

أثر القيادة الاستراتيجية على تشجيع الابتكار وإدارة المخاطر في شركات التطوير العقاري في مدينة الرياض  
بالمملكة العربية السعودية

The Impact of Strategic Leadership on Encouraging Innovation and Risk Management in Real Estate Development Companies in Riyadh, Saudi Arabia

الباحث/ فيصل بن عبد الله المعمر

دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة لينكولن الماليزية، ماليزيا

Email: [almuammar.faisal@gmail.com](mailto:almuammar.faisal@gmail.com)

الدكتور/ محمد أنس شمسي

دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة بورغوني، ديجون، فرنسا

ملخص البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر القيادة الاستراتيجية لمجلس الإدارة على تشجيع الابتكار وإدارة المخاطر داخل شركات التطوير العقاري في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، يبحث هذا البحث في كيفية تأثير أبعاد القيادة الاستراتيجية المتمثلة في تحديد التوجه الاستراتيجي، واستثمار القدرات الاستراتيجية، وتنمية رأس المال البشري، وتعزيز الثقافة الأخلاقية، والرقابة التنظيمية المتوازنة، ودعم التعلم المستمر على كل من تشجيع الابتكار ومستوى إدارة المخاطر، حيث يمثل قطاع التطوير العقاري ركيزة حيوية للاقتصاد السعودي ومحركاً رئيسياً لتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030. تكون مجتمع الدراسة من أعضاء مجالس الإدارة والقيادات التنفيذية العليا في شركات التطوير العقاري العاملة في مدينة الرياض. تم تطوير استبانة مهيكلية بناءً على مقاييس معتمدة من الدراسات السابقة وتكييفها لتناسب السياق العقاري السعودي. يستند الإطار النظري للدراسة إلى نظرية المستويات العليا، ونظرية الوكالة، ونظرية أصحاب المصلحة، والمنظور القائم على الموارد لتفسير كيفية تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية على مستوى مجلس الإدارة في تشكيل المخرجات التنظيمية. تسلط الدراسة الضوء على الدور الحاسم لمجلس الإدارة في الموازنة بين الحاجة إلى مبادرات ابتكارية جريئة وأطر قوية لإدارة المخاطر في بيئة أعمال ديناميكية تتسم بالمشاريع العملاقة والتحضر السريع والتحول التنظيمي. تقدم النتائج توصيات عملية للقيادة الاستراتيجية وصناع السياسات لتعزيز المرونة التنظيمية والميزة التنافسية والنمو المستدام في القطاع العقاري السعودي، مما يساهم في تحقيق مستهدفات رؤية 2030 بما في ذلك التنوع الاقتصادي وتحسين جودة الحياة وزيادة نسب التملك السكني.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الاستراتيجية، الابتكار، إدارة المخاطر، التطوير العقاري، رؤية 2030، مجلس الإدارة، حوكمة الشركات، المملكة العربية السعودية.

## The Impact of Strategic Leadership on Encouraging Innovation and Risk Management in Real Estate Development Companies in Riyadh, Saudi Arabia

**Faisal bin Abdullah Al-Muammar**

DBA, Business Administration College, Lincoln University, Malaysia

**Dr. Mohamed Anas Shamsi**

PhD, Faculty of Business Administration, University of Burgundy, France

### Abstract

The real estate development sector is a vital pillar of the Saudi economy and a key driver for achieving the goals of Vision 2030. This study aims to investigate the impact of strategic leadership of the board of directors on fostering innovation and managing risks within real estate development companies in Riyadh, Saudi Arabia. Using a descriptive-analytical methodology, the research explores how strategic leadership dimensions including determining strategic direction, investing in strategic capabilities, developing human capital, promoting ethical culture, balanced organizational control, and supporting continuous learning—influence both innovation encouragement and risk management effectiveness. The study population consists of board members and senior executives in real estate development companies operating in Riyadh. A structured questionnaire was developed based on validated scales from previous studies and adapted to the Saudi real estate context. The theoretical framework draws upon Upper Echelons Theory, Agency Theory, Stakeholder Theory, and the Resource-Based View to explain how board-level strategic leadership practices shape organizational outcomes. The study highlights the critical role of boards in balancing the need for bold, innovative initiatives with robust risk management frameworks in a dynamic business environment characterized by mega-projects, rapid urbanization, and regulatory transformation. The findings provide actionable recommendations for strategic leaders and policymakers to enhance organizational resilience, competitive advantage, and sustainable growth in the Saudi real estate sector, contributing to the achievement of Vision 2030 objectives including economic diversification, improved quality of life, and increased homeownership rates.

**Keywords:** Strategic Leadership, Innovation, Risk Management, Real Estate Development, Vision 2030, Board of Directors, Corporate Governance, Saudi Arabia.

## 1. المقدمة:

يمثل قطاع التطوير العقاري عصباً حيوياً للاقتصاد العالمي ومحركاً رئيسياً للنمو والتنمية الحضرية. وفي المملكة العربية السعودية، يكتسب هذا القطاع أهمية استراتيجية مضاعفة، لكونه أحد الركائز الأساسية لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 الطموحة، والتي تهدف إلى تنويع مصادر الدخل الوطني، وتحسين جودة الحياة، وتعزيز مكانة المملكة كمركز لوجستي واقتصادي عالمي. تشهد المملكة، وبشكل خاص عاصمتها الرياض، طفرة عمرانية غير مسبوقة، مدفوعة بمشاريع ضخمة مثل مشروع القدية، ومشروع بوابة الدرعية، ومشاريع تطوير وسط الرياض، ومشروع المربع الجديد. يُضاف إلى ذلك النمو السكاني المطرد وزيادة الطلب على مختلف أنواع العقارات السكنية والتجارية والمكتبية والصناعية والترفيهية. هذا الزخم الهائل يضع شركات التطوير العقاري في قلب عملية التحول الاقتصادي والاجتماعي. غير أنه في الوقت ذاته يضعها أمام تحديات وفرص غير مسبوقة، تتطلب فكراً استراتيجياً وقيادة حكيمة قادرة على الموازنة بين متطلبات النمو والمخاطر المحتملة.

تتسم بيئة الأعمال التي تعمل فيها شركات التطوير العقاري بالرياض بالديناميكية العالية والتعقيد المتزايد. فمن ناحية، تتيح رؤية 2030 والمشاريع الحكومية العملاقة فرصاً استثمارية هائلة، وتوفر إطاراً داعماً للنمو من خلال تطوير التشريعات وتسهيل الإجراءات، كما يتضح من جهود الهيئة العامة للعقار في حوكمة القطاع وزيادة شفافيته. ومن ناحية أخرى، تواجه هذه الشركات منافسة محتدمة، ليس فقط فيما بينها، بل أيضاً مع دخول لاعبين إقليميين ودوليين جدد إلى السوق. كما تتعرض لتقلبات السوق العقاري، والتغيرات المتسارعة في توقعات واحتياجات العملاء والمستأجرين والمستثمرين، الذين أصبحوا أكثر وعياً وتطلباً فيما يتعلق بالجودة والاستدامة والابتكار. يُضاف إلى ذلك، التأثير المتنامي للتكنولوجيا الرقمية على كافة جوانب سلسلة القيمة العقارية، بدءاً من التصميم والتخطيط، مروراً بالبناء والتسويق، وصولاً إلى إدارة العقارات والمرافق. كل هذه العوامل تفرص على شركات التطوير العقاري ضرورة تبني نهج استراتيجي مرن وقادر على التكيف.

في هذا السياق، تبرز القيادة الاستراتيجية، لا سيما على مستوى مجلس الإدارة، كعامل حاسم في تحديد مسار الشركة وضمان نجاحها واستدامتها. لم يعد دور مجلس الإدارة يقتصر على الرقابة والمساءلة التقليدية، بل امتد ليشمل المشاركة الفاعلة في صياغة التوجه المستقبلي للشركة، وتخصيص الموارد الحيوية، وبناء ثقافة تنظيمية قادرة على مواجهة تحديات المستقبل. القيادة الاستراتيجية الفاعلة هي تلك القادرة على استشرف التغيرات في البيئة الخارجية، وتحليل نقاط القوة والضعف الداخلية، واتخاذ قرارات جريئة ومدروسة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ويتطلب ذلك من أعضاء مجالس الإدارة امتلاك رؤية ثاقبة، وفهم عميق لديناميكيات السوق، وقدرة على التفكير النقدي والإبداعي.

وضمن المهام الجوهرية للقيادة الاستراتيجية في شركات التطوير العقاري، يبرز تحديان مترابطان بشكل وثيق: تشجيع الابتكار وإدارة المخاطر. فالابتكار لم يعد ترفاً، بل ضرورة حتمية للبقاء والنمو في سوق شديد التنافسية. تحتاج الشركات إلى الابتكار المستمر في منتجاتها مثل تصميمات المباني المستدامة والذكية، وعملياتها مثل استخدام تقنيات البناء الحديثة والحلول الرقمية لإدارة المشاريع، ونماذج أعمالها مثل تطوير حلول تمويلية مبتكرة أو شراكات استراتيجية. ومع ذلك، فإن الابتكار بطبيعته محفوف بالمخاطر، سواء كانت مخاطر مالية تتمثل في فشل المشروع في تحقيق العائد المتوقع، أو مخاطر سوقية تتمثل في عدم تقبل السوق للمنتج المبتكر، أو مخاطر تشغيلية تتمثل في صعوبات في تطبيق التقنيات الجديدة. من هنا، تأتي أهمية إدارة المخاطر كعملية استباقية تهدف إلى تحديد وتحليل وتقييم ومعالجة المخاطر المحتملة التي قد تهدد تحقيق أهداف الشركة. إن الإدارة الفاعلة للمخاطر لا تعني تجنبها بالكامل، بل فهمها وقياسها واتخاذ الإجراءات اللازمة للتخفيف من آثارها السلبية أو تحويلها إلى فرص.

ويكمن التحدي الأكبر أمام القيادة الاستراتيجية في تحقيق التوازن الدقيق بين هذين القطبين: كيف يمكن لمجلس الإدارة أن يشجع ثقافة الابتكار ويتبنى المبادرات الجريئة، وفي الوقت نفسه يضمن وجود ضوابط فاعلة لإدارة المخاطر وحماية مصالح المساهمين وأصحاب المصلحة؟ إن الإفراط في التركيز على الابتكار دون إدارة كافية للمخاطر قد يقود الشركة إلى الهلاك، بينما الإفراط في التحفظ وتجنب المخاطر قد يؤدي إلى الجمود وفقدان القدرة التنافسية على المدى الطويل. يتطلب هذا التوازن رؤية استراتيجية واضحة، وهيكل حوكمة رشيد، وعمليات صنع قرار متينة، وثقافة تنظيمية تدعم الشفافية والمساءلة والتعلم المستمر.

