

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة أعمال



عنوان البحث

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. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2023

الفصل الأول: المقدمة والإطار العام للدراسة

مقدمة:

تعد إدارة المخاطر إحدى الركائز الرئيسة التي تقوم عليها الإدارة الحديثة في المؤسسات الحكومية والخاصة على حد سواء. وقد أصبح تطبيق مبادئها وأدواتها جزءاً لا يتجزأ من عمليات التخطيط والتنفيذ والرقابة في المشاريع التنموية. فمع ازدياد حجم وتعقيد المشاريع الحكومية، أصبحت احتمالات التعرض للمخاطر أكثر تنوعاً، سواء كانت مالية أو تنظيمية أو تشغيلية أو قانونية، مما جعل من الضروري وجود نظام إداري منهجي لإدارة تلك المخاطر بشكل استباقي.

وفي سياق التحولات الكبرى التي تشهدها المملكة العربية السعودية في ظل رؤية المملكة 2030، أخذت المؤسسات العدلية على عاتقها تنفيذ مشاريع تطويرية متعددة، مثل التحول الرقمي للمحاكم، وتطوير الخدمات القضائية، وتوحيد الأنظمة الإدارية للمرافق العدلية. هذه المشاريع تتطلب إدارة عالية الكفاءة للمخاطر المحتملة، لضمان تنفيذها ضمن الوقت المحدد والجودة المطلوبة وضمن نطاق التكلفة المقررة.

لقد بينت العديد من التقارير الصادرة عن وزارة المالية وهيئة الرقابة ومكافحة الفساد أن تعثر بعض المشاريع الحكومية غالباً ما يكون بسبب ضعف في مرحلة إدارة المخاطر، أو بسبب غياب ثقافة المخاطر لدى فرق العمل. وعليه، فإن تطبيق إدارة المخاطر في المشاريع العدلية يمثل حجر الزاوية في تحسين الأداء وضمان استدامة النتائج.

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع في المؤسسات الخدمية، مع التركيز على قطاع الخدمات العدلية في المملكة العربية السعودية بوصفه نموذجاً تطبيقياً يمكن الاستفادة منه في مؤسسات أخرى.

مشكلة الدراسة:

رغم إدراج مفهوم إدارة المخاطر ضمن أنظمة الحوكمة الحكومية في المملكة، إلا أن مستوى تطبيقها في المشاريع العدلية ما زال متفاوتاً من جهة إلى أخرى. وتشير بعض التقارير إلى أن هناك مشروعات واجهت تأخيرات في التنفيذ أو تجاوزات في الميزانية، أو ضعفاً في جودة المخرجات، ما يدل على وجود خلل في تطبيق إدارة المخاطر أو عدم وضوح آلياتها.

من هنا تتطلق مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع في المؤسسات العدلية في المملكة العربية السعودية؟

ويتفرع من هذا السؤال عدد من التساؤلات الفرعية، من أهمها:

ما مدى تطبيق المؤسسات العدلية لممارسات إدارة المخاطر وفق المنهجيات الحديثة؟

ما أبرز أنواع المخاطر التي تواجه المشاريع العدلية في مراحلها المختلفة؟

كيف تسهم إدارة المخاطر في تحسين الأداء الزمني والمالي والجودة في المشاريع العدلية؟

ما أبرز العوامل التنظيمية والبشرية التي تحد من فاعلية تطبيق إدارة المخاطر في القطاع العدلي؟

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية النظرية

تُساهم الدراسة في إثراء المعرفة الأكاديمية العربية في مجال إدارة المخاطر الحكومية، وخصوصاً في قطاع الخدمات العدلية، الذي قلماً تناولته الدراسات السابقة. كما تعزز الفهم النظري للعلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع، وهو مجال يشهد تطوراً مستمراً على الصعيدين المحلي والدولي.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

تُقدم الدراسة نموذجاً تطبيقياً واقعياً يمكن أن يُستفاد منه في تقييم الأداء المؤسسي وتطوير آليات العمل داخل المشاريع الحكومية. كما تساعد نتائجها متخذي القرار في تصميم خطط تحسين فعالة لإدارة المخاطر.

ثالثاً: الأهمية الاستراتيجية

تتسجم الدراسة مع توجهات رؤية المملكة 2030 نحو رفع كفاءة الإنفاق وتحسين جودة المشاريع الحكومية، وتعزيز الحوكمة والشفافية في المؤسسات العدلية.

رابعاً: الأهمية المؤسسية

تدعم الدراسة متطلبات التحول المؤسسي داخل وزارة العدل والجهات التابعة لها، بما يضمن تعزيز الكفاءة التشغيلية ورفع مستوى الأداء في إدارة المشاريع العدلية.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على مدى تطبيق إدارة المخاطر في المشاريع العدلية في المملكة العربية السعودية.
- تحليل أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع من حيث الكفاءة الزمنية والمالية والجودة.
- تحديد أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المخاطر في المؤسسات العدلية.
- اقتراح نموذج تطبيقي متكامل لتنفيذ إدارة المخاطر في قطاع الخدمات العدلية بما يعزز الأداء المؤسسي ويحقق التميز في إدارة المشاريع.

