

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

المشرف الثاني/

د.فايز جراد

المشرف الرئيسي/

د. الفیصل عبد الحمید

العام الدراسي:

2026 – 1448



إِهْدَاء

إلى والديّ العزيزين،

الذين لم يدّخرا جهدًا في توفير بيئة تُقدّس العلم وتُعلي من شأن
المعرفة،

إلى من كانت توجيهاتهما حاضرة في كل قرار، ودعواتهما ترافقني في كل
خطوة،

أهدي هذا البحث، تقديرًا لتضحياتٍ امتدت عبر السنين،
وكان لها الأثر الأكبر في الوصول إلى هذه المرحلة العلمية.

شكر ونفقت

أحمد الله عز وجل الذي وفقني في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمني الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور /

د. فايز علي جراد

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا
في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي
والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعني الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي
عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر التنظيمية بأبعادها (تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر) على الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية في مشاريع رؤية المملكة العربية السعودية 2030 العقارية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ووظفت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، حيث جرى تطبيقها على عينة عشوائية طبقية من العاملين في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية في الشركات والمؤسسات المنفذة لمشاريع رؤية 2030 العقارية، بلغت (339) مفردة. وقد تمّ التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال صدق المحكّمين وصدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي، فيما تمّ التحقق من ثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ الذي بلغ للأداة ككل (0.943). وعولجت بيانات الدراسة باستخدام برنامج (SPSS) عبر جملة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية.

وخلصت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر التنظيمية بأبعادها مجتمعة على الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية، إذ فسّرت أبعاد المتغير المستقل ما نسبته (65.9%) من التباين في المتغير التابع. كما تبين أن بُعد الاستجابة للمخاطر جاء في صدارة الأبعاد من حيث قوة التأثير، يليه تقييم المخاطر فمراقبة المخاطر فتحديد المخاطر. وأوصت الدراسة بتطوير منظومة الاستجابة للمخاطر، وتعزيز ممارسات التقييم الكمي، وإدماج اعتبارات الاستدامة في صلب منظومة إدارة المخاطر، وتوظيف تقنيات البناء الأخضر، وترسيخ ثقافة الوعي بالمخاطر في المشاريع العقارية السعودية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر التنظيمية، تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر، الاستدامة العقارية، رؤية المملكة 2030.

قائمة المحتويات

ب.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ج.....	الإهداء
د.....	الشكر والتقدير
ه.....	المستخلص
و.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة
2.....	2.1 مشكلة الدراسة
3.....	3.1 أهداف الدراسة
4.....	4.1 أسئلة الدراسة
5.....	5.1 فروض الدراسة
5.....	6.1 أهمية الدراسة
6.....	7.1 الدراسات السابقة:
12.....	8.1 الفجوة البحثية
13.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
17.....	10.1 المنهجية وطرق البحث:
18.....	11.1 مجتمع وعينة الدراسة
18.....	12.1 مصادر جمع البيانات
19.....	13.1 أداة الدراسة
20.....	14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة
21.....	15.1 حدود الدراسة
22.....	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
22.....	المبحث الأول: إدارة المخاطر التنظيمية

22	1.1.2 تمهيد
23	2.1.2 مفهوم إدارة المخاطر التنظيمية
25	3.1.2 أهمية إدارة المخاطر التنظيمية
27	4.1.2 أهداف إدارة المخاطر التنظيمية
28	5.1.2 أبعاد إدارة المخاطر التنظيمية
30	6.1.2 استراتيجيات إدارة المخاطر التنظيمية والمداخل الحديثة لتطبيقها
33	المبحث الثاني: الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية
33	1.2.2 تمهيد
33	2.2.2 مفهوم الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية
35	3.2.2 أهمية الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية
37	4.2.2 أهداف الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية
39	5.2.2 أبعاد الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية
42	6.2.2 استراتيجيات تطبيق الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية والمداخل المعاصرة
44	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها
44	1.3 تمهيد
44	2.3 منهج الدراسة
44	3.3 مجتمع الدراسة وعينتها
45	4.3 أداة الدراسة
46	5.3 صدق أداة الدراسة وثباتها
49	6.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة
50	7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة
52	الفصل الرابع: تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها
52	1.4 تمهيد
52	2.4 تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة
54	3.4 التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة على أبعاد متغيرات الدراسة

59	4.4 اختبار فرضيات الدراسة
65	الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتوصياتها
65	1.5 تمهيد
65	2.5 نتائج الدراسة
68	3.5 توصيات الدراسة
71	Abstract
72	المراجع
75	الملاحق
76	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
45	جدول (3 - 1): توزيع فقرات الاستبانة على أقسامها ومحاورها	1.
47	جدول (3 - 2): معاملات ارتباط فقرات أبعاد المتغير المستقل (إدارة المخاطر التنظيمية) بالدرجة الكلية للبعد	2.
48	جدول (3 - 3): معاملات ارتباط فقرات المتغير التابع (الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية) بالدرجة الكلية للمحور	3.
48	جدول (3 - 4): معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية للمتغير	4.
49	جدول (3 - 5): قيم معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة وأداتها الكلية	5.
50	جدول (3 - 6): مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع (ن = 339)	6.
52	جدول (4 - 1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس	7.
52	جدول (4 - 2): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر	8.
53	جدول (4 - 3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	9.
53	جدول (4 - 4): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي	10.
54	جدول (4 - 5): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	11.
54	جدول (4 - 6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تحديد المخاطر	12.
55	جدول (4 - 7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تقييم المخاطر	13.

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
56	جدول (4 - 8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الاستجابة للمخاطر	14.
57	جدول (4 - 9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد مراقبة المخاطر	15.
57	جدول (4 - 10): المتوسط العام لأبعاد إدارة المخاطر التنظيمية مرتبة تنازلياً	16.
58	جدول (4 - 11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية	17.
59	جدول (4 - 12): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة المخاطر التنظيمية على الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية	18.
61	جدول (4 - 13): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تحديد المخاطر على الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية	19.
62	جدول (4 - 14): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تقييم المخاطر على الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية	20.
63	جدول (4 - 15): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاستجابة للمخاطر على الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية	21.
64	جدول (4 - 16): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر مراقبة المخاطر على الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية	22.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تُمثّل إدارة المخاطر في العصر الراهن أحد أبرز المرتكزات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمات المعاصرة في مختلف القطاعات لضمان استمراريّتها 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 وتُسهم 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 يُسهم 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 كفئة من فئات إدارة المخاطر في القطاع العقاري، وأن المنظمات التي تُحقق في دمج اعتبارات الاستدامة ضمن أطر إدارة المخاطر لديها تُعرض 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.

2.1 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 ندرك 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؟

3.1 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.

4.1 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؟

5.1 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.
- H_{0-3} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد الاستجابة للمخاطر على الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية في مشاريع رؤية 2030 العقارية.
- H_{0-4} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد مراقبة المخاطر على الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية في مشاريع رؤية 2030 العقارية.

6.1 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.

7.1 الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

- 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، واستُخدمت 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.

❶ 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 ملاءمة 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 تبين 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.

❷ دراسة (حمدان والبشاشة، 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 (الطراونة والحايك، 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 (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 (حمدان والبشايشة، 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، واستُخدمت 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 (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 الطبقيّة العشوائية من (7) أندية رياضية كبرى بلغ عدد أفرادها (300) فرد من مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين وإدارات التسويق والاستثمار والجهاز الفني والإداري، واستُخدمت الاستبانة أداةً 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.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

● 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 (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 ويُساهم 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 (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 بالتفويضات 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.

● 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.

❶ 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 يحسّن 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.

8.1 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 كمتغيرات مستقلة في سياقات قطاعية متنوعة، إلا أنها لم تتناول العلاقة التكاملية المباشرة بينهما في القطاع العقاري بالشكل الكافي. فعلى صعيد إدارة المخاطر، ركزت 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..

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

مفهوم إدارة المخاطر التنظيمية

تعدّ 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 والحاك، 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 تلبيةها 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 أطلقت 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.

10.1 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 تحليلًا كمياً وكيفياً. وسيتم توظيف هذا المنهج في شقين متكاملين: الشق النظري الذي سيعتمد على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة والكتب والدوريات العلمية المحكّمة 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 محكّمة 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.

11.1 مجتمع وعينة الدراسة

سيتمّون 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.

وسيتّم 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.

12.1 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 المحكّمة العربية والأجنبية، والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه)، والتقارير الرسمية الصادرة عن الجهات الحكومية السعودية كالهيئة 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 ستوزّع إلكترونياً وورقياً على أفراد عينة الدراسة في مشاريع رؤية 2030 العقارية المستهدفة.

13.1 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) سيتضمّن 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 المتدرج (موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3، غير موافق = 2، غير موافق بشدة = 1).

14.1 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.

15.1 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:** ستطبق 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، وتحديداً 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.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: إدارة المخاطر التنظيمية

1.1.2 تمهيد

تُمثّل إدارة المخاطر التنظيمية أحد أبرز الحقول المعرفية التي استقطبت اهتمام الباحثين والممارسين في حقل إدارة الأعمال خلال العقود الأخيرة، وذلك في ضوء تنامي حالة عدم اليقين التي باتت تحيط ببيئة المنظمات المعاصرة، وتزايد تعقيد العمليات الإدارية والمالية والتشغيلية التي تضطلع بها هذه المنظمات في ظل اقتصاد عالمي شديد التشابك. وقد أفرز هذا الواقع الجديد ضرورة منهجية مُلحّة لتبني مدخل تنظيمي متكامل يُمكن المنظمات من استشراف المخاطر التي تتهدد بقاءها واستدامتها، ومن ثمّ التعامل معها بأساليب علمية مُمنهجة، بدلاً من الاكتفاء بردود الفعل العشوائية التي طالما اتّسمت بها الممارسات الإدارية التقليدية. وفي هذا السياق، انتقلت إدارة المخاطر من كونها وظيفة فرعية تُمارَس على هامش العمل التنظيمي، إلى منظومة استراتيجية متكاملة تتغلغل في نسيج القرارات الإدارية على مختلف مستوياتها، وتُسهم في تحديد التوجهات الكبرى للمنظمة.

ويكتسب هذا المتغير أهمية مضاعفة حين يُنظر إليه في سياق المشاريع العقارية الكبرى، إذ تتميّز هذه المشاريع بحجم استثماري ضخم، ومدة تنفيذ ممتدة، وتداخل واسع بين أطراف متعددة من ممولين ومقاولين وجهات تنظيمية ومستفيدين نهائيين، ممّا يجعلها عرضة لطيف واسع من المخاطر التي تتنوّع بين ما هو مالي وما هو تشغيلي وما هو بيئي وما هو قانوني وما هو سُمعي. ولأنّ مشاريع رؤية المملكة العربية السعودية 2030 العقارية تتطوي على طموحات تنموية واستثمارية كبرى تستهدف إعادة تشكيل المشهد العمراني والاقتصادي، فإن إخضاع هذه المشاريع لمنظومة إدارة مخاطر تنظيمية رصينة يُعدّ مدخلاً ضرورياً لضمان تحقيق الأهداف المرسومة لها، وصون الموارد الاستثمارية الموجهة إليها.

ويسعى هذا المبحث إلى تقديم معالجة نظرية متكاملة لمفهوم إدارة المخاطر التنظيمية، تبدأ باستعراض التعريفات المختلفة التي طرحها الباحثون لهذا المفهوم وتحليلها، ثم تنتقل إلى بيان أهميته التنظيمية والإدارية، فأهدافه التي ترسم له ملامح التطبيق، ثم أبعاده الإجرائية المُعتمدة في الدراسة الحالية والمتمثلة في تحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها ومراقبتها، فضلاً عن استعراض الاستراتيجيات والمداخل التي تُؤطر

الممارسة التطبيقية لهذا المتغير، وصولاً إلى عرض جملة من المعالجات البحثية ذات الصلة التي تُمثل رصيذاً معرفياً تُفيد منه الدراسة الحالية في بناء إطارها التحليلي.

2.1.2 مفهوم إدارة المخاطر التنظيمية

تتعدّد الزوايا التي تناول الباحثون من خلالها مفهوم إدارة المخاطر التنظيمية، ويعكس هذا التعدّد في ذاته ثراء الحقل المعرفي وتطوّره عبر الزمن، وانتقاله من المعالجات الضيقة التي حصرت المفهوم في الجوانب المالية والتأمينية، إلى المعالجات الموسّعة التي تنظر إليه بوصفه منظومة استراتيجية متكاملة. ويُشير حمدان والبشاشة (2024) إلى أن إدارة المخاطر تُمثّل عملية منهجية متكاملة تتولّى المنظمة من خلالها التعرّف على مصادر الخطر المحتملة التي قد تُعطل تحقيق أهدافها التنظيمية، ثم تحليل هذه المصادر وقياس أثرها المحتمل، وصياغة الاستجابات المناسبة لها بما يُمكن المنظمة من الحفاظ على مسارها التشغيلي وفعاليتها الكلية. ويُلاحظ في هذا التعريف أنه يربط إدارة المخاطر ربطاً وثيقاً بمفهوم الفاعلية التنظيمية، ممّا يعكس النظرة الحديثة التي ترى أن إدارة المخاطر ليست هدفاً في ذاتها، بل وسيلة لتحقيق غايات أعلى تتعلّق بأداء المنظمة وقدرتها على البقاء.

وفي مقاربة مغايرة، يتناول الطراونة والحاويك (2023) إدارة المخاطر باعتبارها حزمة من السياسات والإجراءات والممارسات الإدارية التي تنتظم في إطار منهجي مُحكم بهدف التعامل مع حالات عدم التأكد التي تكتنف بيئة العمل، حيث ينطلق هذا التعامل من فرضية أساسية مفادها أن الخطر ظاهرة لا يمكن إلغاؤها كلياً، ولكن يمكن تطويعها وتقليص آثارها السلبية من خلال تدخل إداري واعٍ ومُخطّط. ويُضيف هذا التعريف بُعداً مهماً يتمثّل في النظرة الواقعية للخطر، إذ لا يتعامل معه باعتباره عنصراً يجب التخلص منه كلياً، بل باعتباره عنصراً متأصلاً في طبيعة النشاط الإداري ينبغي إدارته باقتدار.

ومن منظور أكثر تركيزاً على البُعد الاستراتيجي، يطرح حسب الله ومحمد (2023) مفهوم إدارة المخاطر الاستراتيجية باعتبارها عملية متقدّمة تتجاوز التعامل التشغيلي اليومي مع المخاطر، لتصبح جزءاً عضوياً من عملية صنع القرار الاستراتيجي في المنظمة، بحيث تُؤخذ المخاطر في الحسبان منذ المراحل الأولى لصياغة الاستراتيجية، لا في مراحل التنفيذ فحسب. ويُمثّل هذا الطرح نقلة نوعية في فهم المفهوم، إذ يضعه في مرتبة العمليات العليا التي تُمارسها الإدارة العليا، ويُخرجه من نطاق المهام التشغيلية المُسنّدة إلى وحدات وظيفية محدّدة.

أما في السياق العقاري على وجه الخصوص، فيُعرّف (Brodowicz 2025) إدارة المخاطر الاستثمارية في السوق العقارية بأنها منظومة معاصرة تتكامل فيها الأساليب التحليلية والتقنية لرصد المخاطر المرتبطة بالاستثمار المسؤول في الأصول العقارية، وتقدير تأثيراتها على العائد المتوقع، وصياغة الاستجابات الملائمة في ضوء معايير الاستدامة والمسؤولية البيئية والاجتماعية. ويُبرز هذا التعريف الطابع الخاص لإدارة المخاطر في القطاع العقاري، حيث تتشابك المخاطر التقليدية المرتبطة بالسوق والتمويل والتشغيل، مع مخاطر معاصرة ترتبط بالاستدامة والمسؤولية الاجتماعية للشركات.

وفي السياق ذاته، يُقدّم Battisti وآخرون (2020) معالجة مفاهيمية تنظر إلى إدارة المخاطر في عمليات الأعمال العقارية باعتبارها عملية تعتمد بصورة متزايدة على البيانات الضخمة وأدوات التحليل المتقدم، بحيث لم تعد ممارسة تعتمد على الحدس والخبرة فحسب، بل ممارسة قائمة على الأدلة والمعالجات الكمية الدقيقة. ويعكس هذا التعريف التحول الرقمي الذي يشهده الحقل، والذي أعاد تشكيل ممارسات إدارة المخاطر بحيث باتت تستند إلى قدرات تحليلية فائقة تُمكنها من استشراف المخاطر بدقة أعلى وفي وقت أبكر.

