

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة مخاطر



أثر إدارة المخاطر التنظيمية على الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية: دراسة ميدانية على مشاريع رؤية 2030 العقارية.

إعداد الطالب/

محمد علي غزواني

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي:2026

3.....	مقدمة:
3.....	مشكلة الدراسة
4.....	أهداف الدراسة
.....	أسئلة الدراسة
.....	فروض الدراسة
.....	أهمية الدراسة
6.....	الدراسات السابقة:
16	المنطلقات النظرية للدراسة:
16	المنهجية وطرق البحث:
.....	مجتمع وعينة الدراسة
.....	مصادر جمع البيانات
.....	أداة الدراسة
.....	الأساليب الإحصائية المستخدمة
.....	حدود الدراسة
25	المراجع:

مقدمة:

تُمثّل إدارة المخاطر في العصر الراهن أحد أبرز المرتكزات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمات المعاصرة في مختلف القطاعات لضمان استمراريته وتحقيق أهدافها في بيئات أعمال تتسم بالتعقيد وعدم اليقين والتغير المتسارع. وقد تطور مفهوم إدارة المخاطر من كونه مجرد وظيفة رقابية تقليدية تُعنى بالتعامل مع الأزمات بعد وقوعها إلى منظومة استباقية شاملة تتكامل مع الاستراتيجية المؤسسية وتُساهم في صنع القرار وتعزيز الفاعلية التنظيمية، إذ أكدت الأدبيات الإدارية الحديثة أن المنظمات التي تتبنى إطاراً متكاملًا لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات والحفاظ على ميزتها التنافسية (Adeniran et al, 2024).

وتكتسب إدارة المخاطر التنظيمية أهمية خاصة في القطاع العقاري بالنظر إلى طبيعة هذا القطاع التي تتسم بضخامة الاستثمارات وطول دورة حياة المشاريع وتعدد الأطراف المعنية وتشابك المتطلبات التنظيمية والفنية، وهو ما يجعل عمليات تحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها ومراقبتها ضرورة حتمية وليست خياراً إدارياً. وقد أوضحت الدراسات أن التكامل بين أدوات إدارة المخاطر والعمليات التجارية في قطاع العقارات المؤسسية يُعزّز القدرة على اتخاذ قرارات استباقية ويُحسّن كفاءة العمليات التشغيلية ويدعم التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى (Battisti et al, 2020) كما أثبتت الأدبيات أن تطبيق إدارة المخاطر يُساهم إسهاماً جوهرياً في تحقيق الفاعلية التنظيمية حين يُدمج مع القدرات الجوهرية للمنظمة ويُمارس بشكل منهجي ومستمر (حمدان والبشاشة، 2024).

وبالتوازي مع تنامي أهمية إدارة المخاطر، يشهد العالم اهتماماً متصاعداً بمفهوم الاستدامة بوصفه إطاراً شاملاً يسعى إلى تحقيق التوازن بين الأبعاد البيئية والاجتماعية والاقتصادية في ممارسات المنظمات وأنشطتها. وفي قطاع العقارات تحديداً، لم تعد الاستدامة مجرد توجه اختياري بل أضحت مطلباً تنظيمياً واستثمارياً تفرضه التشريعات الوطنية والدولية وتوقعات أصحاب المصلحة والمستثمرين، حيث تتزايد الضغوط على الشركات العقارية لتبني معايير البناء الأخضر والإفصاح عن أدائها البيئي والاجتماعي (Matemilola & Muraina, 2023).

ويبرز التقاطع بين إدارة المخاطر التنظيمية والالتزام بمعايير الاستدامة العقارية بوصفه مساحة بحثية واعدة تستوجب الدراسة والتحليل، إذ إن الاستدامة ذاتها أصبحت تُصنّف كفاءة من فئات إدارة المخاطر

في القطاع العقاري، وأن المنظمات التي تُخفق في دمج اعتبارات الاستدامة ضمن أطر إدارة المخاطر لديها تُعرّض نفسها لمخاطر تنظيمية ومالية وسمعية متزايدة (Brodowicz, 2025).

وانطلاقاً مما سبق، تأتي هذه الدراسة لتتناول أثر إدارة المخاطر التنظيمية بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) على الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية في مشاريع رؤية 2030 العقارية، ساعيةً إلى تقديم إسهام علمي وعملي يُثري الأدبيات الإدارية العربية في هذا المجال البحثي الناشئ، ويُزوّد صانعي القرار في المشاريع العقارية الكبرى بأدلة تطبيقية تُعينهم على توظيف إدارة المخاطر التنظيمية كآلية فاعلة لتعزيز الالتزام بمعايير الاستدامة وتحقيق المستهدفات الوطنية الطموحة.

مشكلة الدراسة

يشهد القطاع العقاري في المملكة العربية السعودية تحولات جوهرية غير مسبقة في ظل مستهدفات رؤية 2030 التي أولت هذا القطاع أهمية استراتيجية بالغة، إذ يُعدّ أحد الركائز الأساسية للتنويع الاقتصادي وتعزيز جودة الحياة ورفع نسبة تملك المساكن إلى 70% بحلول عام 2030. وقد أفرزت هذه التحولات مشاريع عقارية ضخمة ذات طابع تنموي شامل، كمشروع نيوم وروشن والبحر الأحمر والقدية والشركة الوطنية للإسكان، وهي مشاريع تتسم بتعقيد بيئاتها التشغيلية وتعدد أصحاب المصلحة وضخامة حجم الاستثمارات وتشابك المتطلبات التنظيمية والبيئية والاجتماعية. غير أن هذا الطموح التنموي المتسارع يُواجه بتحديات متصاعدة تتعلق بكيفية تحقيق التوازن بين تسريع وتيرة التنفيذ من جهة، والالتزام بمعايير الاستدامة العقارية بأبعادها البيئية والاجتماعية والاقتصادية ومعايير الحوكمة من جهة أخرى.

وتبرز المشكلة البحثية في أن كثيراً من المشاريع العقارية الكبرى تتعامل مع إدارة المخاطر التنظيمية بوصفها وظيفة إدارية منفصلة عن منظومة الاستدامة، مما يُفضي إلى فجوة واضحة بين ممارسات إدارة المخاطر ومتطلبات الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية. وقد أشارت دراسة (Walraven, Wattamwar & Curzi, 2025) إلى أن الاستدامة لم تعد مجرد خيار تطوعي بل أصبحت فئة أساسية من فئات إدارة المخاطر في قطاع العقارات المؤسسية، فيما أكدت دراسة (Brodowicz, 2025) أن أكثر من

ثلث الشركات العقارية المستطلعة لا تزال غير واضحة في موقفها من توظيف الاستثمار المسؤول كأداة لإدارة المخاطر، كما كشفت عن ممارسات واسعة للغسل الأخضر تُقوّض جدية الالتزام بمعايير الاستدامة. وعلى الصعيد المحلي، أوضحت دراسة (البلوي وغيث، 2021) أن واقع تطبيق آليات الحوكمة في مؤسسات القطاع العام السعودي . بما فيها وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان . لا يزال ضعيفاً مقارنة بالمعايير المثلى، مما ينعكس سلباً على إدارة مخاطر العمل المؤسسي، بينما أثبتت دراسة (حمدان والبشاشة، 2024) وجود أثر جوهري لإدارة المخاطر في تحقيق الفاعلية التنظيمية، مما يؤكد الحاجة إلى دراسة هذا الأثر في سياق الاستدامة العقارية تحديداً.