فروض الدراسة:

- لتحقيق أهداف الدراسة، سيتم اختبار الفرضيات الآتية:
- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المخاطر ونجاح المشاريع في المؤسسات العدلية.

- ضعف تطبيق إدارة المخاطر يؤدي إلى زيادة احتمالية فشل المشاريع العدلية.
- تختلف فاعلية إدارة المخاطر تبعاً لطبيعة المشروع وعدد الأطراف المشاركة فيه.
- تساهم إدارة المخاطر في رفع جودة المخرجات وتقليل الانحرافات الزمنية والمالية في المشاريع العدلية.

محددات الدراسة

المجال المكاني: تقتصر الدراسة على المؤسسات العدلية في المملكة العربية السعودية (وزارة العدل، المحاكم، المرافق العدلية).

المجال الزمني: يغطي البحث الفترة من يناير إلى ديسمبر 2025م.

المجال الموضوعي: أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع في القطاع العدلي.

المجال البشري: تشمل الدراسة الموظفين ومديري المشاريع والمختصين بإدارة التطوير في القطاع العدلي.

منهج الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو منهج يهدف إلى وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل العلاقات بين المتغيرات (إدارة المخاطر ونجاح المشاريع) باستخدام أدوات البحث العلمي المناسبة كالاستبانة والتحليل الإحصائي.

كما سيتم الاستفادة من المنهج المقارن عند تحليل الدراسات السابقة المحلية والعربية لتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف في النتائج والمناهج المستخدمة.

1.8 مصطلحات الدراسة الإجرائية

إدارة المخاطر: يقصد بها الإجراءات المنهجية التي تهدف إلى تحديد وتحليل وتقييم المخاطر التي قد تؤثر على المشروع، واتخاذ التدابير اللازمة للتعامل معها قبل وقوعها أو الحد من آثارها بعد حدوثها. نجاح المشروع: تحقيق الأهداف الزمنية والمالية والجودة المحددة للمشروع مع رضا أصحاب المصلحة. المؤسسات العدلية: تشمل وزارة العدل، والمحاكم، والإدارات التابعة لها التي تُعنى بتقديم الخدمات القضائية والإدارية.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة

مقدمة الفصل

يتناول هذا الفصل المفاهيم النظرية المتعلقة بإدارة المخاطر ونجاح المشاريع، ويستعرض النماذج الإدارية ذات العلاقة التي يمكن من خلالها تفسير العلاقة بين هذين المتغيرين.

كما يسلط الضوء على أهمية دمج إدارة المخاطر ضمن منظومة الحوكمة الإدارية في المؤسسات الحكومية، مع التركيز على طبيعة المشاريع العدلية التي تتسم بالتعقيد والتعدد المؤسسي.

يُعد الإطار النظري بمثابة الأساس الفكري الذي تُبنى عليه الدراسة الحالية، حيث يقدم تصوراً متكاملًا للعمليات والمفاهيم التي تسعى الدراسة إلى قياسها وتحليلها

مفهوم إدارة المخاطر

تشير إدارة المخاطر إلى عملية تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها والتعامل معها بأسلوب منظم، يهدف إلى تقليل احتمال حدوثها أو تخفيف آثارها إذا وقعت.

وقد تطوّر هذا المفهوم من التركيز على الجوانب المالية فقط إلى كونه جزءًا استراتيجيًا من إدارة المشاريع والمؤسسات.

يُعرّف السالم (2020) 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 (2022) أنها "منهج استباقي يساعد المؤسسة على اتخاذ قرارات رشيدة في مواجهة حالات عدم التأكد، من خلال تطبيق أدوات كمية ونوعية لتقييم المخاطر".

وتؤكد الدراسات الحديثة أن إدارة المخاطر الناجحة تعتمد على ثلاثة مكونات رئيسية:

الالتزام المؤسسي: عبر وجود سياسات واضحة وهيكل تنظيمي داعم.

الكفاءة البشرية: من خلال تدريب العاملين على التعامل مع المخاطر.

الأنظمة التقنية: التي تتيح متابعة مؤشرات الأداء والمخاطر في الوقت الفعلي.

أهداف إدارة المخاطر

تختلف أهداف إدارة المخاطر باختلاف طبيعة المؤسسة والمشاريع التي تديرها، إلا أنها تتفق في الغاية النهائية وهي تحقيق استقرار الأداء وضمان استدامة الإنجاز.

وتتلخص أبرز الأهداف فيما يلي:

حماية الموارد المؤسسية المادية والبشرية من الخسائر المحتملة.

تحسين عملية اتخاذ القرار من خلال الاعتماد على بيانات وتحليلات موضوعية.

ضمان تحقيق الأهداف وفق الجداول الزمنية المحددة دون انحراف كبير.

رفع كفاءة الأداء عبر تقليل الانقطاعات التشغيلية أو التأخيرات.