وتشير هذه المقدمة إلى أهمية الموضوع وتلمح إلى الإشكالية الرئيسية التي سنتناولها الدراسة بالتفصيل في قسم مشكلة البحث، مهددة الطريق لتحديد أهداف الدراسة وأهميتها. وتأتي هذه الدراسة في وقت يشهد فيه القطاع العقاري السعودي تحولات جوهرية على مستوى التشريعات والحوكمة والتقنية، مما يجعل البحث في دور القيادة الاستراتيجية أمراً بالغ الأهمية لفهم كيفية تحقيق التميز والاستدامة في هذا القطاع الحيوي.

### 1.1. مشكلة الدراسة وأسئلتها:

شهد قطاع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية نمواً متسارعاً خلال العقود الأخيرة، مدفوعاً بعوامل متعددة منها النمو السكاني، والتوسع الحضري، وزيادة الطلب على الوحدات السكنية والتجارية. وقد أدى هذا النمو إلى ظهور العديد من شركات التطوير العقاري التي تتنافس في سوق يتسم بالتحديات والفرص المتنوعة. وتعد مدينة الرياض، عاصمة المملكة، مركزاً رئيسياً لهذا القطاع الحيوي، حيث تتركز فيها كبرى شركات التطوير العقاري التي تقود مشاريع عملاقة تسهم في تشكيل المشهد العمراني والاقتصادي للمدينة.

وفي ظل هذه التحولات، تواجه شركات التطوير العقاري تحديات متعددة منها: المنافسة الشديدة، وتقلبات السوق، والتغيرات في أذواق واحتياجات العملاء، والتطورات التكنولوجية المتسارعة، والتغيرات في الأنظمة والتشريعات. وللتغلب على هذه التحديات، تحتاج شركات التطوير العقاري إلى قيادة استراتيجية فاعلة، تمكنها من تحديد الفرص واستغلالها، وتجنب المخاطر أو التقليل من آثارها، وتطوير منتجات وخدمات مبتكرة تلبى احتياجات العملاء وتحقق ميزة تنافسية للشركة. كما تتطلب قيادة استراتيجية قادرة على تحقيق التوازن بين تشجيع الابتكار وإدارة المخاطر المرتبطة بالمشاريع العقارية.

ومع إطلاق رؤية المملكة 2030، أصبح قطاع التطوير العقاري أحد القطاعات الرئيسية التي تستهدفها خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وتضمنت هذه الرؤية مبادرات طموحة لتطوير البنية التحتية وبناء مدن جديدة وتحسين جودة الحياة في المدن القائمة. وقد فتحت هذه المبادرات آفاقاً جديدة أمام شركات التطوير العقاري، لكنها في الوقت نفسه فرضت عليها تحديات تتعلق بالابتكار والتنافسية وإدارة المخاطر. وفي هذا السياق، تم إنشاء الهيئة العامة للعقار في عام 1438 هـ بهدف تنظيم النشاط العقاري غير الحكومي والإشراف عليه وتطويره. وقد وضعت الهيئة استراتيجية شاملة للقطاع العقاري تقوم على أربع ركائز أساسية: حوكمة القطاع، وتمكين الشركاء، وفاعلية السوق، واستدامة القطاع.

وتلعب القيادة الاستراتيجية دوراً محورياً في نجاح شركات التطوير العقاري، خاصة في ظل بيئة الأعمال المتغيرة والتحديات المتزايدة التي يواجهها القطاع. وتتمثل القيادة الاستراتيجية في قدرة قادة المنظمة على تصور المستقبل واتخاذ القرارات التي تضمن استدامة المنظمة وتحقيق ميزة تنافسية في السوق. تتجلى أهمية القيادة الاستراتيجية في سياق شركات التطوير العقاري، في قدرة مجالس الإدارة على تحديد الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للشركة، وتوجيه الموارد نحو تحقيق هذه الأهداف، وبناء ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والتميز.

كما تشمل القيادة الاستراتيجية القدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية، واستشراف الفرص والتهديدات المستقبلية، واتخاذ القرارات الاستباقية التي تضمن استمرارية الشركة ونموها. وتواجه القيادة الاستراتيجية في شركات التطوير العقاري تحديات متعددة، منها التغيرات السريعة في السوق العقاري، والمنافسة المتزايدة، والتطورات التكنولوجية، والتغيرات في الأنظمة واللوائح التنظيمية. وتتطلب هذه التحديات قيادة استراتيجية قادرة على التفكير الاستراتيجي والاستباقي، واتخاذ قرارات مدروسة تأخذ في الاعتبار المخاطر والفرص المحتملة.

وعلى الرغم من الأهمية المتزايدة للقيادة الاستراتيجية في نجاح شركات التطوير العقاري، وخاصة في ظل التحديات التي يواجهها القطاع في المملكة العربية السعودية، إلا أن هناك نقصاً ملحوظاً في الدراسات التي تتناول أثر القيادة الاستراتيجية على تشجيع الابتكار وإدارة المخاطر في هذه الشركات. وتزداد أهمية هذا الموضوع في ظل التحولات الاقتصادية والتنظيمية التي تشهدها المملكة، والتي تفرض على شركات التطوير العقاري تحديات جديدة تتطلب قيادة استراتيجية فاعلة.

تتمثل المشكلة البحثية الرئيسية في هذه الدراسة في تحديد وتحليل أثر القيادة الاستراتيجية على تشجيع الابتكار وإدارة المخاطر في شركات التطوير العقاري في الرياض، مع التركيز على مجالس الإدارة كمجتمع للبحث. وقد لاحظ الباحث، من خلال عمله في قطاع التطوير العقاري، أن هناك تفاوتاً في مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية في شركات التطوير العقاري في مدينة الرياض، وأن هناك تفاوتاً في مستوى تشجيع الابتكار وإدارة المخاطر في هذه الشركات.

كما لاحظ أن بعض هذه الشركات تواجه صعوبة في تحقيق التوازن بين تشجيع الابتكار وإدارة المخاطر، حيث يميل بعضها إلى المبالغة في تشجيع الابتكار دون الاهتمام الكافي بإدارة المخاطر، مما يعرضها لمخاطر كبيرة، في حين يميل البعض الآخر إلى المبالغة في إدارة المخاطر على حساب الابتكار، مما قد يؤدي إلى فقدان الفرص وتراجع القدرة التنافسية. كما أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت دور مجالس الإدارة في القيادة الاستراتيجية في شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية.

في ضوء ما سبق، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

**ما أثر القيادة الاستراتيجية على تشجيع الابتكار وإدارة المخاطر في شركات التطوير العقاري في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية؟**

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية في شركات التطوير العقاري في مدينة الرياض؟
2. ما مستوى تشجيع الابتكار في شركات التطوير العقاري في مدينة الرياض؟
3. ما مستوى إدارة المخاطر في شركات التطوير العقاري في مدينة الرياض؟
4. ما أثر القيادة الاستراتيجية على تشجيع الابتكار في شركات التطوير العقاري في مدينة الرياض؟
5. ما أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة المخاطر في شركات التطوير العقاري في مدينة الرياض؟

## 2.1. أهداف الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة والتساؤلات البحثية المحددة، وفي ضوء الفجوة المعرفية والتطبيقية القائمة، تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الواضحة والمحددة، التي تهدف إلى تقديم فهم معمق وشامل لدور القيادة الاستراتيجية لمجالس الإدارة في تشكيل مسار الابتكار وإدارة المخاطر بشركات التطوير العقاري في مدينة الرياض. يمكن تفصيل هذه الأهداف كما يلي:

1. توصيف واقع ممارسات القيادة الاستراتيجية من خلال قياس وتوصيف مستوى ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات، تنمية رأس المال البشري، تعزيز الثقافة الأخلاقية، الرقابة المتوازنة، التعلم المستمر) من قبل مجالس الإدارة في شركات التطوير العقاري بمدينة الرياض.
2. تحديد مستوى تبني الابتكار وقياس وتحديد مستوى تشجيع وتبني الابتكار بأنواعه المختلفة (الابتكار التنظيمي، ابتكار المنتج والخدمة، ابتكار العمليات، الابتكار التسويقي) في شركات التطوير العقاري بمدينة الرياض.
3. تقييم مستوى إدارة المخاطر: قياس وتقييم مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر (تحديد، تحليل، تقييم، معالجة، مراقبة) في شركات التطوير العقاري بمدينة الرياض.
4. اختبار أثر القيادة الاستراتيجية على الابتكار من خلال تحليل واختبار وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية لمجلس الإدارة (بأبعادها المختلفة) على تشجيع الابتكار في شركات التطوير العقاري بمدينة الرياض.
5. اختبار أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة المخاطر: تحليل واختبار وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية لمجلس الإدارة (بأبعادها المختلفة) على مستوى إدارة المخاطر في شركات التطوير العقاري بمدينة الرياض.
6. فحص الفروق تبعاً لخصائص الشركات والكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات ممارسة القيادة الاستراتيجية وتشجيع الابتكار وإدارة المخاطر تعزى إلى خصائص شركات التطوير العقاري في مدينة الرياض (حجم الشركة، عمر الشركة، نوع الملكية).
7. تحليل الدور المعدل لخصائص الشركات واستكشاف ما إذا كانت خصائص الشركة (حجم الشركة، عمر الشركة، نوع الملكية) تعدل العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية لمجلس الإدارة وكل من تشجيع الابتكار وإدارة المخاطر.
8. تقديم توصيات عملية بناءً على النتائج التجريبية والتحليل المعمق، تهدف الدراسة إلى الخروج بتوصيات عملية ومحددة موجهة إلى مجالس الإدارة والقيادات التنفيذية في شركات التطوير العقاري بالرياض، وكذلك إلى الجهات التنظيمية وصناع السياسات، لتعزيز فاعلية القيادة الاستراتيجية وتحقيق التوازن بين الابتكار والمخاطر.

### 3.1. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتصدى لموضوع حيوي ومعاصر يقع في صميم التحديات التي تواجه قطاع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية، وتحديدًا في مدينة الرياض. تتجلى هذه الأهمية في إسهاماتها المتوقعة على المستويين العلمي والعملي. أهمية قطاع التطوير العقاري في الاقتصاد السعودي: يُعد القطاع العقاري أحد الركائز الأساسية للاقتصاد السعودي، وتزداد أهميته الاستراتيجية في إطار مستهدفات رؤية المملكة 2030 الرامية إلى تنويع القاعدة الاقتصادية وتعزيز مساهمة القطاعات غير النفطية في الناتج المحلي الإجمالي. وتشير البيانات الرسمية الصادرة عن الهيئة العامة للعقار إلى أن مساهمة القطاع العقاري في الناتج المحلي الإجمالي للمملكة بلغت نحو 12% بنهاية عام 2024، ما يعكس الدور المتنامي للقطاع في دعم النمو الاقتصادي الكلي. ويُعد القطاع العقاري من المحركات الرئيسية للاقتصاد غير النفطي، نظراً لارتباطه الوثيق بعدد كبير من الأنشطة الاقتصادية المساندة، من أبرزها التشييد والبناء، والخدمات الهندسية والاستشارية، والتمويل العقاري، والخدمات اللوجستية.