وتتعمق المشكلة حين نُدرك أن القطاع العقاري السعودي يخضع لمتطلبات تنظيمية متزايدة التعقيد تفرضها الهيئة العامة للعقار والجهات الرقابية ذات العلاقة، في ظل توجه المملكة نحو تبني معايير البناء الأخضر والشهادات الدولية مثل LEED و BREEAM ومبادرة السعودية الخضراء، وهو ما يستلزم منظومة إدارة مخاطر تنظيمية متكاملة قادرة على التعرف المنهجي على المخاطر البيئية والاجتماعية والتنظيمية وتقييمها والاستجابة لها ومراقبتها بشكل مستمر. وقد أكدت دراسة (Battisti et al., 2020) أن غياب التكامل بين البيانات الضخمة وإدارة المخاطر في العمليات التجارية يُضعف القدرة على اتخاذ قرارات استباقية فعّالة في قطاع العقارات المؤسسية، فيما نبّهت دراسة (Adeniran et al., 2024) إلى أن إدارة المخاطر الاستراتيجية لا تكتمل فاعليتها إلا بدمجها مع استراتيجية الأعمال وأهداف الامتثال التنظيمي.

ومما يُعزّز الإشكالية البحثية أن الأدبيات العربية والسعودية تقتصر إلى دراسات تطبيقية تربط بشكل مباشر بين إدارة المخاطر التنظيمية بأبعادها الأربعة (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) والالتزام بمعايير الاستدامة العقارية في سياق المشاريع التنموية الكبرى. وهذه الفجوة المعرفية تُشكّل مبرراً علمياً وعملياً جوهرياً لإجراء هذه الدراسة التي تسعى إلى سدّ هذا النقص من خلال دراسة ميدانية على مشاريع رؤية 2030 العقارية. وعليه يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر إدارة المخاطر التنظيمية بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) على الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية في مشاريع رؤية 2030 العقارية بالمملكة العربية السعودية؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر إدارة المخاطر التنظيمية بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) على الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية في مشاريع رؤية 2030 العقارية بالمملكة العربية السعودية.

ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على مستوى تطبيق إدارة المخاطر التنظيمية بأبعادها الأربعة (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) في مشاريع رؤية 2030 العقارية.
2. قياس مستوى الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية (البيئية، والاجتماعية، والاقتصادية، والحوكمة) في مشاريع رؤية 2030 العقارية.
3. تحليل أثر بُعد تحديد المخاطر على الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية في مشاريع رؤية 2030 العقارية.
4. تحليل أثر بُعد تقييم المخاطر على الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية في مشاريع رؤية 2030 العقارية.
5. تحليل أثر بُعد الاستجابة للمخاطر على الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية في مشاريع رؤية 2030 العقارية.
6. تحليل أثر بُعد مراقبة المخاطر على الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية في مشاريع رؤية 2030 العقارية.
7. استكشاف مدى مساهمة التكامل بين إدارة المخاطر التنظيمية ومعايير الاستدامة العقارية في تحقيق المستهدفات الاستراتيجية لرؤية 2030 في القطاع العقاري.

ثانياً: أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي

ما أثر إدارة المخاطر التنظيمية بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) على الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية في مشاريع رؤية 2030 العقارية بالمملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية

1. ما مستوى تطبيق إدارة المخاطر التنظيمية بأبعادها الأربعة (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) في مشاريع رؤية 2030 العقارية؟
2. ما مستوى الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية (البيئية، والاجتماعية، والاقتصادية، والحوكمة) في مشاريع رؤية 2030 العقارية؟
3. ما أبرز التحديات التي تواجه التكامل بين إدارة المخاطر التنظيمية ومعايير الاستدامة العقارية في مشاريع رؤية 2030؟

فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر التنظيمية بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) على الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية في مشاريع رؤية 2030 العقارية.

الفرضيات الفرعية

H_0-1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد تحديد المخاطر على الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية في مشاريع رؤية 2030 العقارية.

H_0-2 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد تقييم المخاطر على الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية في مشاريع رؤية 2030 العقارية.

3-H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد الاستجابة للمخاطر على الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية في مشاريع رؤية 2030 العقارية.

4-H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد مراقبة المخاطر على الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية في مشاريع رؤية 2030 العقارية.

رابعاً: أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (النظرية)

1. تُسهم هذه الدراسة في سد فجوة معرفية واضحة في الأدبيات العربية والعالمية من خلال الربط النظري بين مفهومي إدارة المخاطر التنظيمية ومعايير الاستدامة العقارية ضمن إطار تكاملي واحد، وهو ما أشارت الدراسات السابقة إلى ندرته خاصة في السياق العربي والسعودي.
2. تُقدّم الدراسة نموذجاً نظرياً يوضّح العلاقة السببية بين أبعاد إدارة المخاطر التنظيمية الأربعة (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) والالتزام بمعايير الاستدامة العقارية، مما يُثري النظريات الإدارية المتعلقة بإدارة المخاطر ونظريات الاستدامة المؤسسية.
3. تُسهم الدراسة في توسيع نطاق تطبيق نظريات إدارة المخاطر المؤسسية مثل إطار COSO ونظرية أصحاب المصلحة على القطاع العقاري في بيئة المشاريع الضخمة والتنمية، مما يفتح آفاقاً جديدة للبحث الأكاديمي.

الأهمية العملية (التطبيقية)

1. تُزوّد الدراسة القيادات التنفيذية والمديرين في المشاريع العقارية الكبرى ضمن رؤية 2030 (نيوم، القدية، مشروع البحر الأحمر، روشن وغيرها) بأدلة تطبيقية حول كيفية توظيف إدارة المخاطر التنظيمية لتعزيز مستوى الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية.
2. تُساعد نتائج الدراسة الشركات العقارية العاملة في المملكة على تطوير سياساتها وإجراءاتها المتعلقة بإدارة المخاطر بما يتوافق مع متطلبات الاستدامة، مما ينعكس إيجاباً على أدائها المؤسسي وتنافسيتها في السوق.