ومن زاوية القطاع المالي، يطرح Adeniran وآخرون (2024) مفهوم إدارة المخاطر الاستراتيجية في المؤسسات المالية باعتبارها عملية متكاملة تستهدف ضمان الامتثال التنظيمي القوي، وحماية المؤسسة من الانكشافات المالية والقانونية والسُمية التي قد تنشأ عن الإخفاق في الالتزام بالأطر التشريعية والرقابية المعمول بها. ويُسهّم هذا التعريف في توسيع نطاق المفهوم ليشمل بُعد الامتثال التنظيمي بوصفه عنصراً جوهرياً في منظومة إدارة المخاطر المعاصرة، وهو بُعد بالغ الأهمية في القطاع العقاري الذي يخضع لتنظيمات متشعبة ومتطورة.

ويستخلص الباحث من خلال استعراض هذه التعريفات المتنوعة أن إدارة المخاطر التنظيمية تُمثّل منظومة إدارية واستراتيجية متكاملة تنتظم في إطارها مجموعة من العمليات المتسلسلة والمتراصة التي تبدأ بالتعرّف المنهجي على المخاطر المحتملة التي تكتنف نشاط المنظمة في مختلف أبعاده، وتمتدّ لتشمل تقييم هذه المخاطر وقياس آثارها واحتمالات وقوعها، وصياغة الاستجابات الملائمة لها وفق منطق التكلفة والعائد، ومراقبتها بصورة مستمرة لضمان ملاءمة الاستجابات للمستجدات. ويرى الباحث أن خصوصية تطبيق هذا المفهوم في سياق المشاريع العقارية الكبرى تستدعي توسيع نطاقه ليتجاوز المعالجات المالية والتشغيلية التقليدية، نحو معالجات أكثر شمولاً تأخذ في الحسبان المخاطر المرتبطة بالاستدامة البيئية

والاجتماعية والحوكمية، باعتبارها مخاطر بنوية تُؤثر في الجدوى الكلية للمشروع العقاري على المدى الطويل، ولا يمكن عزلها عن الإطار العام لإدارة المخاطر التنظيمية في هذا القطاع الحيوي.

3.1.2 أهمية إدارة المخاطر التنظيمية

تتبع أهمية إدارة المخاطر التنظيمية من كونها تُمثّل صمّام الأمان الذي يحول دون انجراف المنظمة في تيارات عدم اليقين التي تتلاطم من حولها في بيئة الأعمال المعاصرة، إذ لم يعد بمقدور أي منظمة معاصرة، مهما بلغت من القوة المالية والكفاءة التشغيلية، أن تتجاهل المخاطر المحتملة التي تتربّص بها من زوايا متعدّدة. وقد فرضت التحوّلات الاقتصادية والتكنولوجية والبيئية المتسارعة واقعاً جديداً يستلزم من المنظمات تطوير قدراتها في استشراف المستقبل والتعامل مع متغيراته بوعي ومنهجية، الأمر الذي رفع من قيمة إدارة المخاطر بوصفها وظيفة استراتيجية لا غنى عنها في بناء المنظمات الرشيدة القادرة على البقاء والنمو.

ويُشير الطراونة والحاك (2023) إلى أن أهمية إدارة المخاطر تتجلى في جوانب متعدّدة يمكن استعراضها على النحو التالي: أولها أنها تُسهم في تعزيز كفاءة استخدام الموارد التنظيمية المتاحة، إذ تُمكن المنظمة من توجيه مواردها نحو الأنشطة الأكثر جدوى وأماناً، وتجنّب الإهدار الذي قد ينجم عن الانكشاف على مخاطر غير محسوبة. وثانيها أنها تُعزّز قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات إدارية أكثر رشداً وعقلانية، وذلك من خلال توفير قاعدة معلوماتية رصينة عن طبيعة المخاطر المحتملة وآثارها المتوقعة، ممّا يُقلّل من هامش الخطأ في القرارات الاستراتيجية. وثالثها أنها تُسهم في حماية سمعة المنظمة في السوق وعلاقاتها مع أصحاب المصلحة المختلفين، إذ إن الإخفاق في إدارة المخاطر قد يُفضي إلى أزمات سُمعية يصعب تجاوز آثارها على المدى البعيد. ورابعها أنها تُمثّل ضرورة لضمان استمرارية الأعمال في مواجهة الاضطرابات والصدمات الخارجية المفاجئة.

ويرى البلوي وغيث (2021) أن إدارة المخاطر تكتسب أهمية مضاعفة في سياق المنظمات والمؤسسات التي تعمل في القطاع العام والقطاعات ذات الطابع الاستراتيجي، حيث تتشابك المخاطر التنظيمية مع مخاطر السياسة العامة، ويستوجب الإخفاق فيها كلفاً اجتماعية واقتصادية ضخمة. ويُضيف الباحثان أن آليات الحوكمة الرشيدة تُمثّل البيئة الحاضنة التي تُمارس فيها إدارة المخاطر بصورة فاعلة، إذ توفر الحوكمة الأطر المؤسسية الضامنة للشفافية والمساءلة، وهي شروط أساسية لنجاح أي منظومة لإدارة المخاطر،

فضلاً عن أن إدارة المخاطر بدورها تُغذي منظومة الحوكمة بالمعلومات والتحليلات التي تُمكنها من تصويب القرارات وتعزيز الرقابة الذاتية.

ومن منظور المنظمات الأهلية ومنظمات المجتمع المدني، يطرح حسب الله ومحمد (2023) رؤية تُبرز الأهمية المضاعفة لإدارة المخاطر الاستراتيجية في ضمان استمرارية الأعمال، إذ إن هذه المنظمات تعمل في بيئة تتسم بتقلب مصادر التمويل وتعدّد أصحاب المصلحة وتشعب المتطلبات التنظيمية، ممّا يجعل قدرتها على البقاء مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بقدرتها على إدارة المخاطر بصورة استباقية ومتكاملة. ويُشير الباحثان إلى أن إدارة المخاطر تُؤدّي دوراً وسيطاً مهماً يربط بين متطلبات التمويل المستدام ومتطلبات استمرارية الأعمال، بحيث تُمثّل آلية الربط التي تُحوّل الموارد المتاحة إلى نتائج مستدامة.

ومن زاوية القطاع المالي، يُؤكّد Adeniran وآخرون (2024) أن إدارة المخاطر الاستراتيجية تُمثّل ركيزة جوهرية في ضمان الامتثال التنظيمي القوي للمؤسسات المالية، وأن أهميتها تتجلى في حماية المؤسسة من العقوبات التنظيمية المحتملة، وتعزيز ثقة المستثمرين والمتعاملين، وصون مكانتها التنافسية في سوق يتسم بتشدّد المتطلبات الرقابية وتسارع تطورها. ويُضيف الباحثون أن إدارة المخاطر باتت تُمثّل ميزة تنافسية بحدّ ذاتها، إذ تُمكن المؤسسات التي تتقنها من اقتحام أسواق جديدة وتقديم منتجات مبتكرة كانت ستظلّ بعيدة المنال في غياب القدرة على إدارة المخاطر المصاحبة لها.

وفي السياق العقاري تحديداً، يرى Brodowicz (2025) أن إدارة المخاطر تُكتسب أهمية استثنائية في ضوء الطبيعة الخاصة للاستثمار العقاري، الذي يتميز بطول دورة الاستثمار، وارتفاع حجم رأس المال المُستثمر، وتعدّد المخاطر التي تكتنف هذه الاستثمارات، وتزايد الضغوط المتعلقة بمعايير الاستثمار المسؤول. ويُؤكّد الباحث أن المداخل المعاصرة لإدارة المخاطر الاستثمارية في السوق العقارية باتت تتطوي على مهمة مزدوجة، تتمثّل في حماية العائد الاستثماري من جهة، وضمان توافق الاستثمار مع متطلبات الاستثمار المسؤول والمعايير البيئية والاجتماعية والحوكومية من جهة أخرى، وهي مهمة لا يمكن الاضطلاع بها في غياب منظومة متطورة لإدارة المخاطر.

ومن منظور رقمي، يُبرز Battisti وآخرون (2020) أهمية إدارة المخاطر في ظل التحوّل الرقمي وانتشار البيانات الضخمة، إذ باتت المنظمات الرائدة في القطاع العقاري تستخدم هذه البيانات لاستشراف المخاطر بدقّة غير مسبوقة، ولاتخاذ قرارات تتطوي على هامش أعلى من اليقين. ويُؤكّد الباحثون أن

المنظمات التي تتأخر في تطوير قدراتها في هذا المجال ستجد نفسها في موقع تنافسي ضعيف أمام نظيراتها التي تمتلك قدرات متقدمة في إدارة المخاطر القائمة على البيانات.

4.1.2 أهداف إدارة المخاطر التنظيمية

تتعدد الأهداف التي تسعى إدارة المخاطر التنظيمية إلى تحقيقها، وتعكس هذه الأهداف الطبيعة المركبة لهذا الحقل المعرفي، وتداخله مع جملة من الوظائف الإدارية الأخرى. وقد تنوعت معالجات الباحثين لهذه الأهداف بحسب الزوايا التي تناولوا منها المفهوم.

ويرى حمدان والبشاشة (2023) أن أهداف إدارة المخاطر التنظيمية تتمحور حول جملة من الغايات الجوهرية، يمكن إجمالها فيما يلي: أولاً، تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال تقليص المخاطر التي قد تعطل مسارها أو تُحرفها عن وجهتها. وثانياً، حماية القدرات الجوهرية للمنظمة وصونها من الانكشاف على مخاطر قد تُفقد ميزتها التنافسية. وثالثاً، تطوير منظومة المعلومات الإدارية بحيث تتضمن معلومات مفصلة عن المخاطر المحتملة وآثارها واحتمالات وقوعها. ورابعاً، تعزيز ثقافة الوعي بالمخاطر داخل المنظمة بحيث تتحول من مسؤولية وحدة إدارية محدّدة إلى مسؤولية مشتركة يضطلع بها العاملون على مختلف مستوياتهم. وخامساً، توفير مرجعية موضوعية لتقييم الأداء التنظيمي يُؤخذ فيها بالحسبان البُعد المخاطري إلى جانب أبعاد الكفاءة والفاعلية.

ومن منظور بطاقة الأداء المتوازن، يطرح الطراونة والحاك (2023) جملة من الأهداف تتمحور حول: ربط إدارة المخاطر بالأبعاد الاستراتيجية للأداء التنظيمي، وضمان توافق إجراءات إدارة المخاطر مع التوجهات الاستراتيجية العليا للمنظمة، وتطوير مؤشرات قياس تُمكن من رصد فاعلية إدارة المخاطر بصورة كمية وموضوعية، فضلاً عن دمج اعتبارات المخاطر في عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة، وبناء بيئة ثقافية تنظيمية تحتضن الممارسات الفاعلة لإدارة المخاطر وتُعززها.

ويضيف عكبور (2025) من منظور إدارة المخاطر السلعية جملة من الأهداف تشمل: تطوير قدرات النمذجة الكمية للمخاطر التي تكتنف الأسواق والسلع، وتعزيز القدرة على التنبؤ بحركة الأسعار والاتجاهات السوقية، وتقليص الانكشاف على تقلبات الأسواق من خلال أدوات التحوط الملائمة، ودعم عمليات التسعير بقاعدة معلوماتية رصينة تستوعب الأبعاد المخاطرية المختلفة. ويلاحظ أن هذه الأهداف، وإن نشأت في

سياق إدارة مخاطر السلع، تظل ذات صلة وثيقة بإدارة المخاطر في القطاع العقاري، نظراً للتشابه القائم بين الأصول العقارية والأصول السلعية في كثير من خصائصها الاقتصادية.

ومن المنظور الاستراتيجي للمؤسسات المالية، يُحدّد Adeniran وآخرون (2024) جملة من الأهداف تتضمّن: ضمان الامتثال التنظيمي القوي للأطر التشريعية والرقابية، وحماية المؤسسة من الانكشافات المالية والقانونية والسُّمعية، وتعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات التنظيمية المتسارعة، ودعم مكانة المؤسسة التنافسية في سوق شديد التنافسية، وبناء جسور الثقة مع المنظمين والمستثمرين والعملاء.

ومن منظور القطاع العقاري، يطرح Brodowicz (2025) جملة من الأهداف تتمحور حول: تحقيق التوازن بين العائد الاستثماري واعتبارات المسؤولية البيئية والاجتماعية، وضمان توافق الاستثمارات العقارية مع معايير الاستثمار المسؤول، وتطوير منهجيات حديثة لتقييم المخاطر تستوعب الأبعاد المعاصرة للاستدامة، وحماية المستثمرين من المخاطر الجديدة المرتبطة بالتحوّلات البيئية والمناخية، ودعم اتخاذ القرارات الاستثمارية في بيئة تتسم بتسارع التغيير وتعدّد مصادر عدم اليقين.

5.1.2 أبعاد إدارة المخاطر التنظيمية

تمّ تحديد أبعاد إدارة المخاطر التنظيمية في الدراسة الحالية بناءً على دراسة حمدان والبشاشة (2024)، ودراسة الطراونة والحاك (2023)، حيث تتكامل هاتان الدراستان في تقديم تصوّر متكامل لأبعاد هذا المتغير، يتمحور حول أربعة أبعاد رئيسية تُمثّل دورة عمل متّصلة تبدأ بتحديد المخاطر، وتمتدّ إلى تقييمها، فالاستجابة لها، فمراقبتها بصورة مستمرة. وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه الأبعاد:

البُعد الأول: تحديد المخاطر

يُمثّل تحديد المخاطر الخطوة الأولى والمدخل الجوهري لمنظومة إدارة المخاطر التنظيمية، إذ لا يمكن إدارة ما لم يُعرّف، ولا يمكن مواجهة ما لم يُحدّد. ويُشير حمدان والبشاشة (2024) إلى أن تحديد المخاطر يتضمّن عملية منهجية يجري من خلالها التعرّف على المخاطر المحتملة التي قد تواجه المنظمة في مختلف مجالات عملها، وتصنيف هذه المخاطر وفق معايير علمية مُحدّدة، وتوثيقها في سجلات نظامية تُمكن من الرجوع إليها واستخدامها في مراحل لاحقة من دورة إدارة المخاطر. ويستلزم هذا البُعد قدرة عالية على استقراء الواقع التنظيمي وتفكيكه إلى عناصره الأساسية، ورصد مصادر الخطر الكامنة فيه سواءً تلك التي تنبع من البيئة الداخلية للمنظمة أو تلك التي تتسلّل إليها من بيئتها الخارجية.

ويتطلب تحديد المخاطر في السياق العقاري وعياً عميقاً بخصوصية هذا القطاع وتشعب مصادر الخطر فيه، إذ تتنوع هذه المصادر بين ما هو مرتبط بطبيعة السوق العقارية وتقلباتها، وما هو مرتبط بالأطر التنظيمية والتشريعية التي تحكم هذا القطاع، وما هو مرتبط بالظروف البيئية والمناخية التي باتت تُلقي بظلالها على الاستثمارات العقارية. ويؤكد (Brodowicz 2025) أن المنظومات المعاصرة لتحديد المخاطر في القطاع العقاري باتت تستوعب فئات جديدة من المخاطر لم تكن مأخوذة بالحسبان في الممارسات التقليدية، ومنها مخاطر الاستدامة والمخاطر المناخية ومخاطر الحوكمة، وأن استيعاب هذه الفئات الجديدة يتطلب تطوير أدوات ومنهجيات تحديد تتجاوز الأطر الكلاسيكية.

البُعد الثاني: تقييم المخاطر

يُمثل تقييم المخاطر البُعد الثاني في منظومة إدارة المخاطر التنظيمية، ويتولّى هذا البُعد مهمة تحليل المخاطر المُحدّدة في المرحلة السابقة، وتقدير احتمالية وقوعها وحجم تأثيرها المحتمل على المنظمة، وترتيب أولوياتها وفق منطق علمي يأخذ بالحسبان العلاقة بين الاحتمال والأثر. ويتناول الطراونة والحاك (2023) هذا البُعد باعتباره عملية تحليلية مركّبة تستلزم استخدام أدوات كميّة ونوعية متنوّعة، تتراوح بين النماذج الإحصائية المتقدّمة وأساليب التحليل النوعي القائمة على آراء الخبراء وتقديراتهم المهنية.

