

جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
ماجستير إدارة المشاريع

عنوان البحث

أثر إدارة المخاطر المالية على نجاح المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب:

عبد اللطيف بن محمد ابابطين

إشراف:

أ.د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٦ م

فهرس المحتويات

٣	مقدمة
٥	مشكلة الدراسة
٦	أهمية الدراسة
٧	أهداف الدراسة
٨	تساؤلات الدراسة
٩	فروض الدراسة
١٠	الدراسات السابقة
١٢	الفجوة البحثية
١٣	المنطلقات النظرية للدراسة
١٤	المنهجية وطرق البحث
١٥	مجتمع وعينة الدراسة
١٦	أداة الدراسة
١٧	أساليب التحليل الإحصائي
١٨	حدود الدراسة
١٩	المراجع

مقدمة

شهدت المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة توسعاً ملحوظاً في تنفيذ المشاريع الحكومية، وأصبحت هذه المشاريع تمثل أحد المرتكزات الأساسية لتحقيق مستهدفات التنمية الوطنية ودعم التحول الذي تقوده رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. وتسهم هذه المشاريع في تطوير البنية التحتية، والارتقاء بجودة الخدمات الحكومية، وتحسين كفاءة الإنفاق العام، وتعزيز القدرة التنافسية للاقتصاد الوطني. ومع تزايد حجم المشاريع وتعقيدها وتنوع الجهات المعنية بتنفيذها، برزت الحاجة إلى تبني ممارسات إدارية أكثر شمولاً، تتجاوز الجوانب التنفيذية التقليدية لتشمل إدارة المخاطر بمختلف أنواعها، ولا سيما المخاطر المالية التي تعد من أكثر العوامل تأثيراً في نجاح المشروع واستمراره.

وتواجه المشاريع الحكومية عدداً من المخاطر المالية التي قد تنشأ في مختلف مراحل دورة حياة المشروع، ومن أبرزها عدم دقة تقدير التكاليف، وتقلب أسعار المواد والخدمات، وتأخر صرف المستحقات أو الاعتمادات المالية، والتغيرات التي قد تطرأ على نطاق العمل، إضافة إلى المخاطر المرتبطة بال عقود والتمويل وضعف التنسيق بين الجوانب المالية والإدارية للمشروع. وقد تؤدي هذه العوامل، إذا لم تُدار بصورة فعالة، إلى تجاوز الميزانيات المعتمدة أو تأخر تنفيذ الأعمال، الأمر الذي ينعكس سلباً على تحقيق أهداف المشروع وجودة مخرجاته.

ويكتسب هذا الموضوع أهمية خاصة في المشاريع الحكومية؛ إذ إن معيار نجاحها لا يرتبط بتحقيق عوائد مالية مباشرة بقدر ارتباطه بمدى قدرتها على تقديم قيمة مضافة للمجتمع، والالتزام بالميزانية المعتمدة، وإنجاز الأعمال ضمن الإطار الزمني المحدد، مع المحافظة على مستوى الجودة المطلوب وتحقيق الاستخدام الأمثل للمال العام. لذلك أصبح مفهوم نجاح المشروع الحكومي أكثر شمولاً، فلم يعد يقتصر على الالتزام بعناصر الوقت والتكلفة والنطاق، وإنما يشمل أيضاً رضا المستفيدين، وتحقيق الأهداف التنموية، وكفاءة استثمار الموارد، والالتزام بمبادئ الحوكمة والاستدامة.

وفي هذا السياق، تمثل إدارة المخاطر المالية إحدى الممارسات الإدارية التي تساعد الجهات الحكومية على التعامل مع حالات عدم التأكد بصورة أكثر كفاءة، من خلال التعرف المبكر على مصادر المخاطر، وتحليل احتمالية وقوعها، وتقدير آثارها المحتملة، ووضع الإجراءات المناسبة للحد من آثارها أو التخفيف منها قبل أن تتحول إلى مشكلات تؤثر في سير المشروع ونتائجه. كما تساهم هذه الممارسات في دعم عملية اتخاذ القرار، وتعزيز كفاءة الرقابة المالية، ورفع قدرة فرق العمل على التعامل مع المتغيرات التي قد تواجه المشروع أثناء التنفيذ.

وتنسجم أهمية هذا الموضوع مع التوجهات التي تتبناها المملكة العربية السعودية نحو رفع كفاءة الإنفاق الحكومي وتحسين إدارة المشاريع العامة، باعتبارهما من المحاور الرئيسة لرؤية المملكة ٢٠٣٠. وقد أولت الجهات الحكومية اهتماماً متزايداً بتطوير أنظمة إدارة المخاطر ودمجها في الممارسات المؤسسية، بما يعزز كفاءة الأداء ويرفع مستوى الحوكمة. كما يؤكد الدليل السعودي لإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في الحكومة الرقمية أهمية مواصلة ممارسات إدارة المخاطر مع الأهداف الاستراتيجية للجهات الحكومية، بما يساهم في دعم استمرارية الأعمال وتحقيق مستهدفات التنمية الوطنية.

