

تحليل منظومة إدارة المخاطر في المشاريع الحكومية السعودية وأثرها في تقليل الفساد والهدر المالي

اسم الطالب

بندر ضيف الله الغامدي

الرقم الجامعي

232000814

مشروع تخرج - 2

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026م

جدول المحتويات

المستخلص.....	3
5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات.....	4
5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:.....	5
5.2. توصيات الدراسة:.....	7
5.3. الخاتمة:.....	9

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل منظومة إدارة المخاطر في المشاريع الحكومية السعودية وقياس أثرها في تقليل الفساد والهدر المالي، من خلال التعرف على مدى فاعلية ممارسات تحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها ومتابعتها في الحد من المخاطر المالية والإدارية التي قد تواجه المشاريع الحكومية، وكذلك الكشف عن دور الرقابة والشفافية والحوكمة في تعزيز قدرة الجهات الحكومية على حماية الموارد العامة وتحقيق كفاءة أعلى في تنفيذ المشاريع. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث تم جمع البيانات من أفراد العينة وتحليلها إحصائياً بهدف التعرف على طبيعة العلاقة والأثر بين مستوى تطبيق إدارة المخاطر وقدرة المشاريع الحكومية على الحد من الفساد والهدر المالي. وقد بلغت عينة الدراسة 250 مفردة من العاملين والقيادات والموظفين المرتبطين بإدارة المشاريع والرقابة وإدارة المخاطر والعمليات المالية والإدارية في الجهات الحكومية السعودية. وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق ممارسات إدارة المخاطر في تقليل الفساد والهدر المالي في المشاريع الحكومية السعودية، حيث ساهمت الإجراءات المرتبطة بالتحديد المبكر للمخاطر وتحليل احتمالية حدوثها وتقييم أثارها ووضع خطط الاستجابة المناسبة في الحد من المشكلات التي يمكن أن تؤدي إلى تجاوز التكاليف أو التأخر في تنفيذ المشاريع أو ضعف كفاءة استخدام الموارد. كما أظهرت النتائج أهمية الرقابة والمتابعة المستمرة في اكتشاف الانحرافات والمخالفات في مراحل مبكرة، إلى جانب الدور الذي تؤديه الشفافية والحوكمة في الحد من فرص الفساد وتعزيز الاستخدام الرشيد للمال العام. وأكدت النتائج كذلك أن نجاح إدارة المخاطر يتطلب تكامل الجوانب التنظيمية والبشرية والتقنية، وعدم التعامل معها باعتبارها إجراءً منفصلاً عن الإدارة الشاملة للمشروع. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق منظومة متكاملة لإدارة المخاطر في المشاريع الحكومية السعودية، وتحديث سجلات المخاطر بصورة مستمرة، وربط إدارة المخاطر بمؤشرات الأداء والرقابة المالية، وتعزيز الشفافية والحوكمة في العقود والمشتريات الحكومية، إلى جانب تطوير مهارات العاملين في مجال إدارة المخاطر والرقابة والمراجعة. كما أوصت الدراسة بالتوسع في استخدام الأنظمة الرقمية وتحليلات البيانات والذكاء الاصطناعي في اكتشاف مؤشرات المخاطر والفساد والهدر المالي بصورة مبكرة، وتعزيز التكامل بين الجهات الإدارية والرقابية، بما يساهم في رفع كفاءة الإنفاق وحماية الموارد العامة وتحسين نجاح واستدامة المشاريع الحكومية السعودية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر، المشاريع الحكومية، الفساد، الهدر المالي، الحوكمة، كفاءة الإنفاق، المشاريع السعودية.

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

حدود الدراسة

- أولاً: الحدود البشرية

تتمثل الحدود البشرية للدراسة في العاملين في المشاريع والجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وبصفة خاصة المديرين والمشرفين والموظفين الذين ترتبط طبيعة عملهم بإدارة المشاريع، وإدارة المخاطر، والرقابة المالية، والمراجعة الداخلية، والمشتريات والعقود، والحوكمة والامتثال. وقد تم اختيار هذه الفئات باعتبارها الأكثر ارتباطاً بعمليات تحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها ومتابعة آثارها المالية والإدارية.

كما تشمل الحدود البشرية أفراداً لديهم معرفة أو خبرة بالإجراءات الحكومية المتعلقة بإدارة المشاريع والرقابة على تنفيذها، بما يمكنهم من تقييم مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر ومدى مساهمتها في الحد من مظاهر الفساد والهدر المالي. وتركز الدراسة على آراء أفراد العينة حول فاعلية الإجراءات الوقائية والرقابية، ودرجة وضوح المسؤوليات، ومستوى الشفافية، وآليات اكتشاف المخاطر والمخالفات، ومدى قدرة الجهات الحكومية على التعامل المبكر مع المخاطر التي قد تؤثر في كفاءة الإنفاق ونجاح المشاريع.