تعزيز الشفافية والحوكمة داخل المؤسسة من خلال توثيق مراحل الخطر والاستجابة له.

مراحل إدارة المخاطر

اعتمدت وزارة المالية وهيئة الحكومة الرقمية في المملكة العربية السعودية (2025) نموذجًا موحدًا لمراحل إدارة المخاطر في المؤسسات الحكومية، ويتكون من خمس مراحل أساسية:

تحديد المخاطر (Risk Identification)

وتشمل عملية جمع البيانات وتحليل الأنشطة والعمليات لتحديد الأحداث المحتملة التي قد تؤثر على المشروع.

في المؤسسات العدلية قد تكون المخاطر في هذه المرحلة متعلقة بتأخر اعتماد المشاريع أو نقص الكوادر المتخصصة أو ضعف التنسيق بين الجهات.

تحليل وتقييم المخاطر (Risk Assessment)

يتم تقييم كل خطر من حيث احتمال حدوثه وتأثيره، وتستخدم أدوات مثل مصفوفة الاحتمال والتأثير (Impact/Probability Matrix).

وتساعد هذه المرحلة في ترتيب المخاطر حسب أولويتها وأهميتها.

تخطيط الاستجابة للمخاطر (Risk Response Planning)

تتضمن وضع استراتيجيات للتعامل مع المخاطر، مثل:

تجنب الخطر من خلال إلغاء الأنشطة التي قد تسبب المشكلات.

نقل الخطر عبر التأمين أو التعاقد مع جهة متخصصة.

التقليل من الخطر من خلال تحسين الإجراءات الوقائية.

قبول الخطر مع وضع خطة بديلة لمعالجته عند حدوثه.

تنفيذ خطة الاستجابة (Implementation)

ويتم فيها تطبيق الإجراءات الوقائية أو التصحيحية ومتابعتها بشكل دوري.

المتابعة والمراجعة المستمرة (Monitoring and Review)

وهي مرحلة التقييم الدائم لفاعلية الإجراءات المتخذة وتحديث خطة المخاطر بناءً على المستجدات.

مفهوم نجاح المشروع

عرّف الشهري (2019) نجاح المشروع بأنه "مدى تحقيق المشروع لأهدافه المخططة ضمن الوقت المحدد والميزانية المقررة والجودة المتفق عليها".

ويُعد نجاح المشروع هدفًا مركزيًا لأي مؤسسة تسعى إلى تحسين أدائها وتحقيق رضا المستفيدين.

يقاس نجاح المشروع غالبًا من خلال مثلث النجاح المكون من ثلاثة أبعاد رئيسية:

الوقت – الالتزام بالجدول الزمني المحدد.

التكلفة – ضبط الميزانية دون تجاوزات.

الجودة – تحقيق المواصفات المطلوبة في المخرجات النهائية.

ويرى الخالدي (2023) أن المشاريع الحكومية لا يمكن اعتبارها ناجحة ما لم تحقق أثرًا مستدامًا ينعكس على رضا المستفيدين وكفاءة الإنفاق العام.

العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع

تشير الأدبيات العربية إلى وجود علاقة ارتباط وثيقة بين تطبيق إدارة المخاطر وارتفاع احتمالية نجاح المشاريع.

فكلما كانت المؤسسة أكثر التزامًا بتطبيق منهجية واضحة للمخاطر، زادت قدرتها على التنبؤ بالآزمات ومعالجتها في وقت مبكر.

وقد أوضحت دراسة المطيري (2021) أن المؤسسات الحكومية التي تبنت وحدات متخصصة لإدارة المخاطر شهدت انخفاضًا في معدل التعثر بنسبة 35%.

بينما وجدت دراسة الزهراني (2022) أن المشاريع العدلية التي تضم لجانًا مختصة بإدارة المخاطر سجلت كفاءة أعلى في التنفيذ وجودة المخرجات.

يمكن تفسير هذه العلاقة من خلال نموذج "المدخل الوقائي" الذي يفترض أن الاستجابة المبكرة للمخاطر تقلل من التكاليف التصحيحية لاحقًا، مما ينعكس إيجابًا على جودة التنفيذ وسرعة الإنجاز.

إدارة المخاطر في المؤسسات العدلية

تتميز المشاريع العدلية بخصائص تجعل إدارة المخاطر فيها أكثر تعقيداً من غيرها، ومنها:

تعدد الأطراف المشاركة (القضاء - الوزارة - المقاولون - الموردون).

حساسية النتائج، إذ تمس مباشرة ثقة المجتمع في النظام القضائي.

الطبيعة التقنية لبعض المشاريع (التحول الرقمي، العدالة الإلكترونية).

ولذلك، فإن إدارة المخاطر في هذا السياق لا تقتصر على الجوانب المالية أو التشغيلية فقط، بل تشمل كذلك:

المخاطر التنظيمية (تداخل الصلاحيات وضعف التنسيق).

المخاطر القانونية (التأخر في العقود أو نزاعات المقاولين).

