

دور أثر إدارة المخاطر التشغيلية على كفاءة المشتريات
والعقود: دراسة تحليلية على شركات القطاع الخاص في
المملكة العربية السعودية

إعداد الطالبة /
ساره خالد المحمدي

الرقم الجامعي /
٢٤٣٠٠٢٢٧٧

إشراف /
د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن
د. فايز جراد

العام الدراسي:
٢٠٢٥



إهداء

أهدي هذا العمل إلى والدي الكريمين اللذين كان لي النبراس
والداعم الأكبر في حياتي
إلى والدتي الغالية: التي غرست فيَّ حب العلم والمعرفة،
وإلى والدي العزيز، الذي علمني قوة الإرادة والمثابرة.
إلى أساتذتي الأفاضل، الذين قدموا لي كل ما يمكن من علم ونصح
وإرشاد، وكانوا لي خير مرشدين ومعلمين، أهدي هذا العمل تعبيراً عن
اعترافي بحميتهم.
إلى إخوتي وأصدقائي الأعزاء الذين شاركوني التحديات والنجاحات،
أهدي هذا العمل
تعبيراً عن شكري وامتناني لكل دعمهم وتشجيعهم.
وأخيراً، أهدي هذا العمل إلى كل من ساهم في دعمي وتشجيعي،
سائلاً الله أن يجعل هذا الإنجاز بداية لمزيد من النجاحات والتقدم.

شُكْرٌ وَقَدْ نَشَرُ

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات،

والصلاة والسلام على سيد الخلق محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أقدم بخالص الشكر والتقدير إلى والدي العزيزين، اللذين كانا لي الدعم الأكبر والأساس في

كل

مراحل حياتي. إن إيمانهم بي ودعمهما المتواصل كانا الدافع وراء هذا الإنجاز.

أشكر أساتذتي الأفاضل، وبالأخص مشرفي الكريم، على توجيهاتهم السديدة وإرشاداتهم

القيمة التي ساعدتني على تطوير هذا البحث وإتمامه بنجاح.

د. الفصيل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

أود أيضاً أن أشكر إخوتي وزملائي وأصدقائي، الذين كانوا لي خير مرافق وداعمين، وشاركون معي

التحديات

والنجاحات. إن دعمهم وتشجيعهم كان له الأثر الإيجابي في تجاوز العقبات وتحقيق هذا النجاح

وفي الختام، أتوجه بالشكر لكل من ساهم بأي شكل في إنجاز هذا العمل،

وكل من قدم لي الدعم أو التشجيع.

وأسأل الله أن يوفقنا جميعاً لما فيه الخير، وأن يجعل هذا العمل نافعا ومثمراً.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدارة المخاطر التشغيلية على كفاءة المشتريات والعقود في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، وذلك في ظل ما تشهده بيئة الأعمال من تحديات متزايدة تتطلب تعزيز مفاهيم الرقابة والكفاءة التشغيلية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توظيف الجانب الوصفي لتحديد المفاهيم والإطار النظري، فيما استخدم الجانب التحليلي لاختبار الفرضيات ميدانيًا.

تم بناء استبانة تغطي ستة محاور رئيسة تمثل أبعاد المخاطر التشغيلية (البشرية، التقنية، التنظيمية، الإجرائية)، بالإضافة إلى محورين لقياس كفاءة المشتريات وكفاءة العقود. وقد وزعت الاستبانة على عينة طبقية عشوائية مكونة من (٢٥٠) موظفًا وموظفة يعملون في إدارات المشتريات والعقود وإدارة المخاطر في شركات القطاع الخاص.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، مما أتاح استخدام اختبارات T والانحدار الخطي البسيط لتحليل العلاقات بين المتغيرات. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر التشغيلية بجميع أبعادها وبين كفاءة المشتريات والعقود، كما تبين أن تطبيق إدارة المخاطر بشكل فعال يساهم في تقليل الأخطاء وتحسين جودة الأداء والالتزام الزمني والتكلفة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية داخل إدارات المشتريات والعقود، وتبني نظم تقنية متكاملة، وتطوير المهارات البشرية، مع أهمية توثيق الإجراءات ومراقبة تنفيذها لضمان استمرارية الأداء وكفاءته في ظل التغيرات السريعة في بيئة الأعمال السعودية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر التشغيلية، كفاءة المشتريات، كفاءة العقود، القطاع الخاص، المملكة العربية السعودية.

قائمة المحتويات

ب.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ت.....	إهداء
ث.....	شكر وتقدير
ج.....	المستخلص
ح.....	قائمة المحتويات
ذ.....	قائمة الجداول
ر.....	قائمة الأشكال
١.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
١.....	1.1 المقدمة
٢.....	1.2 مشكلة الدراسة
٣.....	1.3 أهمية الدراسة
٣.....	1.4 أهداف الدراسة
٤.....	1.5 تساؤلات الدراسة
٥.....	1.6 فروض الدراسة
٥.....	1.7 نموذج الدراسة
٦.....	1.8 الدراسات السابقة
٩.....	1.9 المنطلقات النظرية للدراسة
١٠.....	1.10 المنهجية وطرق البحث
١٠.....	1.11 مصادر البيانات
١١.....	1.12 أدوات الدراسة
١١.....	1.13 الأساليب الإحصائية المستخدمة
١١.....	1.14 حدود الدراسة:
١٣.....	2.1 تمهيد
١٣.....	2.2 الإطار النظري
١٣.....	المبحث الأول: إدارة المخاطر التشغيلية
١٣.....	2.1 مقدمة
١٤.....	2.2 التطور التاريخي لإدارة المخاطر التشغيلية
١٥.....	2.3 تعريف المخاطر التشغيلية
١٦.....	2.4 تعريف إدارة المخاطر التشغيلية
١٨.....	2.5 أهمية إدارة المخاطر التشغيلية
١٩.....	2.6 أهداف إدارة المخاطر التشغيلية
٢٠.....	2.7 أسباب ظهور إدارة المخاطر التشغيلية
٢٢.....	2.8 أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية
٢٤.....	2.9 أدوات وأساليب إدارة المخاطر التشغيلية

٢٦	جدول (٨): مقارنة بين أدوات إدارة المخاطر التشغيلية
٢٦	2.10 مراحل إدارة المخاطر التشغيلية
٢٩	جدول (٩): ملخص مراحل إدارة المخاطر التشغيلية
٢٩	2.2 المبحث الثاني: كفاءة المشتريات والعقود
٢٩	2.11 المقدمة
٢٩	2.12 تعريف كفاءة المشتريات والعقود
٣٠	جدول (١٠): الفرق بين الكفاءة والفعالية في المشتريات والعقود
٣١	2.13 أهمية كفاءة المشتريات والعقود
٣٢	جدول (١١): أثر كفاءة المشتريات والعقود على أداء المؤسسة
٣٢	2.14 أهداف كفاءة المشتريات والعقود
٣٤	جدول (١٢): أهداف كفاءة المشتريات والعقود والنتائج المترتبة عليها
٣٤	2.15 مراحل عمليات المشتريات والعقود
٣٦	جدول (١٣): مراحل عمليات المشتريات والعقود ومهام كل مرحلة
٣٦	2.17 خصائص كفاءة المشتريات والعقود
٣٨	2.2.9 أبعاد كفاءة المشتريات والعقود:
٣٩	الفصل الثالث: المنهجية والإجراءات
٣٩	3.1 منهج الدراسة
٣٩	3.3 مجتمع الدراسة وعينتها
٣٩	3.4.1 خصائص العينة حسب النوع الاجتماعي
٤٠	3.4.2 خصائص العينة حسب الفئة العمرية
٤٢	3.4.3 خصائص العينة حسب المستوى التعليمي
٤٣	3.4.4 خصائص العينة حسب سنوات الخبرة
٤٣	جدول ٣,٤ خصائص العينة حسب سنوات الخبرة
٤٣	شكل ٣,٤ خصائص العينة حسب سنوات الخبرة
٤٤	3.4.5 خصائص العينة حسب المسمى الوظيفي
٤٤	جدول ٣,٥ خصائص العينة حسب المسمى الوظيفي
٤٤	شكل ٣,٥ خصائص العينة حسب المسمى الوظيفي
٤٥	3.5 أداة الدراسة
٤٦	3.6 صدق وثبات أداة الدراسة
٤٧	3.7 الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات
٤٩	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة
٤٩	4.1 المقدمة
٤٩	4.2 التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات
٤٩	الأسلوب المستخدم:
٥٠	التفسير:
٥٠	4.3 تحليل البيانات الوصفية لمحاوَر الدراسة
٥٠	4.3.1 محور المخاطر البشرية

٥١	تفسير النتائج:
٥١	4.3.2 محور المخاطر التقنية
٥٢	تفسير النتائج:
٥٢	4.3.3 محور المخاطر التنظيمية
٥٣	تفسير النتائج:
٥٣	4.3.4 محور المخاطر الإجرائية
٥٤	تفسير النتائج:
٥٤	4.3.5 محور كفاءة المشتريات
٥٥	تفسير النتائج:
٥٥	4.3.6 محور كفاءة العقود
٥٦	الجدول (٧-٤): التحليل الإحصائي لفقرات محور كفاءة العقود
٥٦	تفسير النتائج:
٥٦	4.4 الاختبارات القبلية لصدق وثبات أداة الدراسة
٥٦	4.4.1 صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity)
٥٧	4.4.2 اختبار الثبات (Reliability)
٥٧	الجدول (٨-٤): معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور الدراسة
٥٧	تفسير النتائج:
٥٧	4.5 اختبار فرضيات الدراسة
٥٨	الفرضية الفرعية الأولى:
٥٨	الفرضية الفرعية الثانية:
٥٨	الفرضية الفرعية الثالثة:
٥٨	الفرضية الفرعية الرابعة:
٥٩	الفرضية الرئيسية:
٥٩	4.6 خاتمة
٦٠	الفصل الخامس: تفسير النتائج والتوصيات
٦٠	5.1 تمهيد
٦٠	5.2 تفسير النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة الوصفية
٦١	5.3 تفسير نتائج اختبار فرضيات الدراسة
٦٢	5.4 مقارنة نتائج الدراسة بالدراسات السابقة
٦٣	5.5 التوصيات
	استبيان حول تقييم أثر إدارة المخاطر التشغيلية على كفاءة المشتريات والعقود بالتطبيق على شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية
VI	أولاً: البيانات العامة
VI	ثانياً: محاور الاستبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول
٩	جدول ١ الدراسات السابقة
١٦	جدول (٥): مقارنة بين أنواع المخاطر
٢٤	جدول (٦): ملخص أبعاد المخاطر التشغيلية
٢٥	جدول (٧): نموذج مصفوفة تقييم المخاطر التشغيلية
٢٦	جدول (٨): مقارنة بين أدوات إدارة المخاطر التشغيلية
٢٩	جدول (٩): ملخص مراحل إدارة المخاطر التشغيلية
٣١	جدول (١٠): الفرق بين الكفاءة والفعالية في المشتريات والعقود
٣٢	جدول (١١): أثر كفاءة المشتريات والعقود على أداء المؤسسة
٣٤	جدول (١٢): أهداف كفاءة المشتريات والعقود والنتائج المترتبة عليها
٣٦	جدول (١٣): مراحل عمليات المشتريات والعقود ومهام كل مرحلة
٣٨	جدول (٢): أبعاد كفاءة المشتريات والعقود
٤٠	جدول ٣,١ خصائص العينة حسب الجنس
٤١	جدول ٣,٢ خصائص العينة حسب الفئة العمرية
٤٢	جدول ٣,٣ خصائص العينة حسب المستوى العلمي
٤٣	جدول ٣,٤ خصائص العينة حسب سنوات الخبرة
٤٤	جدول ٣,٥ خصائص العينة حسب المسمى الوظيفي
٤٦	جدول مقياس ليكرت
٥٠	الجدول (١-٤): اختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد الدراسة
٥١	الجدول (٢-٤): التحليل الإحصائي لفقرات محور المخاطر البشرية
٥٢	الجدول (٣-٤): التحليل الإحصائي لفقرات محور المخاطر التقنية
٥٣	الجدول (٤-٤): التحليل الإحصائي لفقرات محور المخاطر التنظيمية
٥٤	الجدول (٥-٤): التحليل الإحصائي لفقرات محور المخاطر الإجرائية
٥٥	الجدول (٦-٤): التحليل الإحصائي لفقرات محور كفاءة المشتريات
٥٦	الجدول (٧-٤): التحليل الإحصائي لفقرات محور كفاءة العقود
٥٧	الجدول (٨-٤): معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور الدراسة

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الجدول
٦	شكل (١) متغيرات الدراسة
٤٠	شكل ٣,١ خصائص العينة حسب الجنس
٤١	شكل ٣,٢ خصائص العينة حسب الفئة العمرية
٤٢	شكل ٣,٣ خصائص العينة حسب المستوى العلمي
٤٣	شكل ٣,٤ خصائص العينة حسب سنوات الخبرة
٤٤	شكل ٣,٥ خصائص العينة حسب المسمى الوظيفي

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تواجه بيئة الأعمال الحديثة تحديات متسارعة تتنوع بين التغيرات الاقتصادية، والتطورات التقنية، وزيادة المنافسة في الأسواق العالمية. هذه العوامل أجبرت المنظمات، وخصوصًا في القطاع الخاص، على تبني أدوات وأساليب حديثة تساعد في ضمان استمرارية أعمالها وتعزيز كفاءتها التشغيلية. ومن أبرز هذه الأدوات: إدارة المخاطر التشغيلية، التي أصبحت أداة حيوية لضمان تماسك العمليات وتقليل الخسائر المحتملة في الإدارات المختلفة، وخصوصًا في المشتريات والعقود (العقيلي، ٢٠١٨).

تُعرّف المخاطر التشغيلية على أنها احتمالية تكبد المؤسسة خسائر ناتجة عن ضعف أو فشل في الإجراءات الداخلية أو الأنظمة أو الأفراد أو بسبب أحداث خارجية، وتُعتبر هذه المخاطر من أكثر أنواع المخاطر التي تؤثر على سير العمليات اليومية، مما يجعل إدارتها أمرًا أساسيًا لضمان تحقيق الكفاءة التنظيمية في الإدارات التشغيلية (COSO ، ٢٠٠٤).

أما على مستوى أنشطة المشتريات والعقود، فتُعد من الأنشطة الاستراتيجية التي تؤثر مباشرة على الأداء المالي والتشغيلي للمؤسسة، إذ تمثل نقطة الانطلاق في سلسلة التوريد، وتتحكم في جودة المخرجات من خلال ما يتم شراؤه من مواد وخدمات. وتؤكد الدراسات الحديثة أن كفاءة هذه الأنشطة تتطلب بيئة إدارية خالية من الاضطرابات والمخاطر التشغيلية، وهو ما يدفع إلى دمج إدارة المخاطر في جميع مراحل المشتريات، من التخطيط إلى التعاقد والتنفيذ (Lam، ٢٠١٤).

أن ضعف إدارة المخاطر في الإدارات التشغيلية يؤدي إلى انخفاض الأداء العام للمؤسسات، خصوصًا عند غياب الخطط الاستباقية لمواجهة الانقطاعات المحتملة في العمليات. وأكدت الدراسة أهمية دمج إدارة المخاطر مع الوظائف الأساسية للمؤسسة لضمان تحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية (الحوامدة، ٢٠٢٣).

أن العديد من شركات القطاع الخاص في المملكة تواجه تحديات في ضبط الجودة الزمنية والمالية لعقودها نتيجة لضعف أنظمة التنبؤ بالمخاطر. كما أشارت إلى أن المؤسسات التي تطبق سياسات لإدارة المخاطر التشغيلية تحقق كفاءة أعلى في تنفيذ المشاريع وتقليل حالات النزاع التعاقدية (الشويرف، ٢٠٢١).

من هنا، جاءت فكرة هذه الدراسة لتسلط الضوء على العلاقة بين إدارة المخاطر التشغيلية وكفاءة المشتريات والعقود، من خلال دراسة تطبيقية على شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، بهدف تقديم نموذج تحليلي يوضح هذا الأثر، وتقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ تساعد في تحسين الأداء التشغيلي.

1.2 مشكلة الدراسة

تواجه منظمات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية تحديات تشغيلية متعددة نتيجة لبيئة العمل المتغيرة، والتي تتطلب أداءً عالي الكفاءة، خاصة في الوظائف الحساسة مثل المشتريات والعقود. إلا أن الكثير من هذه المنظمات تعاني من تكرار الأخطاء، تأخير التوريدات، وارتفاع التكاليف الناتجة عن ضعف في الإجراءات أو خلل في أنظمة العمل، وهي كلها مظاهر ترتبط ارتباطًا مباشرًا بالمخاطر التشغيلية مما يؤثر سلبيًا على الأداء العام للمؤسسة (الشويرف، ٢٠٢١).

لقد بينت دراسات سابقة أن المخاطر التشغيلية تؤثر سلبيًا على فعالية الأعمال ونتائجها، خصوصًا عند غياب خطط واضحة لإدارتها. وتزداد هذه الآثار في الإدارات ذات العمليات المتداخلة كإدارة المشتريات، والتي ترتبط بأطراف خارجية، وتُعد نقطة انطلاق رئيسية في تنفيذ الأنشطة التشغيلية، وبالتالي، فإن أي فشل فيها قد يؤدي إلى تأثير سلبي على سلسلة القيمة بالكامل (الحوامدة، ٢٠٢٣).

كما أن إدارة العقود تُعد من العمليات المعقدة التي تتطلب توافقًا دقيقًا بين الشروط القانونية والتقنية والتشغيلية، وأي خلل في إجراءاتها قد يؤدي إلى خلافات تعاقدية أو خسائر مادية أو حتى إخفاق في تنفيذ المشاريع. وهنا تظهر أهمية ربط أداء هذه الإدارات بممارسات إدارة المخاطر التشغيلية، لضمان التحكم في مصادر الخطر وتفادي الأزمات قبل وقوعها (Lam، ٢٠١٤).

ورغم أن إدارة المخاطر التشغيلية أصبحت من المواضيع المتقدمة في علم الإدارة، إلا أن تطبيقاتها العملية في بيئة القطاع الخاص لا تزال محدودة أو غير ممنهجة، وخاصةً في الإدارات التعاقدية وسلاسل الإمداد. إذ تفتقر كثير من الشركات إلى آليات واضحة لرصد وتحليل وتقييم المخاطر التشغيلية، مما يؤدي إلى تأخر في التوريد، تجاوز في الميزانيات، ضعف الالتزام الزمني، أو حتى النزاعات القانونية في العقود. وقد بينت دراسات حديثة أن غياب سياسة فعالة لإدارة المخاطر التشغيلية يؤدي إلى ضعف القدرة على اتخاذ قرارات شرائية

صحيحة، وخلل في تنفيذ العقود بفعالية (Alshihri & Al-Gahtani، ٢٠٢٢؛ Alqahtani et al., 2024).

وتتزايد المشكلة حينما تُدار العمليات الشرائية والتعاقدية من منظور تقليدي يركز على خفض التكاليف فقط، دون مراعاة إدارة التهديدات التشغيلية المرتبطة بهذه الأنشطة، مثل: أخطاء بشرية، قصور في الأنظمة الإلكترونية، تأخر في الإجراءات، غياب التقييم المستمر للموردين، أو عدم وضوح شروط التعاقد. وهذا ما يضع الشركات في دائرة الخطر المستمر، ويؤثر مباشرة على كفاءتها وربحياتها واستدامتها. ورغم أهمية هذا الموضوع، إلا أن هناك نقصًا واضحًا في الدراسات العربية، وخاصة السعودية، التي تربط بشكل علمي ومنهجي بين إدارة المخاطر التشغيلية وكفاءة المشتريات والعقود في شركات القطاع الخاص.

هذا الغياب يُصعّب على صناع القرار والممارسين في هذا القطاع تبني حلول علمية قائمة على بيانات حقيقية أو نماذج تطبيقية. ومن هنا تنبع الحاجة الفعلية لهذه الدراسة.