وانطلاقاً من ذلك، تستند هذه الدراسة إلى افتراض مفاده أن فاعلية إدارة المخاطر المالية تمثل أحد العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع الحكومية، وأن تطبيق ممارساتها بصورة منهجية يمكن أن يساهم في تحسين جودة القرارات المالية والإدارية، ورفع دقة التقديرات، وتعزيز كفاءة الرقابة، والحد من الآثار المحتملة للمخاطر المالية. ومن هذا المنطلق، تهدف الدراسة إلى استقصاء أثر إدارة المخاطر المالية في نجاح المشاريع الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين أبعاد إدارة المخاطر المالية، والمتمثلة في تحديد المخاطر، وتحليلها وتقييمها، والاستجابة لها، ومتابعة تنفيذ إجراءاتها، وبين مؤشرات نجاح المشاريع الحكومية.

مشكلة الدراسة

على الرغم من الجهود التي بذلتها الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية لتطوير ممارسات إدارة المشاريع وتعزيز الحوكمة، وما صاحب ذلك من اعتماد أطر تنظيمية ومنهجيات حديثة، فإن عدداً من المشاريع الحكومية لا يزال يواجه تحديات مالية تؤثر في كفاءة تنفيذها وتحقيق أهدافها. ومن أبرز هذه التحديات تجاوز التكاليف التقديرية، وعدم دقة إعداد الميزانيات، وتأخر صرف المستحقات المالية، وظهور مطالبات أو تعديلات تعاقدية غير متوقعة، وهي عوامل قد تنعكس بصورة مباشرة على سير المشروع ونتائجه. وتكتسب هذه التحديات أهمية أكبر في القطاع الحكومي؛ نظراً لارتباطها بإدارة المال العام وتحقيق المنفعة العامة، إذ إن أي قصور في إدارة الجوانب المالية للمشروعات قد يؤثر في جودة الخدمات المقدمة، ويحد من كفاءة استخدام الموارد، كما قد ينعكس على قدرة الجهات الحكومية في تنفيذ برامجها التنموية وفق الخطط الزمنية والميزانيات المعتمدة.

وفي السنوات الأخيرة حظيت إدارة المخاطر باهتمام متزايد في الأدبيات العلمية، إلا أن جانباً كبيراً من الدراسات ركز على المخاطر المرتبطة بالجوانب الفنية أو الزمنية أو التعاقدية للمشروعات، في حين لا يزال أثر إدارة المخاطر المالية في نجاح المشاريع الحكومية، ولا سيما في البيئة السعودية، بحاجة إلى مزيد من البحث والدراسة. ويبرز هذا الاحتياج في ظل محدودية الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين ممارسات إدارة المخاطر المالية ومؤشرات نجاح المشروع، مثل الالتزام بالتكلفة والجدول الزمني، وجودة المخرجات، ورضا أصحاب المصلحة، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشروع.

ومن الناحية العملية، يفترض أن تكون إدارة المخاطر المالية جزءاً أساسياً من جميع مراحل دورة حياة المشروع، بدءاً من إعداد دراسات الجدوى والتخطيط، مروراً بالتنفيذ والمتابعة، وانتهاءً بمرحلة الإغلاق والتقييم. إلا أن التطبيق الفعلي قد يختلف من جهة حكومية إلى أخرى، حيث قد يقتصر التعامل مع بعض المخاطر على معالجتها بعد وقوعها بدلاً من التنبؤ بها والاستعداد لها مسبقاً من خلال إجراءات وقائية واستباقية. ويستدعي ذلك الوقوف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر المالية، ومدى إسهامها في تعزيز نجاح المشاريع الحكومية وتحسين مخرجاتها.

وانطلاقاً مما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر المالية في نجاح المشاريع الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وقياس طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر المالية ومؤشرات نجاح المشروع الحكومي، بما يساهم في تقديم نتائج يمكن أن تدعم تطوير الممارسات الإدارية وتعزز كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية.

وبناءً على ذلك، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر إدارة المخاطر المالية على نجاح المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية التي تتناول أثر كل بُعد من أبعاد إدارة المخاطر المالية في نجاح المشاريع الحكومية، إضافة إلى تحديد مؤشرات النجاح الأكثر ملاءمة لقياس هذا الأثر في البيئة الحكومية السعودية.

أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الدور الذي تؤديه المشاريع الحكومية في دعم التنمية وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، حيث تمثل هذه المشاريع إحدى الوسائل الرئيسة لتطوير الخدمات العامة وتعزيز كفاءة الإنفاق الحكومي. ومع تزايد حجم المشاريع الحكومية وتنوعها، أصبحت إدارة المخاطر المالية من الممارسات الإدارية التي تساهم في الحد من الآثار المحتملة للمخاطر وتحسين فرص نجاح المشاريع في تحقيق أهدافها.

الأهمية العلمية:

تتمثل الأهمية العلمية للدراسة في إسهامها في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة المشاريع وإدارة المخاطر المالية، من خلال دراسة أثر إدارة المخاطر المالية في نجاح المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية. كما تسعى إلى توضيح العلاقة بين أبعاد إدارة المخاطر المالية ومؤشرات نجاح المشروع الحكومي، بما يضيف معرفة علمية يمكن الاستفادة منها في الدراسات المستقبلية، ولا سيما في ظل محدودية الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في البيئة الحكومية السعودية.

الأهمية التطبيقية:

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في إمكانية الاستفادة من نتائجها من قبل الجهات الحكومية، ومكاتب إدارة المشاريع، والإدارات المالية، وإدارات المشتريات والعقود، وذلك في تطوير ممارسات إدارة المخاطر المالية، وتحسين إجراءات تحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها، ورفع دقة التقديرات المالية، وتعزيز الرقابة على تكاليف المشاريع. كما يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في دعم متخذي القرار عند وضع السياسات والإجراءات التي تساعد على الحد من التعثر المالي، وتحسين كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية، وتعزيز جودة مخرجاتها.

الأهمية الوطنية:

تتوافق هذه الدراسة مع توجهات المملكة العربية السعودية الرامية إلى رفع كفاءة الإنفاق الحكومي وتعزيز الحوكمة وتحسين أداء المشاريع الحكومية في إطار رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. كما أن تحسين ممارسات إدارة المخاطر المالية من شأنه أن يدعم الاستخدام الأمثل للموارد المالية، ويعزز قدرة الجهات الحكومية على تنفيذ مشاريعها بكفاءة، بما يسهم في تحقيق الأهداف التنموية وتقديم خدمات حكومية ذات جودة واستدامة.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر المالية في نجاح المشاريع الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تحقيق الهدف الرئيسي والأهداف الفرعية الآتية:

الهدف الرئيسي:

التعرف على أثر إدارة المخاطر المالية في نجاح المشاريع الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية:

١. التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر المالية في المشاريع الحكومية بالمملكة العربية السعودية، من وجهة نظر العاملين في إدارات المشاريع والإدارات المالية والجهات الرقابية ذات العلاقة.

٢. دراسة أثر تحديد المخاطر المالية في نجاح المشاريع الحكومية.
 ٣. دراسة أثر تحليل وتقييم المخاطر المالية في نجاح المشاريع الحكومية.
 ٤. دراسة أثر الاستجابة للمخاطر المالية في نجاح المشاريع الحكومية.
 ٥. دراسة أثر متابعة ورقابة المخاطر المالية في نجاح المشاريع الحكومية.
 ٦. تقديم توصيات عملية تساهم في تعزيز فاعلية إدارة المخاطر المالية، بما يدعم نجاح المشاريع الحكومية ويرفع كفاءة أدائها.
- ولا تقتصر الدراسة على قياس العلاقة بين إدارة المخاطر المالية ونجاح المشاريع الحكومية، بل تسعى أيضاً إلى تقديم تصور تطبيقي يعزز دمج ممارسات إدارة المخاطر المالية في جميع مراحل دورة حياة المشروع، بدءاً من مرحلة إعداد الفكرة ودراسة الجدوى والتخطيط، مروراً بمرحلي الطرح والترسية والتنفيذ، وانتهاءً بمرحلة الإغلاق والتقييم، بما يساهم في تحسين جودة القرارات المالية والإدارية، والحد من الآثار المحتملة للمخاطر، وتعزيز فرص نجاح المشاريع الحكومية.

