

أثر إدارة مخاطر العقود على الأداء المؤسسي في شركات الخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية

إعداد:

الطالبة/

مشاعل الشعلان

الرقم الأكاديمي/

253000950

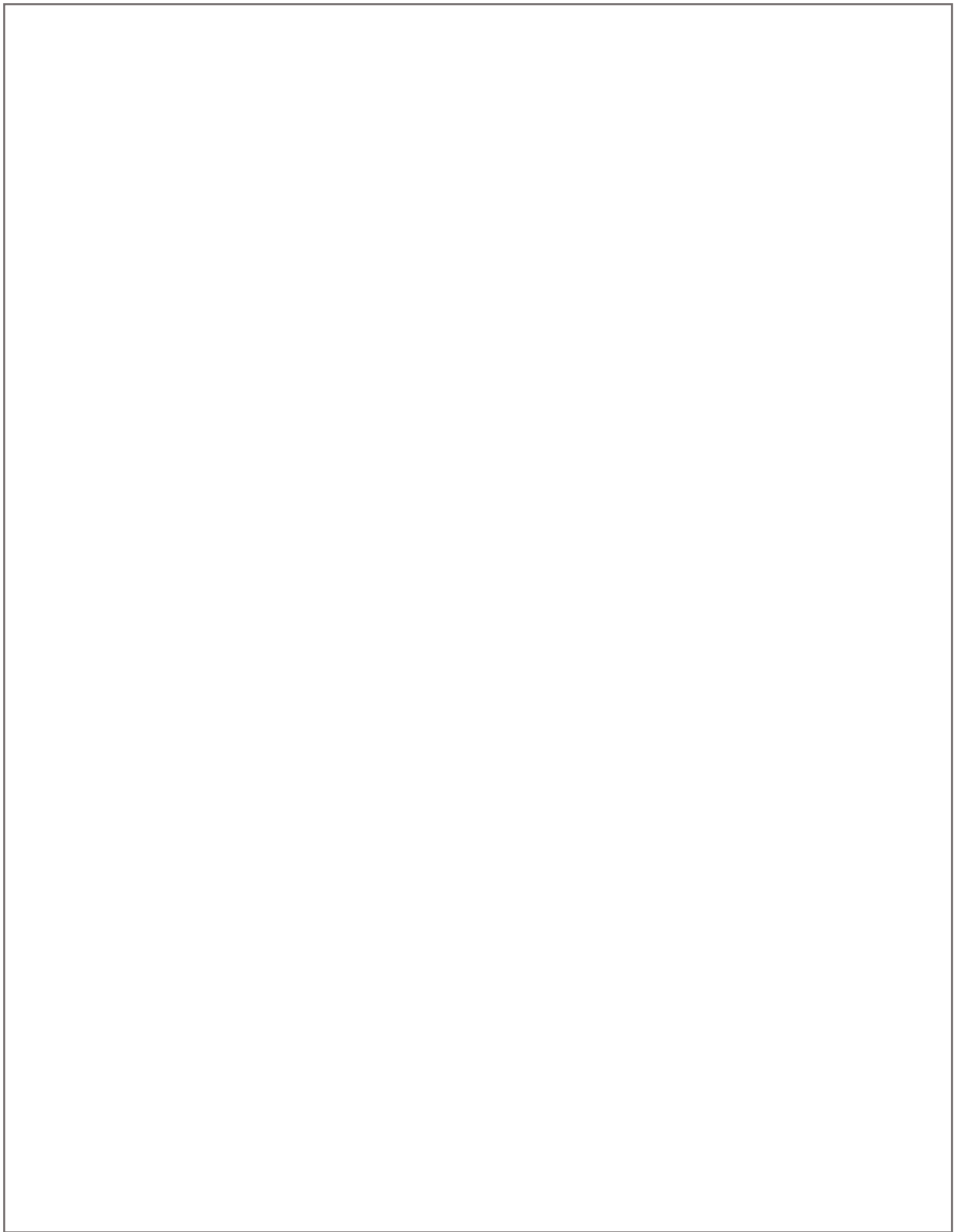
إشراف:

الدكتور /الفیصل عبدالحمید محمد

الدكتور/ فايز علي جراد

العام الدراسي:

1448هـ / 2026م



الإهداء

أهدي هذا العمل إلى والديّ العزيزين، اللذين كانا ولا يزالان مصدر الدعم والمحبة والإلهام طوال مسيرتي، فلهما مني كل التقدير والعرفان لما قدماه من تشجيع وصبر ودعاء كان له أعظم الأثر في الوصول إلى هذا الإنجاز.

وإلى أساتذتي الأفاضل، الذين أغنوني بعلمهم وخبراتهم، ولم ييخلوا عليّ بالنصح والتوجيه، فكانوا خير قدوة ومعلمين، أتقدم إليهم بخالص الشكر والامتنان.

وإلى أسرتي الكريمة، وأصدقائي وزملائي، الذين أحاطوني بالدعم والتشجيع، وساندوني في مختلف مراحل هذه الرحلة، فكان لوجودهم أثر كبير في تجاوز الصعوبات وتحقيق هذا الإنجاز.

كما أهدي هذا العمل إلى كل من قدم لي يد العون أو كلمة تشجيع، وأسهم ولو بقدر يسير في إتمام هذا العمل.

وأسأل الله تعالى أن يجعل هذا الجهد خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به، وأن يكون خطوةً نحو مزيد من النجاح والتقدم.