3. تُقدّم الدراسة توصيات عملية تُساعد الجهات التنظيمية والرقابية (مثل الهيئة العامة للعقار ووزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان) على تطوير أطر تنظيمية فعّالة تربط بين إدارة المخاطر ومعايير الاستدامة في القطاع العقاري.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

دراسة (الدباغ وصبيح، 2023): "تلبية النظام المحاسبي الموحد لمتطلبات معايير محاسبة الاستدامة: دراسة نظرية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة محاسبة الاستدامة والمعايير الدولية الصادرة عنها بأبعادها (البيئية، والاجتماعية، والاقتصادية) وعلى مدى ملائمة النظام المحاسبي الموحد لتطبيق معايير محاسبة الاستدامة في القطاع النفطي العراقي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي النظري من خلال الاستعانة بمصادر الأدبيات المحاسبية ذات الصلة من الدوريات العلمية والكتب والمصادر الرصينة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن محاسبة الاستدامة ذات فائدة وأهمية كبيرة حيث تستخدمها الوحدات لتحقيق الاستدامة عن طريق تكييف معلومات المحاسبة المالية وتوسيعها لتغطي أبعاد الاستدامة كافة، كما تبيّن وجود صعوبة في الإفصاح عن الاستدامة ضمن القوائم المالية لأنها تُعدّ وفق المبادئ والمعايير المحاسبية المتعارف عليها والتي يكون فيها الإفصاح عن المعلومات مقيداً. وأوصت الدراسة بحث القطاع النفطي في العراق على الالتزام بمعايير الاستدامة وأبعادها وتكييف عمله وفقها، وبالإفصاح عن أدائه المستدام من خلال التقارير المالية وتقارير الإنجاز السنوية، كما أوصت بتحديث النظام المحاسبي الموحد الخاص بالقطاع النفطي وفق معايير الاستدامة.

دراسة (القيسي والحسيناوي والسليماوي، 2024): "رؤية مقترحة لتطبيق معايير استدامة الخدمات الترفيهية: المدن الاستثمارية الجديدة أنموذجاً"

هدفت الدراسة إلى التعرف على إمكانية التكامل بين معايير استدامة الخدمات الترفيهية بأبعادها (الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية) ومستوى تنفيذها ضمن المدن الاستثمارية الجديدة في العراق، فضلاً

عن التعرف على مستوى التكامل بين القطاعين العام والاستثماري لتعزيز واقع الفعاليات الترفيهية المستدامة وفق خطة أهداف التنمية المستدامة 2015-2030. واستخدمت الدراسة الأسلوب الوصفي المعزز بالمتغيرات الكمية من خلال اعتماد البيانات والإحصائيات الصادرة من الجهات الرسمية والنشرات الحكومية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الاستثمار بالمدن المستحدثة يُسهم في تقديم خدمات بنية تحتية صديقة للبيئة ويحد من التلوث البيئي، مما يشجع على الاستدامة ويحقق مبدأ المساواة والعدالة الاجتماعية والتنمية الاقتصادية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص في تطبيق معايير الاستدامة ضمن المدن الاستثمارية الجديدة، وتوفير آليات رقابية فعّالة لضمان الالتزام بمعايير الاستدامة البيئية والاجتماعية.

دراسة (ندا ومنصور وسعودي وعبدالرحيم، 2025): "تقييم معايير ومؤشرات الاستدامة المؤسسية ببعض الأندية الرياضية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تقييم معايير ومؤشرات الاستدامة المؤسسية بأبعادها (الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية) في بعض الأندية الرياضية بجمهورية مصر العربية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوب الدراسات المسحية، وتكوّن مجتمع البحث من الأندية الرياضية الكبرى في مصر والبالغ عددها (119) نادياً، حيث تم سحب عينة البحث بالطريقة الطبقية العشوائية من (7) أندية رياضية كبرى بلغ عدد أفرادها (300) فرد من مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين وإدارات التسويق والاستثمار والجهاز الفني والإداري، واستُخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وأشارت أهم النتائج إلى ضعف مستوى تطبيق معايير ومؤشرات الاستدامة المؤسسية في الأندية الرياضية، وتغليب الجانب الاقتصادي على الجانب الاجتماعي عند تطبيق النظم والآليات الاقتصادية في المشروعات الاستثمارية، وعدم القدرة على تعزيز قدرة الأنظمة البيئية على التكيف ومواجهة المخاطر. وأوصت الدراسة بضرورة تبني نهج متكامل لتطبيق معايير الاستدامة المؤسسية يشمل الأبعاد الثلاثة بشكل متوازن.

دراسة (حمدان والبشايشة، 2023): "أثر تطبيق إدارة المخاطر في تحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال القدرات الجوهرية متغير وسيط: دراسة ميدانية شركات الأدوية الأردنية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر) على تحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال القدرات الجوهرية

كمتغير وسيط في شركات الأدوية الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في شركات الأدوية الأردنية، وطُوِّرت استبانة وُزِّعت على مجتمع الدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المخاطر في تحقيق الفاعلية التنظيمية، وأن القدرات الجوهرية تلعب دوراً وسيطاً في هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بالاهتمام بتعزيز القدرات الجوهرية في شركات الأدوية بوصفها آلية تُعظّم أثر إدارة المخاطر على الفاعلية التنظيمية، والاستمرار في تطوير منظومة إدارة المخاطر بشكل شامل ومتكامل.

دراسة (حمدان والبشاشة، 2024): "أثر تطبيق إدارة المخاطر في تحقيق الفاعلية التنظيمية في شركات الأدوية الأردنية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر) على الفاعلية التنظيمية في شركات الأدوية الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من (400) فرد من العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في شركات الأدوية الأردنية المستجيبة، وتم تطوير استبانة بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل منها (372) استبانة، واستُخدِمت الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V26) لاختبار الفرضيات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تطبيق إدارة المخاطر والفاعلية التنظيمية في شركات الأدوية الأردنية جاء بدرجة مرتفعة، كما دلّت النتائج على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المخاطر في الفاعلية التنظيمية. وأوصت الدراسة بالاستمرار في المحافظة على المستوى المرتفع لتطبيق إدارة المخاطر والفاعلية التنظيمية في شركات الأدوية الأردنية، والعمل على نقل هذه التجربة الناجحة إلى قطاعات أخرى.

دراسة (الطراونة والحاك، 2023): "أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على فاعلية إدارة المخاطر في ظل بيئة الثقافة التنظيمية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها (البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو) على فاعلية إدارة المخاطر في ظل بيئة الثقافة التنظيمية كمتغير معدّل في البنوك التجارية الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت عينة الدراسة من العاملين في البنوك التجارية الأردنية، واستُخدِمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات. وتوصلت

نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن على فاعلية إدارة المخاطر، وأن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً معدّلاً في تعزيز هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني البنوك التجارية الأردنية لبطاقة الأداء المتوازن كأداة استراتيجية لتعزيز فاعلية إدارة المخاطر، والعمل على بناء ثقافة تنظيمية داعمة لممارسات إدارة المخاطر.