تساؤلات الدراسة

- انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي:
- ما أثر إدارة المخاطر المالية في نجاح المشاريع الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟
- ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس عدد من التساؤلات الفرعية، تتمثل فيما يأتي:
١. ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر المالية في المشاريع الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟
 ٢. ما أثر تحديد المخاطر المالية في نجاح المشاريع الحكومية؟
 ٣. ما أثر تحليل وتقييم المخاطر المالية في نجاح المشاريع الحكومية؟

٤. ما أثر الاستجابة للمخاطر المالية في نجاح المشاريع الحكومية؟

٥. ما أثر متابعة ورقابة المخاطر المالية في نجاح المشاريع الحكومية؟

فروض الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة وأهدافها، وانطلاقاً من الإطار النظري والدراسات السابقة، تفترض هذه الدراسة وجود أثر لإدارة المخاطر المالية في نجاح المشاريع الحكومية بالمملكة العربية السعودية، ويمكن التعبير عن ذلك من خلال الفرضية الرئيسة الآتية بالنظر إلى طبيعة الدراسة الكمية، يمكن صياغة الفرضية الرئيسة على النحو الآتي :

الفرضية الرئيسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ لإدارة المخاطر المالية بأبعادها في نجاح المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية.

وتتفرع عن هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الآتية :

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد المخاطر المالية ونجاح المشاريع الحكومية .
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل وتقييم المخاطر المالية ونجاح المشاريع الحكومية .
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستجابة للمخاطر المالية ونجاح المشاريع الحكومية .
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متابعة ورقابة المخاطر المالية ونجاح المشاريع الحكومية .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أثر إدارة المخاطر المالية على نجاح المشاريع الحكومية تنسب إلى المتغيرات الوظيفية مثل الخبرة، طبيعة العمل، والمستوى الإداري.

أما الفرضية الصفرية العامة فتتمثل في عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر المالية على نجاح المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية .

الدراسات السابقة

استندت هذه الدراسة إلى مجموعة من الدراسات والأدبيات العلمية والمرجعيات المهنية ذات الصلة بإدارة المخاطر المالية، وإدارة المشاريع، وحوكمة المشاريع الحكومية، ونجاح المشاريع. وقد رُتبت هذه المراجع بصورة موضوعية بما يساهم في إبراز تطور المعرفة في مجال الدراسة، بدءاً بالدراسات والأدلة التي تناولت إدارة المخاطر في المشاريع، ثم الأدبيات المتعلقة بالمخاطر المالية، وصولاً إلى الدراسات التي ركزت على نجاح المشاريع الحكومية ومؤثراته. ويعرض هذا القسم أبرز أهداف هذه الدراسات ونتائجها، مع بيان أوجه الاستفادة منها في بناء الدراسة الحالية.

١. Project Management Institute (٢٠٢٤): استعرض المعهد الاتجاهات الحديثة في إدارة المشاريع، مع التركيز على المتغيرات المؤثرة في أداء فرق العمل في بيئات تتسم بالتغير وعدم اليقين. وأظهرت النتائج أن نجاح المشاريع لم يعد يعتمد على الالتزام بالخطوة الأولية فحسب، بل يرتبط أيضاً بقدرة فرق العمل والمنظمات على التكيف مع المتغيرات وإدارة المخاطر بفاعلية. واستفادت الدراسة الحالية من هذه الرؤية في دعم أهمية إدارة المخاطر باعتبارها أحد العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع.

٢. Project Management Institute (٢٠٢٤) Maximizing Project Success – (تناولت الدراسة مفهوم نجاح المشروع من منظور أشمل، مؤكدة أن نجاح المشروع لا يقاس فقط بالوقت والتكلفة والنطاق، وإنما يشمل كذلك القيمة المتحققة، ورضا أصحاب المصلحة، واستدامة النتائج. وقد أسهمت هذه الدراسة في تحديد مؤشرات نجاح المشروع التي اعتمدتها الدراسة الحالية.

٣. International Organization for Standardization (٢٠١٨): قدمت المواصفة الدولية إطاراً عاماً لإدارة المخاطر يقوم على دمج إدارة المخاطر في الحوكمة وصنع القرار والعمليات المؤسسية، بما يساهم في حماية القيمة وتعزيزها. واستندت الدراسة الحالية إلى هذا الإطار عند تحديد أبعاد إدارة المخاطر المالية.

٤. Digital Government Authority (٢٠٢٥): أوضح الدليل السعودي لإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال أهمية موازنة إدارة المخاطر مع الأهداف الاستراتيجية للجهات الحكومية ومستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. وقد استفادت الدراسة الحالية من هذا الدليل في تأطير موضوعها ضمن البيئة الحكومية السعودية.