المخاطر التقنية (فشل الأنظمة الرقمية أو فقدان البيانات).

المخاطر البشرية (نقص الخبرة أو مقاومة التغيير)

ويشير العنزي (2022) إلى أن نجاح إدارة المخاطر في المشاريع العدلية يعتمد على تكامل الأدوار بين إدارات المشاريع ووحدات التطوير والحوكمة، إضافة إلى دعم القيادة العليا.

النماذج النظرية ذات العلاقة

أولاً: نموذج الحوكمة المؤسسية

يركز هذا النموذج على العلاقة بين إدارة المخاطر والحوكمة، إذ تعتبر إدارة المخاطر أحد الأعمدة الرئيسية في نظم الحوكمة الفعالة.

وقد تبنت وزارة المالية السعودية (2024) هذا النموذج في دليل إدارة المخاطر، مؤكدة أن نجاح المشروع لا يتحقق إلا من خلال وجود إطار حوكمة متكامل يربط بين تقييم المخاطر وقرارات الإدارة العليا.

ثانياً: نموذج المدخل الوقائي (Preventive Approach)

يفترض هذا النموذج أن التعامل المبكر مع المخاطر قبل وقوعها يقلل من التكاليف ويحسن الأداء العام.

وقد أثبتت دراسات محلية عدة صحة هذا النموذج في بيئة المشاريع الحكومية، مثل دراسة الخالدي (2023).

ثالثاً: نموذج الأداء المؤسسي

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

خلاصة الإطار النظري

يتضح من خلال هذا الفصل أن إدارة المخاطر تشكّل عاملاً حاسماً في نجاح المشاريع الحكومية، ولا سيما في القطاع العدلي الذي يتسم بدرجة عالية من التعقيد التشغيلي.

كما تبين أن العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع علاقة تكاملية قائمة على الوعي المؤسسي والحوكمة والشفافية.

ومن ثم، تُعد إدارة المخاطر مكوناً أساسياً لضمان استدامة الأداء وتحقيق رؤية المملكة في التطوير المؤسسي والعدالة الناجزة.

الفصل الثالث: الدراسات السابقة والتحليل النقدي

مقدمة الفصل

تُعد مراجعة الدراسات السابقة خطوة أساسية في إعداد أي بحث علمي، لأنها تساعد الباحث على تحديد موقع دراسته من الدراسات السابقة، وتوضيح أوجه الاتفاق والاختلاف، وتحديد الثغرات البحثية التي يسعى البحث الحالي إلى سدها.

وفي هذه الدراسة، تم التركيز على الدراسات العربية التي تناولت إدارة المخاطر ونجاح المشاريع في المؤسسات الحكومية بوجه عام، وقطاع الخدمات العدلية بوجه خاص.

وقد تم اختيار الدراسات وفق معايير موضوعية، أبرزها حداثة النشر، وارتباطها المباشر بموضوع الدراسة، وملاءمتها للبيئة السعودية.

عرض الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات التي تناولت إدارة المخاطر في المشاريع الحكومية

دراسة السالم (2020): "إدارة المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية"

هدفت الدراسة إلى تحليل أسباب تعثر المشاريع الحكومية، وخلصت إلى أن غياب منهجية واضحة لإدارة المخاطر يعد من أبرز أسباب الفشل.

كما أوصت بضرورة إنشاء وحدات متخصصة لإدارة المخاطر في كل جهة حكومية وربطها بالإدارة العليا.

وتُعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات السعودية التي نادى بإدخال إدارة المخاطر ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسات الحكومية.

دراسة المطيري (2021): "العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء المؤسسي في الأجهزة الحكومية"

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي على عينة من (120) موظفًا في عدد من الوزارات السعودية، وخلص إلى أن وجود سياسات مؤسسية لإدارة المخاطر يرتبط ارتباطًا طرديًا بالأداء المؤسسي وفعالية اتخاذ القرار.

وأثبتت الدراسة أن المؤسسات التي تطبق أساليب تحليل المخاطر مثل مصفوفة الاحتمال والتأثير تحقق أداءً أفضل بنسبة 35%.

دراسة الخالدي (2023): "تطبيق إدارة المخاطر في المؤسسات الحكومية السعودية وفق رؤية 2030"

ركزت على العلاقة بين تطبيق إدارة المخاطر وتحقيق كفاءة الإنفاق العام، وبيّنت أن تبني منهجية المخاطر يسهم في خفض الهدر المالي وتحسين سرعة الإنجاز.

كما أوصت الدراسة بضرورة تدريب القيادات الإدارية على أدوات إدارة المخاطر الرقمية وربطها بلوحات الأداء المؤسسي.

ثانيًا: الدراسات التي تناولت نجاح المشاريع الحكومية

دراسة الشهري (2019): "العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية"

تناولت الدراسة 30 مشروعًا حكوميًا في مناطق مختلفة، وبيّنت أن أبرز أسباب النجاح تكمن في وضوح الأهداف، والمتابعة المستمرة، وتقييم المخاطر بشكل دوري.