الفهرس :

العنوان	رقم الصفحة
الإهداء	1
مصطلحات البحث	4
المستخلص (العربي)	5
Abstract	5
الفصل الأول: المدخل العام للبحث	6
المقدمة	7
مشكلة البحث	9
أهمية البحث	10
الأهمية العلمية	11
الأهمية التطبيقية	11
أهداف البحث	12
تساؤلات البحث	12
فرضيات البحث	13
حدود البحث	13
الحدود الموضوعية	13
الحدود المكانية	13
الحدود البشرية	13
الحدود الزمنية	13
خاتمة الفصل الأول	14
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	15
مقدمة الفصل	16
إدارة مخاطر العقود	16
مفهوم إدارة مخاطر العقود	16
أهمية إدارة مخاطر العقود	17
أهداف إدارة مخاطر العقود	19
خصائص إدارة مخاطر العقود	20
مراحل إدارة مخاطر العقود	21
تحديد مخاطر العقود	22
تحليل وتقييم مخاطر العقود	22
الاستجابة لمخاطر العقود	22
متابعة مخاطر العقود والرقابة عليها	23
أنواع مخاطر العقود	23
المخاطر القانونية	24
المخاطر المالية	24
المخاطر التشغيلية	24

العنوان	رقم الصفحة
المخاطر الفنية والتقنية	25
المخاطر التنظيمية والإدارية	25
المخاطر الخارجية	25
الأداء المؤسسي	26
مفهوم الأداء المؤسسي	26
أهمية الأداء المؤسسي	27
أبعاد الأداء المؤسسي	26
الأداء المالي	28
الأداء التشغيلي	29
رضا العملاء	29
الابتكار والتطوير	29
التعلم والنمو المؤسسي	30
العلاقة بين إدارة مخاطر العقود والأداء المؤسسي	30
الدراسات السابقة	32
مقدمة	32
الدراسات العربية والاجنبية	33
التعقيب على الدراسات السابقة	41
الفجوة البحثية	42
خاتمة الفصل الثاني	43
الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها	44
مقدمة	45
منهج الدراسة	45
مجتمع الدراسة	47
عينة الدراسة	47
أداة الدراسة	47
صدق الأداة	49
ثبات الأداة	49
الأساليب الإحصائية المستخدمة	50
خاتمة الفصل الثالث	54
الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها	55
عرض النتائج	60
مناقشة النتائج	82
المراجع	85
الملاحق	88

مصطلحات البحث :

إدارة مخاطر العقود (Contract Risk Management)

هي عملية إدارية منهجية تهدف إلى تحديد وتحليل وتقييم المخاطر المرتبطة بالعقود، ووضع استراتيجيات مناسبة للاستجابة لها ومتابعتها طوال دورة حياة العقد؛ بما يضمن تقليل الآثار السلبية للمخاطر وتعزيز نجاح تنفيذ العقود وتحقيق أهداف المؤسسة.

الأداء المؤسسي (Organizational Performance)

هو قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية بكفاءة وفاعلية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، وتحسين العمليات التشغيلية، وتعزيز جودة الخدمات، وتحقيق رضا العملاء، ودعم الابتكار والاستدامة.

شركات الخدمات اللوجستية (Logistics Service Companies)

هي الشركات التي تقدم خدمات النقل والتخزين والتوزيع وإدارة سلاسل الإمداد والخدمات المرتبطة بها، بهدف ضمان انسيابية حركة السلع والمنتجات بين الموردين والعملاء بكفاءة وفاعلية.

المخاطر التعاقدية (Contractual Risks)

هي الأحداث أو الظروف المحتملة التي قد تؤثر سلباً في تنفيذ العقد أو تحقيق أهدافه، وتشمل المخاطر القانونية والمالية والتشغيلية والتنظيمية والفنية وغيرها.

الأداء المالي (Financial Performance)

هو قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج مالية إيجابية من خلال تعظيم الإيرادات، وترشيد التكاليف، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المالية.

الأداء التشغيلي (Operational Performance)

هو كفاءة المؤسسة في تنفيذ عملياتها التشغيلية وتحقيق الجودة والسرعة والالتزام بالمواعيد مع الاستخدام الأمثل للموارد.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة مخاطر العقود على الأداء المؤسسي في شركات الخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية، من خلال دراسة أثر أبعاد إدارة مخاطر العقود والمتمثلة في تحديد المخاطر، وتحليلها وتقييمها، والاستجابة لها، والمتابعة والرقابة عليها، في تحسين الأداء المؤسسي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة التي وُجّهت إلى القيادات الإدارية والعاملين ذوي العلاقة بإدارة العقود وإدارة المخاطر في شركات الخدمات اللوجستية.

وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق ممارسات إدارة مخاطر العقود يسهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال رفع كفاءة العمليات التشغيلية، وتعزيز جودة القرارات الإدارية، وتقليل المخاطر المحتملة، وتحسين استخدام الموارد، وزيادة رضا العملاء، بما

يدعم تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات. كما أوضحت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة مخاطر العقود والأداء المؤسسي .

وأوصت الدراسة بضرورة تبني إطار متكامل لإدارة مخاطر العقود، وتعزيز ثقافة إدارة المخاطر داخل شركات الخدمات اللوجستية، وتطوير برامج التدريب للعاملين، وتفعيل أنظمة المتابعة والرقابة، بما يساهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 .

الكلمات المفتاحية :

إدارة مخاطر العقود، الأداء المؤسسي، الخدمات اللوجستية، إدارة المخاطر، المملكة العربية السعودية

Abstract

This study aimed to investigate the impact of contract risk management on organizational performance in logistics service companies in the Kingdom of Saudi Arabia. The study examined the influence of contract risk management dimensions, including risk identification, risk analysis and assessment, risk response, and risk monitoring and control, on organizational performance.

The study adopted a descriptive-analytical approach, and a questionnaire was used as the primary data collection instrument targeting managers and employees involved in contract and risk management within logistics companies.

The findings indicate that effective contract risk management contributes significantly to improving organizational performance by enhancing operational efficiency, supporting informed managerial decision-making, reducing potential risks, optimizing resource utilization, and increasing customer satisfaction. The study also revealed a statistically significant relationship between contract risk management and organizational performance.

The study recommends adopting an integrated framework for contract risk management, promoting a risk management culture within logistics companies, strengthening employee training programs, and enhancing monitoring and control mechanisms to improve organizational performance and support the objectives of Saudi Vision 2030.

Keywords: Contract Risk Management, Organizational Performance, Logistics Services, Risk Management, Saudi Arabia.

