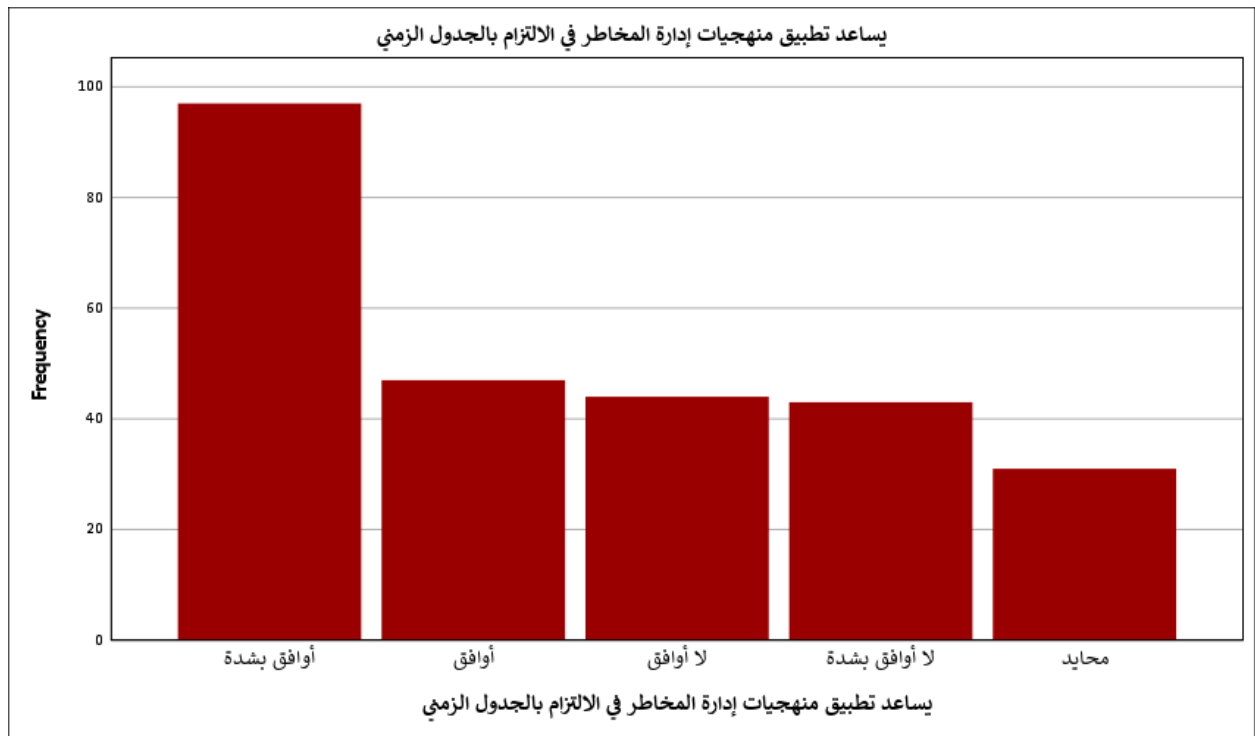
سجل خيار "أوافق بشدة" النسبة الأعلى بواقع ٣٧٪؛ ما يؤكد قناعة شريحة واسعة من الممارسين في سوق الرياض بأن انضباط زمن التنفيذ مرهون بمدى جودة التنبؤ بالعوائق وتذليلها استباقياً. وبإضافة فئة "أوافق" بنسبة ١٧,٩٪، نجد أن ٥٤,٩٪ من

العينة يلمسون أثراً إيجابياً لمنهجيات المخاطر في حماية المشروع من التوسع الزمني غير المخطط له. النتيجة منطقية من الناحية التشغيلية. الالتزام بالجدول الزمني في قطاع التطوير العقاري يعني تجنب غرامات التأخير وحماية التدفقات النقدية؛ وهو ما توفره إدارة المخاطر عبر وضع مسارات بديلة عند تعثر التوريدات أو نقص العمالة.

يبرز تباين يمثله ١٦,٨٪ من المعارضين و ١٦,٤٪ من المعارضين بشدة؛ ما يرفع إجمالي عدم القناعة إلى قرابة ثلث العينة. هذا الانقسام قد يشير إلى تجارب واقعية لم تنجح فيها أدوات المخاطر في صد "التأخيرات القهرية" أو البيروقراطية التي قد تتجاوز قدرات المخطط الإداري. استقرار ١١,٨٪ في منطقة الحياد يعزز من احتمالية وجود فجوة في ربط تقارير المخاطر بالبرامج الزمنية (Baseline) بشكل تقني دقيق؛ فالمتابعة الورقية دون ربطها بالمسار الحرج للمشروع لا تحقق الانضباط الزمني المنشود. التفاوت الإحصائي بين الموافقة والرفض يرجح أن فاعلية إدارة المخاطر في ضبط الزمن تعتمد كلياً على تكاملها مع إدارة العقود والعمليات الميدانية؛ وبدون هذا التكامل تظل مجرد أداة تنبؤية تفتقر للقدرة على التصحيح الفوري للانحرافات الزمنية. التزام الشركات بتحديث برامجها الزمنية بناءً على مستجدات المخاطر هو ما يفصل بين المعسكرين في هذه النتائج.

يساعد تطبيق منهجيات إدارة المخاطر في الالتزام بالجدول الزمني					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
37.0	37.0	37.0	97	أوافق بشدة	Valid
55.0	17.9	17.9	47	أوافق	
71.8	16.8	16.8	44	لا أوافق	
88.2	16.4	16.4	43	لا أوافق بشدة	
100.0	11.8	11.8	31	محايد	
	100.0	100.0	262	Total	

جدول 18 : التحليل الإحصائي لمساعدة تطبيق منهجيات إدارة المخاطر في الالتزام بالجدول الزمني



شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني لمساعدة تطبيق منهجيات إدارة المخاطر في الالتزام بالجدول الزمني

• تقل التكاليف غير المتوقعة عند تطبيق إدارة المخاطر

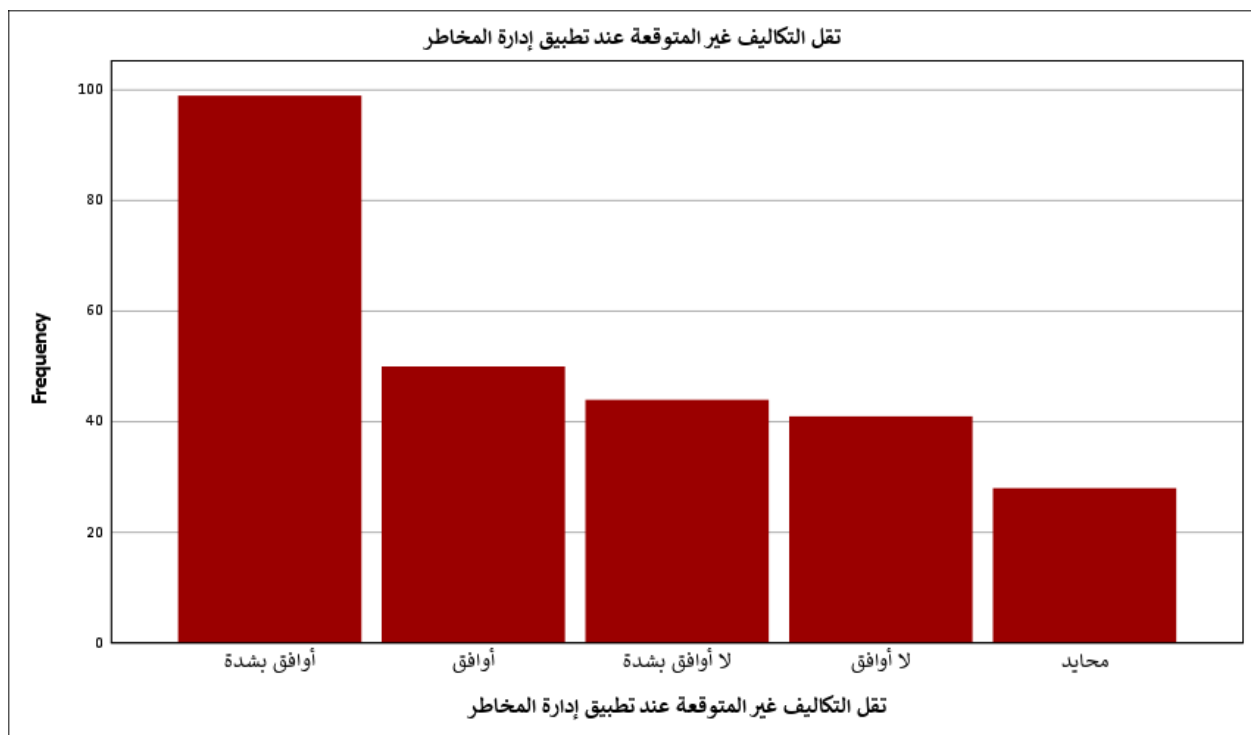
استقرت النسبة الأعلى من الاستجابات عند خيار "أوافق بشدة" بواقع ٣٧,٨٪؛ ما يمنح مؤشراً قوياً على أن الوعي بجدوى إدارة المخاطر في ضبط الميزانيات يتنامى بشكل مطرد في سوق التطوير العقاري بالرياض. وبإضافة نسبة "أوافق" التي بلغت ١٩,١٪، نجد أن ٥٦,٩٪ من المشاركين يلمسون أثراً مالياً حقيقياً في كبح التكاليف الفجائية؛ وهو ما يعزز من فرضية أن التخطيط الاستباقي يعمل كمصدّة صلبة ضد تقلبات أسعار المواد الخام أو أخطاء التقدير الإنشائي. النتيجة إيجابية من الناحية المالية والرقابية.

