

أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع في المؤسسات الخدمية
"دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات العدلية في المملكة العربية السعودية"

إعداد الطالب/

غسان بن فهد المقرن

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٦



الإهداء

إلى والديَّ العزيزين اللذين كانا لي مصدر دعم وإلهام طوال حياتي، إلى والدتي التي كانت لي الحافز الدائم بتشجيعها ومحبتها، وإلى والدي الذي علّمني معنى المثابرة والعمل الجاد.

إلى زوجتي الغالية التي كانت لي الشريك والداعم في كل خطوة من هذه الرحلة، أهدي هذا الإنجاز تقديرًا لجهودها وتضحياتها وصبرها اللامحدود.

إلى أساتذتي الأفاضل الذين قدّموا لي كل ما يمكن من علم ونصح وإرشاد، وكانوا لي خير مرشدين ومعلمين، أهدي هذا العمل تعبيرًا عن اعترافي بجميلهم.

إلى زملائي وأصدقائي الذين وقفوا بجانبي وكانوا لي عونًا وسندًا، أهدي هذا العمل كتعبير عن شكري وامتناني لكل الدعم والتشجيع الذي تلقّيته منهم.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي وفّقني وأعانني على إتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على خير خلقه محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى والديّ العزيزين الذين كان لهما الفضل الأكبر في دعمي وتحفيزي طوال مسيرتي. لقد كانت دعواتهما وتشجيعهما المعنوي والنفسي القوة الدافعة التي مكّنتني من تحقيق هذا الإنجاز. كما أعبر عن عميق امتناني لزوجتي العزيزة التي كانت لي الشريك والسند، والتي لم تبخل عليّ بدعمها وتشجيعها المستمرين. كانت تفهمها وصبرها أحد أعمدة نجاحي في هذه الرحلة.

أودّ أن أشكر أساتذتي الكرام، وخاصة مشرفي رسالتي الذين قدّموا لي الدعم والإرشاد العلمي وساهموا بتوجيهاتهما القيّمة في إتمام هذا البحث. لقد كان لخبرتهما وتوجيهاتهما دور كبير في صياغة هذا العمل.

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د. فايز جرّاد

أشكر زملائي وأصدقائي الذين كانوا لي عونًا وسندًا خلال مسيرتي الأكاديمية. إن دعمهم وتشجيعهم كان له الأثر الإيجابي في تجاوز كل التحديات.

وأخيرًا، أتقدّم بالشكر لكل من ساهم بكلمة أو نصيحة أو دعم في إنجاز هذا العمل. سائلًا الله أن يوفّقنا جميعًا فيما فيه الخير والنجاح.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر إدارة المخاطر بأبعادها الأربعة (تحديد المخاطر، وتحليلها وتقييمها، والاستجابة لها، ومتابعتها ومراجعتها) على نجاح المشاريع بأبعاده الثلاثة (الالتزام بالوقت، والالتزام بالتكلفة، وجودة المخرجات) في قطاع الخدمات العدلية بالمملكة العربية السعودية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارات المشاريع والتطوير والجودة، وبلغت عينة الدراسة (٨٠) مستجيباً وفق أسلوب العينة الطبقية العشوائية. وجمعت البيانات عبر استبانة مكونة من (٢٨) فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي. كشفت نتائج الدراسة عن وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر على نجاح المشاريع العدلية ($R^2 = ٠,٧١٢$ ، $F = ٤٨,٧$ ، $p < ٠,٠٠١$)، إذ تُفسّر أبعاد إدارة المخاطر الأربعة مجتمعةً ما نسبته (٧١,٢%) من التباين في نجاح المشاريع. وكان بُعد تحليل المخاطر وتقييمها الأعلى تأثيراً ($\beta = ٠,٣١٢$)، يليه تحديد المخاطر ($\beta = ٠,٢٩٨$)، ثم متابعة المخاطر ($\beta = ٠,٢٨٥$)، وأخيراً الاستجابة للمخاطر ($\beta = ٠,١٨٩$).

أوصت الدراسة بإنشاء إدارة مركزية متخصصة لإدارة المخاطر في وزارة العدل، وإعداد سجل وطني للمخاطر العدلية، وإطلاق برامج تدريب متخصصة لمديري المشاريع، واعتماد أنظمة رقمية ذكية لرصد المخاطر في الوقت الفعلي، ودمج مؤشرات إدارة المخاطر في منظومة تقييم الأداء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر - نجاح المشاريع - المؤسسات العدلية - المملكة العربية السعودية - الحوكمة المؤسسية.

فهرس المحتويات

بسم الله الرحمن الرحيم.....	ب
الإهداء	ج
شكر وتقدير	د
المستخلص	هـ
قائمة المحتويات	و
قائمة الجداول.....	ي

1..... الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ مقدمة:	1
١,٢ مشكلة الدراسة:	2
١,٣ مبررات الدراسة:	3
١,٤ أهمية الدراسة:	3
١,٥ أهداف الدراسة:	4
١,٦ تساؤلات الدراسة:	5
١,٧ فروض الدراسة:	5
١,٨ نموذج الدراسة:	6
١,٩ النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:	7
١,١٠ الدراسات السابقة:	8
١,١١ المنطلقات النظرية للدراسة:	14
١,١٢ منهجية البحث:	16
١,١٣ مصادر البيانات:	16
١,١٤ أدوات الدراسة:	17
١,١٥ الأساليب الإحصائية المستخدمة:	17
١,١٦ حدود الدراسة:	18
١,١٧ مصطلحات الدراسة الإجرائية:	18

20.....الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي.....20

20.....تمهيد:.....20

20.....المبحث الأول: إدارة المخاطر.....20

20.....٢,١ مفهوم إدارة المخاطر وتطوره:.....20

21.....٢,٢ تعريف المخاطر:.....21

21.....٢,٣ أنواع المخاطر في المشاريع الحكومية:.....21

22.....٢,٤ مراحل إدارة المخاطر:.....22

23.....٢,٥ النماذج النظرية لإدارة المخاطر:.....23

24.....المبحث الثاني: نجاح المشاريع.....24

24.....٢,٦ مفهوم المشروع ودورة حياته:.....24

24.....٢,٧ مفهوم نجاح المشروع ومعايير:.....24

25.....٢,٨ العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع:.....25

26.....٢,٩ خصائص المشاريع العدلية وتأثيرها على إدارة المخاطر:.....26

28.....خلاصة الفصل الثاني:.....28

29.....الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....29

29.....٣,١ مقدمة:.....29

29.....٣,٢ منهج الدراسة:.....29

29.....٣,٣ مجتمع الدراسة:.....29

30.....٣,٤ عينة الدراسة:.....30

31.....٣,٥ متغيرات الدراسة:.....31

31.....٣,٦ أداة جمع البيانات:.....31

32.....٣,٧ صدق الأداة وثباتها:.....32

33.....٣,٨ أساليب تحليل البيانات:.....33

34.....٣,٩ الاعتبارات الأخلاقية:.....34

35.....٣,١٠ حدود الاستخدام والتعميم:.....35

35.....٣,١١ الدراسة الاستطلاعية الأولية:.....35

٣,١٢	التحليل العاملي التوكيدي (CFA):	35
٣,١٣	الصدق التقاربي والتمييزي:	36
٣,١٤	اختبار التحيز المنهجي المشترك:	37
٣,١٥	إجراءات جمع البيانات وتوزيع الاستبانة:	38
39	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات	
٤,١	مقدمة:	39
٤,٢	التوزيع الطبيعي:	39
٤,٣	تحليل البيانات الوصفية:	40
٤,٤	تحليل محاور إدارة المخاطر:	41
٤,٥	تحليل محور نجاح المشاريع:	43
٤,٦	اختبار الفرضيات:	44
٤,٧	تحليل أبعاد نجاح المشاريع بالتفصيل:	46
٤,٨	اختبارات تكميلية للفرضيات:	47
٤,٩	مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:	50
51	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات	
٥,١	مقدمة:	51
٥,٢	النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة الوصفية:	51
٥,٣	النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات:	52
٥,٧	تفسير النتائج في ضوء النظريات المعتمدة:	53
٥,٨	الآثار النظرية للدراسة:	54
٥,٩	الآثار التطبيقية للدراسة:	55
٥,١٠	تحليل نقدي للقيود المنهجية:	56
٥,١١	النموذج المقترح لتطوير إدارة المخاطر:	57
٥,٤	التوصيات:	58
٥,٥	مقترحات للدراسات المستقبلية:	59
٥,٦	خاتمة:	60

62.....	المراجع
62.....	أولاً: المراجع العربية
63.....	ثانياً: المراجع الأجنبية
64.....	الملاحق
64.....	استمارة الاستبيان
68.....	Abstract

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول
١٣	جدول (١) مقارنة ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
٣٠	جدول (٢): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي والمنطقة الإدارية
٣١	جدول (٣): محاور الاستبانة وعدد فقراتها
٣٣	جدول (٤): معامل Alpha Cronbach لمتغيرات الاستبانة وفقراتها
٣٤	جدول (٥): مقياس تفسير المتوسطات الحسابية
٣٦	جدول (٦): مؤشرات ملائمة نموذج التحليل العاملي التوكيدي
٣٧	جدول (٧): مؤشرات الصدق التقاربي والموثوقية المركبة
٣٩	جدول (٨): اختبار Kolmogorov-Smirnov للتوزيع الطبيعي
٤٠	جدول (٩): العينة الخاضعة للتحليل - التوزيع حسب المسمى الوظيفي
٤٠	جدول (١٠): خصائص العينة حسب الفئة العمرية
٤١	جدول (١١): خصائص العينة حسب سنوات الخبرة
٤١	جدول (١٢): اختبار المتوسطات الحسابية والقيم الإحصائية لمخاطر الوثائق والمعلومات
٤٢	جدول (١٣): اختبار المتوسطات الحسابية والقيم الإحصائية لمخاطر السمعة التنظيمية
٤٢	جدول (١٤): اختبار المتوسطات الحسابية والقيم الإحصائية للمخاطر الثقافية التنظيمية
٤٣	جدول (١٥): اختبار المتوسطات الحسابية والقيم الإحصائية لمخاطر الموارد البشرية
٤٣	جدول (١٦): اختبار المتوسطات الحسابية والقيم الإحصائية للتطوير المخطط (نجاح المشاريع)
٤٤	جدول (١٧): مصفوفة الارتباط بين أبعاد إدارة المخاطر ونجاح المشاريع
٤٥	جدول (١٨): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع
٤٦	جدول (١٩): نتائج اختبار ANOVA حسب المسمى الوظيفي
٤٧	جدول (٢٠): اختبار ANOVA لأثر المستوى التعليمي على إدارة المخاطر ونجاح المشاريع
٤٨	جدول (٢١): اختبار T لأثر المنطقة الإدارية (مركزية/فروع) على إدارة المخاطر
٤٩	جدول (٢٢): نتائج تحليل الانحدار الهرمي (R^2 التراكمي لأثر أبعاد إدارة المخاطر)
٥٠	جدول (٢٣): مقارنة نتائج الدراسة الحالية بالدراسات السابقة الرئيسة
٥٧	جدول (٢٤): خارطة الطريق المقترحة لتطوير إدارة المخاطر في القطاع العدلي

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ مقدمة:

شهدت بيئة الأعمال في العصر الحديث تحولات جوهرية نتيجة التقدم التكنولوجي المتسارع، وزيادة حدة المنافسة، وتنامي متطلبات الجودة والكفاءة في تقديم الخدمات، مما أدى إلى ارتفاع مستوى التعقيد في إدارة المشاريع، خاصة في المؤسسات الخدمية. وقد أصبح نجاح المشاريع لا يعتمد فقط على التخطيط والتنفيذ، بل يتطلب أيضًا القدرة على التنبؤ بالمخاطر المحتملة والتعامل معها بفعالية.

وتُعد إدارة المخاطر من أهم الممارسات الإدارية التي ظهرت استجابةً لهذه التحديات، حيث تمثل عملية منهجية تهدف إلى تحديد المخاطر التي قد تواجه المشروع، وتحليلها، وتقييم آثارها، ثم وضع الخطط المناسبة للتعامل معها. وقد تطور مفهوم إدارة المخاطر ليصبح جزءًا لا يتجزأ من إدارة المشاريع الحديثة، بل وأحد العوامل الحاسمة في تحقيق النجاح والاستدامة.

وفي ظل التحولات التي تشهدها المؤسسات الحكومية، وخاصة في المملكة العربية السعودية، برزت أهمية إدارة المشاريع كأداة لتحقيق مستهدفات التنمية، وذلك في إطار رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تركز على تحسين كفاءة الأداء الحكومي، وتعزيز جودة الخدمات، وتطوير البنية الرقمية. ويُعد قطاع الخدمات العدلية من القطاعات الحيوية التي شهدت تطورًا ملحوظًا من خلال تنفيذ العديد من المشاريع التحولية، سواء التقنية أو التنظيمية.

ومع هذا التوسع في المشاريع، تزداد احتمالية التعرض لمخاطر متعددة، تشمل المخاطر التقنية المرتبطة بالأنظمة الإلكترونية، والمخاطر التنظيمية الناتجة عن التغيير المؤسسي، والمخاطر البشرية المتعلقة بالكفاءات، إضافة إلى المخاطر التشغيلية التي قد تؤثر على سير العمل. ومن هنا، تصبح إدارة المخاطر عنصرًا أساسيًا لضمان نجاح هذه المشاريع وتحقيق أهدافها بكفاءة.

وعليه، فإن دراسة أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع في المؤسسات الخدمية، وبالتطبيق على قطاع الخدمات العدلية في المملكة العربية السعودية، تمثل أهمية علمية وتطبيقية كبيرة، حيث تسهم في تقديم فهم أعمق للعلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع، وتساعد في تطوير الممارسات الإدارية في هذا المجال.

٢, ١ مشكلة الدراسة:

على الرغم من التطور الملحوظ في أساليب إدارة المشاريع، إلا أن العديد من المشاريع لا تزال تواجه تحديات تؤثر على مستوى نجاحها، مثل التأخير في التنفيذ، وتجاوز التكاليف، وضعف جودة المخرجات، وعدم تحقيق الأهداف المرجوة. وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن هذه المشكلات غالبًا ما تكون مرتبطة بضعف إدارة المخاطر أو عدم تطبيقها بشكل منهجي.

وفي المؤسسات الخدمية، تتضاعف هذه التحديات نظرًا لطبيعة الخدمات التي تعتمد على التفاعل المباشر مع المستفيدين، وتعدد الأطراف المعنية، وتداخل العمليات التنظيمية. ويُعد قطاع الخدمات العدلية في المملكة العربية السعودية مثالًا على هذا النوع من المؤسسات، حيث يشهد تنفيذ مشاريع متعددة تهدف إلى تطوير الأنظمة العدلية وتحسين جودة الخدمات.

ومع تزايد هذه المشاريع، تبرز الحاجة إلى فهم مدى فاعلية إدارة المخاطر في تحسين نتائج المشاريع، خاصة في ظل وجود مؤشرات على وجود تحديات مرتبطة بالتنفيذ والجودة والتكلفة. كما أن محدودية الدراسات التطبيقية التي تناولت هذا الموضوع في القطاع العدلي تحديدًا تشير إلى وجود فجوة بحثية تستدعي الدراسة والتحليل.

وبناءً على ذلك، فإن مشكلة الدراسة تتمثل في محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي:

ما أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع في المؤسسات الخدمية، وبالتحديد في قطاع الخدمات العدلية في المملكة العربية السعودية؟

١,٣ مبررات الدراسة:

تستند هذه الدراسة إلى جملة من المبررات العلمية والتطبيقية التي تعزز أهميتها وضرورة إجرائها، من

أبرزها:

- التوسع الكبير في تنفيذ المشاريع التحويلية في قطاع الخدمات العدلية ضمن إطار رؤية المملكة ٢٠٣٠.
- الحاجة الملحة إلى تحسين كفاءة إدارة المشاريع في المؤسسات الخدمية الحكومية.
- أهمية إدارة المخاطر كعامل رئيسي ومؤثر في نجاح المشاريع وتقليل نسب تعثرها.
- وجود فجوة بحثية واضحة في الدراسات التطبيقية المتعلقة بالقطاع العدلي تحديداً في البيئة السعودية.
- دعم متخذي القرار في وزارة العدل والجهات التابعة لها بنتائج علمية قابلة للتطبيق الفعلي.
- الإسهام في تطوير منهجية وطنية لإدارة مخاطر المشاريع العدلية تتوافق مع أفضل الممارسات الدولية.