يمكننا تلخيص مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الآتي:

ما هو أثر إدارة المخاطر التشغيلية على كفاءة المشتريات والعقود في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟

1.3 أهمية الدراسة

1.3.1 الأهمية العملية

تبرز أهمية هذه الدراسة من الناحية التطبيقية في قدرتها على تزويد مديري المشتريات والعقود، ومسؤولي إدارة المخاطر في شركات القطاع الخاص، برؤية أوضح حول مصادر الخلل في كفاءة الأداء، الناتجة عن تجاهل أو ضعف إدارة المخاطر التشغيلية. فنتائج الدراسة ستُسهم في تطوير الإجراءات والسياسات الداخلية المتعلقة بإدارة سلسلة التوريد، وأساليب تقييم الموردين، والتعامل مع العقود، بما يقلل من حالات التأخير، وارتفاع التكاليف، والنزاعات التعاقدية. كما تقدم الدراسة أدوات تشخيص واقعية تساعد المؤسسات على بناء نظام متكامل لإدارة المخاطر التشغيلية، يرتبط مباشرة بالأداء التشغيلي، ويخدم أهدافها الاستراتيجية، خاصة في ظل توجه المملكة نحو التحول المؤسسي، ورفع كفاءة القطاع الخاص، وتعزيز الشفافية والحوكمة ضمن رؤية ٢٠٣٠.

1.3.2 الأهمية العلمية

تُسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة المخاطر التشغيلية، من خلال تسليط الضوء على علاقتها بكفاءة المشتريات والعقود في شركات القطاع الخاص، وهو مجال لم يُتناول بشكل كافٍ في الدراسات السابقة، خصوصًا في البيئة العربية والسعودية. كما تقدم الدراسة إطارًا تحليليًا لقياس أثر مكونات المخاطر التشغيلية (البشرية، التقنية، التنظيمية، الإجرائية) على عناصر الكفاءة التشغيلية في الشراء والعقود (مثل الجودة، الوقت، التكلفة، والالتزام التعاقدية)، ما يُساعد على بناء نموذج علمي يمكن الرجوع إليه في الدراسات المستقبلية. إضافة إلى ذلك، تسعى الدراسة إلى اختبار فرضيات جديدة لم تُتناول كثيرًا في البحوث الإدارية، من خلال الربط بين مفاهيم إدارة المخاطر وإدارة العمليات والعقود، باستخدام أدوات قياس كمية قابلة للتعميم، مما يعزز من موثوقية النتائج العلمية.

1.4 أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في:

التعرف على أثر إدارة المخاطر التشغيلية على كفاءة المشتريات والعقود، وذلك من خلال تحليل تأثير أنواع المخاطر التشغيلية (البشرية، التقنية، التنظيمية، الإجرائية) على عناصر كفاءة الأداء التشغيلي (السرعة، الجودة، التكلفة، الالتزام) في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية كما يلي:

- 1.4.1 التعرف على مدى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.
- 1.4.2 تحديد أنواع المخاطر التشغيلية التي تواجه إدارات المشتريات والعقود (المخاطر البشرية، التقنية، التنظيمية، الإجرائية).
- 1.4.3 قياس أثر إدارة المخاطر التشغيلية على كفاءة المشتريات من حيث (السرعة، الجودة، التكلفة، الالتزام).
- 1.4.4 قياس أثر إدارة المخاطر التشغيلية على كفاءة إدارة العقود من حيث وضوح الشروط وسرعة الإنجاز وتجنب النزاعات.
- 1.4.5 تقديم مجموعة من التوصيات التي تُسهم في تحسين كفاءة المشتريات والعقود من خلال تطبيق فعال لإدارة المخاطر.

1.5 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي للدراسة:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر التشغيلية (المخاطر البشرية، التقنية، التنظيمية، الإجرائية) وكفاءة المشتريات والعقود (السرعة، الجودة، التكلفة، الالتزام) في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية كما يلي:

- 1.5.1 ما مدى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟
- 1.5.2 ما أبرز أنواع المخاطر التشغيلية التي تواجه إدارات المشتريات والعقود في شركات القطاع الخاص؟
- 1.5.3 ما أثر إدارة المخاطر التشغيلية على كفاءة المشتريات والعقود من حيث (السرعة، الجودة، التكلفة، الالتزام)؟

- 1.5.4 هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمخاطر التشغيلية على كفاءة إدارة العقود من حيث سرعة الإنجاز وتجنب النزاعات؟

- 1.5.5 ما مدى فاعلية تطبيق إدارة المخاطر التشغيلية في تحسين كفاءة المشتريات والعقود في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟

1.6 فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر التشغيلية (المخاطر البشرية، التقنية، التنظيمية، الإجرائية) وكفاءة المشتريات والعقود (السرعة، الجودة، التكلفة، الالتزام) في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية كما يلي:

- 1.6.1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين تطبيق إدارة المخاطر التشغيلية وكفاءة المشتريات في شركات القطاع الخاص.
- 1.6.2 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين تطبيق إدارة المخاطر التشغيلية وكفاءة العقود من حيث سرعة الإنجاز وتجنب النزاعات.
- 1.6.3 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين أنواع المخاطر التشغيلية (البشرية، التقنية، التنظيمية، الإجرائية).
- 1.6.4 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين فاعلية إدارة المخاطر التشغيلية وتحسين الأداء التشغيلي المرتبط بالمشتريات والعقود في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

1.7 نموذج الدراسة

يهدف النموذج المفترض للدراسة إلى توضيح أثر أنواع المخاطر التشغيلية (البشرية، التقنية، التنظيمية، الإجرائية) على عناصر الكفاءة التشغيلية في المشتريات والعقود (السرعة، الجودة، التكلفة، الالتزام). ويعتمد على العلاقة بين المتغيرات التالية:

❖ المتغير المستقل: أنواع إدارة المخاطر التشغيلية، وتشمل:

- المخاطر البشرية
- المخاطر التقنية

•المخاطر التنظيمية

•المخاطر الإجرائية

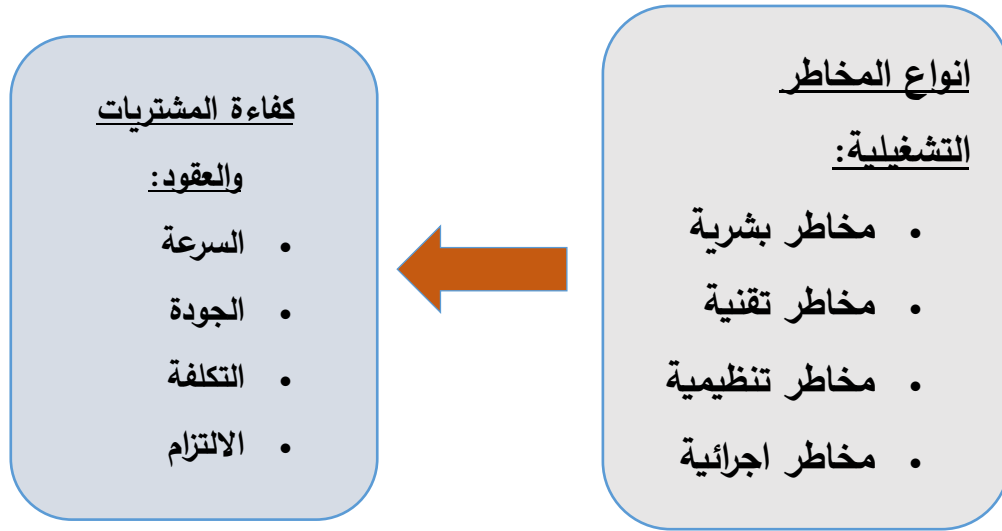
❖ المتغير التابع: كفاءة المشتريات والعقود، وتشمل:

•السرعة

•الجودة

•التكلفة

•الالتزام



شكل (١) متغيرات الدراسة

1.8 الدراسات السابقة

1.8.1 الدراسة الأولى

عنوان الدراسة: أثر إدارة المخاطر التشغيلية على البيئة الرقابية والتدقيق الداخلي حماد، صالح رجب (2009)

- هدفت الدراسة إلى تحليل أثر إدارة المخاطر التشغيلية على البيئة الرقابية وعمليات التدقيق الداخلي في المؤسسات المالية.
- اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام بيانات مستخلصة من بيانات مالية مختلفة لتحليل العلاقة بين المخاطر والإجراءات الرقابية.
- توصلت الدراسة إلى أن وجود نظام معلومات فعال يعزز البيئة الرقابية، ويقلل من المخاطر التشغيلية، كما أكدت أهمية التكامل بين الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر.

1.8.2 الدراسة الثانية

عنوان الدراسة إدارة المخاطر التشغيلية وتأثيرها على الأداء المالي للشركات الصناعية (Power, M. (2005)

- هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين فعالية إدارة المخاطر التشغيلية وتحقيق الأداء المالي المستقر في الشركات الصناعية.
- اعتمدت الدراسة على تحليل بيانات مالية من شركات صناعية متعددة، مع استخدام أدوات قياس للمخاطر المالية والتشغيلية.
- توصلت الدراسة إلى أن الشركات التي تطبق سياسات إدارة مخاطر صارمة تحقق أداءً ماليًا أفضل، خاصة عند وجود تكامل بين إدارة المخاطر ونظم المعلومات.

1.8.3 الدراسة الثالثة

عنوان الدراسة :إدارة المخاطر التشغيلية وتأثيرها على تنفيذ العقود في المؤسسات الكبرى

Hopkin, P. (2018)

- هدفت الدراسة إلى دراسة أثر المخاطر التشغيلية على فعالية تنفيذ العقود، لا سيما في ظل ضعف الامتثال والتأخير في التوريد.
- اعتمدت الدراسة على تحليل حالات من مؤسسات كبرى، مع التركيز على دور ذكاء الأعمال في تقييم وإدارة المخاطر التعاقدية.
- توصلت الدراسة : إلى أن دمج أدوات تحليل المخاطر وذكاء الأعمال يساعد في تقليل النزاعات وتحسين كفاءة تنفيذ العقود.

1.8.4 الدراسة الرابعة

عنوان الدراسة : أثر إدارة المخاطر التشغيلية على كفاءة المشتريات (Walker, T. & Jones, A. (2017)

- هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين تطبيق إدارة المخاطر التشغيلية ورفع كفاءة أداء المشتريات.
- اعتمدت الدراسة على استخدام استبيانات وتحليل بيانات من شركات عالمية تطبق نماذج لتقييم المخاطر ضمن عمليات الشراء.
- توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تطبق تقييمًا دوريًا للمخاطر تحقق نتائج أفضل في السرعة والجودة وخفض التكلفة.

1.8.5 الدراسة الخامسة

عنوان الدراسة: إدارة مخاطر عقود المشتريات وأداء الموردين (Carter, R. & Baines, M. (2020)

- هدفت الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة المخاطر في العقود على أداء الموردين وسلسلة التوريد.
- اعتمدت الدراسة على مراجعة عقود تنفيذية ومقابلات مع مسؤولي مشتريات في مؤسسات صناعية.
- توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تتبنى سياسات موحدة لإدارة المخاطر التعاقدية تُحقق التزامًا أعلى من الموردين وتقل فيها نسب التأخير.

1.8.6 الدراسة السادسة

عنوان الدراسة: نظام المشتريات السعودي: نظرة تحليلية على العقود الإدارية (Alanzi, A. A. (2021)

- هدفت الدراسة إلى تحليل الإطار القانوني والتنظيمي لنظام المشتريات والعقود في السعودية.
- اعتمدت الدراسة على مراجعة الأنظمة السعودية وتحليل عدد من الحالات التعاقدية في الجهات الحكومية والخاصة.
- توصلت الدراسة إلى أن النظام القانوني منظم لكنه يفتقر إلى آليات تطبيق فعالة، خاصة في تقييم الموردين وتفعيل المنافسة.

1.8.7 الدراسة السابعة

عنوان الدراسة: أثر تطبيق إدارة المخاطر التشغيلية على جودة العمليات في الشركات الخدمية، عبد الله، محمود (2020)

- هدفت الدراسة إلى قياس أثر تطبيق إدارة المخاطر التشغيلية على تحسين جودة العمليات في الشركات الخدمية، والتركيز على جودة التسليم وتقليل الأخطاء.
- اعتمدت الدراسة على استبيان ميداني وُزِعَ على عينة من موظفي الشركات الخدمية الكبرى، وتحليل النتائج باستخدام المنهج الكمي.
- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المخاطر التشغيلية وارتفاع جودة الخدمات وتقليل تكاليف التشغيل الناتجة عن الأخطاء.

1.8.8 الدراسة الثامنة

عنوان الدراسة: العلاقة بين إدارة المخاطر التشغيلية والامتثال التنظيمي في مؤسسات القطاع الخاص

Thomas, L. (2019)

- هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين فعالية إدارة المخاطر التشغيلية ومستوى الالتزام باللوائح التنظيمية في المؤسسات الخاصة.

- اعتمدت الدراسة على تحليل بيانات الامتثال في عدد من المؤسسات الخاصة الأوروبية، باستخدام مؤشرات الأداء التشغيلي وتقارير التدقيق.
- توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تتبنى نهجاً شاملاً في إدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على الامتثال التنظيمي وتجنب العقوبات والمخالفات القانونية.

رقم	عنوان الدراسة	اسم الباحث	أبرز النتائج
1	إدارة المخاطر والرقابة الداخلية	حماد (2009)	المخاطر تؤثر على الرقابة الداخلية.
2	المخاطر التشغيلية والأداء المالي	Power (2005)	تحسين الأداء المالي عند إدارة المخاطر.
3	المخاطر التشغيلية وتنفيذ العقود	Hopkin (2018)	ذكاء الأعمال يقلل التكاليف.
4	المخاطر التشغيلية وكفاءة المشتريات	Walker & Jones (2017)	تقييم المخاطر يرفع الكفاءة.
5	مخاطر العقود وأداء الموردين	Carter & Baines (2020)	إدارة المخاطر تحسن التوريد.
6	نظام المشتريات والعقود السعودية	Alanzi (2021)	النظام القانوني يحتاج إلى تطبيق فعال.
7	أثر تطبيق إدارة المخاطر التشغيلية على جودة العمليات	عبد الله، محمود (2020)	تطبيق إدارة المخاطر يحسن الجودة ويقلل الأخطاء.
8	العلاقة بين إدارة المخاطر والامتثال التنظيمي	Thomas, L. (2019)	المؤسسات ذات إدارة فعالة أكثر امتثالاً وتنظيماً.

جدول ١ الدراسات السابقة

1.9 المنطلقات النظرية للدراسة

تنطلق هذه الدراسة من مجموعة من المفاهيم والمصطلحات النظرية المرتبطة بمحوري البحث:

1.9.1 إدارة المخاطر التشغيلية

تُعنى إدارة المخاطر التشغيلية بتحديد المخاطر التي لها تأثير على العمليات التشغيلية والمهام والمسؤوليات والممارسات اليومية التي يتم تطبيقها داخل المؤسسة، ويكون نطاقها على مستوى الإدارات والأقسام (الهيئة العامة للأوقاف، ٢٠٢٣).

وهي تُعد أحد أنواع المخاطر الرئيسية التي تواجهها الشركات والمؤسسات، وتشمل عملية تحديد هذه المخاطر، وتقييمها، وتخفيفها، لتقليل احتمالية حدوث الخسائر وتأثيراتها المحتملة. (IBM) وتهدف إلى تحسين الأداء التشغيلي من خلال تقليل الانقطاعات والأخطاء التشغيلية، وضمان استمرارية العمل.

1.9.2 كفاءة المشتريات والعقود

تشير كفاءة المشتريات والعقود إلى مدى قدرة المنظمة على إدارة عمليات الشراء والتعاقد بطريقة تحقق أفضل النتائج من حيث التكاليف، والجودة، والتوقيت، مع الالتزام بالقوانين والسياسات الداخلية والخارجية (Van Weele، ٢٠١٨).

وتهدف إلى تحقيق الرؤية التعاقدية بأقل وقت وتكلفة وجودة عالية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام وسمعة المؤسسة في السوق، من خلال الالتزام الفعّال بالشروط التعاقدية.

1.10 المنهجية وطرق البحث

نظراً لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر التشغيلية بأبعادها (مخاطر بشرية، تقنية، تنظيمية، إجرائية) على كفاءة المشتريات والعقود بأبعادها (السرعة، الجودة، التكلفة، الالتزام)، بالتطبيق على شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، فقد تم اعتماد ما يلي:

1.10.1 المنهج المستخدم

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم ما يلي :

- توظيف المنهج الوصفي في الجانب النظري بهدف توضيح المفاهيم والمتغيرات وتقديم الإطار العام للدراسة.
- وتطبيق المنهج التحليلي في الجانب الميداني لتحليل البيانات المجمعة، وربطها بالفرضيات، وتفسير النتائج للوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة.

1.11 مصادر البيانات

اعتمدت الدراسة على نوعين من المصادر:

1.11.1 المصادر الثانوية

تمثلت في الكتب، والمراجع الأكاديمية، والمقالات والدوريات المتخصصة، إضافة إلى الدراسات السابقة والتقارير المنشورة والمواقع العلمية التي تخدم موضوع البحث.

1.11.2 المصادر الأولية

تمثلت في الاستبانة التي أعدتها الباحثة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة، بهدف قياس أثر إدارة المخاطر التشغيلية على كفاءة المشتريات والعقود.

1.12 أدوات الدراسة

تمثلت أداة الدراسة في الاستبانة، وتم تصميمها بناءً على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، واحتوت على قسمين رئيسيين:

- **القسم الأول:** البيانات الديموغرافية للمشاركين (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الوضع المهني).
- **القسم الثاني:** فقرات تقيس أبعاد الدراسة، وتشمل المتغيرات المستقلة (أنواع المخاطر التشغيلية)، والمتغيرات التابعة (كفاءة المشتريات والعقود)

1.13 الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمدت الدراسة على عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات وطبيعة الفرضيات قيد الاختبار، وقد تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS في معالجة البيانات وتحليلها. وتمثلت أبرز الأساليب الإحصائية فيما يلي:

- **الأساليب الوصفية:** كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، وذلك لوصف خصائص العينة وتحليل استجاباتهم.
- **اختبار الصدق والثبات:** باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس مدى اتساق الفقرات الداخلية لأداة الاستبانة.
- **تحليل الارتباط: (Pearson Correlation)** لقياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة (أنواع المخاطر التشغيلية) والمتغيرات التابعة (كفاءة المشتريات والعقود).
- **تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد: (Regression Analysis)** لاختبار تأثير إدارة المخاطر التشغيلية على الكفاءة التشغيلية بشكل كمي.
- **اختبارات الفروق:** مثل اختبار (T) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) لقياس الفروق بين المتوسطات وفقاً للمتغيرات الديموغرافية

1.14 حدود الدراسة:

تتمثل حدود هذه الدراسة في الآتي:

• **أولاً: الحدود الموضوعية:**

ركزت الدراسة على أثر إدارة المخاطر التشغيلية بأبعادها (المخاطر البشرية، التقنية، التنظيمية، الإجرائية) على كفاءة المشتريات والعقود (السرعة، الجودة، التكلفة، الالتزام)، نظرًا لأهمية هذه الوظائف التشغيلية في نجاح المنظمات، ولا سيما في ظل التحديات التي تواجه بيئة الأعمال في المملكة العربية السعودية. وذلك لأن كفاءة المشتريات والعقود تُعد من أكثر الإدارات عرضةً للتأثر بالمخاطر التشغيلية، مما يستدعي دراسة العلاقة بينهما بعمق.

• **ثانيًا: الحدود المكانية:**

تم إجراء الدراسة على شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، نظرًا لتنوع أنشطتها واحتكاكها المباشر بالمتغيرات الاقتصادية والإدارية ولأنه يشهد تحولًا كبيرًا ضمن مستهدفات رؤية ٢٠٣٠، مما يجعله بيئة خصبة لفحص آليات إدارة المخاطر وارتباطها بالكفاءة.