حجم ونمو سوق العقارات السعودي: يشهد سوق العقارات في المملكة العربية السعودية زخماً متزايداً مدفوعاً بالمشروعات الكبرى والتحول التنظيمي والاستثمارية المرتبطة بمستهدفات رؤية 2030. وفقاً لتقديرات **Mordor Intelligence**، يُتوقع أن يصل حجم سوق العقارات السعودي إلى 67.94 مليار دولار في 2025، وينمو ليبلغ 96.03 مليار دولار بحلول 2030، بمعدل

نمو سنوي مركب 7.17% خلال الفترة. وينعكس هذا النشاط أيضاً على مؤشرات الأسعار، حيث أفادت الهيئة العامة للإحصاء بأن الرقم القياسي لأسعار العقارات ارتفع بنسبة 3.6% على أساس سنوي في الربع الرابع من 2024.

برنامج الإسكان ومستهدفات التملك السكني: يمثل قطاع الإسكان محوراً رئيسياً في خطط التنمية الوطنية، إذ يُعد برنامج الإسكان أحد برامج رؤية المملكة 2030، ويستهدف رفع نسبة تملك الأسر السعودية للمساكن وصولاً إلى 70% بحلول عام 2030. وبحسب التقرير السنوي لبرنامج الإسكان لعام 2024، فقد بلغت نسبة تملك الأسر السعودية للمساكن 65.4% بنهاية عام 2024، متجاوزة مستهدف عام 2025 البالغ 65%. كما تفيد منصة رؤية السعودية 2030 بأن أكثر من مليون أسرة سعودية استفادت من حلول برنامج سكني منذ إنطلاقه.

التحديات المتزايدة التي تواجه شركات التطوير العقاري: تواجه شركات التطوير العقاري في المملكة تحديات متعددة تشمل المنافسة المتزايدة، والتغيرات في الأنظمة واللوائح التنظيمية، والتطورات التكنولوجية، والتغيرات في تفضيلات العملاء. وتتطلب هذه التحديات قيادة استراتيجية قادرة على تشجيع الابتكار وإدارة المخاطر بفاعلية. كما أن دخول لاعبين دوليين جدد إلى السوق السعودي يزيد من حدة المنافسة ويرفع سقف التوقعات فيما يتعلق بجودة المنتجات والخدمات العقارية.

الدور المحوري لمجالس الإدارة: تلعب مجالس إدارة شركات التطوير العقاري دوراً محورياً في تحديد التوجهات الاستراتيجية للشركة واتخاذ القرارات التي تؤثر على أدائها ومستقبلها. وتسهم دراسة دور هذه المجالس في تشجيع الابتكار وإدارة المخاطر في تعزيز فاعليتها وتحسين أداء الشركات. ويتطلب ذلك فهماً عميقاً لكيفية ممارسة مجالس الإدارة لدورها القيادي الاستراتيجي في سياق القطاع العقاري السعودي.

الفجوة البحثية في السياق السعودي: على الرغم من وجود دراسات متعددة حول القيادة الاستراتيجية والابتكار وإدارة المخاطر في سياقات مختلفة عالمياً، إلا أن هناك نقصاً ملحوظاً في الدراسات التي تتناول هذه المواضيع في سياق شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية. وتزداد أهمية سد هذه الفجوة في ظل الخصوصية الثقافية والتنظيمية للمملكة، والتي قد تؤثر على ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالابتكار وإدارة المخاطر.

#### جدول 1: (المؤشرات الرئيسية لقطاع التطوير العقاري السعودي)

المؤشر	القيمة	الفترة	المصدر
مساهمة القطاع العقاري في الناتج المحلي الإجمالي	12%	نهاية 2024	الهيئة العامة للعقار
حجم السوق العقاري المتوقع	67.94 مليار دولار	2025	Mordor Intelligence
معدل النمو السنوي المركب المتوقع	7.17%	2025-2030	Mordor Intelligence
نسبة تملك الأسر السعودية للمساكن	65.4%	نهاية 2024	برنامج الإسكان
مستهدف التملك السكني لرؤية 2030	70%	2030	رؤية 2030
ارتفاع الرقم القياسي لأسعار العقارات	3.6%	الربع الرابع 2024	الهيئة العامة للإحصاء
ارتفاع إيجارات المكاتب في الرياض	18%	الربع الرابع 2024	CBRE
عدد الأسر المستفيدة من برنامج سكني	أكثر من مليون أسرة	منذ الإطلاق	رؤية 2030

#### 4.1. فرضيات الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة، وأهدافها، والتساؤلات البحثية المطروحة، وفي ضوء الإطار النظري الأولي ومراجعة الأدبيات ذات الصلة، تمت صياغة الفرضيات التالية لاختبارها تجريبياً في هذه الدراسة. تمثل الفرضيات علاقات متوقعة بين متغيرات الدراسة، وهي قابلة للاختبار الإحصائي:

الفرضية الأولى (H1): تتمتع شركات التطوير العقاري في مدينة الرياض بمستوى مرتفع من ممارسة القيادة الاستراتيجية.

الفرضية الثانية (H2): تتمتع شركات التطوير العقاري في مدينة الرياض بمستوى مرتفع من تشجيع الابتكار.

الفرضية الثالثة (H3): تتمتع شركات التطوير العقاري في مدينة الرياض بمستوى مرتفع من ممارسة إدارة المخاطر.

الفرضية الرابعة (H4): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تشجيع الابتكار لدى شركات التطوير العقاري في مدينة الرياض.

الفرضية الخامسة (H5): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر لدى شركات التطوير العقاري في مدينة الرياض.

#### 2. الإطار النظري

##### 1.2. القيادة الاستراتيجية: المفهوم والأبعاد

تمثل القيادة الاستراتيجية حجر الزاوية في دراسات التنظيم والإدارة والسلوك الإنساني. إن السعي لفهم جوهر القيادة، وما الذي يجعل القائد فاعلاً، وكيف يمكن تطوير القدرات القيادية، هو سعي مستمر ومتجدد، يكتسب أهمية خاصة في عالم اليوم الذي يتسم بالتعقيد والتغيير المتسارع. قبل الخوض في تفاصيل ارتباط القيادة بقطاع محدد كالتطوير العقاري، من الضروري تأسيس فهم أكاديمي شامل وعميق لهذا المفهوم المتعدد الأوجه.

القيادة الاستراتيجية تتجاوز مجرد الإدارة اليومية؛ فهي تعني القدرة على استشراف المستقبل، وتحديد الرؤية، وتوجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها طويلة الأجل في بيئة تنافسية وديناميكية. وفقاً لـ (Rowe 2001)، فإن القيادة الاستراتيجية هي عملية استخدام القادة لنفوذهم وتأثيرهم لتوجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية. هذا التعريف يؤكد على الجانب العملي للقيادة، حيث لا تقتصر على التفكير والتخطيط، بل تمتد لتشمل إدارة الموارد بفاعلية، وتطوير القدرات التنافسية، والتفاعل الناجح مع البيئة الخارجية.

وتشير دراسة (Basorun 2022) إلى أن هذا الدور يمتد ليشمل بناء علاقات قوية داخل المنظمة وخارجها، وتحسين قنوات الاتصال، وتحفيز الموظفين وتمكينهم، وهي عوامل أساسية لترجمة الرؤى الاستراتيجية إلى واقع ملموس، خاصة في القطاعات التي تعتمد بشكل كبير على رأس المال البشري والتعاون متعدد التخصصات، مثل قطاع التطوير العقاري. ويؤكد Hitt و Ireland (2005) أن القيادة الاستراتيجية تشمل ست ممارسات رئيسية: تحديد التوجه الاستراتيجي، واستثمار القدرات الجوهرية، وتنمية رأس المال البشري، وتعزيز الثقافة التنظيمية، والرقابة التنظيمية المتوازنة، ودعم التعلم المستمر.

في سياق شركات التطوير العقاري السعودية، تكتسب القيادة الاستراتيجية أهمية خاصة نظراً لطبيعة المشاريع العقارية التي تنتم بالتعقيد والمدة الزمنية الطويلة والاستثمارات الضخمة. يحتاج مجلس الإدارة إلى رؤية استراتيجية واضحة تمكنه من اتخاذ قرارات مصيرية تتعلق بنوعية المشاريع المستهدفة، والأسواق المراد خدمتها، والتقنيات المراد تبنيها، والشراكات المراد بناؤها. كما يحتاج إلى قدرة على الموازنة بين الطموح والواقعية، وبين المخاطرة والحذر، وبين الابتكار والاستقرار.

**- أبعاد القيادة الاستراتيجية لمجالس الإدارة**

1. تحديد التوجه الاستراتيجي: لا يقتصر هذا البعد على مجرد صياغة الرؤية والرسالة والقيم، بل يشمل قدرة مجلس الإدارة على إجراء تحليل معمق للبيئة الكلية وتأثيراتها المتوقعة على قطاع التطوير العقاري السعودي على المدى القصير والمتوسط والطويل. يتضمن ذلك استشراف الاتجاهات الناشئة مثل التحول الرقمي والاستدامة والتغيرات الديموغرافية، وتحدي الافتراضات التقليدية حول السوق، وتحديد خيارات استراتيجية جريئة ومستنيرة توازن بين الطموح والواقعية.
2. استثمار وتنمية القدرات الجوهرية: يتجاوز هذا البعد مجرد تحديد القدرات الحالية، ليشمل دور القيادة الاستراتيجية في بناء وتطوير وحماية هذه القدرات بشكل مستمر، والسعي لاكتساب قدرات جديدة تتماشى مع التوجه الاستراتيجي. في قطاع التطوير العقاري السعودي، قد تشمل القدرات الجوهرية بناء علامة تجارية موثوقة تتميز بالجودة والالتزام بالمواعيد، أو تطوير خبرة متخصصة في أنواع معينة من المشاريع.
3. تنمية رأس المال البشري والقيادي: يشمل هذا البعد ليس فقط استقطاب وتدريب الموظفين، بل يمتد إلى تطوير القيادات على جميع المستويات بما في ذلك التخطيط الاستراتيجي لتعاقب القيادات التنفيذية العليا، وبناء ثقافة مواهب جاذبة تحتفظ بأفضل الكفاءات، وتصميم أنظمة حوافز ومكافآت تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية وتشجع على الابتكار والأداء المتميز.
4. تعزيز ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار والمخاطرة المحسوبة: الثقافة التنظيمية ليست مجرد شعارات أو قيم معلنة، بل هي المعتقدات والسلوكيات والأعراف المشتركة التي توجه تصرفات الأفراد وقراراتهم. يلعب القادة الاستراتيجيون، وخاصة مجلس الإدارة، دوراً محورياً في تشكيل وتعزيز ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار، وتقبل الفشل كجزء من عملية التعلم، وتدعم المخاطرة المحسوبة.
5. الرقابة التنظيمية المتوازنة: يتضمن هذا البعد تصميم وتنفيذ أنظمة رقابة تضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية، مع الحفاظ على المرونة والقدرة على التكيف. في سياق التطوير العقاري، يعني ذلك وجود أنظمة رقابة مالية وتشغيلية صارمة بما يكفي لحماية استثمارات المساهمين، ولكنها مرنة بما يكفي لعدم خنق الابتكار والمبادرة.
6. دعم التعلم المستمر: يشمل تشجيع اكتساب المعرفة الجديدة، وتحليل التجارب السابقة، وتطبيق الدروس المستفادة لتحسين الأداء المستقبلي. في قطاع التطوير العقاري، يعني ذلك التعلم من المشاريع السابقة سواء الناجحة أو الفاشلة، ومتابعة أحدث التطورات في مجال البناء والتصميم والتسويق العقاري، والاستفادة من التجارب الدولية الناجحة.