دراسة (البلوي وغيث، 2021): "أثر تطبيق آليات الحوكمة على إدارة مخاطر العمل المؤسسي في القطاع العام"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق آليات الحوكمة بأبعادها (الشفافية، والمساءلة، والمشاركة) على إدارة مخاطر العمل المؤسسي في القطاع العام السعودي، بالتطبيق على وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بمدينة الرياض. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت عينة الدراسة من الموظفين الإداريين في الوزارة، واستُخدِمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع تطبيق الحوكمة في مؤسسات القطاع العام السعودي ضعيف مقارنة بمبادئ الحوكمة المثلى، وأن واقع تطبيق الشفافية والمساءلة والمشاركة جاء بمستوى متوسط، مع وجود محاولات لتطبيق مبادئ وأسس الحوكمة من جانب المسؤولين. وأوصت الدراسة بنشر ثقافة الحوكمة والتعريف بمبادئها وآليات تنفيذها من خلال عقد الاجتماعات والبرامج التدريبية، وتدعيم مبادئ تطبيق الحوكمة في مؤسسات القطاع العام السعودي، وتطوير الهياكل التنظيمية للإدارات المختلفة لاستيعاب الاتجاهات الإدارية الحديثة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة (Brodowicz, 2025): "Investment Risk Management: Contemporary Approaches to Responsible Investing in the Real Estate Market"

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية عمل الاستثمار العقاري المسؤول (RPI) كأداة للتخفيف من المخاطر في العقارات التجارية بأبعاده) المعايير البيئية، والاجتماعية، والحوكمة (ESG على قرارات الاستثمار العقاري في الشركات العقارية البولندية خلال فترات عدم استقرار السوق وتزايد المتطلبات التنظيمية. واستخدمت الدراسة منهجاً مختلطاً على ثلاث مراحل شمل البحث المكتبي لاستراتيجيات

(100) شركة عقارية بولندية كبرى، وإجراء مقابلات نوعية مع متخصصين في الصناعة، ومسح هاتفي (CATI) لعدد (54) شركة يعمل أغلبها في السوق البولندي منذ أكثر من 15 عاماً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أكثر من نصف المنظمات المستطلعة (53.7%) تعترف بالاستثمار العقاري المسؤول كنهج لإدارة المخاطر، إلا أن تطبيقه يتفاوت بين الشركات، كما أن الامتثال التنظيمي وكفاءة الطاقة والشهادات الرسمية كانت المحركات الرئيسية بينما حظيت الجوانب الاجتماعية باهتمام أقل، مع وجود ممارسات واسعة للغسل الأخضر (Greenwashing). وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الرقابة التنظيمية وتحسين تعليم المستثمرين وتوحيد مقاييس الاستدامة، ومواءمة الخطط الداخلية للشركات مع معايير ESG المتطورة لحماية سمعتها وتعظيم قيمة أصولها على المدى الطويل.

دراسة (Walraven, Wattamwar & Curzi, 2025): "Sustainability: The Risk Management Category"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الاستدامة وإدارة المخاطر في قطاع العقارات المؤسسية بأبعادها (المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة والمرونة (ESG+R) على الكفاءة التشغيلية وقيمة الأصول العقارية في ظل المتطلبات التنظيمية المتزايدة. واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي من خلال مراجعة الأطر التنظيمية وتحليل التشريعات المتعلقة بالاستدامة مثل لائحة الإفصاح عن التمويل المستدام الأوروبية (SFDR) وقواعد الإفصاح المناخي لهيئة الأوراق المالية الأمريكية (SEC) ومعايير أداء المباني المحلية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن دمج مبادرات ESG+R يُحسن الكفاءة التشغيلية ويؤدي إلى توفير التكاليف وتعزيز رضا المستأجرين وزيادة قيمة الأصول، وأن إدارة المخاطر المناخية الفعالة تتطلب تعاوناً عبر المستويات التنظيمية وتخطيطاً استراتيجياً لتحقيق أهداف الاستدامة وتحسين عوائد الاستثمار طويلة الأجل. وأوصت الدراسة بضرورة انخراط مالكي ومشغلي العقارات في إدارة مخاطر التحول المناخي والمخاطر المادية من الأعلى إلى الأسفل ومن الأسفل إلى الأعلى، وتبني أطر مثل فريق العمل المعني بالإفصاحات المالية المتعلقة بالمناخ (TCFD) ومعايير التقارير المالية الدولية (IFRS) لتقييم المخاطر.

دراسة (Matemilola & Muraina, 2023): "Sustainability and Sustainable Development in Real Estate Industry"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الاستدامة والتنمية المستدامة في صناعة العقارات بأبعادها (البيئية، والاجتماعية، والاقتصادية) على ممارسات التطوير العقاري المعاصرة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات والتحليل النظري للمفاهيم والممارسات المتعلقة بالاستدامة في القطاع العقاري كفصل ضمن موسوعة الإدارة المستدامة الصادرة عن سبرنغر. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التركيز على تكاليف رأس المال من خلال تغيير المباني القائمة وإعادة استخدامها يقلل التكاليف على المواد الخام والنفايات، وأن دمج معايير الاستدامة في القطاع العقاري يُعزّز القيمة طويلة الأجل للأصول ويُسهم في تحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي والحفاظ على البيئة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني ممارسات البناء الأخضر واعتماد معايير الاستدامة الدولية في مشاريع التطوير العقاري، وتعزيز الوعي لدى المطورين والمستثمرين العقاريين بأهمية الاستدامة كعامل رئيسي في تعظيم قيمة الأصول العقارية.

دراسة (Battisti, Shams, Sakka & Miglietta, 2020): "Big Data and Risk Management in Business Processes: Implications for Corporate Real Estate"

هدفت الدراسة إلى التعرف على التكامل بين البيانات الضخمة وإدارة المخاطر في العمليات التجارية بأبعاده (حجم البيانات، وتنوع البيانات، وسرعة البيانات) على العقارات المؤسسية (CRE) وإدارة العمليات التجارية (BPM). واستخدمت الدراسة المنهج المفاهيمي التحليلي من خلال عملية بناء التماسك النصي المركب، حيث اعتمدت بشكل كبير على الأدلة النظرية المنشورة في أدبيات التمويل المؤسسي وإدارة الأعمال. وتوصلت نتائج الدراسة إلى تقديم إطار مفاهيمي جديد للعقارات المؤسسية لتطوير رؤية استباقية حول الفوائد المحتملة لاستخدام البيانات الضخمة كاستراتيجية عمل، حيث وُجد أن هذا النهج يُعزّز عمليات صنع القرار ويُشجّع على إدارة أفضل للمخاطر مع تداعيات مهمة على إدارة العمليات التجارية. وأوصت الدراسة بضرورة استثمار الشركات العقارية في تقنيات البيانات الضخمة والتحليلات المتقدمة لتعزيز قدراتها في إدارة المخاطر وتحسين كفاءة العمليات، وأن أتمتة الأنشطة كثيفة البيانات وتحليلها يمكن أن يؤدي إلى كفاءة أفضل في إدارة المخاطر وتحسين العمليات.