الفصل الأول

المدخل العام للبحث

المقدمة

أصبحت إدارة المخاطر في الوقت الحاضر من أهم الممارسات الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات في مختلف القطاعات الاقتصادية، وذلك في ظل ما تشهده بيئة الأعمال من تغيرات متسارعة وتحديات متزايدة فرضتها العولمة، والتطور التكنولوجي، والتقلبات الاقتصادية، واشتداد المنافسة بين المؤسسات. وقد أدى ذلك إلى زيادة اهتمام المنظمات بتطوير أنظمة إدارية قادرة على التنبؤ بالمخاطر المحتملة، ووضع الإجراءات المناسبة للحد من آثارها، بما يسهم في تحقيق الاستقرار المؤسسي واستدامة الأعمال.

وقد أوضح الدليل الدولي لإدارة المخاطر (ISO 31000:2018) أن إدارة المخاطر تمثل إطارًا متكاملًا يساعد المؤسسات على تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها والتعامل معها بصورة منهجية، بما يدعم عملية اتخاذ القرار ويعزز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية. كما أشار دليل إدارة المشروعات (PMBOK Guide – Seventh Edition) إلى أن نجاح المؤسسات في إدارة المخاطر لا يعتمد على معالجة المشكلات بعد وقوعها، وإنما يقوم على التخطيط المسبق، والتقييم المستمر، ومتابعة المخاطر خلال جميع مراحل تنفيذ الأعمال، الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف.

وتعد العقود من أهم الأدوات القانونية والتنظيمية التي تعتمد عليها المؤسسات في إدارة علاقاتها مع الموردين والعملاء والشركاء، حيث تمثل الإطار الذي ينظم الحقوق والالتزامات المتبادلة بين أطراف العلاقة التعاقدية، ويحدد مسؤوليات كل طرف وآليات تنفيذ الأعمال وتسوية النزاعات المحتملة. ومع ازدياد حجم المشروعات وتنوع الأنشطة الاقتصادية، أصبحت العقود أكثر تعقيدًا، الأمر الذي أدى إلى زيادة المخاطر المرتبطة بها، سواء كانت مخاطر قانونية أو مالية أو تشغيلية أو تنظيمية، وهو ما جعل إدارة مخاطر العقود من الموضوعات التي حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية الحديثة.

وأكد كتاب Contract and Commercial Management: The Operational Guide أن إدارة مخاطر العقود لا تقتصر على مرحلة إعداد العقد أو توقيعه، وإنما تمتد لتشمل جميع مراحل دورة حياة العقد، ابتداءً من مرحلة التخطيط، مرورًا بالتفاوض والصياغة والتنفيذ والمتابعة، وانتهاءً بمرحلة الإغلاق والتقييم. كما أوضح الكتاب أن الإدارة الفعالة للمخاطر التعاقدية تسهم في الحد من النزاعات، وتقليل الخسائر المالية، وتعزيز الالتزام التعاقدية، وتحسين جودة العلاقات بين أطراف العقد، وهو ما ينعكس بصورة إيجابية على الأداء المؤسسي.

ويُعد قطاع الخدمات اللوجستية من أكثر القطاعات اعتمادًا على العلاقات التعاقدية، نظرًا لتعدد العمليات التي يضمها، مثل النقل، والتخزين، والشحن، والتوزيع، وإدارة سلاسل الإمداد، فضلًا عن تعدد الأطراف المشاركة في تقديم الخدمة. وقد أوضحت دراسة Risk Management in Third-Party Logistics أن المؤسسات اللوجستية تواجه مجموعة متنوعة من المخاطر التي قد تؤثر في استمرارية أعمالها، وأن الإدارة الفعالة للمخاطر التعاقدية تعد من أهم الوسائل التي تساعد على الحد من تلك المخاطر وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية، وزيادة قدرة المؤسسات على مواجهة التغيرات المفاجئة في بيئة الأعمال.

كما بينت دراسة Supply Chain Risk Management: Review, Classification and Future Research Directions أن التطورات المتسارعة التي يشهدها قطاع الخدمات اللوجستية أدت إلى زيادة أهمية تطبيق نظم متكاملة لإدارة المخاطر، خاصة في ظل الاعتماد المتزايد على العقود طويلة الأجل، وتعدد الموردين، وتشابك العلاقات بين أطراف سلسلة الإمداد، حيث يسهم ذلك في تقليل الاضطرابات التشغيلية، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز رضا العملاء.

وفي المملكة العربية السعودية، يحظى قطاع الخدمات اللوجستية باهتمام كبير في إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030 والاستراتيجية الوطنية للنقل والخدمات اللوجستية، اللتين تستهدفان تحويل المملكة إلى مركز لوجستي عالمي يربط بين القارات الثلاث، من خلال تطوير البنية التحتية، ورفع كفاءة الموانئ والمطارات، وتحسين خدمات النقل وسلاسل الإمداد، وزيادة مساهمة القطاع في الناتج المحلي الإجمالي. وقد ترتب على هذا التطور توسع كبير في حجم العقود التي تبرمها الشركات العاملة في القطاع، الأمر الذي جعل إدارة مخاطر العقود ضرورة إدارية واستراتيجية لضمان نجاح المشروعات وتحقيق مستويات مرتفعة من الكفاءة والفاعلية.

ومن جانب آخر، يمثل الأداء المؤسسي أحد أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسات في تقييم مدى نجاحها في تحقيق أهدافها، حيث لم يعد مفهوم الأداء يقتصر على المؤشرات المالية، وإنما أصبح يشمل كفاءة العمليات، وجودة الخدمات، ورضا العملاء، والابتكار، والقدرة على استثمار الموارد بصورة فعالة. وقد أشارت دراسة Measuring Business Performance إلى أن المؤسسات التي تطبق ممارسات إدارية حديثة في إدارة المخاطر وتحسين العمليات تحقق مستويات أعلى من الأداء مقارنة بالمؤسسات التي تفتقر إلى أنظمة متكاملة لإدارة المخاطر.