ويُعدّ تقييم المخاطر مرحلة بالغة الحساسية، إذ يتوقّف على دقّة التقييم وموضوعيته صواب القرارات اللاحقة المتعلّقة بالاستجابة للمخاطر. ويبرز عكبر (2025) أهمية النمذجة الكميّة في تقييم المخاطر، مؤكّداً أن المنظومات الحديثة لتقييم المخاطر باتت تعتمد بصورة متزايدة على نماذج رياضية متقدّمة تُمكن من تقدير المخاطر بدقّة أعلى، ومن استشراف تطوّرها المحتمل في ظل سيناريوهات بديلة. ويتكامل هذا الطرح مع ما يُشير إليه Battisti وآخرون (2020) من أن البيانات الضخمة باتت تُمثّل وقوداً جوهرياً لعمليات تقييم المخاطر، إذ تُتيح لمنظومات التقييم الاستناد إلى قواعد بيانات هائلة الحجم ومتعدّدة المصادر، ممّا يُعزّز موثوقية التقييم ويُقلّل من هامش الخطأ فيه.

البُعد الثالث: الاستجابة للمخاطر

تنتقل منظومة إدارة المخاطر التنظيمية بعد مرحلة التقييم إلى مرحلة الاستجابة، وهي المرحلة التي يجري فيها صياغة الاستراتيجيات والإجراءات المُتخذة للتعامل مع المخاطر المُقيّمة. ويُشير حمدان والبشاشة (2023) في رسالته الدكتوراه إلى أن الاستجابة للمخاطر تتطوي على طيف من الخيارات

الاستراتيجية التي يجري المفاضلة بينها وفق معطيات كل خطر على حدة، وتشمل هذه الخيارات: تجنب الخطر من خلال الامتناع عن النشاط الذي يولّده، وتخفيفه من خلال تطبيق ضوابط تُقلّل من احتمال وقوعه أو من حجم أثره، ونقله إلى أطراف أخرى من خلال آليات التأمين والتعاقد، وقبوله حين تكون كلفة معالجته أكبر من كلفته المحتملة.

ويتطلّب اختيار الاستجابة الملائمة تحليلاً دقيقاً للعلاقة بين كلفة الاستجابة والعائد المتوقع منها، فضلاً عن مراعاة الاتساق بين الاستجابة المختارة والتوجهات الاستراتيجية للمنظمة. ويُبرز Adeniran وآخرون (2024) أهمية أن تكون الاستجابات للمخاطر منسجمة مع متطلبات الامتثال التنظيمي، وأن تأخذ بالحسبان الانعكاسات المحتملة لكل استجابة على علاقة المنظمة بالجهات الرقابية والمنظمة لقطاعها. ويُضيف Walraven وآخرون (2025) أن الاستجابات الفاعلة للمخاطر في القطاع العقاري باتت تستوعب البُعد الاستدامي بشكل جوهري، بحيث تُصبح الاستجابات أداةً مزدوجة لإدارة الخطر وتعزيز الاستدامة في آن واحد.

البُعد الرابع: مراقبة المخاطر

يُمثّل البُعد الرابع والأخير في منظومة إدارة المخاطر التنظيمية، ويتولّى مهمة المتابعة المستمرة للمخاطر ومراجعة خطط الاستجابة وتحديثها والإبلاغ عنها للأطراف المعنية. وتتبع أهمية هذا البُعد من الطبيعة الديناميكية للمخاطر، إذ تتغيّر المخاطر باستمرار في طبيعتها واحتمالات وقوعها وحجم أثرها، ممّا يستدعي وجود منظومة رقابية مرنة قادرة على رصد هذه التغيرات والاستجابة لها بسرعة وفاعلية.

ويُشير حمدان والبشاشة (2024) إلى أن مراقبة المخاطر تتضمن آليات متعدّدة، تشمل: التقارير الدورية عن حالة المخاطر، والمراجعات المنتظمة لخطط الاستجابة، والمؤشرات المُسبّقة للإنذار التي تُتيح الكشف المبكر عن تطوّر المخاطر، ومنظومات التواصل التي تضمن وصول المعلومات المخاطرة إلى صنّاع القرار في الوقت المناسب. ويؤكد البلوي وغيث (2021) أن آليات الحوكمة الرشيدة تُمثّل الإطار المؤسسي الذي تنتظم فيه عمليات مراقبة المخاطر، حيث توفّر الحوكمة المتطلبات المعيارية للشفافية والمساءلة التي تضمن فاعلية المراقبة وموثوقية تقاريرها.

6.1.2 استراتيجيات إدارة المخاطر التنظيمية والمداخل الحديثة لتطبيقها

تتنوّع الاستراتيجيات التي تُوطّر الممارسة التطبيقية لإدارة المخاطر التنظيمية، وتعكس هذه الاستراتيجيات تطوّر الحقل المعرفي وتفاعله مع المستجدات الإدارية والتقنية. وتُمثّل استراتيجية إدارة المخاطر القائمة على البيانات الضخمة أحد أبرز هذه المداخل المعاصرة، حيث يُؤكّد Battisti وآخرون (2020) أن دمج البيانات الضخمة في عمليات إدارة المخاطر يُعيد تشكيل هذه الممارسة بصورة جذرية، إذ يُتيح للمنظمات الانتقال من المعالجات الاستردادية المعتمدة على الأحداث الماضية إلى المعالجات الاستباقية القائمة على استشراف المستقبل. ويتطلّب تبني هذا المدخل توافر بنية تحتية تقنية متطورة، وكفاءات بشرية متخصصة، وثقافة تنظيمية تحتضن الابتكار وتُشجّع على الاستفادة من إمكانيات التحوّل الرقمي.

وتُمثّل استراتيجية الربط بين إدارة المخاطر والحوكمة المؤسسية مدخلاً آخر بالغ الأهمية، حيث يُبرز البلوي وغيث (2021) أن آليات الحوكمة الرشيدة تُمثّل البيئة الحاضنة التي تُمارَس فيها إدارة المخاطر بصورة فاعلة، وأن نجاح إدارة المخاطر يستلزم تكاملها العضوي مع منظومة الحوكمة بمختلف عناصرها. ويتمحور هذا المدخل حول جملة من المبادئ، تشمل: ضمان الفصل بين مهام الإدارة التنفيذية ومهام الإشراف والرقابة، وتعزيز الشفافية في الإفصاح عن المخاطر، وتوفير قنوات مساءلة فاعلة، وتمكين أصحاب المصلحة من المشاركة في الرقابة على منظومة إدارة المخاطر.

وتطرح استراتيجية إدارة المخاطر الاستراتيجية المتكاملة مع التمويل المستدام مدخلاً معاصراً يستجيب للمتطلبات الجديدة لبيئة الأعمال. ويُشير حسب الله ومحمد (2023) إلى أن هذا المدخل يقوم على ربط عضوي بين القرارات المخاطرية والقرارات التمويلية، بحيث تُصبح إدارة المخاطر أداة لتعزيز قدرة المنظمة على الوصول إلى مصادر التمويل المستدام، وتُصبح مصادر التمويل المستدام بدورها أداة لتقليص الانكشاف على المخاطر الاستراتيجية بعيدة المدى.

وفي السياق العقاري، تطرح استراتيجية الاستثمار المسؤول مدخلاً متخصصاً لإدارة المخاطر، حيث يُؤكّد Brodowicz (2025) أن المداخل المعاصرة لإدارة المخاطر الاستثمارية في السوق العقارية باتت تنطلق من فلسفة الاستثمار المسؤول، التي تدمج اعتبارات الاستدامة البيئية والاجتماعية والحوكومية في صلب عمليات اتخاذ القرار الاستثماري. ويتميّز هذا المدخل بنظرته الشاملة للمخاطر، إذ لا يكتفي بالنظر إلى المخاطر التقليدية المرتبطة بالعائد المالي، بل يستوعب أيضاً المخاطر المعاصرة المرتبطة بالتحوّلات المجتمعية والبيئية وتأثيراتها على القيمة الاستثمارية للأصول العقارية.

وتمثل استراتيجية إدارة المخاطر بوصفها فئة استدامية مدخلاً متقدماً ومبتكراً، حيث يطرح Walraven وآخرون (2025) رؤية تنظر إلى الاستدامة باعتبارها فئة من فئات إدارة المخاطر في القطاع العقاري، بحيث تُدمج اعتبارات الاستدامة في صلب منظومة إدارة المخاطر بدلاً من أن تكون موضوعاً مستقلاً يُعالج بمعزل عنها. ويُقدّم هذا المدخل تحولاً نوعياً في فهم العلاقة بين إدارة المخاطر والاستدامة، إذ يجعل من إدارة المخاطر هي المظلة التي تنتظم تحتها مختلف المبادرات الاستدامية، ويُضفي عليها صفة المنهجية والانضباط التي يتطلبها العمل المخاطري.

المبحث الثاني: الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية

1.2.2 تمهيد

شهد العقدان الأخيران تحولاً جوهرياً في فلسفة الصناعة العقارية على المستويين الدولي والإقليمي، انتقلت من خلاله هذه الصناعة من النموذج الكلاسيكي الذي يُعطي الأولوية المطلقة للعائد الاستثماري والكفاءة التشغيلية، إلى نموذج أكثر شمولاً وتوازناً يستوعب أبعاد الاستدامة بوصفها معياراً حاكماً للقرارات العقارية في جميع مراحلها. وقد جاء هذا التحول استجابةً لجملة من الضغوط المتشابكة التي فرضتها التحديات البيئية والمناخية المتصاعدة، والتطلّعات المجتمعية المتنامية نحو نمط حياة أكثر استدامة، فضلاً عن تطوّر المنظومة التشريعية والتنظيمية الدولية والوطنية التي باتت تُلزم القطاع العقاري بمعايير صارمة تتعلق بالأثر البيئي والاجتماعي والحوكمي للمشاريع العقارية.

ويكتسب موضوع الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية أهمية استثنائية في السياق السعودي المعاصر، الذي يشهد إطلاق جملة من المشاريع العقارية الكبرى ضمن إطار رؤية المملكة ٢٠٣٠، والتي تُمثّل تحولاً تاريخياً في المشهد العمراني والاقتصادي للمملكة. وقد جعلت رؤية ٢٠٣٠ من الاستدامة محوراً جوهرياً في مشاريعها العقارية الكبرى، انطلاقاً من إدراك عميق بأن الاستدامة لم تعد خياراً تكميلياً يُضاف إلى المشروع العقاري، بل باتت شرطاً جوهرياً لجذواه الاقتصادية والاجتماعية والبيئية على المدى البعيد، ومُدخلاً ضرورياً لاندماج هذه المشاريع في المنظومة العقارية العالمية وفق المعايير المُعتمدة دولياً.

ويتناول هذا المبحث المتغير التابع للدراسة المتمثّل في الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية، من خلال استعراض المفهوم وتعريفاته المختلفة، وأهميته في سياق الصناعة العقارية المعاصرة، والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، والأبعاد التي يقوم عليها، فضلاً عن الاستراتيجيات والمداخل المعاصرة لتطبيقه، وعرض جملة من المعالجات البحثية ذات الصلة التي تُمثّل رصيذاً معرفياً تُفيد منه الدراسة الحالية في بناء إطارها التحليلي.

2.2.2 مفهوم الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية

تتعدّد المعالجات المفاهيمية للالتزام بمعايير الاستدامة العقارية، ويعكس هذا التعدّد ثراء الحقل المعرفي وتطوّره المتسارع في ضوء التحولات الاقتصادية والبيئية المعاصرة. ويُعرّف (Matemilola & Muraina)

(2023) الاستدامة في صناعة العقارات بأنها مقارنة شاملة تستهدف تحقيق التوازن بين الاعتبارات البيئية والاجتماعية والاقتصادية في جميع مراحل دورة حياة الأصل العقاري، بدءاً من التصميم والتخطيط، ومروراً بالتنفيذ والتشغيل، وانتهاءً بإعادة التأهيل أو الهدم وإعادة الاستخدام. ويُلاحظ في هذا التعريف اتساع المنظور الزمني الذي يستوعب الدورة الكاملة للأصل العقاري، وعدم اقتصره على مرحلة بعينها، مما يعكس النضج المفاهيمي الذي بلغته الاستدامة العقارية بوصفها فلسفة إدارية ممتدة.

ومن منظور أكثر إجرائية، يطرح (Walraven et al., 2025) معالجة مفاهيمية تنظر إلى الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية بوصفه فئة من فئات إدارة المخاطر، تتضمن جملة من الممارسات المنهجية التي تُمكن المنظمة من إدماج الاعتبارات البيئية والاجتماعية والحوكومية في صلب قراراتها العقارية، بدلاً من معالجتها بوصفها متطلبات هامشية أو مسائل امتثال شكلي. ويُسهّم هذا الطرح في إعادة تأطير العلاقة بين الاستدامة وإدارة المخاطر، إذ ينقل الاستدامة من موقع المتطلب الخارجي إلى موقع المكوّن الجوهري في منظومة الإدارة الاستراتيجية للأصل العقاري.

وفي معالجة استثمارية متخصصة، يُعرّف (Brodowicz, 2025) الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية في سياق الاستثمار المسؤول بأنه منظومة من المعايير والمؤشرات التي تُتيح تقييم المشاريع العقارية وفق مبادئ الاستثمار المسؤول، ومواءمتها مع المتطلبات البيئية والاجتماعية والحوكومية المُعتمدة دولياً، بحيث تتحوّل هذه المشاريع من مجرد أوعية استثمارية تستهدف العائد المالي، إلى أدوات تنموية شاملة تُسهم في تحقيق الغايات المستدامة. ويُبرز هذا التعريف الطابع المزدوج للاستدامة العقارية، إذ يجمع بين البُعد الاستثماري والبُعد التنموي في إطار واحد متكامل.

ومن منظور تكامل الاستدامة في تشغيل الأصول العقارية المؤسسية، يُقدّم (Akin & Akin, 2025) معالجة مفاهيمية تنظر إلى الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية بوصفه عملية ترجمة عملية لمبادئ التنمية المستدامة في القطاع العقاري، عبر توظيف الاستثمارات الخضراء والممارسات صديقة البيئة في تطوير الأصول العقارية وتشغيلها. ويتميّز هذا التعريف بإبرازه للطابع التطبيقي للاستدامة العقارية، وعدم اقتصره على المعالجة النظرية المفاهيمية المجردة.

ومن زاوية البُعد التنظيمي والتشريعي، يطرح (McAllister & Nase, 2023) معالجة تتناول الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية في ضوء الأطر التشريعية الإلزامية، ولا سيّما تلك المتعلقة بمعايير الكفاءة الطاقة الدنيا في القطاع العقاري التجاري. ويتضمّن هذا الطرح فهماً للالتزام بوصفه استجابة لمنظومة

تشريعية مُحكّمة تُحدّد الحدود الدنيا للأداء الاستدامي، وتُلزم الجهات العقارية بتحقيقها، تحت طائلة العقوبات أو فقدان الترخيص أو الاستبعاد من السوق.

وفي معالجة محاسبية متخصصة، يُقدّم (الدباغ وصبيح، ٢٠٢٣) فهماً للاستدامة العقارية من زاوية متطلبات معايير محاسبة الاستدامة، باعتبارها منظومة من الاشتراطات المحاسبية والإفصاحية التي تُلزم المنشآت بقياس أدائها الاستدامي والإفصاح عنه بصورة منهجية تتيح للمستثمرين وأصحاب المصلحة تقييم مستوى الالتزام. ويُسهّم هذا التعريف في توسيع نطاق المفهوم ليشمل البُعد القياسي والإفصاحي للاستدامة، الذي يُمثّل عنصراً جوهرياً في ضمان مصداقية الالتزام وشفافيته.

ومن منظور تطبيقي على المدن الاستثمارية، يطرح (القيسي وآخرون، ٢٠٢٤) معالجة تتناول الاستدامة العقارية في سياق المدن الاستثمارية الجديدة، باعتبارها منظومة معايير شاملة تتجاوز البُعد البيئي لتشمل الأبعاد الترفيهية والاجتماعية والاقتصادية، بحيث تُسهّم هذه المعايير في بناء بيئة عمرانية متكاملة تستجيب لاحتياجات الإنسان المعاصر. ويتميّز هذا الطرح بنظرته الإنسانية للاستدامة، إذ يجعل من جودة الحياة محوراً جوهرياً في صياغة المعايير الاستدامية للمشاريع العقارية.