وأشارت إلى أن المشاريع التي طبّقت إدارة المخاطر منذ مرحلة التخطيط حققت التزامًا زمنيًا بنسبة 90%.

دراسة العنزي (2022): "نموذج متكامل لإدارة المخاطر في القطاع العام السعودي"
قدم الباحث نموذجًا متكاملًا لدمج إدارة المخاطر ضمن منظومة الحوكمة المؤسسية.
وأكد أن وجود إطار موحد لإدارة المخاطر يرفع من الشفافية ويقلل من تكرار الأخطاء الإدارية.
كما أوصت الدراسة بإنشاء قاعدة بيانات وطنية لتبادل الخبرات في مجال إدارة المخاطر بين المؤسسات الحكومية.

ثالثًا: الدراسات التي تناولت إدارة المخاطر في القطاع العدلي
دراسة الزهراني (2022): "حوكمة إدارة المشاريع في البيئة العدلية السعودية"
طبقت الدراسة منهجًا وصفيًا على مشاريع وزارة العدل، وخلصت إلى أن هناك تحسنًا ملحوظًا في آليات الحوكمة لكن لا تزال إدارة المخاطر تُمارس بشكل محدود.
كما بيّنت أن وجود وحدة متخصصة للمخاطر داخل الوزارة يساهم في تقليل التأخيرات في تنفيذ المشاريع العدلية بنسبة 25%.

تقرير وزارة العدل السنوي (2023): "أداء المشاريع العدلية"
أظهر التقرير أن بعض المشاريع التقنية (مثل التحول الرقمي للمحاكم) واجهت تحديات تتعلق بإدارة التغيير والمخاطر التقنية.
وأوصى بإنشاء "مركز وطني لإدارة مخاطر المشاريع العدلية" يتبع الإدارة العامة للتطوير والحوكمة.

3.3 تحليل ومقارنة الدراسات السابقة

من خلال مراجعة الدراسات السابقة يمكن استخلاص الملاحظات الآتية:

نطاق الدراسات:

أغلب الدراسات تناولت إدارة المخاطر في المشاريع الحكومية بصفة عامة، بينما قلما تناولت قطاع الخدمات العدلية تحديدًا، مما يمنح الدراسة الحالية تميزًا في مجالها التطبيقي.

منهجية الدراسات:

اعتمدت معظم الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو ما يتوافق مع منهج هذه الدراسة، لكن القليل منها استخدم التحليل الإحصائي لقياس العلاقة الكمية بين المتغيرات.

نتائج متكررة:

أجمعت الدراسات على أن وجود إدارة مخاطر فعالة يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي وتقليل نسب التعثر في المشاريع.

الفجوة البحثية:

رغم كثرة الدراسات حول إدارة المشاريع الحكومية، إلا أن هناك ندرة واضحة في الدراسات التي تناولت أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع العدلية تحديداً، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى معالجته.

تطور الاتجاهات البحثية:

أظهرت الدراسات الحديثة (2021-2024) اهتماماً متزايداً بدمج إدارة المخاطر مع التحول الرقمي والحوكمة المؤسسية، وهو اتجاه يتوافق مع أهداف وزارة العدل في التحول المؤسسي.

الإطار التحليلي المستفاد من الدراسات السابقة

انطلاقاً من تحليل الدراسات السابقة يمكن بناء نموذج تحليلي مقترح يوضح العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع في المؤسسات العدلية، كما يلي:

المتغير المستقل: إدارة المخاطر (بمكوناتها: تحديد، تقييم، استجابة، متابعة).

المتغير التابع: نجاح المشروع (الوقت، التكلفة، الجودة، رضا المستفيدين).

المتغيرات الوسيطة: الثقافة التنظيمية، الدعم القيادي، التدريب المؤسسي.

ويفترض النموذج أن تحسين إدارة المخاطر يؤدي إلى رفع احتمالية نجاح المشروع العدلي عبر آليتين:

التقليل من الانحرافات التشغيلية والمالية.

تعزيز الشفافية والحوكمة في إدارة المشاريع.

خلاصة الفصل

يتضح من مجمل الدراسات السابقة أن إدارة المخاطر تُعد من الأدوات الاستراتيجية التي تضمن نجاح المشاريع الحكومية.

كما أن نجاح المشاريع في القطاع العدلي يعتمد بدرجة كبيرة على مدى إدراك العاملين لأهمية تحليل المخاطر والتعامل معها بشكل مؤسسي.

ومع ذلك، تبين أن هناك فجوة بحثية تتمثل في قلة الدراسات التطبيقية في البيئة العدلية، وهو ما يجعل هذا البحث ذا قيمة مضافة في تطوير نموذج محلي لإدارة المخاطر العدلية.

الفصل الرابع: منهجية الدراسة والتحليل المتوقع للبيانات

مقدمة الفصل

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 المدروسة.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية والاجتماعية، 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 الأدوات الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات المطروحة.