وفي ضوء ما سبق، يأتي هذا البحث للتركيز على أثر إدارة مخاطر العقود على الأداء المؤسسي في شركات الخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية، من خلال التعرف على طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة مخاطر العقود ومستوى الأداء المؤسسي، بما يسهم في تقديم إطار علمي يمكن أن تستفيد منه الشركات في تطوير سياساتها المتعلقة بإدارة العقود، وتحسين قدرتها على مواجهة المخاطر، ودعم تحقيق أهدافها الإستراتيجية بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

مشكلة البحث

يشهد قطاع الخدمات اللوجستية في المملكة العربية السعودية نموًا متسارعًا خلال السنوات الأخيرة، نتيجة الاهتمام الكبير الذي أولته الدولة لهذا القطاع في إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030، والتي تهدف إلى تعزيز مكانة المملكة كمركز لوجستي عالمي يربط بين القارات الثلاث، وتحسين كفاءة سلاسل الإمداد، ورفع مستوى الخدمات اللوجستية، وزيادة مساهمة القطاع في الناتج المحلي الإجمالي. وقد ترتب على هذا التوسع زيادة ملحوظة في حجم العقود المبرمة بين الشركات ومختلف الجهات الحكومية والخاصة، الأمر الذي أدى إلى تزايد أهمية إدارة تلك العقود بما يضمن تحقيق أهدافها وتقليل المخاطر المصاحبة لها.

وقد أوضح تقرير الاستراتيجية الوطنية للنقل والخدمات اللوجستية أن نجاح المشروعات اللوجستية يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة إدارة العلاقات التعاقدية، نظرًا لارتباطها المباشر بعمليات النقل والتخزين والتوزيع والخدمات المساندة، وأن أي خلل في إدارة العقود قد يؤدي إلى ارتفاع التكاليف، وتأخر تنفيذ المشروعات، وضعف جودة الخدمات، وزيادة النزاعات التعاقدية، وهو ما ينعكس بصورة مباشرة على أداء الشركات العاملة في القطاع.

كما أشارت دراسة Risk Management in Third-Party Logistics إلى أن شركات الخدمات اللوجستية تواجه مجموعة متنوعة من المخاطر المرتبطة بالعقود، من أهمها عدم وضوح الالتزامات التعاقدية، والتغيرات المفاجئة في الأسعار، والتأخير في تنفيذ الالتزامات، وضعف التنسيق بين الأطراف المتعاقدة، إضافة إلى المخاطر القانونية والتنظيمية، وأكدت الدراسة أن غياب إطار متكامل لإدارة هذه المخاطر يؤدي إلى انخفاض كفاءة العمليات التشغيلية وزيادة احتمالية تعثر تنفيذ العقود.

وفي السياق نفسه، أوضحت دراسة Supply Chain Risk Management: Review, Classification and Future Research Directions أن المؤسسات التي لا تمتلك نظامًا واضحًا لإدارة المخاطر التعاقدية تكون أكثر عرضة للاضطرابات التشغيلية، وانخفاض مستوى الأداء، مقارنة

بالمؤسسات التي تطبق ممارسات منهجية في تحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها ومتابعتها بصورة مستمرة.

ومن جانب آخر، أكدت إرشادات ISO 31000:2018 أن دمج إدارة المخاطر ضمن العمليات الإدارية للمؤسسة يسهم في تحسين جودة القرارات، وتعزيز كفاءة استخدام الموارد، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، إلا أن تطبيق هذه المبادئ يختلف من مؤسسة إلى أخرى، كما يختلف باختلاف طبيعة النشاط والبيئة التشغيلية، الأمر الذي يستدعي إجراء المزيد من الدراسات التطبيقية التي تتناول أثر إدارة مخاطر العقود في القطاعات الحيوية، ومن بينها قطاع الخدمات اللوجستية.

وبالرغم من تزايد الاهتمام بإدارة المخاطر بصفة عامة، وإدارة العقود بصفة خاصة، فإن مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة تشير إلى وجود محدودية في الدراسات العربية التي تناولت العلاقة بين إدارة مخاطر العقود والأداء المؤسسي في شركات الخدمات اللوجستية داخل المملكة العربية السعودية، كما أن أغلب الدراسات ركزت على إدارة المخاطر بصورة عامة، أو على إدارة سلاسل الإمداد، دون التركيز بصورة مباشرة على إدارة مخاطر العقود باعتبارها أحد العوامل المؤثرة في تحسين الأداء المؤسسي.

وانطلاقاً من ذلك، تتحدد مشكلة البحث في الحاجة إلى التعرف على أثر إدارة مخاطر العقود في تحسين الأداء المؤسسي داخل شركات الخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية، من خلال دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة مخاطر العقود بأبعادها المختلفة ومستوى الأداء المؤسسي، بما يسهم في تقديم نتائج يمكن الاستفادة منها في تطوير السياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة العقود داخل الشركات العاملة في هذا القطاع.

أهمية البحث

يستمد هذا البحث أهميته من أهمية الموضوع الذي تتناوله، والمتمثل في أثر إدارة مخاطر العقود على الأداء المؤسسي في شركات الخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية، حيث أصبحت إدارة المخاطر من الموضوعات التي تحظى باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية المعاصرة، نظراً لدورها في دعم استمرارية الأعمال، وتحسين كفاءة العمليات، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات. كما أن قطاع الخدمات اللوجستية يُعد أحد القطاعات الحيوية التي تعتمد بصورة كبيرة على العلاقات التعاقدية، مما يجعل من إدارة مخاطر العقود عنصراً رئيسياً في نجاح المشروعات وتحقيق أهداف المؤسسات.

وقد أوضح دليل إدارة المخاطر ISO 31000:2018 أن تطبيق مبادئ إدارة المخاطر يسهم في تحسين جودة اتخاذ القرار، وزيادة القدرة على مواجهة حالات عدم التأكد، وتعزيز كفاءة استغلال الموارد، وتحقيق قيمة مضافة للمؤسسات، الأمر الذي يؤكد أهمية تناول إدارة مخاطر العقود باعتبارها أحد التطبيقات العملية لإدارة المخاطر داخل المؤسسات.

كما أكدت الاستراتيجية الوطنية للنقل والخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية أن تطوير القطاع اللوجستي يتطلب تحسين كفاءة العمليات، وتطوير البيئة التنظيمية، وتعزيز الحوكمة، ورفع مستوى جودة الخدمات، وهو ما يرتبط بصورة مباشرة بكفاءة إدارة العقود التي تنظم العلاقة بين مختلف الأطراف المشاركة في تقديم الخدمات اللوجستية.