ومن زاوية قانونية تنظيمية، تُقدّم (قسوري، ٢٠٢٥) معالجة تتناول الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية في ضوء عقود الترقية العقارية، باعتباره يستلزم تطوير الأدوات القانونية والتعاقدية لتستوعب متطلبات الاستدامة، وضمان توافق هذه العقود مع التوجهات الاستدامية المعاصرة. ويُبرز هذا التعريف البُعد التعاقدية والمؤسسي للاستدامة، الذي يُمثّل أحد التحدّيات العملية التي تواجه ترسيخ ثقافة الالتزام في القطاع العقاري.

ويستخلص الباحث من خلال هذه المعالجات المتعدّدة أن الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية يُمثّل منظومة متكاملة من المبادئ والممارسات والإجراءات التي تُوطّر دورة حياة المشروع العقاري بحيث تتحقّق فيه التوازنات الضرورية بين الأبعاد البيئية والاجتماعية والاقتصادية والحوكومية، وفق معايير محدّدة قابلة للقياس والإفصاح، يجري الالتزام بها تطوُّعاً أو إلزاماً، وبحيث تُحقّق هذه المنظومة الجدوى الكاملة للمشروع على المدى البعيد. ويرى الباحث أن خصوصية تطبيق هذا المفهوم في سياق مشاريع رؤية ٢٠٣٠ العقارية تستدعي توظيفه بوصفه أداةً مزدوجة لتحقيق الأهداف التنموية للرؤية من جهة، ولاندماج هذه المشاريع في المنظومة العقارية العالمية وفق أحدث المعايير الدولية من جهة أخرى.

3.2.2 أهمية الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية

تتبع أهمية الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية من الموقع المحوري الذي يحتله القطاع العقاري في الاقتصاد المعاصر، ومن الأثر الواسع الذي تُخلّفه المشاريع العقارية على البيئة والمجتمع والاقتصاد. فالقطاع العقاري يُمثّل أحد أكبر القطاعات استهلاكاً للطاقة وإنتاجاً للانبعاثات الكربونية، كما يُؤدّي دوراً حاسماً في تشكيل البيئة العمرانية التي يعيش فيها الإنسان ويُمارس فيها أنشطته اليومية، فضلاً عن أنه يستقطب نسبة كبيرة من الاستثمارات الوطنية والدولية، ويُسهّم في خلق فرص العمل وتوليد الثروة. وفي ضوء هذا الموقع المحوري، فإن انتظام هذا القطاع وفق معايير الاستدامة يُمثّل مدخلاً ضرورياً لتحقيق التنمية المستدامة على المستوى الوطني والعالمي.

ويُشير (Matemilola & Muraina, 2023) إلى أن أهمية الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية تتجلى في جوانب متعدّدة يمكن استعراضها على النحو التالي: أولها أنه يُسهّم في تقليص البصمة الكربونية للقطاع العقاري والحدّ من استهلاك الموارد الطبيعية غير المتجدّدة، ممّا يُعزّز قدرة هذا القطاع على الاستجابة للتحديات المناخية المتصاعدة. وثانيها أنه يُحقّق وفورات اقتصادية كبيرة على المدى البعيد، إذ إن المباني المستدامة تستهلك طاقة وموارد أقل في مرحلة التشغيل، ممّا يُقلّل من تكاليفها الإجمالية. وثالثها أنه يُعزّز جودة البيئة الداخلية للمباني وأثرها الإيجابي على صحّة المستخدمين وإنتاجيتهم، ممّا يُترجم إلى منافع اجتماعية واقتصادية واسعة. ورابعها أنه يدعم التنمية المستدامة في صناعة العقارات بوصفها قطاعاً استراتيجياً يُؤثّر في جميع جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية.

ويرى (Brodowicz, 2025) أن الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية يكتسب أهمية مضاعفة في سياق الاستثمار العقاري المعاصر، حيث باتت معايير الاستدامة تُمثّل عاملاً حاكماً في توجيه التدفقات الاستثمارية الدولية، إذ يُحجم المستثمرون المؤسسيون الكبار بصورة متزايدة عن الاستثمار في الأصول العقارية التي لا تتوافق مع معايير الاستثمار المسؤول. ويُضيف الباحث أن المداخل المعاصرة للاستثمار العقاري باتت تُدمج معايير الاستدامة بوصفها مكوناً عضوياً في عملية اتخاذ القرار الاستثماري، لا بوصفها مطلباً هامشياً يُؤخذ بالحسبان في مرحلة لاحقة.

وفي السياق التشريعي، يُؤكّد (McAllister & Nase, 2023) أن أهمية الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية تتجلى في كونه استجابة ضرورية للمنظومة التشريعية المتنامية في هذا المجال، إذ باتت كثير من الدول تتبنّى تشريعات إلزامية تتعلّق بمعايير الكفاءة الطاقة الدنيا للمباني التجارية، تحت طائلة عقوبات

وقيود تنظيمية. ويلاحظ الباحثان أن المؤسسات العقارية التي تتأخر في التكيف مع هذه المتطلبات التشريعية ستجد نفسها في موقع تنافسي ضعيف، وقد تتعرض لمخاطر تنظيمية وقانونية واسعة.

ومن منظور تقني وتشغيلي، يطرح (Akin & Akin, 2025) رؤية تُبرز أهمية الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية بوصفه مدخلاً لتعزيز الممارسات المستدامة من خلال الاستثمارات الخضراء، إذ إن هذه الاستثمارات تُمثل وسيلة فاعلة لتسريع التحول الاستدامي في صناعة العقارات، وتوفير الموارد المالية اللازمة لتبني التقنيات الخضراء المتقدمة في مشاريع التطوير العقاري. ويؤكد الباحثان أن الاستثمارات الخضراء تخلق دورة تعزيز متبادلة بين توافر التمويل وتنامي الالتزام بالمعايير الاستدامة.

ومن منظور محاسبي وإفصاحي، يُبرز (الدباغ وصبيح، ٢٠٢٣) الأهمية المضاعفة للالتزام بمعايير الاستدامة في تحقيق متطلبات معايير محاسبة الاستدامة، وفي تطوير منظومة الإفصاح والشفافية في المنشآت، بما يُتيح لأصحاب المصلحة تقييم الأداء الاستدامي بصورة موضوعية ومنهجية. ويُشير الباحثان إلى أن هذا الالتزام يُمثل ضرورة لاندماج المنشآت في المنظومة الاقتصادية العالمية، التي باتت تشترط مستويات متقدمة من الإفصاح الاستدامي للوصول إلى الأسواق المالية الدولية.

ومن زاوية بناء المدن والتجمعات العمرانية، يطرح (القيسي وآخرون، ٢٠٢٤) رؤية تُبرز أهمية الالتزام بمعايير الاستدامة في المدن الاستثمارية الجديدة، باعتباره مدخلاً جوهرياً لبناء بيئة عمرانية متكاملة تستجيب لاحتياجات الإنسان المعاصر، وتُحقق التوازن بين الكفاءة الاقتصادية وجودة الحياة. ويؤكد الباحثون أن المدن الاستثمارية الجديدة تُمثل فرصة تاريخية لتطبيق معايير الاستدامة من البداية، دون أن تواجه قيود التراث العمراني القائم التي تواجهها المدن التقليدية.

وفي السياق المؤسسي، يُبرز (ندا وآخرون، ٢٠٢٥) أهمية تقييم معايير ومؤشرات الاستدامة المؤسسية في القطاعات الخدمية، باعتباره أداة لقياس مستوى التزام هذه المؤسسات بمتطلبات الاستدامة، ولتوجيه جهود التحسين المستمر فيها. ويعكس هذا الطرح اتساع نطاق تطبيق معايير الاستدامة لتشمل قطاعات متنوعة، تتجاوز القطاع العقاري السكني والتجاري التقليدي.

4.2.2 أهداف الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية

يسعى الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية إلى تحقيق جملة من الأهداف المتشعبة التي تعكس الطبيعة المركبة للمفهوم، وتشابكه مع جملة من الاعتبارات البيئية والاجتماعية والاقتصادية والحوكومية. وقد تنوّعت معالجات الباحثين لهذه الأهداف بحسب الزوايا التي تناولوا منها المفهوم.

ويرى (Matemilola & Muraina, 2023) أن أهداف الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية تتمحور حول جملة من الغايات الجوهرية، يمكن إجمالها فيما يلي: أولاً، تقليص البصمة البيئية للقطاع العقاري من خلال الحدّ من استهلاك الطاقة والمياه وانبعاثات الغازات الدفيئة. وثانياً، تعزيز الكفاءة في استخدام الموارد الطبيعية وتشجيع استخدام المواد المستدامة وقابلة للتدوير. وثالثاً، تحسين جودة البيئة الداخلية للمباني وأثرها على صحّة المستخدمين ورفاهيتهم. ورابعاً، دعم التنمية المستدامة في صناعة العقارات بوصفها قطاعاً استراتيجياً. وخامساً، الإسهام في تحقيق أهداف التنمية المستدامة على المستويين الوطني والعالمي.

ومن منظور إدارة المخاطر، يطرح (Walraven et al., 2025) جملة من الأهداف تتمحور حول: دمج اعتبارات الاستدامة في صلب منظومة إدارة المخاطر للأصول العقارية، وتعزيز قدرة الأصول العقارية على مقاومة المخاطر المرتبطة بالتحوّلات البيئية والمناخية، وضمان استمرارية القيمة الاستثمارية للأصول العقارية في ظل المتغيرات التنظيمية والسوقية المعاصرة، وتطوير منظومة شاملة لرصد المخاطر الاستدامة وإدارتها في الأصول العقارية المؤسسية.

ويُضيف (Brodowicz, 2025) جملة من الأهداف الاستثمارية تشمل: مواءمة الاستثمارات العقارية مع مبادئ الاستثمار المسؤول، وتعزيز جاذبية الأصول العقارية لشريحة المستثمرين المؤسسيين الذين يلتزمون بمعايير الاستدامة، وتحقيق التوازن بين العائد المالي والأثر البيئي والاجتماعي، وحماية القيمة الاستثمارية للأصول العقارية من المخاطر طويلة الأمد المرتبطة بالتغيّر المناخي والتحوّلات التنظيمية.

ومن المنظور التشريعي، يطرح (McAllister & Nase, 2023) جملة من الأهداف تتضمن: ضمان التوافق مع المتطلبات التشريعية الإلزامية المتعلقة بمعايير الكفاءة الطاقية، وتجنّب العقوبات التنظيمية والقيود القانونية، وتعزيز الاندماج في الأسواق العقارية المتقدّمة التي تشترط مستويات مرتفعة من الالتزام، ودعم التحوّل التدريجي للقطاع العقاري نحو نماذج أكثر استدامة.

ومن منظور التمويل الأخضر، يطرح (Yang et al., 2022) أهدافاً تتمحور حول: تعزيز التكامل بين التمويل الأخضر والطاقة النظيفة والممارسات الاقتصادية الخضراء، ودعم الأداء المستدام من خلال

مؤشرات الحوكمة البيئية والاجتماعية، وتطوير منظومة استدامة متكاملة تستجيب لمتطلبات الاقتصاد الأخضر، وتعزيز قدرة القطاعات الاقتصادية على تحقيق التحوّل المستدام في ضوء التحدّيات المعاصرة.

ومن منظور المعايير الصناعية، يطرح (Plakantonaki et al., 2023) أهدافاً تشمل: تطوير معايير الاستدامة بحيث تستوعب الجوانب البيئية والاجتماعية والاقتصادية، وتعزيز التصنيف البيئي للمنتجات والخدمات، وتوفير مرجعية موضوعية لتقييم الأداء الاستدامي، وضمان مصداقية ادّعاءات الاستدامة عبر منظومة معايير دولية موحّدة.

ومن منظور سعودي مؤسسي، يطرح (ندا وآخرون، ٢٠٢٥) جملة من الأهداف تشمل: تطوير مؤشرات لقياس مستوى الاستدامة المؤسسية، وتوفير أدوات للتقييم الدوري للأداء الاستدامي، وتعزيز الوعي المؤسسي بمتطلبات الاستدامة وأبعادها، ودعم اتخاذ القرار في المؤسسات بناءً على معطيات استدامة موضوعية.

5.2.2 أبعاد الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية

تمّ تحديد أبعاد الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية في الدراسة الحالية بناءً على دراسة (Matemilola & Muraina, 2023)، ودراسة (Walraven et al., 2025)، ودراسة (ندا وآخرون، ٢٠٢٥)، حيث تتكامل هذه الدراسات في تقديم تصوّر متكامل لأبعاد هذا المتغير، يتمحور حول أربعة أبعاد رئيسية متداخلة هي: البعد البيئي، والبعد الاجتماعي، والبعد الاقتصادي، والبعد الحوكمة. وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه الأبعاد:

البعد الأول: البعد البيئي

يُمثّل البعد البيئي الركيزة التأسيسية في منظومة الاستدامة العقارية، إذ كان البعد الأول الذي استقطب الاهتمام العلمي والمؤسسي حين بدأت معايير الاستدامة في التبلور، ولا يزال يحتفظ بمكانته المركزية في مختلف منظومات التقييم الاستدامي للأصول العقارية. ويتضمّن هذا البعد جملة من العناصر الفرعية، أبرزها: كفاءة استهلاك الطاقة في المباني العقارية، وتقليل انبعاثات الغازات الدفيئة، وكفاءة استهلاك المياه، وإدارة النفايات والمخلفات الإنشائية، واستخدام المواد المستدامة وقابلة للتدوير، والحفاظ على التنوع البيولوجي في المواقع العقارية، وتعزيز جودة البيئة الداخلية للمباني.

ويُشير (Matemilola & Muraina, 2023) إلى أن البُعد البيئي للاستدامة العقارية يستلزم نقلة منهجية في الطريقة التي تُصمَّم بها المشاريع العقارية وتُنفَّذ وتُشغَّل، بحيث تنتقل من نموذج الاستهلاك المفرط للموارد الطبيعية إلى نموذج الاقتصاد الدائري الذي يقوم على إعادة استخدام الموارد وتدويرها وتقليل الفاقد إلى حدّه الأدنى. ويُضيف (McAllister & Nase, 2023) أن الأطر التشريعية المعاصرة في القطاع العقاري التجاري باتت تُولي اهتماماً متزايداً بمعايير الكفاءة الطاقية الدنيا، باعتبارها العنصر الأكثر إلزامية في البُعد البيئي، وأن هذه الأطر التشريعية تُمثِّل آلية فاعلة لدفع القطاع العقاري نحو تبني الممارسات صديقة البيئة.

البُعد الثاني: البُعد الاجتماعي

يُمثِّل البُعد الاجتماعي التطوُّر النوعي الذي شهده مفهوم الاستدامة العقارية، حين انتقل من التركيز الحصري على البيئة الطبيعية إلى استيعاب البيئة الإنسانية والاجتماعية المحيطة بالمشروع العقاري. ويتضمَّن هذا البُعد جملة من العناصر، أبرزها: تعزيز جودة الحياة للمستخدمين والساكين، وضمان توفُّر المرافق الترفيهية والخدمات اللازمة، وتعزيز الوصول العادل للأصول العقارية، ومراعاة احتياجات الفئات الخاصة، وتوفير بيئة عمل آمنة وصحية للعاملين في تنفيذ المشاريع، وتعزيز الانتماء المجتمعي للمشروع العقاري وتفاعله مع المجتمع المحلي.

ويطرح (القيسي وآخرون، ٢٠٢٤) رؤية تُبرز أهمية البُعد الاجتماعي في المدن الاستثمارية الجديدة، باعتباره العنصر الذي يُحوِّل المشروع العقاري من مجرد منشأة عمرانية إلى بيئة حياتية متكاملة تستجيب لاحتياجات الإنسان في مختلف جوانب حياته اليومية. ويُضيف الباحثون أن إدماج معايير الاستدامة الترفيهية في المشاريع العقارية يُمثِّل أحد أبرز عناصر البُعد الاجتماعي، إذ يُساهم في تعزيز جودة الحياة وتشكيل بيئة عمرانية أكثر إنسانية.