دراسة (Adeniran, Abhulimen, Obiki–Osafiele, Osundare, Agu & Efunniyi, 2024): "Strategic Risk Management in Financial Institutions: Ensuring Robust Regulatory Compliance"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الطبيعة متعددة الأوجه لإدارة المخاطر الاستراتيجية بأبعادها (تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، وتخفيف المخاطر، ومراقبة المخاطر) على ضمان الامتثال التنظيمي القوي والحفاظ على الاستقرار المالي في المؤسسات المالية. واستخدمت الدراسة منهج المراجعة النظرية الشاملة (Review) من خلال تحليل الأطر التنظيمية الرئيسية بما في ذلك بازل III وقانون دود-فرانك وإرشادات الهيئة المصرفية الأوروبية ودراسة حالات تطبيقية ناجحة وأخرى فاشلة في إدارة المخاطر. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إطار إدارة المخاطر القوي يدمج جهود الامتثال مع استراتيجية الأعمال مما يضمن التزام المؤسسات بالتقويضات التنظيمية ومواءمة شهيتها للمخاطر مع أهدافها الاستراتيجية، وأن التكنولوجيا وتحليلات البيانات والرصد في الوقت الفعلي والأمن السيبراني تُعدّ عوامل تمكينية حاسمة لإدارة المخاطر الفعّالة. وأوصت الدراسة بتبني تقنيات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي لتعزيز قدرات إدارة المخاطر، وتعزيز التعاون في الصناعة وتبادل أفضل الممارسات، والاستثمار في تطوير الكوادر البشرية وبرامج التدريب للتعامل مع البيئات التنظيمية المعقدة.

الفجوة البحثية

من خلال الاستعراض التحليلي للدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، يتضح أن الأدبيات الإدارية قد تناولت إدارة المخاطر التنظيمية ومعايير الاستدامة كمكونات مستقلة في سياقات قطاعية متنوعة، إلا أنها لم تتناول العلاقة التكاملية المباشرة بينهما في القطاع العقاري بالشكل الكافي. فعلى صعيد إدارة المخاطر، ركّزت دراسة (حمدان والبشاشة، 2023؛ 2024) على أثرها في الفاعلية التنظيمية في قطاع الأدوية الأردني، بينما تناولت دراسة (الطراونة والحاك، 2023) علاقتها ببطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية، ودرست (البلوي وغيث، 2021) أثر آليات الحوكمة على إدارة المخاطر في القطاع العام السعودي، فيما بحثت دراسة (Adeniran et al., 2024) في إدارة المخاطر الاستراتيجية في المؤسسات المالية، ودراسة (Battisti et al., 2020) في العلاقة بين البيانات الضخمة وإدارة المخاطر في العقارات المؤسسية. أما على صعيد الاستدامة، فقد عالجت دراسة (الدباغ

وصبيح، 2023) معايير محاسبة الاستدامة في القطاع النفطي، وتناولت دراسة (القيسي والحسيناوي والسليماوي، 2024) استدامة الخدمات الترفيهية في المدن الاستثمارية، وبحثت دراسة (ندا ومنصور وسعودي وعبدالرحيم، 2025) في الاستدامة المؤسسية بالأندية الرياضية، بينما استعرضت دراسة (Matemilola & Muraina, 2023) الاستدامة في صناعة العقارات نظرياً، وربطت دراسة (Walraven et al., 2025) بين الاستدامة وإدارة المخاطر في العقارات المؤسسية، ودرست (Brodowicz, 2025) الاستثمار المسؤول كأداة لإدارة المخاطر في السوق العقاري البولندي. ويتبين من هذا الاستعراض أن الفجوة البحثية تتمثل في غياب دراسة تطبيقية تربط بشكل مباشر بين إدارة المخاطر التنظيمية بأبعادها الأربعة (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) كمتغير مستقل والالتزام بمعايير الاستدامة العقارية كمتغير تابع في سياق المشاريع العقارية التنموية الكبرى، وتحديدًا في البيئة السعودية ومشاريع رؤية 2030 العقارية التي تتسم بخصوصية فريدة من حيث حجمها وطموحها ومتطلباتها التنظيمية، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى سدّه من خلال تقديم إطار تحليلي ميداني يكشف عن طبيعة هذا الأثر وحجمه واتجاهه..

المنطلقات النظرية للدراسة:

مفهوم إدارة المخاطر التنظيمية

تُعَدُّ إدارة المخاطر التنظيمية من المفاهيم الإدارية المحورية التي حظيت باهتمام متزايد في الفكر الإداري المعاصر، ولا سيما في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئات الأعمال على المستويين المحلي والدولي. ويُشير مفهوم إدارة المخاطر التنظيمية إلى ذلك النظام المتكامل من العمليات والإجراءات والسياسات التي تتبناها المنظمة بشكل منهجي ومنظم للتعرف على المخاطر المحتملة التي قد تُهدد تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية، وتحليلها وتقييمها، ووضع الاستراتيجيات الملائمة للتعامل معها، ومتابعتها بشكل مستمر لضمان فاعلية الاستجابة لها. وقد عرّفها (Adeniran et al., 2024) بأنها عملية منهجية شاملة تتضمن تحديد المخاطر وتقييمها وتخفيفها ومراقبتها بما يُمكن المنظمة من التعامل مع تعقيدات المتطلبات التنظيمية ومواءمة شهيتها للمخاطر مع أهدافها الاستراتيجية. وتتجاوز إدارة المخاطر التنظيمية في مفهومها الحديث الإطار التقليدي المقتصر على المخاطر المالية والتشغيلية لتشمل المخاطر البيئية والاجتماعية والتنظيمية والسمعية، وهو ما أكدته دراسة (حمدان والبشاشة،

(2024) التي أوضحت أن إدارة المخاطر بمفهومها الشامل تُسهم إسهاماً جوهرياً في تحقيق الفاعلية التنظيمية حين تُمارَس بشكل منهجي ومتكامل مع البنية الاستراتيجية للمنظمة. وفي قطاع العقارات تحديداً، أشار (Battisti et al., 2020) إلى أن إدارة المخاطر في العقارات المؤسسية تحتاج إلى تكامل مع العمليات التجارية وأدوات التحليل المتقدمة لتعزيز القدرة على اتخاذ قرارات استباقية فعّالة في بيئة تتسم بالتعقيد وتعدد المتغيرات.

أبعاد إدارة المخاطر التنظيمية

تقوم إدارة المخاطر التنظيمية على أربعة أبعاد مترابطة ومتسلسلة تُشكّل دورة متكاملة ومستمرة، وهي:

تحديد المخاطر (Risk Identification): يُمثّل البُعد الأول والأساسي في منظومة إدارة المخاطر، ويُعرّف بأنه العملية المنهجية التي يتم من خلالها التعرف على جميع المخاطر المحتملة التي قد تؤثر سلباً على تحقيق أهداف المنظمة، سواء كانت مخاطر داخلية ناجمة عن العمليات والإجراءات والموارد البشرية، أو مخاطر خارجية مرتبطة بالبيئة التنظيمية والتشريعية والاقتصادية والبيئية. ويتضمن هذا البُعد استخدام أدوات متعددة كالعصف الذهني وقوائم المراجعة وتحليل السيناريوهات والاستفادة من الخبرات السابقة، بهدف إنشاء سجل شامل للمخاطر يُوثّق كل خطر محتمل ومصادره وخصائصه. وقد أكدت دراسة (البلوي وغيث، 2021) أن التحديد الدقيق للمخاطر يُعدّ نقطة الانطلاق الحقيقية لأي منظومة فعّالة لإدارة المخاطر المؤسسية.