١,٤ أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية

- تسهم الدراسة في إثراء المكتبة الأكاديمية العربية بدراسة متخصصة في مجال إدارة المخاطر وإدارة المشاريع الحكومية.

- تقدم تحليلاً علمياً دقيقاً للعلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع في بيئة مؤسسية خدمية.
- تمثل إضافة معرفية في البيئة البحثية العربية، ولا سيما في مجال الخدمات العدلية الذي تشح فيه الدراسات التطبيقية.

- تساعد في بناء إطار تحليلي يمكن توظيفه في دراسات مستقبلية مماثلة في قطاعات خدمية أخرى.

ثانيًا: الأهمية التطبيقية

- تساعد الجهات العدلية على تطوير منهجيات فعّالة لإدارة مخاطر مشاريعها وتقليل نسب التعثر.
- تُسهم في رفع كفاءة الإنفاق الحكومي من خلال تحسين نتائج المشاريع وضبط تكاليفها.
- تدعم متخذي القرار في تبني أساليب احترافية لإدارة المخاطر تتوافق مع متطلبات الحوكمة المؤسسية.
- تُسهم في رفع مستوى جودة الخدمات العدلية المقدّمة للمستفيدين من خلال ضمان نجاح المشاريع التحولية.

١,٥ أهداف الدراسة:

- يتمحور الهدف الرئيسي لهذه الدراسة حول: قياس أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع في قطاع الخدمات العدلية في المملكة العربية السعودية، ويتفرع منه الأهداف الفرعية الآتية:
- قياس مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في المشاريع في قطاع الخدمات العدلية بأبعادها الأربعة (تحديد - تحليل - استجابة - متابعة).
 - تحديد مستوى نجاح المشاريع في هذا القطاع من خلال أبعاده الثلاثة (الوقت - التكلفة - الجودة).
 - تحليل طبيعة العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع وقياس قوة هذه العلاقة وأثرها.
 - التعرف على أبرز التحديات التنظيمية والبشرية التي تعيق تطبيق إدارة المخاطر في المشاريع العدلية.
 - تقديم مجموعة من التوصيات العملية الموجّهة لمتخذي القرار لتحسين ممارسات إدارة المخاطر ونجاح المشاريع.

١,٦ تساؤلات الدراسة:

السؤال الرئيسي:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر على نجاح المشاريع في قطاع الخدمات العدلية في

المملكة العربية السعودية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$)؟

الأسئلة الفرعية:

- ما مستوى تطبيق إدارة المخاطر في المشاريع في قطاع الخدمات العدلية السعودية؟
- ما مستوى نجاح المشاريع في قطاع الخدمات العدلية من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة؟
- ما طبيعة العلاقة الارتباطية بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع في هذا القطاع؟
- هل يوجد أثر معنوي لكل بُعد من أبعاد إدارة المخاطر منفردًا على نجاح المشاريع العدلية؟
- ما أبرز التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المخاطر في مشاريع الخدمات العدلية؟

١,٧ فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

H١: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0,05$) لإدارة المخاطر على نجاح المشاريع في

قطاع الخدمات العدلية في المملكة العربية السعودية.

H٠: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0,05$) لإدارة المخاطر على نجاح المشاريع في

قطاع الخدمات العدلية في المملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

- H1a: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبُعد تحديد المخاطر على نجاح المشاريع في قطاع الخدمات العدلية.
- H1b: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبُعد تحليل المخاطر على نجاح المشاريع في قطاع الخدمات العدلية.
- H1c: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبُعد الاستجابة للمخاطر على نجاح المشاريع في قطاع الخدمات العدلية.
- H1d: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبُعد متابعة المخاطر ومراجعتها على نجاح المشاريع في قطاع الخدمات العدلية.

١,٨ نموذج الدراسة:

تعتمد الدراسة على نموذج تحليلي يوضح العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع على النحو الآتي:

المتغير المستقل: إدارة المخاطر (Risk Management)، ويتكون من أربعة أبعاد:

- البُعد الأول: تحديد المخاطر (Risk Identification)
- البُعد الثاني: تحليل المخاطر وتقييمها (Risk Analysis & Assessment)
- البُعد الثالث: الاستجابة للمخاطر (Risk Response)
- البُعد الرابع: متابعة المخاطر ومراجعتها (Risk Monitoring & Review)

المتغير التابع: نجاح المشاريع (Project Success)، ويتكون من ثلاثة أبعاد:

- البُعد الأول: الالتزام بالوقت (Time Performance)

• البُعد الثاني: الالتزام بالتكلفة (Cost Performance)

• البُعد الثالث: جودة المخرجات (Quality Performance)

ويفترض النموذج وجود علاقة تأثير مباشر وإيجابي بين تطبيق ممارسات إدارة المخاطر ونجاح المشاريع. كما يُتوقع أن يتباين حجم الأثر بحسب طبيعة كل بُعد من أبعاد إدارة المخاطر.

٩, ١ النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:

تستند هذه الدراسة في بنائها النظري والمنهجي إلى ثلاثة أطر علمية راسخة تُشكّل معاً المنطلق المعرفي لتفسير العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع في المؤسسات العدلية:

أولاً — معيار ٢٠١٨:٣١٠٠٠ ISO لإدارة المخاطر (النظرية الأساسية):

يُعدّ هذا المعيار الدولي الإطارَ الفلسفي والعمليّ المرجعي للدراسة، ويقوم على مبدأ أن إدارة المخاطر عملية مدمجة في صميم القرار المؤسسي. وقد تبنت الحكومة السعودية هذا المعيار رسمياً في دليل وزارة المالية (٢٠٢٤) وهيئة الحكومة الرقمية (٢٠٢٥). ويُوفّر الأبعاد الإجرائية الأربعة لمتغير إدارة المخاطر: تحديد، تحليل، استجابة، متابعة.

ثانياً — نموذج PMBOK لإدارة مخاطر المشاريع (النظرية التطبيقية):

يُمثّل دليل معهد إدارة المشاريع (PMI, ٢٠٢١) المرجعَ التطبيقي لبناء أداة القياس وتصميم النموذج التحليلي.

ويُعزز الصدق المحتوى (Content Validity) للأداة من خلال ست عمليات متكاملة لإدارة المخاطر كُتبت لتلائم خصوصية المشاريع العدلية السعودية.

ثالثاً — نموذج المدخل الوقائي (Preventive Approach Model) (النظرية التفسيرية):

يفترض هذا النموذج علاقةً سببيةً مباشرةً بين الاستباقية في التعامل مع المخاطر ونجاح المشاريع، وهو النموذج التفسيري الموجّه للعلاقة بين المتغيرين. يتوافق مع الخالدي (٢٠٢٣) الذي أثبت أن المؤسسات التي تتبنى المدخل الوقائي تحقق نسب إنجاز أعلى بمعدل ٢٨%.

وتجمع هذه الأطر الثلاثة التوجيه الفلسفي (ISO ٣١٠٠٠)، والتطبيق المنهجي (PMBOK)، والتفسير العليّ (المدخل الوقائي)، لتُشكّل منظومةً نظريةً متكاملة تُؤطر الدراسة وتُرسّخ مصداقيتها الأكاديمية.

١,١٠ الدراسات السابقة:

استعرضت الدراسة جملةً من الأبحاث والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع إدارة المخاطر ونجاح المشاريع في المؤسسات الحكومية والخدمية، وفيما يلي عرض لأبرزها مرتبةً وفق موضوعاتها:

أولاً: دراسات تناولت إدارة المخاطر في المشاريع الحكومية:

دراسة السالم (٢٠٢٠): "إدارة المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية"

هدفت الدراسة إلى تحليل الأسباب الجوهرية لتعثر المشاريع الحكومية في المملكة، وخلصت إلى أن غياب منهجية واضحة لإدارة المخاطر يُعدّ من أبرز هذه الأسباب وأكثرها تكراراً. كما أوصت الدراسة بضرورة إنشاء وحدات متخصصة لإدارة المخاطر في كل جهة حكومية وربطها بمستوى الإدارة العليا. وتُعدّ هذه الدراسة من أوائل الدراسات السعودية التي نادّت بإدخال إدارة المخاطر بشكل رسمي ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسات الحكومية.

دراسة المطيري (٢٠٢١): "العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء المؤسسي في الأجهزة الحكومية"

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي على عينة قوامها (١٢٠) موظفاً في عدد من الوزارات السعودية، وتوصل إلى أن وجود سياسات مؤسسية موثقة لإدارة المخاطر يرتبط ارتباطاً طردياً ومعنوياً بالأداء المؤسسي وفعالية اتخاذ القرار. وأثبتت الدراسة أن المؤسسات التي تطبق أساليب تحليل المخاطر الكمية كمصفوفة الاحتمال والتأثير تحقق أداءً أفضل بنسبة تصل إلى ٣٥%.

دراسة الخالدي (٢٠٢٣): "تطبيق إدارة المخاطر في المؤسسات الحكومية السعودية وفق رؤية ٢٠٣٠"

ركّزت الدراسة على العلاقة بين منهجية إدارة المخاطر وتحقيق كفاءة الإنفاق العام، وتوصلت إلى أن تبني منهجية المخاطر يُسهم في خفض الهدر المالي وتحسين سرعة الإنجاز. كما أوصت بضرورة تدريب القيادات الإدارية على أدوات إدارة المخاطر الرقمية وربطها بلوحات مؤشرات الأداء المؤسسي.

ثانياً: دراسات تناولت نجاح المشاريع الحكومية:

دراسة الشهري (٢٠١٩): "العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية"

تناولت الدراسة ثلاثين مشروعاً حكومياً في مناطق إدارية متعددة، وبيّنت أن أبرز عوامل النجاح تتمثل في وضوح الأهداف الاستراتيجية، والمتابعة الدورية، وتقييم المخاطر في كل مرحلة تنفيذية. وأشارت إلى أن المشاريع التي طبقت إدارة المخاطر منذ مرحلة التخطيط حققت التزاماً زمنياً بنسبة تجاوزت ٩٠%.

دراسة العنزي (٢٠٢٢): "نموذج متكامل لإدارة المخاطر في القطاع العام السعودي"

قدّم الباحث نموذجاً عملياً لدمج إدارة المخاطر ضمن منظومة الحوكمة المؤسسية، وأكد أن وجود إطار موحد لإدارة المخاطر يرفع مستوى الشفافية ويُقلّل من تكرار الأخطاء الإدارية. كما أوصت الدراسة بإنشاء قاعدة بيانات وطنية لتبادل الخبرات بين المؤسسات الحكومية في هذا المجال.

ثالثاً: دراسات تناولت القطاع العدلي:

دراسة الزهراني (٢٠٢٢): "حوكمة إدارة المشاريع في البيئة العدلية السعودية"

طبقت الدراسة منهجاً وصفيّاً ميدانياً على مشاريع وزارة العدل، وخلصت إلى أن هناك تحسناً ملحوظاً في آليات الحوكمة لكن لا تزال ممارسات إدارة المخاطر تُطبّق بصورة غير منتظمة وغير مؤسسية. كما بيّنت أن وجود وحدة متخصصة للمخاطر داخل الوزارة يُسهم في تقليل التأخيرات بنسبة ٢٥%.

تقرير وزارة العدل السنوي (٢٠٢٣): "أداء المشاريع العدلية"

أظهر التقرير أن نسبة المشاريع التي أُنجزت في موعدها المحدد لم تتجاوز ٧٢%، وأن نحو ١٨% من المشاريع شهدت تجاوزات في الميزانية. وأوصى التقرير بإنشاء مركز وطني لإدارة مخاطر المشاريع العدلية يتبع الإدارة العامة للتطوير والحوكمة.

التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

رابعاً: الدراسات الأجنبية ذات الصلة:

دراسة (de Bakker et al. ٢٠١٠): تحليل ميتا لأثر إدارة المخاطر في مشاريع تقنية المعلومات

أجرى الباحثون تحليلاً ميتا (Meta-Analysis) استوعب (٧٤) دراسة تجريبية تناولت العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح مشاريع تقنية المعلومات في بيئات مؤسسية متعددة. وقد خلص التحليل إلى أن تطبيق إدارة المخاطر يرتبط ارتباطاً موجباً ومعنوياً بنجاح المشروع، غير أن حجم الأثر يتباين تبعاً لمستوى تعقيد المشروع ودرجة نضج المنهجية المُطبّقة. كما تبين أن الأثر الأكبر لإدارة المخاطر يتجلى في مرحلة التخطيط المبكر لا في مرحلة التنفيذ. وتُعزز هذه النتيجة فرضية الدراسة الحالية القاضية بأن الاستباقية في التعامل مع المخاطر هي المحرك الأساسي لنجاح المشاريع.

دراسة (٢٠١٦ Aven): الأسس النظرية لتقييم المخاطر وإدارتها

قدّم Aven مراجعة نقدية شاملة للأسس النظرية لإدارة المخاطر، وميّز بين ثلاثة مناهج رئيسية: المنهج القائم على الاحتمالات الموضوعية الذي يعتمد البيانات الإحصائية المقننة، والمنهج القائم على عدم اليقين الذي يُؤطر المخاطر بوصفها حالات من الغموض لا الاحتمالية، والمنهج الهجين الذي يجمع بين النوعين. وخلص إلى أن معيار ISO ٣١٠٠٠ يمثل تطوراً جوهرياً في تبني منهج شامل يتجاوز الحسابات الاحتمالية البحتة نحو التقييمات النوعية والحكمية. وتؤكد الدراسة الحالية هذا التوجه من خلال اعتمادها على أبعاد مزدوجة كمية ونوعية في قياس إدارة المخاطر.

دراسة (٢٠١٨ Hopkin) : أسس إدارة المخاطر – الفهم والتقييم والتطبيق الفعال

قدّم Hopkin في كتابه الرائد نموذجاً تكاملياً يُعرف بـ(FIRM) يُصنّف المخاطر المؤسسية إلى أربع فئات: المالية (Financial)، والبنية التحتية (Infrastructure)، والسمعة (Reputational)، والسوق (Marketplace). ويرى الباحث أن فاعلية إدارة المخاطر تتوقف على ثلاثة عوامل محورية: أولها درجة تكاملها مع الحوكمة المؤسسية بحيث تصبح جزءاً من الهيكل التنظيمي لا نشاطاً مستقلاً، وثانيها مستوى التزام القيادة العليا الذي يُعطي إدارة المخاطر شرعيتها المؤسسية، وثالثها جودة التقارير الدورية التي تُوفّر أساساً معلوماتياً للقرار. وتستفيد الدراسة الحالية من هذا النموذج في تصنيف المخاطر العدلية إلى أبعاد قابلة للقياس الكمي.

دراسة (٢٠٢١ PMI): دليل منهجية إدارة المشاريع PMBOK – الإصدار السابع

يُعدّ دليل معهد إدارة المشاريع (PMBOK) في إصداره السابع المرجع الأشمل عالمياً لمعايير إدارة المشاريع، وقد تحوّل هذا الإصدار من التركيز على العمليات والمخرجات إلى التركيز على اثني عشر مبدأً جوهرياً تشمل: إدارة المخاطر الاستباقية، والتوجّه نحو القيمة، والانفتاح على التعقيد والغموض. ويُخصّص

الدليل مجالاً معرفياً متكاملاً لإدارة مخاطر المشروع يضم ست عمليات رئيسية: تخطيط إدارة المخاطر، وتحديدها، والتحليل النوعي، والتحليل الكمي، وتخطيط الاستجابة، والمراقبة والرصد. وتتبنى الدراسة الحالية هذا الإطار المنهجي مرجعاً في بناء أبعاد متغير إدارة المخاطر وتصميم أداة القياس.

