

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 - 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
	المراجع:.....	9

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 (Petrooulos، 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).

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

- المراجع الأجنبية

Ahmad Yahia Mustafa Alastal .(2024) .Corporate Governance and Internal Control Mechanisms: Developing a Strategic Framework . تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/385171190_Corporate_Governance_and_Internal_Control_Mechanisms_Developing_a_Strategic_Framework

Dize Dinçkol .(2024) .Regulatory standards and consequences for industry architecture: The case of UK Open Banking . تم الاسترداد من <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048733323000446>

Doaa Hafez Emam Abdellattif .(2025) .Sustainability Risk Management and Financial Distress: The Moderating Role of Financial Performance in Saudi Firms . تم الاسترداد من <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/21/9401>

Fotios Petropoulos .(2025) .Operations & supply chain management: principles and practice . تم الاسترداد من <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00207543.2025.2555531>

Longpeng Zhang .(2025) .Impact of digital government construction on the intelligent transformation of enterprises: Evidence from China . تم الاسترداد من <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162524005857>

Milad Baghalzadeh Shishehgarkhaneh .(2024) .Construction supply chain risk management . تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/379224928_Construction_supply_chain_risk_management

Umme Thayyiba Khatoon .(2025) .An Overview on the Role of Government Initiatives in Nanotechnology Innovation for Sustainable Economic Development and Research Progress . تم الاسترداد من <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/3/1250>

Yoshija Walter .(2024) .Managing the race to the moon: Global policy and governance in Artificial Intelligence regulation—A contemporary overview and an analysis of

socioeconomic consequences . تم الاسترداد من

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