وتبرز أهمية هذه الدراسة أيضًا في ضوء ما أشارت إليه دراسة -Risk Management in Third-Party Logistics من أن نجاح شركات الخدمات اللوجستية أصبح يعتمد بدرجة كبيرة على قدرتها على تحديد المخاطر التعاقدية والتعامل معها بصورة استباقية، لما لذلك من أثر في تقليل الخسائر التشغيلية، وتحسين مستوى جودة الخدمات، وزيادة رضا العملاء، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.

ومن ناحية أخرى، أشارت دراسة، Supply Chain Risk Management: Review, Classification and Future Research Directions إلى أن المؤسسات التي تطبق ممارسات فعالة لإدارة المخاطر تتمتع بقدرة أكبر على الاستجابة للمتغيرات، والمحافظة على استمرارية الأعمال، وتحقيق مستويات أعلى من الأداء مقارنة بالمؤسسات التي تفتقر إلى أنظمة متكاملة لإدارة المخاطر، الأمر الذي يعزز أهمية دراسة العلاقة بين إدارة مخاطر العقود والأداء المؤسسي في بيئة الأعمال السعودية.

ويكتسب البحث أهميته كذلك من محدودية الدراسات العربية – في حدود ما اطلعت عليه الباحثة – التي تناولت أثر إدارة مخاطر العقود على الأداء المؤسسي في شركات الخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية، حيث ركزت معظم الدراسات على إدارة المخاطر بصورة عامة، أو على إدارة سلاسل الإمداد، بينما لم تحظ إدارة مخاطر العقود بالقدر الكافي من الدراسة، خاصة في ظل التطورات الكبيرة التي يشهدها القطاع اللوجستي السعودي.

وانطلاقاً من ذلك، يمكن إبراز أهمية الدراسة من خلال الجانبين الآتيين:

الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية للبحث في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بإدارة مخاطر العقود، من خلال تناول العلاقة بينها وبين الأداء المؤسسي في قطاع الخدمات اللوجستية، بما يسهم في سد جانب من الفجوة البحثية في هذا المجال، ويتيح مرجعاً علمياً يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية، فضلاً عن دعم المكتبة العربية بدراسة حديثة تتناول أحد الموضوعات التي تشهد اهتماماً متزايداً على المستويين الأكاديمي والتطبيقي.

الأهمية التطبيقية

تتبع الأهمية التطبيقية للبحث من إمكانية الاستفادة من نتائجه في مساعدة شركات الخدمات اللوجستية على تطوير سياسات وإجراءات إدارة مخاطر العقود، بما يسهم في الحد من المخاطر المحتملة، وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية، وتعزيز الأداء المؤسسي، كما يمكن أن يستفيد منها متخذو القرار في تصميم آليات أكثر فاعلية لإدارة العقود، ووضع برامج تدريبية للعاملين، ودعم تطبيق أفضل الممارسات في مجال إدارة المخاطر، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

أهداف البحث

التعرف على أثر إدارة مخاطر العقود على الأداء المؤسسي في شركات الخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة مخاطر العقود ومستوى الأداء المؤسسي، بما يسهم في تقديم نتائج علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير سياسات إدارة العقود داخل الشركات محل الدراسة. وانطلاقاً من ذلك، تتمثل أهداف الدراسة فيما يأتي:

- التعرف على واقع تطبيق إدارة مخاطر العقود في شركات الخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية .
- تحديد مستوى الأداء المؤسسي في شركات الخدمات اللوجستية محل الدراسة .
- التعرف على أثر تحديد مخاطر العقود في تحسين الأداء المؤسسي .
- بيان أثر تحليل وتقييم مخاطر العقود في رفع كفاءة الأداء المؤسسي .
- التعرف على أثر استراتيجيات الاستجابة لمخاطر العقود في تعزيز الأداء المؤسسي .
- قياس أثر المتابعة والرقابة على مخاطر العقود في تحسين الأداء المؤسسي .
- التعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة مخاطر العقود والأداء المؤسسي في شركات الخدمات اللوجستية .
- تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تطوير ممارسات إدارة مخاطر العقود، بما يدعم تحسين الأداء المؤسسي في شركات الخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية.

تساؤلات البحث

- ما واقع تطبيق إدارة مخاطر العقود في شركات الخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية؟
- ما مستوى الأداء المؤسسي في شركات الخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية؟
- ما أثر تحديد مخاطر العقود على الأداء المؤسسي؟
- ما أثر تحليل وتقييم مخاطر العقود على الأداء المؤسسي؟
- ما أثر الاستجابة لمخاطر العقود على الأداء المؤسسي؟
- ما أثر المتابعة والرقابة على مخاطر العقود على الأداء المؤسسي؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة بين إدارة مخاطر العقود والأداء المؤسسي في شركات الخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية؟

فرضيات البحث

استنادًا إلى مشكلة البحث وتساؤلاته، وفي ضوء ما أشارت إليه الأدبيات والدراسات السابقة، تقوم الدراسة على اختبار الفرضية الرئيسة الآتية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة مخاطر العقود على الأداء المؤسسي في شركات الخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية.

ويتفرع عن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية على النحو الآتي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد مخاطر العقود على الأداء المؤسسي .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل وتقييم مخاطر العقود على الأداء المؤسسي .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستجابة لمخاطر العقود على الأداء المؤسسي .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتابعة والرقابة على مخاطر العقود على الأداء المؤسسي .

حدود البحث

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على تناول أثر إدارة مخاطر العقود بأبعادها المتمثلة في (تحديد المخاطر، وتحليلها وتقييمها، والاستجابة لها، والمتابعة والرقابة عليها) في الأداء المؤسسي داخل شركات الخدمات اللوجستية.

الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على شركات الخدمات اللوجستية العاملة في المملكة العربية السعودية.

الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على القيادات الإدارية والعاملين ذوي العلاقة بإدارة العقود وإدارة المخاطر في شركات الخدمات اللوجستية.

الحدود الزمنية: تطبق الدراسة خلال العام الأكاديمي الذي تُجرى فيه الدراسة الميدانية.