٥. Digital Government Authority (٢٠٢٤): تناول دليل إدارة المشاريع الرقمية أفضل الممارسات المتعلقة بحوكمة المشاريع، وإدارة الأداء، والرقابة على التنفيذ في الجهات الحكومية. وأسهم في دعم الإطار التطبيقي للدراسة الحالية فيما يتعلق بحوكمة المشاريع الحكومية.
٦. David Hillson (٢٠١٧): أوضح أن إدارة المخاطر الفاعلة لا تقتصر على إعداد سجل للمخاطر، وإنما تعتمد على ترسيخ ثقافة مؤسسية داعمة، وتعزيز جودة اتخاذ القرار. وقد دعمت هذه الرؤية بناء المتغير المستقل في الدراسة الحالية.
٧. Harold Kerzner (٢٠٢٢): تناول أحدث ممارسات إدارة المشاريع، مؤكداً أهمية التكامل بين إدارة المخاطر، وإدارة التكلفة، وإدارة أصحاب المصلحة في تحقيق نجاح المشروع. واستفادت الدراسة الحالية من هذه النتائج في تفسير العلاقة بين إدارة المخاطر المالية ونجاح المشاريع.
٨. Jack R. Meredith و Samuel J. Mantel Jr (٢٠٢٠): عرضا إدارة المشروع من منظور النظم، مبينين أن نجاح المشروع يعتمد على تكامل التخطيط والرقابة وإدارة الموارد. وأسهم هذا الطرح في دعم الإطار النظري للدراسة الحالية.
٩. Dan Gardner و Bent Flyvbjerg (٢٠٢٣): ناقشا أسباب تجاوز التكاليف والجداول الزمنية في المشاريع الكبرى، وأكدوا أهمية التقدير الواقعي للمخاطر والتخطيط المبني على البيانات. وقد دعمت هذه النتائج أهمية دراسة المخاطر المالية في المشاريع الحكومية.
١٠. Association for Project Management (٢٠١٩): أوضحت أدبيات الجمعية أن نجاح المشاريع العامة يرتبط بتحقيق القيمة، ومشاركة أصحاب المصلحة، وتطبيق مبادئ الحوكمة. واستفادت الدراسة الحالية من هذه المفاهيم في تحديد مؤشرات نجاح المشاريع الحكومية.
١١. Terje Aven (٢٠١٦): تناول الأسس النظرية لإدارة المخاطر واتخاذ القرار في ظل عدم اليقين، موضحاً أهمية التحليل المنهجي للمخاطر في دعم القرارات الإدارية. وقد شكل هذا المرجع أحد المراكز النظرية للدراسة الحالية.
١٢. John Smyrk و Ofer Zwikael (٢٠١٩): ركزت الدراسة على حوكمة المشاريع وتحقيق المنافع بعد الانتهاء من التنفيذ، مع التمييز بين نجاح إدارة المشروع ونجاح مخرجاته، وهو ما أفاد الدراسة الحالية في اختيار مؤشرات أكثر شمولاً لقياس نجاح المشاريع الحكومية.

الفجوة البحثية

أظهرت مراجعة الدراسات السابقة أن إدارة المخاطر تُعد من الموضوعات التي حظيت باهتمام واسع في مجال إدارة المشاريع، إلا أن معظم الدراسات تناولتها من منظور عام، أو ركزت على المخاطر التشغيلية والفنية والتعاقدية، في حين ظل أثر إدارة المخاطر المالية في نجاح المشاريع الحكومية، وبخاصة في البيئة السعودية، محل اهتمام محدود في الدراسات التطبيقية.

كما بينت مراجعة الأدبيات أن قياس نجاح المشاريع في كثير من الدراسات اقتصر على مؤشرات تقليدية، مثل الالتزام بالوقت والتكلفة، بينما يتطلب تقييم نجاح المشاريع الحكومية الأخذ في الاعتبار مجموعة أوسع من المؤشرات، تشمل جودة المخرجات، ورضا أصحاب المصلحة، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وكفاءة استخدام الموارد العامة، بما يعكس طبيعة المشاريع الحكومية وأدوارها التنموية.

وانطلاقاً من ذلك، تأتي هذه الدراسة لمعالجة هذا الجانب من خلال اختبار أثر أبعاد إدارة المخاطر المالية، والمتمثلة في تحديد المخاطر المالية، وتحليلها وتقييمها، والاستجابة لها، ومتابعتها ورقابتها، في نجاح المشاريع الحكومية بالمملكة العربية السعودية. كما تستند الدراسة إلى منظور يجمع بين إدارة المشاريع والإدارة المالية، بما يتيح فهماً أكثر شمولاً للعلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر المالية ومؤشرات نجاح المشاريع الحكومية، ويعزز الاستفادة من نتائجها في تطوير الممارسات الإدارية في الجهات الحكومية.

المنطلقات النظرية للدراسة

تعتمد هذه الدراسة على مجموعة من المنطلقات النظرية التي تسهم في تفسير العلاقة بين إدارة المخاطر المالية ونجاح المشاريع الحكومية، وتوفر الأساس العلمي الذي يستند إليه بناء النموذج البحثي وتفسير نتائجه.