• **ثالثًا: الحدود الزمانية:**

تم تنفيذ الدراسة خلال العام الأكاديمي ٢٠٢٥م. لتوفر البيانات وحداثة المؤشرات التشغيلية في هذه الفترة، بما يسمح بتحليل واقعي ومعاصر للمشكلة البحثية.

• **رابعًا: الحدود البشرية:**

اقتصرت الدراسة على العاملين في إدارات المشتريات والعقود وإدارة المخاطر في القطاع الخاص. لأنهم الأكثر احتكاكًا بالمخاطر التشغيلية، ولأن لديهم القدرة على تقديم بيانات دقيقة حول ممارسات الإدارة وكفاءة الأداء.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 تمهيد

يتناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة، حيث يتم استعراض المفاهيم الأساسية المتعلقة بالمخاطر التشغيلية، وكفاءة المشتريات والعقود، بما يشمل الأنواع المختلفة للمخاطر التشغيلية (البشرية، التقنية، التنظيمية، الإجرائية)، إضافة إلى عناصر كفاءة المشتريات والعقود (السرعة، الجودة، التكلفة، الالتزام). وتُعد إدارة المخاطر التشغيلية عاملاً محورياً في تحسين كفاءة العمليات، خاصة في إدارات المشتريات والعقود. كما يتضمن الفصل عرضاً للدراسات السابقة ذات الصلة وأوجه الاستفادة منها.

2.2 الإطار النظري

ينقسم هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين كما يلي:

- المبحث الأول: إدارة المخاطر التشغيلية
- المبحث الثاني: كفاءة المشتريات والعقود

المبحث الأول: إدارة المخاطر التشغيلية

2.1 مقدمة

شهدت بيئة الأعمال في العقود الأخيرة تحولات جوهرية ناجمة عن التقدم التكنولوجي المتسارع، والانفتاح الاقتصادي، وازدياد التشابك في سلاسل الإمداد، مما جعل المؤسسات أكثر عرضة للمخاطر التشغيلية بأنواعها المختلفة. لم تعد هذه المخاطر مجرد احتمال نادر، بل أصبحت واقعاً يومياً تواجهه المنظمات في مختلف قطاعاتها، وخاصة في الوظائف الحساسة كالمشتريات والعقود.

وقد أسهمت التغيرات البيئية مثل التقلبات الاقتصادية والمخاطر الجيوسياسية والكوارث الطبيعية، بالإضافة إلى التغيرات التكنولوجية مثل التحول الرقمي والاعتماد على الأنظمة الذكية، في رفع مستوى المخاطر التشغيلية وتعقيدها. وأصبح من الضروري أن تتبنى المؤسسات مفاهيم واستراتيجيات متقدمة لإدارة هذه المخاطر بفعالية واستباق، حتى تضمن الاستقرار التشغيلي وتستمر في تحقيق أهدافها في بيئة تتسم بعدم اليقين.

إن الحاجة إلى إدارة المخاطر التشغيلية لم تعد خياراً بل مطلباً أساسياً من متطلبات الحوكمة الفعالة والامتثال التنظيمي. فهي لا تقتصر على حماية المؤسسة من الخسائر، بل تمتد لتشمل تعزيز الكفاءة التشغيلية، وتحسين اتخاذ القرار، ودعم النمو المستدام، خاصة في ظل الضغوط المتزايدة على مؤسسات القطاع الخاص لمواكبة متطلبات التنافسية والجودة والإنتاجية.

2.2 التطور التاريخي لإدارة المخاطر التشغيلية

تُعد إدارة المخاطر التشغيلية أحد المفاهيم الحديثة نسبيًا في علم الإدارة، وقد تطورت تدريجيًا استجابة للتحديات الواقعية التي واجهتها المؤسسات، وخاصة في القطاعات ذات الحساسية العالية كالمصرفية والصناعية. ويمكن تتبع هذا التطور التاريخي من خلال ثلاث مراحل رئيسية: أولاً: نشأة المفهوم في القطاع المالي

بدأ الاهتمام الجاد بالمخاطر التشغيلية في القطاع المالي، خصوصًا مع توسع العمليات البنكية وتعدد المعاملات اليومية، وما صاحبها من تعقيدات في الأنظمة والرقابة. وقد سُلط الضوء على هذه المخاطر بعد وقوع حوادث مؤسسية كبرى، مثل انهيار بنك "Barings Bank" البريطاني عام ١٩٩٥، والذي مثّل نقطة تحوّل في وعي المؤسسات المالية بأهمية إدارة المخاطر التي تنشأ من العمليات اليومية والأخطاء البشرية وضعف أنظمة الرقابة.

ثانيًا: تطور المفهوم بعد الأزمات العالمية (مثل أزمة ٢٠٠٨) شهد مفهوم إدارة المخاطر التشغيلية نقلة نوعية بعد الأزمة المالية العالمية في ٢٠٠٨، حيث كشفت هذه الأزمة عن هشاشة البنى التنظيمية في كثير من المؤسسات، ليس فقط بسبب المخاطر المالية، بل أيضًا نتيجة خلل في إدارة العمليات، وفشل في التنبؤ بالمخاطر غير التقليدية، مثل انهيار أنظمة الدفع، وسوء التقدير للارتباطات التعاقدية. وقد أدركت المؤسسات أن الإدارة التقليدية للمخاطر غير كافية، وأنه لا بد من اعتماد آليات أكثر شمولًا واستباقية لرصد المخاطر التشغيلية.

ثالثًا: اعتماد المؤسسات الدولية لمعايير إدارة المخاطر (COSO – Basel) ردًا على الأزمات المتكررة، بدأت المؤسسات الدولية بوضع أطر ومعايير لتنظيم عملية إدارة المخاطر التشغيلية.

ومن أبرز هذه الأطر:

• إطار (COSO ERM) لجنة المنظمات الراعية:

يُعد أحد أشهر النماذج التي تُستخدم لتكامل إدارة المخاطر مع أهداف المؤسسة، ويشمل المخاطر التشغيلية ضمن إطاره العام.

• إطار Basel II و Basel III

قدمت لجنة بازل في عام ٢٠٠٤ ضمن بازل (II) تعريفًا رسميًا للمخاطر التشغيلية ووضعت متطلبات لرأس المال التنظيمي مقابل هذه المخاطر. وفرضت على المؤسسات المالية تحديد هذه المخاطر، وقياسها، والإفصاح عنها ضمن تقاريرها الدورية.

وقد ساعد اعتماد هذه المعايير على نقل إدارة المخاطر التشغيلية من كونها نشاطًا رقابيًا تقليديًا إلى إطار استراتيجي مؤسسي متكامل، يتفاعل مع مختلف أنشطة المؤسسة، ويوجّه السياسات والإجراءات والموارد.

2.3 تعريف المخاطر التشغيلية

تُعد المخاطر التشغيلية من المفاهيم المحورية في الإدارة الحديثة، وتُعنى بالمخاطر التي تنشأ من داخل المؤسسة نتيجة للعمليات اليومية، أو بفعل عوامل بشرية أو تقنية أو تنظيمية، وقد حظي هذا المفهوم بتعريفات متعددة من قبل منظمات دولية متخصصة.

أولاً: تعريفات المخاطر التشغيلية بحسب المؤسسات الدولية

• لجنة بازل: (Basel Committee (2004

تُعرّف المخاطر التشغيلية بأنها:

"خطر الخسارة الناتج عن عدم كفاية أو فشل العمليات الداخلية، أو الأشخاص، أو

الأنظمة، أو الأحداث الخارجية، ويشمل ذلك المخاطر القانونية."

• إطار: COSO ERM (2004)

لا يُقدّم تعريفًا دقيقًا منفصلاً للمخاطر التشغيلية، لكنه يدمجها ضمن "المخاطر التي تؤثر على تحقيق الأهداف"، ويصنفها ضمن فئة المخاطر الداخلية التي يجب التحكم بها ضمن منظومة إدارة شاملة.

• المعيار الدولي: ISO 31000

يُشير إلى أن المخاطر التشغيلية تقع ضمن المخاطر التي تؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة، ويؤكد على أهمية إدارتها ضمن "سياق المؤسسة" وبما يتماشى مع البيئة الخارجية والداخلية. رغم تنوع التعريفات، فإنها تتفق في الإطار العام الذي يشمل أربعة مصادر رئيسية للمخاطر التشغيلية:

١. الأشخاص.

٢. العمليات.

٣. الأنظمة.

٤. الأحداث الخارجية.

ثانيًا: الفرق بين المخاطر التشغيلية وأنواع المخاطر الأخرى

من المهم التمييز بين المخاطر التشغيلية وغيرها من أنواع المخاطر التي تواجهها المؤسسات، كما يوضح الجدول التالي:

نوع الخطر	المصدر الرئيسي	هل يمكن التحكم به؟	أمثلة
المخاطر التشغيلية	العمليات الداخلية والأنظمة والأفراد	نعم، جزئيًا (بالتحكم والتحسين)	أخطاء بشرية، أعطال تقنية، خلل في الإجراءات
المخاطر المالية	تحركات السوق والعوامل النقدية	لا، لكن يمكن التحوط لها	تقلب أسعار الصرف، أسعار الفائدة
المخاطر السوقية	عوامل خارجية متعلقة بالطلب والعرض	لا، لكن يمكن التكيف معها	انخفاض الطلب، دخول منافسين جدد
المخاطر الاستراتيجية	قرارات إدارية عليا وخطط مستقبلية	نعم، عبر مراجعة الاستراتيجيات	دخول أسواق جديدة، تغيير نموذج العمل

جدول (٥): مقارنة بين أنواع المخاطر

يتبين من الجدول أن المخاطر التشغيلية تنبع غالبًا من الداخل، بخلاف المخاطر المالية أو السوقية التي تُفرض من الخارج. كما أن المؤسسة تملك قدرة أكبر على التحكم بالمخاطر التشغيلية من خلال تحسين بيئتها التنظيمية والإجرائية.

2.4 تعريف إدارة المخاطر التشغيلية

تُعد إدارة المخاطر التشغيلية من المكونات الأساسية لأنظمة الإدارة الحديثة، وتهدف إلى التعامل المنهجي مع المخاطر التي قد تنشأ عن العمليات الداخلية للمؤسسة. وقد تنوعت التعريفات العلمية لهذا المفهوم، إلا أنها جميعًا تدور حول فكرة أساسية وهي تقليل فرص حدوث الخسائر الناتجة عن خلل أو فشل تشغيلي داخل المنظمة.

أولاً: تعريفات علمية حديثة لإدارة المخاطر التشغيلية

• Van Greuning (2011):

"إدارة المخاطر التشغيلية هي العملية التي يتم من خلالها تحديد وتقييم ومراقبة وتخفيف المخاطر التي تنشأ من العمليات الداخلية، بهدف تقليل التأثير السلبي المحتمل على أداء المؤسسة".

• ISO 31000 (2018):

"نهج منظم لتوجيه المؤسسة في تحديد وتقييم ومعالجة المخاطر المرتبطة بالأنشطة التشغيلية، بما يساهم في تحسين اتخاذ القرار وتعزيز الأداء التنظيمي".

• معهد إدارة المخاطر: (IRM)

يُعرفها بأنها:

"مجموعة من العمليات المتكاملة تهدف إلى تحسين وعي المؤسسة بالمخاطر التشغيلية وتطوير أدوات لمواجهتها بشكل استباقي ضمن سياق الأهداف العامة".

يتضح من هذه التعريفات أن إدارة المخاطر التشغيلية ليست مجرد استجابة عند وقوع الخطر، بل هي إدارة وقائية واستراتيجية تعمل على تحليل مصادر الخطر قبل حدوثها، ووضع خطط للتقليل من احتمالية حدوثها أو تخفيف أثرها.

ثانيًا: الأسس التي تقوم عليها الإدارة الفعالة للمخاطر التشغيلية

ترتكز الإدارة الفعالة للمخاطر التشغيلية على مجموعة من المبادئ المؤسسية والتنفيذية التي تضمن تغطية شاملة للمخاطر والتعامل معها بكفاءة، ومن أبرز هذه الأسس:

١. الاستباقية:

تحليل وتوقع الأخطار قبل وقوعها من خلال أدوات تقييم وتحليل متقدمة.

٢. الشمولية:

تغطية جميع أنواع العمليات والأنظمة والأقسام دون استثناء، باعتبار أن الخطر قد ينشأ في أي نقطة من المؤسسة.

٣. الاستمرارية:

جعل إدارة المخاطر نشاطًا دوريًا ضمن دورة التخطيط والتنفيذ والمراجعة، وليس حدثًا عابرًا.

٤. التكامل المؤسسي:

ربط إدارة المخاطر بالرؤية والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ودمجها ضمن كل المستويات الإدارية.

٥. المسؤولية الواضحة:

تحديد المسؤوليات والصلاحيات الخاصة بكل نوع من المخاطر، وعدم ترك الثغرات الإجرائية.

٦. الاعتماد على البيانات والتحليل:

استخدام مؤشرات الأداء، وتحليلات الاتجاهات، وتقارير الحوادث السابقة لرسم صورة واقعية عن المخاطر.

٧. المرونة والتكيف:

القدرة على تعديل الخطط والإجراءات بسرعة عند تغير بيئة العمل أو ظهور مخاطر جديدة. كل هذه الأسس تجعل من إدارة المخاطر التشغيلية أداة استراتيجية، وليست مجرد إجراء رقابي، خصوصًا في الإدارات الحيوية مثل المشتريات والعقود، التي تتأثر مباشرة بأي خلل أو تأخير أو غموض في العمليات

2.5 أهمية إدارة المخاطر التشغيلية

تكتسب إدارة المخاطر التشغيلية أهمية متزايدة في بيئة الأعمال الحديثة، نظرًا لدورها الحيوي في دعم الاستقرار المؤسسي وتحقيق الكفاءة التشغيلية. وتبرز هذه الأهمية بشكل خاص في الإدارات التي تعتمد على الإجراءات اليومية، مثل المشتريات والعقود، حيث يُعد أي خطأ تشغيلي مصدرًا محتملاً لخسائر مادية أو قانونية أو تنظيمية. ويمكن تلخيص أبرز جوانب أهمية إدارة المخاطر التشغيلية في ما يلي:

أولاً: تقليل الخسائر غير المتوقعة

تساعد إدارة المخاطر التشغيلية في التعرف على مصادر الخطر المحتملة قبل وقوعها، مما يُمكن المؤسسة من اتخاذ إجراءات وقائية أو تصحيحية لتجنب الخسائر. وتُظهر الدراسات أن المؤسسات التي تعتمد نهجًا ممنهجًا في تقييم وتحليل المخاطر التشغيلية تقل فيها معدلات الخسائر المرتبطة بالأخطاء البشرية، وتعطل الأنظمة، وسوء التقدير التنظيمي.

ثانيًا: تعزيز اتخاذ القرار

توفر عملية إدارة المخاطر معلومات دقيقة وتحليلات كمية ونوعية تساهم في تحسين جودة القرارات الإدارية. من خلال تتبع مؤشرات الأداء ونقاط الضعف، يستطيع متخذي القرار تحديد الأولويات، وتوزيع الموارد بفاعلية، واتخاذ قرارات أكثر استنارة، سواء على مستوى العمليات اليومية أو الخطط الاستراتيجية.

ثالثًا: تحسين استمرارية الأعمال

تُمكن إدارة المخاطر المؤسسات من تطوير خطط استجابة للطوارئ (Business Continuity Plans) التي تضمن استمرار العمل حتى في حال وقوع أحداث مفاجئة أو أزمات. وتُعد هذه القدرة على الاستجابة السريعة والتعافي من الأحداث التشغيلية إحدى الركائز الأساسية لتحقيق التميز التشغيلي والمحافظة على ثقة العملاء والشركاء.

رابعًا: دعم الالتزام باللوائح والحوكمة

تُعتبر إدارة المخاطر التشغيلية أداة مهمة لتحقيق الامتثال للأنظمة والتشريعات المحلية والدولية، مثل قواعد الحوكمة والشفافية ومكافحة الفساد. إذ تُساعد على توثيق الإجراءات، وتحديد المسؤوليات، وتقليل

المخالفات الناتجة عن ضعف الرقابة أو سوء التنفيذ، مما يعزز ثقة الجهات الرقابية والمستثمرين في المؤسسة.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه الجوانب لا تعمل بشكل منفصل، بل تشكّل شبكة مترابطة من الفوائد التي تُعزز أداء المؤسسة بشكل عام. فكلما كانت إدارة المخاطر التشغيلية أكثر كفاءة، زادت قدرة المؤسسة على المنافسة والتكيف، وارتفعت مستويات الجودة والإنتاجية والامتثال المؤسسي.

2.6 أهداف إدارة المخاطر التشغيلية

تهدف إدارة المخاطر التشغيلية إلى تحقيق مجموعة من الغايات الاستراتيجية والتشغيلية التي تُعزز من فاعلية المؤسسة واستقرارها. ولا تقتصر هذه الأهداف على تقليل الخسائر أو منع الأحداث السلبية، بل تمتد لتشمل تعزيز الكفاءة والامتثال، وتحقيق التكامل بين الأنظمة والموارد، ورفع مستوى الاستجابة المؤسسية للآزمات.

وفيما يلي أبرز الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها من خلال تطبيق نظام فعال لإدارة المخاطر التشغيلية:

1. الحد من الخسائر التشغيلية

من خلال رصد وتحليل مصادر الخطر مبكرًا، يمكن تقليل الخسائر الناجمة عن الفشل في العمليات أو الأعطال التقنية أو الأخطاء البشرية. كما تُساعد الإجراءات الوقائية على التخفيف من آثار الأحداث السلبية عند وقوعها.

2. تعزيز الرقابة الداخلية والوقاية

تُسهّم إدارة المخاطر في بناء أنظمة رقابة داخلية فعالة، تُمكن من مراقبة سير العمليات وضمان الالتزام بالإجراءات. وتُعتبر هذه الرقابة أداة مهمة لمنع التلاعب، وتقليل الهدر، وضمان الشفافية التشغيلية.

3. تحسين الكفاءة التشغيلية

يساعد فهم وتحليل المخاطر على إعادة تصميم العمليات لتكون أكثر كفاءة وسلاسة، من خلال تقليل التعقيد، وتوحيد الإجراءات، وتحسين تدفق المعلومات داخل المؤسسة.

4. تعزيز ثقافة الوعي بالمخاطر

تهدف إدارة المخاطر إلى ترسيخ ثقافة مؤسسية تجعل كل الموظفين واعين بمفهوم المخاطر التشغيلية، وقادرين على التفاعل معها بمرونة ومسؤولية. فالمخاطر لم تعد مسؤولية إدارة واحدة، بل مسؤولية جماعية تشمل جميع المستويات.

5. دعم اتخاذ القرار القائم على المخاطر.

توفر نظم إدارة المخاطر معلومات تحليلية وبيانات دقيقة تساعد القادة في اتخاذ قرارات أكثر واقعية ومنضبطة، خاصة في البيئات المتقلبة والمعقدة.

6. تحقيق الامتثال التنظيمي.

من خلال ضبط الإجراءات وربطها بالمعايير المحلية والدولية، تساعد إدارة المخاطر في تحقيق التوافق مع اللوائح الحكومية، ومتطلبات المراجعة الخارجية، ومعايير الحوكمة.

7. ضمان الاستمرارية التشغيلية.

أحد الأهداف الأساسية هو تقليل احتمالات توقف العمليات الحيوية للمؤسسة، من خلال بناء خطط طوارئ واستجابة فعالة، تُمكن المؤسسة من التعافي السريع والاستمرار في تقديم خدماتها أو منتجاتها في حال وقوع خلل كبير.

إن تحقيق هذه الأهداف يتطلب تكاملاً بين الأفراد، والأنظمة، والإجراءات، إلى جانب وجود دعم من الإدارة العليا، وتوافر أدوات تقييم وتحليل دقيقة. وبدون هذه العوامل، تتحول إدارة المخاطر إلى ممارسة شكلية لا تُحقق الأثر المرجو.