يبرز تباين في وجهات النظر يمثلها ١٦,٨٪ من المعارضين بشدة و ١٥,٦٪ من الرافضين؛ ما يرفع إجمالي عدم القناعة إلى ٣٢,٤٪ من العينة. هذا الانقسام قد يفسر بكون بعض الشركات تطبق نماذج "نظرية" للمخاطر لا تملك المرونة الكافية لمواجهة المخاطر النظامية الكبرى؛ أو ربما يرى هؤلاء أن التكاليف غير المتوقعة في بيئة الرياض التنافسية تظل مرتبطة بمتغيرات خارجية تتجاوز قدرة نماذج التنبؤ الداخلي. استقرار ١٠,٧٪ في منطقة الحياد يشير إلى احتمالية وجود صعوبات في قياس "التكاليف التي تم تجنبها" (Cost Avoidance) بشكل دقيق؛ فالكثير من الكوادر قد لا تدرك حجم المبالغ التي وفرتها الشركة بفضل استراتيجيات الوقاية. التفاوت في النسب يؤكد أن كفاءة إدارة المخاطر في خفض التكاليف تعتمد كلياً على جودة البيانات المستخدمة في

التقييم؛ وبدونها تظل المشاريع عرضة لنزيف مالي يصعب السيطرة عليه عبر الإجراءات التقليدية. الشركات التي تفتقر لأنظمة تتبع التكاليف اللحظية غالباً ما تقع في معسكر المشككين في جدوى هذه المنهجيات. غياب الإجماع الإحصائي يضع المطورين أمام ضرورة تطوير آليات "التحليل الكمي للمخاطر" لضمان تحويل التوقعات النظرية إلى وفورات مالية ملموسة تحمي هوامش الربح النهائية. الالتزام بالمعايير العالمية في إدارة المخاطر المالية يظل الضمانة الوحيدة لمواجهة التضخم المفاجئ في ميزانيات التنفيذ.

تقل التكاليف غير المتوقعة عند تطبيق إدارة المخاطر					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	99	37.8	37.8	37.8	Valid
أوافق	50	19.1	19.1	56.9	
لا أوافق بشدة	44	16.8	16.8	73.7	
لا أوافق	41	15.6	15.6	89.3	
محايد	28	10.7	10.7	100.0	
Total	262	100.0	100.0		

جدول 19 : التحليل الإحصائي لقلّة التكاليف غير المتوقعة عند تطبيق إدارة المخاطر



شكل توضيحي 18 : التمثيل البياني لقلّة التكاليف غير المتوقعة عند تطبيق إدارة المخاطر

• تتحسن جودة مخرجات المشروع نتيجة إدارة المخاطر

استحوذ خيار الموافقة بشدة على النسبة الأعلى بواقع ٣٨,٩٪؛ ما يشير إلى قناعة مهنية لدى قطاع واسع من المطورين في الرياض بأن جودة المنتج العقاري النهائي ليست مجرد صدف تنفيذية، بل هي نتاج مباشر لمحاصرة التهديدات التي قد تضعف المواصفات الفنية. وبإضافة نسبة الموافقة العادية ١٧,٦٪، نجد أن التوجه الإيجابي يلامس ٥٦,٥٪ من العينة. النتيجة تعطي انطباعاً بأن إدارة المخاطر تعمل كصمام أمان يحمي المشروع من استخدام مواد رديئة أو تجاوز المعايير الهندسية عند ضغط النفقات.

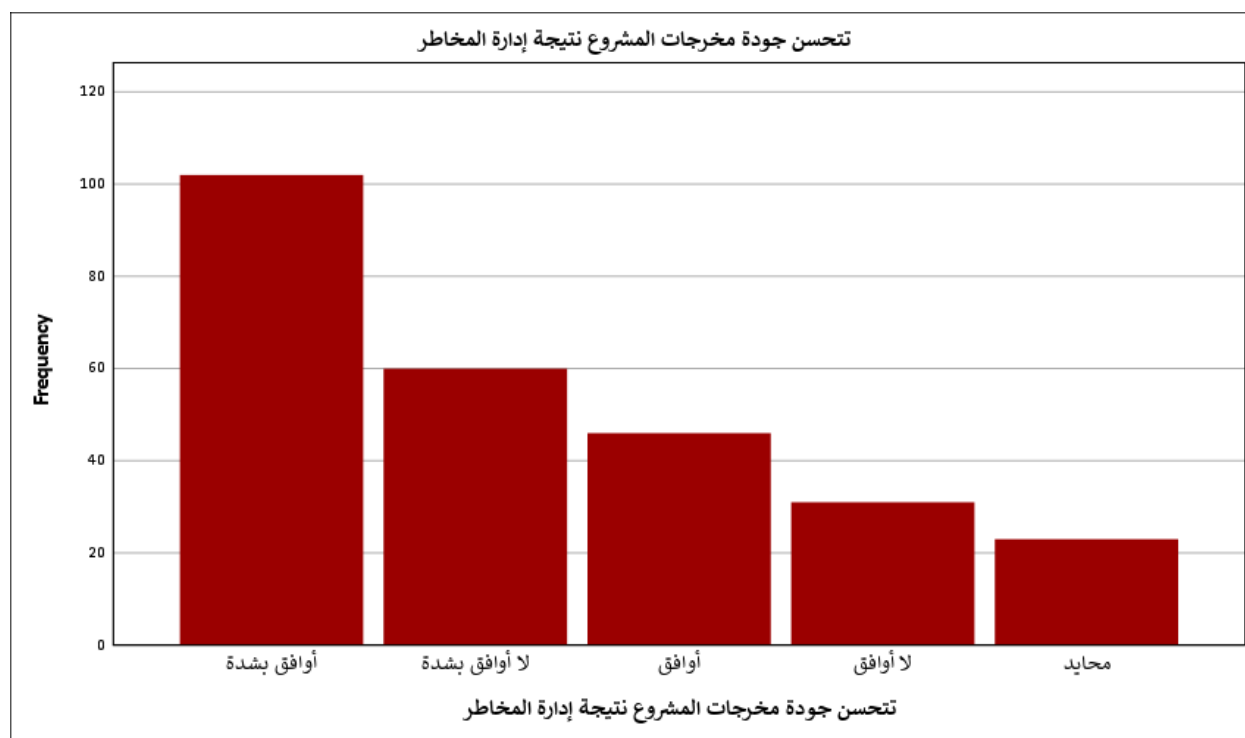
وحيث سجل خيار "لا أوافق بشدة" ٢٢,٩٪ والرفض العادي ١١,٨٪. هذا التباين الذي يتجاوز ثلث العينة قد يفسر بوجود فجوة إجرائية؛ فبعض الشركات قد تطبق إدارة المخاطر كأداة مالية أو زمنية فقط دون ربطها بمعايير الجودة الميدانية. انحسار المحايد عند ٨,٨٪ يؤكد أن العلاقة بين المخاطر والجودة هي قضية جدلية في بيئة العمل؛ إذ يميل الممارسون إما لرؤيتها كعامل تحسين جوهري أو كإجراء إداري لا يلامس واقع التنفيذ في الموقع. التردد في الآراء قد يرجع أيضاً إلى تباين حجم الشركات؛ فالمطورون الصغار قد لا يمتلكون أنظمة رقابة جودة متصلة بمنظومة المخاطر، مما يضعف لديهم هذا الارتباط الإحصائي.

فاعلية إدارة المخاطر في تحسين المخرجات تتطلب نهجاً مؤسسياً يدمج الفحص الفني المستمر ضمن خطط الاستجابة؛ وبدون ذلك تظل الجودة عرضة للانخفاض عند أول أزمة تمويلية أو نقص في التوريدات المتخصصة. غياب الإجماع حول هذه النقطة يضع علامة استفهام حول مدى شمولية مفهوم "إدارة الجودة الشاملة" وربطها بالمخاطر في المشاريع العقارية بالمنطقة. تظل القدرة على تسليم وحدات مطابقة للمواصفات المعيارية هي المحك الفعلي لنجاح المنهجية المتبعة. الشركات التي تنجح في ربط التنبؤ بالمخاطر بمعايير الاستلام النهائي هي التي تقود التميز في سوق الرياض الحالي. الالتزام بجودة المخرجات يتطلب تجاوز الإطار الورقي للمخاطر نحو الممارسة الميدانية الرصينة.