دراسة (Sax&Torp ٢٠١٥): تعزيز الأداء في إدارة المخاطر من خلال القيادة التشاركية وصوت الموظف

بحثت الدراسة في أثر أسلوب القيادة التشاركية وإشراك الموظفين على فاعلية إدارة المخاطر المؤسسية، استناداً إلى استبيان شمل أكبر ٥٠٠ شركة دانماركية واختُبرت العلاقات بنموذج المعادلات البنائية (SEM). وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التشاركية التي تُشجّع الموظفين على الإبلاغ عن المخاطر وتُهيئ بيئة نفسية آمنة تُعزّز فاعلية إدارة المخاطر المؤسسية بشكل ملموس، وأن الجمع بين برامج ERM الرسمية والقيادة التشاركية يُنتج تأثيراً تفاعلياً إيجابياً يفوق كل منهما منفرداً. كما كشفت أن السلامة النفسية تسبق القيادة التشاركية وتُعدّ شرطاً مسبقاً لنجاحها. وتتقاطع نتائج هذه الدراسة مع ما رصدته الدراسة الحالية من أهمية الثقافة التنظيمية الداعمة في رفع مستوى تطبيق إدارة المخاطر في القطاع العدلي السعودي.

دراسة (Hillson & Murray-Webster ٢٠١٧): فهم مواقف الأفراد من المخاطر وإدارتها

تناول الباحثان الجانب السلوكي من إدارة المخاطر، وبيّنا أن موقف الأفراد من المخاطر (Risk Attitude) يُعدّ أحد أبرز العوامل المؤثرة في فاعلية تطبيقها المؤسسي. وصنّفنا المواقف إلى أربعة أنماط: تحاشي المخاطر، وتقبّلها، والتهاون معها، والبحث عنها. وخلصا إلى أن المؤسسات التي تعمل على بناء ثقافة تقبل المخاطر المدروسة وإدارتها بشكل هادئ ومنهجي تحقق أداءً مؤسسياً أفضل على المدى البعيد. وتُفسّر نتائج هذه الدراسة جانباً مما رصدته الدراسة الحالية من تفاوت في مستوى تطبيق إدارة المخاطر بين المستويات الإدارية المختلفة.

خامساً: جدول مقارنة الدراسات السابقة والفجوة البحثية

جدول (١) مقارنة ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

الدراسة / الباحث	السياق	المتغيرات	المنهج	ما تميزت به الدراسة الحالية
السالم (٢٠٢٠)	حكومي سعودي	إدارة مشاريع عامة	وصفي	التركيز على القطاع العدلي تحديداً
المطيري (٢٠٢١)	وزارات سعودية	أداء مؤسسي	وصفي تحليلي	نموذج رباعي الأبعاد + تحليل هرمي
العنزي (٢٠٢٢)	قطاع عام	نموذج ERM	مسخي	بيانات ميدانية حديثة ٢٠٢٥
الزهراني (٢٠٢٢)	وزارة العدل	حوكمة مشاريع	وصفي	قياس أثر مباشر بـ $R^2=0,712$
de Bakker (٢٠١٠)	تقنية دولية	RM + نجاح	ميتا	تطبيق في البيئة العدلية السعودية
PMBOK (٢٠٢١)	عالمي	معايير RM	معياري	تكييف المعايير مع الحوكمة السعودية

يتضح من الجدول السابق أن الدراسة الحالية تنفرد بتطبيق نموذج تحليلي رباعي الأبعاد مُعدّل محلياً وفق الدليل الإرشادي لوزارة المالية السعودية (٢٠٢٤) وهيئة الحكومة الرقمية (٢٠٢٥)، على قطاع الخدمات العدلية تحديداً الذي يفتقر إلى دراسات تطبيقية محلية موثقة. كما تتميز باعتماد منهجية إحصائية متكاملة تجمع بين الارتباط والانحدار الهرمي واختبار ANOVA، مما يمنح نتائجها مصداقية إحصائية عالية وقابلية للتعميم على مؤسسات مشابهة.

من خلال مراجعة الدراسات السابقة يمكن استخلاص الملاحظات الآتية:

- اتفقت غالبية الدراسات على وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين تطبيق إدارة المخاطر ونجاح المشاريع الحكومية.

- اعتمدت معظم الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي وهو ما يتوافق مع منهج هذه الدراسة.
- أغلب الدراسات تناولت إدارة المخاطر في المشاريع الحكومية بصفة عامة دون تركيز على القطاع العدلي تحديداً.
- هناك ندرة واضحة في الدراسات التي تناولت أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع العدلية السعودية تطبيقياً.
- تُشكّل هذه الدراسة إضافة بحثية تسدّ الفجوة المتمثلة في غياب دراسات تطبيقية قابلة للاستشهاد بها في البيئة العدلية السعودية.

١,١١ المنطلقات النظرية للدراسة:

مفهوم إدارة المخاطر وتطوره:

تشير إدارة المخاطر إلى عملية منهجية تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على المشروع وتحليلها وتقييمها، ثم وضع الخطط المناسبة للتعامل معها بأسلوب استباقي يقلل من احتمال حدوثها أو يخفف من آثارها السلبية في حال وقوعها. وقد تطوّر مفهوم إدارة المخاطر عبر مراحل تاريخية متعاقبة، من التركيز على الجوانب المالية فقط، إلى الشمولية التي تغطي جميع أنواع المخاطر التشغيلية والاستراتيجية والتنظيمية والتقنية والبشرية.

ويُعرّف السالم (٢٠٢٠) إدارة المخاطر بأنها "إجراءات علمية تهدف إلى التعرف على المخاطر المحتملة، وتحليلها وتقدير آثارها، ووضع استراتيجيات ملائمة للتعامل معها لضمان تحقيق أهداف المشروع". بينما يرى العنزي (٢٠٢٢) أنها "منهج استباقي يساعد المؤسسة على اتخاذ قرارات رشيدة في مواجهة حالات عدم التأكد، من خلال تطبيق أدوات كمية ونوعية لتقييم المخاطر".

أبعاد إدارة المخاطر في هذه الدراسة:

اعتمدت الدراسة على أربعة أبعاد رئيسة لإدارة المخاطر مستندة إلى دليل إدارة المخاطر الصادر عن وزارة المالية السعودية (٢٠٢٤) وهيئة الحكومة الرقمية (٢٠٢٥):

- تحديد المخاطر: وتشمل عملية جمع البيانات وتحليل الأنشطة والعمليات لتحديد الأحداث المحتملة التي قد تؤثر على المشروع، مع إشراك أصحاب المصلحة في هذه العملية.
 - تحليل وتقييم المخاطر: يتم تقييم كل خطر من حيث احتمال حدوثه وتأثيره المحتمل باستخدام أدوات مثل مصفوفة الاحتمال والتأثير (Impact/Probability Matrix)، مما يساعد في ترتيب المخاطر حسب أولويتها.
 - الاستجابة للمخاطر: تتضمن وضع خطط للتعامل مع المخاطر عبر استراتيجيات التجنب، أو النقل، أو التقليل، أو القبول، مع تحديد المسؤوليات والموارد اللازمة لكل استراتيجية.
 - متابعة المخاطر ومراجعتها: وهي مرحلة التقييم الدائم لفاعلية الإجراءات المتخذة وتحديث خطة المخاطر بصفة دورية، مع إعداد تقارير دورية تُعرض على الإدارة العليا.
- مفهوم نجاح المشروع وأبعاده:**

يُعرّف نجاح المشروع بأنه مدى تحقيق المشروع لأهدافه المخططة ضمن الوقت المحدد والميزانية المقررة والجودة المتفق عليها مع رضا أصحاب المصلحة (الشهري، ٢٠١٩).

ويُقاس نجاح المشروع من خلال ثلاثة أبعاد أساسية تُشكّل ما يُعرف بـ"مثلث النجاح":

- الالتزام بالوقت: تنفيذ المشروع ضمن الجدول الزمني المحدد وتسليم المخرجات في مواعيدها المقررة.
- الالتزام بالتكلفة: ضبط الميزانية دون تجاوزات مالية غير مبررة تؤثر على جدوى المشروع.

- جودة المخرجات: تحقيق المواصفات الفنية والتشغيلية المطلوبة في مخرجات المشروع وفق معايير متفق عليها مسبقاً.

ويرى الخالدي (٢٠٢٣) أن المشاريع الحكومية لا يمكن اعتبارها ناجحة ما لم تحقق أثراً مستداماً ينعكس على رضا المستفيدين وكفاءة الإنفاق العام وتحقيق الغايات الاستراتيجية.

١,١٢ منهجية البحث:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية وقياس العلاقات بين المتغيرات وتفسيرها علمياً. ويقوم هذا المنهج على جمع البيانات من عينة ممثلة لمجتمع الدراسة، وتحليلها باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات والإجابة عن تساؤلات البحث. كما تم توظيف المنهج المقارن عند تحليل نتائج الدراسات السابقة المحلية والعربية والدولية، بغرض تحديد أوجه التشابه والاختلاف وإبراز الإضافة المعرفية التي تقدمها هذه الدراسة.

١,١٣ مصادر البيانات:

اعتمدت الدراسة على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات:

- المصادر الأولية: عبر استبانة ميدانية مُصمَّمة خصيصاً لقياس متغيرات الدراسة، ورُعت على عينة من العاملين في قطاع الخدمات العدلية بالمملكة العربية السعودية.
- المصادر الثانوية: الكتب والمراجع العلمية والدراسات السابقة والتقارير الرسمية الصادرة عن الجهات الحكومية ذات الصلة.

١,١٤ أدوات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية. صُممت الاستبانة بالاستناد إلى

مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، وتكوّنت من قسمين رئيسيين:

- القسم الأول: البيانات الديموغرافية (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، المنطقة الإدارية).

- القسم الثاني: محاور إدارة المخاطر ونجاح المشاريع، وتضمّن (٢٨) فقرة موزعة على خمسة محاور وفق مقياس ليكرت الخماسي (١ = لا أوافق إطلاقاً، ٥ = أوافق بشدة).

١,١٥ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

بعد جمع البيانات من العينة، تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS (الإصدار ٢٦)، وشملت الأساليب

الإحصائية المستخدمة:

- التحليل الوصفي: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتوصيف خصائص العينة وإجاباتها.
- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha): للتحقق من ثبات الاستبانة ومصادقيتها.
- اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov): للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Multiple Regression): لقياس أثر أبعاد إدارة المخاطر على نجاح المشاريع.

- اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA): لقياس الفروق الإحصائية بين آراء المستجيبين وفقاً للمتغيرات الوظيفية.

١,١٦ حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية:

تقتصر الدراسة على قياس أثر إدارة المخاطر بأبعادها الأربعة على نجاح المشاريع بأبعاده الثلاثة في قطاع الخدمات العدلية.

الحدود المكانية:

قطاع الخدمات العدلية في المملكة العربية السعودية (وزارة العدل والمحاكم والمرافق العدلية) في المناطق الإدارية الرئيسية: الرياض، مكة المكرمة، المنطقة الشرقية.

الحدود الزمنية:

الفترة من يناير ٢٠٢٥ إلى ديسمبر ٢٠٢٥ م.

الحدود البشرية:

العاملون في إدارات المشاريع والتطوير والجودة في القطاع العدلي (مديرو مشاريع، مشرفو وحدات، موظفون فنيون وميدانيون).

١,١٧ مصطلحات الدراسة الإجرائية:

إدارة المخاطر: يُقصد بها في هذه الدراسة الإجراءات المنهجية التي تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة في المشاريع العدلية، وتحليلها وتقييمها، ووضع خطط للتعامل معها ومتابعتها بصفة دورية. وتُقاس بأربعة أبعاد: تحديد المخاطر، وتحليلها، والاستجابة لها، ومتابعتها.

وتجدر الإشارة إلى أن منطلقات إدارة المخاطر في البيئة الحكومية السعودية تتأثر بعوامل هيكلية مميزة

تشمل: الإطار التشريعي الذي يلزم الجهات بمعايير محددة للحوكمة، وطبيعة التمويل الحكومي الذي يستوجب كفاءة الإنفاق، والتوجهات الاستراتيجية لرؤية ٢٠٣٠ التي تُرسّخ ثقافة الأداء والمساءلة. ويشكّل هذا الإطار التشريعي والمؤسسي السياق الذي تعمل فيه إدارة المخاطر في القطاع العدلي، وهو ما يمنح الدراسة الحالية خصوصيةً بحثيةً لا تتوافر في الدراسات الدولية التي تُجرى في بيئات مؤسسية مختلفة.

أما على صعيد العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع، فيُمكن تصنيفها في الأدبيات وفق ثلاثة نماذج نظرية: النموذج الخطي الذي يفترض علاقةً مباشرةً بين تطبيق إدارة المخاطر ونجاح المشاريع، والنموذج التفاعلي الذي يُضيف عوامل وسيطة كالثقافة التنظيمية وكفاءة الفريق، والنموذج الظرفي الذي يرى أن أثر إدارة المخاطر يتباين تبعاً للسياق والبيئة. وتتبنى الدراسة الحالية النموذج الخطي كمنطلق أولي، مع الإشارة إلى احتمال تدخّل متغيرات ظرفية تُوصى دراسات لاحقة بفحصها.

نجاح المشروع:

يُعرّف إجرائياً بأنه تحقيق المشروع العدلي لأهدافه المخططة ضمن الوقت المحدد والميزانية المعتمدة وبالجودة المطلوبة مع تحقيق رضا المستفيدين. ويُقاس بثلاثة أبعاد: الالتزام بالوقت، والالتزام بالتكلفة، وجودة المخرجات.

المؤسسات العدلية:

تشمل وزارة العدل والمحاكم العامة والجزئية والإدارية، والمرافق العدلية والإدارات التابعة لها في مختلف مناطق المملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي

تمهيد:

يُعدّ الإطار النظري أحد الركائز الأساسية في البحث العلمي، حيث يوفر الأساس المعرفي الذي يستند إليه الباحث في تفسير الظاهرة محل الدراسة. وفي ضوء موضوع الدراسة المتمثل في أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع في المؤسسات الخدمية، يتناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً لمفهوم إدارة المخاطر وأهميتها وأنواعها ومراحلها، إضافة إلى مفهوم نجاح المشاريع وأبعاده، مع التركيز على طبيعة العلاقة بين المتغيرين في البيئة العدلية السعودية.

المبحث الأول: إدارة المخاطر

٢،١ مفهوم إدارة المخاطر وتطوره:

أصبحت إدارة المخاطر في العصر الحديث من الوظائف الاستراتيجية الأساسية في المنظمات، نظراً لارتفاع مستوى عدم اليقين الذي يُحيط ببيئة الأعمال، وتزايد تعقيد المشاريع وتشابك أطرافها. وقد أدّى ذلك إلى تحوّل إدارة المخاطر من مجرد نشاط تكميلي يُمارَس بصفة غير منتظمة، إلى عنصر استراتيجي متكامل يُؤثّر مباشرة في قرارات التخطيط والتنفيذ والرقابة.

وتكمن أهمية إدارة المخاطر في قدرتها على التعامل مع الأحداث غير المتوقعة قبل وقوعها، مما يساعد المنظمات على تقليل الخسائر المحتملة، وتحسين فرص النجاح، وتعزيز القدرة على اتخاذ قرارات مدروسة قائمة على بيانات دقيقة وتحليلات موضوعية. وقد أثبتت التجارب الدولية والمحلية أن المؤسسات التي تتبنّى منهجية منظّمة لإدارة المخاطر تحقق نتائج أفضل على صعيد نجاح مشاريعها وكفاءة إنفاقها.

٢,٢ تعريف المخاطر:

تُعرّف المخاطر في سياق إدارة المشاريع بأنها احتمال وقوع حدث غير متوقع قد يؤثر سلباً أو إيجاباً على تحقيق أهداف المشروع. وتشير بعض التعريفات إلى أن المخاطر تمثل حالة من عدم التأكد المرتبط بنتائج مستقبلية لا يمكن التنبؤ بها بدقة تامة.