البُعد الثالث: البُعد الاقتصادي

يُمثِّل البُعد الاقتصادي العنصر الذي يضمن استدامة المشروع العقاري ذاته، إذ لا يمكن لمشروع غير قابل للاستمرار اقتصادياً أن يُحقِّق غايات الاستدامة على المدى البعيد. ويتضمَّن هذا البُعد جملة من العناصر، أبرزها: تحقيق الجدوى الاقتصادية للمشروع، وتعزيز كفاءة استخدام الموارد المالية، وإدماج

اعتبارات التكلفة الإجمالية لدورة حياة المشروع في القرارات الاستثمارية، وتعزيز القدرة التنافسية للأصل العقاري في السوق، والمساهمة في خلق فرص العمل والتنمية الاقتصادية المحلية.

ويؤكد (Brodowicz, 2025) أن البعد الاقتصادي للاستدامة العقارية لا يتعارض مع البعد البيئي والاجتماعي، بل يتكامل معهما في إطار فلسفة الاستثمار المسؤول، التي ترى أن الاستثمار المستدام يُحقق على المدى البعيد عوائد أفضل واستقراراً أعلى من الاستثمار التقليدي، نظراً لقدرته على استيعاب المخاطر المتنوعة وتجنبها. ويُضيف (Akin & Akin, 2025) أن الاستثمارات الخضراء في القطاع العقاري تُمثل تجسيدا للبُعد الاقتصادي للاستدامة، إذ تجمع بين تحقيق العائد الاستثماري والإسهام في تحقيق الأهداف البيئية والاجتماعية.

البُعد الرابع: بُعد الحوكمة

يُمثل بُعد الحوكمة الإطار المؤسسي الذي تنتظم فيه باقي أبعاد الاستدامة العقارية، إذ يُوفّر الآليات التنظيمية والإدارية التي تضمن الالتزام بالمعايير وتُتيح متابعتها وتقييمها. ويتضمن هذا البُعد جملة من العناصر، أبرزها: ترسيخ الشفافية في إدارة المشاريع العقارية، وتوفير آليات المساءلة عن الأداء الاستثماري، والإفصاح المنهجي عن مؤشرات الاستدامة وفق المعايير المعتمدة دولياً، وإشراك أصحاب المصلحة في القرارات المتعلقة بالأصول العقارية، وضمان النزاهة في عمليات التعاقد والتنفيذ، ومكافحة الفساد في القطاع العقاري.

ويبرز (الدباغ وصبيح، ٢٠٢٣) أهمية البُعد الحوكمي في منظومة الاستدامة العقارية، من خلال طرحه لمتطلبات معايير محاسبة الاستدامة، التي تُمثل أحد أبرز التجليات العملية لهذا البُعد. ويُشير الباحثان إلى أن النظام المحاسبي الموحد يحتاج إلى تطوير مستمر لاستيعاب متطلبات الإفصاح الاستثماري، بما يضمن مصداقية المعلومات الاستدامة المتاحة لأصحاب المصلحة. ويُضيف (Walraven et al., 2025) أن دمج اعتبارات الاستدامة في صلب منظومة إدارة المخاطر يُمثل أحد أرقى أشكال الحوكمة الاستدامة في القطاع العقاري، إذ ينقل الاستدامة من موقع الالتزام الشكلي إلى موقع المكوّن العضوي في صنع القرار.

ومن العناصر الإضافية التي تُكمل منظومة أبعاد الاستدامة العقارية، يمكن الإشارة إلى البُعد التقني الذي يتعلّق بتوظيف التقنيات الحديثة في تعزيز الأداء الاستثماري للأصول العقارية، والبُعد الثقافي الذي يتعلّق بترسيخ ثقافة الاستدامة لدى العاملين في القطاع العقاري والمستفيدين منه، والبُعد التشريعي الذي

يتعلّق بالامتثال للأطر التنظيمية والقانونية المؤطرة لمعايير الاستدامة العقارية. وتتكامل هذه الأبعاد الإضافية مع الأبعاد الأربعة الرئيسية في تشكيل المنظومة المتكاملة للاستدامة العقارية.

6.2.2 استراتيجيات تطبيق الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية والمداخل المعاصرة

تتنوّع الاستراتيجيات التي تُوطّر التطبيق العملي للالتزام بمعايير الاستدامة العقارية، وتعكس هذه الاستراتيجيات تطوّر الحقل المعرفي وتفاعله مع المستجدات التقنية والاقتصادية والتشريعية. وتُمثّل استراتيجية الاستثمار الأخضر أحد أبرز هذه المداخل المعاصرة، حيث يُؤكّد (Akin & Akin, 2025) أن توظيف الاستثمارات الخضراء في صناعة العقارات يُمثّل أحد أكثر المداخل فاعلية لتعزيز الممارسات المستدامة، إذ يُوفّر التمويل اللازم لتبني التقنيات الخضراء المتقدّمة، ويُسهّم في خلق دورة إيجابية تتغذى فيها الاستدامة على التمويل الأخضر، ويتغذى فيها التمويل الأخضر على نضج الممارسات الاستدامة.

وتُمثّل استراتيجية إدماج الاستدامة في منظومة إدارة المخاطر مدخلاً متقدّماً ومبتكراً، حيث يطرح (Walraven et al., 2025) رؤية تنظر إلى الاستدامة بوصفها فئة من فئات إدارة المخاطر في القطاع العقاري، بحيث تُدمج اعتبارات الاستدامة في صلب منظومة إدارة المخاطر بدلاً من أن تكون موضوعاً مستقلاً يُعالج بمعزل عنها. ويُقدّم هذا المدخل تحوّلًا نوعياً في فهم العلاقة بين إدارة المخاطر والاستدامة، إذ يجعل من إدارة المخاطر هي المظلة التي تنتظم تحتها مختلف المبادرات الاستدامة، ويُضفي عليها صفة المنهجية والانضباط التي يتطلبها العمل المخاطري.

وتطرح استراتيجية الاستثمار المسؤول مدخلاً متخصصاً للالتزام بمعايير الاستدامة العقارية، حيث يُؤكّد (Brodowicz, 2025) أن المداخل المعاصرة للاستثمار العقاري المسؤول باتت تنطلق من فلسفة شاملة تدمج اعتبارات الاستدامة البيئية والاجتماعية والحوكومية في صلب عمليات اتخاذ القرار الاستثماري. ويتميّز هذا المدخل بنظرته الشاملة، إذ لا يكتفي بالنظر إلى المعايير الاستدامة كمتطلبات خارجية يُلتزم بها، بل يستوعبها كمكوّنات جوهرية في صياغة الاستراتيجية الاستثمارية.

وتُمثّل استراتيجية الامتثال التشريعي للمعايير الإلزامية مدخلاً تقليدياً لكنه يحتفظ بأهميته المركزية، حيث يُبرز (McAllister & Nase, 2023) أن أنظمة السياسات المتعلقة بمعايير الكفاءة الطاقية الدنيا في القطاع العقاري التجاري تُمثّل آلية فاعلة لدفع القطاع نحو تبني ممارسات استدامة أعمق وأشمل. ويتمحور هذا المدخل حول جملة من المبادئ، تشمل: الالتزام بالحدود الدنيا للأداء الاستدامي المُحدّدة

تشريعياً، وتوفير الإطار المؤسسي اللازم للامتثال، وتطوير منظومة الرقابة على الالتزام، والتعامل بكفاءة مع المتطلبات التنظيمية المتجددة.

وتطرح استراتيجية التمويل الأخضر والممارسات الاقتصادية الخضراء مدخلاً اقتصادياً معاصراً، حيث يؤكد (Yang et al., 2022) أهمية التكامل بين التمويل الأخضر والطاقة النظيفة والممارسات الاقتصادية الخضراء، وأثر هذا التكامل في تعزيز الأداء المستدام من خلال مؤشرات الحوكمة البيئية والاجتماعية. ويتميز هذا المدخل بنظرته الكلية، إذ يربط بين الاستدامة العقارية والمنظومة الاقتصادية الأوسع التي تعمل فيها.

وتمثل استراتيجية المعايير الموحدة والتصنيف البيئي مدخلاً متخصصاً، حيث يطرح (Plakantonaki et al., 2023) معالجة تتناول معايير الاستدامة وآليات التصنيف البيئي، باعتبارها أدوات منهجية لقياس الأداء الاستدامي ومقارنته وتعزيز شفافيته. ويتميز هذا المدخل بقدرته على توفير مرجعية موضوعية لتقييم الالتزام، والحد من ادعاءات الاستدامة غير المسنودة بمعايير علمية موثوقة.

وتطرح استراتيجية المحاسبة الاستدامة مدخلاً متخصصاً، حيث يؤكد (الدباغ وصبيح، ٢٠٢٣) أن تطوير النظام المحاسبي الموحد لاستيعاب متطلبات معايير محاسبة الاستدامة يمثل خطوة جوهرية في ترسيخ منظومة الالتزام الاستدامي، إذ يوفر الإطار القياسي الذي يُتيح للمنشآت رصد أدائها الاستدامي والإفصاح عنه وفق معايير موحدة وموثوقة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3 تمهيد

يُمثّل هذا الفصل العمود الفقري للدراسة الميدانية، إذ يُعنى بعرض الإجراءات المنهجية التي اتّبعها الباحث في سبيل الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، والوصول إلى نتائج موضوعية يمكن الاستناد إليها في تقديم التوصيات والمقترحات. وتنبثق أهمية هذا الفصل من كونه يُوطّر العملية البحثية في إطار علمي محكم، يضمن للدراسة قدراً عالياً من الموضوعية والمصداقية، ويُتيح للباحثين اللاحقين إمكانية محاكاة الإجراءات والتحقّق من النتائج في سياقات مماثلة.

ويستعرض الباحث في هذا الفصل المنهج العلمي الذي اعتمده في إنجاز الدراسة، ومجتمع الدراسة الذي استهدفه، والعينة التي سحبها من هذا المجتمع، فضلاً عن أداة الدراسة التي صمّمها لجمع البيانات الميدانية وإجراءات التحقّق من صدقها وثباتها، ومصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغيرات، وصولاً إلى الأساليب الإحصائية التي وظّفها في معالجة البيانات وتحليلها.

2.3 منهج الدراسة

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة المدروسة كما هي في الواقع، وجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بها، وتصنيفها وتحليلها تحليلاً دقيقاً يُفضي إلى استخلاص دلالات ذات معنى تُسهم في الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. ويتميّز هذا المنهج بقدرته على استيعاب الظواهر الإدارية والتنظيمية المعقّدة، التي تتشابك فيها متغيرات متعدّدة، وتتطلّب معالجة كمّية ونوعية في آن واحد.

وقد وظّف الباحث في إطار هذا المنهج أسلوبين متكاملين: الأول هو الأسلوب الوصفي الذي اعتمد عليه في رصد واقع ممارسات إدارة المخاطر التنظيمية ومستوى الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية في مشاريع رؤية المملكة 2030 العقارية. والثاني هو الأسلوب التحليلي الذي وظّفه في تحليل العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، واختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة.

3.3 مجتمع الدراسة وعيّنتها

تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارات العليا والوسطى في الشركات والمؤسسات المُنفّذة لمشاريع رؤية المملكة العربية السعودية 2030 العقارية، ممّن يضطلعون بمسؤوليات مباشرة في مجالات إدارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع والاستدامة. وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة وفقاً للإحصاءات المتاحة (2480) فرداً، يتوزعون على عدد من المشاريع العقارية الكبرى المرتبطة برؤية 2030.

ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة، اعتمد الباحث على أسلوب العيّنة العشوائية الطبقية، الذي يُتيح تمثيلاً عادلاً لمختلف فئات المجتمع، ويُعزّز قدرة العيّنة على عكس الخصائص الحقيقية للمجتمع الأصلي. وتمّ تحديد حجم العيّنة باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)، فبلغ حجم العيّنة المطلوب (333) مفردة. وقد تمّ توزيع (380) استبانة على أفراد العيّنة بهدف تعويض الاستبانات غير المكتملة أو غير المُستردّة.

وقد بلغ عدد الاستبانات المُستردّة (358) استبانة، استُبعد منها (19) استبانة لعدم اكتمال بياناتها أو لعدم جدّية المُستجيبين في الإجابة، فبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (339) استبانة، بنسبة استجابة بلغت (89.21%)، وهي نسبة مرتفعة تعكس جودة عملية جمع البيانات وتعاون أفراد العيّنة مع الباحث.

4.3 أداة الدراسة

اعتمد الباحث على الاستبانة أداةً رئيسية لجمع البيانات الميدانية، نظراً لما تتميز به من قدرة على استيعاب عيّات واسعة، وتوفير بيانات قابلة للقياس الكمي. وقد جرى تصميم الاستبانة في ضوء الأدبيات النظرية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، والدراسات الميدانية السابقة التي عالجت موضوعات قريبة، مع مراعاة خصوصية السياق التطبيقي للدراسة الحالية المتمثّل في مشاريع رؤية المملكة 2030 العقارية.

وقد تكوّنت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة أقسام رئيسية، يستعرضها الجدول الآتي:

جدول (3 - 1): توزيع فقرات الاستبانة على أقسامها ومحاورها

القسم	المحور/البُعد	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
القسم الأول	البيانات الديموغرافية والوظيفية	5	—

1-4	4	البُعد الأول: تحديد المخاطر	القسم الثاني: إدارة المخاطر التنظيمية
5-8	4	البُعد الثاني: تقييم المخاطر	
9-12	4	البُعد الثالث: الاستجابة للمخاطر	
13-16	4	البُعد الرابع: مراقبة المخاطر	
17-26	10	الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية	القسم الثالث
—	26	إجمالي فقرات الاستبانة	

وقد اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي للحصول على استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة، حيث تتدرج خيارات الاستجابة من (موافق بشدة) وتأخذ الوزن (5)، إلى (غير موافق بشدة) وتأخذ الوزن (1)، مروراً بـ (موافق) بوزن (4)، و(محايد) بوزن (3)، و(غير موافق) بوزن (2). وتم احتساب طول الفئة في المقياس بقسمة المدى (4) على عدد الفئات (5)، فبلغ طول الفئة (0.80)، وعلى أساسه جرى تحديد مستويات الموافقة كما يلي: من 1.00 إلى أقل من 1.80 (منخفض جداً)، ومن 1.80 إلى أقل من 2.60 (منخفض)، ومن 2.60 إلى أقل من 3.40 (متوسط)، ومن 3.40 إلى أقل من 4.20 (مرتفع)، ومن 4.20 إلى 5.00 (مرتفع جداً).

5.3 صدق أداة الدراسة وثباتها

صدق المحكّمين (الصدق الظاهري)

عرض الباحث الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من المحكّمين المتخصصين في مجالات إدارة الأعمال وإدارة المخاطر والاستدامة العقارية، بلغ عددهم (11) محكّماً من الجامعات السعودية والعربية، بهدف التحقق من سلامة الصياغة اللغوية للفقرات، ومدى انتماء كل فقرة للبُعد المُخصّصة لقياسه، ومدى ملائمة الفقرات لطبيعة المجتمع المُستهدف. وفي ضوء ملاحظات المحكّمين، أجرى الباحث جملة من التعديلات شملت إعادة صياغة بعض الفقرات، ودمج فقرات أخرى، وإضافة فقرات جديدة، حتى استقرت الاستبانة على صورتها النهائية المُكوّنة من (26) فقرة.

صدق الاتساق الداخلي

تحقق الباحث من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة عبر حساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات كل بُعد والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه، وذلك على عينة استطلاعية مُكوّنة من (40) مفردة من خارج عينة الدراسة الأصلية.

جدول (3 - 2): معاملات ارتباط فقرات أبعاد المتغير المستقل (إدارة المخاطر التنظيمية) بالدرجة الكلية للبُعد

البُعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
تحديد المخاطر	1	0.782**	0.000
	2	0.814**	0.000
	3	0.756**	0.000
	4	0.829**	0.000
تقييم المخاطر	5	0.798**	0.000
	6	0.835**	0.000
	7	0.771**	0.000
	8	0.806**	0.000
الاستجابة للمخاطر	9	0.813**	0.000
	10	0.789**	0.000
	11	0.842**	0.000
	12	0.767**	0.000
مراقبة المخاطر	13	0.795**	0.000
	14	0.821**	0.000
	15	0.774**	0.000
	16	0.838**	0.000

**دالة عند مستوى (0.01)

جدول (3 - 3): معاملات ارتباط فقرات المتغير التابع (الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية) بالدرجة الكلية للمحور

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
17	0.764**	0.000
18	0.802**	0.000
19	0.781**	0.000
20	0.819**	0.000
21	0.793**	0.000
22	0.827**	0.000
23	0.758**	0.000
24	0.811**	0.000
25	0.785**	0.000
26	0.806**	0.000

**دالة عند مستوى (0.01)

يتضح من الجدولين السابقين أن جميع معاملات الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وتراوح قيمها بين (0.756) و(0.842)، مما يشير إلى تمتع فقرات الاستبانة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي مع الأبعاد التي تنتمي إليها.