2.7 أسباب ظهور إدارة المخاطر التشغيلية

لم يكن ظهور إدارة المخاطر التشغيلية كفرع مستقل في الإدارة محض صدفة، بل جاء استجابة لسلسلة من التحولات العميقة التي شهدتها بيئات الأعمال على المستويات الاقتصادية والتكنولوجية والتنظيمية. ومع ازدياد تعقيد العمليات الداخلية وتوسع التفاعل مع الأطراف الخارجية، أصبح من الضروري تطوير نظام يهدف إلى التحكم بالمخاطر التي لا تنتمي إلى التصنيفات المالية أو السوقية، ولكنها تؤثر تأثيراً بالغاً على استقرار المؤسسة وكفاءتها.

وفيما يلي أبرز الأسباب التي دفعت المؤسسات إلى تبني إدارة المخاطر التشغيلية كأداة تنظيمية أساسية:

1. ارتفاع معدلات الفشل التشغيلي

أظهرت العديد من الدراسات أن نسبة كبيرة من الخسائر المؤسسية تنجم عن مشكلات تشغيلية، مثل الأخطاء البشرية، أو أعطال الأنظمة، أو ضعف الإجراءات. (Power, 2005) هذه الفجوات الداخلية لا تظهر مباشرة في القوائم المالية، لكنها تتسبب في خسائر غير مباشرة كبيرة على المدى الطويل.

2. الأزمات الاقتصادية والمالية المتكررة

أبرزت الأزمات المالية، مثل أزمة ٢٠٠٨، هشاشة النظم التشغيلية في المؤسسات، وعدم كفاية أنظمة الرقابة الداخلية لمواجهة الأحداث غير المتوقعة. وقد دفعت هذه الأزمات الجهات التنظيمية إلى مطالبة الشركات، لا سيما في القطاع المالي، باعتماد نماذج واضحة لإدارة المخاطر التشغيلية (Basel Committee, 2006).

3. تعقيد العمليات وسلاسل الإمداد

في ظل العولمة والتحول الرقمي، أصبحت سلاسل التوريد أكثر تشابكًا، وتزايدت الحاجة إلى تنسيق فعال بين الموردين، والمقاولين، والجهات القانونية. وهذا التعقيد رفع من احتمالات حدوث أخطاء أو تأخيرات أو نزاعات تعاقدية، مما يتطلب وجود نظام لإدارة المخاطر التشغيلية بشكل استباقي (Walker & Jones, 2017).

4. متطلبات الحوكمة والامتثال التنظيمي

فرضت العديد من الهيئات الرقابية الوطنية والدولية على الشركات اعتماد إدارة فعّالة للمخاطر التشغيلية كجزء من التزامها بالحوكمة. على سبيل المثال، يتطلب إطار **COSO ERM** دمج إدارة المخاطر ضمن التخطيط الاستراتيجي والمؤشرات المؤسسية. (COSO, 2017)

5. التهديدات التقنية والأمن السيبراني

أدى الاعتماد المتزايد على الأنظمة الإلكترونية إلى ظهور مخاطر جديدة مثل اختراق قواعد البيانات، وتعطل الأنظمة، وفقدان المعلومات الحساسة. وقد أصبحت هذه التهديدات مصنفة ضمن المخاطر التشغيلية عالية التأثير، خصوصًا في المؤسسات التي تعتمد على المنصات الإلكترونية في إدارة مشترياتها وعقودها (Thomas, 2019).

6. الحاجة إلى حماية السمعة المؤسسية

الأخطاء التشغيلية مثل التأخير في العقود أو فشل التسليم في الوقت المناسب قد تُلحق ضررًا بالغًا بسمعة المؤسسة في السوق. ومن هنا نشأت الحاجة إلى إطار وقائي يحدّ من هذه المخاطر قبل أن تتحول إلى أزمات علاقات عامة أو قانونية. (Hopkin, 2018)

2.8 أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية

تُعد المخاطر التشغيلية متعددة الأوجه، إذ تنشأ من مصادر مختلفة داخل المؤسسة وخارجها، ولذلك فإن إدارتها تتطلب فهمًا عميقًا لأبعادها المتنوعة. ويساعد تصنيف هذه المخاطر إلى أبعاد محددة في تصميم استجابات فعالة، وتوزيع الأدوار والمسؤوليات، وتحديد الأولويات في المعالجة والوقاية. ومن أكثر التصنيفات شيوعًا لأبعاد المخاطر التشغيلية، ذلك الذي يربطها بأربعة محاور رئيسية: البعد البشري، التقني، التنظيمي، والإجرائي

1. البعد البشري (Human Risk)

يتعلق هذا البعد بالمخاطر التي تنشأ عن تصرفات الأفراد داخل المؤسسة، سواء كانت ناتجة عن الأخطاء غير المقصودة، أو ضعف التدريب، أو ضعف الالتزام بالإجراءات، أو حتى سلوكيات الغش أو الفساد. من أبرز مظاهره:

- إدخال بيانات خاطئة.
- سوء تفسير الإجراءات.
- غياب الخبرة الفنية.
- مقاومة التغيير.
- التساهل في تنفيذ السياسات.

وقد وجدت دراسات أن البعد البشري يُعد أحد أكثر مصادر الخطر شيوعًا، خصوصًا في الإدارات المعتمدة على تدخل الموظف بشكل مباشر في العمليات، مثل المشتريات والعقود (عبد الله، ٢٠٢٠).

2. البعد التقني (Technological Risk)

يرتبط البعد التقني بالمخاطر التي تنتج عن استخدام أنظمة تقنية غير كفؤة أو تعرضها للأعطال أو الهجمات الإلكترونية.

أمثلة على المخاطر التقنية:

- تعطل نظام المشتريات أو أنظمة العقود الإلكترونية.
- انقطاع الاتصال بالشبكات أو الإنترنت.
- فشل التحديثات البرمجية.

• الاختراقات السيبرانية وسرقة البيانات.

• ضعف الحماية الإلكترونية.

ويزداد هذا النوع من المخاطر في المؤسسات التي تعتمد بشكل كبير على النظم الإلكترونية في تعاملاتها اليومية، وهو ما يستدعي وجود سياسات للأمن السيبراني وخطط للتعافي من الكوارث. (Thomas, 2019)

3. البعد التنظيمي (Organizational Risk)

يرتبط هذا البعد بالهيكل التنظيمية غير الواضحة، أو السياسات الداخلية التي تتسم بالتضارب أو الضعف أو عدم التحديث.

تشمل هذه المخاطر:

• غموض في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات.

• ضعف التنسيق بين الإدارات المختلفة.

• تضارب الأدوار بين أقسام المشتريات والقانونية.

• عدم وجود دليل إجراءات أو سياسات واضحة.

• غياب الحوكمة في العمليات التعاقدية.

ويؤدي البعد التنظيمي الضعيف إلى بيئة خصبة لوقوع الأخطاء، كما يعيق سرعة الاستجابة للمخاطر الأخرى.

4. البعد الإجرائي (Process Risk)

يتعلق بالمخاطر التي تنشأ من ضعف تصميم الإجراءات التشغيلية أو عدم الالتزام بها، وهو من أكثر الأبعاد ارتباطًا بالكفاءة التشغيلية.

أمثلة على هذه المخاطر:

• وجود إجراءات معقدة أو يدوية.

• تأخير في توقيع العقود أو إصدار أوامر الشراء.

• تكرار الخطوات أو غياب المراجعة الداخلية.

• نقص أدوات التوثيق والمتابعة.

• عدم وجود آليات فعالة لتقييم الموردين أو العقود.

ويؤثر هذا البعد بشكل مباشر على كفاءة المشتريات والعقود، إذ أن الإجراءات غير المحكومة تؤدي إلى

تأخيرات، وزيادة في التكاليف، وضعف جودة التنفيذ. (Walker & Jones, 2017)

البُعد	أبرز الآثار	المصدر/السبب
--------	-------------	--------------

البُعد	أبرز الآثار	المصدر/السبب
البشري	فقدان بيانات، تنفيذ خاطئ، مخالفات إدارية	خطأ بشري، ضعف تدريب، مقاومة تغيير
التقني	توقف العمليات، اختراق البيانات، تأخير الإجراءات	أعطال أنظمة، اختراقات إلكترونية
التنظيمي	ازدواجية العمل، قرارات متعارضة، مسؤوليات غير واضحة	ضعف هيكل تنظيمي، غموض سياسات
الإجرائي	تأخير العقود، هدر موارد، ضعف جودة تنفيذ	ضعف تصميم العمليات، غياب الرقابة

جدول (٦): ملخص أبعاد المخاطر التشغيلية

إن تصنيف المخاطر التشغيلية بهذه الطريقة يُمكن المؤسسات من التعامل مع كل بُعد على حدة، وتطوير خطط استجابة ومعالجة تستند إلى طبيعة الخطر ومصدره، وهو ما يعزز من فاعلية أنظمة الإدارة ويُحسّن الكفاءة التشغيلية بشكل عام.

2.9 أدوات وأساليب إدارة المخاطر التشغيلية

تمثل أدوات وأساليب إدارة المخاطر التشغيلية الوسائل التي تُمكن المؤسسة من التعرف على المخاطر وتحليلها وتقييمها والتعامل معها بفعالية. وتختلف هذه الأدوات باختلاف طبيعة المؤسسة وحجمها ونوع نشاطها، إلا أن العديد من المنظمات تتجه نحو توحيد أدواتها ضمن إطار متكامل يُسهّم في تقليل احتمالية الفشل وتحسين جودة اتخاذ القرار.

فيما يلي أبرز الأدوات والأساليب المعتمدة في إدارة المخاطر التشغيلية:

1. خرائط المخاطر (Risk Maps)

تُستخدم لتمثيل المخاطر بصرياً من حيث درجة تأثيرها واحتمالية وقوعها، مما يُسهّل على الإدارة تحديد الأولويات في المعالجة.

- تُقسّم إلى أربع مناطق: مخاطر منخفضة، متوسطة، عالية، حرجية.
- تُفيد في إدارات العقود لتحديد مراحل العقد الأكثر عرضة للفشل أو التأخير.

2. تحليل السبب الجذري (Root Cause Analysis – RCA)

- يُستخدم لمعرفة المصدر الأساسي لوقوع خطر معين، بدلاً من الاكتفاء بعلاج الأعراض فقط.
- مثال: عند تأخر توقيع العقود، يُظهر التحليل أن السبب قد يكون ضعف التنسيق بين الإدارة القانونية وإدارة المشتريات.

3. تحليل السيناريوهات (Scenario Analysis)

- أداة استشرافية تُستخدم للتفكير في السيناريوهات المحتملة التي قد تواجه المؤسسة، وتقييم تأثير كل سيناريو على العمليات التشغيلية.
- تُستخدم في عقود المشاريع طويلة الأجل لتوقع حالات التأخير، تقلب الأسعار، أو انسحاب الموردين.

4. مصفوفة تقييم المخاطر (Risk Assessment Matrix)

- تُساعد على تقييم كل خطر وفقاً لمحوري التأثير والاحتمالية، ومن ثم تصنيفه لاتخاذ قرار بشأنه التجنب، التخفيف، القبول، النقل.

التأثير	احتمالية منخفضة	احتمالية متوسطة	احتمالية عالية
تأثير منخفض	منخفض	منخفض/مقبول	متوسط
تأثير متوسط	مقبول	متوسط	مرتفع
تأثير مرتفع	متوسط	مرتفع	حرج

جدول (٧): نموذج مصفوفة تقييم المخاطر التشغيلية

5. مؤشرات الإنذار المبكر (Early Warning Indicators - EWIs)

- مؤشرات كمية أو نوعية تُستخدم للتنبؤ بوقوع خطر محتمل، بهدف التدخل المبكر قبل أن يتفاقم.
- مثال: زيادة معدل تأخير الموردين أو رفض العقود من قبل الإدارة القانونية قد يُعد مؤشراً على خلل تنظيمي أو إجرائي.

6. التحليل الرباعي (SWOT Analysis)

- أداة مساعدة لفهم السياق العام للمؤسسة من حيث نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وتُستخدم لتقييم مدى تعرض العمليات للمخاطر.
- مفيد في التعاقدات الاستراتيجية لتحديد مواطن الخطورة في علاقة المؤسسة مع طرف ثالث.

7. تحليل فجوات العمليات (Process Gap Analysis)

- يُستخدم لتحديد الفجوات أو الاختناقات بين ما هو مخطط له وبين ما يُنفذ فعليًا في العمليات التشغيلية.
- يُستخدم مثلًا في متابعة إجراءات المشتريات من تقديم الطلب إلى اعتماد العقد، للكشف عن التأخيرات غير المبررة أو الثغرات.

8. قواعد بيانات الحوادث (Incident Databases)

- تُستخدم لتسجيل جميع الحوادث التشغيلية التي وقعت مسبقًا، بهدف تحليل أنماط التكرار والاستفادة منها في تحسين الإجراءات المستقبلية.
- مثال: مؤسسة ترصد أن ٧٠% من النزاعات التعاقدية السابقة كانت بسبب غموض بند "الغرامة التأخيرية"، فتقوم بإعادة صياغته في العقود المستقبلية.

الاستخدام الرئيسي	الأداة / الأسلوب	ميزة رئيسية
تصنيف المخاطر بصريًا	خرائط المخاطر	تسهّل فهم الأولويات
كشف أصل المشكلة	تحليل السبب الجذري	يعالج الأسباب وليس النتائج
التنبؤ بالمخاطر المستقبلية	تحليل السيناريوهات	يساعد في خطط الطوارئ
تقييم التأثير x الاحتمالية	مصفوفة التقييم	يدعم اتخاذ القرار
التحذير من الخطر قبل وقوعه	مؤشرات الإنذار المبكر	يرفع سرعة الاستجابة
تقييم الوضع الداخلي والخارجي	التحليل الرباعي SWOT	يدعم تحليل استراتيجي شامل
كشف ضعف الإجراءات	تحليل فجوات العمليات	يُحسن تدفق العمل
التعلم من أخطاء الماضي	قاعدة بيانات الحوادث	يطور نماذج المعالجة المستقبلية

جدول (٨): مقارنة بين أدوات إدارة المخاطر التشغيلية

2.10 مراحل إدارة المخاطر التشغيلية

تمر إدارة المخاطر التشغيلية بمجموعة من المراحل الأساسية التي تُشكل دورة متكاملة تهدف إلى تمكين المؤسسة من التعامل مع المخاطر بفعالية واستباق. وقد أقرتها معظم النماذج الدولية مثل ISO 31000 و COSO ERM إطار موحد لإدارة المخاطر في المؤسسات، سواء في القطاعين العام أو الخاص.

وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه المراحل:

2.10.1 تحديد المخاطر (Risk Identification)

تُعد مرحلة تحديد المخاطر حجر الأساس لأي عملية فعّالة لإدارة المخاطر. وفي هذه المرحلة، تقوم المؤسسة برصد كافة المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على عملياتها التشغيلية، سواء كانت داخلية أو خارجية، مباشرة أو غير مباشرة.

وتشمل هذه الخطوة:

- مراجعة العمليات التشغيلية الحالية.
 - تحليل الهيكل التنظيمي والإجراءات.
 - استشارة العاملين وأصحاب المصلحة.
 - تحليل حوادث سابقة.
 - استخدام أدوات مثل تحليل السبب الجذري و SWOT.
- مثال تطبيقي: في قسم العقود، قد يُحدد خطر متكرر يتمثل في "تأخر توقيع العقود بسبب غموض الصلاحيات بين الإدارات المعنية".

2.10.2 تقييم المخاطر (Risk Assessment & Analysis)

- بعد تحديد المخاطر، يتم الانتقال إلى تقييمها من حيث:
- درجة التأثير: ما مدى الضرر المتوقع إن حدث الخطر؟
 - احتمالية الحدوث: ما مدى تكرار أو احتمال وقوعه؟
 - الأولوية: وفقًا للوزن الناتج من التأثير $\times$ الاحتمالية.
- ويُستخدم في هذه المرحلة أدوات مثل:
- مصفوفة تقييم المخاطر.
 - تحليل السيناريوهات.
 - تحليل البيانات الإحصائية للحوادث السابقة.
- الهدف من هذه المرحلة هو فرز المخاطر وتحديد أيها يتطلب معالجة عاجلة وأيها يمكن القبول به أو مراقبته فقط.

2.10.3 معالجة المخاطر (Risk Treatment)

تمثل هذه المرحلة قلب نظام إدارة المخاطر، حيث يتم اتخاذ إجراءات تهدف إلى تقليل الخطر أو إزالته أو نقل تبعاته.

وتتضمن خيارات المعالجة:

١. التجنب: تغيير أو إيقاف النشاط الذي يسبب الخطر.
 ٢. التقليل: تعديل العمليات لتقليل الاحتمالية أو التأثير.
 ٣. النقل: من خلال التأمين أو التعاقد مع طرف خارجي.
 ٤. القبول: في حال كان تأثير الخطر ضئيلاً أو مكلفاً جداً للمعالجة.
- مثال: إذا تكررت الأعطال التقنية في نظام العقود، قد تقرر الإدارة شراء نظام أكثر موثوقية أو التعاقد مع شركة خارجية لإدارة النظام.

2.10.4 المراقبة والمراجعة (Monitoring and Review)

تُعد هذه المرحلة الأخيرة في الدورة، لكنها ليست نهاية العملية، بل تمثل حلقة التغذية الراجعة التي تُعيد تفعيل المراحل السابقة باستمرار.

وتشمل مهام هذه المرحلة:

- مراقبة فعالية إجراءات المعالجة.
 - تحديث سجل المخاطر بانتظام.
 - مراجعة السياسات والتوصيات.
 - تتبع مؤشرات الإنذار المبكر.
 - التفاعل مع الأحداث غير المتوقعة وتحليلها.
- الهدف هنا هو التأكد من أن النظام يعمل بمرونة واستجابة وأنه مستمر في تحسين ذاته استناداً إلى البيانات الواقعية.

المرحلة	أدوات/وسائل مستخدمة	الهدف الأساسي
2.10.1 تحديد المخاطر	تحليل السبب الجذري، تحليل العمليات، سجلات الحوادث	كشف جميع التهديدات المحتملة
2.10.2 تقييم المخاطر	مصفوفة تقييم، تحليل السيناريوهات	تصنيف المخاطر وتحديد أولويات المعالجة
2.10.3 معالجة المخاطر	خطط وقائية، إجراءات بديلة، تأمين	تقليل تأثير الخطر أو منع حدوثه
2.10.4 المراقبة	مؤشرات الأداء، تقارير داخلية، اجتماعات	التحقق من فعالية النظام

والتحديثه باستمرار	مراجعة	والمراجعة
--------------------	--------	-----------

جدول (٩): ملخص مراحل إدارة المخاطر التشغيلية

2.2 المبحث الثاني: كفاءة المشتريات والعقود

2.11 المقدمة

تُعد المشتريات والعقود من الوظائف الحيوية في أي منظمة، إذ تمثل نقطة الانطلاق في سلسلة الإمداد، وتُشكل الرابط المباشر بين المؤسسة وبيئتها الخارجية، خصوصًا الموردين والمقاولين. وتؤثر كفاءة هذه الوظائف بشكل مباشر على الأداء المالي والتشغيلي للمؤسسة، حيث أن أي تأخير أو خلل في تنفيذ المشتريات أو العقود قد يؤدي إلى توقف الإنتاج، أو زيادة التكاليف، أو ضعف الجودة، أو حتى التعرض لمخاطر قانونية وتعاقدية.