تتحسن جودة مخرجات المشروع نتيجة إدارة المخاطر					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
38.9	38.9	38.9	102	أوافق بشدة	Valid
61.8	22.9	22.9	60	لا أوافق بشدة	
79.4	17.6	17.6	46	أوافق	
91.2	11.8	11.8	31	لا أوافق	
100.0	8.8	8.8	23	محايد	

	100.0	100.0	262	Total	
--	-------	-------	-----	-------	--

جدول 20: التحليل الإحصائي لتحسين جودة مخرجات المشروع نتيجة إدارة المخاطر



شكل توضيحي 19: التمثيل البياني لتحسين جودة مخرجات المشروع نتيجة إدارة المخاطر

• أرى أن تطبيق منهجيات إدارة المخاطر يساهم بشكل مباشر في نجاح مشاريع التطوير العقاري

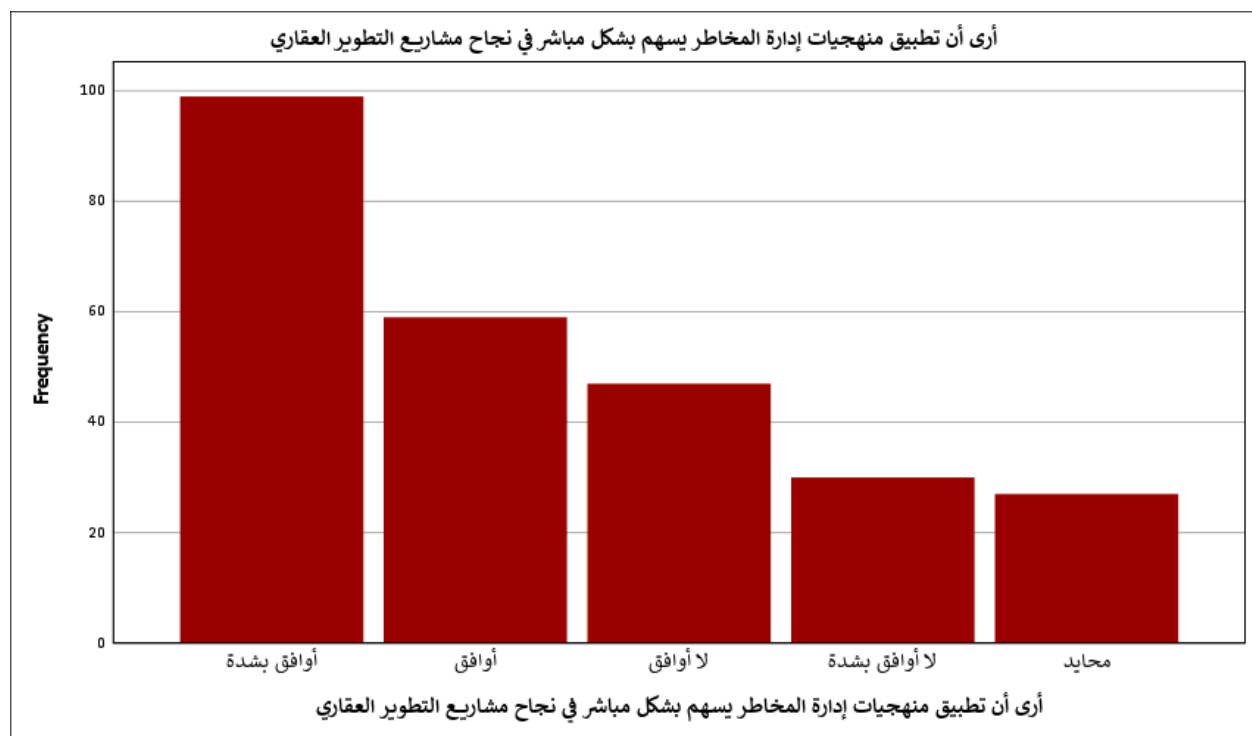
استحوذ خيار "أوافق بشدة" على النسبة الأعلى من آراء المشاركين بواقع ٣٧,٨٪؛ وبإضافة نسبة "أوافق" التي بلغت ٢٢,٥٪ نجد أن الغالبية العظمى بنسبة ٦٠,٣٪ تتبنى قناعة راسخة بالارتباط العضوي بين منهجيات إدارة المخاطر ونجاح المشاريع العقارية في مدينة الرياض. النتيجة واضحة إحصائياً. هذا التوجه يعكس وعياً مهنيّاً بأهمية الحوكمة الإدارية في بيئة استثمارية عالية التنافسية؛ فالمطور العقاري الذي يعزل نجاحه عن إدارة المخاطر يظل تحت رحمة تقلبات السوق المفاجئة.

سجل خيار "لا أوافق" ١٧,٩٪، بينما عارض ١١,٥٪ الفكرة بشدة؛ ما يبرز تباين في وجهات النظر يمثل قرابة ثلث العينة. قد يفسر هذا الرفض بوجود تجارب واقعية فشلت فيها منهجيات المخاطر في حماية المشاريع نتيجة تطبيقها الصوري أو افتقارها للربط مع اتخاذ القرار الميداني. استقر ١٠,٣٪ في منطقة الحياد؛ وهي فئة قد ترى أن النجاح يرتكز على عوامل أخرى مثل وفرة السيولة أو العلاقات الاستراتيجية أكثر من اعتماده على المنهجيات الفنية. يشير التردد في الإجابات إلى احتمالية وجود فجوة في "مفهوم النجاح" ذاته بين الشركات؛ فبعضها يراه في مجرد إتمام التنفيذ، بينما تراه الشريحة الكبرى في تحقيق المستهدفات تحت

ضوابط المخاطرة المحسوبة. هيمنة التوجه الإيجابي تؤكد أن القطاع العقاري بالرياض يتجه نحو مؤسسة إدارة المخاطر كمعيار أساسي لتقييم كفاءة المشاريع. تعتمد قدرة الشركات على تحويل هذه القناة إلى نتائج ملموسة على مدى دمج هذه المنهجيات في صلب العمليات اليومية لا كمجرد تقارير مكتبية إضافية.

أرى أن تطبيق منهجيات إدارة المخاطر يسهم بشكل مباشر في نجاح مشاريع التطوير العقاري					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	99	37.8	37.8	37.8	Valid
أوافق	59	22.5	22.5	60.3	
لا أوافق	47	17.9	17.9	78.2	
لا أوافق بشدة	30	11.5	11.5	89.7	
محايد	27	10.3	10.3	100.0	
Total	262	100.0	100.0		

جدول 21 : التحليل الإحصائي للاعتقاد أن تطبيق منهجيات إدارة المخاطر يسهم بشكل مباشر في نجاح مشاريع التطوير العقاري



شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني للاعتقاد أن تطبيق منهجيات إدارة المخاطر يسهم بشكل مباشر في نجاح مشاريع التطوير العقاري

• اختبار المصدقية والموثوقية

بلغت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" .٨٩٠، لمجموع فقرات الاستبيان البالغة ٢٠ فقرة؛ وهي نتيجة تعكس مستوى مرتفعاً جداً من الثبات الداخلي للبيانات المجمعة من شركات التطوير العقاري بالرياض. الاتساق الإحصائي هنا يتجاوز الحد الأدنى المقبول علمياً بكثير. النتيجة تدحض احتمالية العشوائية في الإجابات. يشير هذا الرقم إلى أن أداة الدراسة نجحت في قياس ما وضعت لأجله بانسجام تام؛ فالمشاركون الذين أبدوا وعياً بمرحلة تحديد المخاطر، عكسوا ذات الوعي في مراحل الرقابة والمتابعة. غياب أي حالات مستبعدة (N=262 بنسبة ١٠٠٪) يعزز من قوة التعميم الإحصائي للنتائج؛ حيث لم تعانِ الاستجابات من نقص في البيانات أو أخطاء إدخال قد تخل بجودة التحليل.

يرجع هذا الاستقرار الإحصائي المرتفع غالباً إلى نضج العينة المختارة وتجانس إدراكها للممارسات المهنية؛ فالتوافق بين الأسئلة النظرية والواقع العملي في الميدان جعل من الصعب حدوث تناقضات فجوة في الإجابات. هذه الموثوقية العالية تمنح صانع القرار أو الباحث الأكاديمي طمأنينة عند بناء التوصيات؛ إذ إن البيانات لا تعبر عن حالات شاذة بل عن نمط تفكير مؤسسي مستقر تجاه منهجيات إدارة المخاطر. ثبات الأداة بنسبة تقترب من ٩٠٪ يعني أن إعادة تطبيق الدراسة في ظروف مماثلة سيعطي نتائج مطابقة؛ ما يؤكد أن النتائج المستخلصة حول العلاقة بين المخاطر ونجاح المشاريع العقارية ليست وليدة الصدفة الإحصائية، بل تعبير عن واقع إداري ملموس. دقة المعامل المحقق ترفع من قيمة "صدق المحتوى"؛ فالمصطلحات المستخدمة في الاستبانة كانت مفهومة ومحددة بدقة للكوادر العقارية المستهدفة في الرياض.