يُعد إطار إدارة المخاطر الوارد في ISO 31000 أحد أبرز المرتكزات النظرية التي تستند إليها الدراسة، إذ ينظر إلى إدارة المخاطر بوصفها عملية متكاملة تُمارس بصورة مستمرة داخل المنظمة، وتهدف إلى دعم اتخاذ القرار، وحماية القيمة، وتعزيزها. ويقوم هذا الإطار على مجموعة من الممارسات تبدأ بتحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها، ثم اختيار أساليب الاستجابة المناسبة لها، وصولاً إلى متابعتها ومراجعتها بصورة دورية. وتنسجم هذه المبادئ مع طبيعة الدراسة الحالية؛ لأنها تنظر إلى إدارة المخاطر المالية باعتبارها ممارسة مؤسسية تسهم في رفع كفاءة الأداء وتعزيز فرص نجاح المشاريع الحكومية.

كما تستند الدراسة إلى نظرية أصحاب المصلحة، التي تنطلق من أن نجاح المشروع لا يرتبط بتحقيق أهداف الجهة المنفذة فحسب، وإنما يعتمد أيضاً على قدرته على تلبية توقعات الأطراف ذات العلاقة بالمشروع، مثل الجهات الحكومية المالكة، والمستفيدين، والمقاولين، والموردين، والجهات الرقابية. وفي هذا السياق، تؤثر المخاطر المالية بصورة مباشرة في هذه الأطراف، إذ قد يؤدي تجاوز التكاليف، أو تأخر صرف المستحقات، أو ضعف التقديرات المالية إلى التأثير في سير المشروع، ومستوى الرضا عن مخرجاته، وقدرته على تحقيق أهدافه.

وتستند الدراسة كذلك إلى نظرية الوكالة ومبادئ الحوكمة، التي تؤكد أهمية وجود ضوابط وإجراءات رقابية تسهم في تعزيز الشفافية والمساءلة، والحد من عدم تماثل المعلومات بين الأطراف ذات العلاقة، بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد المالية وتحقيق الأهداف المؤسسية. ومن هذا المنطلق، تُعد إدارة المخاطر المالية إحدى الأدوات التي تدعم الحوكمة الرشيدة من خلال تحسين جودة القرارات المالية والتعاقدية، وتعزيز الرقابة على الإنفاق، والحد من الانحرافات التي قد تؤثر في نجاح المشاريع الحكومية وتحقيق مستهدفاتها.

المنهجية وطرق البحث

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ لملاءمته لطبيعة المشكلة البحثية وأهدافها، إذ يتيح وصف واقع تطبيق إدارة المخاطر المالية في المشاريع الحكومية، وتحليل أثرها في نجاح هذه المشاريع في ضوء البيانات التي سيتم جمعها من أفراد الدراسة. ويعد هذا المنهج من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الإدارية التي تهدف إلى تفسير العلاقات بين المتغيرات واختبار الفرضيات في بيئة واقعية.

وتتبنى الدراسة المنهج الكمي بوصفه المنهج الرئيس لجمع البيانات وتحليلها، وذلك من خلال تصميم استبانة تُوجّه إلى عينة من العاملين في الجهات الحكومية ذات العلاقة بإدارة المشاريع، والإدارات المالية، وإدارات المراجعة والرقابة، وإدارات المشتريات والعقود. ويتيح هذا المنهج قياس أبعاد إدارة المخاطر المالية، واختبار أثرها في نجاح المشاريع الحكومية باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بما يوفر نتائج يمكن الاستناد إليها في تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة، سيتم تنفيذ البحث وفق مجموعة من الخطوات المتتابعة، تبدأ بمراجعة الأدبيات العلمية والدراسات السابقة لبناء الإطار النظري وتحديد الفجوة البحثية، ثم إعداد النموذج البحثي وتصميم أداة الدراسة بما يتوافق مع متغيراتها. وبعد ذلك تُعرض الأداة على مجموعة من المحكمين للتأكد من سلامة محتواها، يعقبها تطبيق دراسة استطلاعية للتحقق من الصدق والثبات، قبل توزيع الاستبانة على عينة الدراسة وجمع البيانات اللازمة. وفي المرحلة الأخيرة تُحلل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، ثم تُفسر النتائج في ضوء أهداف الدراسة وفرضياتها، وصولاً إلى استخلاص النتائج وصياغة التوصيات.