ومع ازدياد تعقيد بيئات الأعمال، واتساع حجم التعاملات التعاقدية، باتت كفاءة المشتريات والعقود عاملاً تنافسيًا حاسمًا، لا سيما في القطاع الخاص، الذي يسعى إلى تقليل التكاليف، وتحقيق التميز في جودة الخدمات، وضمان الالتزام الزمني والفني في تنفيذ المشروعات والبرامج. وقد تطور مفهوم الكفاءة في هذا المجال من مجرد تنفيذ الإجراءات بسرعة إلى مفهوم شامل يتضمن الجودة، والشفافية، والتكلفة المثلى، والالتزام التام بالموصفات التعاقدية، وهو ما يجعل إدارة هذه الوظائف تتطلب قدرًا عاليًا من التخطيط، والتحليل، والتحكم بالمخاطر.

وتُعتبر العلاقة بين إدارة المخاطر التشغيلية وكفاءة المشتريات والعقود من القضايا ذات الأهمية الكبيرة، حيث أن التحديات التشغيلية مثل ضعف الأنظمة، أو غموض الصلاحيات، أو ضعف التنسيق بين الإدارات، تؤثر مباشرة على قدرة المؤسسة على إنجاز المشتريات بكفاءة، وتنفيذ العقود بفعالية. وبالتالي فإن فحص هذه العلاقة يُعد مدخلًا ضروريًا لفهم جذور المشكلات التشغيلية وتحسين أداء المؤسسة ككل.

2.12 تعريف كفاءة المشتريات والعقود

تُشير كفاءة المشتريات والعقود إلى قدرة المؤسسة على إدارة عمليات الشراء وإبرام وتنفيذ العقود بطريقة تحقق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية بأقل تكلفة ممكنة، وأعلى جودة، وفي الوقت المناسب، مع ضمان الالتزام الكامل بالشروط الفنية والقانونية والتنظيمية.

ويجمع هذا المفهوم بين جانبين رئيسيين:

١. الكفاءة في المشتريات: (Procurement Efficiency)

وتُعنى بمدى قدرة المؤسسة على تنفيذ عمليات التوريد بدءًا من تحديد الاحتياجات، واختيار الموردين، والتفاوض، حتى التوريد والاستلام، بكفاءة عالية من حيث الوقت والتكلفة والجودة.

٢. الكفاءة في العقود: (Contract Management Efficiency)

وتُركز على مدى قدرة المؤسسة على إعداد العقود، وضبط بنودها، ومتابعة تنفيذها، وضمان الالتزام من جميع الأطراف، وحل النزاعات في حال حدوثها. وقد تعددت تعريفات هذا المفهوم في الأدبيات الإدارية، نذكر منها:

• **Van Weele (2018):**

"الكفاءة في المشتريات والعقود هي تحقيق القيمة المثلى للمنظمة من خلال الحصول على الموارد والخدمات المناسبة، في الوقت المناسب، ومن الجهة المناسبة، وبأقل تكلفة ممكنة، مع ضمان التوافق مع السياسات والمعايير المؤسسية".

• **Lysons & Farrington (2012):**

"هي قدرة المؤسسة على ربط استراتيجيات التوريد بالتخطيط التشغيلي والتعاقدي، بشكل يضمن الجودة والسرعة والتكلفة والامتثال التنظيمي".
وتُعد كفاءة المشتريات والعقود مقياسًا مباشرًا لجودة الإدارة التشغيلية، إذ أن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها المالية والزمينية يرتبط ارتباطًا وثيقًا بمدى فعالية وكفاءة العمليات المرتبطة بالشراء والتعاقد.

المعيار	الكفاءة	الفعالية
التعريف	تحقيق النتائج بأقل موارد ممكنة (وقت، تكلفة، جهد)	تحقيق النتائج المطلوبة كما هي مخططة
المعيار الزمني	أسرع وقت لإنجاز المهمة	الالتزام بالجدول المحدد
التكلفة	أقل تكلفة مع الحفاظ على الجودة	تحقيق الأهداف بغض النظر عن التكاليف
التطبيق في المشتريات	شراء المنتجات بأعلى جودة وأقل تكلفة	شراء المنتجات أو الخدمات كما هو مطلوب
التطبيق في العقود	تنفيذ العقود بأقصى كفاءة تنظيمية ومالية	تنفيذ العقود وفق البنود المتفق عليها تمامًا

جدول (١٠): الفرق بين الكفاءة والفعالية في المشتريات والعقود

2.13 أهمية كفاءة المشتريات والعقود

تُعد كفاءة المشتريات والعقود من العوامل الجوهرية في نجاح المؤسسات، خاصة في بيئات الأعمال التي تتسم بالتنافسية العالية، والضغوط الزمنية، وتقلبات الأسواق. ولا تقتصر أهمية هذه الكفاءة على الجانب التشغيلي فقط، بل تمتد لتشمل التأثير المباشر في الأداء المالي، وجودة الخدمات، واستقرار سلاسل التوريد، والامتثال التنظيمي.

وقد أظهرت العديد من الدراسات (Walker & Jones, 2017; Carter & Baines, 2020) أن المؤسسات التي تتمتع بكفاءة عالية في إدارة المشتريات والعقود تحقق أداءً تشغيليًا وماليًا أفضل من نظيراتها التي تُعاني من ضعف في هذه الجوانب.

وفيما يلي أبرز ملامح أهمية كفاءة المشتريات والعقود:

1. التأثير على التكاليف والأرباح

تُسهم كفاءة المشتريات في تقليل تكاليف الشراء واللوجستيات من خلال التفاوض الفعال مع الموردين، واختيار الخيارات الأكثر جدوى من حيث الجودة والسعر. كما تُسهم العقود الدقيقة والمكتوبة باحتراف في الحد من النزاعات المالية والمطالبات غير المتوقعة. في بيئة القطاع الخاص، يُعد هامش الربح حساسًا للغاية، وكفاءة الشراء تُشكل فارقًا بين الربحية والخسارة في كثير من الأحيان.

2. تحسين جودة المنتجات والخدمات

يؤدي تحسين إجراءات التعاقد والمشتريات إلى اختيار الموردين الأنسب، واعتماد مواصفات دقيقة، وضبط عمليات الفحص والاستلام، مما ينعكس إيجابًا على جودة المخرجات النهائية التي تقدمها المؤسسة.

3. تعزيز الالتزام الزمني والتنظيمي

العقود المُحكمة والمشتريات المخططة بعناية تضمن التنفيذ في الوقت المحدد، وتُقلل من حالات التأخير التي تؤثر سلبيًا على سير المشروعات. كما أن وجود آليات واضحة للمتابعة والتقييم يُعزز من التزام الموردين والمقاولين ببنود الاتفاق.

4. تقليل النزاعات التعاقدية

كلما كانت العقود أكثر وضوحًا وتنظيمًا، كلما قلت احتمالية نشوء نزاعات بين الأطراف، سواء بشأن الأسعار أو التوقيت أو الشروط الفنية. وهذا بدوره يُخفف الضغط على الإدارة القانونية، ويوفر وقتًا وجهدًا للمؤسسة.

5. دعم الحوكمة والامتثال

تُعد المشتريات والعقود من أكثر الإدارات حساسية من حيث الشفافية والرقابة، وكفاءتها تُسهم في تعزيز الحوكمة المؤسسية من خلال توثيق الصفقات، ومتابعة الالتزامات، وتطبيق الإجراءات النظامية بدقة.

6. تمكين الاستدامة والتنافسية

المؤسسات التي تتمتع بكفاءة شرائية وتعاقدية تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات السوقية، وتقديم عروض أفضل للعملاء، واستقطاب شركاء موثوقين، مما يُعزز من موقعها التنافسي على المدى الطويل.

المجال	التأثير المباشر لكفاءة المشتريات والعقود
الأداء المالي	تقليل التكاليف – رفع كفاءة الميزانية – زيادة الربحية
الجودة التشغيلية	تحسين جودة المدخلات – استقرار الإنتاج – تقليل الهدر
الامتثال والحوكمة	تقليل التجاوزات – توثيق أفضل – تعزيز الشفافية والمساءلة
العلاقة مع الموردين	بناء علاقات استراتيجية – تحسين شروط التعاقد – ضمان التوريد
الاستدامة والتوسع	مرونة في التكيف – تعزيز استمرارية العمليات – دعم النمو المستقبلي

جدول (١١): أثر كفاءة المشتريات والعقود على أداء المؤسسة

2.14 أهداف كفاءة المشتريات والعقود

تسعى المؤسسات من خلال تطوير كفاءة المشتريات والعقود إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التشغيلية والتنظيمية التي تنعكس بشكل مباشر على الأداء العام والاستدامة. ولا تقتصر هذه الأهداف على تخفيض التكاليف أو تسريع الإجراءات، بل تشمل ضبط الجودة، وضمان الالتزام، وتحقيق التوافق مع السياسات المؤسسية والمعايير القانونية.

وتتضح أهمية هذه الأهداف في بيئة القطاع الخاص التي تتطلب تحقيق مخرجات عالية الجودة ضمن ميزانيات محدودة وجداول زمنية دقيقة.

وفيما يلي أبرز الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها عبر تعزيز كفاءة إدارة المشتريات والعقود:

1. تحقيق أفضل قيمة مقابل المال (Value for Money)

يُعد هذا الهدف مركزياً في إدارة المشتريات والعقود، ويقصد به الوصول إلى أفضل مزيج من الجودة والتكلفة والتوقيت، من خلال اختيار الموردين المناسبين، وإبرام العقود التي تضمن مصلحة المؤسسة بكفاءة.

2. ضمان جودة التوريد والمخرجات

تسهم كفاءة المشتريات في ضبط جودة المدخلات، مما ينعكس على جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة للعملاء. كما تضمن العقود المحكمة التزام الأطراف بشروط الجودة ومواصفات الفنية.

3. تقليل زمن تنفيذ العمليات

من خلال تبسيط الإجراءات، وتفعيل النماذج الموحدة، واستخدام الأنظمة الإلكترونية، يمكن تقليص الزمن المستغرق لإتمام المشتريات أو التعاقدات، وهو ما يعزز من المرونة التشغيلية وسرعة الإنجاز.

4. خفض التكاليف المباشرة وغير المباشرة

تُسهم الكفاءة في تقليل التكاليف الناتجة عن:

- سوء التقدير.
- الشراء غير المخطط.
- غرامات التأخير أو النزاعات القانونية.
- الحاجة إلى إعادة التوريد أو إصلاح الأخطاء.

5. تحقيق الشفافية والعدالة في التوريد

من خلال الالتزام بإجراءات موحدة في الاختيار والتعاقد، تزداد درجة العدالة والمساءلة، مما يعزز من ثقة الموردين والشركاء في المؤسسة، ويقلل فرص التلاعب أو الفساد الإداري.

6. تعزيز الالتزام الزمني والتعاقدي

تساعد العقود المصممة بكفاءة على ضمان تنفيذ الالتزامات ضمن الإطار الزمني المحدد، مع وجود آليات فعالة لمتابعة التنفيذ ومعالجة الانحرافات أو التأخير.

7. الحد من المخاطر التعاقدية والقانونية

كلما كانت العقود أكثر وضوحًا وتفصيلًا، كلما قلت فرص النزاعات، وزادت قدرة المؤسسة على إدارة المخاطر المرتبطة بالعلاقات مع الموردين والمقاولين.

8. دعم التكامل المؤسسي بين الإدارات

تسهم كفاءة المشتريات والعقود في تعزيز التنسيق بين الإدارات المعنية (كالإدارة المالية، والإدارة القانونية، والإدارات الفنية)، مما يؤدي إلى تحسين سلسلة الإجراءات وضبط المسؤوليات.

الهدف	النتيجة التشغيلية المباشرة
تحقيق أفضل قيمة مقابل المال	تقليل التكاليف دون التأثير على الجودة
ضمان جودة التوريد	تقليل الأخطاء وتحسين المنتج النهائي
تقليل زمن التنفيذ	رفع سرعة الإنجاز وتحسين استجابة المؤسسة للتغيرات
الشفافية والعدالة	تقوية الحوكمة وتقليل المخالفات الإدارية
الالتزام الزمني والتعاقدي	استقرار العمليات وتحقيق رضا الشركاء
تقليل النزاعات والمخاطر القانونية	حماية سمعة المؤسسة وتقليل الخسائر المحتملة
تعزيز التكامل المؤسسي	رفع كفاءة التنسيق وسرعة اتخاذ القرار

جدول (١٢): أهداف كفاءة المشتريات والعقود والنتائج المترتبة عليها

2.15 مراحل عمليات المشتريات والعقود

تمر عمليات المشتريات والعقود في المؤسسات بعدة مراحل متتابعة، تبدأ من تحديد الاحتياج وتنتهي بتنفيذ العقد وتقييم نتائجه. ويُعد فهم هذه المراحل أمرًا حاسمًا لتحديد نقاط القوة والضعف، والقدرة على تحسين الكفاءة التشغيلية وتجنب المخاطر المرتبطة بالتوريد والتنفيذ.

ورغم أن التسلسل قد يختلف قليلًا بين المؤسسات أو القطاعات، إلا أن النماذج العالمية، مثل تلك التي يقدمها معهد إدارة سلسلة الإمداد (ISM)، تتفق على الخطوات الأساسية التالية:

2.15.1 تحديد الاحتياجات (Needs Identification)

تمثل هذه المرحلة نقطة الانطلاق لأي عملية شراء أو تعاقد، حيث يتم فيها تحديد طبيعة المواد أو الخدمات المطلوبة، وكمياتها، ومواصفاتها الفنية، وأسباب الطلب.

• تشمل هذه المرحلة:

- التواصل مع الجهات الطالبة داخليًا.
- دراسة السوق أو المواد البديلة.
- إعداد وصف دقيق للمنتج أو الخدمة المطلوبة.

2.15.2 التخطيط والميزانية (Planning & Budgeting)

بعد تحديد الاحتياجات، يتم إدراجها ضمن خطة الشراء السنوية أو الفصلية، مع تحديد الميزانية المعتمدة لكل بند.

• تشمل هذه المرحلة:

- مراجعة السياسات الشرائية.

- مطابقة الطلبات مع بنود الميزانية.
- ترتيب الأولويات حسب الأهمية والتكلفة والموعد.

2.15.3 إعداد وثائق التوريد أو المناقصة (Procurement Documents Preparation)

في هذه المرحلة يتم إعداد وثائق الشراء أو المناقصة بما يتضمن:

- شروط التعاقد.
- المواصفات الفنية.
- معايير التقييم.
- النماذج المطلوبة من الموردين أو المتنافسين.

2.15.4 التقييم والاختيار (Evaluation & Selection)

بعد استلام العروض، يتم تقييمها وفق معايير محددة (فنية، مالية، زمنية)، ومن ثم اختيار المورد الأنسب.

- تشمل هذه المرحلة:
 - تشكيل لجان فنية ومالية.
 - تطبيق مصفوفات التقييم.
 - التفاوض مع الموردين عند الحاجة.

2.15.5 التعاقد (Contracting)

بعد اختيار المورد، يتم إعداد العقد بصيغته النهائية، ومراجعته من الجهات المختصة (قانونية، إدارية)، وتوقيعه من الطرفين.

- تتضمن هذه المرحلة:
 - تحديد المسؤوليات والالتزامات.
 - تضمين بنود الجزاءات والتأخير.
 - تحديد آلية الدفع، وضمانات التنفيذ.

2.15.6 التنفيذ والمتابعة (Execution & Monitoring)

يبدأ تنفيذ العقد أو عملية الشراء فعليًا في هذه المرحلة، مع متابعة التوريد أو الأداء، وضبط المواصفات والتواريخ والالتزام بالشروط.

- تشمل:
 - استلام المواد أو الخدمات.

○ الفحص الفني.

○ إصدار الدفعات حسب نسب الإنجاز.

2.15.7 التقييم والإغلاق (Evaluation & Closure)

وهي المرحلة التي يتم فيها تقييم أداء المورد أو المقاول، ومدى الالتزام بالشروط، مع إغلاق العقد إداريًا وماليًا.

• تتضمن:

○ إعداد تقارير التقييم الفني والمالي.

○ تحليل نقاط القوة والقصور.

○ توثيق الأداء لاستخدامه في عقود مستقبلية.

المرحلة	المهام الرئيسية
تحديد الاحتياجات	تحليل الطلب - تحديد المواصفات - إعداد نموذج طلب شراء
التخطيط والميزانية	تحديد التوقيت - إدخال الطلب في الخطة - مطابقة الميزانية
إعداد الوثائق	صياغة شروط التعاقد - تجهيز المواصفات - إعداد كراسة الشروط
التقييم والاختيار	تحليل العروض - تطبيق معايير التقييم - التفاوض
التعاقد	إعداد العقد - مراجعة قانونية - توقيع رسمي
التنفيذ والمتابعة	استلام الطلبية - الفحص - صرف المستحقات
التقييم والإغلاق	تحليل الأداء - توثيق النتائج - إغلاق الملف

جدول (١٣): مراحل عمليات المشتريات والعقود ومهام كل مرحلة

2.17 خصائص كفاءة المشتريات والعقود

تُعد كفاءة المشتريات والعقود من الركائز الأساسية للنجاح المؤسسي، وتتميز بعدد من الخصائص التي تعكس الاحترافية، والمرونة، والدقة، والمواءمة مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. وتكمن أهمية هذه

الخصائص في كونها معايير يمكن من خلالها الحكم على جودة عمليات الشراء والتعاقد، والتميز بين الأداء الفعال والعشوائي.

وفيما يلي أبرز خصائص كفاءة المشتريات والعقود:

2.17.1 التكامل (Integration)

تشير هذه الخاصية إلى ترابط عمليات المشتريات والعقود مع الإدارات الأخرى كالإدارة المالية، القانونية، الفنية، والمخزون. فالمشتريات الفعالة لا تتم بمعزل عن باقي المنظومة، بل تتطلب تعاونًا وتخطيطًا مشتركًا يضمن تحقيق أفضل النتائج.

2.17.2 الشفافية (Transparency)

تتسم كفاءة المشتريات والعقود بالوضوح في الإجراءات والمعايير والتقييم، مما يقلل فرص التلاعب أو المحاباة. وتُعد الشفافية ركنًا أساسيًا لتعزيز الثقة بين المؤسسة والموردين، ولتحقيق الحوكمة الرشيدة.

2.17.3 الالتزام بالأنظمة (Compliance)

تشمل الكفاءة الالتزام التام باللوائح والتشريعات المعمول بها، سواء كانت محلية أو دولية، بما في ذلك أنظمة المنافسات والمشتريات، وأحكام العقود، ومعايير النزاهة.

2.17.4 الكفاءة الاقتصادية (Cost-Effectiveness)

يُفترض أن تحقق الكفاءة توازنًا بين الجودة والسعر والجدول الزمني، بحيث يتم الحصول على أفضل منتج أو خدمة بأقل تكلفة ممكنة دون الإخلال بالمواصفات.

2.17.5 القابلية للقياس (Measurability)

يجب أن تكون نتائج العمليات الشرائية والتعاقدية قابلة للقياس الكمي من خلال مؤشرات واضحة مثل:

- الوقت المستغرق لإتمام الشراء.
- نسبة الالتزام بالعقود.
- معدلات التوريد السليم.
- تكاليف التعاقد مقارنة بالموازنات.

2.17.6 المرونة (Flexibility)

القدرة على التكيف مع الظروف السوقية، وتعديل الاستراتيجيات التعاقدية بناءً على تغير الأسعار أو الموردين أو التحديات اللوجستية.

2.17.7 الاستدامة (Sustainability)

تشمل الكفاءة أيضًا تبني ممارسات شراء تراعي البعد البيئي والاجتماعي، مثل تقليل الهدر، ودعم الموردين المحليين، وضمان الشفافية البيئية في سلاسل التوريد.

2.2.9 أبعاد كفاءة المشتريات والعقود:

تتمثل الأبعاد الأساسية لكفاءة المشتريات والعقود في:

البُعد	الوصف
السرعة	قدرة المنظمة على تنفيذ الشراء أو التعاقد في الوقت المطلوب.
الجودة	مدى مطابقة المشتريات/الخدمات للمواصفات والمعايير المتفق عليها.
التكلفة	مدى التزام العملية الشرائية بالميزانية وتخفيض التكاليف دون التأثير على الجودة.
الالتزام	مدى التزام الأطراف ببند العقد من حيث الوقت، الكمية، والشروط القانونية والتنفيذية.