تقييم المخاطر (Risk Assessment): يُعرّف بأنه العملية التحليلية التي يتم من خلالها تقدير احتمالية وقوع كل خطر من المخاطر المُحدّدة وتقدير حجم تأثيره المحتمل على المنظمة، ومن ثم ترتيب المخاطر وفقاً لأولويتها. ويعتمد هذا البُعد على أساليب التحليل الكمي والنوعي ومصفوفات المخاطر وأدوات المحاكاة، بما يُمكن المنظمة من تخصيص مواردها بكفاءة للتعامل مع المخاطر الأكثر خطورة وإلحاحاً. وقد أشارت دراسة (الطراونة والحايك، 2023) إلى أن استخدام أدوات تقييم الأداء كبطاقة الأداء المتوازن يُعزّز من فاعلية تقييم المخاطر من خلال توفير رؤية متعددة الأبعاد.

الاستجابة للمخاطر (Risk Response): يُعرّف بأنه مجموعة الاستراتيجيات والإجراءات التي تتخذها المنظمة للتعامل مع المخاطر المُقيّمة بهدف تقليل احتمالية وقوعها أو تخفيف أثرها أو نقلها إلى أطراف

أخرى أو قبولها وفقاً لطبيعتها ومستوى خطورتها. وتتضمن استراتيجيات الاستجابة أربعة خيارات رئيسية هي: تجنب الخطر، وتخفيف الخطر، ونقل الخطر، وقبول الخطر، ولكل استراتيجية ظروفها ومبرراتها التي تُحدّد في ضوء نتائج التقييم وشهية المنظمة للمخاطر. وقد أوضحت دراسة (حمدان والبشاشة، 2023) أن فاعلية الاستجابة للمخاطر تتعزز حين تتكامل مع القدرات الجوهرية للمنظمة وتُمارَس ضمن إطار مؤسسي داعم.

مراقبة المخاطر (Risk Monitoring): يُعرّف بأنه العملية المستمرة التي يتم من خلالها متابعة المخاطر المُحدّدة ورصد المخاطر الجديدة المحتملة، ومراجعة فاعلية استراتيجيات الاستجابة وتحديثها، وإعداد التقارير الدورية لأصحاب المصلحة والإدارة العليا بشأن حالة المخاطر. ويتضمن هذا البُعد إنشاء أنظمة إنذار مبكر ومؤشرات أداء رئيسية للمخاطر وآليات تصعيد واضحة، بما يضمن استمرارية فاعلية منظومة إدارة المخاطر واستجابتها للتغيرات. وقد أكدت دراسة (Adeniran et al., 2024) أن المراقبة المستمرة وإعداد التقارير المنتظمة يُعدّان عنصرين جوهريين في الحفاظ على الشفافية وتمكين الإدارة من اتخاذ قرارات استباقية.

ثانياً: الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية (المتغير التابع)

مفهوم الاستدامة العقارية

يُعدّ مفهوم الاستدامة العقارية من المفاهيم المتطورة التي نشأت من تقاطع مبادئ التنمية المستدامة مع ممارسات صناعة العقارات والتشييد. ويُشير هذا المفهوم إلى تبني المشاريع والمنظمات العقارية لمنهج شامل يُوازن بين تحقيق العوائد الاقتصادية والحفاظ على البيئة الطبيعية وتعزيز الرفاهية الاجتماعية وتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة عبر دورة حياة المشروع العقاري بأكملها. وقد عرّف (Matemilola & Muraina, 2023) الاستدامة في صناعة العقارات بأنها النهج الذي يسعى إلى تقليل الأثر البيئي السلبي لعمليات البناء والتشغيل مع تعظيم القيمة الاقتصادية والاجتماعية للمشاريع العقارية على المدى الطويل. كما أشار (Brodowicz, 2025) إلى أن الاستثمار العقاري المسؤول يتجاوز مجرد تحقيق الأداء المالي ليشمل تعزيز الحماية البيئية والمسؤولية الاجتماعية وفقاً لمعايير ESG.

مفهوم الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية

يُعرّف الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية إجرائياً في هذه الدراسة بأنه الدرجة التي تتقيّد بها المشاريع العقارية ضمن رؤية 2030 بالمتطلبات والمعايير والمواصفات البيئية والاجتماعية والاقتصادية ومعايير الحوكمة المنصوص عليها في الأطر التنظيمية الوطنية والدولية ذات الصلة بالاستدامة العقارية، ويشمل ذلك الالتزام بمعايير البناء الأخضر وكفاءة الطاقة والحد من الانبعاثات والمسؤولية المجتمعية والشفافية والإفصاح. وقد أوضحت دراسة (Walraven et al., 2025) أن الالتزام بمعايير الاستدامة في قطاع العقارات لم يعد خياراً اختيارياً بل أصبح مدفوعاً بالمتطلبات التنظيمية وتوقعات أصحاب المصلحة والنتائج المالية الإيجابية المترتبة عليه، كما أكدت دراسة (الدباغ وصبيح، 2023) أن الالتزام بمعايير الاستدامة يستلزم تكييف الأنظمة المحاسبية والإدارية وتوسيعها لتغطي أبعاد الاستدامة كافة وليس الأبعاد المالية فحسب. ومن جهته، أشار (القيسي والحسيناوي والسليماوي، 2024) إلى أن تطبيق معايير الاستدامة في المشاريع الاستثمارية يتطلب تكاملاً بين القطاعين العام والخاص وفق معطيات خطة أهداف التنمية المستدامة 2015-2030.

ثالثاً: العلاقة بين إدارة المخاطر التنظيمية والالتزام بمعايير الاستدامة العقارية

تتأسس العلاقة النظرية بين إدارة المخاطر التنظيمية والالتزام بمعايير الاستدامة العقارية على عدة نظريات إدارية تُوفّر الإطار التفسيري لهذه العلاقة. فمن منظور نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)، فإن المنظمات مطالبة بالاستجابة لتوقعات مختلف أصحاب المصلحة بما فيها التوقعات البيئية والاجتماعية، وأن إدارة المخاطر التنظيمية تُمثّل الآلية التي تُمكن المنظمة من تحديد هذه التوقعات والمخاطر المرتبطة بعدم تلبيتها والاستجابة لها بفاعلية. كما تُوفّر نظرية إدارة المخاطر المؤسسية (Enterprise Risk Management – ERM) وإطار COSO الأساس المنهجي لفهم كيفية تأثير الأبعاد الأربعة لإدارة المخاطر التنظيمية في تعزيز قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها تجاه معايير الاستدامة. وقد أكدت دراسة (Walraven et al., 2025) أن الاستدامة أصبحت فعلياً فئة من فئات إدارة المخاطر في القطاع العقاري، بينما أوضحت دراسة (ندا ومنصور وسعودي وعبدالرحيم، 2025) (أن ضعف إدارة المخاطر المؤسسية ينعكس مباشرة على مستوى تطبيق معايير الاستدامة المؤسسية).