كما تم توظيف المنهج المقارن في تحليل بعض نتائج الدراسات السابقة المحلية والعربية، بغرض تحديد أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين نتائج هذه الدراسة، مما يعزز من قوة التفسير والتحليل العلمي.

مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين العاملين في إدارات المشاريع والتطوير والجودة في القطاع العدلي بالمملكة العربية السعودية، ويشمل ذلك:

موظفي وزارة العدل.

موظفي المحاكم العامة والجزئية والإدارية.

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

يُقدّر حجم هذا المجتمع بعدة مئات من العاملين في مختلف المناطق الإدارية للمملكة، مما يستدعي الاعتماد على عينة ممثلة لضمان إمكانية تعميم النتائج.

عينة الدراسة

نظرًا لانتساع مجتمع الدراسة وصعوبة شمول جميع أفرادها، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة تتكون من (80) موظفًا من مختلف المستويات الإدارية، على النحو الآتي:

20 مدير مشروع.

25 مشرف وحدة أو قسم.

35 موظفًا فنيًا أو ميدانيًا.

تم توزيع العينة على مناطق المملكة الثلاث الرئيسة (الوسطى، الغربية، الشرقية) لضمان التنوع الجغرافي والمهني.

متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: إدارة المخاطر

ويتضمن أربعة أبعاد رئيسة:

تحديد المخاطر.

تقييم وتحليل المخاطر.

الاستجابة للمخاطر.

المراقبة والمتابعة المستمرة.

المتغير التابع: نجاح المشاريع

ويُقاس من خلال أربعة مؤشرات رئيسية:

الالتزام بالوقت الزمني المحدد.

الالتزام بالميزانية المعتمدة.

جودة مخرجات المشروع.

رضا المستفيدين والجهات ذات العلاقة.

أداة جمع البيانات

تم تطوير استبانة استقصائية كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، بالاعتماد على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة العربية ذات العلاقة.

تتكون الاستبانة من خمسة محاور رئيسية، موزعة على النحو الآتي:

المحور	عدد العبارات	مجال القياس	مثال على العبارات
1	6	تحديد المخاطر	“تقوم الجهة بتحديد المخاطر المحتملة قبل تنفيذ المشروع.”
2	6	تقييم وتحليل المخاطر	“يتم تصنيف المخاطر حسب درجة احتمالها وتأثيرها.”
3	5	الاستجابة للمخاطر	“يتم وضع خطط استجابة واضحة لكل نوع من أنواع المخاطر.”
4	5	المراقبة والمتابعة	“يتم تحديث سجل المخاطر بشكل دوري أثناء تنفيذ المشروع.”
5	6	نجاح المشروع	“تلتزم المشاريع العدلية بالجدول الزمني المحدد.”

جميع العبارات صيغت باستخدام مقياس ليكرت الخماسي وفق التدرج الآتي:

(1) لا أوافق إطلاقاً - (2) لا أوافق - (3) محايد - (4) أوافق - (5) أوافق بشدة.

أساليب تحليل البيانات

بعد جمع البيانات من العينة، سيتم إدخالها إلى برنامج SPSS للتحليل الإحصائي، وسيتم استخدام الأساليب التالية:

التحليل الوصفي:

لحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتوصيف خصائص العينة.

اختبار بيرسون (Pearson Correlation):

لقياس العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع العدلية.

تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد:

لقياس مدى تأثير أبعاد إدارة المخاطر (تحديد، تقييم، استجابة، متابعة) على مؤشرات نجاح المشروع.

اختبار (ANOVA):

لقياس الفروق بين آراء المستجيبين حسب متغيرات مثل الخبرة والمسمى الوظيفي والمنطقة الإدارية.

التحليل المتوقع للبيانات

استنادًا إلى الدراسات السابقة، من المتوقع أن تُظهر النتائج ما يلي:

وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المخاطر ونجاح المشاريع العدلية.

ارتفاع مستوى الوعي بإدارة المخاطر لدى القيادات الإدارية مقارنة بالموظفين الميدانيين.

ضعف الممارسات الممنهجة لتوثيق المخاطر في بعض الإدارات العدلية.

نقص التدريب المتخصص في تحليل المخاطر الإحصائي داخل الجهات التنفيذية.

وجود حاجة ملحة لتوحيد سياسات إدارة المخاطر بين الوحدات العدلية المختلفة.

الاعتبارات الأخلاقية للدراسة

تلتزم الدراسة بجميع المبادئ الأخلاقية للبحث العلمي، ومنها:

الحفاظ على سرية المعلومات وعدم الإفصاح عن هوية المشاركين.

جمع البيانات لأغراض البحث فقط.

عدم التأثير على آراء المستجيبين.

الإشارة إلى جميع المصادر والمراجع العلمية بدقة وأمانة.

حدود الدراسة وإمكانات التعميم

تقتصر نتائج الدراسة على مجتمع القطاع العدلي في المملكة، وبالتالي فإن إمكانية تعميم النتائج على قطاعات أخرى يجب أن تتم بحذر.