Case Processing Summary			
%	N		
100.0	262	Valid	Cases
.0	0	Excluded ^a	
100.0	262	Total	
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

جدول 22: ملخص التحليلات الإحصائية

Reliability Statistics	
N of Items	Cronbach's Alpha
20	.890

جدول 23: اختبار الثبات والموثوقية

• تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة:

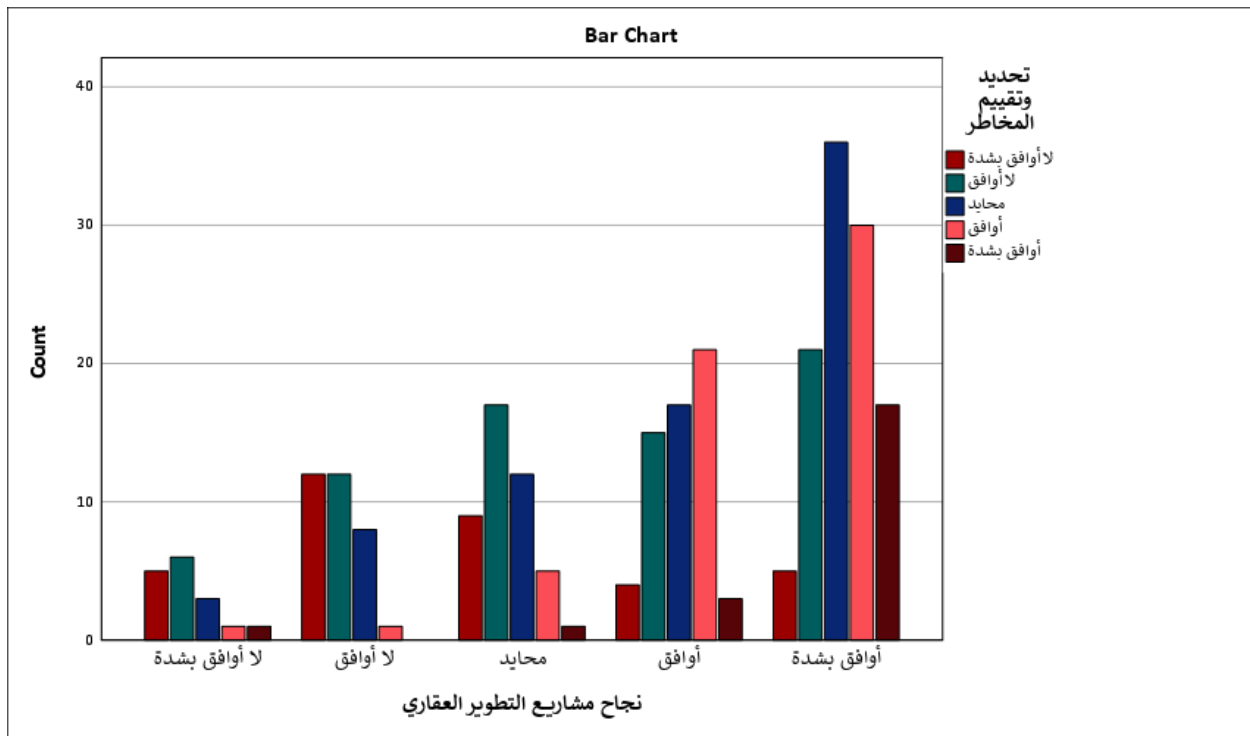
١. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين نجاح مشاريع التطوير العقاري وتحديد وتقييم المخاطر

سجل اختبار كاي اسكوير (Pearson Chi-Square) قيمة مرتفعة بلغت ٦٢,٦٢٩ عند درجة حرية ١٦؛ وهي نتيجة واضحة إحصائياً بمستوى دلالة أقل من ٠,٠٥. الربط بين النجاح الكلي لمشاريع التطوير العقاري في الرياض وبين عمليات التحديد والتقييم الاستباقي للمخاطر ليس مجرد توافق عارض. الدلالة الإحصائية الصفرية (٠,٠٠٠) تؤكد وجود علاقة ارتباطية وثيقة ذات أبعاد تشغيلية؛ فكلما ارتفعت كفاءة تحديد التهديدات المحتملة في المراحل الأولية، تعززت فرص المشروع في بلوغ أهدافه دون تعثر.

تشير قيمة نسبة الاحتمال (Likelihood Ratio) البالغة ٦٥,٦٥٩ إلى قوة هذا النموذج التنبئي في تفسير التباين بين المشاريع الناجحة والمتعثرة. رغم وجود ٣٢٪ من الخلايا بتكرار متوقع أقل من ٥، إلا أن الاتجاه العام للعلاقة الطردية (Linear-by-Linear Association) بقيمة ٤٦,٨٦٢ يظل ثابتاً ورصيناً. هذا يفسر واقعياً لماذا تنجو الشركات الكبرى بالرياض من أزمات السيولة وتقلبات أسعار المواد؛ فهي لا تترك مسألة النجاح للصدفة، بل تربطها ببروتوكولات تقييم صارمة. التباعد بين القيم المحسوبة والجدولية يبرهن على أن تجاهل تحديد المخاطر يرفع من احتمالية الفشل التشغيلي بشكل دراماتيكي. الاعتماد على هذه النتيجة يمنح مديري المشاريع مسوغاً إدارياً لفرض فترات زمنية أطول وميزانيات أدق لمرحلة ما قبل التنفيذ؛ إذ إن الاستثمار في "جودة التقييم" هو الضامن الحقيقي للمخرجات النهائية.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	62.629 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	65.659	Likelihood Ratio
.000	1	46.862	Linear-by-Linear Association
		262	N of Valid Cases
a. 8 cells (32.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.34.			

جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين نجاح مشاريع التطوير العقاري وتحديد وتقييم المخاطر



شكل توضيحي 21: المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين نجاح مشاريع التطوير العقاري وتحديد وتقييم المخاطر

٢. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين نجاح مشاريع التطوير العقاري واستراتيجيات التعامل مع المخاطر

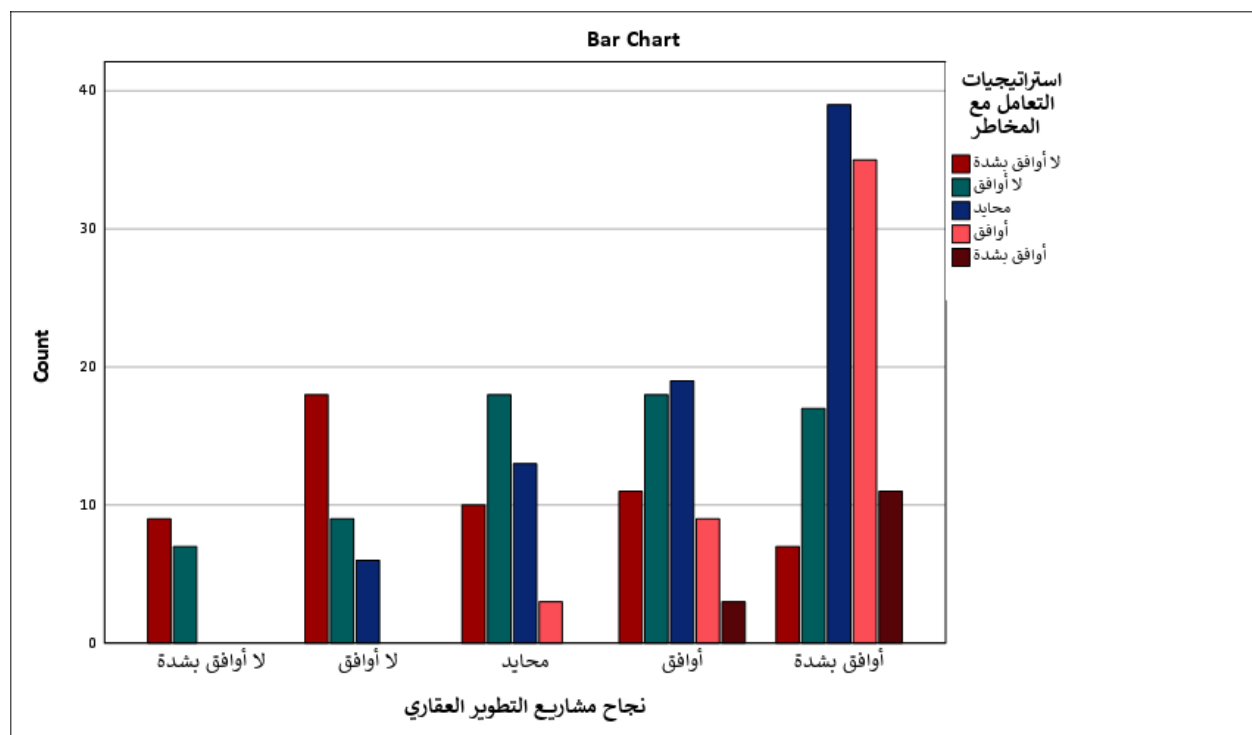
سجل الاختبار تبايناً إحصائياً جوهرياً يؤكد عمق الارتباط بين الاستراتيجيات المتبعة والنتائج النهائية للمشاريع؛ حيث قفزت قيمة "كاي سكوير" إلى ٩٠,٥٧٢ عند مستوى دلالة ٠,٠٠٠. هذه الفجوة الرقمية الكبيرة بين القيم الملاحظة والمتوقعة تبرهن على أن اختيار استراتيجية التعامل (سواء كانت تجنباً أو نقلاً أو تخفيفاً) يمثل المتغير الواضح في معادلة النجاح العقاري بمدينة الرياض. النتيجة قطعية. الاعتماد على استراتيجيات استباقية واضحة يقلل من احتمالات الانحراف عن الأهداف المرسومة بشكل منهجي.