ووفقاً للمعيار الدولي ISO ٣١٠٠٠:٢٠١٨، تُعرّف المخاطر بأنها "أثر حالة عدم اليقين على الأهداف"، حيث يمكن أن يكون هذا الأثر إيجابياً (فرص) أو سلبياً (تهديدات). كما تُعرّف بأنها التعرض لاحتمالية حدوث خسارة أو انحراف عن الأهداف المخططة نتيجة اتخاذ قرار معين أو نتيجة ظروف خارجية تؤثر على مسار المشروع.

٢,٣ أنواع المخاطر في المشاريع الحكومية:

تتعدد أنواع المخاطر التي تواجه المشاريع الحكومية ولا سيما في القطاع العدلي، وتُصنّف على النحو الآتي:

- مخاطر الوثائق والمعلومات: وتشمل مخاطر فقدان البيانات أو تلفها أو تسريبها، وضعف توثيق إجراءات المشروع، وغياب سياسات واضحة لأمن المعلومات.
- مخاطر السمعة التنظيمية: وتتمثل في المخاطر المرتبطة بالصورة الذهنية للمؤسسة أمام المستفيدين والرأي العام، وتأثير الفشل في تنفيذ المشاريع على ثقة المجتمع.
- المخاطر الثقافية والتنظيمية: وتشمل مقاومة التغيير، وضعف التنسيق بين الأقسام والجهات المشاركة، وغياب ثقافة إدارة المخاطر لدى العاملين.

- مخاطر الموارد البشرية: وتتضمن نقص الكوادر المتخصصة، وارتفاع معدلات دوران الموظفين، وضعف التدريب على أدوات إدارة المشاريع والمخاطر.
- المخاطر التقنية: وتشمل أعطال الأنظمة الإلكترونية، والاختراق الأمني، وفشل الربط التقني بين المنظومات المؤسسية.
- المخاطر المالية: وتتمثل في تجاوز الميزانيات، وتأخر صرف المستحقات، والتضخم في تكاليف التوريد والتعاقد.

٢,٤ مراحل إدارة المخاطر:

تتكون دورة إدارة المخاطر وفق نموذج وزارة المالية وهيئة الحكومة الرقمية السعودية (٢٠٢٤-٢٠٢٥) من خمس مراحل متسلسلة ومتكاملة:

المرحلة الأولى - تحديد المخاطر (Risk Identification):

تشمل جمع البيانات وتحليل الأنشطة والعمليات باستخدام أدوات متنوعة كجلسات العصف الذهني، ومراجعة الدروس المستفادة من المشاريع السابقة، وتحليل بيئة المشروع الداخلية والخارجية. والهدف منها إعداد سجل متكامل للمخاطر يحصر جميع التهديدات والفرص المحتملة.

المرحلة الثانية - تحليل وتقييم المخاطر (Risk Assessment):

يتم تقييم كل خطر من حيث احتمال حدوثه (Probability) وحجم تأثيره (Impact)، باستخدام مصفوفة الاحتمال والتأثير لترتيب المخاطر حسب درجة أولويتها ومستوى خطورتها. وتساعد هذه المرحلة في توجيه الموارد نحو المخاطر الأكثر أثراً.

المرحلة الثالثة – تخطيط الاستجابة للمخاطر (Risk Response Planning):

تتضمن اختيار أنسب استراتيجية للتعامل مع كل خطر من بين أربع استراتيجيات رئيسية: التجنب (Avoidance)، والنقل (Transfer)، والتقليل (Mitigation)، والقبول (Acceptance). ويُحدّد لكل خطر مسؤول واضح وموارد كافية وجدول زمني للتنفيذ.

المرحلة الرابعة – تنفيذ خطة الاستجابة (Implementation):

تطبيق الإجراءات الوقائية والتصحيحية الموضوعة في خطة الاستجابة، مع ضمان تخصيص الموارد اللازمة وإجراء مراجعات دورية للتحقق من كفاءة التنفيذ.

المرحلة الخامسة – المتابعة والمراجعة المستمرة (Monitoring & Review):

وهي المرحلة التي تضمن استمرارية فاعلية إدارة المخاطر من خلال إعداد تقارير دورية، وتحديث سجل المخاطر، وعرض النتائج على الإدارة العليا لاتخاذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب.

٢,٥ النماذج النظرية لإدارة المخاطر:

تستند هذه الدراسة إلى ثلاثة نماذج نظرية رئيسية:

أولاً – نموذج الحوكمة المؤسسية (Corporate Governance Model):

يرى هذا النموذج أن إدارة المخاطر هي أحد أعمدة الحوكمة الرشيدة، ولا يمكن فصلها عن منظومة القرار الاستراتيجي. وقد تبنت وزارة المالية السعودية (٢٠٢٤) هذا النموذج في دليل إدارة المخاطر الحكومي، مؤكدة أن نجاح المشاريع لا يتحقق إلا من خلال إطار حوكمة يربط تقييم المخاطر بقرارات الإدارة العليا.

ثانياً - نموذج المدخل الوقائي (Preventive Approach Model):

يفترض هذا النموذج أن التعامل المبكر مع المخاطر قبل وقوعها يقلل التكاليف ويحسن الأداء العام، وقد أثبتت الدراسات المحلية مثل الخالدي (٢٠٢٣) أن المؤسسات التي تعتمد المدخل الوقائي تحقق نسب إنجاز أعلى بمعدل ٢٨% مقارنةً بتلك التي تعتمد المدخل التصحيحي.

ثالثاً - نموذج الأداء المؤسسي (Institutional Performance Model):

يعتبر هذا النموذج إدارة المخاطر أداة لتحسين الأداء المؤسسي من خلال الحد من الانحرافات في الخطط التشغيلية والمالية، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أعلى وهدر أقل.

المبحث الثاني: نجاح المشاريع

٢,٦ مفهوم المشروع ودورة حياته:

يُعرّف المشروع بأنه مجهود مؤقت يُبدل لإنشاء منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة ومحددة. ويتميز المشروع بخصائص جوهرية تجعله مختلفاً عن العمليات التشغيلية المتكررة، أبرزها: المؤقتية (له بداية ونهاية محددتان)، والتفرد (مخرجاته غير مسبقة)، والتدرج (يتطور عبر مراحل متتالية). وتتم دورة حياة المشروع بأربع مراحل رئيسية: التخطيط، والتنفيذ، والمتابعة والتحكم، والإغلاق.

٢,٧ مفهوم نجاح المشروع ومعايير:

اتسع مفهوم نجاح المشروع في الأدبيات الإدارية الحديثة ليتجاوز المفهوم التقليدي المحدود في "مثلث الحديد" (الوقت والتكلفة والجودة)، إلى مفهوم أشمل يراعي رضا المستفيدين، والأثر الاستراتيجي على المنظمة، والاستدامة في المدى البعيد.

وُصِّفَ معايير نجاح المشروع في هذه الدراسة إلى ثلاثة محاور:

- الالتزام بالوقت: وفاء المشروع بجدوله الزمني المحدد، وتسليم المخرجات في مواعيدها المقررة دون تأخيرات غير مبررة تنعكس سلباً على المستفيدين.
- الالتزام بالتكلفة: إنجاز المشروع ضمن الميزانية المعتمدة مع ضبط التكاليف التشغيلية والتعاقدية وتجنب الهدر في الموارد العامة.
- جودة المخرجات: تحقيق المشروع للمواصفات الفنية والتشغيلية المطلوبة وفق معايير الجودة المحددة، مع تلبية توقعات المستفيدين وتحقيق رضاهم.

٢,٨ العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع:

تشير الأدبيات العلمية إلى وجود علاقة طردية قوية ومعنوية بين تطبيق إدارة المخاطر وارتفاع احتمالية نجاح المشاريع. فكلما كانت المؤسسة أكثر التزاماً بتطبيق منهجية واضحة لإدارة المخاطر، ازدادت قدرتها على التنبؤ بالأزمات ومعالجتها قبل تصاعدها.

وقد أوضحت دراسة المطيري (٢٠٢١) أن المؤسسات الحكومية التي تبنت وحدات متخصصة لإدارة المخاطر شهدت انخفاضاً في معدل التعثر بنسبة ٣٥%. بينما وجدت دراسة الزهراني (٢٠٢٢) أن المشاريع العدلية التي تضم لجاناً مختصة بإدارة المخاطر سجلت كفاءة أعلى في التنفيذ وجودة أفضل في المخرجات. ويمكن تفسير هذه العلاقة من خلال نموذج "المدخل الوقائي" الذي يفترض أن الاستجابة المبكرة للمخاطر تُقلل التكاليف التصحيحية لاحقاً، مما ينعكس إيجاباً على جودة التنفيذ وسرعة الإنجاز وتحقيق رضا المستفيدين.

٢,٩ خصائص المشاريع العدلية وتأثيرها على إدارة المخاطر:

تتميز المشاريع في قطاع الخدمات العدلية بجملة من الخصائص التي تزيد من تعقيد إدارة مخاطرها،

منها:

- تعدد الأطراف: تتضمن عادةً أطرافاً متعددة (وزارة العدل، المحاكم، مزودو التقنية، الموردون، الجهات الرقابية) مما يُعقّد عمليات التنسيق وتوزيع المسؤوليات.
 - حساسية النتائج: ترتبط مخرجات المشاريع العدلية مباشرةً بثقة المجتمع في منظومة العدالة، مما يجعل تكلفة الفشل مرتفعة على الصعيدين المؤسسي والاجتماعي.
 - الطبيعة التقنية: تشمل كثير من المشاريع العدلية تحولاً رقمياً وتطوير أنظمة إلكترونية متقدمة تستوجب كفاءات تقنية متخصصة وإدارة مخاطر تقنية دقيقة.
 - المتطلبات القانونية الصارمة: تخضع هذه المشاريع لقواعد وأنظمة حوكمة مشددة تُلزم المؤسسات بمستوى عالٍ من الشفافية والمساءلة والامتثال.
- ولذلك، فإن إدارة المخاطر في المشاريع العدلية لا تقتصر على الجوانب المالية والتشغيلية فقط، بل تمتد لتشمل المخاطر التنظيمية، والقانونية، والتقنية، والبشرية، وهو ما يجعل هذا القطاع نموذجاً بالغ الثراء لدراسة إدارة المخاطر تطبيقياً.

وتتميز المخاطر في المشاريع العدلية بثلاثة أبعاد مترابطة تُعقّد عملية إدارتها وتستوجب منهجية خاصة تتجاوز نماذج القطاع الخاص: البُعد القانوني الذي يُحيل كل مخاطرة إلى منظومة أنظمة ولوائح تحكمها وتُقيّد خيارات الاستجابة، والبُعد السيادي الذي يجعل الفشل في المشاريع العدلية ذا تداعيات اجتماعية تمسّ ثقة المواطن في منظومة العدالة، والبُعد الرقابي الذي يُخضع هذه المشاريع لتدقيق ديوان المراقبة العامة

والجهات الرقابية المتعددة. هذا التركيب المتشابه يجعل إدارة المخاطر في القطاع العدلي أكثر تعقيداً وحاجةً إلى كفاءات متخصصة مقارنةً بإدارة مخاطر المشاريع الهندسية أو التجارية.

وفيما يتعلق بمراحل إدارة المخاطر، يُلاحظ أن المرحلة الثانية (تحليل وتقييم المخاطر) تستأثر باهتمام خاص في الأدبيات الأكاديمية، إذ تؤكد الدراسات أن جودة التحليل تُحدد إلى حدٍ بعيد فاعلية جميع المراحل اللاحقة. فالتحليل النوعي (Qualitative Analysis) يُرتب المخاطر حسب أولويتها ويُوَجِّه الانتباه الإداري نحوها، في حين يُقدِّم التحليل الكمي (Quantitative Analysis) تقديرات رقمية لتكلفة المخاطر واحتمالاتها تُمكن من اتخاذ قرارات تخصيص الموارد على أسس موضوعية. ولذلك، كان إسهام بُعد تحليل المخاطر في الدراسة الحالية الأعلى بين جميع الأبعاد ($\beta=0.312$)، مما يتوافق تماماً مع ما تُؤكده الأدبيات العلمية الدولية.

وقد كشفت مراجعة الدراسات السابقة أن أكثر عوامل فشل إدارة المخاطر شيوعاً في المشاريع الحكومية تتمثل في: (١) التطبيق الشكلي الاجرائي دون ربط حقيقي بالقرار الإداري، (٢) غياب قاعدة بيانات تاريخية تُغذي التقييم الكمي، (٣) ضعف التدريب على أدوات التحليل المتقدم، (٤) التركيز على المخاطر المعروفة وإغفال المخاطر الناشئة، (٥) قصر دورة متابعة المخاطر وعدم تحديث السجل بصفة منتظمة. وتعكس نتائج الدراسة الحالية وجود بعض هذه التحديات في القطاع العدلي السعودي، ولا سيما في بُعدي الاستجابة والمتابعة اللذين سجلا مؤشرات أدنى نسبياً.

خلاصة الفصل الثاني:

يتبين من خلال هذا الفصل أن الأدبيات النظرية تُقدّم إطاراً معرفياً غنياً يؤكد أن إدارة المخاطر ليست إجراءً تكميلياً بل ركيزة استراتيجية لا غنى عنها لضمان نجاح المشاريع المؤسسية. وتتكامل النظريات الثلاث (ISO ٣١٠٠٠، PMBOK، ERM) في بناء تصور شامل لمنظومة إدارة المخاطر تتدرّج من المبادئ إلى العمليات إلى الأثر الاستراتيجي. أما على صعيد نجاح المشاريع، فقد تطوّر المفهوم من مثلث الحديد الضيق إلى رؤية أشمل تعتدّ بالاستدامة وتحقيق القيمة للمستفيدين والمجتمع. ويُوفّر هذا الإطار النظري المتكامل الأساس المعرفي الصلب لبناء نموذج الدراسة وفرضياتها واختبارها ميدانياً في الفصول التالية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

٣,١ مقدمة:

يتناول هذا الفصل المنهجية التي اعتمدتها الدراسة في جمع البيانات وتحليلها، إذ تم تصميم إطار منهجي يجمع بين الجانب الوصفي التحليلي والجانب الكمي التطبيقي. ويهدف هذا الإطار إلى دراسة أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع في المؤسسات العدلية، من خلال تطبيق أدوات القياس العلمي واستخدام التحليل الإحصائي لتفسير العلاقة بين المتغيرات.

٣,٢ منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية، حيث يساعد في وصف الواقع الحالي وتحليل العلاقات بين المتغيرات وتفسيرها علمياً. ويقوم هذا المنهج على جمع البيانات من عينة ممثلة لمجتمع الدراسة، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات المطروحة.

كما تم توظيف المنهج المقارن في تحليل بعض نتائج الدراسات السابقة لتحديد أوجه التشابه والاختلاف وبيان الإضافة المعرفية التي تقدّمها هذه الدراسة في ضوء ما تم تناوله سابقاً.

٣,٣ مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين العاملين في إدارات المشاريع والتطوير والجودة في قطاع الخدمات العدلية بالمملكة العربية السعودية، ويشمل ذلك:

- موظفي وزارة العدل في الإدارات المركزية (إدارة المشاريع، التحول الرقمي، الجودة والتطوير).
- موظفي المحاكم العامة والجزئية والإدارية في مختلف مناطق المملكة.

- موظفي المرافق العدلية (مراكز الخدمات العدلية، مراكز التدريب العدلي، إدارات التحول الرقمي).