رابعاً: مصطلحات الدراسة

إدارة المخاطر التنظيمية (Organizational Risk Management): منظومة متكاملة من العمليات المنهجية التي تتبناها المنظمة لتحديد المخاطر المحتملة وتقييمها والاستجابة لها ومراقبتها بشكل مستمر بهدف تقليل تأثيراتها السلبية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية، وتُقاس في هذه الدراسة من خلال أربعة أبعاد هي: تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر.

معايير الاستدامة العقارية (Real Estate Sustainability Standards): مجموعة المعايير والمواصفات والمتطلبات البيئية والاجتماعية والاقتصادية ومعايير الحوكمة التي ينبغي أن تلتزم بها المشاريع العقارية لتحقيق التوازن بين الأداء الاقتصادي والمسؤولية البيئية والاجتماعية عبر دورة حياة المشروع.

الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية: الدرجة التي تتقيد بها المشاريع العقارية بالمتطلبات والمعايير البيئية والاجتماعية والاقتصادية ومعايير الحوكمة المنصوص عليها في الأطر التنظيمية الوطنية والدولية، وتُقاس في هذه الدراسة من خلال استجابات أفراد العينة على (10) فقرات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

مشاريع رؤية 2030 العقارية: المشاريع العقارية التنموية الكبرى التي أُطلقت في إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030 بهدف تحقيق التنوع الاقتصادي وتعزيز جودة الحياة ورفع نسبة تملك المساكن، وتشمل في هذه الدراسة مشاريع نيوم وروشن والبحر الأحمر الدولي والقدية والشركة الوطنية للإسكان.

المنهجية وطرق البحث:

سوف تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يُمكن الباحث من وصف الظاهرة محل الدراسة وصفاً دقيقاً وتحليل العلاقات بين متغيراتها تحليلاً كمياً وكيفياً. وسيتم توظيف هذا المنهج في شقين متكاملين: الشق النظري الذي سيعتمد على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة والكتب والدوريات العلمية المحكمة والتقارير الرسمية ذات الصلة بإدارة المخاطر التنظيمية ومعايير الاستدامة العقارية، بهدف بناء الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة وتطوير نموذجها البحثي. أما الشق الميداني فسيعتمد على تصميم استبانة محكمة وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة لجمع البيانات الأولية اللازمة لاختبار الفرضيات والإجابة عن تساؤلات الدراسة.

وسيتم تحليل البيانات المُجمّعة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج (AMOS) للنمذجة بالمعادلات البنائية، وذلك للتحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها، واختبار العلاقات السببية بين المتغير المستقل (إدارة المخاطر التنظيمية) بأبعاده الأربعة والمتغير التابع (الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية)، ومن ثم التوصل إلى نتائج علمية دقيقة تُمكن الباحث من تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في مشاريع رؤية 2030 العقارية.

مجتمع وعينة الدراسة

سيكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والإشرافية في الشركات والهيئات العاملة في مشاريع رؤية 2030 العقارية الكبرى بالمملكة العربية السعودية، والتي تشمل شركة نيوم (NEOM)، وشركة روشن العقارية (ROSHN)، ومشروع البحر الأحمر الدولي (Red Sea Global)، وشركة القدية للاستثمار (Qiddiya)، والشركة الوطنية للإسكان (NHC)، بالإضافة إلى الهيئة العامة للعقار والجهات التنظيمية ذات العلاقة. ويُقدّر حجم المجتمع الكلي بنحو (2,800) فرد من المديرين التنفيذيين ومديري المشاريع ومديري إدارات المخاطر ومديري الاستدامة والجودة والمهندسين المشرفين في تلك الجهات.

وسيتم اختيار عينة الدراسة بأسلوب العينة الطبقية العشوائية التناسبية لضمان تمثيل جميع الشركات والمشاريع المستهدفة تمثيلاً عادلاً، وسيُحدّد حجم العينة وفقاً لجدول (Krejcie & Morgan, 1970) لتحديد حجم العينات، حيث سيبلغ الحد الأدنى المطلوب للعينة (338) (مفردة عند مجتمع قوامه (2,800) فرد وبمستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%) وسيتم توزيع (400) استبانة لتعويض الفاقد المتوقع وضمان الحصول على عدد كافٍ من الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي، مع مراعاة التوزيع التناسبي على المشاريع المختلفة بحسب حجم العاملين في كل مشروع.

مصادر جمع البيانات

المصادر الثانوية

سيتم الاعتماد على المصادر الثانوية في بناء الإطار النظري للدراسة، وتشمل الكتب والمراجع العلمية المتخصصة في إدارة المخاطر والاستدامة العقارية، والدوريات والمجلات العلمية المحكمة العربية

والأجنبية، والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه)، والتقارير الرسمية الصادرة عن الجهات الحكومية السعودية كالهئية العامة للعقار ووزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، وتقارير رؤية 2030 السنوية، فضلاً عن المواقع الإلكترونية الرسمية وقواعد البيانات العلمية المعتمدة.

المصادر الأولية

سيتم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة التي سيُصمّمها الباحث خصيصاً لأغراض هذه الدراسة، والتي ستوزع إلكترونياً وورقياً على أفراد عينة الدراسة في مشاريع رؤية 2030 العقارية المستهدفة.

أداة الدراسة

سيتم تصميم استبانة مُحكّمة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وستتكوّن من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو التالي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية سيتضمّن هذا القسم (5) فقرات تتعلق بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، وتشمل: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، وطبيعة المشروع.

القسم الثاني: المتغير المستقل - إدارة المخاطر التنظيمية (16 فقرة) سيتضمّن هذا القسم أربعة أبعاد يقيس كل منها جانباً من جوانب إدارة المخاطر التنظيمية، وذلك على النحو التالي:

- **البُعد الأول - تحديد المخاطر (4):** فقرات تقيس مدى قدرة المشاريع العقارية على التعرف المنهجي على المخاطر المحتملة وتصنيفها وتوثيقها.
- **البُعد الثاني - تقييم المخاطر (4):** فقرات تقيس مدى قدرة المشاريع على تحليل المخاطر المُحدّدة وتقدير احتمالية وقوعها وحجم تأثيرها وترتيب أولوياتها.
- **البُعد الثالث - الاستجابة للمخاطر (4):** فقرات تقيس مدى فاعلية الاستراتيجيات والإجراءات المُتخذة للتعامل مع المخاطر سواء بالتجنب أو التخفيف أو النقل أو القبول.
- **البُعد الرابع - مراقبة المخاطر (4):** فقرات تقيس مدى فاعلية أنظمة المتابعة المستمرة للمخاطر ومراجعة خطط الاستجابة وتحديثها والإبلاغ عنها.