برزت قيمة "نسبة الاحتمال" (Likelihood Ratio) عند ١٠٢,٤٨٨؛ ما يعزز الثقة في أن نجاح المطور العقاري في الرياض ليس وليد المصادفة بقدر ما هو نتاج لتبني أطر عمل استراتيجية رصينة. تشير قيمة الارتباط الخطي (Linear-by-Linear Association) البالغة ٧٥,٦٢٣ إلى وجود علاقة طردية متينة؛ فكلما زاد نضج استراتيجية التعامل مع المخاطر، ارتفعت مؤشرات نجاح المشروع بشكل متوازي. رغم وجود ٣٢٪ من الخلايا بتكرار متوقع أقل من ٥، إلا أن قوة الدلالة الإحصائية تظل صامدة وتعكس واقعاً ميدانياً ملموساً؛ فالشركات التي تمتلك "كتيب قواعد" للتعامل مع الأزمات تظهر مرونة أكبر في حماية هوامشها الربحية وجداولها الزمنية مقارنة بتلك التي تفتقر لتلك الأدوات. هذا الارتباط يفرض على الشركات العقارية تحويل إدارة المخاطر

من مجرد وظيفة استشارية إلى ركيزة أساسية في صلب القرار التشغيلي لضمان استمرارية النمو في بيئة تنافسية متسارعة. تظل الاستراتيجية الفعالة هي الجسر الذي يربط بين التخطيط النظري والنجاح التطبيقي في مواقع التنفيذ.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	90.572 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	102.488	Likelihood Ratio
.000	1	75.623	Linear-by-Linear Association
		262	N of Valid Cases
a. 8 cells (32.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .85.			

جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين نجاح مشاريع التطوير العقاري واستراتيجيات التعامل مع المخاطر



شكل توضيحي 22 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين نجاح مشاريع التطوير العقاري واستراتيجيات التعامل مع المخاطر

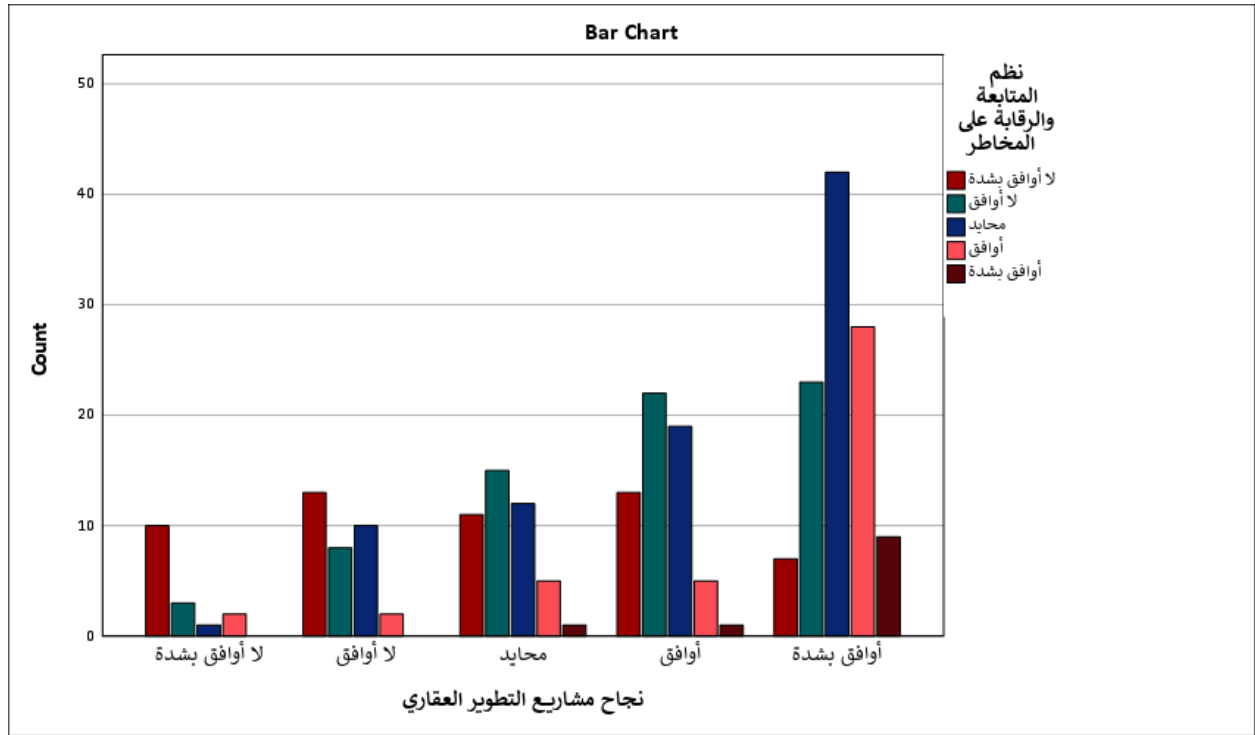
٣. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين نجاح مشاريع التطوير العقاري ونظم المتابعة والرقابة على المخاطر

أظهرت قيم الاختبار تفاوتاً دلاليًا كبيراً يؤكد أن استدامة نجاح المشاريع العقارية بالرياض لا تنفك عن كفاءة نظم الرقابة والمتابعة المطبقة؛ حيث بلغت قيمة "كاي سكوير" ٥٩,٢٠٣ بمستوى دلالة ٠,٠٠٠. النتيجة واضحة. الارتباط بين الرقابة المستمرة وتحقيق مستهدفات المشروع ليس مجرد صدفة رقمية؛ بل ضرورة تشغيلية تفرضها طبيعة المواقع الإنشائية المتقلبة. استقرت قيمة "نسبة الاحتمال" (Likelihood Ratio) عند ٦٠,٢٦٨؛ ما يعزز الثقة في أن الشركات التي تمتلك آليات رصد يقظة هي الأقدر على اقتناص فرص النجاح وتجنب التعثر الميداني.

سجل الارتباط الخطي (Linear-by-Linear Association) قيمة ٤٠,٢٤٣؛ ما يعني وجود علاقة طردية واضحة؛ فكلما زادت صرامة الرقابة وتحديث بيانات المخاطر، ارتفعت احتمالات إنهاء المشروع ضمن الميزانية والجدول الزمني المخطط. رغم وجود ٣٢٪ من الخلايا بتكرار متوقع أقل من ٥، إلا أن ذلك لا يضعف من القوة التفسيرية للنموذج في سياق التطوير العقاري بالمنطقة. التباين في النتائج يشير إلى أن الرقابة ليست مجرد عبء إداري، بل هي المحرك الفعلي لتصحيح المسارات قبل فوات الأوان. الشركات التي تكتفي بالتخطيط دون متابعة لصيقة تجد نفسها في معسكر المشاريع المتعثرة إحصائياً وعملياً. غياب الدلالة في القيم المرتفعة لم يكن وارداً هنا؛ فالبيانات تؤكد أن "العين الرقابية" هي الضمانة الأكيدة لتحويل خطط المخاطر إلى واقع ناجح في بيئة الرياض التنافسية. تفرض هذه الأرقام على المطورين ضرورة الاستثمار في تقنيات الرصد اللحظي لضمان بقاء المشاريع تحت السيطرة الفنية والمالية.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	59.203 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	60.268	Likelihood Ratio
.000	1	40.243	Linear-by-Linear Association
		262	N of Valid Cases
a. 8 cells (32.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .67.			

جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين نجاح مشاريع التطوير العقاري ونظم المتابعة والرقابة على المخاطر



شكل توضيحي 23 : المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين نجاح مشاريع التطوير العقاري ونظم المتابعة والرقابة على المخاطر

• اختبار التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

يكشف التباين الإحصائي في نموذج "ANOVA" عن قدرة تفسيرية عالية للمتغيرات المستقلة؛ حيث بلغت قيمة "F" المحسوبة ١٦,٦٤١ بمستوى دلالة ٠,٠٠٠. الفارق بين مجموع مربعات الانحدار ١٨٦,٨٥٢ ومجموع مربعات البواقي ٢٣٢,٩٨٤ يشير إلى أن النموذج المكون من (تحديد وتقييم المخاطر، نظم المتابعة، واستراتيجيات التعامل) يمتلك فاعلية إحصائية في التنبؤ بنجاح المشاريع العقارية بالرياض. النموذج ليس عشوائياً. القوة التفسيرية لمتغيرات إدارة المخاطر تظهر بوضوح من خلال معامل التحديد "R Square" البالغ ٠,٤٤٥؛ ما يعني أن هذه المنهجيات تفسر ٤٤,٥٪ من التباين الحاصل في نجاح مشاريع التطوير العقاري. النسبة المتبقية قد تعزى لعوامل اقتصادية أو تشريعية خارج نطاق الدراسة.

