

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

اسم الطالب  
بندرضيف الله الغامدي

الرقم الجامعي  
232000814

مشروع تخرج - 1  
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026م

## جدول المحتويات

|        |                                                   |    |
|--------|---------------------------------------------------|----|
| 1.     | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....            | 3  |
| 1.1.   | المقدمة.....                                      | 4  |
| 1.2.   | مشكلة الدراسة.....                                | 5  |
| 1.2.1. | فجوات على المستوى النظري:.....                    | 6  |
| 1.2.2. | فجوات على المستوى التطبيقي:.....                  | 6  |
| 1.3.   | أهمية الدراسة.....                                | 7  |
| 1.3.1. | على المستوى النظري:.....                          | 7  |
| 1.3.2. | على المستوى التطبيقي:.....                        | 8  |
| 1.4.   | أسئلة الدراسة:.....                               | 9  |
| 1.5.   | أهداف الدراسة:.....                               | 9  |
| 1.6.   | فرضيات الدراسة.....                               | 10 |
| 1.7.   | نموذج الدراسة.....                                | 11 |
| 1.8.   | منهجية الدراسة.....                               | 11 |
| 1.9.   | الدراسة الميدانية.....                            | 12 |
| 1.10.  | مخطط المشروع المقترح.....                         | 15 |
| 2.     | الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....               | 17 |
| 2.1.   | المقدمة:.....                                     | 18 |
| 2.2.   | المتغيرات المستقلة:.....                          | 20 |
| 2.3.   | المتغير التابع:.....                              | 21 |
| 2.4.   | العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:..... | 22 |
| 2.5.   | الخاتمة:.....                                     | 23 |
|        | المراجع:.....                                     | 24 |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة

تشكل إدارة المخاطر أحد المرتكزات الجوهرية في حوكمة المشاريع الحكومية المعاصرة، لما لها من دور حاسم في تعزيز الكفاءة المؤسسية، وترشيد الإنفاق العام، وضمان تحقيق الأهداف التنموية وفق أطر زمنية ومالية محددة. وفي ظل التحولات الاقتصادية والتنظيمية التي تشهدها المملكة العربية السعودية، برزت الحاجة إلى تطوير منظومة متكاملة لإدارة المخاطر في المشاريع الحكومية، تتسم بالشمولية والفاعلية، وتستند إلى أفضل الممارسات والمعايير الدولية، بما ينسجم مع مستهدفات رؤية السعودية 2030 الرامية إلى تعزيز الشفافية، ورفع كفاءة الإنفاق، وتحقيق الاستدامة المالية (المروان، 2021).

إن المشاريع الحكومية بطبيعتها تتسم بالتعقيد والتشابك المؤسسي، وتعدد الأطراف ذات العلاقة، فضلاً عن ضخامة الموازنات المرصودة لها، الأمر الذي يجعلها أكثر عرضة لمختلف أنواع المخاطر، سواء كانت مخاطر استراتيجية، أو تشغيلية، أو مالية، أو قانونية، أو تنظيمية. ويؤدي غياب منظومة فعالة لإدارة هذه المخاطر إلى تفاقم احتمالات التعثر، وتجاوز التكاليف المعتمدة، وتأخر الإنجاز، فضلاً عن خلق بيئة خصبة لممارسات الفساد الإداري والمالي. ومن ثمّ، فإن تحليل منظومة إدارة المخاطر في المشاريع الحكومية السعودية يُعد مدخلاً أساسياً لفهم مواطن القوة والقصور في البنية التنظيمية والرقابية، واستكشاف مدى إسهامها في الحد من الهدر المالي وتعزيز النزاهة المؤسسية (Shishehgarkhaneh، 2024).

وقد أولت الدولة اهتماماً متزايداً بتعزيز أدوات الرقابة والحوكمة، من خلال تطوير الأطر النظامية والمؤسسات الرقابية، وفي مقدمتها هيئة الرقابة ومكافحة الفساد، التي تضطلع بدور محوري في ترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة، ورصد التجاوزات المالية والإدارية. كما تم تعزيز أدوار الأجهزة الرقابية الأخرى، وتطوير أنظمة المشتريات والمنافسات الحكومية، واعتماد معايير حديثة لإدارة المشاريع والمخاطر. غير أن فاعلية هذه الجهود تبقى رهينة بمدى تكاملها ضمن منظومة مؤسسية واضحة المعالم، تتبنى نهجاً استباقياً في تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها ومعالجتها قبل تفاقم آثارها (Petropoulos، 2025).

وتنبع أهمية هذه الدراسة من كون إدارة المخاطر لا تقتصر على كونها أداة فنية أو إجرائية، بل تمثل إطاراً استراتيجياً ينعكس أثره على مستوى الثقة في الأداء الحكومي، وجاذبية البيئة الاستثمارية، واستدامة الموارد العامة. فكلما اتسمت منظومة إدارة المخاطر بالوضوح، والتكامل، والالتزام بالمعايير المهنية، كلما أسهمت في تقليل فرص التلاعب، وتعزيز كفاءة تخصيص الموارد، والحد من الممارسات التي تؤدي إلى تضخم التكاليف أو ضعف جودة المخرجات. ومن هذا المنطلق، فإن دراسة العلاقة بين

إدارة المخاطر وتقليل الفساد والهدر المالي تمثل محوراً بحثياً ذا أبعاد اقتصادية وإدارية وقانونية متداخلة (Abdellattif, 2025).

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل منظومة إدارة المخاطر في المشاريع الحكومية السعودية من منظور تكاملي، يراعي الأبعاد التنظيمية والتشريعية والإجرائية، وقيس مدى تأثيرها في تقليل الفساد والهدر المالي. كما تهدف إلى تقديم إطار تحليلي يساهم في تعزيز فعالية هذه المنظومة، عبر استكشاف أفضل الممارسات، وتحديد التحديات التي تواجه التطبيق العملي، واقتراح سبل التطوير المستندة إلى أسس علمية وتجارب مقارنة. وبذلك، تأمل الدراسة أن تساهم في إثراء الأدبيات العلمية ذات الصلة، ودعم صُناع القرار في تبني سياسات أكثر فاعلية في إدارة المخاطر، بما يعزز النزاهة والشفافية، ويحقق الاستخدام الأمثل للمال العام.