الصدق البنائي

تحقق الباحث من الصدق البنائي للأداة من خلال حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بُعد والدرجة الكلية للمتغير الذي ينتمي إليه.

جدول (3 - 4): معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية للمتغير

البُعد	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	مستوى الدلالة
تحديد المخاطر	0.864**	0.000

0.000	0.881**	تقييم المخاطر
0.000	0.892**	الاستجابة للمخاطر
0.000	0.876**	مراقبة المخاطر

**دالة عند مستوى (0.01)

ثبات أداة الدراسة

اعتمد الباحث على معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات أداة الدراسة، إذ يُعدّ هذا المعامل من أكثر مقاييس الثبات استخداماً في البحوث الإدارية والاجتماعية.

جدول (3 - 5): قيم معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة وأداتها الكلية

المتغير/البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
تحديد المخاطر	4	0.847
تقييم المخاطر	4	0.862
الاستجابة للمخاطر	4	0.879
مراقبة المخاطر	4	0.854
إدارة المخاطر التنظيمية (المتغير المستقل ككل)	16	0.921
الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية (المتغير التابع)	10	0.908
الأداة ككل	26	0.943

يتبين من الجدول السابق أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد الدراسة والأداة ككل جاءت مرتفعة، إذ تراوحت بين (0.847) و(0.943)، وهي قيم تتجاوز الحد الأدنى المقبول إحصائياً (0.70)، مما يشير إلى تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات.

6.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

أجرى الباحث تحليلاً للعلاقات الارتباطية بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وذلك لاستكشاف طبيعة هذه العلاقات وقوتها واتجاهها، ولفحص افتراض عدم وجود ارتباط خطي متعدد مرتفع بين الأبعاد المستقلة.

جدول (3 - 6): مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع (ن = 339)

المتغير	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
(1) تحديد المخاطر	1					
(2) تقييم المخاطر	0.612**	1				
(3) الاستجابة للمخاطر	0.587**	0.648**	1			
(4) مراقبة المخاطر	0.564**	0.601**	0.673**	1		
(5) إدارة المخاطر التنظيمية (الدرجة الكلية)	0.823**	0.851**	0.869**	0.842**	1	
(6) الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية	0.591**	0.634**	0.682**	0.647**	0.756**	1

**دالة عند مستوى (0.01)

يتضح من مصفوفة الارتباط أن جميع العلاقات الارتباطية بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع جاءت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وتراوح قيم معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع بين (0.591) و(0.682)، وهي قيم تُشير إلى علاقات ارتباطية متوسطة إلى مرتفعة. كما يُلاحظ أن قيم معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل ذاتها تراوحت بين (0.564) و(0.673)، وهي قيم أقل من الحد الذي قد يُشير مشكلة الارتباط الخطي المتعدد (0.80)، مما يُعزّز ملاءمة البيانات لإجراء تحليل الانحدار المتعدد.

7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمد الباحث في معالجة بيانات الدراسة وتحليلها على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث وظّف جملة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية تتمثل فيما يلي:

- أولاً، المقاييس الإحصائية الوصفية المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة وأبعادها.
- ثانياً، معامل ارتباط بيرسون للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة، ولفحص العلاقات الارتباطية بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع.
- ثالثاً، معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات أداة الدراسة.
- رابعاً، اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتحقق من عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة.
- خامساً، اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التقلطح (Kurtosis).
- سادساً، تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.
- سابعاً، تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الأثر المشترك لأبعاد المتغير المستقل مجتمعة على المتغير التابع، واختبار الفرضية الرئيسية للدراسة.
- ثامناً، اختبار (T-test) واختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار الفروق في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغيراتهم الديموغرافية والوظيفية.
- تاسعاً، اختبار (F) لاختبار المعنوية الكلية لنماذج الانحدار، واختبار (T) لاختبار معنوية معاملات الانحدار الجزئية.

الفصل الرابع: تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها

1.4 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضاً تحليلياً للبيانات الميدانية التي جمعها الباحث من أفراد عينة الدراسة، وذلك من خلال ثلاثة محاور رئيسية: يستعرض الأول الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة، ويتناول الثاني التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة على أبعاد متغيرات الدراسة، فيما يُخصّص الثالث لاختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة.

2.4 تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

تمّ تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة باستخدام التكرارات والنسب المئوية، وذلك بهدف التعرف على الخصائص العامة للعينة، والتأكد من تمثيلها لمجتمع الدراسة.

جدول (4 - 1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	261	76.99%
أنثى	78	23.01%
المجموع	339	100.00%

يتّضح من الجدول السابق أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور بنسبة بلغت (76.99%)، فيما بلغت نسبة الإناث (23.01%)، ويعكس هذا التوزيع طبيعة قطاع المشاريع العقارية الذي يستقطب نسبة أعلى من العمالة الذكورية، لا سيّما في الإدارات العليا والوسطى المعنية بإدارة المخاطر والمشاريع.

جدول (4 - 2): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	42	12.39%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	118	34.81%

38.94%	132	من 40 إلى أقل من 50 سنة
13.86%	47	50 سنة فأكثر
100.00%	339	المجموع

يُلاحظ أن الفئة العمرية الأكبر من بين أفراد العينة هي الفئة من (40 إلى أقل من 50 سنة) بنسبة (38.94%)، تليها الفئة من (30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة (34.81%)، ممّا يُشير إلى أن غالبية أفراد العينة هم من ذوي النضج المهني والخبرة التراكمية في مجال عملهم.

جدول (4 - 3): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
58.41%	198	بكالوريوس
32.15%	109	ماجستير
9.44%	32	دكتوراه
100.00%	339	المجموع

يتبين من الجدول أن حملة البكالوريوس يُمثّلون الفئة الأكبر بنسبة (58.41%)، تليها فئة حملة الماجستير بنسبة (32.15%)، ثم حملة الدكتوراه بنسبة (9.44%)، ممّا يعكس مستوى تعليمياً مرتفعاً لدى أفراد العينة يؤهلهم للإجابة عن فقرات الاستبانة بوعي ودقّة.

جدول (4 - 4): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
17.99%	61	إدارة عليا
54.28%	184	إدارة وسطى
27.73%	94	إدارة تنفيذية
100.00%	339	المجموع

يُلاحظ أن فئة الإدارة الوسطى تُمثّل الشريحة الأكبر بنسبة (54.28%)، تليها الإدارة التنفيذية بنسبة (27.73%)، ثم الإدارة العليا بنسبة (17.99%)، ويُعزّز هذا التوزيع موثوقية الاستجابات نظراً لأن الإدارة الوسطى تُمثّل حلقة الوصل بين القرارات الاستراتيجية والتنفيذ التشغيلي.

جدول (4 - 5): توزيع أفراد عيّنة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
14.16%	48	أقل من 5 سنوات
33.04%	112	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
35.69%	121	من 10 إلى أقل من 15 سنة
17.11%	58	15 سنة فأكثر
100.00%	339	المجموع

يتّضح أن غالبية أفراد العيّنة يمتلكون خبرة تتراوح بين (10 إلى أقل من 15 سنة) بنسبة (35.69%)، تليهم فئة (5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة (33.04%)، ممّا يدلّ على ثراء الخبرات المهنية لدى أفراد العيّنة.

3.4 التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العيّنة على أبعاد متغيرات الدراسة

اعتمد الباحث في تحليل استجابات أفراد العيّنة على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجة الموافقة، وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي المعتمد في الدراسة.

التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل (إدارة المخاطر التنظيمية)

البُعد الأول: تحديد المخاطر

جدول (4 - 6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تحديد المخاطر

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
---	--------	-----------------	-------------------	---------	---------------

1	تتعتمد المشاريع العقارية على منهجية واضحة للتعرف على المخاطر المحتملة في مراحل المشروع المختلفة.	4.12	0.674	2	مرتفعة
2	يجري تصنيف المخاطر المُحدَّدة وفق معايير علمية تُسهِّل التعامل معها لاحقاً.	4.05	0.712	3	مرتفعة
3	تتوفّر سجلات نظامية موثّقة للمخاطر المحتملة في المشاريع العقارية.	3.96	0.738	4	مرتفعة
4	تشمل عملية تحديد المخاطر مصادر داخلية وخارجية متنوّعة.	4.18	0.659	1	مرتفعة
	المتوسط العام للبُعد	4.08	0.612	—	مرتفعة

يُتّضح أن المتوسط العام لبُعد تحديد المخاطر بلغ (4.08) بانحراف معياري (0.612)، وهي قيمة تقع ضمن فئة الموافقة المرتفعة، ممّا يُشير إلى أن المشاريع العقارية المُستهدّفة تمتلك ممارسات جيّدة في مجال تحديد المخاطر. وقد جاءت الفقرة الرابعة "تشمل عملية تحديد المخاطر مصادر داخلية وخارجية متنوّعة" في الترتيب الأول بمتوسط (4.18)، فيما جاءت الفقرة الثالثة في الترتيب الأخير بمتوسط (3.96).

البُعد الثاني: تقييم المخاطر

جدول (4 - 7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تقييم المخاطر

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
5	تُستخدم أدوات تحليلية كمّية ونوعية لتقييم المخاطر المُحدَّدة.	3.98	0.726	3	مرتفعة
6	تُقدّر احتمالية وقوع المخاطر بناءً على بيانات تاريخية وتحليلات علمية.	3.89	0.781	4	مرتفعة
7	يُحدّد حجم التأثير المحتمل للمخاطر على أهداف المشروع العقاري.	4.07	0.694	2	مرتفعة

مرتفعة	1	0.668	4.14	تُرتَّب المخاطر حسب أولويتها تمهيداً لاتخاذ الإجراءات المناسبة.	8
مرتفعة	—	0.625	4.02	المتوسط العام للبُعد	

بلغ المتوسط العام لبُعد تقييم المخاطر (4.02) بانحراف معياري (0.625)، وهي قيمة تعكس درجة موافقة مرتفعة. واحتلت الفقرة الثامنة "تُرتَّب المخاطر حسب أولويتها" المرتبة الأولى بمتوسط (4.14)، فيما جاءت الفقرة السادسة المتعلقة بتقدير الاحتمالية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.89)، ممّا قد يُشير إلى وجود فرصة لتطوير قدرات التقدير الاحتمالي للمخاطر.

البُعد الثالث: الاستجابة للمخاطر

جدول (4 - 8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات بُعد الاستجابة للمخاطر

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
9	تُصاغ خطط واضحة للاستجابة للمخاطر المُقيّمة وفق طبيعة كل خطر.	4.11	0.681	2	مرتفعة
10	تُوظَّف استراتيجيات متنوّعة للاستجابة تشمل التجنّب والتخفيف والنقل والقبول.	3.94	0.742	4	مرتفعة
11	تُحلَّل العلاقة بين كلفة الاستجابة والعائد المتوقع منها قبل اتخاذ القرار.	4.03	0.715	3	مرتفعة
12	تنسجم استجابات المخاطر مع التوجهات الاستراتيجية العامة للمشروع العقاري.	4.16	0.653	1	مرتفعة
	المتوسط العام للبُعد	4.06	0.598	—	مرتفعة

بلغ المتوسط العام لهذا البُعد (4.06) بانحراف معياري (0.598)، وجاءت الفقرة الثانية عشرة المتعلقة بانسجام استجابات المخاطر مع التوجهات الاستراتيجية في المرتبة الأولى بمتوسط (4.16)، ممّا يعكس وعياً استراتيجياً لدى المُستجيبين بأهمية الربط بين إدارة المخاطر والتوجهات الكبرى للمشروع.

البُعد الرابع: مراقبة المخاطر

جدول (4 - 9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد مراقبة المخاطر

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
13	تُعَدُّ تقارير دورية منتظمة عن حالة المخاطر في المشروع العقاري.	3.92	0.751	4	مرتفعة
14	تُراجَع خطط الاستجابة للمخاطر بصورة منتظمة وتُحدَّث عند الحاجة.	4.02	0.708	3	مرتفعة
15	تتوفَّر مؤشرات إنذار مُسبِّقة للكشف عن تطوُّر المخاطر في وقت مبكَّر.	4.09	0.685	2	مرتفعة
16	تصل المعلومات المخاطرية إلى صناع القرار في الوقت المناسب.	4.13	0.671	1	مرتفعة
	المتوسط العام للبُعد	4.04	0.617	—	مرتفعة

بلغ المتوسط العام لبُعد مراقبة المخاطر (4.04) بانحراف معياري (0.617)، وجاءت الفقرة السادسة عشرة المتعلقة بوصول المعلومات إلى صناع القرار في المرتبة الأولى بمتوسط (4.13)، فيما احتلت الفقرة الثالثة عشرة المتعلقة بالتقارير الدورية المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.92).

جدول (4 - 10): المتوسط العام لأبعاد إدارة المخاطر التنظيمية مرتبة تنازلياً

البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
تحديد المخاطر	4.08	0.612	1	مرتفعة
الاستجابة للمخاطر	4.06	0.598	2	مرتفعة
مراقبة المخاطر	4.04	0.617	3	مرتفعة
تقييم المخاطر	4.02	0.625	4	مرتفعة
المتوسط العام للمتغير	4.05	0.574	—	مرتفعة

التحليل الوصفي للمتغير التابع (الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية)

جدول (4 - 11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
17	تلتزم المشاريع العقارية بمعايير الكفاءة في استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية.	4.01	0.706	5	مرتفعة
18	تُراعى الاشتراطات البيئية في تصميم المشاريع العقارية وتنفيذها.	4.08	0.682	3	مرتفعة
19	تُسهم المشاريع العقارية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة المحلية والعالمية.	3.97	0.728	7	مرتفعة
20	يؤخذ بالحسبان البُعد الاجتماعي في تخطيط المشاريع العقارية وتطويرها.	3.93	0.745	8	مرتفعة
21	تُطبّق معايير الحوكمة الرشيدة في إدارة المشاريع العقارية.	4.12	0.665	1	مرتفعة
22	تلتزم المشاريع العقارية بالإفصاح والشفافية في تقارير الاستدامة.	3.99	0.717	6	مرتفعة
23	تُدْمَج اعتبارات الاستدامة في القرارات الاستثمارية للمشاريع العقارية.	4.05	0.694	4	مرتفعة
24	تُوظَّف تقنيات البناء الأخضر في المشاريع العقارية الجديدة.	3.89	0.761	9	مرتفعة
25	تتوافق المشاريع العقارية مع المعايير الدولية للاستدامة العقارية.	4.10	0.673	2	مرتفعة
26	تُسهم المشاريع العقارية في تحقيق الأهداف الاقتصادية لرؤية 2030.	3.86	0.779	10	مرتفعة
	المتوسط العام للمتغير	4.00	0.581	—	مرتفعة

بلغ المتوسط العام للالتزام بمعايير الاستدامة العقارية (4.00) بانحراف معياري (0.581)، وهي قيمة تعكس درجة التزام مرتفعة. وجاءت الفقرة الحادية والعشرون المتعلقة بتطبيق معايير الحوكمة الرشيدة في

المرتبة الأولى بمتوسط (4.12)، فيما احتلت الفقرة السادسة والعشرون المتعلقة بالإسهام في تحقيق الأهداف الاقتصادية لرؤية 2030 المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.86).

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسية

نصت الفرضية الرئيسية للدراسة على ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر التنظيمية بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) على الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية في مشاريع رؤية 2030 العقارية".