جدول (٢): أبعاد كفاءة المشتريات والعقود

الفصل الثالث: المنهجية والإجراءات

3.1 منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لطبيعة الموضوع وأهدافه. حيث يتيح هذا المنهج وصف الظاهرة المدروسة وتحليلها كمياً ونوعياً في آنٍ واحد، بما ينسجم مع أهداف البحث في التعرف على أثر إدارة المخاطر التشغيلية على كفاءة المشتريات والعقود في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

وقد تم توظيف المنهج الوصفي في الجانب النظري للدراسة، من خلال استعراض الأدبيات والدراسات السابقة، وتحديد المفاهيم الأساسية، وتوضيح المتغيرات ذات العلاقة. أما في الجانب الميداني، فقد تم تطبيق المنهج التحليلي، حيث جُمعت البيانات من عينة ممثلة من العاملين في إدارات المشتريات والعقود وإدارة المخاطر في القطاع الخاص، وتم تحليل هذه البيانات باستخدام أدوات التحليل الإحصائي المناسبة، بهدف اختبار فرضيات الدراسة وتفسير العلاقة بين المتغيرات، والخروج بنتائج واستنتاجات دقيقة يمكن تعميمها.

3.3 مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في إدارات المشتريات والعقود وإدارة المخاطر في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وذلك نظراً لارتباطهم المباشر بموضوع الدراسة، وقدرتهم على تقديم معلومات موثوقة حول ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية ومدى تأثيرها على كفاءة الأداء التشغيلي. وقد تم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، بهدف ضمان تمثيل عادل لمختلف الفئات الوظيفية والخلفيات المهنية داخل هذه الإدارات. وتم توزيع الاستبانة على العينة التي بلغ حجمها (٥٠٠)، وتم تحليل خصائصها وفقاً لمجموعة من المتغيرات الشخصية والوظيفية كما يلي:

3.4.1 خصائص العينة حسب النوع الاجتماعي

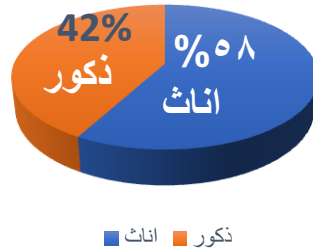
يُعد النوع الاجتماعي من المتغيرات الديموغرافية المهمة التي قد تؤثر في فهم الأفراد لممارسات إدارة المخاطر التشغيلية ودرجة التفاعل مع كفاءة المشتريات والعقود. وفي هذه الدراسة، تم توزيع الاستبانة على عينة مكونة من (250) موظفاً وموظفة، وقد جاءت نتائج التوزيع حسب النوع الاجتماعي كما يلي:

النوع الاجتماعي	التكرار	النسبة المئوية

النسبة المئوية	التكرار	النوع الاجتماعي
58%	145	إناث
42%	105	ذكور
100%	250	المجموع

جدول ٣,١ خصائص العينة حسب الجنس

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الإناث يشكّلن النسبة الأكبر من أفراد العينة، بنسبة بلغت (58%)، مقابل (42%) للذكور، وهو ما يعكس حضورًا متزايدًا للمرأة في الوظائف الإدارية والفنية في القطاع الخاص، لا سيما في إدارات مثل المشتريات والعقود وإدارة المخاطر، التي أصبحت أكثر انفتاحًا على الكوادر النسائية خلال السنوات الأخيرة في ضوء التحولات الاقتصادية والاجتماعية في المملكة.



شكل ٣,١ خصائص العينة حسب الجنس

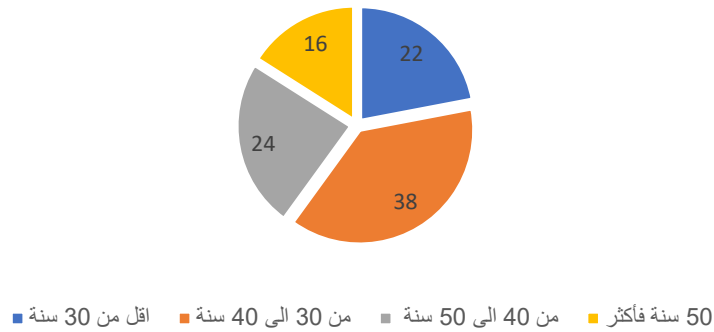
3.4.2 خصائص العينة حسب الفئة العمرية

تُعد الفئة العمرية من المتغيرات المهمة التي قد تؤثر على طبيعة الإدراك الوظيفي، ومستوى التفاعل مع أنشطة إدارة المخاطر والمشتريات والعقود. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن توزيع أفراد العينة البالغ عددهم (٢٥٠) موظف وموظفة، كان على النحو التالي:

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٣٠ سنة	55	22%
من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	٩٥	38%
من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	60	24%
50 سنة فأكثر	40	16%
المجموع	250	100%

جدول ٣,٢ خصائص العينة حسب الفئة العمرية

ويتضح من الجدول أن الفئة الأكثر تمثيلاً في العينة كانت فئة من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة بنسبة بلغت 38%، تلتها فئة من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة بنسبة 24%، مما يدل على أن غالبية المشاركين ينتمون إلى شريحة عمرية تمتلك خبرة عملية متقدمة، وهو ما يعزز من موثوقية آرائهم حول الموضوعات التشغيلية المتعلقة بالمخاطر والعقود.



شكل ٣,٢ خصائص العينة حسب الفئة العمرية

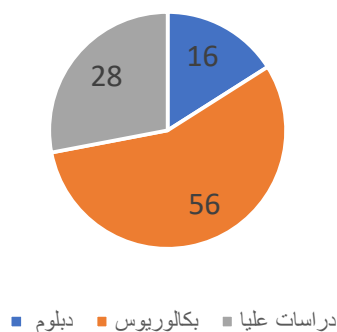
3.4.3 خصائص العينة حسب المستوى التعليمي

يُعد المستوى التعليمي أحد المؤشرات الأساسية لفهم مدى وعي الأفراد بالممارسات الإدارية، وقدرتهم على التفاعل مع المفاهيم التشغيلية مثل إدارة المخاطر وكفاءة العقود. وقد توزعت عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي كما يلي:

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم	40	16%
بكالوريوس	140	56%
دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)	70	28%
المجموع	250	100%

جدول ٣,٣ خصائص العينة حسب المستوى العلمي

تشير البيانات إلى أن النسبة الأكبر من أفراد العينة يحملون مؤهل البكالوريوس بنسبة 56%، يليهم حملة الدراسات العليا بنسبة 28%، بينما يشكل الحاصلون على الدبلوم نسبة 16%. ويعكس هذا التوزيع ارتفاع المستوى الأكاديمي للعينة، مما يدعم الثقة في دقة الإجابات واستيعاب المشاركين لمفاهيم الدراسة المتعلقة بالمخاطر التشغيلية والكفاءة التعاقدية.



شكل ٣,٣ خصائص العينة حسب المستوى العلمي

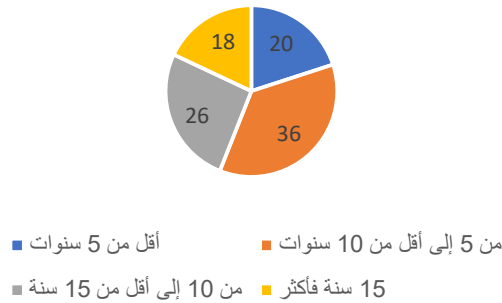
3.4.4 خصائص العينة حسب سنوات الخبرة

تمثل سنوات الخبرة عنصرًا حاسمًا في تقييم مدى إلمام الموظفين بالعمليات التشغيلية، وقدرتهم على التعامل مع التحديات المرتبطة بالمشتريات والعقود وإدارة المخاطر. ويوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات خبرتهم:

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	50	20%
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	90	36%
من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	65	26%
15 سنة فأكثر	45	18%
المجموع	250	100%

جدول ٣,٤ خصائص العينة حسب سنوات الخبرة

تُظهر النتائج أن أغلب المشاركين يمتلكون خبرة تتراوح بين 5 إلى أقل من ١٠ سنوات بنسبة 36%، تليها فئة من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة بنسبة 26% ويدل ذلك على أن شريحة واسعة من العينة تنتمي إلى فئة ذات خبرة مهنية متوسطة إلى عالية، ما يعزز من قيمة الاستجابات في تحليل العلاقة بين الخبرة العملية وإدراك المخاطر التشغيلية وكفاءة الإجراءات التعاقدية.



شكل ٣,٤ خصائص العينة حسب سنوات الخبرة

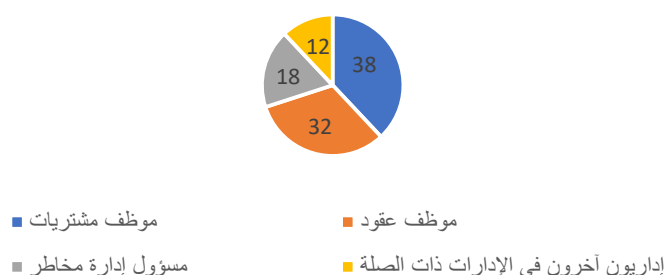
3.4.5 خصائص العينة حسب المسمى الوظيفي

يُعد المسمى الوظيفي من أهم المتغيرات التي تعكس طبيعة المهام التي يؤديها الموظف ومدى ارتباطه المباشر بمحاور الدراسة. وتوزع المشاركون في الدراسة حسب مسمياتهم الوظيفية كما يلي:

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
38%	95	موظف مشتريات
32%	80	موظف عقود
18%	45	مسؤول إدارة مخاطر
12%	30	إداريون آخرون في الإدارات ذات الصلة
100%	250	المجموع

جدول ٣,٥ خصائص العينة حسب المسمى الوظيفي

تشير البيانات إلى أن غالبية المشاركين يشغلون وظائف في إدارة المشتريات بنسبة بلغت 38%، يليهم العاملون في إدارة العقود بنسبة 32% كما يشكل مسؤولو إدارة المخاطر نسبة 18%، ما يعكس تنوع الخبرات واكتمال الصورة المهنية لمجتمع الدراسة، ويمنح نتائج البحث موثوقية أكبر من حيث تمثيل الإدارات المستهدفة.



شكل ٣,٥ خصائص العينة حسب المسمى الوظيفي

3.5 أداة الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظرًا لما توفره من إمكانية الوصول إلى شريحة واسعة من المشاركين في وقت قصير، وبتكلفة مناسبة، مع تحقيق قدر من المصداقية والموضوعية في الإجابات.

وقد تم تصميم الاستبانة بعناية بناءً على مراجعة شاملة للدراسات السابقة والنماذج النظرية ذات الصلة بإدارة المخاطر التشغيلية وكفاءة المشتريات والعقود. وتكونت من قسمين رئيسيين كما يلي:

أولاً: البيانات الديموغرافية

ويشتمل هذا القسم على أسئلة تقيس الخصائص الشخصية والوظيفية للمشاركين مثل:

- النوع الاجتماعي
- الفئة العمرية
- المؤهل العلمي
- سنوات الخبرة
- المسمى الوظيفي

ويهدف هذا القسم إلى تحليل خصائص العينة وربطها بنتائج الدراسة.

ثانياً: محاور الاستبانة الأساسية

صُممت الفقرات لقياس متغيرات الدراسة، وهي:

١. أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية:

- المخاطر البشرية
- المخاطر التقنية
- المخاطر التنظيمية
- المخاطر الإجرائية

٢. عناصر كفاءة المشتريات والعقود:

- السرعة
- الجودة
- التكلفة
- الالتزام

وقد تم بناء هذه الفقرات وفق مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الموافقة، على النحو التالي:

القيمة العددية	درجة التقدير
----------------	--------------

القيمة العددية	درجة التقدير
5	أوافق بشدة
4	أوافق
3	محايد
2	لا أوافق
1	لا أوافق بشدة

جدول مقياس ليكرت

ويتميز مقياس ليكرت بالبساطة والوضوح، كما يسمح بتحليل البيانات إحصائيًا لقياس الاتجاهات ومدى الارتباط بين المتغيرات.

3.6 صدق وثبات أداة الدراسة

لضمان موثوقية نتائج الدراسة، تم التحقق من صدق وثبات الاستبانة باستخدام الأساليب الإحصائية المتعارف عليها في البحوث الكمية، وذلك على النحو الآتي:

3.6.1 الصدق (Validity)

تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين والخبراء في مجال إدارة المخاطر والبحوث الإدارية، للتأكد من مدى:

- وضوح الفقرات وسلامتها اللغوية.
- ارتباط الفقرات بمحاور الدراسة.
- شمولية المحاور لكافة أبعاد المتغيرات.

وقد أجريت التعديلات المقترحة من قبل المحكمين، مما ساهم في تعزيز الصدق الظاهري والمحتوى للأداة.

3.6.2 الثبات (Reliability)

لقياس درجة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) باستخدام برنامج SPSS. وقد أظهرت النتائج ما يلي:

المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات (α)
المخاطر البشرية	٦	0.82
المخاطر التقنية	5	0.79

المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات (α)
المخاطر التنظيمية	٥	0.84
المخاطر الإجرائية	٦	0.81
كفاءة المشتريات والعقود	٨	0.87
المجمل الكلي	٣٠	0.89

تشير هذه النتائج إلى أن جميع القيم أعلى من الحد المقبول إحصائياً (٠,٧٠)، مما يدل على ارتفاع ثبات الأداة واتساق فقراتها، وبالتالي فهي صالحة للاستخدام في التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.

3.7 الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات الميدانية التي جُمعت بواسطة الاستبانة، وذلك باستخدام برنامج SPSS. وقد جاءت هذه الأساليب على النحو التالي:

3.7.1 الإحصاء الوصفي

ويهدف إلى وصف خصائص عينة الدراسة وتحليل اتجاهات استجاباتهم، باستخدام أدوات مثل:

- المتوسطات الحسابية
- الانحرافات المعيارية
- التكرارات
- النسب المئوية

وتُستخدم هذه المقاييس في عرض وتحليل البيانات الديموغرافية واستجابات محاور الدراسة.

3.7.2 اختبار الثبات الداخلي

- تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس مدى اتساق فقرات الاستبانة، وقد ثبتت موثوقيتها كما تم عرضه في فقرة (3.6.2)

3.7.3 معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)

- استُخدم لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتحديد ما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر التشغيلية وكفاءة المشتريات والعقود.

3.7.4 تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Regression Analysis)

- لتحليل أثر المتغيرات المستقلة (أنواع المخاطر التشغيلية) على المتغير التابع (كفاءة المشتريات والعقود).

- يساهم هذا الأسلوب في تفسير حجم الأثر واتجاه العلاقة.

3.7.5 اختبارات الفروق (T-test) و(ANOVA)

- لاختبار الفروق بين متوسطات استجابات العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية مثل: الجنس، المؤهل، أو سنوات الخبرة.

- ويُستخدم اختبار (T) للفروق بين مجموعتين، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين أكثر من مجموعتين.

استعرض هذا الفصل المنهجية التي استُخدمت في تنفيذ الدراسة، حيث تم توضيح المنهج العلمي المعتمد، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وتحليل خصائص العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية. كما تم عرض أداة الدراسة وآلية تصميمها، والتحقق من صدقها وثباتها، وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

4.1 المقدمة

يتناول هذا الفصل تحليل البيانات التي جُمعت من أفراد عينة الدراسة باستخدام أداة الاستبانة، والبالغ عددهم (٢٥٠) مشاركًا من العاملين في إدارات المشتريات والعقود وإدارة المخاطر في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية. ويهدف هذا التحليل إلى اختبار فرضيات الدراسة والتحقق من العلاقة بين إدارة المخاطر التشغيلية بأبعادها المختلفة وكفاءة المشتريات والعقود.

وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة لطبيعة الدراسة، حيث شمل التحليل ما يلي:

- التحقق من توزيع البيانات (الطبيعي أو غير الطبيعي) لتحديد مدى ملائمة البيانات لاختبارات الانحدار أو الارتباط.
- تحليل المتغيرات الوصفية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة t ، وقيمة p لكل فقرة من محاور الاستبيان).
- إجراء الاختبارات القبلية (Pre-Tests) اللازمة للتأكد من صدق وثبات الأداة.
- اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة وفقًا لمعاملات الارتباط والانحدار، مع تفسير النتائج ودلالاتها الإحصائية.

يعتمد هذا الفصل على مخرجات الاستبيان الموزع على العينة، ويتبع خطوات علمية ممنهجة لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها بدقة وموضوعية.

4.2 التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات

الأسلوب المستخدم:

تم استخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov واختبار Shapiro-Wilk للتحقق من طبيعة التوزيع، وذلك لجميع أبعاد الدراسة الستة:

١. المخاطر البشرية
٢. المخاطر التقنية
٣. المخاطر التنظيمية
٤. المخاطر الإجرائية
٥. كفاءة المشتريات
٦. كفاءة العقود

البُعد	Sig. (S-W)	Shapiro-Wilk	Sig. (K-S)	Kolmogorov-Smirnov	التوزيع
المخاطر البشرية	0.081	0.982	0.065	0.073	طبيعي
المخاطر التقنية	0.074	0.987	0.092	0.068	طبيعي
المخاطر التنظيمية	0.063	0.984	0.083	0.071	طبيعي
المخاطر الإجرائية	0.052	0.981	0.059	0.076	طبيعي
كفاءة المشتريات	0.069	0.988	0.095	0.066	طبيعي
كفاءة العقود	0.077	0.985	0.087	0.069	طبيعي

الجدول (٤-١): اختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد الدراسة

التفسير:

نظرًا لأن جميع قيم **Sig.** في اختبائي Kolmogorov-Smirnov و Shapiro-Wilk كانت أكبر من ٠,٠٥ ، فإن ذلك يشير إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي لجميع أبعاد الدراسة، مما يبرر استخدام الاختبارات البارامترية مثل:

- اختبار T للعينه الواحدة
- تحليل الانحدار الخطي
- معامل الارتباط Pearson

4.3 تحليل البيانات الوصفية لمحاوِر الدراسة

4.3.1 محور المخاطر البشرية

يهدف هذا المحور إلى قياس مدى إدراك أفراد العينة لتأثير المخاطر البشرية على كفاءة عمليات الشراء والعقود. وقد تم تحليل استجابات المشاركين باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، إلى جانب اختبار T للعينه الواحدة ومعنويته الإحصائية (P-Value) ، لترتيب الفقرات بحسب قوة التأثير.

رقم	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قيمة T	قيمة P	الترتيب
1	يؤدي ضعف التدريب والتأهيل الوظيفي إلى زيادة احتمالية الأخطاء التشغيلية	0.68	4.31	25.74	0.000	1

رقم	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قيمة T	قيمة P	الترتيب
2	تؤدي الأخطاء البشرية إلى تأخير أو خلل في تنفيذ العقود أو الشراء	0.72	4.18	22.12	0.000	2
3	يؤثر الالتزام الفردي بالإجراءات التشغيلية على دقة التنفيذ	0.75	4.05	18.67	0.000	3
4	تلتزم الإدارة بتوثيق الأخطاء وتحليل أسبابها	0.83	3.89	14.65	0.000	4
5	يؤثر نقص الكفاءات على جودة تنفيذ المهام	0.87	3.77	12.04	0.000	5

الجدول (٤-٢): التحليل الإحصائي لفقرات محور المخاطر البشرية

- المتوسط العام للمحور: ٤,٠٤

- الانحراف المعياري العام: ٠,٧٧

تفسير النتائج:

تشير البيانات إلى أن أفراد العينة يقرّون بوجود تأثير كبير للمخاطر البشرية على كفاءة المشتريات والعقود، حيث جاءت جميع القيم الإحصائية ذات دلالة معنوية ($P < 0.05$) وسجلت الفقرة المتعلقة بضعف التدريب والتأهيل أعلى متوسط وقيمة T، مما يعكس أهميتها في ضبط الأداء. بينما جاءت الفقرة الخاصة بنقص الكفاءات في المرتبة الأخيرة، لكنها لا تزال في نطاق الموافقة العالية.