## 1.2. مشكلة الدراسة

تنبع مشكلة هذه الدراسة من التحديات المتزايدة التي تواجه المشاريع الحكومية في ظل بيئة تنظيمية واقتصادية متسارعة التغير، تتطلب مستويات عالية من الكفاءة والشفافية والانضباط المالي. فعلى الرغم من التطور الملحوظ في الأطر النظامية والمؤسسية في المملكة العربية السعودية، وازدياد الاهتمام بتعزيز الحوكمة والرقابة في إطار مستهدفات رؤية السعودية 2030، إلا أن بعض المشاريع الحكومية لا تزال تواجه تحديات تتعلق بتجاوز التكاليف التقديرية، وتأخر التنفيذ، وضعف جودة المخرجات، إضافة إلى ظهور حالات من الهدر المالي أو المخالفات الإدارية والمالية.

وتتجلى المشكلة البحثية في التساؤل الرئيس حول مدى فاعلية منظومة إدارة المخاطر المعتمدة في المشاريع الحكومية السعودية في الحد من الفساد والهدر المالي، وما إذا كانت هذه المنظومة تُمارس بوصفها إطاراً استراتيجياً متكاملًا أم أنها تُطبق بصورة شكلية تقتصر على استيفاء المتطلبات النظامية دون تفعيل حقيقي لأدواتها. كما تتمحور المشكلة حول طبيعة العلاقة بين نضج ممارسات إدارة المخاطر وبين مستوى النزاهة المالية والإدارية، ومدى إسهام التكامل بين الجهات المنفذة والرقابية—ومنها هيئة الرقابة ومكافحة الفساد—في تعزيز بيئة وقائية تحدّ من فرص الانحرافات والتجاوزات قبل وقوعها.

إن جوهر المشكلة يكمن في وجود فجوة محتملة بين الإطار النظري المتقدم لإدارة المخاطر، كما تقره الأدبيات والمعايير الدولية، وبين واقع التطبيق العملي في المشاريع الحكومية، وما ينتج عن ذلك من آثار على كفاءة الإنفاق العام ومستوى الشفافية المؤسسية (Khattoon, 2025).

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

على المستوى النظري، تبرز فجوة واضحة في الأدبيات العربية عموماً والسعودية خصوصاً فيما يتعلق بالربط التحليلي المتكامل بين إدارة المخاطر ومكافحة الفساد والهدر المالي في سياق المشاريع الحكومية. فغالبية الدراسات تتناول إدارة المخاطر بوصفها أداة لتحسين الأداء وتقليل التعثر الزمني والمالي، في حين تعالج دراسات أخرى موضوع الفساد من منظور قانوني أو رقابي مستقل، دون بناء نموذج تفسيري يدمج بين البعدين ضمن إطار واحد يوضح العلاقات السببية والتأثيرية بينهما.

كما أن كثيراً من الطروحات النظرية تستند إلى نماذج عالمية لإدارة المخاطر طُوِّرت في بيئات تنظيمية واقتصادية تختلف في بنيتها المؤسسية عن السياق السعودي، الأمر الذي يثير تساؤلات حول مدى ملاءمة هذه النماذج للتطبيق المحلي دون تكيف منهجي يأخذ في الاعتبار الخصائص التنظيمية والتشريعية الوطنية. وتكمن الفجوة هنا في غياب نموذج نظري مُحكَّم يراعي طبيعة الهيكل الإداري الحكومي في السعودية، وتعدد الجهات المشرفة، وتداخل الصلاحيات، وأثر ذلك في إدارة المخاطر بفعالية. كذلك تُلاحظ محدودية الدراسات التي تقيس نضج منظومة إدارة المخاطر كمؤشر كمي يمكن ربطه بمستويات الفساد أو الهدر المالي، حيث يندر وجود أدوات قياس معيارية تمكّن الباحثين من اختبار العلاقة بين المتغيرات بصورة تجريبية دقيقة. ومن ثمّ، فإن هذه الدراسة تسعى إلى سدّ هذه الفجوات عبر بناء إطار نظري يدمج بين مفاهيم إدارة المخاطر والحوكمة والنزاهة المالية ضمن سياق تحليلي موحد (Walter, 2024).

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فتتجلى الفجوة في التباين بين النصوص النظامية والممارسات الفعلية داخل الجهات الحكومية المنفذة للمشاريع. فعلى الرغم من وجود لوائح وأنظمة تُلزم بتطبيق إدارة المخاطر ضمن دورات حياة المشاريع، إلا أن مستوى الالتزام يختلف من جهة إلى أخرى، وقد تقتصر الممارسة في بعض الحالات على إعداد سجلات مخاطر شكلية لا تُفعّل في عمليات اتخاذ القرار أو التخطيط الاستراتيجي.

كما أن هناك تحديات تتعلق بضعف التكامل بين إدارات المشاريع ووحدات إدارة المخاطر، فضلاً عن محدودية التدريب المتخصص، ونقص الكفاءات المؤهلة القادرة على تحليل المخاطر المالية والتعاقدية المعقدة. ويؤدي هذا القصور إلى ضعف القدرة على التنبؤ بالمخاطر المحتملة أو التعامل معها استباقياً، ما يفتح المجال لوقوع تجاوزات مالية أو تعثرات تنفيذية كان بالإمكان تجنبها من خلال منظومة أكثر نضجاً وفاعلية.