خاتمة الفصل الأول

تناول هذا الفصل الإطار العام للبحث، حيث تم استعراض مقدمة أوضحت أهمية إدارة مخاطر العقود في ظل المتغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال، والدور الذي تؤديه في دعم الأداء المؤسسي، ولا سيما في شركات الخدمات اللوجستية التي تعتمد بصورة كبيرة على العلاقات التعاقدية في تنفيذ أنشطتها المختلفة. كما تناول الفصل مشكلة البحث، وأهميته العلمية والتطبيقية، وأهدافه، وتسؤولاته، وفرضياته، وحدوده، بما يسهم في توضيح الإطار الذي ينطلق منه البحث لتحقيق أهدافه.

وقد أظهرت الأدبيات والتقارير والدراسات التي تم الاستناد إليها أن إدارة مخاطر العقود أصبحت من الممارسات الإدارية التي تحظى باهتمام متزايد، نظرًا لدورها في الحد من المخاطر المحتملة، وتعزيز كفاءة العمليات، وتحسين الأداء المؤسسي، خاصة في القطاعات التي تتسم بتعدد العلاقات التعاقدية وتشابك العمليات التشغيلية، ومن أبرزها قطاع الخدمات اللوجستية. كما تبين وجود حاجة إلى مزيد من البحوث التطبيقية التي تتناول طبيعة العلاقة بين إدارة مخاطر العقود والأداء المؤسسي في البيئة السعودية، وهو ما يمثل الأساس الذي يقوم عليه هذا البحث.

ويمثل هذا الفصل مدخلًا نظريًا ومنهجيًا للبحث، إذ يضع الأسس التي سيتم البناء عليها في الفصول اللاحقة. ومن ثم، ينتقل الفصل التالي إلى عرض الإطار النظري والدراسات السابقة، من خلال تناول المفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارة مخاطر العقود، ومراحلها، وأهميتها، ومداخلها، بالإضافة إلى استعراض مفهوم الأداء المؤسسي وأبعاده، وتحليل أبرز الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث، بما يسهم في بناء الإطار الفكري الذي يستند إليه البحث في الجانب التطبيقي.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة

يمثل الإطار النظري في هذا الفصل الركيزة الأساسية التي يستند إليها أي بحث علمي، حيث يتيح للباحث عرض المفاهيم العلمية المرتبطة بموضوع البحث، وتحليلها في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة، بما يسهم في بناء أساس علمي يمكن الاعتماد عليه عند تفسير النتائج ومناقشتها. كما يساعد الإطار النظري في توضيح العلاقة بين متغيرات البحث، وبيان أهم الاتجاهات الفكرية التي تناولتها الأدبيات العلمية، الأمر الذي يعزز من جودة البحث ويربط بين الجانب النظري والتطبيقي.

ودليل ISO 31000:2018 وقد أكدت العديد من المراجع العلمية، ومن أبرزها دليل إدارة المخاطر ، أن إدارة المخاطر أصبحت من (PMBOK Guide – Seventh Edition) إدارة المشروعات الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات الحديثة، لما لها من دور في دعم عملية اتخاذ القرار، وتحسين كفاءة الأداء، وتعزيز القدرة على مواجهة التحديات والمتغيرات المختلفة. كما أوضحت الأدبيات المتخصصة في إدارة العقود أن العقود لم تعد تقتصر على كونها وثائق قانونية تنظم العلاقة بين الأطراف، وإنما أصبحت أحد الأدوات الإستراتيجية التي تؤثر بصورة مباشرة في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها.

وينقسم هذا الفصل إلى محورين رئيسيين، يتناول المحور الأول الإطار النظري، من خلال عرض المفاهيم المتعلقة بإدارة مخاطر العقود، وأهميتها، وأهدافها، ومراحلها، وأبرز المخاطر المرتبطة بها، بالإضافة إلى مفهوم الأداء المؤسسي وأبعاده والعلاقة بينه وبين إدارة مخاطر العقود. أما المحور الثاني، فيتناول الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث، مع تحليل نتائجها وبيان أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، وصولاً إلى تحديد الفجوة البحثية التي يسعى هذا البحث إلى معالجتها.

إدارة مخاطر العقود

تُعد إدارة مخاطر العقود من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية، نتيجة لما تمثله العقود من أهمية كبيرة في تنظيم العلاقات بين المؤسسات والأطراف المختلفة، ولما يرتبط بها من مخاطر قد تؤثر في تحقيق الأهداف التنظيمية إذا لم تتم إدارتها بصورة علمية. ومع تزايد حجم المشروعات وتعقد العمليات التشغيلية، أصبح من الضروري أن تتبنى المؤسسات منهجاً متكاملًا لإدارة المخاطر التعاقدية، يضمن الحد من الخسائر المحتملة وتحقيق أفضل النتائج الممكنة.

إلى أن إدارة المخاطر تمثل مجموعة من (ISO 31000:2018) وأشار الدليل الدولي لإدارة المخاطر الأنشطة المنهجية التي تهدف إلى تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها ووضع الإجراءات المناسبة للتعامل معها، بما يدعم تحقيق أهداف المؤسسة ويعزز قدرتها على اتخاذ القرارات السليمة. ويؤكد الدليل أن نجاح إدارة المخاطر يعتمد على دمجها في جميع العمليات الإدارية، وعدم التعامل معها باعتبارها نشاطاً مستقلاً عن باقي أنشطة المؤسسة

أن المخاطر (PMBOK Guide – Seventh Edition) كما أوضح دليل إدارة المشروعات المرتبطة بالعقود تمثل جزءًا من المخاطر التي تواجه المشروعات، وأن إدارتها تبدأ منذ مرحلة التخطيط وصياغة العقد، مرورًا بمرحلة التفاوض والتنفيذ، وحتى إغلاق العقد، مع ضرورة المراجعة المستمرة للمخاطر المحتملة طوال دورة حياة العقد، بما يضمن تحقيق أهداف المشروع وتقليل احتمالات التعثر.