القسم الثالث: المتغير التابع - الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية (10 فقرات) سيتضمن هذا القسم محوراً واحداً يتكوّن من (10) فقرات تقيس مستوى الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية بأبعادها المتكاملة (البيئية، والاجتماعية، والاقتصادية، والحوكمة) في مشاريع رؤية 2030 العقارية.

وبذلك سيبلغ إجمالي فقرات الاستبانة (31)فقرة (5 فقرات ديموغرافية + 16 فقرة للمتغير المستقل + 10 فقرات للمتغير التابع)، وسيتم قياس استجابات أفراد العينة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي المدرج (موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3، غير موافق = 2، غير موافق بشدة = 1).

الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بيانات الدراسة، وتشمل:

- معامل ألفا كرونباخ: (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة واتساقها الداخلي.
- التحليل العاملي التوكيدي (CFA) للتحقق من صدق البناء الهيكلي لأداة الدراسة ومطابقة النموذج للبيانات.
- الإحصاءات الوصفية: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة ومستوى استجابات أفرادها.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل بأبعاده والمتغير التابع.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر أبعاد إدارة المخاطر التنظيمية مجتمعة ومنفردة على الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية وتحديد الأهمية النسبية لكل بُعد.
- تحليل الانحدار التدريجي (Stepwise Regression) لتحديد أكثر أبعاد إدارة المخاطر التنظيمية إسهاماً في تفسير التباين في المتغير التابع.
- اختبار (T-Test) للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية ثنائية الفئات (الجنس).

- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية متعددة الفئات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، طبيعة المشروع).
- اختبار شيفيه (Scheffé Test) للمقارنات البعدية لتحديد مصادر الفروق بين المجموعات في حال وجود فروق دالة إحصائية.
- اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov) للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات قبل إجراء الاختبارات المعلمية.
- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التحمل (Tolerance) للتحقق من عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة.
- النمذجة بالمعادلات البنائية (SEM) باستخدام برنامج AMOS لاختبار النموذج الهيكلي للدراسة والتحقق من جودة مطابقته للبيانات.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: ستقتصر الدراسة على دراسة أثر إدارة المخاطر التنظيمية بأبعادها الأربعة (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) على الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية، دون التطرق إلى أنواع أخرى من المخاطر كالمخاطر المالية أو التقنية بشكل منفصل.

الحدود المكانية: ستُطبّق الدراسة على مشاريع رؤية 2030 العقارية الكبرى في المملكة العربية السعودية، وتشمل شركة نيوم، وشركة روشن العقارية، ومشروع البحر الأحمر الدولي، وشركة القدية للاستثمار، والشركة الوطنية للإسكان.

الحدود الزمانية: سيتم جمع البيانات الميدانية خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الأكاديمي 2025/2026م، وتحديدًا خلال الفترة من شهر مايو إلى شهر أغسطس 2026م.

الحدود البشرية: ستقتصر الدراسة على العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والإشرافية في الشركات والمشاريع المستهدفة، من المديرين التنفيذيين ومديري المشاريع ومديري إدارات المخاطر والاستدامة والجودة والمهندسين المشرفين.

المراجع:

الدباغ، لقمان محمد أيوب، و صبيح، رشا عامر. (2023). تلبية النظام المحاسبي الموحد لمتطلبات معايير محاسبة الاستدامة: دراسة نظرية. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع86 ، 27 - 56. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1424574>

القيسي، دنيا طارق أحمد، الحسيناوي، عماد حسين سعود، و السليماوي، حسين مظلوم. (2024). رؤية مقترحة لتطبيق معايير استدامة الخدمات الترفيهية: المدن الاستثمارية الجديدة أنموذجاً. مجلة الجامعة العراقية، ع69، ج2 ، 457 - 467. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1524000>

ندا، نبيل خليل، منصور، محمد أحمد، سعودي، أسامة رجب عبدالمعبود عبدالعزيز، و عبدالرحيم، أحمد مصطفى. (2025). تقييم معايير ومؤشرات الاستدامة المؤسسية ببعض الأندية الرياضية. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، مج35، ع3 ، 36 - 62. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1592273>

حمدان، دلال محمد غازي توفيق، و البشاشة، سامر عبدالمجيد هزيم. (2023). أثر تطبيق إدارة المخاطر في تحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال القدرات الجوهرية متغير وسيط: دراسة ميدانية شركات الأدوية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1445843>

حمدان، دلال محمد غازي توفيق، و البشاشة، سامر عبدالمجيد هزيم. (2024). أثر تطبيق إدارة المخاطر في تحقيق الفاعلية التنظيمية في شركات الأدوية الأردنية. مجلة أكاديمية شمال أوروبا المحكمة

للدراسات والبحوث، مج4، ع22 ، 37 - 71. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1443126>

الطراونة، فرح رامي عبدالهادي، و الحايك، محمد علي. (2023). أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على فاعلية إدارة المخاطر في ظل بيئة الثقافة التنظيمية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1489317>

البلوي، ريم بنت حمدان، و غيث، نرفانا. (2021). أثر تطبيق آليات الحوكمة على إدارة مخاطر العمل المؤسسي في القطاع العام: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بمدينة الرياض. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، س41، ع3 ، 413 - 443. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1282451>

Brodowicz, D. P. (2025). INVESTMENT RISK MANAGEMENT: CONTEMPORARY APPROACHES TO RESPONSIBLE INVESTING IN THE REAL ESTATE MARKET. Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization & Management/Zeszyty Naukowe Politechniki Slaskiej. Seria Organizacji i Zarzadzanie.(226) ,

Walraven, B., Wattamwar, S., & Curzi, C. (2025). Sustainability: The risk management category. Corporate Real Estate Journal, 14(3), 266–279.

Matemilola, S., & Muraina, O. (2023). Sustainability and sustainable development in real estate industry. In Encyclopedia of sustainable management (pp. 3244–3250). Cham: Springer International Publishing.

Battisti, E., Shams, S. R., Sakka, G., & Miglietta, N. (2020). Big data and risk management in business processes: implications for corporate real estate. Business Process Management Journal, 26(5), 1141–1155.

Adeniran, I. A., Abhulimen, A. O., Obiki–Osafiele, A. N., Osundare, O. S., Agu, E. E., & Efunniyi, C. P. (2024). Strategic risk management in financial institutions: Ensuring robust regulatory compliance. *Finance & Accounting Research Journal*, 6(8), 1582–1596.

Mid Ocean University

College of Management

Master of Risk Management



The Impact of Regulatory Risk Management on Compliance with Real Estate Sustainability Standards: A Field Study on Vision 2030 Real Estate Projects.

Prepared by

Mohammed Ali Ghazwani

Supervision:

Dr. Al–Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1447–2026