ومن الفجوات التطبيقية أيضاً محدودية الإفصاح والشفافية في بعض مراحل تنفيذ المشاريع، وضعف الربط الإلكتروني المتكامل بين أنظمة المتابعة المالية والرقابية، الأمر الذي قد يحد من سرعة اكتشاف الانحرافات أو مؤشرات الخطر المبكر. كما أن التنسيق بين الجهات التنفيذية والرقابية لا يزال في بعض الأحيان ذا طابع تفاعلي (بعد وقوع المخالفة) أكثر منه وقائياً استباقياً. إن الحاجة تبرز إلى دراسة تحليلية معمقة تقف على واقع منظومة إدارة المخاطر في المشاريع الحكومية السعودية، وتحدد أوجه القصور النظرية والتطبيقية، وتقيس أثر هذه المنظومة في الحد من الفساد والهدر المالي، تمهيداً لتقديم توصيات عملية تعزز من فاعليتها وتكاملها ضمن إطار حوكمة رشيد ومستدام (Dinçkol، 2024).

### 1.3. أهمية الدراسة

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها النظرية من سعيها إلى بناء إطار تحليلي متكامل يربط بين مفاهيم إدارة المخاطر والحوكمة المؤسسية ومكافحة الفساد في سياق المشاريع الحكومية، وهو ربط لا يزال محدود الحضور في الأدبيات العربية، خاصة في البيئة الإدارية في المملكة العربية السعودية. فمع أن إدارة المخاطر تُدرس غالباً بوصفها أداة لتحسين الأداء وضبط الانحرافات الزمنية والمالية، إلا أن توظيفها كمدخل وقائي للحد من الفساد والهدر المالي لم يحظَ بالتحليل الكافي من منظور تكاملي يجمع بين الأبعاد الإدارية والمالية والرقابية. ومن ثم، تسهم هذه الدراسة في سد فجوة معرفية من خلال تقديم تصور نظري يفسر العلاقة السببية بين نضج منظومة إدارة المخاطر ومستوى النزاهة في إدارة المال العام.

كما تنبع الأهمية النظرية من محاولة مواءمة النماذج العالمية لإدارة المخاطر مع الخصوصية التنظيمية والتشريعية السعودية، في ظل التحولات المؤسسية المرتبطة بمستهدفات رؤية السعودية 2030. فالدراسة لا تكتفي باستعراض الأطر المفاهيمية، بل تسعى إلى إعادة تأطيرها بما يتلاءم مع طبيعة الهياكل الإدارية الحكومية، وتعدد الجهات ذات العلاقة، وتداخل الأدوار بين الأجهزة التنفيذية والرقابية. وبذلك، تقدم إسهاماً علمياً يتمثل في تطوير نموذج تحليلي يمكن اعتماده في دراسات لاحقة تقيس أثر إدارة المخاطر على مؤشرات النزاهة والشفافية وكفاءة الإنفاق العام، مما يعزز تراكم المعرفة في مجال الإدارة العامة والمالية الحكومية (Alastal، 2024).

### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فتبرز أهمية الدراسة في كونها تقدم قراءة تحليلية لواقع منظومة إدارة المخاطر في المشاريع الحكومية السعودية، بما يساعد صُنّاع القرار والقيادات التنفيذية على تحديد نقاط القوة وتعزيزها، ورصد أوجه القصور ومعالجتها. إذ إن الوقوف على مدى فاعلية تطبيق أدوات إدارة المخاطر—من تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها إلى معالجتها ومتابعتها—يسهم في تحسين جودة التخطيط، ورفع كفاءة تخصيص الموارد، وتقليل احتمالات التعثر أو التجاوزات المالية. كما أن نتائج الدراسة يمكن أن تدعم جهود الجهات الرقابية، وفي مقدمتها هيئة الرقابة ومكافحة الفساد، عبر توفير مؤشرات تحليلية تساعد على التحول من الرقابة اللاحقة إلى الرقابة الوقائية المبنية على تحليل المخاطر.

تساهم الدراسة عملياً في تعزيز ثقافة مؤسسية قائمة على الاستباقية والشفافية، من خلال إبراز أهمية دمج إدارة المخاطر في صميم عمليات اتخاذ القرار، لا بوصفها إجراءً شكلياً بل كمنهج إداري مستدام. ومن شأن ذلك أن ينعكس إيجاباً على كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية، وتقليل الهدر المالي، ورفع مستوى الثقة في الأداء الحكومي، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد العامة. وعليه، فإن القيمة التطبيقية للدراسة لا تقتصر على تقديم توصيات نظرية، بل تمتد إلى دعم مسار الإصلاح الإداري والمالي، وتعزيز فعالية منظومة الحوكمة في القطاع العام بما يتوافق مع التوجهات التنموية الشاملة للدولة (Zhang، 2025).

#### 1.4. أسئلة الدراسة:

👉 التساؤل الرئيسي:

- ما مدى فاعلية منظومة إدارة المخاطر في المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية في تقليل الفساد والهدر المالي؟

👉 الأسئلة الفرعية:

1. ما واقع تطبيق منهجيات إدارة المخاطر في المشاريع الحكومية السعودية من حيث السياسات والإجراءات والهيكل التنظيمية؟

2. ما مستوى نضج ممارسات إدارة المخاطر لدى الجهات الحكومية المنفذة للمشاريع؟

3. ما طبيعة العلاقة بين كفاءة تحديد وتحليل المخاطر وبين الحد من التجاوزات المالية والإدارية في المشاريع الحكومية؟

4. إلى أي مدى يسهم التكامل بين إدارات المشاريع والجهات الرقابية – ومن أبرزها هيئة الرقابة ومكافحة الفساد – في تعزيز الدور الوقائي لإدارة المخاطر؟

5. ما أبرز المعوقات التنظيمية أو البشرية أو التقنية التي تحد من فاعلية منظومة إدارة المخاطر في تقليل الفساد والهدر المالي؟

#### 1.5. أهداف الدراسة:

👉 الهدف الرئيسي:

- تحليل منظومة إدارة المخاطر في المشاريع الحكومية السعودية وقياس أثرها في تقليل الفساد والهدر المالي.

👉 الأهداف الفرعية:

1. تشخيص واقع تطبيق إدارة المخاطر في المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية من حيث الأطر التنظيمية والإجرائية.

2. قياس مستوى نضج منظومة إدارة المخاطر ومدى تكاملها مع أنظمة الحوكمة والرقابة.

3. تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر ومؤشرات النزاهة المالية وتقليل الانحرافات في التكلفة والوقت.
4. تقييم دور التكامل المؤسسي بين الجهات التنفيذية والرقابية في تعزيز فاعلية إدارة المخاطر.
5. اقتراح آليات تطوير عملية تسهم في رفع كفاءة منظومة إدارة المخاطر بما ينسجم مع مستهدفات رؤية السعودية 2030.

## 1.6. فرضيات الدراسة

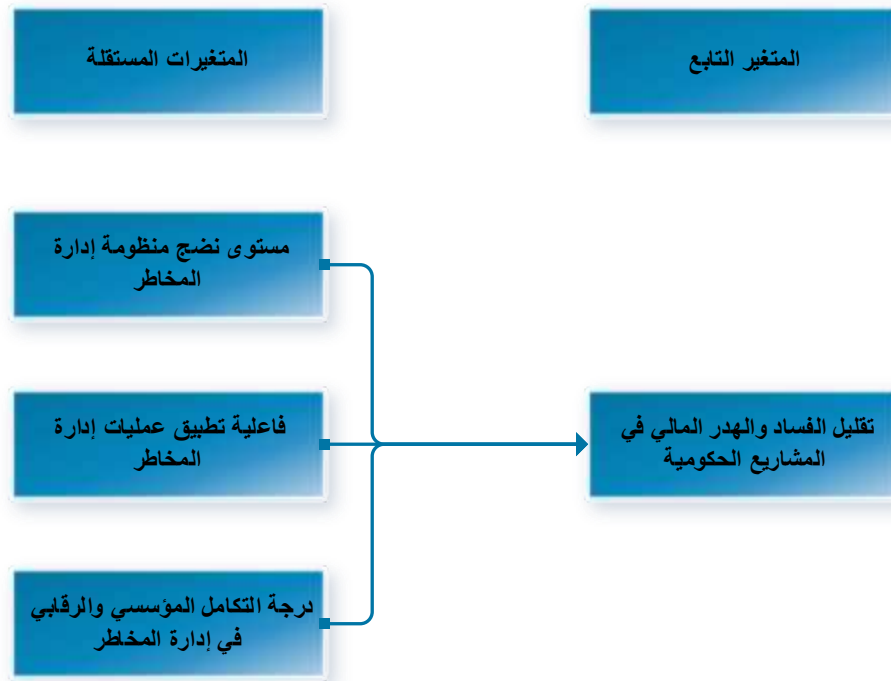
### 👉 الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية منظومة إدارة المخاطر في المشاريع الحكومية السعودية وتقليل مستوى الفساد والهدر المالي.

### 👉 الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح سياسات وإجراءات إدارة المخاطر وانخفاض معدلات التجاوزات المالية في المشاريع الحكومية.
2. توجد علاقة إيجابية بين مستوى نضج ممارسات إدارة المخاطر وكفاءة الإنفاق في المشاريع الحكومية.
3. يسهم التطبيق المنهجي لتحليل المخاطر في تقليل احتمالات التعثر الزمني والمالي للمشاريع الحكومية.
4. يؤثر مستوى التكامل بين إدارات المشاريع والجهات الرقابية تأثيراً معنوياً في الحد من مظاهر الفساد الإداري والمالي.
5. يؤدي الاستثمار في بناء القدرات والتقنيات الداعمة لإدارة المخاطر إلى خفض مستويات الهدر المالي في المشاريع الحكومية.

## 1.7. نموذج الدارسة



المصدر: إعداد الباحث

## 1.8. منهجية الدارسة

تعتمد هذه الدارسة على المنهجية الكمية بوصفها الإطار المنهجي الأنسب لتحليل العلاقة بين منظومة إدارة المخاطر في المشاريع الحكومية السعودية وأثرها في تقليل الفساد والهدر المالي. ويستند اختيار هذا المنهج إلى طبيعته القائمة على القياس الموضوعي للمتغيرات، واختبار الفرضيات باستخدام أدوات إحصائية دقيقة، بما يتيح الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم والتفسير العلمي. فالمنهج الكمي يُمكن الباحث من تحويل المفاهيم النظرية—مثل نضج إدارة المخاطر وفاعلية تطبيقها والتكامل الرقابي—إلى متغيرات قابلة للقياس من خلال مؤشرات كمية محددة، ومن ثم تحليل العلاقة بينها وبين مستوى الفساد والهدر المالي في المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية.

وتقوم هذه المنهجية على تصميم أداة قياس معيارية، غالباً في صورة استبانة محكمة، تُبنى وفق مقياس ليكرت الخماسي لقياس اتجاهات وآراء أفراد العينة حول أبعاد الدراسة. وتُوجَّه الأداة إلى عينة من القيادات الإدارية، ومديري المشاريع، وأعضاء إدارات المخاطر، والمراجعين الداخليين، والعاملين في الجهات الحكومية ذات العلاقة بتنفيذ المشاريع. ويُراعى في اختيار العينة أن تكون ممثلة لمجتمع الدراسة من حيث التنوع المؤسسي والوظيفي، بما يعزز من دقة النتائج وقابليتها للتعميم.

وفي إطار التحليل الإحصائي، تُستخدم الأساليب الوصفية لبيان خصائص العينة وقياس المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة، إلى جانب الأساليب الاستدلالية مثل معامل الارتباط (Pearson Correlation) وتحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لاختبار الفرضيات وقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. كما يمكن استخدام اختبارات الصدق والثبات، مثل معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، للتحقق من موثوقية أداة القياس واتساقها الداخلي، مما يعزز من سلامة النتائج المستخلصة.

وتساهم المنهجية الكمية في تحقيق درجة عالية من الموضوعية، إذ تعتمد على بيانات رقمية قابلة للتحليل الإحصائي بعيداً عن التحيزات الشخصية أو التفسيرات الانطباعية. كما تتيح إمكانية المقارنة بين الجهات الحكومية المختلفة، وقياس مستوى نضج إدارة المخاطر بصورة معيارية، وربط ذلك بمؤشرات تقليل الفساد والهدر المالي. وبذلك، توفر هذه المنهجية أساساً علمياً راسخاً لاختبار الفرضيات وتقديم توصيات مبنية على نتائج كمية دقيقة، بما يدعم تطوير منظومة إدارة المخاطر وتعزيز كفاءتها في حماية المال العام وتحقيق مستهدفات الإصلاح الإداري والمالي.