تؤكد نتائج معامل بايز (Bayes Factor) بقيمتها الفلكية التي تجاوزت ١٦١٤ تريليون تريليون تفوق النموذج المقترح على النموذج الصفري بشكل قاطع. الأدلة الإحصائية تدعم بقوة دمج هذه المنهجيات في الهيكل التنظيمي للشركات. سجل معامل الارتباط المتعدد ٠,٦٦٧؛ وهي علاقة طردية قوية تعني أن التحسن في أي من محاور إدارة المخاطر يتبعه تحسن ملموس في مؤشرات نجاح المشروع ميدانياً. استقرار الخطأ المعياري للتقدير عند ٠,٩٧ يعزز من دقة التنبؤات التي يوفرها النموذج لصناع القرار. التباين المرصود في جدول "ANOVA" يبرهن على أن إدارة المخاطر ليست مجرد إجراء ثانوي؛ بل هي محرك إحصائي وعملي يؤثر في جودة

المخرجات النهائية للمشاريع الكبرى بمنطقة الرياض. تعكس هذه الأرقام واقعاً يفرض على المطورين الابتعاد عن الارتجال؛ فالبيانات تثبت أن منهجية التحديد والرقابة هي الضمانة الأكيدة لاستقرار الأداء التشغيلي والمالي. ترابط هذه المتغيرات يفسر لماذا تنجح الشركات التي تتبنى الحوكمة الفنية في تحقيق أهدافها الزمنية والمالية بدقة أعلى من غيرها.

ANOVA ^{a,b}					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Source
.000	16.641	15.571	12	186.852	Regression
		.936	249	232.984	Residual
			261	419.836	Total
a. Dependent Variable: نجاح مشاريع التطوير العقاري					
b. Model: (Intercept), تحديد وتقييم المخاطر, نظم المتابعة والرقابة على المخاطر, استراتيجيات التعامل مع المخاطر					

جدول 27: اختبار التباين الأحادي

Bayes Factor Model Summary ^{a,b}				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Bayes Factor ^c
.97	.418	.445	.667	1614697911828751800000.000
a. Method: JZS				
b. Model: (Intercept), تحديد وتقييم المخاطر, نظم المتابعة والرقابة على المخاطر, استراتيجيات التعامل مع المخاطر				
c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).				

جدول 28: ملخص نموذج معامل بايز

تشكل مرحلة المناقشة من أهم مراحل البحث العلمي، حيث يتم من خلالها تفسير النتائج التي تم التوصل إليها وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، بما يتيح فهمًا أعمق للعلاقات بين المتغيرات المختلفة. في ضوء نتائج هذه الدراسة، يتضح أن تطبيق منهجيات إدارة المخاطر في مشاريع التطوير العقاري يلعب دورًا جوهريًا في تعزيز فرص نجاح المشاريع، وهو ما يتوافق مع التوجهات النظرية التي تؤكد على أهمية الإدارة الاستباقية للمخاطر في تحسين الأداء العام للمشروعات. فقد أظهرت النتائج أن الشركات التي تعتمد أساليب منظمة في تحديد المخاطر وتقييمها تكون أكثر قدرة على التنبؤ بالتحديات المحتملة والتعامل معها بفعالية، مما ينعكس بشكل إيجابي على تقليل التأخيرات الزمنية والحد من تجاوز التكاليف.

كما كشفت النتائج عن أهمية الاستراتيجيات المستخدمة في التعامل مع المخاطر، حيث تبين أن وجود خطط واضحة ومحددة للتعامل مع المخاطر يسهم في تعزيز مرونة المشاريع وقدرتها على التكيف مع التغيرات المفاجئة في بيئة العمل. ويتضح من ذلك أن مجرد التعرف على المخاطر لا يُعد كافيًا، بل يجب أن يتبعه تخطيط استراتيجي فعال يضمن استجابة مناسبة لكل نوع من المخاطر، سواء من خلال تقليل تأثيرها أو تجنبها أو توزيعها على أطراف أخرى. وهذا يعكس الترابط الوثيق بين الجانب النظري والتطبيقي في إدارة المخاطر، حيث تتحول المفاهيم النظرية إلى ممارسات عملية تؤثر بشكل مباشر على نتائج المشروع. أظهرت النتائج أن نظم المتابعة والرقابة تلعب دورًا حاسمًا في استمرارية فعالية إدارة المخاطر، حيث تتيح هذه النظم مراقبة تنفيذ الخطط وتقييم مدى نجاحها بشكل مستمر، مما يساعد في اكتشاف أي انحرافات أو مشكلات في مراحل مبكرة. ويؤكد ذلك أن إدارة المخاطر ليست عملية مرحلية تنتهي عند وضع الخطط، بل هي عملية مستمرة تتطلب التحديث والتعديل وفقًا لمتغيرات المشروع. كما تعزز هذه النتائج من أهمية وجود أنظمة رقابية فعالة داخل شركات التطوير العقاري، بما يضمن تحقيق التكامل بين التخطيط والتنفيذ والمتابعة.

تشير النتائج إلى وجود علاقة تكاملية بين جميع عناصر إدارة المخاطر، حيث أن نجاح المشاريع العقارية لا يعتمد على عنصر واحد بمعزل عن الآخر، بل على التفاعل المتوازن بين تحديد المخاطر، ووضع الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها، وتطبيق نظم متابعة دقيقة. ويؤكد هذا التكامل أن أي ضعف في أحد هذه الجوانب قد يؤثر سلبيًا على باقي العناصر، وبالتالي على نجاح المشروع ككل. ومن هذا المنطلق، يمكن القول إن تبني منهجية شاملة ومتكاملة لإدارة المخاطر يُعد ضرورة حتمية لشركات التطوير العقاري التي تسعى إلى تحقيق التميز والاستدامة في مشاريعها.

تعكس نتائج هذه الدراسة أهمية التحول من الأساليب التقليدية في إدارة المشاريع إلى منهجيات أكثر تطوراً تعتمد على التحليل العلمي والبيانات الدقيقة في إدارة المخاطر. كما تؤكد على ضرورة تعزيز الوعي لدى شركات التطوير العقاري بأهمية تطبيق هذه المنهجيات بشكل متكامل، بما يضمن تحسين كفاءة الأداء وتقليل الخسائر وزيادة فرص النجاح في بيئة تتسم بالتنافسية والتغير المستمر، وهو ما يعزز من القيمة التطبيقية لهذه الدراسة في دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي داخل القطاع العقاري.

الخاتمة

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة، يتضح أن تطبيق منهجيات إدارة المخاطر في مشاريع التطوير العقاري يمثل عنصراً حاسماً في تحقيق النجاح والاستدامة لشركات التطوير العقاري في مدينة الرياض. فقد أظهرت النتائج أن البيئة الاستثمارية في القطاع العقاري تتسم بدرجة عالية من التعقيد والتقلب، نتيجة لتداخل العوامل الاقتصادية والتنظيمية والتقنية، مما يجعل من إدارة المخاطر عملية ضرورية وليست اختيارية. كما تبين أن الشركات التي تعتمد على منهجيات علمية ومنظمة لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على التنبؤ بالمشكلات المحتملة والتعامل معها بكفاءة، مقارنة بتلك التي تعتمد على أساليب تقليدية أو ردود أفعال غير مخططة.

وأشارت النتائج كذلك إلى وجود تفاوت واضح بين شركات التطوير العقاري في مستوى تطبيق منهجيات إدارة المخاطر، حيث تعتمد بعض الشركات على أطر متكاملة تشمل تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها ووضع خطط الاستجابة لها، بينما تفتقر شركات أخرى إلى هذا التكامل، مما يؤثر سلباً على أدائها وقدرتها على مواجهة التحديات. كما برزت أهمية دعم الإدارة العليا في تبني ثقافة إدارة المخاطر، حيث تبين أن الالتزام المؤسسي يعزز من فعالية تطبيق هذه المنهجيات ويضمن دمجها في جميع مراحل المشروع العقاري، بدءاً من التخطيط وحتى التنفيذ والتسليم.

كما أكدت الدراسة أن من أبرز المخاطر التي تواجه مشاريع التطوير العقاري في مدينة الرياض تتمثل في تقلبات السوق، وارتفاع تكاليف المواد، والتغيرات في الأنظمة والتشريعات، إضافة إلى المخاطر التشغيلية المرتبطة بإدارة المشاريع. وقد أظهرت النتائج أن استخدام أدوات تحليل المخاطر الحديثة، مثل التحليل الكمي والنوعي، يساهم بشكل كبير في تقليل آثار هذه المخاطر وتحسين جودة القرارات الاستثمارية. علاوة على ذلك، فإن الاعتماد على نظم معلومات متقدمة يسهل عملية رصد المخاطر بشكل مستمر ويعزز من سرعة الاستجابة لها.