ويمكن تلخيص مراحل تنفيذ الدراسة في الجدول الآتي :-

المرحلة	الإجراء	الهدف
الأولى	مراجعة الدراسات السابقة	بناء الخلفية النظرية وتحديد الفجوة البحثية
الثانية	إعداد النموذج البحثي وتصميم أداة الدراسة	قياس متغيرات الدراسة وأبعادها
الثالثة	تحكيم الأداة وإجراء الدراسة الاستطلاعية	التحقق من صدق الأداة وثباتها
الرابعة	توزيع الاستبانة وجمع البيانات	الحصول على البيانات اللازمة للتحليل
الخامسة	تحليل البيانات إحصائياً واختبار الفرضيات	التحقق من فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها
السادسة	تفسير النتائج وصياغة التوصيات	الوصول إلى استنتاجات وتوصيات تدعم تطوير الممارسات

مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ممن ترتبط مهامهم الوظيفية بالمشاريع الحكومية بصورة مباشرة أو غير مباشرة. ويشمل ذلك مديري المشاريع، وأعضاء مكاتب إدارة المشاريع، والعاملين في الإدارات المالية، وإدارات الميزانية، والمشتريات والعقود، والمراجعة الداخلية، وإدارة المخاطر. وقد تم اختيار هذا المجتمع لارتباطه المباشر بمراحل تخطيط المشاريع الحكومية وتنفيذها ومتابعتها، الأمر الذي يجعله مصدراً مناسباً للحصول على البيانات المتعلقة بممارسات إدارة المخاطر المالية وأثرها في نجاح المشاريع الحكومية.

أما عينة الدراسة، فستُختار من أفراد مجتمع الدراسة وفق أسلوب العينة المتاحة، نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة وإمكانية الوصول إلى المشاركين. ومن المتوقع أن يتراوح حجم العينة بين (١٢٠) و(٢٠٠) مشارك، وهو حجم يُعد مناسباً لإجراء التحليلات الإحصائية الوصفية والاستدلالية وتحقيق أهداف الدراسة.

وسيُراعى عند اختيار أفراد العينة تحقيق قدر مناسب من التنوع في الخصائص الوظيفية، مثل سنوات الخبرة، وطبيعة الجهة الحكومية، ونوع المشروع، والمستوى الوظيفي، بما يساهم في تعزيز تمثيل العينة لمجتمع الدراسة، ويدعم موثوقية النتائج وإمكانية الاستفادة منها في تفسير الظاهرة محل الدراسة.

أداة الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، نظراً لملاءمتها لطبيعة الدراسة وأهدافها، وقدرتها على جمع البيانات من عدد كبير من أفراد مجتمع الدراسة بصورة منظمة، بما يتيح تحليلها إحصائياً واختبار فرضيات الدراسة.

وقد صُممت الاستبانة في ضوء الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة، وتضم ثلاثة أقسام رئيسة. يتناول القسم الأول البيانات الشخصية والوظيفية للمشاركين، مثل المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وطبيعة العمل، والمستوى الإداري، بهدف التعرف على خصائص أفراد الدراسة. أما القسم الثاني فيتضمن عبارات تقيس أبعاد إدارة المخاطر المالية، وتشمل تحديد المخاطر المالية، وتحليلها وتقييمها، والاستجابة لها، ومتابعتها ورقابتها. ويختص القسم الثالث بقياس مؤشرات نجاح المشاريع الحكومية، بما ينسجم مع أهداف الدراسة ومتغيراتها.

وسيُستخدم مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة استجابة أفراد الدراسة، حيث تمثل الدرجة (١) عدم الموافقة بشدة، وتمثل الدرجة (٥) الموافقة بشدة، مع تدرج الدرجات بينهما وفق مستويات الاتفاق المعتمدة. وستُصاغ عبارات الاستبانة بلغة واضحة ودقيقة تتناسب مع طبيعة العمل في الجهات الحكومية، مع مراعاة الوضوح وتجنب العبارات التي قد تحتمل أكثر من معنى، بما يساهم في رفع جودة الاستجابات ودقة النتائج. ويبين الجدول محاور الاستبانة وعدد العبارات المقترحة لكل محور، مع أمثلة توضيحية لمضمونها:

المحور	عدد العبارات المقترحة	مثال على مضمون العبارات
تحديد المخاطر المالية	٥	توجد آلية واضحة لتحديد المخاطر المالية قبل بدء تنفيذ المشروع
تحليل وتقييم المخاطر المالية	٥	يتم تحليل أثر المخاطر المالية وتقييم انعكاسها على تكلفة المشروع وجدوله الزمني
الاستجابة للمخاطر المالية	٥	تتوفر إجراءات وخطط مناسبة للتعامل مع المخاطر المالية المحتملة تنفيذ المشروع
متابعة ورقابة المخاطر المالية	٥	تراجع المخاطر المالية وتُحدَّث بصورة دورية طوال مراحل تنفيذ المشروع
نجاح المشاريع الحكومية	٨	يحقق المشروع أهدافه ضمن الميزانية المعتمدة، وفي الوقت المحدد، وبمستوى الجودة المطلوب

أساليب التحليل الإحصائي

سُتُحِلل بيانات الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة البيانات وأهداف الدراسة وفرضياتها.