## 1.9. الدراسة الميدانية

تمثل الدراسة الميدانية الجانب التطبيقي المحوري في هذا البحث، إذ تهدف إلى جمع بيانات واقعية من البيئة الإدارية للمشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية، وتحليلها إحصائياً لاختبار الفرضيات وقياس طبيعة العلاقة بين فاعلية منظومة إدارة المخاطر ومستوى تقليل الفساد والهدر المالي. وقد استندت الدراسة الميدانية إلى تصميم بحثي كمي قائم على المسح الميداني، باعتباره الأسلوب الأنسب لرصد الاتجاهات والآراء وتقييم الممارسات المؤسسية بصورة منهجية قابلة للقياس والتحليل.

## - مجتمع الدراسة وعينتها

تكوّن مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية، ومديري المشاريع، ومسؤولي إدارات المخاطر، وأعضاء وحدات المراجعة الداخلية، والعاملين في إدارات الشؤون المالية والتعاقدات في الجهات الحكومية التي تتولى تنفيذ المشاريع العامة. وتم اختيار عينة ممثلة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل مختلف الفئات الوظيفية والمستويات الإدارية، بما يعكس تنوع الخبرات وطبيعة الأدوار المرتبطة بإدارة المخاطر والرقابة المالية. وقد روعي في تحديد حجم العينة تحقيق مستوى مناسب من الدقة الإحصائية والثقة في النتائج، بما يسمح بتعميمها على مجتمع الدراسة بدرجة مقبولة من الموثوقية. كما أُخذ في الاعتبار تنوع القطاعات الحكومية (خدمية، بنية تحتية، تعليمية، صحية وغيرها) نظراً لاختلاف طبيعة المخاطر التي تواجه كل قطاع.

## - أداة الدراسة وإجراءات جمع البيانات

تم تطوير استبانة علمية محكمة استناداً إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بإدارة المخاطر والحوكمة ومكافحة الفساد. وقد تضمنت الاستبانة أربعة محاور رئيسة تمثل متغيرات الدراسة، وهي: مستوى نضج منظومة إدارة المخاطر، فاعلية تطبيق عمليات إدارة المخاطر، درجة التكامل المؤسسي والرقابي، وتقليل الفساد والهدر المالي. وصيغت فقرات الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الموافقة، بما يتيح تحويل الآراء إلى بيانات رقمية قابلة للتحليل. وقبل تطبيق الأداة ميدانياً، تم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة العامة وإدارة المشاريع والمحاسبة؛ للتأكد من صدق المحتوى وسلامة الصياغة. كما أُجري اختبار أولي (Pilot Test) على عينة محدودة للتأكد من وضوح الفقرات وحساب معامل الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا، للتأكد من اتساق الأداة الداخلي وموثوقيتها.

## - أساليب التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات، تم إدخالها إلى أحد البرامج الإحصائية المتخصصة لتحليلها باستخدام أساليب التحليل الوصفي والاستدلالي. فقد استُخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى كل متغير من متغيرات الدراسة، كما استُخدم معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. إضافة إلى ذلك، تم تطبيق تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر كل متغير مستقل في تقليل الفساد والهدر المالي، وتحديد مدى إسهامه التفسيري في النموذج الكلي. كما تم اختبار الفرضيات عند مستوى دلالة إحصائية  $(\alpha \leq 0.05)$ ، للتأكد من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين

المتغيرات. وقد ساعد هذا التحليل في تحديد المتغيرات الأكثر تأثيراً في الحد من الهدر المالي، وبيان ما إذا كانت العلاقة إيجابية أو سلبية، قوية أو متوسطة.

#### - مبررات وأهمية الدراسة الميدانية

تكمن أهمية الدراسة الميدانية في أنها تنقل البحث من الإطار النظري إلى الواقع العملي، وتتيح اختبار الفرضيات في بيئة تطبيقية فعلية. فهي لا تكتفي بتحليل الأنظمة واللوائح، بل تستكشف مدى تطبيقها وفعاليتها من وجهة نظر الممارسين أنفسهم. كما توفر بيانات كمية دقيقة تساعد في بناء توصيات عملية تستند إلى نتائج إحصائية، وليس إلى انطباعات عامة. إن الدراسة الميدانية تمثل ركيزة أساسية في هذا البحث، إذ تمكّن من تقييم واقع منظومة إدارة المخاطر في المشاريع الحكومية السعودية بصورة موضوعية، وقياس أثرها الحقيقي في تقليل الفساد والهدر المالي، بما يسهم في دعم جهود الإصلاح الإداري والمالي وتعزيز كفاءة الإنفاق العام وحماية المال العام من التجاوزات والانحرافات.

## 1.10. مخطط المشروع المقترح

| المرحلة               | الأنشطة الرئيسية                          | الأهداف                                       | المدة الزمنية | المخرجات المتوقعة                          |
|-----------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------------------|---------------|--------------------------------------------|
| التحضير والتخطيط      | مراجعة الأدبيات والمراجع العلمية          | وضع خطة واضحة ومنهجية للدراسة                 | 0.5 شهر       | خطة بحثية مفصلة مع جدول زمني               |
|                       | تحديد أدوات جمع البيانات                  | تصميم الاستبانة وأدوات القياس                 |               | أدوات جمع بيانات جاهزة للاستخدام           |
|                       | التنسيق مع الجهات المشاركة                | الحصول على الموافقات اللازمة                  |               | موافقات رسمية من المؤسسات المشاركة         |
| جمع البيانات          | توزيع الاستبانة على المشاركين             | جمع بيانات ميدانية دقيقة وموثوقة              | 1 شهر         | مجموعة بيانات مكتملة وصحيحة                |
|                       | إجراء مقابلات مع خبراء مختارين            | تعميق الفهم حول التحديات والفرص               |               | ملاحظات ومعلومات نوعية داعمة               |
| تحليل البيانات        | تنظيف وترتيب البيانات                     | التأكد من جودة البيانات ودقتها                | 1 شهر         | بيانات جاهزة للتحليل                       |
|                       | استخدام البرامج الإحصائية (SPSS) وغيرها   | اختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات |               | نتائج إحصائية تدعم أو ترفض الفرضيات        |
|                       | إعداد الرسوم البيانية والتقارير التحليلية | توضيح النتائج وتفسيرها                        |               | جداول ورسوم بيانية وتفسيرية مفصلة          |
| إعداد التقرير النهائي | صياغة نتائج الدراسة والتوصيات             | تقديم بحث متكامل وموثق                        | 1 شهر         | تقرير نهائي متكامل يشمل كافة أجزاء الدراسة |
|                       | مراجعة التقرير وتنقيحه                    | ضمان دقة وسلامة المحتوى                       |               | تقرير معد للنشر أو العرض                   |