أبرزت الدراسة أهمية التدريب وبناء القدرات البشرية في مجال إدارة المخاطر، حيث تبين أن نقص الكفاءات المتخصصة يعد من أبرز التحديات التي تواجه الشركات. كما أن نشر الوعي بثقافة إدارة المخاطر بين العاملين يساهم في تحسين الأداء العام وتقليل الأخطاء، ويعزز من قدرة الفرق على التعامل مع الأزمات بمرونة وفعالية.

إن نجاح مشاريع التطوير العقاري في مدينة الرياض يعتمد بشكل كبير على مدى تبني الشركات لمنهجيات إدارة المخاطر بشكل منهجي ومتكامل. وعليه، توصي الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق هذه المنهجيات من خلال تطوير السياسات الداخلية، وتبني

أفضل الممارسات العالمية، والاستثمار في التدريب والتقنيات الحديثة. كما توصي بزيادة التعاون بين الجهات التنظيمية والشركات لتوفير بيئة تنظيمية داعمة تسهم في تقليل المخاطر وتعزيز الاستقرار في القطاع العقاري.

تمثل هذه الدراسة إضافة علمية تسلط الضوء على أهمية إدارة المخاطر في قطاع حيوي يشهد نموًا متسارعًا، وتفتح المجال أمام دراسات مستقبلية يمكن أن تتناول جوانب أكثر تفصيلاً، مثل تأثير التحول الرقمي أو دور الذكاء الاصطناعي في تحسين إدارة المخاطر في مشاريع التطوير العقاري.

التوصيات

- ضرورة تبني إطار متكامل ومنهجي لإدارة المخاطر داخل شركات التطوير العقاري، بحيث يشمل جميع مراحل المشروع من التخطيط وحتى التسليم، مع التأكيد على توحيد الإجراءات والسياسات ذات الصلة.
- تعزيز دور الإدارة العليا في دعم وتفعيل ممارسات إدارة المخاطر، من خلال تبني ثقافة تنظيمية قائمة على الوعي بالمخاطر، وتشجيع اتخاذ القرارات المبنية على التحليل العلمي.
- الاهتمام بتطوير الكوادر البشرية من خلال تنفيذ برامج تدريبية متخصصة في مجال إدارة المخاطر، بما يساهم في رفع كفاءة العاملين وتحسين قدرتهم على التعامل مع التحديات المختلفة.
- استخدام الأدوات والتقنيات الحديثة في تحليل وتقييم المخاطر، مثل النماذج الكمية ونظم دعم القرار، بما يساعد على تحسين دقة التنبؤ بالمخاطر وتقليل آثارها السلبية.
- إنشاء وحدات أو إدارات مستقلة لإدارة المخاطر داخل الشركات، تكون مسؤولة عن متابعة وتقييم المخاطر بشكل مستمر، وضمان تطبيق السياسات والإجراءات المعتمدة.
- تعزيز استخدام نظم المعلومات والتقنيات الرقمية في رصد المخاطر وتحليلها، بما يتيح سرعة الاستجابة واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.
- العمل على تحسين قنوات الاتصال والتنسيق بين مختلف الإدارات داخل الشركة، لضمان تبادل المعلومات المتعلقة بالمخاطر بشكل فعال، وتقليل احتمالية حدوث أخطاء أو تأخير في المعالجة.
- ضرورة إجراء تقييم دوري وشامل للمخاطر المرتبطة بالمشاريع العقارية، مع تحديث خطط إدارة المخاطر بشكل مستمر بما يتناسب مع التغيرات في بيئة العمل.
- تعزيز التعاون بين شركات التطوير العقاري والجهات التنظيمية، بما يساهم في تطوير بيئة تنظيمية مستقرة وشفافة تقلل من حجم المخاطر القانونية والتشريعية.
- تشجيع إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تتناول موضوع إدارة المخاطر في القطاع العقاري، خاصة في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة، مثل استخدام الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة.

- العمل على إعداد قواعد بيانات شاملة للمخاطر السابقة والمحتملة، بحيث يمكن الاستفادة منها في تحسين عمليات التخطيط واتخاذ القرار في المشاريع المستقبلية.
- التركيز على إدارة المخاطر المالية بشكل خاص، من خلال وضع خطط بديلة لمواجهة تقلبات السوق وارتفاع التكاليف، بما يضمن استمرارية المشاريع وتحقيق أهدافها.

المراجع

- Abdellattif, D. H. (2025). Sustainability Risk Management and Financial Distress: The Moderating Role of Financial Performance in Saudi Firms. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/21/9401>
- Alexandra, L. (2025). SCENARIO PLANNING AND WHAT-IF ANALYSIS FOR MANAGING UNCERTAINTY IN COMPLEX INFRASTRUCTURE PROJECTS. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/392738261_SCENARIO_PLANNING_AND_WHAT-IF_ANALYSIS_FOR_MANAGING UNCERTAINTY_IN_COMPLEX_INFRASTRUCTURE_PROJECTS
- Aliroeva, Z. R. (2024). REAL ESTATE PROJECT MANAGEMENT. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/386889368_REAL_ESTATE_PROJECT_MANAGEMENT
- Alqahtani, N. (2025). Real Estate Refinancing. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/395488242_Real_Estate_Refinancing
- Alsadi, N. (2021). The Impact of Risk Management Practices on the Performance of Construction Projects. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/351384128_The_Impact_of_Risk_Management_Practices_on_the_Performance_of_Construction_Projects
- Alshihri, S. (2022). Risk Factors That Lead to Time and Cost Overruns of Building Projects in Saudi Arabia. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/361529907_Risk_Factors_That_Lead_to_Time_and_Cost_Overruns_of_Building_Projects_in_Saudi_Arabia#:~:text=The%20relative%20importance-index%20\(RII\)%2C%20and%20Risk%20Importance%20\(RI\)%20were,is%20concluded%20that%20](https://www.researchgate.net/publication/361529907_Risk_Factors_That_Lead_to_Time_and_Cost_Overruns_of_Building_Projects_in_Saudi_Arabia#:~:text=The%20relative%20importance-index%20(RII)%2C%20and%20Risk%20Importance%20(RI)%20were,is%20concluded%20that%20)
- Bilokon, A. (2024). ORGANIZATION OF REAL ESTATE DEVELOPMENT PROJECTS. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/380024735_ORGANIZATION_OF_REAL_ESTATE_DEVELOPMENT_PROJECTS
- Björnsdottir, S. H. (2022). Benchmarking ISO Risk Management Systems to Assess Efficacy and Help Identify Hidden Organizational Risk. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/9/4937>
- Dhurat, S. (2024). Decision Theory and Real Estate Investment: Maximizing Returns Through Informed Choices. Retrieved from <https://mchi.net/decision-theory-and-real-estate-investment-maximizing-returns-through-informed-choices/>
- E.O, O. (2025). Development of real estate information management system. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/397215304_Development_of_real_estate_information_management_system
- Galtsova, O. (2023). THE ROLE OF DEVELOPMENT COMPANIES IN THE REAL ESTATE MARKET OF UKRAINE. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/373892494_THE_ROLE_OF_DEVELOPMENT_COMPANIES_IN_THE_REAL_ESTATE_MARKET_OF_UKRAINE
- Goswami, V. (2024). The Effectiveness of Risk Management in Project Success. Retrieved from <https://digitalcommons.harrisburgu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1053&context=dandt>
- Han, S. (2024). A Study of Administrative Regulations on Real Estate Project Finance and Recent PF Market Issues. Retrieved from