في المرحلة الأولى، سيُستخدم الإحصاء الوصفي لعرض خصائص أفراد الدراسة ووصف متغيراتها، وذلك من خلال حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، بما يساهم في تحديد مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر المالية، وقياس مستوى نجاح المشاريع الحكومية من وجهة نظر أفراد الدراسة.

وللتحقق من ثبات أداة الدراسة، سيُستخدم معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس مدى الاتساق الداخلي لمحاوَر الاستبانة، بما يضمن صلاحيتها للاستخدام في التحليل الإحصائي.

أما لاختبار فرضيات الدراسة، فسيُستخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد إدارة المخاطر المالية ونجاح المشاريع الحكومية، كما سيُستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط والانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر إدارة المخاطر المالية وأبعادها في المتغير التابع، وتحديد مدى إسهام كل بُعد في تفسير نجاح المشاريع الحكومية.

وللتعرف على الفروق في استجابات أفراد الدراسة وفقاً للخصائص الشخصية والوظيفية، مثل سنوات الخبرة، وطبيعة العمل، والمستوى الإداري، سيُستخدم اختبار (t) للمجموعات المستقلة عند المقارنة بين مجموعتين، وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) عند المقارنة بين أكثر من مجموعتين، وذلك بما يتناسب مع طبيعة المتغيرات محل الدراسة.

حدود الدراسة

تحدد هذه الدراسة بمجموعة من الحدود التي تمثل الإطار الذي تُجرى في نطاقه، وذلك على النحو الآتي:

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على بحث أثر إدارة المخاطر المالية في نجاح المشاريع الحكومية، مع التركيز على أبعاد إدارة المخاطر المالية المتمثلة في تحديد المخاطر المالية، وتحليلها وتقييمها، والاستجابة لها، ومتابعتها ورقابتها، دون التوسع في دراسة أنواع المخاطر الأخرى، مثل المخاطر الفنية أو البيئية أو القانونية، إلا بالقدر الذي يرتبط بالجوانب المالية للمشروع.

الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية التي تتولى تنفيذ المشاريع الحكومية أو الإشراف عليها.

الحدود البشرية: تشمل الدراسة العاملين في الجهات الحكومية ممن ترتبط مهامهم الوظيفية بالمشاريع الحكومية، مثل مديري المشاريع، وأعضاء مكاتب إدارة المشاريع، والعاملين في الإدارات المالية، وإدارات المشتريات والعقود، والمراجعة الداخلية، وإدارة المخاطر.

الحدود الزمنية: تُجرى الدراسة خلال العام الدراسي ٢٠٢٦، وتشمل الفترة المخصصة لجمع البيانات وتحليلها وفقاً للخطة الزمنية المعتمدة لتنفيذ الدراسة.

المراجع

- هيئة الحكومة الرقمية. (٢٠٢٥). دليل إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال للحكومة الرقمية. الرياض
- هيئة الحكومة الرقمية. (٢٠٢٤). دليل إدارة المشاريع الرقمية. الرياض. هيئة الحكومة الرقمية.
- رؤية المملكة العربية السعودية. (٢٠٣٠). الموقع الرسمي لرؤية المملكة ٢٠٣٠، المملكة العربية السعودية.
- Aven, T. (٢٠١٦). Risk assessment and risk management: Review of recent advances on their foundation. European Journal of Operational Research, ٢٥٣(١), ١-١٣.
- Flyvbjerg, B., & Gardner, D. (٢٠٢٣). How big things get done. Currency.
- Hillson, D. (٢٠١٧). Managing risk in projects. Routledge.
- International Organization for Standardization. (٢٠١٨). ISO ٣١٠٠٠:٢٠١٨ Risk management - Guidelines. ISO.
- Kerzner, H. (٢٠٢٢). Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling. Wiley.
- Meredith, J. R., & Mantel, S. J. (٢٠٢٠). Project management: A managerial approach. Wiley.

- Project Management Institute. (٢٠٢١). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide) (٧th ed.). PMI. -
- Project Management Institute. (٢٠٢٤). Maximizing project success. PMI. -
- Zwikaël, O., & Smyrk, J. (٢٠١٩). Project governance: Balancing control and trust in dealing with risk. International Journal of Project Management. -