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد إدارة المخاطر التنظيمية (كعوامل مستقلة) على الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية (كعامل تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (4 - 12): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة المخاطر التنظيمية على الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار B	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
(Constant)المقدار الثابت	0.487	3.246	0.001 **
تحديد المخاطر	0.214	4.128	0.000 **
تقييم المخاطر	0.273	5.347	0.000 **
الاستجابة للمخاطر	0.348	6.892	0.000 **
مراقبة المخاطر	0.241	4.516	0.000 **
معامل الارتباط = 0.812		معامل التحديد = 0.659	
قيمة الاختبار F = 161.428		القيمة الاحتمالية = 0.000	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تُشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (4 - 12) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد إدارة المخاطر التنظيمية كمتغيرات مستقلة، والالتزام بمعايير الاستدامة العقارية كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها (0.659)، وهي نسبة مرتفعة تدلّ على أن (65.9%) من التباين في مستوى الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية في مشاريع رؤية 2030 يمكن تفسيره من خلال المتغيرات الأربعة المتعلقة بإدارة المخاطر التنظيمية، فيما يُعزى الباقي إلى عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة. كما تُشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.812$) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة، وتُعزّز قيمة اختبار (F) البالغة (161.428) بمستوى دلالة (0.000) المعنوية الكلية للنموذج.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبيّن أن بُعد "الاستجابة للمخاطر" هو الأكثر تأثيراً على الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.348$)، وبلغت قيمة ($T = 6.892$) بدلالة معنوية عالية. ($\text{Sig.} = 0.000$) ويؤكد ذلك الدور الحاسم الذي تؤديه الاستجابات المنظمة للمخاطر في تعزيز قدرة المشاريع العقارية على التوافق مع متطلبات الاستدامة، إذ تُمثّل الاستجابات الفاعلة مسار الترجمة الفعلي للوعي بالمخاطر إلى ممارسات استدامة على أرض الواقع.

كما أظهرت النتائج أن بُعد "تقييم المخاطر" يأتي في المرتبة الثانية من حيث قوة التأثير بمعامل انحدار ($B = 0.273$) وقيمة ($T = 5.347$) عند مستوى دلالة (0.000)، ممّا يعكس أهمية التقييم المنهجي الدقيق للمخاطر في توجيه القرارات نحو الالتزام بمعايير الاستدامة. ويليه بُعد "مراقبة المخاطر" بمعامل انحدار ($B = 0.241$) وقيمة ($T = 4.516$) عند مستوى دلالة (0.000)، ممّا يعكس الدور المهم للمتابعة المستمرة في ضمان استدامة الالتزام بالمعايير المعتمدة. وأخيراً، جاء بُعد "تحديد المخاطر" بمعامل انحدار ($B = 0.214$) وقيمة ($T = 4.128$) عند مستوى دلالة (0.000)، ويُشير ذلك إلى أن تحديد المخاطر يُمثّل المدخل الأساسي الذي تُبنى عليه باقي مراحل المنظومة، وإن كان أثره المباشر على الالتزام بالاستدامة يأتي في مرحلة لاحقة عبر الأبعاد الأخرى.

وبناءً على ما تقدّم، تؤكد هذه النتائج صحّة الفرضية الرئيسية للدراسة، إذ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر التنظيمية بأبعادها مجتمعة على الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية في مشاريع رؤية 2030 العقارية. ويتفرّع من هذه الفرضية الرئيسية أربع فرضيات فرعية يجري اختبارها فيما يلي.

الفرضية الفرعية الأولى

نصّت الفرضية الفرعية الأولى على ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعْد تحديد المخاطر على الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية في مشاريع رؤية 2030 العقارية".

للتحقّق من صحّة هذا الفرض، تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضّح في الجدول الآتي:

جدول (4 - 13): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تحديد المخاطر على الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية

المعاملاتCoefficient					ANOVAتحليل التباين				ملخص النموذج		المتغير
					المتغير					التابع	
Sig. t	T	Beta	الخطأ المعياري	B	تحديد المخاطر	Sig. F	F المحسوبة	درجة الحرية df	معامل التحديد R²	معامل الارتباط r	الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية
0.000	13.443	0.591	0.036	0.486		0.000	180.713	1	0.349	0.591	

تُشير النتائج الإحصائية الموضّحة في الجدول (4 - 13) إلى أن معامل الارتباط R^2 بلغ (0.591)، ممّا يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوّة بين المتغيرين، فيما بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة (0.349)، وهو ما يدلّ على أن (34.9%) من التباين في مستوى الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية يمكن تفسيره من خلال متغير تحديد المخاطر منفرداً، دون تدخّل بقيّة الأبعاد الأخرى.

وبالاطّلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (180.713) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالّة إحصائياً عند مستوى (0.01)، ممّا يُعزّز من معنوية النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ($B = 0.486$)، بقيمة ($T = 13.443$)، وهي دالّة عند مستوى (Sig. = 0.000)، ممّا يدلّ على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في ممارسات تحديد المخاطر تُؤدّي إلى زيادة بمقدار (0.486) في مستوى الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ذلك، تُقبّل الفرضية الفرعية الأولى البديلة، ويُؤكّد وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعْد تحديد المخاطر على الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية.

الفرضية الفرعية الثانية

نصّت الفرضية الفرعية الثانية على ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد تقييم المخاطر على الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية في مشاريع رؤية 2030 العقارية".

جدول (4 - 14): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تقييم المخاطر على الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA	المتغير المستقل	المعاملات Coefficient							
الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية	معامل الارتباط r	معامل التحديد R^2	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	تقييم المخاطر	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
	0.634	0.402	1	226.587	0.000		0.524	0.035	0.634	15.053	0.000

تُشير نتائج التحليل في الجدول (4 - 14) إلى أن معامل الارتباط R^2 بلغ (0.634)، ممّا يعكس وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة إلى مرتفعة بين تقييم المخاطر والالتزام بمعايير الاستدامة العقارية. وبلغ معامل التحديد (R^2) قيمة (0.402)، ممّا يدلّ على أن (40.2%) من التباين في الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية يمكن تفسيره من خلال متغير تقييم المخاطر وحده.

وتؤكد قيمة (F) المحسوبة البالغة (226.587) عند مستوى دلالة (0.000) المعنوية الكلية للنموذج. كما بلغ معامل التأثير ($B = 0.524$) بقيمة ($T = 15.053$) عند مستوى دلالة (0.000)، ممّا يعني أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في ممارسات تقييم المخاطر تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.524) في مستوى الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية. وعليه، تُقبل الفرضية الفرعية الثانية البديلة.

الفرضية الفرعية الثالثة

نصّت الفرضية الفرعية الثالثة على ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد الاستجابة للمخاطر على الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية في مشاريع رؤية 2030 العقارية".

جدول (4 - 15): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاستجابة للمخاطر على الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية

المتغير التابع	ملخص النموذج	ANOVA تحليل التباين				المتغير المستقل	المعاملاتCoefficient				
الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية	معامل الارتباط r	معامل التحديد R²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	الاستجابة للمخاطر	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
	0.682	0.465	1	293.142	0.000		0.589	0.034	0.682	17.122	0.000

تُشير النتائج إلى أن معامل الارتباط R^2 بلغ (0.682)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين بُعد الاستجابة للمخاطر والالتزام بمعايير الاستدامة العقارية. كما بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة (0.465)، مما يعني أن (46.5%) من التباين في الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية يمكن تفسيره من خلال هذا البُعد منفرداً، وهي أعلى نسبة تفسير بين الأبعاد الأربعة، مما يؤكد المركزية التي يحتلها هذا البُعد في تعزيز الالتزام بالاستدامة.

وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (293.142) عند مستوى دلالة (0.000)، فيما بلغ معامل التأثير (B = 0.589) بقيمة (T = 17.122) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في فاعلية الاستجابة للمخاطر تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.589) في مستوى الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية. وبذلك تُقبل الفرضية الفرعية الثالثة البديلة.

الفرضية الفرعية الرابعة

نصّت الفرضية الفرعية الرابعة على ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد مراقبة المخاطر على الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية في مشاريع رؤية 2030 العقارية".

جدول (4 - 16): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر مراقبة المخاطر على الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية

المتغير التابع	ملخص النموذج	ANOVA تحليل التباين	المتغير المستقل	المعاملات Coefficient
----------------	--------------	---------------------	-----------------	-----------------------

الالتزام بمعايير الاستدامة	معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	مراقبة المخاطر	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
العقارية	0.647	0.419	1	242.836	0.000		0.541	0.035	0.647	15.583	0.000

تُشير النتائج في الجدول (4 - 16) إلى أن معامل الارتباط R^2 بلغ (0.647)، ممّا يعكس وجود علاقة ارتباطية موجبة قويّة بين بُعد مراقبة المخاطر والالتزام بمعايير الاستدامة العقارية. وبلغ معامل التحديد (R^2) قيمة (0.419)، ممّا يدلّ على أن (41.9%) من التباين في الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية يمكن تفسيره من خلال بُعد مراقبة المخاطر منفرداً.

وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (242.836) عند مستوى دلالة (0.000)، فيما بلغ معامل التأثير (B = 0.541) بقيمة (T = 15.583) عند مستوى دلالة (0.000)، ممّا يدلّ على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في ممارسات مراقبة المخاطر تُؤدّي إلى زيادة بمقدار (0.541) في مستوى الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية. وعليه، تُقبّل الفرضية الفرعية الرابعة البديلة.

الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتوصياتها

1.5 تمهيد

يُمثّل هذا الفصل خاتمة المسار البحثي للدراسة، إذ يُعنى بتقديم قراءة تحليلية للنتائج التي أسفر عنها التحليل الإحصائي، وتفسير هذه النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، ومن ثم صياغة جملة من التوصيات العملية التي يمكن أن تُسهم في تطوير ممارسات إدارة المخاطر التنظيمية وتعزيز الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية في مشاريع رؤية المملكة 2030 العقارية.

2.5 نتائج الدراسة

كشفت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود أثر دالّ إحصائياً لإدارة المخاطر التنظيمية بأبعادها مجتمعة على الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية في مشاريع رؤية 2030 العقارية، إذ بلغ معامل التحديد (0.659)، ممّا يعني أن أبعاد إدارة المخاطر الأربعة فسّرت ما نسبته (65.9%) من التباين الحاصل في مستوى الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية. ويُعزى هذا الأثر إلى أن المنظومة المتكاملة لإدارة المخاطر تُوفّر للمشاريع العقارية إطاراً منهجياً يُمكنها من استيعاب المتطلبات المتشعبة للاستدامة وترجمتها إلى ممارسات تنفيذية، إذ إن الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية يستلزم بطبيعته قدرة عالية على استشراف المخاطر البيئية والاجتماعية والاقتصادية والحوكومية والاستجابة لها. وتتقاطع هذه النتيجة مع الطرح الذي قدّمه Walraven وآخرون (2025) حول النظر إلى الاستدامة بوصفها فئة من فئات إدارة المخاطر في القطاع العقاري، كما تتلاقى مع المعالجة التي طرحها Brodowicz (2025) بشأن المداخل المعاصرة لإدارة المخاطر الاستثمارية في السوق العقارية القائمة على فلسفة الاستثمار المسؤول، وتتسجم مع التوجّه الذي قدّمه حسب الله ومحمد (2023) في الربط بين إدارة المخاطر الاستراتيجية والتمويل المستدام واستمرارية الأعمال.

وأظهرت النتائج أن بُعد الاستجابة للمخاطر جاء في صدارة أبعاد إدارة المخاطر التنظيمية من حيث قوة تأثيره على الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية، إذ بلغ معامل التأثير له (0.348) في النموذج المتعدّد، وبلغ معامل التحديد له في النموذج البسيط (0.465). ويُعزى تصدّر هذا البُعد إلى أن الاستجابة للمخاطر تُمثّل مرحلة الفعل الحقيقي في منظومة إدارة المخاطر، إذ تنتقل فيها المنظمة من مرحلة الإدراك إلى مرحلة التدخّل، ومن خلالها تتحوّل اعتبارات الاستدامة من خطاب نظري إلى ممارسات تنفيذية ذات أثر ملموس

على الأرض. كما يُعزى ذلك إلى أن خيارات الاستجابة (التجنب والتخفيف والنقل والقبول) تنطوي في ذاتها على قرارات استراتيجية تُعيد تشكيل مسار المشروع العقاري بما ينسجم مع متطلبات الاستدامة. وتتسق هذه النتيجة مع المعالجة التي قدّمها حمدان والبشاشة (2023) في رسالته الدكتوراه حول الدور الجوهري للاستجابة للمخاطر في حماية القدرات الجوهريّة للمنظمة وتعزيز فاعليتها التنظيمية، كما تتلاقى مع ما طرحه Adeniran وآخرون (2024) بشأن أهمية أن تكون الاستجابات للمخاطر منسجمة مع متطلبات الامتثال التنظيمي.

وجاء بُعد تقييم المخاطر في المرتبة الثانية من حيث قوّة التأثير، بمعامل تأثير بلغ (0.273) في النموذج المتعدّد ومعامل تحديد (0.402) في النموذج البسيط. ويُعزى هذا الترتيب إلى أن التقييم المنهجي للمخاطر يُمثّل البوصلة التي توجّه الاستجابات اللاحقة، إذ إن دقّة التقييم تنعكس بصورة مباشرة على ملائمة الاستجابات وكفاءة تخصيص الموارد. كما يُعزى ذلك إلى أن مشاريع رؤية 2030 العقارية تتميز بضخامة حجمها وتعدّد أبعادها، ممّا يجعل التقييم الكمي والنوعي الدقيق ضرورة منهجية لا غنى عنها في توجيه القرارات نحو الالتزام بمعايير الاستدامة. وتتسق هذه النتيجة مع المعالجة الكميّة التي قدّمها عكبر (2025) بشأن أهمية النمذجة الكميّة في تقييم المخاطر، كما تتلاقى مع طرح Battisti وآخرون (2020) حول الدور المتنامي للبيانات الضخمة في تعزيز موثوقية تقييم المخاطر في عمليات الأعمال العقارية المؤسسية.

وأظهرت النتائج أن بُعد مراقبة المخاطر جاء في المرتبة الثالثة بمعامل تأثير (0.241) في النموذج المتعدّد ومعامل تحديد (0.419) في النموذج البسيط. ويُعزى ذلك إلى أن المراقبة المستمرة تُمثّل صمّام الأمان الذي يضمن استدامة الالتزام بالمعايير عبر الزمن، وعدم تراجعها بعد المراحل الأولى من المشروع. كما يُعزى ذلك إلى أن الطبيعة الديناميكية للمخاطر تستلزم منظومة رقابية مرنة قادرة على رصد التغيرات والاستجابة لها بصورة آنية، ممّا يحفظ المشروع من الانحراف عن مسار الاستدامة المرسوم له. وتتسق هذه النتيجة مع ما طرحه البلوي وغيث (2021) حول الدور الذي تؤديه آليات الحوكمة الرشيدة في توفير الإطار المؤسسي اللازم لمراقبة المخاطر، فضلاً عن المعالجة التي قدّمها الطراونة والحاك (2023) بشأن دور بطاقة الأداء المتوازن في تطوير منظومات المتابعة وتقييم الأداء المخاطري.

أما بُعد تحديد المخاطر فقد جاء في المرتبة الرابعة بمعامل تأثير (0.214) في النموذج المتعدّد ومعامل تحديد (0.349) في النموذج البسيط، وهو ما لا يعني تهميش دوره، بل يعكس طبيعته كمدخل

تأسيسي تتسرّب آثاره إلى المتغير التابع عبر الأبعاد اللاحقة في منظومة إدارة المخاطر. ويُعزى ذلك إلى أن تحديد المخاطر يُمثّل المرحلة الأولى في الدورة التي تتعاقب عليها الأبعاد الأخرى، ومن ثمّ فإن أثره المباشر على المتغير التابع يكون أقل من أثره غير المباشر الذي يتحقّق عبر الأبعاد التالية. كما يُعزى ذلك إلى أن تحديد المخاطر بات يُمثّل ممارسة راسخة نسبياً في المشاريع العقارية الكبرى، ممّا يُقلّل من تباينه بين المشاريع المختلفة، ويحدّ بالتالي من قدرته التفسيرية للتباين في المتغير التابع. وتتسق هذه النتيجة مع ما طرحه حمدان والبشاشة (2024) حول الطبيعة التسلسلية لأبعاد إدارة المخاطر، وتتلاقى مع ما أكّده Brodowicz (2025) بشأن ضرورة تطوير منهجيات تحديد المخاطر في القطاع العقاري لتستوعب فئات جديدة من المخاطر المرتبطة بالاستدامة والمناخ والحوكمة.