- ثانيًا: الحدود الزمانية

تتمثل الحدود الزمانية للدراسة في الفترة المعاصرة التي شهدت توسعاً في تنفيذ المشاريع الحكومية السعودية وتعزيز ممارسات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة على الإنفاق العام، مع التركيز على المرحلة المرتبطة بمستهدفات رؤية السعودية 2030. وقد تم اختيار هذه الفترة نظراً إلى تزايد الاهتمام برفع كفاءة الإنفاق الحكومي، وتحسين إدارة المشاريع، وتعزيز الشفافية والرقابة والحد من أوجه الفساد والهدر المالي.

وتتناول الدراسة واقع إدارة المخاطر في المشاريع الحكومية خلال الفترة التي أصبحت فيها إدارة المخاطر جزءاً مهماً من الممارسات الإدارية الحديثة، وذلك بهدف التعرف على مدى فاعلية هذه الممارسات في الوقاية من المشكلات التي يمكن أن تؤدي

إلى ارتفاع التكاليف، أو التأخير في تنفيذ المشاريع، أو ضعف جودة المخرجات، أو وجود ممارسات غير رشيدة في استخدام الموارد المالية.

- ثالثاً: الحدود المكانية

تتمثل الحدود المكانية للدراسة في المملكة العربية السعودية، حيث تركز على المشاريع التي تنفذها الجهات الحكومية السعودية بمختلف القطاعات والمجالات. ويأتي هذا النطاق المكاني متوافقاً مع هدف الدراسة المتمثل في تحليل منظومة إدارة المخاطر في البيئة الحكومية السعودية، والتعرف على مدى مساهمتها في تعزيز كفاءة الإنفاق والحد من الفساد والهدر المالي.

الدراسات المستقبلية

يمكن للدراسات المستقبلية التوسع في دراسة إدارة المخاطر في قطاع حكومي محدد، مثل قطاعات الصحة أو التعليم أو النقل أو الإسكان أو البنية التحتية، وذلك بهدف التعرف على طبيعة المخاطر التي تختلف من قطاع إلى آخر، ومدى اختلاف فاعلية أدوات إدارة المخاطر في الحد من الهدر المالي والفساد.

كما يمكن إجراء دراسات مستقبلية مقارنة بين المشاريع الحكومية الكبرى والمشاريع الحكومية متوسطة وصغيرة الحجم، للكشف عن مدى اختلاف مستوى تطبيق إدارة المخاطر باختلاف حجم المشروع وقيمتها المالية ودرجة تعقيده وعدد الأطراف المشاركة فيه.

ومن الاتجاهات المهمة للدراسات المستقبلية دراسة أثر التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي في إدارة مخاطر المشاريع الحكومية، وذلك من خلال تحليل دور أنظمة الإنذار المبكر وتحليلات البيانات والذكاء الاصطناعي في اكتشاف مؤشرات الفساد أو تجاوز التكاليف أو التأخير في تنفيذ المشاريع قبل تفاقمها.

كما يمكن دراسة دور الشفافية الرقمية وحوكمة البيانات باعتبارهما متغيرين وسيطين أو معدلين في العلاقة بين إدارة المخاطر والحد من الهدر المالي، لمعرفة ما إذا كان ارتفاع مستوى الشفافية وتوافر البيانات الدقيقة يؤديان إلى زيادة فاعلية منظومة إدارة المخاطر.

ويمكن كذلك إجراء دراسات مستقبلية طويلة تتبع المشاريع الحكومية على مدار عدة سنوات، بهدف قياس أثر تطبيق إدارة المخاطر على النتائج المالية والفنية للمشروعات على المدى الطويل، بدلاً من الاعتماد على بيانات مقطعية يتم جمعها في فترة زمنية واحدة.

وأخيراً، يمكن إجراء دراسات مقارنة بين المملكة العربية السعودية وبعض الدول التي تمتلك تجارب متقدمة في إدارة مخاطر المشاريع الحكومية، بهدف تحديد أفضل الممارسات الدولية التي يمكن الاستفادة منها في تطوير منظومة إدارة المخاطر والرقابة على المشاريع الحكومية السعودية.