| عرض النتائج | تقديم العرض في<br>مؤتمرات أو ورش عمل      | نشر المعرفة<br>والاستفادة العملية              | 0.5 شهر | عرض تقديمي شامل +<br>ملاحظات وردود فعل<br>من الجمهور     |
|-------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------|---------|----------------------------------------------------------|
|             | مناقشة نتائج الدراسة<br>مع الجهات المعنية | الحصول على تقييمات<br>وملاحظات لتحسين<br>البحث |         | مخرجات نقاشية تعزز<br>من جودة البحث<br>وتطبيقه المستقبلي |

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

يتناول هذا الفصل الإطار المفاهيمي والتحليلي لمتغيرات الدراسة، بوصفه حجر الأساس الذي تُبنى عليه بقية مراحل البحث التطبيقي. إذ إن أي دراسة كمية تسعى إلى اختبار علاقات سببية أو ارتباطية بين مجموعة من المتغيرات، لا بد أن تنطلق من تحديد دقيق لهذه المتغيرات، وتأسيسها نظرياً، وبيان أبعادها ومؤشراتها القابلة للقياس. ومن هذا المنطلق، يهدف الفصل الثاني إلى تقديم عرض منهجي متكامل لمتغيرات الدراسة، سواء تلك التي تمثل النتائج المراد تفسيرها، أم تلك التي يُفترض أنها تؤثر فيها، وذلك في سياق تحليل منظومة إدارة المخاطر في المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية وأثرها في تقليل الفساد والهدر المالي.

ويُعنى هذا الفصل بتأصيل المفاهيم المرتبطة بمتغيرات الدراسة استناداً إلى الأدبيات العلمية المعاصرة في مجالات إدارة المخاطر، والحوكمة، والإدارة العامة، والرقابة المالية، مع ربطها بالسياق المؤسسي والتنظيمي المحلي. كما يتناول الأبعاد المكونة لكل متغير، ويستعرض أبرز النماذج والنظريات التي فسرت طبيعته وآليات قياسه، بما يضمن وضوح البناء المفاهيمي للنموذج البحثي. ولا يقتصر دور الفصل على التعريف الوصفي، بل يمتد إلى تحليل الترابط المنطقي بين المتغيرات، وبيان الأسس النظرية التي تبرر افتراض وجود علاقة تأثير أو ارتباط بينها.

كما يسعى الفصل إلى توضيح الكيفية التي يمكن من خلالها ترجمة هذه المتغيرات إلى مؤشرات كمية قابلة للقياس في الدراسة الميدانية، تمهيداً لاختبار الفرضيات باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة. فالفصل يمثل حلقة الوصل بين الإطار النظري والمنهجية التطبيقية، حيث يؤسس لعملية القياس العلمي ويحدد المعالم التي سيُبنى عليها التحليل الإحصائي في الفصول اللاحقة.

وتبرز أهمية هذا الفصل في كونه يعزز الاتساق الداخلي للدراسة، ويضمن سلامة النموذج البحثي من الناحية المفاهيمية والمنهجية. فوضوح تعريف المتغيرات وتحديد حدودها وأبعادها يساهم في تقليل الغموض، ويمنع التداخل المفاهيمي، ويرفع من درجة الدقة في تفسير النتائج. كما أن تحليل العلاقة بين المتغيرات ضمن إطار نظري راسخ يمنح الدراسة عمقاً علمياً، ويجعل نتائجها أكثر قابلية للتفسير والمقارنة مع دراسات سابقة.

إن هذا الفصل لا يُعد مجرد عرض تمهيدي، بل يمثل الأساس التحليلي الذي يوجّه مسار الدراسة بأكملها، ويهيئ الأرضية العلمية لفهم كيفية تفاعل عناصر منظومة إدارة المخاطر وتأثيرها في حماية المال العام والحد من الفساد والهدر المالي في المشاريع الحكومية، في إطار سعي الدولة إلى تعزيز الكفاءة والشفافية وتحقيق التنمية المستدامة.

## 2.2. المتغيرات المستقلة:

### - المتغير المستقل الأول: مستوى نضج منظومة إدارة المخاطر

يشير هذا المتغير إلى درجة تطور البنية المؤسسية لإدارة المخاطر داخل الجهات الحكومية المنفذة للمشاريع، من حيث وجود سياسات مكتوبة، وأطر تنظيمية واضحة، ووحدات متخصصة، وآليات معتمدة لتحديد المخاطر وتحليلها ومتابعتها. فكلما ارتفع مستوى النضج المؤسسي، دلّ ذلك على أن إدارة المخاطر ليست مجرد إجراء شكلي، بل ممارسة منهجية متكاملة ومندمجة في عمليات التخطيط والتنفيذ والرقابة.

ويتضمن هذا المتغير عناصر مثل وضوح الأدوار والمسؤوليات، ووجود أدلة إجرائية معتمدة، وتوفير قواعد بيانات للمخاطر، واعتماد منهجيات قياس كمية لتقييم احتمالية المخاطر وأثرها. كما يعكس مدى التزام القيادات الإدارية بدعم ثقافة إدارة المخاطر ودمجها في عملية اتخاذ القرار. ويُفترض أن ارتفاع مستوى النضج المؤسسي يساهم في تعزيز القدرة على التنبؤ بالمخاطر المحتملة ومعالجتها استباقياً، مما يقلل من فرص الانحرافات المالية (Qudah، 2026).