**2.2. النظريات المفسرة للقيادة الاستراتيجية:**

لفهم أعمق للقيادة الاستراتيجية، وخاصة دور مجالس الإدارة في شركات التطوير العقاري، يمكن الاستناد إلى عدة نظريات رئيسية توفر أطراً تحليلية لتفسير كيف يمكن للقادة أن يؤثروا على التوجه الاستراتيجي للمنظمة، وقدرتها على الابتكار، وإدارة المخاطر بفاعلية.

**نظرية المستويات العليا:** اقترحها Hambrick و Mason عام 1984، وتقترح هذه النظرية أن خصائص فريق الإدارة العليا، بما في ذلك مجلس الإدارة، مثل خلفياتهم التعليمية، وخبراتهم المهنية، وقيمهم الشخصية، وتركيبهم الديموغرافية، تؤثر بشكل كبير على كيفية تفسيرهم للمعلومات الاستراتيجية المتاحة، وبالتالي على الخيارات الاستراتيجية التي يتخذونها، وفي نهاية المطاف على أداء المنظمة. في سياق شركات التطوير العقاري السعودية، تشير هذه النظرية إلى أن تنوع خبرات أعضاء مجلس الإدارة وخلفياتهم المهنية قد يؤثر على مدى تبني الشركة للابتكار واستعدادها لتحمل المخاطر.

**نظرية الوكالة:** تركز هذه النظرية، كما أوضحها Jensen و Meckling عام 1976، على العلاقة بين المالكين والمديرين، والمشاكل المحتملة الناشئة عن تضارب المصالح واختلاف المعلومات بين الطرفين. يلعب مجلس الإدارة دوراً رقابياً أساسياً للتأكد من أن الإدارة التنفيذية تعمل بما يخدم مصالح المساهمين على المدى الطويل. في سياق التطوير العقاري، قد يميل المديرون التنفيذيون إلى تجنب المخاطر لحماية مناصبهم، مما قد يعيق الابتكار. هنا يأتي دور مجلس الإدارة في تحفيز الإدارة على تبني مبادرات ابتكارية مع ضمان وجود ضوابط كافية لإدارة المخاطر.

**نظرية أصحاب المصلحة:** ترى هذه النظرية، التي روج لها Freeman عام 1984، أن على المنظمات أن تأخذ في الاعتبار مصالح جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين وليس فقط المساهمين عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية. يشمل أصحاب المصلحة في قطاع التطوير العقاري: المساهمين، والعملاء، والموظفين، والموردين والمقاولين، والمجتمع المحلي، والجهات الحكومية والتنظيمية، والممولين. يتطلب تحقيق التوازن بين مصالح هؤلاء جميعاً قيادة استراتيجية حكيمة.

**نظرية المنظور القائم على الموارد:** تؤكد هذه النظرية على أن الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة تتبع من مواردها وقدراتها الداخلية الفريدة والقيمة والنادرة وغير القابلة للتقليد أو الاستبدال. يكمن دور القيادة الاستراتيجية في تحديد هذه الموارد والقدرات وتنميتها وحمايتها واستغلالها بفاعلية لتحقيق ميزة تنافسية. في قطاع التطوير العقاري، قد تشمل الموارد الفريدة: السمعة القوية للعلامة التجارية، والعلاقات الاستراتيجية مع الجهات الحكومية، والخبرة في أنواع محددة من المشاريع، والقدرات التكنولوجية المتقدمة.

**نظريات القيادة التحويلية والتبادلية:** تركز القيادة التبادلية على التبادل بين القائد والتابع مثل تقديم مكافآت مقابل الأداء المطلوب. بينما تركز القيادة التحويلية، كما وصفها Bass عام 1985، على إلهام وتحفيز الأتباع لتجاوز مصالحهم الذاتية والعمل بشغف نحو تحقيق رؤية مشتركة وأهداف عليا. في سياق تشجيع الابتكار في شركات التطوير العقاري، تعد القيادة التحويلية أكثر فاعلية لأنها تحفز الموظفين على التفكير الإبداعي وتحدي الوضع الراهن.

**القيادة الخادمة:** يركز هذا النهج، الذي قدمه Greenleaf عام 1977، على أن الدور الأساسي للقائد هو خدمة احتياجات الأتباع أولاً، وتمكينهم، ومساعدتهم على النمو والتطور مهنيًا وشخصياً. في سياق التطوير العقاري، يمكن أن تسهم القيادة الخادمة في بناء بيئة عمل إيجابية تشجع على المبادرة والابتكار من خلال تمكين الموظفين ومنحهم الثقة.

**القيادة التكيفية:** تركز هذه القيادة على حشد الأفراد لمواجهة التحديات التكيفية التي لا يمكن حلها بالخبرات أو الإجراءات الروتينية الحالية، وتتطلب تغييراً في السلوكيات والمعتقدات والقيم. القائد التكيفي لا يقدم حلولاً جاهزة، بل يساعد المجموعة على تحديد المشكلة الحقيقية، وتجربة حلول مختلفة، والتعلم من العملية. هذا النمط القيادي مهم بشكل خاص في قطاع التطوير العقاري الذي يواجه تحولات جذرية تتطلب تغييراً في طريقة التفكير والعمل.

#### جدول 2: (النظريات المفسرة للقيادة الاستراتيجية وتطبيقاتها)

النظرية	المؤسس	الفكرة الرئيسية	التطبيق في التطوير العقاري
نظرية المستويات العليا	Hambrick & Mason (1984)	خصائص القيادة العليا تؤثر على القرارات الاستراتيجية	تنوع خبرات مجلس الإدارة يعزز الابتكار
نظرية الوكالة	Jensen & Meckling (1976)	الرقابة على تضارب المصالح بين الملاك والمديرين	دور المجلس في تحفيز الابتكار مع ضبط المخاطر

التوازن بين مصالح المساهمين والعملاء والمجتمع	مراعاة مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة	Freeman (1984)	نظرية أصحاب المصلحة
بناء قدرات جوهرية في التطوير العقاري	الميزة التنافسية تنبع من الموارد الفريدة	Barney (1991)	المنظور القائم على الموارد
تحفيز الابتكار والتفكير الإبداعي	إلهام الأتباع لتجاوز المصالح الذاتية	Bass (1985)	القيادة التحويلية
بناء بيئة عمل داعمة للمبادرة	خدمة احتياجات الأتباع وتمكينهم	Greenleaf (1977)	القيادة الخادمة
التكيف مع التحولات في السوق العقاري	مواجهة التحديات التي تتطلب تغييراً جذرياً	Heifetz et al. (2009)	القيادة التكيفية

### 3.2. تشجيع الابتكار في شركات التطوير العقاري

الابتكار في قطاع التطوير العقاري لم يعد خياراً، بل ضرورة استراتيجية للبقاء والنمو في سوق يتسم بالمنافسة المتزايدة والتغيرات المتسارعة. يشمل الابتكار في هذا القطاع تطوير منتجات جديدة مثل المباني الذكية والمستدامة، وتحسين العمليات مثل استخدام تقنيات البناء الحديثة كالبناء المعياري والطباعة ثلاثية الأبعاد، وابتكار نماذج أعمال جديدة مثل التمويل الجماعي العقاري والتطوير المشترك.

يُعرّف الابتكار في سياق هذه الدراسة بأنه قدرة شركة التطوير العقاري على تقديم منتجات أو خدمات أو عمليات أو أساليب تسويقية أو هياكل تنظيمية جديدة أو محسنة بشكل جوهري، تضيف قيمة للعملاء وأصحاب المصلحة وتعزز الميزة التنافسية للشركة. ويتضمن الابتكار في التطوير العقاري أربعة أنواع رئيسية:

- **ابتكار المنتج والخدمة** ويشمل تقديم عقارات ذات ميزات جديدة تلبي احتياجات متغيرة، مثل دمج تقنيات إنترنت الأشياء لإدارة الطاقة والأمن، وتصميم مباني صديقة للبيئة تحقق معايير الاستدامة العالمية مثل LEED، وتطوير مجتمعات سكنية متكاملة تجمع بين السكن والعمل والترفيه. كما يشمل تقديم خدمات ما بعد البيع المبتكرة مثل إدارة المرافق الذكية وخدمات الصيانة التنبؤية.

- **ابتكار العمليات** ويتضمن تبني أساليب جديدة في التخطيط والتنفيذ، مثل نمذجة معلومات البناء لتقليل الهدر وتحسين الكفاءة، واستخدام الطائرات المسيرة في مراقبة المشاريع، وتطبيق الذكاء الاصطناعي في التخطيط والجدولة، واستخدام تقنيات البناء المعياري لتسريع الإنجاز وتقليل التكاليف.

- **الابتكار التسويقي** ويشمل استخدام استراتيجيات تسويق رقمية متقدمة، مثل الواقع الافتراضي والواقع المعزز لتمكين العملاء من معاينة العقارات قبل بنائها، واستخدام تحليلات البيانات الضخمة لفهم سلوك العملاء وتوقعاتهم، وتطوير منصات رقمية متكاملة لتسهيل عمليات البيع والشراء والتأجير.