Contract and Commercial Management: The Operational Guide وفي السياق نفسه، أوضح كتاب أن إدارة مخاطر العقود هي عملية مستمرة تهدف إلى التعرف على المخاطر التي قد تؤثر في تنفيذ العقود، وتحليل أسبابها، وتقدير احتمالية حدوثها، وتحديد حجم تأثيرها، ثم اختيار الوسائل المناسبة للتعامل معها، سواء من خلال تجنبها، أو الحد من آثارها، أو نقلها، أو قبولها وفقًا لطبيعة كل خطر

الصادر عن Contract Management Body of Knowledge (CMBOK) كما بين دليل (National Contract Management Association - NCMA) الرابطة الوطنية لإدارة العقود أن الإدارة الفعالة للعقود لا تقتصر على الالتزام بالجوانب القانونية، وإنما تمتد إلى تحقيق القيمة المضافة للمؤسسة، من خلال إدارة المخاطر، وتعزيز التواصل بين الأطراف، ومتابعة تنفيذ الالتزامات التعاقدية، وتقييم الأداء بصورة مستمرة، بما يسهم في تقليل النزاعات وتحسين نتائج العقود

وفي ضوء ما سبق، يمكن تعريف إدارة مخاطر العقود بأنها عملية إدارية منظمة تهدف إلى تحديد وتحليل وتقييم المخاطر المرتبطة بجميع مراحل العقد، ووضع الإجراءات المناسبة للتعامل معها ومتابعتها بصورة مستمرة، بما يضمن حماية مصالح الأطراف المتعاقدة، وتقليل الآثار السلبية للمخاطر، وتحقيق أعلى مستوى ممكن من الكفاءة والفاعلية في تنفيذ العقود .

ويرى الباحث أن إدارة مخاطر العقود لم تعد تمثل وظيفة مساندة داخل المؤسسات، وإنما أصبحت أحد العناصر الإستراتيجية التي تؤثر بصورة مباشرة في نجاح المشروعات وتحقيق الأداء المؤسسي، خاصة في المؤسسات التي تعتمد بصورة كبيرة على العلاقات التعاقدية، مثل شركات الخدمات اللوجستية، التي تتعامل مع عدد كبير من الموردين والعملاء ومقدمي الخدمات، الأمر الذي يجعل من الإدارة الفعالة للمخاطر التعاقدية ضرورة لتحقيق الاستدامة والتميز المؤسسي .

أهمية إدارة مخاطر العقود

حظيت إدارة مخاطر العقود باهتمام متزايد خلال السنوات الأخيرة، نتيجة لما تشهده بيئة الأعمال من تطورات متسارعة وزيادة في حجم المشروعات وتعقد العلاقات التعاقدية بين المؤسسات، الأمر الذي أدى إلى تزايد احتمالية تعرض العقود لمخاطر متنوعة قد تؤثر في تنفيذ الالتزامات التعاقدية وتحقيق الأهداف المرجوة منها. وأصبحت المؤسسات، على اختلاف طبيعتها وأنشطتها، تدرك أن نجاح العقود لا يعتمد فقط على سلامة صياغتها القانونية، وإنما يرتبط أيضًا بقدرتها على تحديد المخاطر المحتملة وإدارتها بأسلوب علمي ومنهجي يحد من آثارها السلبية ويعزز فرص نجاحها.

إلى أن تطبيق إدارة المخاطر يساهم في (ISO 31000:2018) وأشار الدليل الدولي لإدارة المخاطر تحسين جودة اتخاذ القرار، وزيادة القدرة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية، وتقليل الآثار السلبية للمخاطر، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات. كما أكد الدليل أن المؤسسات التي تتبنى منهجاً متكاملًا لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على الاستجابة للمتغيرات وتحقيق أهدافها الإستراتيجية مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على الأساليب التقليدية في إدارة الأعمال.

أن إدارة مخاطر (PMBOK Guide – Seventh Edition) كما أوضح دليل إدارة المشروعات العقود تمثل أحد المكونات الرئيسية لإدارة المشروعات، نظرًا لارتباط العقود بجميع مراحل المشروع، بداية من التخطيط والتعاقد، مرورًا بالتنفيذ والمتابعة، وانتهاءً بالإغلاق والتقييم. وأشار الدليل إلى أن التعرف المبكر على المخاطر التعاقدية يتيح للمؤسسة فرصة إعداد خطط استجابة فعالة، مما يقلل من احتمالية حدوث النزاعات أو التأخير في تنفيذ الأعمال، ويساهم في تحسين جودة النتائج النهائية.

أن الإدارة الفعالة (Contract Management Body of Knowledge (CMBOK) وأكد دليل للعقود تساعد المؤسسات على تحقيق قيمة مضافة تتجاوز مجرد الالتزام بالشروط القانونية، حيث تساهم في تعزيز العلاقات مع الأطراف المتعاقدة، وتحسين كفاءة إدارة الموارد، وتقليل النزاعات، ورفع مستوى الالتزام بنود العقود، الأمر الذي ينعكس بصورة إيجابية على الأداء المالي والتشغيلي للمؤسسة.

أن شركات الخدمات Risk Management in Third-Party Logistics كما أوضحت دراسة اللوجستية تواجه تحديات كبيرة نتيجة تعدد الأطراف المتعاقدة، وتنوع العمليات التشغيلية، وسرعة تغير ظروف السوق، وهو ما يجعل إدارة مخاطر العقود ضرورة أساسية لضمان استمرارية العمليات وتحقيق مستويات مرتفعة من جودة الخدمة. وبينت الدراسة أن المؤسسات التي تطبق ممارسات فعالة في إدارة المخاطر التعاقدية تتمتع بقدرة أكبر على تقليل الخسائر، وتحسين استغلال الموارد، وتعزيز رضا العملاء.

Supply Chain Risk Management: Review, Classification and Future Research Directions وفي السياق نفسه، أشارت دراسة إلى أن إدارة المخاطر أصبحت عنصرًا رئيسًا في نجاح سلاسل الإمداد الحديثة، حيث تساعد المؤسسات على التعامل مع حالات عدم التأكد، والحد من الاضطرابات التشغيلية، وتحقيق المرونة التنظيمية، بما يضمن استمرارية تقديم الخدمات والمحافظة على مستويات الأداء المطلوبة.