### - المتغير المستقل الثاني: فاعلية تطبيق عمليات إدارة المخاطر

يركز هذا المتغير على الجانب العملي التطبيقي لإدارة المخاطر، أي مدى الالتزام الفعلي بتنفيذ مراحل إدارة المخاطر وفق منهجية واضحة تشمل: تحديد المخاطر، وتحليلها، وتقييمها، ووضع خطط الاستجابة لها، ومتابعتها بشكل دوري. فوجود سياسات وإجراءات لا يكفي ما لم تُفعّل بصورة حقيقية في دورة حياة المشروع.

وتتجلى فاعلية التطبيق في قدرة فرق المشاريع على اكتشاف المخاطر مبكراً، وإعداد خطط احترازية تقلل من أثارها، وتحديث سجلات المخاطر باستمرار، وربط نتائج التحليل بقرارات التعاقد والتمويل والتنفيذ. كما تشمل الفاعلية استخدام أدوات تقنية حديثة في الرصد والتحليل، وتدريب الكوادر البشرية على مهارات إدارة المخاطر. وكلما ارتفعت درجة التطبيق الفعلي، زادت احتمالية الحد من التجاوزات المالية والاختلالات الإدارية قبل تفاقمها (Borges، 2025).

### - المتغير المستقل الثالث: درجة التكامل المؤسسي والرقابي في إدارة المخاطر

يقصد بهذا المتغير مدى التنسيق والتكامل بين الجهات التنفيذية للمشاريع والجهات الرقابية والإشرافية، بما يضمن تبادل المعلومات وتحقيق رقابة وقائية قائمة على تحليل المخاطر. ويشمل ذلك التكامل بين إدارات المشاريع، ووحدات المراجعة الداخلية، واللجان المالية، والجهات الرقابية المختصة، ومن بينها هيئة الرقابة ومكافحة الفساد.

ويعكس هذا المتغير مستوى الانسجام بين الأدوار والمسؤوليات، ووضوح قنوات الاتصال، وتكامل الأنظمة الإلكترونية للمعلومات المالية، إضافة إلى اعتماد نهج رقابي استباقي يعتمد على تقييم المخاطر بدلاً من الاكتفاء بالرقابة اللاحقة بعد وقوع المخالفة. فكلما زادت درجة التكامل المؤسسي، تقلصت الفجوات الرقابية، وازدادت القدرة على اكتشاف مؤشرات الخطر مبكراً، مما يساهم في الحد من فرص الفساد والهدر (Giannopoulos، 2025).

### 2.3. المتغير التابع:

#### - تقليل الفساد والهدر المالي في المشاريع الحكومية

يمثل هذا المتغير النتيجة النهائية التي تسعى الدراسة إلى قياسها وتحليلها، ويُقصد به مدى انخفاض مظاهر الانحرافات المالية والإدارية في المشاريع الحكومية، سواء تمثلت في تجاوز التكاليف المعتمدة، أو ضعف كفاءة تخصيص الموارد، أو التلاعب في العقود والمشتريات، أو التأخر غير المبرر في التنفيذ بما يترتب عليه أعباء مالية إضافية. ويشمل الفساد في هذا السياق الأفعال المخالفة للأنظمة التي تؤدي إلى تحقيق منافع خاصة على حساب المال العام، في حين يشير الهدر المالي إلى سوء استخدام الموارد أو عدم استثمارها بكفاءة، حتى وإن لم يقترن بسلوك فساد متعمد.

ويُقاس هذا المتغير من خلال مؤشرات كمية ونوعية، مثل معدلات تجاوز الميزانيات، ونسب تعثر المشاريع، وعدد المخالفات المالية المكتشفة، ومستوى الالتزام بالأنظمة واللوائح، إضافة إلى مؤشرات الشفافية والإفصاح. ويكتسب هذا المتغير أهمية خاصة في ظل التوجهات الإصلاحية المرتبطة بمسئدات رؤية السعودية 2030، التي تركز على رفع كفاءة الإنفاق وتعزيز النزاهة في إدارة المال العام (Yang، 2023).

## 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

يفترض نموذج الدراسة وجود علاقة تأثير مباشرة وغير مباشرة بين المتغيرات المستقلة الثلاثة والمتغير التابع. فارتفاع مستوى نضج منظومة إدارة المخاطر يعزز من فاعلية تطبيق عملياتها، ويهيئ بيئة تنظيمية داعمة للتكامل المؤسسي والرقابي. كما أن فاعلية التطبيق تُعد حلقة وصل عملية بين الإطار النظري والنتائج الفعلية، إذ تُترجم السياسات إلى ممارسات تحد من المخاطر المالية والإدارية. في حين يعمل التكامل المؤسسي والرقابي كعامل تعزيزي يضمن استمرارية الرقابة الوقائية وتبادل المعلومات بصورة فعالة. إن العلاقة بين المتغيرات علاقة تكاملية تفاعلية؛ حيث يساهم كل متغير مستقل في تعزيز أثر الآخر، بما يؤدي في النهاية إلى تقليل الفساد والهدر المالي في المشاريع الحكومية. وكلما تحقق التوازن والتكامل بين النضج المؤسسي، وفاعلية التطبيق، والتكامل الرقابي، زادت قدرة المنظومة على تحقيق أهدافها في حماية المال العام وتعزيز النزاهة والشفافية في إدارة المشاريع الحكومية.