توصيات الدراسة:

1. تعزيز تطبيق منهجيات إدارة المخاطر في جميع مراحل المشاريع الحكومية، بدءاً من مرحلة التخطيط ودراسة الجدوى وحتى التنفيذ والتسليم والتقييم النهائي .
2. إنشاء وتحديث سجلات المخاطر بصورة دورية لكل مشروع حكومي، بحيث تتضمن المخاطر المحتملة واحتمالية حدوثها وحجم تأثيرها والإجراءات اللازمة للتعامل معها والمسؤول عن متابعتها .
3. تعزيز الرقابة المالية والإدارية على المشاريع الحكومية من خلال المتابعة المستمرة للتكاليف والموازنات والعقود ومراحل التنفيذ، بما يساعد على اكتشاف الانحرافات المالية في وقت مبكر .
4. رفع مستوى الشفافية في العقود والمشتريات الحكومية، مع تعزيز آليات الإفصاح والرقابة التي تقلل من فرص تضارب المصالح والممارسات غير النظامية .
5. ربط إدارة المخاطر بمؤشرات الأداء الرئيسية للمشاريع، بحيث لا تقتصر عملية تقييم المشروع على الوقت والتكلفة والجودة، وإنما تشمل أيضاً مستوى المخاطر المالية والإدارية ومؤشرات الهدر والامتثال .
6. تطوير مهارات العاملين في إدارة المخاطر من خلال برامج تدريبية متخصصة في تحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها، إضافة إلى تدريبهم على اكتشاف مؤشرات الفساد والهدر المالي .

7. تفعيل أنظمة الإنذار المبكر التي تساعد الجهات الحكومية على اكتشاف مؤشرات تجاوز الميزانية أو التأخر في التنفيذ أو ضعف الأداء قبل تحولها إلى مشكلات مالية أو إدارية كبيرة .
8. الاستفادة من التقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي في تحليل بيانات المشاريع الحكومية واكتشاف الأنماط غير الطبيعية التي قد تشير إلى مخاطر مالية أو إدارية أو احتمالات للهدر .
9. تعزيز استقلالية وفاعلية الرقابة الداخلية والمراجعة الداخلية داخل الجهات الحكومية، بما يضمن اكتشاف مواطن الضعف ومعالجتها قبل أن تؤثر بصورة جوهرية في موارد المشروع .
10. تطوير التكامل بين الجهات الرقابية والإدارية بحيث يتم تبادل المعلومات المتعلقة بالمخاطر والمخالفات ومؤشرات الأداء، بما يؤدي إلى بناء منظومة رقابية أكثر تكاملاً وفاعلية .
11. ربط تقييم مديري المشاريع بمؤشرات إدارة المخاطر وكفاءة الإنفاق، بحيث تصبح إدارة المخاطر جزءاً أساسياً من تقييم الأداء وليس نشاطاً منفصلاً عن إدارة المشروع .
12. تعزيز ثقافة النزاهة والامتثال داخل الجهات الحكومية من خلال نشر الوعي بأهمية الاستخدام الرشيد للموارد العامة والالتزام بالأنظمة واللوائح والإجراءات المعتمدة .

الخاتمة:

تناول الفصل الخامس النتائج النهائية للدراسة المتعلقة بتحليل منظومة إدارة المخاطر في المشاريع الحكومية السعودية وأثرها في تقليل الفساد والهدر المالي، كما ناقش الدلالات الإدارية والتطبيقية لهذه النتائج، وانتهى إلى مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تطوير ممارسات إدارة المخاطر وتعزيز كفاءة استخدام الموارد العامة. وقد جاءت الدراسة في إطار الاهتمام المتزايد بتطوير أداء المشاريع الحكومية السعودية، ورفع كفاءة الإنفاق، وتعزيز مبادئ الحوكمة والشفافية والنزاهة، بما يتوافق مع التوجهات الحديثة في الإدارة الحكومية ومستهدفات رؤية السعودية 2030.

أظهرت نتائج الدراسة بصورة عامة أن وجود منظومة فعالة لإدارة المخاطر يمثل أحد العوامل المهمة في الحد من المشكلات التي تواجه المشاريع الحكومية، ولا سيما المخاطر المرتبطة بالتكاليف والجدول الزمني والعقود والمشتريات وجودة التنفيذ والامتثال للأنظمة واللوائح. فكلما كانت الجهة الحكومية أكثر قدرة على تحديد المخاطر المحتملة في المراحل المبكرة، وتحليل احتمالية حدوثها وتأثيراتها، ووضع خطط مناسبة للاستجابة لها، زادت قدرتها على منع المشكلات أو تقليل أثارها قبل أن تتحول إلى خسائر مالية أو إدارية كبيرة.