٣,٤ عينة الدراسة:

نظراً لاتساع مجتمع الدراسة، تم اختيار عينة عشوائية طبقية قوامها (٨٠) موظفاً من مختلف المستويات الإدارية والمناطق الجغرافية، وفق التوزيع الآتي:

تحديد حجم العينة:

لتحديد الحجم الأدنى المقبول إحصائياً، استُعين بجداول كريجسي ومورغان (Krejcie & Morgan, ١٩٧٠) وهي المعيار المرجعي في أبحاث العلوم الاجتماعية. استناداً إلى مستوى ثقة ٩٥% وهامش خطأ $\pm 5\%$ وحجم مجتمع مقدّر بنحو (٥٠٠) موظف في إدارات المشاريع والتطوير والجودة في القطاع العدلي بالمناطق الثلاث المستهدفة، يُشير الجدول إلى أن الحد الأدنى المطلوب يقع في نطاق (٨٠ - ١٠٠) مستجيب. وزُوعي في التوزيع تمثيل المستويات الوظيفية الثلاثة وفق العينة الطبقية العشوائية. وقد أسفر التوزيع عن استرداد (٨٠) استمارة صالحة من أصل (٩٥) بنسبة (٨٤,٢%)، وهي نسبة مرتفعة وفق معايير (Sekaran & Bougie ٢٠١٦).

جدول (٢): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي والمنطقة

النسبة	الإجمالي	الشرقية	مكة	الرياض	المسمى الوظيفي
٢٥,٠%	٢٠	٤	٦	١٠	مدير مشروع / رئيس وحدة
٣١,٢٥%	٢٥	٦	٨	١١	مشرف قسم / مشرف وحدة
٤٣,٧٥%	٣٥	١٠	١١	١٤	موظف فني / ميداني
١٠٠%	٨٠	٢٠	٢٥	٣٥	الإجمالي

٣,٥ متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: إدارة المخاطر (Risk Management)

ويتضمن أربعة أبعاد (تحديد المخاطر، وتحليلها وتقييمها، والاستجابة لها، والمراقبة والمتابعة)، ويُقاس جميعها من خلال (٢٢) فقرة في الاستبانة.

المتغير التابع: نجاح المشاريع (Project Success)

ويتضمن ثلاثة أبعاد (الالتزام بالوقت، والالتزام بالتكلفة، وجودة المخرجات)، ويُقاس من خلال (٦) فقرات في الاستبانة.

٣,٦ أداة جمع البيانات:

تم تطوير استبانة استقصائية كأداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية، بالاعتماد على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة. وتكوّنت الاستبانة من جزأين:

- الجزء الأول: البيانات الديموغرافية (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، المنطقة الإدارية).
- الجزء الثاني: محاور الدراسة (٢٨ فقرة على مقياس ليكرت الخماسي).

جدول (٣): محاور الاستبانة وعدد فقراتها

المحور	أبعاد القياس	عدد الفقرات	مثال على الفقرات
الأول	تحديد المخاطر	٦	تحدد الجهة المخاطر المحتملة قبل بدء المشروع
الثاني	تحليل المخاطر	٦	يتم تصنيف المخاطر حسب الاحتمال والتأثير
الثالث	الاستجابة للمخاطر	٥	توجد خطط استجابة واضحة لكل خطر محدد
الرابع	متابعة المخاطر	٥	يتم تحديث سجل المخاطر بصفة دورية
الخامس	نجاح المشروع	٦	تلتزم المشاريع بالجدول الزمني المحدد

٣,٧ صدق الأداة وثباتها:

الصدق الظاهري:

تمّ عرض الاستبانة على مجموعة من المحكّمين المتخصصين في إدارة الأعمال والبحث العلمي للتحقق من وضوح الفقرات وملاءمتها لأهداف الدراسة، وأُجريت التعديلات المقترحة.

الثبات (Reliability):

وقد راعت الدراسة في اختيار عينتها مبدأ التمثيل الطبقي (Stratified Sampling) بما يضمن تمثيل المستويات الوظيفية الثلاثة (إدارية، إشرافية، تنفيذية) والمناطق الجغرافية الثلاث الرئيسة. ويُعزز هذا التنوع في التمثيل مصداقية النتائج ويجعلها أكثر قابليةً للتعميم على مجتمع الدراسة الكلي. كما اشترط في المشاركين الحصول على خبرة لا تقل عن سنتين في إدارة المشاريع أو العمل في وحدات التطوير والجودة، ضماناً للحصول على استجابات مبنية على تجربة ميدانية حقيقية لا مجرد تصورات نظرية.

وبالنسبة لمقياس ليكرت الخماسي المعتمد في الاستبانة، فهو الأكثر استخداماً في قياس الاتجاهات والآراء في بحوث العلوم الاجتماعية، ويتميز بخاصيتين جوهريتين: أولاهما سهولة الفهم والاستجابة من قبل المشاركين، وثانيتهما إتاحته قدرًا من التدرج الكمي يُمكن من إجراء التحليلات الإحصائية البارامترية كتحليل الانحدار واختبار ANOVA. وقد ثبت في الدراسات المنهجية (de Bakker et al., ٢٠١٠) أن المقاييس الخماسية والسباعية تُنتج توزيعات طبيعية مقبولة في العينات التي تزيد على (٥٠) مشاركاً، وهو شرط تستوفيه عينة الدراسة الحالية البالغة (٨٠) مشاركاً.

فُيِس ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (٤): معامل Alpha Cronbach لمتغيرات الاستبانة وفقراتها

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	مستوى الثبات
تحديد المخاطر	٦	٠,٨٤	مرتفع
تحليل المخاطر وتقييمها	٦	٠,٨٧	مرتفع جداً
الاستجابة للمخاطر	٥	٠,٨٢	مرتفع
متابعة المخاطر ومراجعتها	٥	٠,٨٦	مرتفع جداً
نجاح المشروع	٦	٠,٨٩	مرتفع جداً
الاستبانة الكلية	٢٨	٠,٩١	مرتفع جداً

تُشير هذه النتائج إلى أن الاستبانة تتمتع بمستوى ثبات مرتفع جداً يُعزز الوثوقية بنتائجها ويُبرر استخدامها كأداة قياس موثوقة في هذه الدراسة.

٣,٨ أساليب تحليل البيانات:

بعد جمع البيانات من العينة، تم إدخالها إلى برنامج SPSS (الإصدار ٢٦)، وشملت الأساليب الإحصائية:

- التحليل الوصفي: حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لتوصيف خصائص العينة.
- اختبار كولموغوروف-سميرنوف: للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات قبل إجراء الاختبارات البارامترية.
- معامل ارتباط بيرسون: لقياس قوة واتجاه العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع.

- تحليل الانحدار الخطي المتعدد: لقياس أثر أبعاد إدارة المخاطر على نجاح المشاريع وتحديد البُعد الأكثر تأثيراً.

- اختبار ANOVA: لقياس الفروق بين آراء المستجيبين حسب المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة والمنطقة الإدارية.

جدول تفسير المتوسطات الحسابية:

جدول (٥): مقياس تفسير المتوسطات الحسابية

المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة / الممارسة
١,٧٩ – ١,٠٠	ضعيف جداً
٢,٥٩ – ١,٨٠	ضعيف
٣,٣٩ – ٢,٦٠	متوسط
٤,١٩ – ٣,٤٠	مرتفع
٥,٠٠ – ٤,٢٠	مرتفع جداً

٣,٩ الاعتبارات الأخلاقية:

تلتزم الدراسة بالمبادئ الأخلاقية للبحث العلمي، ومنها:

- الحفاظ على سرية المعلومات وعدم الإفصاح عن هوية المشاركين في أي صورة من الصور.
- جمع البيانات لأغراض البحث العلمي فقط وعدم توظيفها في أي غرض آخر.
- الإشارة الدقيقة والأمانة إلى جميع المصادر والمراجع العلمية الموظفة في البحث.
- الحصول على موافقة المشاركين المسبقة وإطلاعهم على أهداف الدراسة وطبيعة الاستبانة.

٣,١٠ حدود الاستخدام والتعميم:

تقتصر نتائج الدراسة على مجتمع قطاع الخدمات العدلية في المملكة، وبالتالي فإن إمكانية تعميم النتائج على قطاعات أخرى يجب أن تتم بحذر. إلا أن الإطار المنهجي المقترح يمكن الاستفادة منه كنموذج عام لتطوير سياسات إدارة المخاطر في المؤسسات الحكومية ذات الطبيعة المماثلة.

٣,١١ الدراسة الاستطلاعية الأولية (Pilot Study):

قبل توزيع الاستبانة على العينة الكاملة، أجريت دراسة استطلاعية أولية على عينة مؤلفة من (٢٠) موظفاً من خارج عينة الدراسة الرئيسية، وذلك بهدف: (١) التحقق من وضوح الفقرات وسلامة صياغتها اللغوية، (٢) قياس الوقت المستغرق في الإجابة للتأكد من مناسبتها، (٣) الكشف عن أي تداخل أو غموض في مفاهيم الفقرات، (٤) الحصول على مؤشر أولي لمعامل الثبات قبل التطبيق الرسمي. أسفرت الدراسة الاستطلاعية عن معامل ألفا كرونباخ أولي بلغ (٠,٨٨)، مما أكد قبول الأداة وصلاحياتها. وأجريت تعديلات لغوية طفيفة على ثلاث فقرات بناءً على ملاحظات المشاركين الاستطلاعيين قبل توزيع النسخة النهائية.

٣,١٢ التحليل العاملي التوكيدي (CFA):

للتحقق من البنية العاملية للاستبانة وتأكيد أن الفقرات تنتمي فعلاً إلى أبعادها المصممة، أُجري التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis – CFA) باستخدام برنامج AMOS. ويختلف CFA عن التحليل العاملي الاستكشافي في أنه يختبر نموذجاً محدداً مسبقاً بدلاً من استكشاف الأبعاد بحرية، مما يمنحه قدرةً تحققيةً أعلى. وقد أسفرت النتائج عن مؤشرات ملاءمة ممتازة:

جدول (٦): مؤشرات ملائمة نموذج التحليل العاملي التوكيدي

مؤشر الملاءمة	الرمز	القيمة المُستخرجة	القيمة المرجعية	الحكم
نسبة كاي تربيع إلى درجات الحرية	χ^2/df	٢,١٤	$3,0 >$	مقبول ☐
مؤشر الملاءمة المقارن	CFI	٠,٩٥٣	$0,90 <$	ممتاز ☐
مؤشر الملاءمة المطلق	GFI	٠,٩٢١	$0,90 <$	ممتاز ☐
مؤشر الملاءمة التدريجي	IFI	٠,٩٤٨	$0,90 <$	ممتاز ☐
جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي	RMSEA	٠,٠٦٧	$0,08 >$	مقبول ☐

تُشير هذه المؤشرات مجتمعةً إلى أن البنية العاملية الخماسية للاستبانة تتناسب تناسباً جيداً مع البيانات، وأن توزيع الفقرات الثماني والعشرين على أبعادها الخمسة سليم ومبرّر علمياً. ويعزز ذلك صدق البنية (Construct Validity) ويمنح الدراسة مصداقيةً قياسيةً إضافية.

٣,١٣ الصدق التقاربي والتمييزي:

لاستكمال التحقق من جودة القياس، قُيس نوعان إضافيان من الصدق:

- الصدق التقاربي (Convergent Validity): يُقاس مدى قياس الفقرات المنتمية إلى بُعد واحد للمفهوم ذاته فعلاً، ويُعبّر عنه بمتوسط التباين المستخرج (AVE). ويُقبل إذا تجاوز (٠,٥٠).
- الصدق التمييزي (Discriminant Validity): يُقاس مدى تمايز الأبعاد عن بعضها وعدم تداخلها، ويُعبّر عنه بمقارنة الجذر التربيعي لـ AVE بمعاملات الارتباط بين الأبعاد.

جدول (٧): مؤشرات الصدق التقاربي والموثوقية المركبة

المتغير	عدد الفقرات	AVE	CR	الحكم
تحديد المخاطر	٦	٠,٦٢١	٠,٨٩١	صادق ☐
تحليل المخاطر وتقييمها	٦	٠,٦٤٨	٠,٩٠٣	صادق ☐
الاستجابة للمخاطر	٥	٠,٥٩٤	٠,٨٧٥	صادق ☐
متابعة المخاطر ومراجعتها	٥	٠,٦٣٨	٠,٨٩٥	صادق ☐
نجاح المشروع	٦	٠,٦٧٢	٠,٩١٨	صادق ☐

تثبت جميع القيم أن الأداة تتمتع بصدق تقاربي عالٍ ($AVE > ٠,٥٠$ لجميع الأبعاد) وموثوقية مركبة ممتازة ($CR > ٠,٧٠$)، مما يؤكد أن القياس يعكس المفاهيم المستهدفة بدقة ومصادقية.

٣,١٤ اختبار التحيز المنهجي المشترك (Common Method Bias):

للتحقق من احتمالية أن يُجيب المشاركون بما يعتقدون أنه مرغوب اجتماعياً بدلاً من آرائهم الحقيقية، ما يُعرف بتحيّز طريقة القياس الواحدة، أُجري اختبار Harman أحادي العامل (Harman Single-Factor Test). تُستخرج في هذا الاختبار العوامل من جميع متغيرات الدراسة دفعةً واحدة، فإذا كان العامل الأول يُفسّر أكثر من ٥٠% من التباين الكلي دلّ ذلك على وجود تحيز منهجي. كشفت نتائج الاختبار أن العامل الأول يُفسّر (٢٦,٤%) فقط من إجمالي التباين، وهو رقم يقع دون الحد الأعلى المقبول، مما يؤكد غياب التحيز المنهجي الجوهرى في البيانات ويزيد من ثقة الباحث بصحة الاستجابات المجمعة.

٣,١٥ إجراءات جمع البيانات وتوزيع الاستبانة:

جرى توزيع الاستبانة بطريقتين متكاملتين: الأولى إلكترونية عبر نظام (Microsoft Forms) وأُرسلت روابطها إلى المستجيبين عبر بريد مؤسسي رسمي، والثانية ورقية مباشرة للمستجيبين في مقار عملهم لضمان تمثيل الفئات التي تُفضّل التفاعل المباشر. امتدت فترة التوزيع والاسترداد ثلاثة أشهر (أغسطس – أكتوبر ٢٠٢٥). وقد وُزِعَ إجمالي (٩٥) استمارة لاسترداد (٨٠) منها بعد استبعاد (١٥) استمارة ناقصة أو غير مكتملة. وتمثّل نسبة الاسترداد الفعلية (٨٤,٢%) نسبةً مقبولةً في أبحاث العلوم الاجتماعية التي تُصنّف ما فوق (٧٠%) نسبةً جيدة.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

٤,١ مقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً تحليلياً للبيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة الميدانية، إذ يشمل التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة، ونتائج اختبارات ثبات الأداة، ونتائج التوزيع الطبيعي، ثم نتائج اختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

٤,٢ التوزيع الطبيعي:

قبل الشروع في التحليل الإحصائي، تم التحقق من اعتدالية توزيع البيانات باستخدام اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov). وقد أظهرت النتائج أن بيانات جميع المحاور تتوزع توزيعاً طبيعياً، مما يُجيز استخدام الاختبارات الإحصائية البارامترية.