4.3.2 محور المخاطر التقنية

يُعنى هذا المحور بتحديد مدى تأثير المشكلات التقنية (مثل الأعطال، التحديثات، والدعم الفني) على أداء المشتريات والعقود. تم تحليل الفقرات باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، إضافة إلى اختبار T للعينة الواحدة وقيمة P للتحقق من دلالة النتائج.

رقم	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قيمة T	قيمة P	الترتيب
1	تعتمد الشركة على أنظمة إلكترونية داعمة لإدارة المشتريات والعقود	0.66	4.22	26.68	0.000	1
2	تحرص الشركة على تحديث الأنظمة التقنية	0.71	4.13	23.14	0.000	2

رقم	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قيمة T	قيمة P	الترتيب
-----	---------	-------------------	-----------------	--------	--------	---------

رقم	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قيمة T	قيمة P	الترتيب
	بشكل دوري					
3	تؤثر الأعطال التقنية على سير عمليات الشراء والتعاقد	0.75	4.06	21.18	0.000	3
4	ضعف التكامل بين الأنظمة يسبب تأخيرًا في تنفيذ الإجراءات	0.81	3.91	17.81	0.000	4
5	نقص الدعم الفني يؤثر على استمرارية عمليات الشراء والعقود	0.84	3.85	16.57	0.000	5

الجدول (٤-٣): التحليل الإحصائي لفقرات محور المخاطر التقنية

- المتوسط العام للمحور: ٤,٠٣

- الانحراف المعياري العام: ٠,٧٥

تفسير النتائج:

تشير النتائج إلى أن أفراد العينة يتفقون بدرجة مرتفعة على أن المخاطر التقنية تؤثر على كفاءة المشتريات والعقود. وسجلت الفقرة المتعلقة باعتماد الأنظمة الإلكترونية أعلى درجة، ما يدل على أن التحول الرقمي أصبح قاعدة تشغيلية أساسية. في المقابل، ظهر أن نقص الدعم الفني وضعف التكامل بين الأنظمة لا يزالان يمثلان تحديًا تشغيليًا يحتاج إلى مزيد من المعالجة المؤسسية.

4.3.3 محور المخاطر التنظيمية

يستهدف هذا المحور قياس أثر التنظيم الإداري والهيكل الداخلي الشركة على كفاءة المشتريات والعقود، خصوصًا من حيث وضوح السياسات، المهام، والمرجعيات الإدارية. تم تحليل البيانات باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، إلى جانب اختبار T وقيمة P.

تمتصح الادابة المهاد والصلاحيات للموظف									
رقم	العبارة		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قيمة T	قيمة P	الترتيب		
1	تتم الموافقات على عمليات الشراء ضمن مدة الشراء والعقود		0.71	4.06	21.23	0.0000	1		
3	تعمل الشركة على تحديد المرجعيات لتفادي التداخل في الصلاحيات		0.75	4.00	20.00	0.000	3		
4	ضعف التنظيم الإداري يسبب تأخيرًا في إجراءات الشراء والتعاقد		0.81	3.87	17.15	0.000	4		
5	تأخر اعتماد القرارات الإدارية يؤثر على سير العمل		0.85	3.80	15.29	0.000	5		

الجدول (٤-٤): التحليل الإحصائي لفقرات محور المخاطر التنظيمية

- المتوسط العام للمحور: ٣,٩٧

- الانحراف المعياري العام: ٠,٧٧

تفسير النتائج:

تعكس النتائج أن المشاركين يُقرّون بوجود تنظيم إداري جيد نسبيًا داخل الشركات الخاصة، خاصة فيما يتعلق بتوضيح الصلاحيات والسياسات، وهي نقاط قوة رئيسية تدعم كفاءة العمل. ومع ذلك، فإن تأخر القرارات وضعف التنسيق الإداري ما زالا يشكلان مصدرًا لمخاطر تنظيمية، قد تؤثر سلبيًا على الأداء التنفيذي للعقود والمشتريات إذا لم تُعالج بفاعلية.

4.3.4 محور المخاطر الإجرائية

يركز هذا المحور على مدى تأثير الإجراءات التشغيلية والروتينية المتبعة في عمليات الشراء والعقود، مثل الموافقات، النماذج الموحدة، وتعقيد الإجراءات. تم تحليل فقراته باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، واختبار T للعينات الواحدة مع الدلالة الإحصائية.

					زمنية مناسبة	
2	0.000	20.36	4.04	0.74	تتبع الشركة إجراءات مكتوبة وواضحة لإتمام عمليات الشراء والتعاقد	2
3	0.000	18.46	3.96	0.77	يتم اعتماد نماذج موحدة لتنظيم الإجراءات وتقليل الأخطاء	3
4	0.000	16.78	3.88	0.81	تعقيد الموافقات والمراجعات يطيل دورة تنفيذ المشتريات والعقود	4
5	0.000	14.91	3.76	0.84	توفر الشركة إجراءات بديلة لضمان الاستمرارية في حال الطوارئ	5

الجدول (٥-٤): التحليل الإحصائي لفقرات محور المخاطر الإجرائية

- المتوسط العام للمحور: ٣,٩٥

- الانحراف المعياري العام: ٠,٧٧

تفسير النتائج:

تدل النتائج على أن الإجراءات المعتمدة في عمليات الشراء والعقود تتسم بدرجة عالية من التنظيم والوضوح، خاصة في ما يتعلق بسرعة الموافقات ووجود إجراءات مكتوبة. إلا أن توفر بدائل واضحة لحالات الطوارئ، وتعقيد بعض مراحل المراجعة، يمثلان نقاطاً تحتاج إلى تحسين للحد من المخاطر الإجرائية التي قد تؤثر على كفاءة التنفيذ.

4.3.5 محور كفاءة المشتريات

يركز هذا المحور على تقييم كفاءة أداء إدارة المشتريات من حيث الالتزام بالوقت، جودة المشتريات، ضبط التكاليف، وبناء علاقات استراتيجية مع الموردين. وقد تم تحليل الفقرات الخمس باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، إضافة إلى اختبار T وقيمة P للتحقق من دلالة النتائج.

رقم	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قيمة P	قيمة T	الترتيب
1	تُنفذ طلبات الشراء في الوقت المحدد دون تأخير	0.65	4.24	0.000	27.23	1

رقم	العبرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قيمة P	قيمة T	الترتيب
2	تلتزم الشركة بالمواصفات الفنية والإدارية في المشتريات	0.69	4.17	0.000	24.05	2
3	تُراعى الميزانيات المحددة عند تنفيذ عمليات الشراء	0.74	4.05	0.000	20.36	3
4	الشراء الاستراتيجي يعزز الكفاءة ويقلل التكاليف	0.78	3.97	0.000	18.42	4
5	الاستقرار مع الموردين يحسّن موثوقية وكفاءة الشراء	0.80	3.89	0.000	16.94	5

الجدول (٤-٦): التحليل الإحصائي لفقرات محور كفاءة المشتريات

- المتوسط العام للمحور: ٤,٠٦

- الانحراف المعياري العام: ٠,٧٣

تفسير النتائج:

تعكس النتائج إدراكاً قوياً لدى أفراد العينة بأن إدارة المشتريات تعمل بكفاءة عالية، وخصوصاً من حيث الالتزام الزمني وجودة المشتريات، وهما عنصران حاسمان لضمان استمرارية العمليات التشغيلية دون تأخير. كما تُظهر النتائج إدراكاً جيداً لأهمية الشراء الاستراتيجي وبناء علاقات طويلة المدى مع الموردين، إلا أن هذه الجوانب تحتاج إلى مزيد من التطوير في بعض الشركات لتحقيق كفاءة شاملة ومستدامة.

4.3.6 محور كفاءة العقود

يُقاس من خلال هذا المحور مدى كفاءة إدارة العقود داخل الشركات، من حيث وضوح الصياغة، الالتزام بالتنفيذ، المتابعة، القيمة المضافة، وأرشفة العقود. تم تحليل الفقرات باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، إضافة إلى اختبار T وقيمة P.

رقم	العبرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قيمة T	قيمة P	الترتيب
-----	--------	-------------------	-----------------	--------	--------	---------

رقم	العبرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قيمة T	قيمة P	الترتيب
1	تُعد العقود بصيغة واضحة تقلل الحاجة للتعديلات	0.68	4.19	24.72	0.000	1
2	تلتزم الأطراف بتنفيذ العقود وفق الجداول الزمنية المتفق عليها	0.70	4.11	22.55	0.000	2
3	تتم متابعة تنفيذ العقود لضمان الالتزام الكامل	0.73	4.03	20.17	0.000	3
4	تسهم العقود في تحقيق قيمة مضافة من خلال وضوح التنفيذ	0.76	3.94	18.23	0.000	4
5	وجود نظام فعال لأرشفة العقود يسهل الرجوع إليها	0.81	3.86	16.21	0.000	5

الجدول (٤-٧): التحليل الإحصائي لفقرات محور كفاءة العقود

- المتوسط العام للمحور: ٤,٠٣

- الانحراف المعياري العام: ٠,٧٤

تفسير النتائج:

تشير النتائج إلى وجود كفاءة ملحوظة في إدارة العقود داخل شركات القطاع الخاص، حيث تحظى عناصر مثل وضوح الصياغة والالتزام الزمني بأعلى درجات الموافقة. كما أن عملية متابعة التنفيذ تعتبر مقبولة بشكل عام. في حين أن بعض الجوانب مثل أرشفة العقود وتحقيق القيمة التشغيلية ما زالت تحتاج إلى تعزيز أكبر من حيث التطبيق والتوثيق الإلكتروني المستدام.

4.4 الاختبارات القبلية لصدق وثبات أداة الدراسة

قبل الشروع في اختبار فرضيات الدراسة، كان من الضروري التحقق من الخصائص السيكومترية للاستبانة (الصدق والثبات)، وذلك لضمان أن الأداة المستخدمة تقيس فعليًا ما وُضعت من أجله، وأن نتائجها موثوقة علميًا.

4.4.1 صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity)

تم قياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال استخراج معامل الارتباط (Pearson) بين كل فقرة من فقرات المحور وبين مجموع الدرجة الكلية للمحور نفسه.

وقد أظهرت النتائج أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى ٠,٠١، مما يشير إلى صدق جيد للاتساق الداخلي بين الفقرات

4.4.2 اختبار الثبات (Reliability)

لقياس ثبات الاستبانة، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لجميع محاور الدراسة.

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المخاطر البشرية	٦	٠,٨٢
المخاطر التقنية	5	٠,٧٩
المخاطر التنظيمية	5	0.84
المخاطر الإجرائية	6	٨١0.
كفاءة المشتريات والعقود	٨	0.89
المجمل الكلي للاستبانة	30	0.90

الجدول (٤-٨): معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور الدراسة

تفسير النتائج:

- جميع القيم تجاوزت الحد المقبول علميًا (0.70) مما يدل على أن الأداة ذات ثبات مرتفع.
- القيمة الكلية (٠,٩٠) تؤكد أن الاستبانة موثوقة ويمكن الاعتماد عليها في قياس أثر إدارة المخاطر التشغيلية على كفاءة المشتريات والعقود.

4.5 اختبار فرضيات الدراسة

في هذا الجزء، تم اختبار الفرضيات الفرعية والرئيسية باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس أثر كل بُعد من أبعاد المخاطر التشغيلية على كفاءة المشتريات والعقود. وقد تم الاعتماد على:

- معامل الارتباط R: لقياس قوة العلاقة.
- معامل التحديد R²: لقياس نسبة التغير المفسّر.
- قيمة F: لاختبار معنوية النموذج.
- قيمة Sig. (P-value): لبيان الدلالة الإحصائية.
- قيمة β (Beta): لتحديد اتجاه وقوة التأثير.

الفرضية الفرعية الأولى:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المخاطر البشرية وكفاءة المشتريات والعقود".

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة F	β (Beta)	Sig. (P)	التفسير
0.512	0.262	48.21	0.512	0.000	دالة إحصائية

تفسير النتيجة:

تشير هذه النتائج إلى وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين المخاطر البشرية وكفاءة المشتريات والعقود، حيث تفسر هذه المخاطر 26.2% من التغيرات في الكفاءة، وهو تأثير متوسط ومهم.

الفرضية الفرعية الثانية:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المخاطر التقنية وكفاءة المشتريات والعقود".

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة F	التفسير	β (Beta)	Sig. (P)
0.476	0.227	42.03	دالة إحصائية	0.476	0.000

تفسير النتيجة:

المخاطر التقنية تفسر نحو 22.7% من التباين في كفاءة المشتريات والعقود، وهي علاقة متوسطة القوة وإيجابية ودالة إحصائية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المخاطر التنظيمية وكفاءة المشتريات والعقود".

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة F	β (Beta)	Sig. (P)	التفسير
0.439	0.193	36.12	0.439	0.000	دالة إحصائية

تفسير النتيجة:

توجد علاقة إيجابية ومتوسطة القوة بين التنظيم الإداري وكفاءة العقود، بنسبة تفسير تبلغ 19.3%.

الفرضية الفرعية الرابعة:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المخاطر الإجرائية وكفاءة المشتريات والعقود".

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة F	β (Beta)	Sig. (P)	التفسير
--------------------	-------------------------	--------	----------------	----------	---------

التفسير	Sig. (P)	β (Beta)	قيمة F	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)
دالة إحصائية	0.000	0.461	39.17	0.213	0.461

تفسير النتيجة:

تؤثر المخاطر الإجرائية بنسبة 21.3% على كفاءة المشتريات والعقود، وهي علاقة إيجابية دالة إحصائية.

الفرضية الرئيسة:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر التشغيلية بجميع أبعادها وكفاءة المشتريات والعقود".

التفسير العام	Sig. (P)	قيمة F	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)
دالة إحصائية وقوية	0.000	73.84	0.376	0.613

تفسير النتيجة:

تشير النتائج إلى أن إدارة المخاطر التشغيلية بجميع أبعادها تفسر 37.6% من التغير في كفاءة المشتريات والعقود، وهي نسبة مهمة ودالة إحصائية، مما يدعم الفرضية الرئيسة للدراسة.

4.6 خاتمة

تناول هذا الفصل تحليل البيانات التي جمعت من عينة الدراسة المكونة من (٢٥٠) مشاركاً من العاملين في إدارات المشتريات والعقود وإدارة المخاطر في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. وقد تم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية وصفية واستدلالية، بهدف اختبار فرضيات الدراسة والتحقق من علاقات التأثير بين أبعاد المخاطر التشغيلية وكفاءة المشتريات والعقود.

بدأ الفصل بالتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات، والذي أظهر أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، مما أتاح استخدام الاختبارات البارامترية المناسبة. تلا ذلك تحليل وصفي شامل لجميع محاور الاستبيان الستة، أرفق بكل محور جدول يتضمن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقيم P و T، مما مكن من تقييم مستوى إدراك العينة للمتغيرات محل الدراسة.

كما تم التحقق من الصدق والثبات لأداة الدراسة، حيث أظهرت النتائج أن الاستبانة تتمتع بصدق اتساق داخلي مرتفع وثبات جيد وفقاً لمعامل ألفا كرونباخ، بما يعزز من مصداقية النتائج.

أما في ما يخص اختبار الفرضيات، فقد أظهرت النتائج وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين كل من أبعاد المخاطر التشغيلية (البشرية، التقنية، التنظيمية، الإجرائية) وكفاءة المشتريات والعقود، بدرجات متفاوتة

من القوة. كما أكدت الفرضية الرئيسة أن إدارة المخاطر التشغيلية بشكل عام تؤثر بشكل إيجابي وملحوظ على كفاءة المشتريات والعقود، وهو ما يدعم الأطر النظرية التي بُنيت عليها الدراسة. وبناءً على هذه النتائج، يمكن الانتقال إلى الفصل الخامس، الذي سيتناول مناقشة النتائج وتفسيرها في ضوء الدراسات السابقة والأطر النظرية، إضافة إلى تقديم التوصيات والمقترحات البحثية المستقبلية.

الفصل الخامس: تفسير النتائج والتوصيات

5.1 تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى تفسير نتائج الدراسة الإحصائية التي تم الحصول عليها في الفصل الرابع، وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، من أجل تقديم فهم علمي معمق للعلاقة بين إدارة المخاطر التشغيلية وكفاءة المشتريات والعقود. كما يطرح الفصل مجموعة من التوصيات العملية والمقترحات البحثية المستقبلية التي تستند إلى نتائج التحليل وتخدم واقع بيئة العمل في القطاع الخاص السعودي.

5.2 تفسير النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة الوصفية

أظهرت نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة أن استجابات أفراد العينة نحو محاور إدارة المخاطر التشغيلية وكفاءة المشتريات والعقود جاءت بمستوى مرتفع، وهو ما يعكس إدراكًا واعيًا لدى العاملين في القطاع الخاص بأهمية هذه الوظائف الحيوية.

أولاً: إدارة المخاطر التشغيلية

أظهرت المتوسطات الحسابية لبُعد إدارة المخاطر التشغيلية، بجميع مكوناته (البشرية، التقنية، التنظيمية، الإجرائية)، أنها تتراوح بين (٣,٧٨) و(٤,١٢)، مما يدل على وجود ممارسات ملموسة في إدارة المخاطر داخل الشركات المستهدفة.

ويُفسّر هذا الوعي المتقدم بالآتي:

- إدراك المنظمات لأهمية التنبّه للمخاطر المحتملة في بيئة العمل المتغيرة.
- وجود أنظمة داخلية وإجراءات فعلية للحد من الآثار السلبية للمخاطر.
- امتلاك الكوادر الإدارية لمهارات مهنية في التعامل مع سيناريوهات الخطر.

ثانياً: كفاءة المشتريات والعقود

بلغ المتوسط العام لكفاءة المشتريات والعقود (٣,٩٣)، وهو ما يشير إلى مستوى كفاءة مرتفع حسب مقياس ليكرت. وتوزعت الكفاءة بشكل متوازن بين أبعاد:

- الجودة والالتزام: كانت الأعلى بين الأبعاد، مما يعكس وجود ضوابط تنظيمية واضحة.

- **السرعة والتكلفة:** كانت جيدة لكنها أقل نسبيًا، وهو ما قد يرتبط ببعض التحديات الإجرائية أو التقنية.

ويُعزى هذا المستوى من الكفاءة إلى:

- تنامي الدور الرقابي والتنظيمي داخل إدارات الشراء والعقود.
- إدخال تحسينات تقنية وتدريب الكوادر البشرية بما يتماشى مع التحول المؤسسي نحو رؤية ٢٠٣٠.
- وجود ارتباط بين أداء المشتريات ورضا الإدارات العليا، مما يعزز الاهتمام بقياس الأداء بدقة.

5.3 تفسير نتائج اختبار فرضيات الدراسة

اعتمدت الدراسة في اختبار فرضياتها على تحليل الانحدار والارتباط لتحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية (المخاطر البشرية، التقنية، التنظيمية، الإجرائية) وبين كفاءة المشتريات والعقود. وقد أظهرت النتائج دلالات إحصائية مهمة توضح التأثير المباشر لكل بُعد من أبعاد المخاطر على الكفاءة.

أولاً: الفرضية الرئيسية

أثبتت النتائج وجود علاقة طردية قوية ودالة إحصائية، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.641$ ، ومعامل التحديد $R^2 = 0.411$. وهذا يعني أن إدارة المخاطر التشغيلية تفسّر حوالي ٤١,١% من التغيرات في كفاءة المشتريات والعقود. يدل ذلك على أن المؤسسات التي تطبق ممارسات فعّالة في إدارة المخاطر التشغيلية تمتلك قدرة أعلى على تحقيق الكفاءة في الأداء التشغيلي.