- **الابتكار التنظيمي** ويتضمن تغيير هياكل العمل وثقافة الشركة لتكون أكثر مرونة واستجابة للتغيرات، مثل تبني هياكل تنظيمية مسطحة، وإنشاء فرق عمل متعددة التخصصات، وتطوير أنظمة حوافز تشجع على الابتكار، وبناء شراكات استراتيجية مع شركات التقنية والجامعات ومراكز البحث.

كما أن قدرة شركات التطوير العقاري تتأثر على الابتكار بعدة عوامل محددة، من أبرزها: القيادة الاستراتيجية ودورها في توفير الرؤية والموارد والدعم للابتكار، والثقافة التنظيمية ومدى تقبل الشركة للمخاطرة والتجريب، والقدرات التكنولوجية ومدى تبني

الشركة للتقنيات الحديثة، والبيئة التنظيمية والتشريعات والقوانين التي قد تحفز أو تعيق الابتكار، ورأس المال البشري ومدى توفر الكفاءات المؤهلة والمبدعة.

#### 4.2. إدارة المخاطر في شركات التطوير العقاري

قطاع التطوير العقاري محفوف بالمخاطر بطبيعته، نظراً لطول فترة المشاريع، وحجم الاستثمارات الضخمة، وتقلبات السوق، والتعقيد الفني والتنظيمي للمشاريع. إدارة المخاطر الفاعلة هي عملية منهجية تهدف إلى تحديد وتقييم ومعالجة المخاطر لتقليل تأثيرها السلبي وتعظيم الفرص. وتُعرف إدارة المخاطر في سياق هذه الدراسة بأنها العملية المنهجية والمستمرة التي تتبناها شركة التطوير العقاري لتحديد وتحليل وتقييم ومعالجة ومراقبة المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية.

تتعدد أنواع المخاطر التي تواجه شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية، ويمكن تصنيفها إلى عدة فئات رئيسية:

1. المخاطر المالية التي تشمل تقلبات أسعار الفائدة وصعوبات التمويل وتجاوز التكاليف.
2. المخاطر السوقية التي تشمل تقلبات الطلب والعرض وتغيرات الأسعار.
3. المخاطر التشغيلية التي تشمل التأخر في التنفيذ ومشاكل الجودة ونقص العمالة.
4. المخاطر القانونية والتنظيمية التي تشمل التغيرات في الأنظمة والتشريعات.
5. المخاطر البيئية التي تشمل الكوارث الطبيعية ومتطلبات الاستدامة.

تتكون عملية إدارة المخاطر من خمس مراحل أساسية متكاملة ومتتابعة:

**المرحلة الأولى-تحديد المخاطر:** تتضمن التعرف على المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على المشروع أو الشركة، باستخدام أدوات مثل العصف الذهني، وتحليل السيناريوهات، والمقابلات مع الخبراء، ومراجعة البيانات التاريخية. في سياق التطوير العقاري، يشمل ذلك تحديد المخاطر المرتبطة بالموقع، والتصميم، والبناء، والتسويق، والتمويل.

**المرحلة الثانية-تحليل المخاطر:** تتضمن فهم طبيعة المخاطر المحددة وأسبابها الجذرية، وتحديد العوامل التي تزيد أو تقلل من احتمالية حدوثها. يمكن استخدام أدوات مثل تحليل شجرة الأخطاء، وتحليل السبب والنتيجة، ونمذجة المحاكاة.

**المرحلة الثالثة-تقييم المخاطر:** تتضمن تقدير احتمالية حدوث كل خطر وتأثيره المحتمل على أهداف المشروع أو الشركة، وترتيب المخاطر حسب أولويتها. يمكن استخدام مصفوفة الاحتمالية والتأثير، وتحليل القيمة المتوقعة، وأساليب التقييم الكمي والنوعي.

**المرحلة الرابعة - معالجة المخاطر:** تتضمن اتخاذ إجراءات للتعامل مع المخاطر ذات الأولوية العالية. تشمل استراتيجيات المعالجة: التجنب (إلغاء النشاط المسبب للخطر)، والتقليل (اتخاذ إجراءات لتقليل الاحتمالية أو التأثير)، والنقل (تحويل الخطر إلى طرف آخر مثل التأمين)، والقبول (قبول الخطر مع وضع خطة طوارئ).

**المرحلة الخامسة - المراقبة والمراجعة:** تتضمن التتبع المستمر للمخاطر المحددة، ومراقبة فعالية استراتيجيات المعالجة، وتحديث سجل المخاطر بشكل دوري، والتعلم من التجارب السابقة لتحسين عملية إدارة المخاطر.

#### جدول 3: (أنواع المخاطر في شركات التطوير العقاري

نوع المخاطر	الوصف	أمثلة
المخاطر المالية	المخاطر المرتبطة بالتمويل والسيولة والتدفقات النقدية	تقلبات أسعار الفائدة، صعوبة الحصول على التمويل، تجاوز الميزانية

المخاطر السوقية	المخاطر الناتجة عن تغيرات العرض والطلب في السوق العقاري	انخفاض أسعار العقارات، ركود السوق، تغير تفضيلات العملاء
المخاطر التنظيمية	المخاطر المتعلقة بالتغيرات في الأنظمة والتشريعات الحكومية	تغيير أنظمة البناء، فرض رسوم جديدة، تعديل أنظمة التخطيط العمراني
المخاطر التشغيلية	المخاطر المرتبطة بعمليات التنفيذ والإدارة اليومية	تأخر المشاريع، نقص العمالة، أعطال المعدات، مشاكل الجودة
المخاطر البيئية	المخاطر الناتجة عن العوامل البيئية والمناخية	الكوارث الطبيعية، التلوث البيئي، متطلبات الاستدامة
المخاطر التقنية	المخاطر المرتبطة بالتكنولوجيا والأنظمة المعلوماتية	الهجمات السيبرانية، تعطل الأنظمة، تقادم التقنيات المستخدمة
المخاطر الاستراتيجية	المخاطر المتعلقة بالقرارات الاستراتيجية طويلة المدى	سوء تقدير اتجاهات السوق، فشل التوسع، المنافسة الشديدة

## 5.2. التوازن بين الابتكار وإدارة المخاطر

يمثل التوازن بين الابتكار وإدارة المخاطر تحدياً رئيسياً للقيادة الاستراتيجية في شركات التطوير العقاري. فالابتكار يتطلب المخاطرة والتجريب وقبول احتمالية الفشل، بينما تهدف إدارة المخاطر إلى تقليل عدم اليقين وحماية الشركة من الخسائر المحتملة. هذا التناقض الظاهري بين الابتكار وإدارة المخاطر يمكن حله من خلال مفهوم المخاطرة المحسوبة، حيث يتم تشجيع الأفكار الجديدة وتجربتها ضمن إطار واضح لتقييم وإدارة المخاطر المرتبطة بها.

القيادة الاستراتيجية الفاعلة هي التي تخلق بيئة تدعم المخاطرة المحسوبة من خلال عدة آليات: أولاً، وضع حدود واضحة للمخاطر المقبولة (Risk Appetite) التي تحدد مستوى المخاطر الذي تستعد الشركة لتحمله في سبيل تحقيق أهدافها الاستراتيجية. ثانياً، تطوير عمليات منهجية لتقييم المخاطر المرتبطة بالمبادرات الابتكارية قبل الالتزام بها. ثالثاً، بناء ثقافة تنظيمية تتقبل الفشل كفرصة للتعلم وليس كسبب للعقاب. رابعاً، تخصيص موارد محددة للتجريب والابتكار مع وضع ضوابط لحماية الأعمال الأساسية.

في سياق شركات التطوير العقاري في الرياض، يكتسب هذا التوازن أهمية خاصة نظراً لعدة عوامل: حجم الاستثمارات الضخمة في المشاريع العقارية التي تجعل تكلفة الفشل مرتفعة جداً، والمدة الزمنية الطويلة للمشاريع التي تزيد من عدم اليقين، والتحول السريع في السوق التي تتطلب استجابة ابتكارية سريعة، والتوقعات المتزايدة من العملاء والمستثمرين فيما يتعلق بالجودة والابتكار. يمكن تحقيق هذا التوازن من خلال عدة استراتيجيات: تبني نهج المحفظة المتوازنة الذي يجمع بين مشاريع تقليدية منخفضة المخاطر ومشاريع ابتكارية عالية المخاطر والعائد، واستخدام مراحل البوابات (Stage-Gate) لتقييم المشاريع الابتكارية في مراحل مبكرة قبل الالتزام بموارد كبيرة، وبناء شراكات استراتيجية لتقاسم المخاطر والتكاليف المرتبطة بالابتكار، والاستثمار في البحث والتطوير والتجريب على نطاق صغير قبل التوسع.

إن دور القيادة الاستراتيجية لمجلس الإدارة في تحقيق هذا التوازن يتمثل في: وضع إطار واضح لحوكمة الابتكار والمخاطر، وتحديد مستوى المخاطر المقبول للشركة، والإشراف على تنفيذ استراتيجيات الابتكار وإدارة المخاطر، وتقييم أداء الشركة في كلا المجالين بشكل دوري، وضمان وجود الكفاءات والموارد اللازمة لتحقيق هذا التوازن.

### 3. الدراسات السابقة:

استعرضت الدراسة مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، والتي تناولت القيادة الاستراتيجية، والابتكار، وإدارة المخاطر، وحوكمة الشركات في سياقات مختلفة. وفيما يلي عرض لأبرز هذه الدراسات مع التعقيب عليها:

#### 1.1. الدراسات المتعلقة بإدارة المخاطر في القطاع العقاري:

أجرى الطويرقي (2024) دراسة حول دور حوكمة الشركات في إدارة المخاطر في الشركات العقارية المدرجة في السوق المالية السعودية. توصلت الدراسة إلى أن جودة الحوكمة تؤثر إيجابياً على فاعلية إدارة المخاطر، وأن الشركات التي تتمتع بمستوى أعلى من الحوكمة تكون أكثر قدرة على تحديد وتقييم ومعالجة المخاطر المختلفة. كما أشارت إلى أن وجود لجنة مخاطر متخصصة على مستوى مجلس الإدارة يعزز من فاعلية إدارة المخاطر بشكل ملحوظ.

وفي السياق الدولي، أجرى تاندون وبهاتناغار وشارما (Tandon, Bhatnagar, & Sharma, 2025) دراسة حول أدوار وممارسات القيادة الاستراتيجية للجهازية المستقبلية في القطاع المصرفي الهندي. وعلى الرغم من اختلاف القطاع، إلا أن الدراسة قدمت إطاراً مفيداً لفهم كيف تسهم ممارسات القيادة الاستراتيجية في تعزيز قدرة المنظمة على مواجهة التحديات المستقبلية. وأكدت الدراسة على أهمية التعلم المستمر والتكيف مع التغيرات التكنولوجية كأبعاد رئيسية للقيادة الاستراتيجية الفاعلة.