## 2.5. الخاتمة:

في ختام هذا الفصل، يتضح أنه قد شكّل الإطار المفاهيمي والتحليلي الذي تستند إليه الدراسة في بنائها العلمي، من خلال تناول متغيراتها الأساسية بالتأصيل والتفسير والربط المنهجي. فقد عُرِضَت المتغيرات التي يقوم عليها النموذج البحثي عرضاً علمياً متكاملًا، شمل بيان أبعادها النظرية، وتحديد مرتكزاتها المفاهيمية، واستعراض الأسس التي تُبَرَّر إدراجها ضمن النموذج المقترح لتحليل منظومة إدارة المخاطر في المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية وأثرها في تقليل الفساد والهدر المالي. ولم يقتصر الفصل على التعريف بهذه المتغيرات، بل تجاوز ذلك إلى تحليل طبيعة العلاقة التي تربط بينها، في ضوء الأدبيات العلمية والنماذج التفسيرية ذات الصلة.

وقد أسهم هذا الطرح في إرساء قاعدة نظرية متماسكة توضح كيفية تفاعل عناصر النموذج البحثي، وتفسير الآليات التي يمكن من خلالها أن تؤثر المتغيرات المفسّرة في المتغير محل الدراسة. كما تم إبراز الأبعاد التنظيمية والإدارية والرقابية ذات الصلة، وبيان انعكاساتها على كفاءة الأداء المالي وحماية المال العام، بما ينسجم مع التوجهات الإصلاحية المرتبطة بمستهدفات رؤية السعودية 2030، التي تؤكد على رفع كفاءة الإنفاق وتعزيز النزاهة والشفافية في القطاع العام.

وتكمن أهمية هذا الفصل في أنه مثّل حلقة وصل محورية بين الإطار النظري والمنهجية التطبيقية للدراسة؛ إذ مهّد لمرحلة القياس الكمي من خلال تحديد المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية، وضبط المفاهيم بما يمنع التداخل أو الغموض عند تحليل النتائج. فوضوح البناء المفاهيمي يُعد شرطاً أساسياً لصحة الاختبارات الإحصائية ودقة تفسيرها، كما يسهم في تعزيز الاتساق الداخلي للدراسة وموثوقيتها العلمية.

إن الفصل الثاني لم يكن مجرد استعراض نظري، بل كان خطوة تأسيسية ضرورية لضمان سلامة النموذج البحثي وتماسكه، وتمكين الدراسة من الانتقال إلى مراحل التحليل الميداني بثبات منهجي ورؤية واضحة للعلاقات المفترضة بين عناصرها. وبذلك، يرسّخ هذا الفصل الأساس العلمي الذي تُبنى عليه النتائج اللاحقة، ويسهم في تحقيق الهدف العام للدراسة المتمثل في فهم وتحليل أثر منظومة إدارة المخاطر في الحد من الفساد والهدر المالي في المشاريع الحكومية.

## المراجع:

### - المراجع العربية

المروان, م. ع. (2021). دور الحوكمة في مكافحة الفساد المالي في وحدات القطاع العام في المملكة العربية السعودية "دراسة ميدانية". Retrieved from [https://journals.ekb.eg/article\\_182275.html](https://journals.ekb.eg/article_182275.html)

### - المراجع الأجنبية

Abdellattif, D. H. (2025). Sustainability Risk Management and Financial Distress: The Moderating Role of Financial Performance in Saudi Firms. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/21/9401>

Alastal, A. Y. (2024). Corporate Governance and Internal Control Mechanisms: Developing a Strategic Framework. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/385171190\\_Corporate\\_Governance\\_and\\_Internal\\_Control\\_Mechanisms\\_Developing\\_a\\_Strategic\\_Framework](https://www.researchgate.net/publication/385171190_Corporate_Governance_and_Internal_Control_Mechanisms_Developing_a_Strategic_Framework)

Borges, R. Y. (2025). Institutional Frameworks and Strategies for Implementing the Socio-Ecosystemic Approach to Coastal Marine Governance in Cuba. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/11/4770>

Dinçkol, D. (2024). Regulatory standards and consequences for industry architecture: The case of UK Open Banking. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048733323000446>

Giannopoulos, V. (2025). Determinants of Internal Control System Effectiveness: Evidence from Greek Listed Companies. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2227-9091/13/11/219>

Khatoon, U. T. (2025). An Overview on the Role of Government Initiatives in Nanotechnology Innovation for Sustainable Economic Development and Research Progress. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/3/1250>

Petropoulos, F. (2025). Operations & supply chain management: principles and practice. Retrieved from <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00207543.2025.2555531>

Qudah, S. M. (2026). Assessing Risk Management Implementation in Jordanian Construction Projects: A Perception-Based Quantitative Survey of Organizational and Project-Level Practices. Retrieved from

[https://www.researchgate.net/publication/399905061\\_Assessing\\_Risk\\_Management\\_Implementation\\_in\\_Jordanian\\_Construction\\_Projects\\_A\\_Perception-Based\\_Quantitative\\_Survey\\_of\\_Organizational\\_and\\_Project-Level\\_Practices](https://www.researchgate.net/publication/399905061_Assessing_Risk_Management_Implementation_in_Jordanian_Construction_Projects_A_Perception-Based_Quantitative_Survey_of_Organizational_and_Project-Level_Practices)

Shishehgarkhaneh, M. B. (2024). Construction supply chain risk management. Retrieved from

[https://www.researchgate.net/publication/379224928\\_Construction\\_supply\\_chain\\_risk\\_management](https://www.researchgate.net/publication/379224928_Construction_supply_chain_risk_management)

Walter, Y. (2024). Managing the race to the moon: Global policy and governance in Artificial Intelligence regulation—A contemporary overview and an analysis of socioeconomic consequences. Retrieved from

<https://link.springer.com/article/10.1007/s44163-024-00109-4>

Yang, M. (2023). A study on the key drivers of national construction project audit risk and evolvement mechanism. Retrieved from

[https://www.researchgate.net/publication/372679457\\_A\\_study\\_on\\_the\\_key\\_drivers\\_of\\_national\\_construction\\_project\\_audit\\_risk\\_and\\_evolverment\\_mechanism](https://www.researchgate.net/publication/372679457_A_study_on_the_key_drivers_of_national_construction_project_audit_risk_and_evolverment_mechanism)

Zhang, L. (2025). Impact of digital government construction on the intelligent transformation of enterprises: Evidence from China. Retrieved from

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162524005857>