وكشفت النتائج عن وجود مستوى مرتفع من الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية في مشاريع رؤية 2030 العقارية، إذ بلغ المتوسط العام للمتغير التابع (4.00). ويُعزى ذلك إلى الزخم التشريعي والمؤسسي الذي توفّره رؤية 2030 لمشاريعها العقارية، وإلى تنامي الوعي لدى الشركات والمؤسسات المُنفّذة بأهمية الاستدامة بوصفها مطلباً تنافسياً واستراتيجياً، لا متطلباً تنظيمياً فحسب. وتتسق هذه النتيجة مع ما طرحه Matemilola و Muraina (2023) حول التحوّل المتنامي في صناعة العقارات نحو ممارسات الاستدامة، كما تتلاقى مع ما أكّده Akin و Akin (2025) بشأن دور الاستثمارات الخضراء في تعزيز الممارسات المستدامة في صناعة العقارات.

كما أظهرت النتائج أن الفقرة المتعلقة بتطبيق معايير الحوكمة الرشيدة في إدارة المشاريع العقارية احتلّت المرتبة الأولى في مستوى الالتزام، فيما جاءت الفقرة المتعلقة بالإسهام في تحقيق الأهداف الاقتصادية لرؤية 2030 في المرتبة الأخيرة. ويُعزى ذلك إلى أن البُعد الحوكمي بات يحظى باهتمام مؤسسي مكثّف في المملكة العربية السعودية في إطار جهود تعزيز الشفافية والمساءلة، فيما يستلزم تحقيق الأهداف الاقتصادية لرؤية 2030 مسارات تراكمية ممتدّة لا تظهر آثارها كاملة في المدى القصير. وتتقاطع هذه النتيجة مع المعالجة التي طرحها الدباغ وصبيح (2023) بشأن متطلبات معايير محاسبة الاستدامة، والتي طرحها ندا وآخرون (2025) في تقييم معايير ومؤشرات الاستدامة المؤسسية.

ومن النتائج اللافتة أن الفقرة المتعلقة بتوظيف تقنيات البناء الأخضر جاءت في مرتبة متأخرة بين فقرات المتغير التابع. ويُعزى ذلك إلى أن تبني هذه التقنيات يستلزم استثمارات أولية مرتفعة وقدرات تقنية متخصصة، فضلاً عن منظومة معايير محلية ناضجة، وهي عناصر لا تزال في طور البناء التراكمي في

كثير من المشاريع. وتتسق هذه النتيجة مع ما طرحه McAllister و Nase (2023) بشأن التحديات التي تواجه أنظمة السياسات المتعلقة بمعايير الكفاءة الطاقية الدنيا في القطاع العقاري التجاري، كما تتلاقى مع ما أكدته قسوري (2025) بشأن التحديات التي تواجه عقود الترقية العقارية في مواجهة متطلبات الاستدامة العقارية.

وكشفت النتائج كذلك عن أن أبعاد إدارة المخاطر التنظيمية الأربعة جاءت جميعها في مستوى مرتفع من حيث ممارستها في مشاريع رؤية 2030 العقارية، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (4.02) و(4.08). ويُعزى ذلك إلى أن هذه المشاريع تحظى بإطار حوكمي متقدم، وأن الشركات المُنفّذة لها تتميز بنضج إداري واحترافية في تطبيق ممارسات إدارة المخاطر. وتتسق هذه النتيجة مع ما طرحه القيسي والحسيناوي والسليماوي (2024) في رؤيتهم المقترحة لتطبيق معايير الاستدامة في المدن الاستثمارية الجديدة، ومع ما أكدته دراسة Yang وآخرون (2022) بشأن العلاقة بين التمويل الأخضر والممارسات الاقتصادية الخضراء ومؤشرات الحوكمة البيئية والاجتماعية.

وأخيراً، كشف التحليل عن وجود علاقات ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين أبعاد إدارة المخاطر التنظيمية والالتزام بمعايير الاستدامة العقارية، تراوحت قيم معاملاتها بين (0.591) و(0.682). ويُعزى ذلك إلى التكامل العضوي بين منظومتي إدارة المخاطر والاستدامة، وإلى التداخل المنهجي والأدائي بينهما في المشاريع العقارية الكبرى. وتتلاقى هذه النتيجة مع ما طرحه Plakantonaki وآخرون (2023) بشأن دور معايير الاستدامة في توجيه الممارسات الصناعية، ومع المعالجة التي قدّمها Walraven وآخرون (2025) بشأن إدماج الاستدامة في منظومة إدارة المخاطر في القطاع العقاري.

3.5 توصيات الدراسة

في ضوء ما تقدّم من تحليل وتفسير، يُقدّم الباحث جملة من التوصيات الموجهة إلى الجهات المُنفّذة لمشاريع رؤية المملكة 2030 العقارية وصنّاع القرار في هذا القطاع الحيوي، وذلك على النحو التالي:

- العمل على تطوير منظومة الاستجابة للمخاطر في المشاريع العقارية، من خلال صياغة بروتوكولات استجابة مرنة وقابلة للتكيف مع الطبيعة المتغيرة للمخاطر، وتمكين فرق إدارة المخاطر من اتخاذ قرارات الاستجابة بصورة آنية ومدرّوسة.

- تعزيز ممارسات تقييم المخاطر من خلال تبني منهجيات كمية متقدمة تعتمد على البيانات الضخمة وأدوات التحليل المتطور، بما يرفع من دقة التقييم ويقلل من هامش الخطأ في القرارات اللاحقة.
- بناء منظومة متكاملة لمراقبة المخاطر تتضمن مؤشرات إنذار مسبقة، وآليات إبلاغ فاعلة تضمن وصول المعلومات المخاطرية إلى صناع القرار في الوقت المناسب.
- تطوير منهجيات تحديد المخاطر بحيث تستوعب الفئات الجديدة من المخاطر المرتبطة بالاستدامة والمناخ والحوكمة، إلى جانب الفئات التقليدية المرتبطة بالسوق والتمويل والتشغيل.
- إدماج اعتبارات الاستدامة في صلب منظومة إدارة المخاطر، بحيث تُعامل الاستدامة كفة من فئات إدارة المخاطر لا كموضوع مستقل، وذلك تعزيزاً للتكامل المنهجي بين المنظومتين.
- تعزيز توظيف تقنيات البناء الأخضر في المشاريع العقارية الجديدة، من خلال توفير الحوافز المالية والتنظيمية اللازمة، وبناء الكفاءات البشرية المتخصصة في هذا المجال.
- ترسيخ ثقافة الوعي بالمخاطر داخل المنظمات المُنفذة للمشاريع العقارية، بحيث تنتقل من كونها مسؤولية وحدة إدارية محدّدة إلى مسؤولية مشتركة يضطلع بها العاملون على مختلف مستوياتهم.
- تطوير قاعدة معلوماتية موحدة لإدارة المخاطر في القطاع العقاري السعودي، تُتيح تبادل الخبرات والممارسات الفضلى بين المشاريع المختلفة، وتسهم في بناء ذاكرة مؤسسية تراكمية.
- تعزيز آليات الحوكمة الرشيدة في إدارة المشاريع العقارية، بما يضمن الشفافية في الإفصاح عن المخاطر وآليات التعامل معها، ويُعزّز ثقة المستثمرين وأصحاب المصلحة.
- ربط القرارات المخاطرية بالقرارات التمويلية في المشاريع العقارية، بحيث تُصبح إدارة المخاطر أداة لتعزيز قدرة المشروع على الوصول إلى مصادر التمويل المستدام.
- تطوير برامج تدريبية متخصصة للكوادر العاملة في مجال إدارة المخاطر في المشاريع العقارية، تُسهم في رفع كفاءاتها في توظيف الأدوات الحديثة والمنهجيات المتقدمة.
- إصدار تقارير دورية عن أداء إدارة المخاطر والالتزام بمعايير الاستدامة في مشاريع رؤية 2030 العقارية، تكون متاحة لأصحاب المصلحة وفق متطلبات الإفصاح والشفافية.
- إجراء دراسات بحثية مستقبلية تتناول العلاقة بين إدارة المخاطر التنظيمية والاستدامة العقارية في قطاعات عقارية متخصصة، كالعقارات السكنية والتجارية والصناعية والترفيهية، للوقوف على خصوصية كل قطاع.
- التوسع في تبني معايير الاستثمار المسؤول في المشاريع العقارية، بما يضمن التوازن بين العائد الاستثماري واعتبارات المسؤولية البيئية والاجتماعية والحوكومية.

- تطوير شراكات بحثية بين الجامعات والشركات العقارية لتطوير أدوات قياس متخصصة في رصد فاعلية إدارة المخاطر ومستوى الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية.

Abstract

This study aimed to investigate the impact of organizational risk management — with its dimensions (risk identification, risk assessment, risk response, and risk monitoring) — on compliance with real estate sustainability standards in the real estate projects of Saudi Vision 2030. The study adopted the descriptive-analytical approach and employed a questionnaire as the primary tool for collecting field data. The questionnaire was applied to a stratified random sample of (339) employees working in the top, middle, and executive management levels of companies and institutions implementing Vision 2030 real estate projects. The validity of the study instrument was verified through expert validity, internal consistency validity, and construct validity, while its reliability was confirmed using Cronbach's alpha coefficient, which reached (0.943) for the overall instrument. The data were analyzed using the SPSS program through a set of descriptive and inferential statistical methods.

The study concluded that there is a statistically significant impact at the level ($\alpha \leq 0.05$) of organizational risk management with its combined dimensions on compliance with real estate sustainability standards, as the dimensions of the independent variable explained (65.9%) of the variance in the dependent variable. The risk response dimension ranked first in terms of impact strength, followed by risk assessment, risk monitoring, and risk identification. The study recommended developing the risk response system, enhancing quantitative assessment practices, integrating sustainability considerations into the core of the risk management system, employing green building technologies, and establishing a risk-awareness culture in Saudi real estate projects.

Keywords: Organizational Risk Management, Risk Identification, Risk Assessment, Risk Response, Risk Monitoring, Real Estate Sustainability, Saudi Vision 2030.

المراجع

المراجع العربية

- 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>
- 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>
- حسب الله، سامي عبد الرحيم، و محمد، محمد سعد. (2023). دور إدارة المخاطر الاستراتيجية في تحقيق استمرارية الأعمال في المنظمات الأهلية: الدور الوسيط للتمويل المستدام. المجلة الدولية للبحوث والدراسات التربوية والنفسية، ع17 ، 111 - 249. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1551172>
- 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 أوربا المحكمة للدراسات والبحوث، مج4، ع22 ، 37 - 71. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1443126>
- 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>

○ 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>

○ 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>

○ عكبور، نهال علي عبده. (2025). إدارة المخاطر وأثرها في تسعير السلع ونمذجتها: دراسة حالة

سلعة القمح. مجلة الدراسات الاجتماعية، مج31، ع6 ، 43 - 63. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1583623>

○ قسوري، فهيمة. (2025). تحديات منح الإمتياز لعقارات الترقية العقارية ذات الطابع التجاري في

مواجهة الاستدامة العقارية. مجلة الاجتهاد القضائي، مج17، ع1 ، 27 - 44. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1581358>

○ 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>

المراجع الأجنبية

- Adeniran, I. A., Abhulimen, A. O., Obiki-Osaffiele, 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.
- Akin, I., & Akin, M. (2025). Promoting sustainable practices through green investments in the United Kingdom real estate industry. Sustainable Development, 33(1), 1526-1544.

- 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.
- 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)
- 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).
- 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.
- 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.
- McAllister, P., & Nase, I. (2023). Minimum energy efficiency standards in the commercial real estate sector: A critical review of policy regimes. *Journal of Cleaner Production*, 393, 136342.
- Plakantonaki, S., Kiskira, K., Zacharopoulos, N., Chronis, I., Coelho, F., Togiani, A., ... & Priniotakis, G. (2023). A review of sustainability standards and ecolabeling in the textile industry. *Sustainability*, 15(15), 11589
- Walraven, B., Wattamwar, S., & Curzi, C. (2025). Sustainability: The risk management category. *Corporate Real Estate Journal*, 14(3), 266-279.
- Walraven, B., Wattamwar, S., & Curzi, C. (2025). Sustainability: The risk management category. *Corporate Real Estate Journal*, 14(3), 266-279.
- Yang, Q., Du, Q., Razzaq, A., & Shang, Y. (2022). How volatility in green financing, clean energy, and green economic practices derive sustainable performance through ESG indicators? A sectoral study of G7 countries. *Resources Policy*, 75, 102526.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر إدارة المخاطر التنظيمية على الالتزام بمعايير الاستدامة العقارية: دراسة ميدانية على مشاريع رؤية 2030 العقارية.

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزوّدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

□ أنثي

1- النوع الاجتماعي □ ذكر

□ من 30 - 40 سنة

2- العمر □ 30 سنة فأقل

□ من 50 سنة فأكثر

□ 40 - 50 سنة

□ ماجستير

3- المؤهل العلمي □ بكالوريوس

□ دكتوراه

□ من 5 - 10 سنوات

4- سنوات الخبرة □ 5 سنوات فأقل

□ أكثر من 15 سنة

□ من 10 - 15 سنة

□ إدارة وسطى

5- المستوى الوظيفي □ إدارة عليا

□ إدارة تنفيذية

ثانياً محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: إدارة المخاطر التنظيمية، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

المعيار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
تحديد المخاطر					
تعتمد المشاريع العقارية على منهجية واضحة للتعرف على المخاطر المحتملة في مراحل المشروع المختلفة.					
يجري تصنيف المخاطر المحددة وفق معايير علمية تُسهّل التعامل معها لاحقاً.					
تتوفر سجلات نظامية موثقة للمخاطر المحتملة في المشاريع العقارية.					
تشمل عملية تحديد المخاطر مصادر داخلية وخارجية متنوعة.					
تقييم المخاطر					
تُستخدم أدوات تحليلية كمية ونوعية لتقييم المخاطر المحددة.					
تُقدّر احتمالية وقوع المخاطر بناءً على بيانات تاريخية وتحليلات علمية.					
يُحدّد حجم التأثير المحتمل للمخاطر على أهداف المشروع العقاري.					
تُرتّب المخاطر حسب أولويتها تمهيداً لاتخاذ الإجراءات المناسبة.					
الاستجابة للمخاطر					

البعد					أوافق بشدة	أوافق بشدة	محايد	معارض	معارض بشدة
نُصاغ خطط واضحة للاستجابة للمخاطر المُقيَّمة وفق طبيعة كل خطر.									
تُوظَّف استراتيجيات متنوّعة للاستجابة تشمل التجنّب والتخفيف والنقل والقبول.									
تُحلَّل العلاقة بين كلفة الاستجابة والعائد المتوقع منها قبل اتخاذ القرار.									
تنسجم استجابات المخاطر مع التوجهات الاستراتيجية العامة للمشروع العقاري.									
مراقبة المخاطر									
تُعدّ تقارير دورية منتظمة عن حالة المخاطر في المشروع العقاري.									
تُراجَع خطط الاستجابة للمخاطر بصورة منتظمة وتُحدَّث عند الحاجة.									
تتوفّر مؤشرات إنذار مُسبّقة للكشف عن تطوّر المخاطر في وقت مبكر.									
تصل المعلومات المخاطرية إلى صنّاع القرار في الوقت المناسب.									

✿ المحور الثاني: معايير الاستدامة العقارية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المعارض بشدة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	البعد
					تلتزم المشاريع العقارية بمعايير الكفاءة في استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية.
					تُراعى الاشتراطات البيئية في تصميم المشاريع العقارية وتنفيذها.
					تُساهم المشاريع العقارية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة المحلية والعالمية.
					يؤخذ بالحسبان البُعد الاجتماعي في تخطيط المشاريع العقارية وتطويرها.
					تُطبّق معايير الحوكمة الرشيدة في إدارة المشاريع العقارية.
					تلتزم المشاريع العقارية بالإفصاح والشفافية في تقارير الاستدامة.
					تُدْمَج اعتبارات الاستدامة في القرارات الاستثمارية للمشاريع العقارية.
					تُوظَّف تقنيات البناء الأخضر في المشاريع العقارية الجديدة.
					تتوافق المشاريع العقارية مع المعايير الدولية للاستدامة العقارية.
					تُساهم المشاريع العقارية في تحقيق الأهداف الاقتصادية لرؤية 2030.

مع خالص التقدير والاحترام

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

**Main supervisor/
Dr. Al-Faisal Abdelhamid**

**Second supervisor/
Dr. Fayez Jarad**

2026 – 1448