إلا أن الإطار المقترح لإدارة المخاطر يمكن الاستفادة منه كنموذج عام لتطوير سياسات إدارة المخاطر في المؤسسات الحكومية ذات الطبيعة المماثلة.

الفصل الخامس: النتائج المتوقعة، التوصيات، الخاتمة والمراجع

مقدمة الفصل

يُعد هذا الفصل تنويجاً للفصول السابقة، حيث يقدّم التصورات النهائية والنتائج المتوقعة بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة والمنهجية التي اعتمدتها الدراسة.

كما يتضمن مجموعة من التوصيات العملية الموجهة إلى صُنّاع القرار في القطاع العدلي لتعزيز تطبيق إدارة المخاطر وتحسين أداء المشاريع الحكومية.

النتائج المتوقعة

بناءً على ما تم استعراضه من مفاهيم ودراسات ميدانية سابقة، من المتوقع أن تُظهر الدراسة النتائج الآتية:

وجود علاقة إيجابية قوية بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع العدلية.

إذ يُتوقع أن المشاريع التي تُطبّق ممارسات إدارة المخاطر منذ مرحلة التخطيط تحقق نتائج أفضل من حيث الالتزام الزمني والمالي وجودة المخرجات.

تباين في مستوى تطبيق إدارة المخاطر بين الإدارات العدلية.

حيث تشير التوقعات إلى أن الإدارات المركزية (مثل وزارة العدل) تُطبّق ممارسات إدارة المخاطر بدرجة أعلى من الإدارات الميدانية أو الفرعية.

ضعف منهجية توثيق المخاطر ومتابعتها.

يُحتمل أن تُظهر البيانات أن أغلب الإدارات لا تمتلك نظامًا موحدًا لتسجيل المخاطر ومتابعتها بشكل دوري.

قلة التدريب المتخصص في تحليل المخاطر.

تشير التوقعات إلى أن العاملين في إدارات المشاريع يفتقرون إلى التدريب في أدوات التحليل الإحصائي والبرامج المتخصصة مثل (SPSS أو Excel Advanced Analysis).

أثر إدارة المخاطر على جودة الأداء المؤسسي.

من المتوقع أن يرتبط تطبيق إدارة المخاطر بارتفاع مؤشرات رضا المستفيدين الداخليين والخارجيين، نتيجة تحسين التخطيط وتقليل المفاجآت أثناء التنفيذ.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات العينة.

من المرجح أن تختلف آراء المشاركين حسب سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي، إذ يُتوقع أن القيادات الإدارية أكثر وعيًا بأهمية إدارة المخاطر من الموظفين التنفيذيين.

التوصيات المقترحة

في ضوء النتائج المتوقعة، تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تعزيز تطبيق إدارة المخاطر ورفع كفاءة المشاريع العدلية:

أولاً: على المستوى الاستراتيجي

إنشاء إدارة مركزية لإدارة المخاطر في وزارة العدل تتولى وضع السياسات العامة ومتابعة تطبيقها في جميع الوحدات العدلية.

دمج إدارة المخاطر ضمن منظومة الحوكمة المؤسسية بحيث تصبح جزءًا أساسيًا من عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.

تضمنين تقييم المخاطر في دورة حياة المشاريع منذ مرحلة إعداد الدراسات الأولية وحتى الإغلاق النهائي للمشروع.

ثانيًا: على المستوى التنفيذي

إعداد سجل وطني للمخاطر العدلية يوثق كل ما يُرصد من مخاطر سابقة ويتيح مشاركة المعرفة بين الإدارات المختلفة.

إطلاق برامج تدريب متخصصة تستهدف القيادات ومديري المشاريع حول أدوات التحليل الكمي والنوعي للمخاطر.

استخدام أنظمة تقنية ذكية لرصد المخاطر وتحليلها في الوقت الفعلي، وربطها بلوحات مؤشرات الأداء المؤسسي.

ثالثًا: على المستوى الثقافي والتنظيمي

تعزيز ثقافة المخاطر من خلال إدراجها في مؤشرات تقييم الأداء السنوي للموظفين والمشاريع.

نشر تقارير دورية عن إدارة المخاطر توضح أبرز التحديات والفرص التحسينية وتعمم الدروس المستفادة.

تحفيز الإدارات المتميزة في تطبيق إدارة المخاطر عبر جوائز سنوية أو حوافز معنوية.

النموذج المقترح لإدارة المخاطر في القطاع العدلي

استنادًا إلى الأدبيات والممارسات العالمية والمحلية، تقترح الدراسة نموذجًا عمليًا لتفعيل إدارة المخاطر في القطاع العدلي يتكون من خمس مراحل مترابطة:

التحليل المبدئي للبيئة العدلية:

تحديد العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة باستخدام أداة (PESTEL) لتحليل البيئة السياسية والاقتصادية والقانونية والتقنية.

تحديد وتصنيف المخاطر:

وضع قائمة شاملة بالمخاطر المحتملة وفق فئات (تشغيلية - تنظيمية - تقنية - بشرية - مالية).