- https://www.researchgate.net/publication/384326001_A_Study_of_Administrative_Regulations_on_Real_Estate_Project_Finance_and_Recent_PF_Market_Issues
- Harney, B. (2024). Systems theory. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/377150769_Systems_theory
- Hoffman-Miller. (2024). Contingency theory. Retrieved from <https://www.ebsco.com/research-starters/social-sciences-and-humanities/contingency-theory>
- Hui, L. (2023). Project Risk Management for Real Estate Companies Under the New Policy. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/371488608_Project_Risk_Management_for_Real_Estate_Companies_Under_the_New_Policy
- Ibragimova, E. I. (2025). RESEARCH ON KNOWLEDGE MANAGEMENT IN REAL ESTATE PROJECT PLANNING. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/392252381_RESEARCH_ON_KNOWLEDGE_MANAGEMENT_IN_REAL_ESTATE_PROJECT_PLANNING
- Liu, J. (2024). Study on the Influencing Factors of Financing Ability of Real Estate Listed Companies. Retrieved from http://researchgate.net/publication/387415570_Study_on_the_Influencing_Factors_of_Financing_Ability_of_Real_Estate_Listed_Companies
- MEED Editorial. (2025). Saudi Arabia's housing boom risks leaving citizens behind. Retrieved from <https://www.meed.com/saudi-arabias-housing-boom-risks-leaving-citizens-behind#:~:text=Financing%20difficulties,reach%20for%20many%20young%20families.&text=Saudi%20Arabia%20is%20opening%20its,after%20domestic%20needs%20are%20met.>
- Mwaita, S. S. (2022). Intra-Company Loans in Foreign Direct Investment and Performance of Real Estate Development Projects in Kenya. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/367242909_Intra-Company_Loans_in_Foreign_Direct_Investment_and_Performance_of_Real_Estate_Development_Projects_in_Kenya
- Mwaita, S. S. (2023). Intra-Company Loans in Foreign Direct Investment and Performance of Real Estate Development Projects in Kenya. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/368610242_Intra-Company_Loans_in_Foreign_Direct_Investment_and_Performance_of_Real_Estate_Development_Projects_in_Kenya
- Njoroge, G. M. (2021). Financing Options and Growth Rate of Real Estate Development Companies in Kenya. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/355673978_Financing_Options_and_Growth_Rate_of_Real_Estate_Development_Companies_in_Kenya
- Oke, A. E. (2023). Risk Management Practice in Saudi Arabia. Retrieved from [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-35557-8_5#:~:text=An%20early%20study%20by%20Strutt,et%20al.%2C%202007\).](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-35557-8_5#:~:text=An%20early%20study%20by%20Strutt,et%20al.%2C%202007).)
- Oke, A. E. (2023). Risk Management Practice in Saudi Arabia. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/372666710_Risk_Management_Practice_in_Saudi_Arabia

- Peiser, R. (2025). 40 Years of Real Estate Development history and its Implications for Real Estate Research in Africa. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/396831763_40_Years_of_Real_Estate_Development_history_and_its_Implications_for_Real_Estate_Research_in_Africa
- Shahid, H. (2024). Sustainability reporting in construction and real estate sector: A conceptualization and a review of existing literature. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652624033353>
- Simpson, O. (2021). Risk Management Practices Within the Real Estate Sector; a Case Study of Knight Frank. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/373103293_RISK_MANAGEMENT_PRACTICES_WITHIN_THE_REAL_ESTATE_SECTOR_A_CASE_STUDY_OF_KNIGHT_FRANK#:~:text=Content%20may%20be%20subject%20to%20copyright.&text=ESTATE%20SECTOR;%20A%20CASE%20STUDY%20OF%20KNIGHT%20FRANK.&
- Spak, M. (2023). Risk Management on Concrete Structures as a Tool for the Control of Construction Efficiency. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/371619045_Risk_Management_on_Concrete_Structures_as_a_Tool_for_the_Control_of_Construction_Efficiency
- Tristancho, C. (2025). PMBOK: The Project Management Body of Knowledge Explained. Retrieved from <https://www.projectmanager.com/blog/project-management-body-of-knowledge-pmbok-a-quick-guide>
- Ullah, N. (2023). Effects of Project Failure Towards Stakeholders: A Review of Literature. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/374234742_Effects_of_Project_Failure_Towards_Stakeholders_A_Review_of_Literature
- Ullah, S. (2024). Risk identification techniques for international contracting projects by construction professionals using factor analysis. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2090447924000303>
- Wang, J. (2025). Optimization and Practice of Project Management Models in Real Estate Development. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/389736549_Optimization_and_Practice_of_Project_Management_Models_in_Real_Estate_Development
- Wyrwoll, M. (2025). Profitability indicators for performance measurement in real estate development. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/394469794_Profitability_indicators_for_performance_measurement_in_real_estate_development

الملاحق

الموضوع: طلب تحكيم استبيان بحثي

الدكتور / المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أتمنى أن تكونوا بخير وبأفضل حال.

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في إدارة أعمال، وأعمل حالياً على بحث بعنوان "تطبيق منهجيات إدارة المخاطر في مشاريع التطوير العقاري دراسة تطبيقية على شركات التطوير العقاري في مدينة الرياض"، وذلك كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

أتوجه إليكم بهذا الطلب لأستفيد من خبراتكم القيمة في تحكيم الاستبيان الخاص ببحثي. أرفق لكم نسخة من الاستبيان، وأرجو منكم التكرم بمراجعتها وإبداء ملاحظاتكم واقتراحاتكم حول مدى دقة وملاءمة العبارات المطروحة لقياس الأهداف المرجوة من الدراسة كما أرجو منكم اقتراح أي تعديلات ترونها مناسبة سواء بإعادة صياغة العبارات، أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة. أشكركم جزيل الشكر على وقتكم وجهودكم، وأتطلع إلى تلقي ملاحظاتكم القيمة.

مع خالص التقدير والاحترام..

م. فيصل حسن الدوسري

طالب ماجستير إدارة أعمال

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد/..... المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في إدارة الأعمال، وأعمل حالياً على بحث بعنوان "تطبيق منهجيات إدارة المخاطر في مشاريع التطوير العقاري دراسة تطبيقية على شركات التطوير العقاري في مدينة الرياض"، كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال. ونظراً لأهمية آرائكم القيمة، أرجو منكم التفضل بالإجابة على هذا الاستبيان وأكد لكم أن إجاباتكم ستكون محل تقدير كبير وستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. لذا أرجو أن تكون إجاباتكم دقيقة وصادقة قدر الإمكان للمساهمة في تحقيق نتائج دقيقة.

شاكر لكم حسن تعاونكم

م . فيصل حسن الدوسري

طالب ماجستير إدارة أعمال

كلية الإدارة جامعة ميدأوشن

المشرفين

أ.د. الفيصّل عبد الحميد محمد

أ.د. فايز علي جراد

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

الاستبانة

الإجابة					الأسئلة
					١- الأسئلة العامة
60+	50-60	40-50	30-40	20-30	العمر
			أنثى	ذكر	الجنس
دكتوراه	ماجستير	شهادة عليا	درجة البكالوريوس	شهادة الدراسة الثانوية	الدرجة العلمية
					٢- أسئلة الإستبيان
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تقوم الشركة بتحديد المخاطر المحتملة قبل بدء المشروع
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم تحليل المخاطر بشكل منهجي ومنظم
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تعتمد الشركة على بيانات دقيقة في تقييم المخاطر
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يساعد تحديد المخاطر المبكر في تقليل تأثيرها على المشروع
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تتبنى الشركة استراتيجيات واضحة للتعامل مع المخاطر
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم وضع خطط بديلة لمواجهة المخاطر المحتملة
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم استراتيجيات إدارة المخاطر في تقليل الخسائر
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تساعد المعالجات الفعالة للمخاطر في استمرارية المشروع
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تقوم الشركة بمتابعة المخاطر بشكل مستمر خلال تنفيذ المشروع

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تتوفر آليات رقابية فعالة لرصد التغيرات في المخاطر
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم تحديث خطط إدارة المخاطر بشكل دوري
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تساعد نظم الرقابة في تقليل الانحرافات في المشروع
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم إدارة المخاطر في تحقيق أهداف المشروع
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يساعد تطبيق منهجيات إدارة المخاطر في الالتزام بالجدول الزمني
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تقل التكاليف غير المتوقعة عند تطبيق إدارة المخاطر
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تتحسن جودة مخرجات المشروع نتيجة إدارة المخاطر
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أرى أن تطبيق منهجيات إدارة المخاطر يسهم بشكل مباشر في نجاح مشاريع التطوير العقاري

➤ <https://forms.gle/BFLBB78kmz4x8zU86>

Abstract

This study aims to identify the extent to which risk management methodologies are applied in real estate development projects, focusing on real estate development companies in Riyadh. This is achieved through analyzing current practices and evaluating their effectiveness in mitigating risks and improving project performance. The study also sought to identify the most prominent types of risks facing this sector and to measure the impact of applying risk management methodologies on the success and sustainability of real estate projects. The study adopted a descriptive-analytical approach, using a questionnaire as the primary data collection tool. The sample consisted of 262 employees from various administrative and technical levels working in real estate development companies in Riyadh. The data were analyzed using appropriate statistical methods to draw conclusions and interpret the findings. The results showed a moderate to high level of application of risk management methodologies in real estate development companies, with variations among companies in the degree of commitment and integration in applying these methodologies. The results also indicated that the most prominent risks facing projects are financial risks, market volatility, regulatory changes, and operational risks. The results also confirmed that the systematic application of risk management methodologies contributes to improving the quality of decision-making, reducing potential losses, and increasing the chances of project success. In light of these findings, the study recommended the adoption of an integrated risk management framework within companies, strengthening senior management support for this approach, investing in human resource training, utilizing modern technologies in risk analysis, establishing specialized departments for continuous risk monitoring, and enhancing cooperation with regulatory bodies to ensure a stable work environment.

Keywords: Risk management, real estate development, real estate projects, Riyadh, risk analysis, decision-making, sustainability.

Midocean University

College of Management

Master of Business Administration



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

Prepared by the student/

EN. FAISAL HASAN AL DOSARY

University ID/

252001316

Supervisor/

Dr. Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

Dr. Fayez Jarad

Year

٢٠٢٦