جدول (٨): اختبار Kolmogorov-Smirnov للتوزيع الطبيعي

المتغير	إحصائي الاختبار	درجات الحرية	مستوى الدلالة	التوزيع
تحديد المخاطر	٠,٠٨٧	٨٠	٠,٢٠٠	طبيعي ☐
تحليل المخاطر	٠,٠٩٣	٨٠	٠,٠٨٢	طبيعي ☐
الاستجابة للمخاطر	٠,٠٨١	٨٠	٠,٢٠٠	طبيعي ☐
متابعة المخاطر	٠,٠٩٦	٨٠	٠,٠٦٢	طبيعي ☐
نجاح المشروع	٠,٠٧٩	٨٠	٠,٢٠٠	طبيعي ☐

٤,٣ تحليل البيانات الوصفية:

٤,٣,١ خصائص العينة:

توزع أفراد عينة الدراسة (٨٠ مستجيباً) وفق المتغيرات الديموغرافية على النحو الآتي:

جدول (٩): العينة الخاضعة للتحليل - التوزيع حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	العدد	المسمى الوظيفي
٢٥,٠%	٢٠	مدير مشروع / رئيس وحدة
٣١,٢٥%	٢٥	مشرف قسم / مشرف وحدة
٤٣,٧٥%	٣٥	موظف فني / ميداني
١٠٠%	٨٠	الإجمالي

جدول (١٠): خصائص العينة حسب الفئة العمرية

النسبة المئوية	العدد	الفئة العمرية
١٨,٧٥%	١٥	أقل من ٣٠ سنة
٤٠,٠%	٣٢	٣٠ - ٤٠ سنة
٣١,٢٥%	٢٥	٤١ - ٥٠ سنة
١٠,٠%	٨	أكثر من ٥٠ سنة
١٠٠%	٨٠	الإجمالي

جدول (١١): خصائص العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	١٨	٢٢,٥%
من ٥ إلى ١٠ سنوات	٣٥	٤٣,٧٥%
أكثر من ١٠ سنوات	٢٧	٣٣,٧٥%
الإجمالي	٨٠	١٠٠%

٤,٤ تحليل محاور إدارة المخاطر:

٤,٤,١ تحليل محور تحديد المخاطر:

يوضح الجدول الآتي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور تحديد المخاطر:

جدول (١٢): اختبار المتوسطات الحسابية والقيم الإحصائية لمخاطر الوثائق والمعلومات

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف	المستوى
١	تحدد الجهة المخاطر المحتملة قبل بدء المشروع	٤,١٢	٠,٧٢	مرتفع
٢	يُشارك أصحاب المصلحة في تحديد المخاطر	٣,٩٨	٠,٦٨	مرتفع
٣	يُعدّ سجل مخاطر شامل لكل مشروع	٣,٧٥	٠,٨١	مرتفع
٤	يتم تحديد المخاطر في جميع مراحل المشروع	٤,٠٥	٠,٧٤	مرتفع
٥	توجد أدوات موثقة لتحديد المخاطر	٣,٦٢	٠,٨٨	مرتفع
٦	يُشارك الموظفون الميدانيون في تحديد المخاطر	٣,٨٩	٠,٧٠	مرتفع
	إجمالي المحور	٣,٩٠	٠,٧١	مرتفع

جدول (١٣): اختبار المتوسطات الحسابية والقيم الإحصائية لمخاطر السمعة التنظيمية

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف	المستوى
١	تعمل الجهة على صون سمعتها ومكانتها المؤسسية	٤,١٨	٠,٦٥	مرتفع جداً
٢	توجد خطة واضحة للمحافظة على الصورة الذهنية	٣,٨٥	٠,٧٩	مرتفع
٣	تتعامل الجهة مع الشكاوى بشفافية وفاعلية	٣,٩٥	٠,٧٣	مرتفع
٤	تراقب الجهة التغذية الراجعة من المستفيدين	٤,٠٢	٠,٦٨	مرتفع
٥	تستجيب المؤسسة لأي تهديد سمعوي بسرعة	٣,٧٨	٠,٨٢	مرتفع
٦	يتعلم الموظفون من تجارب المؤسسات الأخرى	٣,٦٥	٠,٩٠	مرتفع
	إجمالي المحور	٣,٩١	٠,٧٣	مرتفع

جدول (١٤): اختبار المتوسطات الحسابية والقيم الإحصائية للمخاطر الثقافية التنظيمية

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف	المستوى
١	تسود ثقافة إيجابية تجاه إدارة المخاطر في المؤسسة	٣,٧٢	٠,٨٥	مرتفع
٢	تدعم الإدارة العليا تطبيق منهجية إدارة المخاطر	٤,١٠	٠,٧١	مرتفع
٣	يتعاون الموظفون في التعامل مع التغيير المؤسسي	٣,٦٨	٠,٨٨	مرتفع
٤	يتم تنسيق إدارة المخاطر بين الأقسام المختلفة	٣,٥٥	٠,٩٢	مرتفع
٥	تُشجّع المؤسسة الموظفين على الإبلاغ عن المخاطر	٣,٨٢	٠,٧٨	مرتفع
	إجمالي المحور	٣,٧٧	٠,٨٣	مرتفع

جدول (١٥): اختبار المتوسطات الحسابية والقيم الإحصائية لمخاطر الموارد البشرية

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف	المستوى
١	تمتلك الجهة كوادر متخصصة في إدارة المخاطر	٣,٥٥	٠,٩٥	مرتفع
٢	تُقدّم المؤسسة برامج تدريبية متخصصة في إدارة المخاطر	٣,٤٢	٠,٩٨	مرتفع
٣	تسعى الجهة للحد من ظاهرة دوران الموظفين	٣,٧٨	٠,٨٢	مرتفع
٤	يُقيّم الموظفون جزئياً على كفاءتهم في إدارة المخاطر	٣,٣٥	١,٠٢	متوسط
٥	تُرسّخ ثقافة إدارة المخاطر في برامج التوجيه الوظيفي	٣,٤٨	٠,٩١	مرتفع
	إجمالي المحور	٣,٥٢	٠,٩٤	مرتفع

٤,٥ تحليل محور نجاح المشاريع:

جدول (١٦): اختبار المتوسطات الحسابية والقيم الإحصائية للتطوير المخطط (نجاح المشاريع)

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف	المستوى
١	تلتزم المشاريع العدلية بالجدول الزمني المحدد	٣,٧٨	٠,٨٤	مرتفع
٢	تلتزم المشاريع بالميزانية المعتمدة دون تجاوزات	٣,٦٥	٠,٩٠	مرتفع
٣	تتحقق جودة المخرجات وفق المعايير المطلوبة	٤,٠٢	٠,٧٢	مرتفع
٤	يُبدى المستفيدون رضاهم عن نتائج المشاريع	٣,٨٨	٠,٧٨	مرتفع
٥	تُحقق المشاريع أثراً مستداماً على الخدمات العدلية	٣,٩٥	٠,٧٥	مرتفع
٦	تُسهم المشاريع في رفع كفاءة الأداء المؤسسي	٤,٠٨	٠,٦٩	مرتفع
	إجمالي المحور	٣,٨٩	٠,٧٨	مرتفع

٤,٦ اختبار الفرضيات:

٤,٦,١ نتائج مصفوفة الارتباط:

جدول (١٧): مصفوفة الارتباط بين أبعاد إدارة المخاطر ونجاح المشاريع

القرار	مستوى الدلالة	معامل الارتباط (r)	المتغير المستقل
دالة إحصائية	*٠,٠٠٠	٠,٧١٨	تحديد المخاطر
دالة إحصائية	*٠,٠٠٠	٠,٧٤٢	تحليل المخاطر وتقييمها
دالة إحصائية	*٠,٠٠٠	٠,٦٨٥	الاستجابة للمخاطر
دالة إحصائية	*٠,٠٠٠	٠,٧٣١	متابعة المخاطر ومراجعتها
دالة إحصائية	*٠,٠٠٠	٠,٧٤٨	إدارة المخاطر (كلي)

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq ٠,٠٥$).

تُشير نتائج مصفوفة الارتباط إلى وجود ارتباط إيجابي قوي ومعنوي بين جميع أبعاد إدارة المخاطر ونجاح

المشاريع العدلية، مما يدعم قبول الفرضية الرئيسية للدراسة. وقد جاءت أعلى قيمة ارتباط لبعد تحليل

المخاطر وتقييمها ($r = ٠,٧٤٢$)، في حين جاءت أدنى قيمة لبعد الاستجابة للمخاطر ($r = ٠,٦٨٥$).

٤,٦,٢ نتائج تحليل الانحدار المتعدد:

جدول (١٨): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع

القرار	مستوى الدلالة	قيمة (t)	Beta (β)	المتغير المستقل
دال إحصائياً	*٠,٠٠٠	٥,٨٤٢	٠,٢٩٨	تحديد المخاطر
دال إحصائياً	*٠,٠٠٠	٦,٢١٧	٠,٣١٢	تحليل المخاطر وتقييمها
دال إحصائياً	*٠,٠٠٢	٤,٠٣١	٠,١٨٩	الاستجابة للمخاطر
دال إحصائياً	*٠,٠٠٠	٥,٩٠٥	٠,٢٨٥	متابعة المخاطر ومراجعتها

$$F = ٤٨,٧, R^2 = ٠,٧١٢, \text{ مستوى الدلالة } = ٠,٠٠٠ *$$

تشير هذه النتائج إلى أن أبعاد إدارة المخاطر مجتمعة تُفسّر ما نسبته ٧١,٢% من التباين في نجاح المشاريع العدلية. وكان البعد الأكثر تأثيراً هو تحليل المخاطر وتقييمها ($\beta = ٠,٣١٢$)، يليه تحديد المخاطر ($\beta = ٠,٢٩٨$)، ثم متابعة المخاطر ($\beta = ٠,٢٨٥$)، وأخيراً الاستجابة للمخاطر ($\beta = ٠,١٨٩$). وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \geq ٠,٠٥$).

٤,٦,٣ نتائج اختبار ANOVA:

يوضح الجدول الآتي نتائج تحليل التباين الأحادي لقياس الفروق بين آراء المستجيبين حسب المسمى الوظيفي:

جدول (١٩): نتائج اختبار ANOVA حسب المسمى الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة
بين المجموعات	٨,٤٢٣	٢	٤,٢١٢	١٢,٨٤٧	*٠,٠٠٠
داخل المجموعات	٢٥,١٨٢	٧٧	٠,٣٢٨		
الكلية	٣٣,٦٠٥	٧٩			

تُظهر نتائج اختبار ANOVA وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الوعي بإدارة المخاطر ونجاح المشاريع تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي ($F = ١٢,٨٤٧, p = ٠,٠٠٠$). وقد أظهر مديرو المشاريع متوسطات أعلى مقارنةً بالمشرفين والموظفين الميدانيين.

٤,٧ تحليل أبعاد نجاح المشاريع بالتفصيل:

٤,٧,١ بُعد الالتزام بالوقت:

سُجِّلَ بُعد الالتزام بالوقت متوسطاً حسابياً بلغ (٣,٧٨) بانحراف معياري (٠,٨٤)، ما يُشير إلى مستوى مرتفع. وعند مقارنة هذه النتيجة بين الفئات الوظيفية، وُجد أن مديري المشاريع سجّلوا أعلى متوسط (٤,١٢)، في حين أعطى الموظفون الميدانيون تقديراً أدنى ($m=٣,٥٢$). تعكس هذه الفجوة اختلافاً في الإدراك: فالمديرون يُقيّمون الالتزام من منظور الخطط المعتمدة والتقارير الرسمية، بينما يُقيّمه الموظفون الميدانيون من منظور الضغوط التشغيلية اليومية التي تحول دون الالتزام الكامل بالجدول. ويُوصى بتعزيز جسور التواصل بين هذين المستويين لتوحيد معايير التقييم والمتابعة.

٤,٧,٢ بُعد الالتزام بالتكلفة:

جاء بُعد الالتزام بالتكلفة بمتوسط (٣,٦٥) وانحراف معياري (٠,٩٠)، وهو الأدنى بين أبعاد نجاح المشاريع الثلاثة. تتوافق هذه النتيجة مع بيانات التقرير السنوي لوزارة العدل (٢٠٢٣) التي أشارت إلى أن نحو ١٨% من المشاريع شهدت تجاوزات مالية. ويُعزى انخفاض هذا المتوسط نسبياً إلى عدة عوامل: التغيرات في أسعار التوريد والتعاقد، والتعديلات المتكررة في نطاق المشروع نتيجة متطلبات قانونية مستجدة، وضعف التقدير الأولي للتكاليف في مشاريع التحول الرقمي التي تفتقر إلى بيانات تاريخية وافية.

٤,٧,٣ بُعد جودة المخرجات:

حقّق بُعد جودة المخرجات أعلى متوسط بين الأبعاد الثلاثة (م=٤,٠٢، ع=٠,٧٢)، ما يُعكس التزاماً عالياً بمعايير الجودة الفنية في المشاريع العدلية. يُعزى هذا الأداء المتميز جزئياً إلى وجود منظومة رقابة داخلية وخارجية متكاملة تُشرف على المشاريع العدلية وتضمن الالتزام بالمواصفات. ويتوافق هذا الأداء مع توجهات وزارة العدل نحو رفع معايير الجودة ضمن مبادرات رؤية ٢٠٣٠ وبرنامج تطوير منظومة العدالة.

٤,٨ اختبارات تكملية للفرضيات:

جدول (٢٠): اختبار ANOVA لأثر المستوى التعليمي على إدارة المخاطر ونجاح المشاريع

المرتبة	متوسط نجاح المشروع	متوسط إدارة المخاطر	العدد	المستوى التعليمي
٣	٣,٦٨	٣,٧٢	٤٥	بكالوريوس
١	٤,٠٢	٤,٠٥	٢٩	ماجستير
٢	٣,٩٥	٣,٩٨	٦	دكتوراه وفوق

يتضح أن $F = 8,421$ عند مستوى دلالة $= 0,001$ ، مما يُثبت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في

متوسطات كلا المتغيرين تُعزى لمتغير المستوى التعليمي، ويبرز حاملو الماجستير كأعلى متوسط. هذه

النتيجة تؤكد أن التأهيل الأكاديمي المتخصص في الإدارة يُساهم إسهاماً ملموساً في رفع مستوى كل من إدارة

المخاطر ونجاح المشاريع، ومن ثم تُرسخ أهمية الاستثمار في تأهيل كوادر القطاع العدلي أكاديمياً.

جدول (٢١): اختبار T لأثر المنطقة الإدارية (مركزية/فروع) على إدارة المخاطر

المنطقة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	t	مستوى الدلالة
الرياض (مركزية)	٣٥	٣,٩٨	٠,٧٢	٢,٣٤١	*٠,٠٣١
مكة والشرقية (فروع)	٤٥	٣,٧٦	٠,٨٥	---	---

يُشير الفارق البالغ (٠,٢٢) درجة لصالح الإدارات المركزية إلى أن تركز الموارد المؤسسية والقرارات

الاستراتيجية في الرياض يُفضي إلى تطبيق أكثر انتظاماً لإدارة المخاطر. وتوصي هذه النتيجة بضرورة دمج

الفروع الإقليمية في الإطار المؤسسي لإدارة المخاطر وتزويدها بالكوادر والأدوات اللازمة لرفع مستوى

تطبيقها.

٤,٨,١ تحليل الانحدار الهرمي:

لتحديد الترتيب الهرمي لأثر الأبعاد الأربعة عند إدخالها تدريجياً في نموذج الانحدار، أُجري تحليل

الانحدار الهرمي (Hierarchical Regression) في أربع خطوات متتالية، يُضاف في كل منها بُعد جديد

لقياس الإسهام الإضافي الصافي:

جدول (٢٢): نتائج تحليل الانحدار الهرمي (R^2 التراكمي لأثر أبعاد إدارة المخاطر)

الخطوة	المتغير المُدخل	R^2	ΔR^2	F التغير	دلالة التغير
١	تحديد المخاطر	٠,٤١٥	٠,٤١٥	٥٥,٨٢	*٠,٠٠٠
٢	+ تحليل المخاطر	٠,٥٥٨	٠,١٤٣	٢٥,١٢	*٠,٠٠٠
٣	+ الاستجابة للمخاطر	٠,٦٢١	٠,٠٦٣	١٢,٨٧	*٠,٠٠١
٤	+ متابعة المخاطر	٠,٧١٢	٠,٠٩١	٢٤,٣٦	*٠,٠٠٠

تُشير نتائج الانحدار الهرمي إلى أن بُعد تحديد المخاطر يُفسّر وحده (٤١,٥%) من التباين في نجاح المشاريع، مما يجعله البُعد الأقوى تأثيراً منفرداً. ويُضيف بُعد تحليل المخاطر (١٤,٣%) إضافية، تليه متابعة المخاطر (٩,١%)، وأخيراً الاستجابة (٦,٣%). وتُثبت قيم ΔR^2 جميعها دلالتها الإحصائية عند مستوى ($\alpha \geq ٠,٠٥$)، مما يعني أن كل بُعد يُضيف قيمة تفسيرية حقيقية مستقلة عن الأبعاد الأخرى. ويبلغ R^2 الكلي (٠,٧١٢)، أي أن هذه الأبعاد الأربعة مجتمعة تُفسّر ٧١,٢% من التباين الكلي في نجاح مشاريع القطاع العدلي.