#### 2.2. الدراسات المتعلقة بالابتكار في القطاع العقاري:

أجرى الظاهري (2024) دراسة حول دور خصائص مجلس الإدارة في تعزيز أداء الابتكار في الشركات السعودية المدرجة. توصلت الدراسة إلى أن تنوع خبرات أعضاء مجلس الإدارة واستقلاليتهم يؤثران إيجابياً على مستوى الابتكار في الشركة. كما أشارت إلى أن حجم المجلس ونسبة الأعضاء المستقلين من العوامل المؤثرة في تشجيع الابتكار. وأوصت الدراسة بضرورة تنوع تشكيلة مجلس الإدارة لتشمل خبرات في مجالات التقنية والابتكار إلى جانب الخبرات التقليدية في المالية والقانون.

وفي دراسة أخرى، بحث الحبش والقحطاني (2025) في تأثير القيادة الاستراتيجية على المرونة التنظيمية في شركات التطوير العقاري السعودية، مع التركيز على الدور الوسيط للقرارات الديناميكية. أظهرت النتائج أن القيادة الاستراتيجية تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على المرونة التنظيمية من خلال تطوير القدرات الديناميكية للشركة. وأكدت الدراسة على أن الشركات التي تمتلك قيادة استراتيجية فاعلة تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال والاستجابة للتحديات الجديدة.

وأجرى الزامل والعباس (2024) دراسة حول أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء الابتكاري في الشركات العائلية السعودية، مع التركيز على الدور المعدل للثقافة التنظيمية. أظهرت النتائج أن القيادة الاستراتيجية تؤثر إيجابياً على الأداء الابتكاري، وأن الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار تعزز هذا الأثر بشكل ملحوظ. وأوصت الدراسة بضرورة بناء ثقافة تنظيمية تشجع على المخاطرة المحسوبة وتقبل الفشل كفرصة للتعلم.

وفي مجال الابتكار في القطاع العقاري، أجرى Tagliaro وآخرون عام 2025 دراسة حول كيفية تشكيل التقنية العقارية للابتكار في قطاع العقارات. وأظهرت الدراسة أن التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء والبلوك تشين تُحدث تحولاً جذرياً في طريقة تطوير وإدارة وتسويق العقارات. وأكدت الدراسة على أهمية القيادة الاستراتيجية في توجيه عملية التحول الرقمي وضمان تحقيق أقصى استفادة من هذه التقنيات.

أما دراسة Al-haimi وآخرين عام 2025 فقد قدمت مراجعة منهجية شاملة للتحول الرقمي في صناعة العقارات، حيث حللت التقنيات الحالية والفوائد والتحديات المرتبطة بها.

وتوصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يوفر فرصاً كبيرة لتحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز تجربة العملاء، لكنه يتطلب استثمارات كبيرة في البنية التحتية التقنية وتطوير المهارات الرقمية للعاملين.

### 3.3. الدراسات المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية في القطاع العقاري:

أجرى القحطاني والمالكي (2024) دراسة حول دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركات التطوير العقاري السعودية في ظل رؤية 2030. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية في شركات التطوير العقاري، خاصة في مجالات تحديد التوجه الاستراتيجي واستثمار القدرات الجوهرية. كما أشارت إلى أهمية موازنة استراتيجيات الشركات مع مستهدفات رؤية 2030 للاستفادة من الفرص المتاحة.

كما أجرى Liang عام 2024 دراسة حول إدارة المخاطر في مشاريع التطوير العقاري باستخدام أساليب التقييم الشامل. واقترحت الدراسة نموذجاً متكاملاً لتقييم المخاطر يجمع بين التحليل الكمي والنوعي، مع التركيز على المخاطر الاستراتيجية التي تؤثر على نجاح المشروع على المدى الطويل. وأظهرت النتائج أن المخاطر المالية والسوقية هي الأكثر تأثيراً على مشاريع التطوير العقاري.

أما في مجال إدارة المخاطر في القطاع العقاري، فقد أجرى Udoudoh عام 2020 دراسة شاملة حول إدارة المخاطر في مشاريع التطوير العقاري. وأكدت الدراسة أن المخاطر في المشاريع العقارية تتنوع بين مخاطر مالية وسوقية وتنظيمية وبيئية وتشغيلية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني منهجية شاملة لإدارة المخاطر تتضمن تحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها ومراقبتها بشكل مستمر.

كما أجرى المساد والمحاسنة (2025) دراسة حول دور ممارسة القيادة الاستراتيجية في بناء المنظمات الذكية، حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي على عينة من 200 موظف في القطاع الحكومي الأردني. وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات القيادة الاستراتيجية تسهم بشكل كبير في بناء المنظمات الذكية من خلال تعزيز ثقافة التعلم المستمر وتبني التقنيات الحديثة.

وفي دراسة المسوري (2022) حول أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي في شركات الاتصالات في الجمهورية اليمنية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي على عينة من 120 مديراً. وأظهرت النتائج أن جميع أبعاد القيادة الاستراتيجية (التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات، تنمية رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة المتوازنة) لها تأثير إيجابي دال إحصائياً على التميز المؤسسي.

وفي دراسة حنكة (2017) حول دور القيادة الاستراتيجية في بناء منظمات متعلمة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي على عينة من المنظمات الجزائرية. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الاستراتيجية تلعب دوراً محورياً في بناء المنظمات المتعلمة من خلال تعزيز ثقافة التعلم المستمر وتشجيع تبادل المعرفة وتوفير البيئة الداعمة للتجريب والابتكار.

### 4.3. التعقيب على الدراسات السابقة

تؤكد الدراسات السابقة على الأهمية البالغة للقيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء التنظيمي، وتحقيق الميزة التنافسية، وتشجيع الابتكار. كما تبرز أهمية حوكمة الشركات وإدارة المخاطر في ضمان استدامة الشركات. ومع ذلك، يمكن ملاحظة عدة فجوات بحثية:

أولاً: ندرة الدراسات التي تتناول العلاقة المتكاملة بين القيادة الاستراتيجية، وتشجيع الابتكار، وإدارة المخاطر في نموذج واحد. فمعظم الدراسات تناولت العلاقة بين متغيرين فقط.

ثانياً: محدودية الدراسات التي تركز على قطاع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية، رغم أهميته الاستراتيجية المتزايدة في ظل رؤية 2030.

ثالثاً: قلة الدراسات التي تتناول دور مجالس الإدارة تحديداً في القيادة الاستراتيجية، حيث تركز معظم الدراسات على الإدارة التنفيذية.

رابعاً: ندرة الدراسات التي تتناول التوازن بين الابتكار وإدارة المخاطر ودور القيادة الاستراتيجية في تحقيق هذا التوازن.

تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوات من خلال تقديم إطار متكامل يربط بين القيادة الاستراتيجية لمجلس الإدارة وتشجيع الابتكار وإدارة المخاطر في سياق شركات التطوير العقاري في مدينة الرياض.

#### جدول (4): ملخص الدراسات السابقة

الدراسة	الموضوع	المنهج	أهم النتائج
القحطاني والمالكي (2024)	القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية	وصفي تحليلي	أثر إيجابي للقيادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية
(الشامي) 2024)	القيادة الاستراتيجية والأداء التنظيمي	وصفي تحليلي	أثر إيجابي مع دور وسيط للتوجه الريادي
(الطويرقي) 2024)	حوكمة الشركات وإدارة المخاطر	وصفي تحليلي	علاقة ارتباط بين الحوكمة وإدارة المخاطر
الزامل والعباس (2024)	القيادة الاستراتيجية والأداء الابتكاري	وصفي تحليلي	أثر إيجابي معدل بالثقافة التنظيمية
(الظاهري) 2024)	خصائص مجلس الإدارة والابتكار	كمي	استقلالية المجلس تعزز الابتكار
Tandon et al. (2025)	القيادة الاستراتيجية والجاهزية للمستقبل	نوعي	أهمية القيادة التكيفية والتحويلية

#### 5.3. تحليل الفجوة البحثية:

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتضح وجود فجوة بحثية واضحة تتمثل في ندرة الدراسات التي تربط بين القيادة الاستراتيجية على مستوى مجلس الإدارة وكل من تشجيع الابتكار وإدارة المخاطر في آن واحد، خاصة في سياق شركات التطوير العقاري السعودية. فمعظم الدراسات السابقة تناولت العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والابتكار أو بين القيادة الاستراتيجية وإدارة المخاطر بشكل منفصل، دون النظر إلى التفاعل بين هذين المتغيرين. كما أن معظم الدراسات ركزت على القيادة التنفيذية دون التطرق بشكل كافٍ لدور مجلس الإدارة كقائد استراتيجي. تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم نموذج متكامل يربط بين أبعاد القيادة الاستراتيجية لمجلس الإدارة وكل من تشجيع الابتكار وإدارة المخاطر في شركات التطوير العقاري بمدينة الرياض.

#### 4. السياق المؤسسي: رؤية 2030 والقطاع العقاري

تمثل رؤية المملكة العربية السعودية 2030 إطاراً استراتيجياً شاملاً يهدف إلى تحويل الاقتصاد السعودي من اقتصاد يعتمد بشكل رئيسي على النفط إلى اقتصاد متنوع ومستدام. وقد حددت الرؤية ثلاثة محاور رئيسية: مجتمع حيوي، واقتصاد مزدهر، ووطن طموح. ويلعب قطاع التطوير العقاري دوراً محورياً في تحقيق هذه المحاور الثلاثة.

في هذا السياق، تواجه شركات التطوير العقاري فرصاً وتحديات غير مسبقة. فمن ناحية، توفر المشاريع الحكومية العملاقة فرصاً استثمارية هائلة، ومن ناحية أخرى، تتطلب هذه المشاريع مستويات عالية من الابتكار والكفاءة وإدارة المخاطر. وهنا يبرز دور القيادة الاستراتيجية لمجلس الإدارة في توجيه الشركة نحو الاستفادة المثلى من هذه الفرص مع إدارة المخاطر المرتبطة بها بشكل فعال.

على صعيد الوطن الطموح، تسعى الرؤية إلى تطوير البنية التحتية الحكومية وتحسين كفاءة الخدمات العامة، وهو ما يتطلب تطوير مشاريع عقارية حكومية متنوعة. كما تستهدف تعزيز الحوكمة والشفافية في جميع القطاعات، بما في ذلك القطاع العقاري.

على صعيد الاقتصاد المزدهر، تسعى الرؤية إلى جذب الاستثمارات الأجنبية وتطوير قطاع السياحة والترفيه، وهو ما يتطلب تطوير مشاريع عقارية ضخمة تشمل فنادق ومنتجعات ومراكز تسوق ومرافق ترفيهية. كما تستهدف تطوير مدن اقتصادية جديدة مثل نيوم والقدية ومشروع البحر الأحمر.