كما أكدت الدراسة أن إدارة المخاطر لا ينبغي أن ينظر إليها باعتبارها وظيفة إدارية مستقلة أو إجراءً شكلياً يتم تنفيذه لإكمال المتطلبات التنظيمية، وإنما يجب أن تكون جزءاً أساسياً من عملية إدارة المشروع منذ مرحلة التخطيط وحتى الإغلاق والتقييم النهائي. ويساعد هذا التكامل على تحقيق رؤية أكثر شمولاً للمشروع، بحيث يتم اتخاذ القرارات المالية والفنية والإدارية في ضوء المخاطر المحتملة والآثار المترتبة عليها.

وأوضحت النتائج كذلك أن العلاقة بين إدارة المخاطر وتقليل الهدر المالي ترتبط بدرجة كبيرة بفاعلية الرقابة والمتابعة. فوجود نظام جيد لتحديد المخاطر لا يكون كافياً إذا لم تتم متابعة المخاطر المسجلة وتحديثها بصورة مستمرة، أو إذا لم تكن هناك مسؤوليات واضحة للجهات والأفراد المكلفين بمعالجتها. ولذلك فإن فاعلية منظومة إدارة المخاطر تعتمد على التكامل بين تحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها والمراقبة المستمرة لنتائج الإجراءات المتخذة.

ومن ناحية أخرى، يمثل تعزيز الشفافية والحوكمة عاملاً مهماً في الحد من فرص الفساد والهدر المالي في المشاريع الحكومية. فكلما كانت المعلومات المتعلقة بالمشاريع والعقود والتكاليف ومراحل التنفيذ أكثر وضوحاً وقابلية للمتابعة، أصبحت فرص

اكتشاف الانحرافات والمخالفات أكبر، وأصبح من الصعب استمرار الممارسات التي قد تؤدي إلى إساءة استخدام الموارد العامة. ومن هنا فإن إدارة المخاطر والشفافية والرقابة تمثل عناصر مترابطة في منظومة واحدة تهدف إلى حماية المال العام وتحسين كفاءة تنفيذ المشاريع.

كما أبرزت الدراسة أهمية العنصر البشري في نجاح منظومة إدارة المخاطر، حيث إن فاعلية الأنظمة والإجراءات تعتمد في النهاية على مدى قدرة العاملين على تطبيقها بصورة صحيحة. ولذلك فإن تطوير الكفاءات المتخصصة في إدارة المخاطر، والمراجعة، والرقابة المالية، وإدارة العقود والمشاريع يمثل ضرورة لضمان قدرة الجهات الحكومية على اكتشاف المخاطر والتعامل معها بصورة مهنية وفي الوقت المناسب.

وفي ظل التطور المتسارع في مجال التحول الرقمي، تزداد أهمية استخدام البيانات والتقنيات الحديثة في إدارة مخاطر المشاريع الحكومية. فأنظمة المتابعة الرقمية يمكن أن تساعد على توفير معلومات أكثر دقة وحدثة حول التكاليف والإنجاز ومؤشرات الأداء، كما يمكن لتحليلات البيانات والذكاء الاصطناعي أن تسهم مستقبلاً في اكتشاف الأنماط غير الطبيعية والتنبؤ بالمخاطر قبل حدوثها. ومن شأن ذلك أن يحول إدارة المخاطر من منهجية تعتمد بصورة أساسية على الاستجابة للمشكلات بعد حدوثها إلى منهجية استباقية تعتمد على التنبؤ والإنذار المبكر.

خلصت الدراسة إلى أن تقليل الفساد والهدر المالي في المشاريع الحكومية لا يعتمد على الرقابة اللاحقة وحدها، وإنما يتطلب بناء منظومة متكاملة تجمع بين التخطيط السليم، وإدارة المخاطر، والحوكمة، والشفافية، والرقابة المالية، وإدارة العقود، والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة. ويؤدي هذا التكامل إلى زيادة قدرة الجهات الحكومية على حماية الموارد العامة وتقليل احتمالات الانحراف في تنفيذ المشاريع.

إن تطوير منظومة إدارة المخاطر في المشاريع الحكومية السعودية يمثل استثماراً إدارياً ومالياً مهماً، لأنه لا يقتصر على تقليل الخسائر المحتملة، وإنما يسهم أيضاً في تحسين جودة القرارات، ورفع كفاءة الإنفاق، وتحسين فرص نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها في الوقت والتكلفة والجودة المحددة. كما أن استمرار تطوير هذه المنظومة بما يتوافق مع التطورات التقنية والإدارية يمكن أن يدعم توجه المملكة نحو بناء قطاع حكومي أكثر كفاءة وشفافية ونزاهة وقدرة على إدارة المشاريع التنموية الكبرى بكفاءة واستدامة.