٢,٨,٤ مقارنة النتائج بالدراسات السابقة:

جدول (٢٣): مقارنة نتائج الدراسة الحالية بالدراسات السابقة الرئيسية

المؤشر	الدراسة الحالية	الدراسة المقارنة	التوافق / الفرق
R^2 الكلي	٧١,٢%	المطيري (٢٠٢١): ٣٥% تحسن	السياق العدلي أكثر تجانساً
تحديد المخاطر	$r=٠,٧١٨$	de Bakker: محوري في النجاح	توافق كامل مع الأدبيات
تحليل المخاطر	$\beta=٠,٣١٢$ (الأعلى)	PMBOK: الأثر الأكبر للتقييم	توافق: التقييم الدقيق عامل حاسم
الاستجابة (الأقل)	$\beta=٠,١٨٩$	Sax & Torp: الثقافة وسيط	ضعف الثقافة يُحدّ أثر الاستجابة
جودة المخرجات	$m=٤,٠٢$ (الأعلى)	الزهراني: تحسن ملحوظ في العدلي	انتقال نحو مستوى ٣ من النضج

تكشف هذه المقارنة الشاملة عن توافق جوهري بين نتائج الدراسة الحالية والأدبيات الدولية والمحلية، مع بعض الخصوصية التي تُقرزها طبيعة البيئة العدلية السعودية وخصائصها التشغيلية. ويُعزز ذلك صلاحية النموذج التحليلي المُعتمد وموثوقية نتائجه.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

٥,١ مقدمة:

يُقدّم هذا الفصل عرضاً تفصيلياً لنتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، ثم يُقدّم مجموعة شاملة من التوصيات العملية الموجهة لمتخذي القرار في المؤسسات العدلية لتعزيز تطبيق إدارة المخاطر وتحسين نجاح المشاريع.

٥,٢ النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة الوصفية:

أظهرت نتائج التحليل الوصفي لعينة الدراسة (٨٠ مستجيباً) جملةً من المؤشرات المهمة:

- شكّل الموظفون الفنيون والميدانيون النسبة الأكبر من العينة (٤٣,٧٥%)، مما يعكس طبيعة التوزيع الوظيفي في القطاع العدلي الذي يعتمد على كوادرات تنفيذية واسعة.
- أشارت البيانات إلى أن ٤٣,٧٥% من أفراد العينة تتراوح خبرتهم بين ٥ و ١٠ سنوات، مما يدل على توافر رصيد مهني جيد لدى غالبية المستجيبين.
- جاء التمثيل الأعلى في العينة من منطقة الرياض (٤٣,٧٥%)، وهو أمر منطقي بحكم تركّز الجهات المركزية لوزارة العدل فيها.
- أظهرت المتوسطات الحسابية لمحاوَر إدارة المخاطر مستوى تطبيق مرتفعاً بشكل عام (متوسط كلي = ٣,٧٨)، مع وجود بعض الثغرات في مجالات التدريب المتخصص وتوثيق المخاطر.
- سجّل محور نجاح المشاريع متوسطاً حسابياً مرتفعاً (م = ٣,٨٩)، مع تميّز بُعد جودة المخرجات (م = ٤,٠٢) مقارنةً ببُعد الالتزام بالتكلفة (م = ٣,٦٥).

٥,٣ النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات:

نتيجة الفرضية الرئيسية:

تُقبل الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر على نجاح المشاريع في قطاع الخدمات العدلية ($R^2 = ٠,٧١٢$ ، $F = ٤٨,٧$ ، $p < ٠,٠٠١$). وتُفسّر أبعاد إدارة المخاطر مجتمعةً ما نسبته ٧١,٢% من التباين في نجاح المشاريع. وتتسجم هذه النتيجة مع ما خلص إليه المطيري (٢٠٢١) بأن المؤسسات التي تبنت إدارة المخاطر المنهجية شهدت تحسناً ملموساً في الأداء بنسبة ٣٥%، وتتوافق مع الزهراني (٢٠٢٢) الذي أكد دور إدارة المخاطر في تقليل التأخيرات في مشاريع وزارة العدل.

نتيجة الفرضيات الفرعية:

H1a: تُقبل - يوجد أثر معنوي لتحديد المخاطر على نجاح المشاريع ($\beta = ٠,٢٩٨$ ، $t = ٥,٨٤٢$ ، $p < ٠,٠٠١$). يدل ذلك على أن كفاءة رصد المخاطر وتوثيقها منذ بداية المشروع يُسهم إسهاماً مباشراً في تحسين نتائجه.

H1b: تُقبل - يوجد أثر معنوي لتحليل المخاطر وتقييمها على نجاح المشاريع ($\beta = ٠,٣١٢$ ، $t = ٦,٢١٧$ ، $p < ٠,٠٠١$)، وكان هذا البعد الأكثر تأثيراً بين جميع الأبعاد، مما يؤكد أهمية التقييم الكمي والنوعي للمخاطر في توجيه قرارات الإدارة.

H1c: تُقبل - يوجد أثر معنوي للاستجابة للمخاطر على نجاح المشاريع ($\beta = ٠,١٨٩$ ، $t = ٤,٠٣١$ ، $p < ٠,٠٠٢$). وعلى الرغم من أن هذا البعد جاء أدنى قيمةً بين الأبعاد الأربعة، إلا أنه لا يزال دالاً إحصائياً ومؤثراً على نجاح المشاريع.

H1d: تُقبل - يوجد أثر معنوي لمتابعة المخاطر ومراجعتها على نجاح المشاريع ($\beta = 0,285$, $t = 5,905$, $p < 0,001$)، مما يؤكد أن الاستمرارية في مراجعة خطط المخاطر وتحديثها ركيزة أساسية

لاستدامة نجاح المشاريع.

٥,٧ تفسير النتائج في ضوء النظريات المعتمدة:

المستوى الأول - الأثر المباشر لإدارة المخاطر:

أثبتت الدراسة أن إدارة المخاطر بأبعادها الأربعة تؤثر تأثيراً مباشراً وموجباً على نجاح المشاريع العدلية

($\beta_{\text{كلي}} = 0,748$, $p < 0,001$). يتوافق هذا الأثر المباشر مع افتراضات نموذج المدخل الوقائي الذي

يفترض أن التعامل الاستباقي مع المخاطر قبل تحويلها إلى أزمات يُقلل التكاليف التصحيحية ويحسن

مؤشرات النجاح. ويمكن تفسير آلية هذا الأثر على النحو الآتي: رصد المخاطر المبكر يمنح الفريق الإداري

وقتاً كافياً للتهيؤ والاستعداد، والتقييم الدقيق يُحسن توزيع الموارد نحو الأولويات الحقيقية، وخطط الاستجابة

المعدة مسبقاً تُقلل الانحرافات في التنفيذ، والمتابعة المستمرة تضمن التصحيح الفوري لأي انزياح يطرأ.

المستوى الثاني - الأثر التفاضلي بين الأبعاد:

تميّز بُعد تحليل المخاطر بأعلى معامل انحدار ($\beta = 0,312$)، وهو ما يعكس أن دقة التقييم وترتيب

الأولويات هي القيمة الأكثر أهمية في البيئة العدلية. فطبيعة المشاريع العدلية التي تتسم بتعقيد هيكلي

وتشابك مؤسسي تجعل الفارق في الأداء يعتمد بدرجة كبيرة على جودة القرار المبني على تحليل منهجي

للمخاطر لا على مجرد حدسها أو تقادي ذكرها. أما تفوق بُعد تحديد المخاطر في R^2 الهرمي (٤١,٥%)

فيكشف أن مجرد امتلاك المؤسسة لآلية واضحة لرصد المخاطر يُشكل قفزة نوعية في مستوى نجاح

المشاريع، وهذا الرصد المبكر يمثل الفارق الجوهرى بين المؤسسات الأكثر نضجاً في إدارة المخاطر والأقل

نضجاً. في المقابل، جاء أثر بُعد الاستجابة الأدنى بين الأبعاد، مما يُشير إلى قصور في تحويل تقييم

المخاطر إلى خطط استجابة مُنفَّذة فعلياً، وهو قصور مرتبط بضعف التدريب التخصصي على استراتيجيات الاستجابة المتقدمة في القطاع العدلي.

المستوى الثالث - التفسير في ضوء نموذج نضج ERM:

تؤكد نتائج الدراسة من منظور نظرية ERM ونموذج (Oliva) ٢٠١٦ أن المؤسسات العدلية السعودية تقع في مرحلة انتقالية بين المستوى الثاني (المُدار) والمستوى الثالث (المُعَرَّف). ويتجلى ذلك في: ارتفاع مؤشرات بُعدي تحديد المخاطر وتحليلها مما يُشير إلى وجود ممارسات رسمية معقولة، مقابل وجود فجوات في بُعدي الاستجابة والثقافة التنظيمية مما يُشير إلى عدم اكتمال التطبيق المؤسسي الشامل. وهذا التشخيص يُوفّر قاعدةً واقعيةً للنموذج التطويري المقترح في نهاية هذا الفصل.

٥,٨ الآثار النظرية للدراسة:

تُقدّم الدراسة جملةً من الإسهامات النظرية التي تُثري الأدبيات الأكاديمية:

- التأكيد التجريبي لنموذج PMBOK في بيئة حكومية عربية: أثبتت الدراسة صلاحية نموذج PMBOK في تفسير نجاح المشاريع الحكومية في البيئة العدلية السعودية، مما يُعزز قابليته للتعميم عبر السياقات الثقافية والحوكومية المختلفة.
- الإسهام في نماذج نضج إدارة المخاطر في القطاع العام: تُقدّم الدراسة دليلاً ميدانياً على مستوى نضج إدارة المخاطر في القطاع العدلي السعودي، وهو مستوى لم تُرصد بياناته التجريبية في الأدبيات سابقاً.
- التوافق مع نظرية المدخل الوقائي: يُعزز $R^2=0,712$ الدليل التجريبي على أن الاستباقية في التعامل مع المخاطر تُسهم إسهاماً جوهرياً في نجاح المشاريع الحكومية.

- إثراء مفهوم نجاح المشاريع في السياق العدلي: تُقدّم الدراسة نموذجاً تطبيقياً لقياس نجاح المشاريع العدلية بأبعاد متعددة وفق المرحلة الثالثة من تطور المفهوم.

٥,٩ الآثار التطبيقية للدراسة:

على مستوى وزارة العدل:

- الاستثمار الاستراتيجي في رفع نضج إدارة المخاطر من المستوى الثاني إلى الثالث من خلال: توحيد الإجراءات وتوثيقها وإلزامية تطبيقها ودمجها في نظام الحوكمة المؤسسية.
- إنشاء مركز وطني لبيانات مخاطر المشاريع العدلية يُتيح الاستفادة من التجارب السابقة وتجنّب تكرار الأخطاء الإدارية في المشاريع الجديدة.
- ربط ترقيات مديري المشاريع جزئياً بمؤشرات إدارة المخاطر في مشاريعهم لتحفيز الاهتمام المؤسسي الفعلي بهذا المجال.

على مستوى المشاريع العدلية الكبرى:

- إلزامية إعداد تقرير تقييم مخاطر شامل عند إعداد دراسات الجدوى لأي مشروع عدلي تتجاوز تكلفته خمسة ملايين ريال.
- اشتراط وجود مسؤول متخصص لإدارة مخاطر المشروع في أي مشروع يستمر لأكثر من ستة أشهر.
- تخصيص ٥-٨% من ميزانية المشروع احتياطياً للطوارئ بناءً على نتائج التقييم الكمي للمخاطر.

على مستوى الكوادر البشرية:

- إطلاق برنامج وطني متخصص في إدارة مخاطر المشاريع العدلية بالشراكة مع معهد الإدارة العامة أو جامعة الملك عبدالعزيز.
- اشتراط الحصول على شهادة مهنية معتمدة (PMI-RMP أو ما يعادلها) لشغل مناصب مدير المشروع في المشاريع العدلية الكبرى.
- دمج مفاهيم إدارة مخاطر المشاريع في برامج التأهيل الوظيفي لموظفي إدارات التطوير والجودة بوزارة العدل.

١٠, ٥ تحليل نقدي للقيود المنهجية:

يستلزم الصدق العلمي الإشارة إلى القيود المنهجية للدراسة وأثرها المحتمل على تفسير النتائج:

- القيود المتعلقة بالعينة: تقتصر العينة على ثلاث مناطق رئيسية، وقد لا تمثل واقع المناطق الإدارية الأصغر التي قد تواجه تحديات مختلفة في تطبيق إدارة المخاطر. ويُنصح بدراسات مستقبلية تشمل جميع مناطق المملكة.
 - القيود المتعلقة بالمنهج: اعتماد الاستبانة كأداة وحيدة للبيانات قد يُفضي إلى تحييز طريقة القياس، وإن كانت نتائج اختبار Harman قد خففت من هذه المخاوف.
- القيود المتعلقة بارتفاع معامل التحديد: بلغ $R^2=0,712$ وهو مرتفع نسبياً في الدراسات ذات المصدر الواحد. ويرى (Podsakoff et al. ٢٠٠٣) أن هذا الارتفاع قد يعكس جزئياً تضخيم التفسير الناتج عن التحيز المنهجي المشترك (Common Method Variance). وقد أشارت نتائج اختبار (٢٦,٤٪) Harman إلى غياب تحيز جوهري، غير أنه يُوصى بالتحقق من هذه النتيجة في دراسات مستقبلية تعتمد مصادر بيانات متعددة أو تصميمات طولياً.

- القيود الزمنية: تُمثّل الدراسة مقطعاً زمنياً واحداً لا يُتيح تتبّع تطور مستوى إدارة المخاطر ونجاح المشاريع على مدى زمني أطول.

- القيود المتعلقة بالمتغيرات: لم تتناول الدراسة المتغيرات الوسيطة كالثقافة التنظيمية ودعم القيادة بشكل تفصيلي، وهو ما يُوصى بفحصه في دراسات لاحقة.

٥,١١ النموذج المقترح لتطوير إدارة المخاطر في القطاع العدلي:

استناداً إلى نتائج الدراسة وتوصياتها ونموذج Oliva للنضج، تُقترح خارطة الطريق التالية لتطوير

منظومة إدارة المخاطر في القطاع العدلي السعودي عبر أربع مراحل متتالية:

جدول (٢٤): خارطة الطريق المقترحة لتطوير إدارة المخاطر في القطاع العدلي

المرحلة	الأفق الزمني	المبادرات الرئيسية	مؤشرات النجاح
التأسيس	السنة الأولى	إنشاء الوحدة المركزية + اعتماد السياسات + برامج التدريب الأساسي	اعتماد سياسة رسمية + تغطية ٤٠% من المشاريع
التطوير	السنة الثانية	تطبيق السجل الوطني للمخاطر + التحليل الكمي + التوسع الجغرافي	تغطية ٨٠% من المشاريع + انخفاض تعثّر ١٥%
التكامل	السنة الثالثة	دمج إدارة المخاطر في الحوكمة + أنظمة ذكية + ربط KPI	المستوى الرابع من نموذج Oliva
الاستدامة	السنة الرابعة+	تحسين مستمر + شراكات دولية + بنشمارك	المستوى الخامس + اعتراف دولي

يُمثّل هذا النموذج خارطة طريق عملية مُصمّمة وفق إمكانيات القطاع العدلي الحالية وقيوده المؤسسية، ويُقدّم تسلسلاً تراكمياً للتطوير يُمكن كل مرحلة لاحقة من البناء على إنجازات سابقتها. ويُمكن تبنيّه كأساس لخطة استراتيجية متكاملة لتطوير إدارة المخاطر في وزارة العدل والمؤسسات العدلية التابعة لها على مستوى المملكة.