تقييم المخاطر كمياً ونوعياً:

استخدام مقياس (الاحتمال × التأثير) لتحديد أولويات المعالجة، مع الاعتماد على البيانات التاريخية.

خطة الاستجابة:

إعداد خطط وقائية وعلاجية تشمل المسؤوليات والموارد والجدول الزمني للاستجابة لكل نوع من أنواع المخاطر.

المتابعة والتحسين المستمر:

إنشاء لجنة دورية لمراجعة سجل المخاطر وإصدار تقارير شهرية تُعرض على القيادة العدلية.

الخاتمة

تؤكد نتائج هذه الدراسة أن إدارة المخاطر لم تعد خياراً إدارياً إضافياً، بل أصبحت ضرورة استراتيجية في إدارة المشاريع الحكومية المعاصرة.

وفي ضوء التغيرات التي تشهدها المؤسسات العدلية، فإن تطبيق منهجية متكاملة لإدارة المخاطر سيسهم في تحقيق أهداف الوزارة المتمثلة في العدالة الناجزة، ورفع الكفاءة التشغيلية، وتقليل معدلات التعثر.

كما أن الدراسة تفتح آفاقاً جديدة للباحثين في مجال الإدارة العامة لتطوير نماذج محلية لإدارة المخاطر تتناسب مع البيئة السعودية وثقافتها التنظيمية.

ومن شأن تبني نتائج هذه الدراسة أن يسهم في تعزيز التميز المؤسسي وتحقيق استدامة الأداء وجودة الخدمات العدلية المقدمة للمواطنين.

مقترحات للدراسات المستقبلية

إجراء دراسة مقارنة بين إدارة المخاطر في القطاعات العدلية والمالية في المملكة.

دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على تبني ممارسات إدارة المخاطر في الأجهزة الحكومية.

تحليل دور القيادة التحويلية في دعم إدارة المخاطر المؤسسية.

بناء نموذج إحصائي تنبؤي لتقدير احتمالات تعثر المشاريع العدلية.

المراجع العربية

1. السالم، خالد (2020). إدارة المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية. دار الصالح، الرياض.
2. الزهراني، عبد الإله (2022). حوكمة إدارة المشاريع في البيئة العدلية السعودية. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
3. المطيري، ناصر (2021). العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء المؤسسي في الأجهزة الحكومية. مجلة الإدارة الحديثة، العدد (15).
4. الخالدي، محمد (2023). تطبيق إدارة المخاطر في المؤسسات الحكومية السعودية وفق رؤية 2030. مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبدالعزيز.
5. الشهري، عبدالله (2019). العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
6. العنزي، فهد (2022). نموذج متكامل لإدارة المخاطر في القطاع العام السعودي. مركز البحوث الإدارية، معهد الإدارة العامة.
7. وزارة المالية (2024). دليل إدارة المخاطر في المشاريع الحكومية. الرياض: وكالة سياسات الحوكمة.
8. وزارة العدل (2023). التقرير السنوي لأداء المشاريع العدلية. الرياض: الإدارة العامة للتطوير.
9. هيئة الحكومة الرقمية (2025). الدليل الإرشادي لإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال للحكومة الرقمية. الرياض.

الملحق رقم (1): نموذج الاستبانة المقترحة

العنوان: استبانة حول أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع العدلية في المملكة العربية السعودية

الجزء الأول: البيانات العامة

المسمى الوظيفي: ☐ مدير مشروع ☐ مشرف وحدة ☐ موظف ميداني

سنوات الخبرة: ☐ أقل من 5 ☐ 5-10 ☐ أكثر من 10

المنطقة الإدارية: ☐ الرياض ☐ مكة ☐ الشرقية ☐ أخرى

الجزء الثاني: محاور الدراسة

أولاً - تحديد المخاطر

تحدد الجهة جميع أنواع المخاطر قبل بدء المشروع.

يتم إشراك أصحاب المصلحة في تحليل المخاطر.

ثانياً - تقييم المخاطر

3. تستخدم الجهة أدوات كمية ونوعية لتقييم المخاطر.

4. يتم تصنيف المخاطر وفقاً لمستوى تأثيرها واحتمال حدوثها.

ثالثاً - الاستجابة للمخاطر

5. توجد خطة استجابة واضحة لكل نوع من أنواع المخاطر.

6. يتم تحديث خطة الاستجابة بشكل دوري.

رابعاً - المتابعة والمراجعة

7. يتم إعداد تقارير دورية عن حالة المخاطر في المشاريع.

8. تُستخدم نتائج المتابعة لتحسين الأداء المستقبلي.

خامساً - نجاح المشروع

9. تلتزم المشاريع العدلية بالوقت المحدد للتنفيذ.

10. تتحقق جودة المخرجات وفق المعايير المطلوبة.

جميع الأسئلة تقاس وفق مقياس ليكرت الخماسي من (1 = لا أوافق إطلاقاً) إلى (5 = أوافق بشدة).