على صعيد المجتمع الحيوي، تستهدف الرؤية رفع نسبة تملك المساكن إلى 70% بحلول عام 2030، وهو ما يتطلب تطوير ملايين الوحدات السكنية بمختلف أنواعها ومستوياتها. كما تستهدف تحسين جودة الحياة في المدن من خلال تطوير البنية التحتية والمرافق العامة والمساحات الخضراء والمناطق الترفيهية.

#### 5. منهجية الدراسة

##### 1.1.5 منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يسعى إلى تحديد الوضع الحالي لظاهرة معينة ومن ثم يعمل على وصفها وتوضيح خصائصها. تم جمع البيانات الأولية من خلال استبانة مصممة خصيصاً لهذا الغرض، بينما تم جمع البيانات الثانوية من الكتب والمجلات والأبحاث والأطروحات.

##### 2.5.2 مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من 20 شركة كبيرة ومتوسطة وصغيرة تعمل في مدينة الرياض. تم استخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة لحصر عينة الدراسة والتي بلغ عددها 150 مبحوثاً. تم استرداد 139 استبانة، وبعد الفحص تم استبعاد 10 استبانة لعدم صلاحيتها، ليصبح عدد الاستبانة الصالحة للتحليل 129 استبانة، وهو ما يمثل نسبة 93% من إجمالي الاستبانة المستردة.

#### جدول (5) خصائص عينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	المتغير	
11.6%	15	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
37.2%	48	5-10 سنوات	

31.8%	41	15-11 سنة	حجم الشركة
19.4%	25	أكثر من 15 سنة	
17.1%	22	صغيرة (أقل من 50)	
48.8%	63	متوسطة (50 - 249)	المسمى الوظيفي
34.1%	44	كبيرة (250 فأكثر)	
29.5%	38	قيادة عليا	
50.4%	65	مدير إدارة / قسم	
20.1%	26	مدير مشروع	

### 3.5. أداة الدراسة وصدقها وثباتها

تكونت الاستبانة من 25 فقرة موزعة على ثلاثة محاور رئيسية: القيادة الاستراتيجية (12 فقرة)، تشجيع الابتكار (7 فقرات)، وإدارة المخاطر (6 فقرات). تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس الاستجابات. تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا، حيث بلغت القيمة الإجمالية 0.919، وهي قيمة مرتفعة جداً تعكس درجة ثبات عالية. وبلغ معامل الثبات لمحور القيادة الاستراتيجية 0.8469، ولمحور تشجيع الابتكار 0.7769، ولمحور إدارة المخاطر 0.8320.

### 6. نتائج الدراسة وتحليلها:

#### 1.6. نتائج تحليل اتجاهات عينة الدراسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات الرئيسية الثلاثة للدراسة. تشير النتائج إلى أن جميع المحاور الثلاثة تتمتع بمستويات موافقة قوية، حيث تجاوزت متوسطاتها الحسابية 4.15.

#### جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات الرئيسية الثلاثة للدراسة

المحور	N	(M) المتوسط الحسابي	(SD) الانحراف المعياري
القيادة الاستراتيجية	129	4.20	0.37
تشجيع الابتكار	129	4.19	0.41
إدارة المخاطر	129	4.17	0.47

يُلاحظ من نتائج الجدول السابق أن محور القيادة الاستراتيجية سجل أعلى متوسط حسابي (4.20) وأقل انحراف معياري (0.37)، مما يشير إلى وجود اتفاق قوي وواضح بين المشاركين حول المستوى العالي لممارسة القيادة الاستراتيجية. في المقابل، سجل محور إدارة المخاطر أدنى متوسط حسابي (4.17) وأعلى انحراف معياري (0.47).

### 2.6. اختبار فرضيات الدراسة

تم إجراء سلسلة من الاختبارات الإحصائية لاختبار فرضيات الدراسة الخمس، باستخدام اختبار t للعينة الواحدة، وتحليل الارتباط، والانحدار الخطي.

جدول (7) نتائج اختبار t لعينة واحدة للفرضيات الأولى والثانية والثالثة

الفرضية	المحور	N	M	SD	المتوسط النظري	t	df	p	القرار
H1	القيادة الاستراتيجية	129	4.20	0.37	3.00	37.35	128	< .001	مدعومة
H2	تشجيع الابتكار	129	4.19	0.41	3.00	33.09	128	< .001	مدعومة
H3	إدارة المخاطر	129	4.17	0.47	3.00	28.47	128	< .001	مدعومة

من الجدول السابق نجد أن:

نجد أن مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية لدى شركات التطوير العقاري في مدينة الرياض مرتفع. حيث أظهرت نتائج اختبار t للعينة الواحدة وجود فرق دال إحصائياً بين المتوسط الفعلي (4.20) والمتوسط النظري (3.00)، حيث كانت قيمة t(128) = 37.35 عند مستوى دلالة  $p < .001$ . هذه النتيجة تدعم قبول الفرضية الأولى (H1)

كما أظهرت النتائج أن مستوى تشجيع الابتكار لدى شركات التطوير العقاري في مدينة الرياض مرتفع. حيث أظهرت النتائج وجود فرق دال إحصائياً بين المتوسط الفعلي (4.19) والمتوسط النظري (3.00)، حيث كانت قيمة t(128) = 33.09 عند مستوى دلالة  $p < .001$ . هذه النتيجة تدعم قبول الفرضية الثانية (H2).

وكذلك أظهرت النتائج في الجدول السابق أن مستوى ممارسة إدارة المخاطر لدى شركات التطوير العقاري في مدينة الرياض مرتفع. أظهرت النتائج وجود فرق دال إحصائياً بين المتوسط الفعلي (4.17) والمتوسط النظري (3.00)، حيث كانت قيمة t(128) = 28.47 عند مستوى دلالة  $p < .001$ . هذه النتيجة تدعم قبول الفرضية الثالثة (H3).

جدول (8) نتائج تحليل الارتباط والانحدار الخطي لاختبار أثر القيادة الاستراتيجية في تشجيع الابتكار وإدارة المخاطر

الفرضية	الدليل الإحصائي	النتيجة
H4: يوجد أثر للقيادة على الابتكار	$r = .71, R^2 = .51, F = 132.5, p < .001$	مقبولة
H5: يوجد أثر للقيادة على إدارة المخاطر	$r = .63, R^2 = .39, F = 82.1, p < .001$	مقبولة

من نتائج الجدول السابق نجد أن:

أظهر تحليل ارتباط بيرسون للفرضية الرابعة وجود علاقة إيجابية قوية جداً ( $r = .71, p < .001$ ). وأوضح تحليل الانحدار الخطي أن القيادة الاستراتيجية تفسر ما مقداره 51% من التباين في تشجيع الابتكار ( $R^2 = .51$ )،  $F(1, 127) = 132.5, p < .001$ . بناءً على هذه النتائج، تم قبول الفرضية الرابعة (H4) والتي نصت على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية على تشجيع الابتكار.

كما أظهر تحليل ارتباط بيرسون للفرضية الخامسة وجود علاقة إيجابية قوية ( $r = .63, p < .001$ ). وأوضح تحليل الانحدار الخطي أن القيادة الاستراتيجية تفسر ما مقداره 39% من التباين في إدارة المخاطر ( $R^2 = .39$ )،  $F(1, 127) = 82.1, p < .001$ . بناءً على هذه النتائج، تم قبول الفرضية الخامسة (H5) والتي نصت على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية على إدارة المخاطر.

## 7. ملخص نتائج الدراسة ومناقشتها:

تكشف نتائج التحليل الديموغرافي أن غالبية أفراد العينة (37.2 بالمائة) لديهم خبرة تتراوح بين 5 و10 سنوات، يليهم من لديهم خبرة بين 11 و15 سنة (31.8 بالمائة). وهذا يشير إلى أن معظم المشاركين يمتلكون خبرة كافية لتقييم ممارسات القيادة الاستراتيجية والابتكار وإدارة المخاطر في شركاتهم بشكل موضوعي ودقيق. كما أن غالبية المشاركين يشغلون مناصب إدارية (مدير إدارة أو قسم بنسبة 50.4 بالمائة)، مما يعزز مصداقية النتائج كونهم الأكثر اطلاعاً على الممارسات الاستراتيجية في شركاتهم.

كما تجدر الإشارة إلى أن المتوسطات الحسابية المرتفعة لجميع المحاور الثلاثة (القيادة الاستراتيجية 4.20، تشجيع الابتكار 4.19، إدارة المخاطر 4.17) تعكس مستوى عالياً من الوعي والممارسة لدى شركات التطوير العقاري في الرياض. ويمكن أن يُعزى ذلك إلى عدة عوامل، منها: البيئة التنافسية الشديدة في سوق التطوير العقاري بالرياض، والمتطلبات التنظيمية المتزايدة من الهيئة العامة للعقار، والفرص الاستثمارية الضخمة المرتبطة بمشاريع رؤية 2030.

من الملاحظ أن تأثير القيادة الاستراتيجية على تشجيع الابتكار ( $R^2 = 0.51$ ) كان أقوى من تأثيرها على إدارة المخاطر ( $R^2 = 0.39$ ). ويمكن تفسير هذا الفرق بأن الابتكار يرتبط بشكل مباشر أكثر بالقرارات القيادية والتوجه الاستراتيجي، بينما تتأثر إدارة المخاطر بعوامل إضافية مثل البيئة التنظيمية والتشريعية وظروف السوق الخارجية. ومع ذلك، فإن كلا العاملين يشيران إلى تأثير جوهري وذو دلالة إحصائية عالية.

وفيما يتعلق بالعلاقة بين القيادة الاستراتيجية وإدارة المخاطر، فإن النتيجة الخامسة التي أظهرت أن القيادة الاستراتيجية تفسر 39 بالمائة من التباين في إدارة المخاطر تتسق مع ما أكدته Kanu عام 2020 من أن دمج إدارة المخاطر المؤسسية مع التخطيط الاستراتيجي يحسن أداء الشركة بشكل ملحوظ. كما تتوافق هذه النتيجة مع دراسة الفهواوي (2024) التي أكدت أهمية الممارسات الاستراتيجية في تقييم وإدارة المخاطر بفعالية.

تتسق نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه العديد من الدراسات السابقة في مجال القيادة الاستراتيجية والابتكار. فقد أكدت دراسة الملجمي (2024) أن القيادة التحويلية تلعب دوراً محورياً في تعزيز الابتكار المؤسسي، وهو ما يتوافق مع النتيجة الرابعة لهذه الدراسة التي أظهرت أن القيادة الاستراتيجية تفسر 51 بالمائة من التباين في تشجيع الابتكار. كما تتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه Lee و Jun عام 2023 من أن القيادة التحويلية تعزز السلوك الابتكاري لدى العاملين من خلال الالتزام بالتغيير والدعم التنظيمي للإبداع.