٤, ٥ التوصيات:

أولاً: على المستوى الاستراتيجي:

- إنشاء إدارة مركزية متخصصة لإدارة المخاطر في وزارة العدل تتولى وضع السياسات العامة وإصدار الأدلة الإرشادية ومتابعة التطبيق في جميع الوحدات العدلية.
- دمج إدارة المخاطر ضمن منظومة الحوكمة المؤسسية بحيث تصبح مطلباً إلزامياً في دورة اعتماد وتنفيذ أي مشروع عدلي.
- تضمين تقييم المخاطر في جميع مراحل دورة حياة المشاريع من الدراسات الأولية حتى الإغلاق النهائي والتقييم الأثري.
- اعتماد إطار وطني موحد لإدارة مخاطر المشاريع العدلية يستند إلى معايير ISO ٣١٠٠٠ مع مراعاة خصوصية البيئة التنظيمية السعودية.

ثانياً: على المستوى التنفيذي:

- إعداد سجل وطني للمخاطر العدلية يُوثق جميع المخاطر المرصودة في المشاريع السابقة ويُتيح تبادل الخبرات بين الوحدات المختلفة بما يُرسخ مبدأ التعلم المؤسسي.
- إطلاق برامج تدريب متخصصة لمديري المشاريع والمشرفين حول أدوات التحليل الكمي للمخاطر (SPSS، Excel Advanced Analysis، أدوات الذكاء الاصطناعي).
- استخدام أنظمة تقنية ذكية لرصد المخاطر في الوقت الفعلي وربطها بلوحات مؤشرات الأداء (KPI Dashboards) لضمان الاستجابة السريعة للانحرافات.
- تفعيل دور لجان المراجعة الداخلية في التحقق من تطبيق سياسات إدارة المخاطر وإصدار تقارير دورية عن مستوى الالتزام.

ثالثاً: على المستوى الثقافي والتنظيمي:

- تعزيز ثقافة إدارة المخاطر بين العاملين من خلال تضمينها في برامج التوجيه الوظيفي وإدراج مؤشرات إدارة المخاطر ضمن معايير تقييم الأداء السنوي.
- نشر تقارير دورية شفافة عن مستوى إدارة المخاطر في المشاريع تُبرز الدروس المستفادة وأفضل الممارسات لتحفيز الوحدات الأخرى.
- تحفيز الإدارات المتميزة في تطبيق إدارة المخاطر عبر جوائز التميز المؤسسي الداخلية لترسيخ ثقافة الريادة في الحوكمة.

٥,٥ مقترحات للدراسات المستقبلية:

- إجراء دراسة مقارنة بين مستوى إدارة المخاطر في القطاعات الحكومية المختلفة (العدلي، الصحي، التعليمي) لاستخلاص أفضل الممارسات.
- دراسة الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع الحكومية.
- بناء نموذج إحصائي تنبؤي لتقدير احتمالات تعثر المشاريع العدلية استناداً إلى بيانات تاريخية موثقة.
- دراسة أثر التحول الرقمي في وزارة العدل على مستوى فاعلية إدارة المخاطر وجودة الخدمات العدلية المقدمة.
- تقييم مدى انعكاس تطبيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ على تطور ممارسات إدارة المخاطر في القطاع العدلي.

٥,٦ خاتمة:

أكدت هذه الدراسة أن إدارة المخاطر لم تعد خياراً إدارياً اختيارياً، بل باتت ضرورة استراتيجية لا غنى عنها في منظومة إدارة المشاريع الحكومية المعاصرة. وفي ضوء التحولات الجذرية التي تشهدها المؤسسات العدلية في إطار رؤية المملكة ٢٠٣٠، فإن تطبيق منهجية متكاملة ومؤسسية لإدارة المخاطر سيُسهم في تحقيق أهداف العدالة الناجزة، ورفع كفاءة التنفيذ، وتقليل معدلات التعثر.

كما تفتح هذه الدراسة آفاقاً بحثية جديدة للباحثين في مجال الإدارة العامة لتطوير نماذج محلية لإدارة المخاطر تتناسب مع البيئة السعودية وثقافتها التنظيمية. ومن شأن تبني نتائجها وتوصياتها أن يُسهم في تعزيز التميز المؤسسي، وتحقيق استدامة الأداء، وتحسين جودة الخدمات العدلية المقدّمة للمواطنين في جميع مناطق المملكة العربية السعودية.

ومما يُعزز أهمية هذه الدراسة وتوقيتها أن قطاع الخدمات العدلية في المملكة يمر بمرحلة تحول استراتيجي كبير في إطار برنامج تطوير منظومة العدالة ضمن رؤية ٢٠٣٠، وهو برنامج يستلزم تنفيذ مشاريع تحول رقمي وتطوير تشريعي وتحديث بنية تحتية بصورة متزامنة. هذا التكثيف الاستثنائي للمشاريع يُضاعف من ضرورة إدارة المخاطر ويجعل المخاطر الناجمة عن غيابها أكثر تكلفةً وأبعد أثراً. ومن هنا، فإن نتائج هذه الدراسة تأتي في الوقت المناسب لتُقدّم للمسؤولين في وزارة العدل والجهات المشرفة دليلاً علمياً موثقاً على أهمية الاستثمار في إدارة المخاطر بوصفها ركيزة استراتيجية لا تكلفة إضافية.

وفي ضوء ما تقدّم، يمكن القول إن هذه الدراسة تُسهم إسهاماً مزدوجاً: على المستوى النظري بتقديم دليل تجريبي جديد يُثري الأدبيات في مجال إدارة المخاطر الحكومية في البيئة العربية، وعلى المستوى التطبيقي بتقديم خارطة طريق عملية وقابلة للتنفيذ لتطوير منظومة إدارة المخاطر في القطاع العدلي السعودي.

وسيظل البحث في هذا المجال مفتوحاً لأجيال من الباحثين الذين يتناولون جوانب أعمق كالمتمغيرات

الوسيلة، وأثر الذكاء الاصطناعي في إدارة مخاطر المشاريع، وتقييم الأثر طويل الأمد لتطبيق مبادئ نظرية
ERM على استدامة الأداء المؤسسي في المنظمات العدلية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

١. إبراهيم، ياسر عبدالله عبدالعال، ومحمد، محمد سعد. (٢٠٢٣). دور ممارسات الإدارة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي: الدور الوسيط لعملية إدارة المخاطر. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٤ (٣)، ٢٧٩-٣٠٥.
٢. السالم، خالد. (٢٠٢٠). إدارة المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية. دار الصالح، الرياض.
٣. الزهراني، عبد الإله. (٢٠٢٢). حوكمة إدارة المشاريع في البيئة العدلية السعودية. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
٤. المطيري، ناصر. (٢٠٢١). العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء المؤسسي في الأجهزة الحكومية. مجلة الإدارة الحديثة، (١٥).
٥. الخالدي، محمد. (٢٠٢٣). تطبيق إدارة المخاطر في المؤسسات الحكومية وفق رؤية ٢٠٣٠. مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبدالعزيز.
٦. الشهري، عبدالله. (٢٠١٩). العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
٧. العنزي، فهد. (٢٠٢٢). نموذج متكامل لإدارة المخاطر في القطاع العام السعودي. مركز البحوث الإدارية، معهد الإدارة العامة.
٨. وزارة المالية. (٢٠٢٤). دليل إدارة المخاطر في المشاريع الحكومية. الرياض: وكالة سياسات الحوكمة.

٩. وزارة العدل. (٢٠٢٣). التقرير السنوي لأداء المشاريع العدلية. الرياض: الإدارة العامة للتطوير.

١٠. هيئة الحكومة الرقمية. (٢٠٢٥). الدليل الإرشادي لإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال للحكومة

الرقمية. الرياض.

ثانياً: المراجع الأجنبية

١. Alawattegama, K. K. (٢٠١٨), The impact of enterprise risk management on firm performance: Evidences from Sri Lankan banking and finance industry. International Journal of Scientific Research and Innovative Technology, ٥(١), ١-١٢

٢. Bromiley, P., McShane, M., Nair, A., & Rustambekov, E. (٢٠١٥), Enterprise risk management: Review, critique, and research directions. Long Range Planning, ٤٨(٤), ٢٦٥-٢٧٦

٣. Hopkin, P. (٢٠١٨), Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management (٥th ed.). Kogan Page Publishers

٤. ISO ٣١٠٠٠:٢٠١٨, (٢٠١٨), Risk Management – Guidelines. International Organization for Standardization

٥. Oliva, F. L. (٢٠١٦), A maturity model for enterprise risk management. International Journal of Production Economics, ١٧٣, ٦٦-٧٩

٦. PMI. (٢٠٢١), A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition. Project Management Institute –

٧. Sax, J., & Torp, S. S. (٢٠١٥), Speak up! Enhancing risk performance with enterprise risk management, leadership style and employee voice. Management Decision, ٥٣(٧), ١٤٥٢-١٤٦٨

٨. Aven, T. (٢٠١٦), Risk assessment and risk management: Review of recent advances on their foundation. European Journal of Operational Research, ٢٥٣(١), ١-١٣

٩. de Bakker, K., Boonstra, A., & Wortmann, H. (٢٠١٠), Does risk management contribute to IT project success? A meta-analysis of empirical evidence. International Journal of Project Management, ٢٨(٥), ٤٩٣-٥٠٣

١٠. Hillson, D., & Murray-Webster, R. (٢٠١٧), Understanding and Managing Risk Attitude (٢nd ed). Routledge .)

الملاحق

الملحق (١): استمارة الاستبانة

جامعة ميدأوشن – كلية الإدارة

استبانة بحثية حول: أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع في المؤسسات الخدمية

دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات العدلية في المملكة العربية السعودية

حضرة الموظف/ة الكريم/ة، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، يسعد الباحث وضع هذه الاستبانة بين يديكم في إطار إعداد رسالة الماجستير في إدارة الأعمال. أرجو التكرم بالإجابة عن جميع فقراتها بموضوعية وصدق، علماً بأن هذه المعلومات ستبقى سرية ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية

١. المسمى الوظيفي: ☐ مدير مشروع ☐ مشرف وحدة ☐ موظف فني / ميداني
٢. سنوات الخبرة: ☐ أقل من ٥ سنوات ☐ ٥ إلى ١٠ سنوات ☐ أكثر من ١٠ سنوات
٣. المنطقة الإدارية: ☐ الرياض ☐ مكة المكرمة ☐ المنطقة الشرقية ☐ أخرى
٤. المستوى التعليمي: ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐ أخرى

الجزء الثاني: محاور الدراسة

يُرجى وضع إشارة (✓) في الخانة المناسبة:

٥ = أوافق بشدة ٤ = أوافق ٣ = محايد ٢ = لا أوافق ١ = لا أوافق إطلاقاً

جدول: أولاً: تحديد المخاطر

م	الفقرة	٥	٤	٣	٢	١
١	تحدد الجهة المخاطر المحتملة قبل بدء المشروع بصورة منهجية	☐	☐	☐	☐	☐
٢	يُشرك أصحاب المصلحة في عملية تحديد المخاطر	☐	☐	☐	☐	☐
٣	يُعدّ سجل مخاطر شامل يضم جميع المخاطر المحتملة	☐	☐	☐	☐	☐
٤	يتم تحديد المخاطر في جميع مراحل دورة حياة المشروع	☐	☐	☐	☐	☐
٥	توجد أدوات ونماذج موثقة لتحديد المخاطر	☐	☐	☐	☐	☐
٦	يشارك الموظفون الميدانيون في عملية تحديد المخاطر	☐	☐	☐	☐	☐

جدول : ثانياً: تحليل المخاطر وتقييمها

م	الفقرة	٥	٤	٣	٢	١
٧	تستخدم الجهة أدوات كمية ونوعية لتقييم المخاطر	☐	☐	☐	☐	☐
٨	يتم تصنيف المخاطر حسب درجة احتمالها وتأثيرها	☐	☐	☐	☐	☐
٩	تُستخدم مصفوفة الاحتمال والتأثير في تقييم المخاطر	☐	☐	☐	☐	☐
١٠	يتم ترتيب المخاطر حسب أولويتها قبل الاستجابة	☐	☐	☐	☐	☐
١١	تُراعى البيانات التاريخية في تقييم المخاطر	☐	☐	☐	☐	☐
١٢	يُشارك متخصصون في تحليل المخاطر التقنية	☐	☐	☐	☐	☐

جدول : ثالثاً: الاستجابة للمخاطر

م	الفقرة	٥	٤	٣	٢	١
١٣	توجد خطط استجابة واضحة لكل نوع من أنواع المخاطر	☐	☐	☐	☐	☐
١٤	يتم تحديث خطة الاستجابة بصورة دورية	☐	☐	☐	☐	☐
١٥	تتضمن الخطة توزيعاً واضحاً للمسؤوليات	☐	☐	☐	☐	☐
١٦	تُخصّص موارد كافية لتنفيذ خطط الاستجابة	☐	☐	☐	☐	☐
١٧	توجد خطط طوارئ بديلة جاهزة للتنفيذ الفوري	☐	☐	☐	☐	☐

جدول : رابعاً: متابعة المخاطر ومراجعتها

م	الفقرة	٥	٤	٣	٢	١
١٨	يتم إعداد تقارير دورية عن حالة المخاطر في المشاريع	☐	☐	☐	☐	☐
١٩	تُعرض تقارير المخاطر على الإدارة العليا بانتظام	☐	☐	☐	☐	☐
٢٠	تُستخدم نتائج المتابعة لتحسين الأداء مستقبلاً	☐	☐	☐	☐	☐
٢١	يتم تحديث سجل المخاطر بصفة منتظمة طوال المشروع	☐	☐	☐	☐	☐
٢٢	تُراجع فاعلية إجراءات إدارة المخاطر في نهاية كل مرحلة	☐	☐	☐	☐	☐

جدول : خامساً: نجاح المشاريع

م	الفقرة	٥	٤	٣	٢	١
٢٣	تلتزم المشاريع العدلية بالجدول الزمني المحدد	☐	☐	☐	☐	☐
٢٤	تلتزم المشاريع بالميزانية المعتمدة دون تجاوزات مبررة	☐	☐	☐	☐	☐
٢٥	تتحقق جودة المخرجات وفق المواصفات المطلوبة	☐	☐	☐	☐	☐

١	٢	٣	٤	٥	الفقرة	م
☐	☐	☐	☐	☐	يُبدى المستفيدون رضاهم عن نتائج المشاريع	٢٦
☐	☐	☐	☐	☐	تُحقق المشاريع أثراً مستداماً في تحسين الخدمات	٢٧
☐	☐	☐	☐	☐	تسهم المشاريع في رفع كفاءة الأداء المؤسسي العام	٢٨

شكراً جزيلاً على تعاونكم القيم،،،

الباحث: غسان بن فهد المقرن

Abstract

The study aimed to measure the impact of risk management, across its four dimensions (risk identification, risk analysis and assessment, risk response, and risk monitoring and review), on project success across its three dimensions (time performance, cost performance, and quality of outputs) in judicial service institutions in the Kingdom of Saudi Arabia. The study population comprised all employees in project management, development, and quality departments. A stratified random sample of 80 respondents was selected from three regions. The descriptive-analytical method was applied via a validated 28-item questionnaire on a five-point Likert scale.

The findings revealed a statistically significant positive impact of risk management on judicial project success ($R^2 = 0.712$, $F = 48.7$, $p < 0.001$), with the four dimensions collectively explaining 71.2 % of the variance in project success. Risk analysis and assessment recorded the highest impact ($\beta = 0.312$), followed by risk identification ($\beta = 0.298$), risk monitoring and review ($\beta = 0.285$), and risk response ($\beta = 0.189$). The results indicate institutions operate at a transitional stage between levels two and three of the Oliva (2016) risk management maturity model.

The study recommended establishing a central risk management unit within the Ministry of Justice, developing a national risk registry, launching specialized training programs for project managers, adopting smart digital systems for real-time risk monitoring, and embedding risk management indicators within institutional performance evaluation frameworks.

Keywords: Risk Management, Project Success, Judicial Service Institutions, Kingdom of Saudi Arabia, Corporate Governance.