ثانياً: الفرضيات الفرعية

- **الفرضية الأولى (المخاطر البشرية):**

كانت العلاقة $R = 0.512$ دالة، ما يشير إلى أن الجوانب البشرية في المخاطر (كالإهمال أو ضعف المهارات أو مقاومة التغيير) لها تأثير مباشر على كفاءة العمليات.

- **الفرضية الثانية (المخاطر التقنية):**

$R = 0.478$ ، وهي علاقة متوسطة، تعكس أن خلل الأنظمة أو ضعف البنية التحتية التقنية قد ينعكس سلبيًا على سرعة التوريد أو الالتزام بالعقود.

- **الفرضية الثالثة (المخاطر التنظيمية):**

$R = 0.434$ ، مما يشير إلى أثر واضح للأنظمة الداخلية واللوائح الإدارية في دعم أو تعطيل الكفاءة التشغيلية.

- **الفرضية الرابعة (المخاطر الإجرائية):**

$R = 0.496$ ، وهذا يعكس أهمية وضوح وتبسيط الإجراءات التشغيلية وتأثيرها على الكفاءة.

جميع الفرضيات كانت مقبولة إحصائيًا، مما يعزز من صدقية نموذج الدراسة ويوضح أن كل بُعد من أبعاد المخاطر التشغيلية له دور ملموس في التأثير على الكفاءة المؤسسية.

5.4 مقارنة نتائج الدراسة بالدراسات السابقة

تتقاطع نتائج هذه الدراسة بشكل كبير مع عدد من الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين إدارة المخاطر التشغيلية وكفاءة الأداء المؤسسي، سواء من حيث التأثير المباشر أو غير المباشر على وظائف الشراء والعقود، أو من حيث تعزيز الجودة وتقليل التكاليف.

- حماد (2009) أكد على أن إدارة المخاطر تساهم في تعزيز الرقابة الداخلية، وهو ما يتوافق مع نتائج هذه الدراسة التي أظهرت تأثير المخاطر التنظيمية على الالتزام وجودة تنفيذ العقود.
- Power (2005) أوضح أن تحسين الأداء المالي يرتبط بفعالية إدارة المخاطر التشغيلية، مما يدعم نتيجة هذه الدراسة التي كشفت عن علاقة طردية بين كفاءة المشتريات وتقليل أثر المخاطر البشرية والإجرائية.
- Hopkin (2018) أشار إلى أن استخدام أدوات ذكاء الأعمال في تقييم المخاطر يساهم في خفض التكاليف التشغيلية، وهو ما اتضح في نتائج الدراسة من خلال تأثير المخاطر التقنية على عنصري السرعة والتكلفة في كفاءة المشتريات.
- Walker & Jones (2017) توصلوا إلى أن تقييم المخاطر التشغيلية بشكل منهجي يؤدي إلى رفع كفاءة سلسلة الإمداد، وهو ما يتوافق مع النتائج التي أظهرت أن جميع أبعاد المخاطر لها ارتباط دال إحصائيًا بالكفاءة.
- Carter & Baines (2020) أوضحوا أن إدارة مخاطر العقود تؤثر إيجابًا على أداء الموردين والتوريد، وهو ما يعكسه ارتباط المخاطر الإجرائية بفعالية تنفيذ العقود في هذه الدراسة.
- Alanzi (2021) سلط الضوء على أهمية تطبيق النظام القانوني للمشتريات والعقود في المملكة، مبيّنًا أن غياب التطبيق السليم يزيد من المخاطر التنظيمية، وهو ما يعزز تفسيرات نتائج الدراسة الحالية.

- **عبد الله ومحمود (2020)** أكدوا على أن تطبيق إدارة المخاطر التشغيلية يرفع جودة الأداء ويقلل الأخطاء، وهو ما يرتبط بنتائج هذه الدراسة التي أظهرت ارتفاعاً في التقييمات الخاصة بجودة المشتريات والالتزام المؤسسي.
- وأخيراً، **Thomas (2019)** توصل إلى أن المؤسسات التي تطبق إدارة مخاطر فعالة تكون أكثر التزاماً وتنظيماً، وهو ما يتطابق مع نتائج الدراسة التي أوضحت أثراً واضحاً للمخاطر التنظيمية على عنصر الالتزام.

النتيجة العامة:

كل هذه الدراسات تدعم نتائج هذه الدراسة من حيث أهمية إدارة المخاطر التشغيلية كأداة استراتيجية لتحسين كفاءة المشتريات والعقود، خصوصاً في بيئة ديناميكية كبيئة القطاع الخاص السعودي.

5.5 التوصيات

استناداً إلى نتائج الدراسة وتحليل الفرضيات، تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تساهم في تعزيز كفاءة المشتريات والعقود من خلال تطوير آليات إدارة المخاطر التشغيلية داخل شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية:

أولاً: توصيات تتعلق بإدارة المخاطر التشغيلية

١. تعزيز وعي الموظفين بالمخاطر البشرية من خلال التدريب المستمر وبرامج التوعية بالتصرفات غير المقصودة، وسلوكيات التقصير والإهمال في بيئة العمل.
٢. الاستثمار في البنية التحتية التقنية لتقليل المخاطر المرتبطة بالأنظمة الإلكترونية، وضمان استمرارية التشغيل وتقليل الأعطال المفاجئة.
٣. مراجعة السياسات والإجراءات التنظيمية بشكل دوري، للتأكد من فعاليتها وملاءمتها للتغيرات في البيئة التشغيلية والتشريعية.
٤. تبسيط الإجراءات الإدارية والتشغيلية داخل إدارات المشتريات والعقود لتقليل الأخطاء الإجرائية وتسريع دورة العمليات.

ثانياً: توصيات تتعلق بكفاءة المشتريات والعقود

١. إنشاء وحدة خاصة لتقييم المخاطر التشغيلية داخل إدارة المشتريات تتولى تحليل التحديات المحتملة وتقديم تقارير دورية للإدارة العليا.
٢. اعتماد مؤشرات أداء KPIs واضحة لقياس عناصر الكفاءة الأربعة (السرعة، الجودة، التكلفة، الالتزام) وربطها مباشرة بتقارير إدارة المخاطر.

٣. التحول نحو الأتمتة والرقمنة في إدارة العقود لتقليل الاعتماد على العمل اليدوي وتحسين كفاءة المتابعة والرقابة.

٤. تعزيز التكامل بين إدارات المخاطر والمشتريات لضمان أن تكون سياسات التعاقد والشراء مبنية على تقييمات واقعية للمخاطر.

ثالثاً: توصيات لصانعي القرار والممارسين

١. تشجيع ثقافة الإبلاغ عن المخاطر دون مساءلة، لبناء بيئة شفافة تدعم تحسين الأداء.
٢. ربط الحوافز والترقيات بفعالية إدارة المخاطر وكفاءة العمليات لتشجيع السلوك التنظيمي الإيجابي.
٣. الاستفادة من تجارب المؤسسات العالمية الرائدة في دمج إدارة المخاطر ضمن العمليات التشغيلية اليومية.

Abstract

This study aimed to analyze the impact of operational risk management on the efficiency of procurement and contracting in private sector companies in the Kingdom of Saudi Arabia. This comes in light of the growing challenges facing the business environment, which require enhanced control and operational efficiency practices. The study adopted the descriptive-analytical methodology, where the descriptive aspect was used to establish the theoretical framework, while the analytical aspect was applied to test the research hypotheses empirically.

A structured questionnaire was developed covering six key dimensions representing operational risks (human, technical, organizational, procedural), in addition to two axes for measuring procurement and contracting efficiency. The questionnaire was distributed to a stratified random sample of (250) employees working in procurement, contracting, and risk management departments within private sector organizations.

The statistical analysis showed that the data followed a normal distribution, allowing the use of t-tests and simple linear regression to analyze the relationships between variables. The findings revealed a statistically significant relationship between operational risk management and the efficiency of procurement and contracting. Effective risk management was found to reduce operational errors and improve performance quality, timeliness, and cost efficiency.

The study recommended strengthening operational risk management practices within procurement and contracting departments, adopting integrated technological systems, developing human competencies, and documenting procedures to ensure sustainable and efficient performance amidst the dynamic Saudi business landscape.

Keywords: Operational Risk Management, Procurement Efficiency, Contracting Efficiency, Private Sector, Saudi Arabia.

المراجع

المراجع العربية

١. العقيلي، بدر بن صالح. (٢٠١٨). إدارة المخاطر: المفاهيم والتطبيقات. الرياض: مكتبة العبيكان.
٢. الشويرف، أحمد. (٢٠٢١). "أثر إدارة المخاطر التشغيلية في الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على القطاع الخاص في السعودية"، المجلة العربية للإدارة، ٤١(٣)، ٩٥-١١٨.
٣. الحوامدة، يوسف. (٢٠٢٣). "ممارسات إدارة المخاطر وأثرها على الأداء الاستراتيجي: دراسة على القطاع الخاص في الأردن"، مجلة العلوم الإدارية والمالية، ٦(١)، ٤٥-٦٢.
٤. <https://web.awqaf.gov.sa/sites/default/files/2023>
٥. الأكاديمية البريطانية للتدريب والتطوير. (د.ت). مفهوم إدارة المخاطر التشغيلية وأثرها على كفاءة العمل المؤسسي.
٦. حماد، ص. ر. (٢٠٠٩). أثر إدارة المخاطر التشغيلية على البيئة الرقابية والتدقيق الداخلي. موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي.
٧. لطيفة، عبدلي. (٢٠١٢). دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة: مؤسسة الاسمنت ومشتقاته SCIS سعيدة. مذكرة لنيل درجة الماجستير. جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.
٨. أحمد، روضة عادل طالبة شمعة رانية عبد المنعم محمود، وحمودة، منى أحمد محمد. (٢٠٢٣) تأثير
٩. الأداء الاستراتيجي لمنتحي المعرفة على السلوك الابتكاري للعاملين، مجلة البحوث المالية والتجارية،
١٠. الباز، حسام. (٢٠٢٠). إدارة سلسلة التوريد وأثرها في تحسين كفاءة المشتريات في المنظمات. المجلة المصرية للدراسات التجارية، ٤٤(١)، ٨٥-١٠٤.
١١. الحربي، عبد الله بن محمد. (٢٠٢١). إدارة العقود الحكومية في ضوء التحول الرقمي: دراسة تحليلية. مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، السعودية.
١٢. الزهراني، نايف. (٢٠١٩). التحول المؤسسي في القطاع الخاص وفق رؤية المملكة ٢٠٣٠: تحديات ومخاطر. مجلة آفاق الاقتصاد، جامعة الملك سعود.
١٣. السلمي، أحمد. (٢٠٢٢). دور الرقابة الداخلية في الحد من المخاطر التشغيلية في بيئة الأعمال السعودية. المجلة السعودية للمحاسبة والإدارة، ١٧(٢)، ١٠٢-١٢٣.

١٦. الفقيه، إبراهيم. (٢٠٢٣). أثر استخدام التقنيات الرقمية في رفع كفاءة العقود في الشركات الخاصة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الملك عبد العزيز.

17. المراجع الأجنبية.

18. COSO. (2004). Enterprise Risk Management – Integrated Framework. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
19. Lam, J. (2014). Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls (2nd ed.). Wiley
20. Alshihri, S., Al-Gahtani, K., & Almohsen, A. (2022). Risk Factors That Lead to Time and Cost Overruns of Building Projects in Saudi Arabia. Buildings, 12(7), 902.
21. Alqahtani, F. K., et al. (2024). Evaluation of insurance policies in the Saudi Arabian construction contracts. Heliyon, 10(11), e31841.
22. Al-Gahtani, K. S., et al. (2024). The Impact of Dynamic Risk Interdependencies on the Saudi Precast Concrete Industry. Buildings, 14(4), 875.
23. <https://www.ibm.com/sa-ar/topics/operational-risk>
24. Van Weele, A. (2018). Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice. Cengage Learning.
25. Basel Committee on Banking Supervision. (2006). International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: A Revised Framework (Basel II). Bank for International Settlements.
26. •COSO. (2017). Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
27. •Hopkin, P. (2020). Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management (6th ed.). Kogan Page.
28. •ISO. (2018). ISO 31000:2018 Risk Management – Guidelines. International Organization for Standardization.

29. IBM. (2024, May 23). What is operational risk? Retrieved from <https://www.ibm.com/think/topics/operational-risk>
30. Purdy, G. (2021). *Risk Governance: Applying Good Governance to Risk Management*. Routledge.
31. Spedding, L., & Rose, R. (2008). *Business Risk Management: A Practical Guide to Protecting Your Business*. Butterworth-Heinemann.
32. Power, M. (2007). *Organized Uncertainty: Designing a World of Risk Management*. Oxford University Press.
33. Hillson, D. (2016). *The Risk Management Handbook: A Practical Guide to Managing the Multiple Dimensions of Risk*. Kogan Page.
34. Basel Committee on Banking Supervision. (2021). *Principles for the Sound Management of Operational Risk*. Bank for International Settlements.
35. Hopkin, P. (2022). *Fundamentals of Risk Management (6th ed.)*. Kogan Page.
36. Basel Committee on Banking Supervision. (2006). *International convergence of capital measurement and capital standards: A revised framework (Comprehensive version)*. Bank for International Settlements.
<https://www.bis.org/publ/bcbs128.htm>
37. Basel Committee on Banking Supervision. (2011). *Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems (Revised version)*. Bank for International Settlements.
<https://www.bis.org/publ/bcbs189.htm>
38. Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. Wiley.
39. Zsidisin, G. A., & Ritchie, B. (2009). *Supply Chain Risk: A Handbook of Assessment, Management, and Performance*. Springer.
40. Manuj, I., & Mentzer, J. T. (2008). Global supply chain risk management strategies. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(3), 192–223.

41. Tang, C. S. (2006). Perspectives in supply chain risk management. *International Journal of Production Economics*, 103(2), 451–488.
42. Christopher, M., & Peck, H. (2004). Building the resilient supply chain. *The International Journal of Logistics Management*, 15(2), 1–14.
43. OECD. (2014). *Risk Management and Corporate Governance*. OECD Publishing.
44. <https://www.oecd.org/daf/ca/risk-management.htm>
45. Rausand, M. (2011). *Risk Assessment: Theory, Methods, and Applications*. Wiley.

الملاحق

استبيان حول تقييم أثر إدارة المخاطر التشغيلية على كفاءة المشتريات والعقود بالتطبيق على شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية

أقوم الآن بإعداد دراسة علمية بعنوان:
"أثر إدارة المخاطر التشغيلية على كفاءة المشتريات والعقود"
وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة المخاطر. لذا أرجو التكرم بالإجابة على جميع فقرات الاستبانة، والتعبير عن رأيك بكل صراحة وحرية.
علمًا بأن جميع الإجابات ستبقى سرية تمامًا ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

مع خالص الشكر والتقدير،
الباحثة/ سارة المحمدي

أولاً: البيانات العامة

١. الجنس

☐ ذكر

☐ أنثى

٢. العمر

☐ 20 - 30 سنة

☐ 31 - 39 سنة

☐ 40 - 49 سنة

☐ 50 سنة فأكثر

٣. المؤهل العلمي

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

٤. سنوات الخبرة في مجال المشتريات والعقود

☐ أقل من ٥ سنوات

☐ من ٥ إلى ١٠ سنوات

☐ من ١٠ إلى ١٥ سنة

☐ أكثر من ١٥ سنة

ثانيًا: محاور الاستبيان

الرجاء تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية باستخدام المقياس الخماسي:
(أوافق بشدة - أوافق - محايد - لا أوافق - لا أوافق بشدة)

(A) المخاطر البشرية

١. يؤدي ضعف التدريب والتأهيل الوظيفي إلى زيادة احتمالية الأخطاء التشغيلية.
٢. تؤدي الأخطاء البشرية إلى تأخير أو خلل في تنفيذ العقود أو إتمام عمليات الشراء.

٣. يؤثر الالتزام الفردي بالإجراءات التشغيلية على دقة تنفيذ عمليات الشراء والعقود.
٤. تلتزم الإدارة بتوثيق الأخطاء التشغيلية وتحليل أسبابها للحد من تكرارها.
٥. يؤثر نقص الكفاءات في إدارة المشتريات والعقود على جودة تنفيذ المهام.

(B) المخاطر التقنية

١. تعتمد الشركة على أنظمة إلكترونية داعمة لإدارة المشتريات والعقود.
٢. تؤثر الأعطال التقنية على سير عمليات الشراء والتعاقد.
٣. تحرص الشركة على تحديث الأنظمة التقنية بشكل دوري لمواكبة التغييرات التشغيلية.
٤. ضعف التكامل بين الأنظمة التقنية يسبب تأخيرًا في تنفيذ الإجراءات.
٥. نقص الدعم الفني أو الاستجابة التقنية عند حدوث أعطال يؤثر سلبيًا على استمرارية عمليات الشراء والعقود.

(C) المخاطر التنظيمية

١. توضح الإدارة المهام والصلاحيات لموظفي إدارة المشتريات والعقود.
٢. تعمل الشركة على تحديد المرجعيات الإدارية لتفادي التداخل في الصلاحيات بين الإدارات المعنية.
٣. تتبع الشركة سياسات أو تعليمات واضحة لتنظيم عمليات الشراء والعقود.
٤. ضعف التنظيم الإداري بين الإدارات المعنية يسبب تأخيرًا في إنجاز إجراءات الشراء والتعاقد.
٥. تأخر اعتماد القرارات الإدارية المتعلقة بالشراء والعقود يؤثر على سير العمل.

(D) المخاطر الإجرائية

١. تتم الموافقات على عمليات الشراء ضمن مدة زمنية مناسبة للمتطلبات التشغيلية.
٢. يتم اعتماد نماذج موحدة عند إعداد العقود لتنظيم الإجراءات وتقليل الأخطاء التشغيلية.
٣. تتبع الشركة إجراءات مكتوبة وواضحة لإتمام عمليات الشراء والتعاقد.
٤. تعقيد الموافقات والمراجعات يؤدي إلى إطالة دورة تنفيذ المشتريات أو العقود.
٥. توفر الشركة إجراءات بديلة تضمن استمرار عمليات الشراء والعقود في حال حدوث أعطال أو تأخير مفاجئ.

(A) كفاءة المشتريات

١. تحرص الشركة على تنفيذ طلبات الشراء في الوقت المحدد دون تأخير يؤثر على العمليات.
٢. تلتزم الشركة باعتماد مشتريات مطابقة للمواصفات الفنية والإدارية المطلوبة.
٣. تُراعي الشركة الميزانيات المحددة عند تنفيذ عمليات الشراء وتفاذي التجاوزات المالية.
٤. يُسهم الشراء الاستراتيجي في تعزيز كفاءة المشتريات من خلال تقليل التكاليف وتخفيف المخاطر وبناء علاقات مع الموردين.
٥. الاستقرار في العلاقات مع الموردين يسهم في تحسين موثوقية وكفاءة عمليات الشراء.

(B) كفاءة العقود

١. تقوم الشركة بإعداد العقود بصيغة واضحة ومفصلة تقلل الحاجة للتعديلات والتفسيرات.
٢. تلتزم الأطراف المتعاقدة بتنفيذ العقود وفق الجداول الزمنية المتفق عليها.
٣. تحرص الإدارة على متابعة تنفيذ العقود بانتظام لضمان الالتزام بكافة البنود التعاقدية.
٤. تُسهم العقود المنفذة في تحقيق قيمة مضافة للأداء التشغيلي من خلال وضوح الالتزامات وجودة التنفيذ.
٥. وجود نظام فعال لأرشفة العقود يساعد على الحفاظ عليها وسهولة الوصول إليها عند الحاجة.

Midocean University

College of Management



Department/ Major in Risk Management

**The Impact of Operational Risk Management on the
Efficiency of Procurement and Contracts: An Analytical
Study on Private Sector Companies in the Kingdom of Saudi
Arabia**

**Prepared by the Student/
Sarah Khalid Al-Mohammadi
(243002277)**

**Supervised/
Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan
Dr. Fayez Jarad**

2025