بناءً على التحليل الإحصائي للبيانات، توصلت الدراسة إلى النتائج الرئيسية التالية:

1. تميز ممارسات القيادة الاستراتيجية، حيث تتمتع شركات محل عينة الدراسة بمستويات عالية من القيادة الاستراتيجية (متوسط 4.20)، مما يعكس وجود رؤية واضحة وقدرة على التوجيه الفعال.
2. رسوخ ثقافة الابتكار، حيث أظهرت النتائج وجود اهتمام استراتيجي كبير بتشجيع الابتكار (متوسط 4.19)، مما يدل على بيئة عمل محفزة وقدرة على تبني التقنيات الحديثة.
3. فعالية إدارة المخاطر حيث إن الشركات تمتلك أنظمة فعالة لإدارة المخاطر (متوسط 4.17)، مما يعكس وعياً استباقياً بأهمية التعامل المنهجي مع المخاطر المحتملة.

4. التأثير القوي للقيادة على الابتكار حيث كشفت الدراسة عن أن القيادة الاستراتيجية تفسر حوالي 51% من التباين في مستوى تشجيع الابتكار، مما يؤكد الدور الحاسم للقيادة في تعزيز ثقافة الابتكار.
5. الدور الجوهري للقيادة في إدارة المخاطر، حيث أظهرت النتائج أن القيادة الاستراتيجية تفسر ما يقرب من 39% من التباين في فعالية إدارة المخاطر، مما يشير إلى أهمية التوجيه الاستراتيجي في بناء أنظمة مخاطر قوية.
6. أهمية النموذج التكاملية حيث تشير العلاقات القوية بين المتغيرات الثلاثة إلى أن النجاح التنظيمي المستدام يتطلب نموذجاً تكاملياً يوازن بين الطموح الابتكاري والحذر الاستراتيجي تحت مظلة قيادة فعالة.

### 8. التوصيات:

بناءً على الإطار النظري والمراجعة الشاملة للأدبيات والنتائج الأولية للدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية الموجهة إلى مجالس الإدارة والقيادات التنفيذية في شركات التطوير العقاري بمدينة الرياض، وكذلك إلى الجهات التنظيمية وصناع السياسات:

#### أولاً: توصيات موجهة لمجالس الإدارة

1. تعزيز الدور الاستراتيجي لمجلس الإدارة، حيث يجب على مجالس إدارة شركات التطوير العقاري تفعيل دورها الاستراتيجي بشكل أكبر، وعدم الاقتصار على الدور الرقابي التقليدي. يتضمن ذلك المشاركة الفاعلة في صياغة الرؤية والتوجه الاستراتيجي للشركة، وتخصيص وقت كافٍ في اجتماعات المجلس لمناقشة القضايا الاستراتيجية.
2. دمج الابتكار وإدارة المخاطر في الاستراتيجية من خلال دمج أهداف الابتكار وإدارة المخاطر بشكل صريح في الرؤية والخطط الاستراتيجية للشركة، مع وضع مؤشرات أداء رئيسية واضحة لقياس التقدم في كلا المجالين.
3. تنويع خبرات أعضاء المجلس والعمل على ضمان تنوع خبرات وخلفيات أعضاء مجلس الإدارة لتشمل خبرات في التطوير العقاري، والتقنية، والتمويل، وإدارة المخاطر، والابتكار، مما يعزز قدرة المجلس على اتخاذ قرارات استراتيجية متوازنة.
4. إنشاء لجان متخصصة على مستوى مجلس الإدارة للابتكار وإدارة المخاطر، مع تحديد صلاحياتها ومسؤولياتها بشكل واضح.
5. تبني نهج المخاطرة المحسوبة وتطوير إطار واضح لتحديد مستوى المخاطر المقبول للشركة، يوازن بين الحاجة إلى الابتكار والحاجة إلى حماية مصالح المساهمين وأصحاب المصلحة.

#### ثانياً: توصيات موجهة للقيادات التنفيذية

1. تطوير القدرات التكنولوجية والاستثمار المستمر في تطوير القدرات التكنولوجية وتبني تقنيات PropTech الحديثة مثل نمذجة معلومات البناء، والذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، لتعزيز القدرة على الابتكار وتحسين إدارة المخاطر.
2. تنمية رأس المال البشري والاستثمار في تطوير الكفاءات البشرية من خلال برامج التدريب والتطوير المستمرة، واستقطاب الكفاءات المتميزة في مجالات الابتكار وإدارة المخاطر.
3. بناء ثقافة متوازنة والعمل على بناء ثقافة تنظيمية تشجع على المخاطرة المحسوبة، وتتقبل الفشل كفرصة للتعلم، مع الحفاظ على ضوابط رقابية فاعلة.
4. تطوير أنظمة إدارة المخاطر وتطوير أنظمة متكاملة لإدارة المخاطر تشمل جميع المراحل من التحديد إلى المراقبة، مع استخدام أدوات تحليل متقدمة.
5. تعزيز التعلم المستمر وإنشاء آليات منهجية للتعلم من المشاريع السابقة وتبادل المعرفة والخبرات داخل الشركة وخارجها.

### ثالثاً: توصيات موجهة للجهات التنظيمية وصناع السياسات

1. التوافق مع رؤية 2030 ومواءمة استراتيجيات الشركات العقارية مع مستهدفات رؤية المملكة 2030، والاستفادة من الفرص التي تتيحها المشاريع الحكومية العملاقة.
2. تطوير التشريعات الداعمة للابتكار والعمل على تطوير تشريعات وأنظمة تشجع على الابتكار في قطاع التطوير العقاري، مثل تسهيل إجراءات الحصول على التراخيص للمشاريع المبتكرة.
3. تعزيز الشفافية والحوكمة وتعزيز متطلبات الشفافية والإفصاح في القطاع العقاري، وتطوير معايير حوكمة خاصة بشركات التطوير العقاري.
4. دعم البحث والتطوير وتقديم حوافز للشركات العقارية التي تستثمر في البحث والتطوير والابتكار.
5. تطوير قاعدة بيانات عقارية شاملة وإنشاء قاعدة بيانات عقارية شاملة ومحدثة تساعد الشركات على اتخاذ قرارات مستنيرة وإدارة المخاطر بفاعلية.

### رابعاً: توصيات للبحوث المستقبلية

1. إجراء دراسات مماثلة في مدن سعودية أخرى مثل جدة والدمام لمقارنة النتائج.
2. دراسة أثر القيادة الاستراتيجية على أداء الشركات المالي والتشغيلي.
3. استخدام مناهج بحثية نوعية أو مختلطة لتعميق الفهم.
4. دراسة دور المتغيرات الوسيطة مثل القدرات الديناميكية والتوجه الريادي.
5. إجراء دراسات طولية لتتبع التغيرات في ممارسات القيادة الاستراتيجية وأثرها على المدى الطويل.

### 9. المراجع

#### 1.9 المراجع العربية

- الحبش، أ.، والقحطاني، م. (2025). (تأثير القيادة الاستراتيجية على المرونة التنظيمية في شركات التطوير العقاري السعودية: الدور الوسيط للقدرات الديناميكية. مجلة الإدارة والاقتصاد) قيد النشر)
- الزامل، ف.، والعباس، س. (2024). (أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء الابتكاري في الشركات العائلية السعودية: الدور المعدل للثقافة التنظيمية. المجلة العربية للإدارة، 44(2)، 15-35)
- الشامي، ع. (2024). (أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي في شركات المقاولات اليمنية: الدور الوسيط للتوجه الريادي. مجلة البحوث الإدارية، 12(1)، 50-75)
- الطويرقي، ن. (2024). (دور حوكمة الشركات في إدارة المخاطر في الشركات العقارية المدرجة في السوق المالية السعودية. مجلة المحاسبة والتمويل، 18(3)، 110-130)
- الظاهري، خ. (2024). (دور خصائص مجلس الإدارة في تعزيز أداء الابتكار في الشركات السعودية المدرجة. مجلة حوكمة الشركات، 9(1)، 22-40)
- القحطاني، س.، والمالكي، ع. (2024). (دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركات التطوير العقاري السعودية في ظل رؤية 2030. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 30(4)، 85-105)

(المسوري، م). 2022. (أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات في الجمهورية اليمنية. مجلة الدراسات الإدارية، 2(10)، 60-80.

الهيئة العامة للإحصاء). 2024. (الرقم القياسي لأسعار العقارات - الربع الرابع 2024. المملكة العربية السعودية

الهيئة العامة للعقار). 2024. (التقرير السنوي للقطاع العقاري. المملكة العربية السعودية

برنامج الإسكان). 2024. (التقرير السنوي لبرنامج الإسكان 2024. رؤية السعودية 2030

وزارة الإسكان). 2024. (تقرير أداء القطاع العقاري. المملكة العربية السعودية

## 2.9. المراجع الأجنبية

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Basorun, J. O. (2022). Strategic leadership and organizational performance in the real estate sector. *Journal of Real Estate Management*, 15(3), 45-62.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.

CBRE. (2024). *Saudi Arabia real estate market review Q4 2024*. CBRE Research.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.

Grand View Research. (2024). *Saudi Arabia real estate market size, share & trends analysis report*. Grand View Research.

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.

Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 10(2), 193-206. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628>

Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.

Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2005). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Perspectives*, 19(4), 63-77. <https://doi.org/10.5465/ame.2005.19417908>

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)

- Mordor Intelligence. (2025). Saudi Arabia real estate market size & share analysis - Growth trends & forecasts (2025-2030). Mordor Intelligence.
- Owusu-Boadi, E. (2019). Resource-based view and competitive advantage in real estate. International Journal of Property Sciences, 8(2), 112-128.
- PwC Middle East. (2023). Saudi Arabia housing demand outlook. PricewaterhouseCoopers.
- Rowe, W. G. (2001). Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. Academy of Management Executive, 26(1), 81-94. <https://doi.org/10.5465/ame.2001.4251395>
- Smith, J. (2020). Adaptive leadership in dynamic environments. Leadership Quarterly, 31(4), 101-115.
- Tandon, A., Bhatnagar, J., & Sharma, R. (2025). Strategic leadership roles and practices for future readiness in Indian banking sector. Journal of Business Research, 168, 114-128.

جميع الحقوق محفوظة IJRSP © (2026) (الباحث/ فيصل بن عبد الله المعمر، الدكتور/ محمد أنس شمسي). تُنشر هذه الدراسة بموجب ترخيص المشاع الإبداعي (CC BY-NC 4.0).

This article is distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-Non-Commercial 4.0 International License (CC BY-NC 4.0).

Doi: <https://doi.org/10.52133/ijrsp.v7.79.7>