وتبرز أهمية إدارة مخاطر العقود بصورة أكبر في شركات الخدمات اللوجستية، نظرًا لاعتماد هذا القطاع على عدد كبير من العقود التي تربط الشركات بالموردين، وشركات النقل، والعملاء، والجهات الحكومية، إضافة إلى ارتباط العمليات اللوجستية بعوامل خارجية يصعب التحكم فيها بصورة كاملة، مثل تقلبات الأسعار، والتغيرات التشريعية، والأزمات الاقتصادية، والكوارث الطبيعية، والتطورات التقنية. ومن ثم فإن وجود نظام متكامل لإدارة مخاطر العقود يساهم في رفع جاهزية الشركات لمواجهة هذه المتغيرات وتقليل تأثيرها في الأداء المؤسسي.

كما أن الاهتمام بإدارة مخاطر العقود ينسجم مع توجهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 والاستراتيجية الوطنية للنقل والخدمات اللوجستية، اللتين تؤكدان أهمية تطوير بيئة الأعمال، وتعزيز كفاءة المشروعات، وتحسين جودة الخدمات، ورفع مستوى التنافسية، وهو ما يتطلب وجود أنظمة حديثة لإدارة العقود والمخاطر المصاحبة لها، بما يضمن تحقيق الاستدامة ودعم النمو الاقتصادي .

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن أهمية إدارة مخاطر العقود لا تقتصر على الحد من المخاطر والخسائر المحتملة، وإنما تمتد لتشمل تحسين جودة القرارات الإدارية، وتعزيز الثقة بين الأطراف المتعاقدة، ورفع كفاءة العمليات التشغيلية، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، ودعم الأداء المؤسسي، الأمر الذي يجعلها أحد المقومات الأساسية لنجاح المؤسسات، ولا سيما في قطاع الخدمات اللوجستية الذي يعتمد بصورة رئيسة على العلاقات التعاقدية في تنفيذ أنشطته المختلفة .

أهداف إدارة مخاطر العقود

تسعى إدارة مخاطر العقود إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تساعد المؤسسات على ضمان تنفيذ العقود بكفاءة وفعالية، والحد من الآثار السلبية للمخاطر التي قد تواجهها خلال مختلف مراحل دورة حياة العقد. وقد أصبح تحقيق هذه الأهداف ضرورة ملحة في ظل التغيرات الاقتصادية والتشريعية والتكنولوجية التي تشهدها بيئة الأعمال، والتي انعكست بصورة مباشرة على طبيعة العلاقات التعاقدية ومستوى تعقيدها .

إلى أن الهدف الأساسي من إدارة المخاطر (ISO 31000:2018) وأشار الدليل الدولي لإدارة المخاطر يتمثل في حماية المؤسسة من الآثار السلبية للأحداث غير المتوقعة، وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وذلك من خلال توفير إطار منهجي يساعد على تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها واختيار الوسائل المناسبة للتعامل معها. كما أوضح الدليل أن إدارة المخاطر لا تهدف إلى القضاء على جميع المخاطر، وإنما إلى إدارتها بالشكل الذي يحقق التوازن بين مستوى المخاطرة والعائد المتوقع .

أن إدارة مخاطر العقود (PMBOK Guide – Seventh Edition) وأكد دليل إدارة المشروعات تهدف إلى زيادة احتمالية نجاح المشروعات، من خلال تقليل احتمالات الإخفاق في تنفيذ الالتزامات التعاقدية، والحد من النزاعات بين الأطراف، وتحسين جودة عمليات المتابعة والرقابة، الأمر الذي يساهم في تحقيق أهداف المشروع ضمن الوقت والتكلفة والجودة المحددة .

أن الإدارة (Contract Management Body of Knowledge (CMBOK كما أوضح دليل الفعالة للعقود تسعى إلى تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة، من خلال ضمان الالتزام بالشروط التعاقدية، وتحسين العلاقات مع الأطراف المتعاقدة، وتقليل المطالبات والنزاعات، وتعزيز الشفافية في تنفيذ العقود، بالإضافة إلى تحسين إدارة الموارد المالية والبشرية المرتبطة بالعقد.

إلى أن تطبيق إدارة مخاطر Risk Management in Third-Party Logistics وأشارت دراسة العقود داخل شركات الخدمات اللوجستية يحقق عددًا من الأهداف المهمة، من أبرزها تقليل الاضطرابات

التشغيلية، وتحسين كفاءة سلاسل الإمداد، وتقليل الخسائر الناتجة عن التأخير أو عدم الالتزام بالعقود، وتعزيز قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات المفاجئة التي قد تطرأ على بيئة الأعمال.

وفي ضوء الأدبيات السابقة، يمكن تلخيص أهم أهداف إدارة مخاطر العقود فيما يأتي

- ضمان تنفيذ العقود وفق الشروط والأحكام المتفق عليها
 - الحد من المخاطر القانونية والمالية والتشغيلية المرتبطة بالعقود
 - دعم متخذي القرار بالمعلومات اللازمة لتقييم المخاطر قبل اتخاذ القرارات التعاقدية
 - تعزيز كفاءة استخدام الموارد وتقليل الهدر والخسائر
 - تحسين جودة العلاقات بين الأطراف المتعاقدة وتقليل النزاعات
 - رفع مستوى الالتزام بالأنظمة واللوائح المنظمة للعقود
 - تعزيز استمرارية الأعمال وتحقيق الاستدامة المؤسسية
 - دعم تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة من خلال إدارة فعالة للمخاطر التعاقدية
- ومن ثم، فإن تحقيق هذه الأهداف يسهم بصورة مباشرة في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي، ويعزز قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات المستقبلية، خاصة في القطاعات التي تعتمد بصورة كبيرة على العقود، مثل قطاع الخدمات اللوجستية .

خصائص إدارة مخاطر العقود

تتميز إدارة مخاطر العقود بمجموعة من الخصائص التي تجعلها تختلف عن غيرها من الأنشطة الإدارية التقليدية، حيث تعتمد على منهج علمي متكامل يهدف إلى التعامل مع المخاطر بصورة استباقية، وليس بعد أن فعالية إدارة المخاطر (ISO 31000:2018) وقوعها فقط. وقد أوضح الدليل الدولي لإدارة المخاطر ترتبط بمدى تكاملها مع جميع أنشطة المؤسسة، ومرونتها في التعامل مع المتغيرات، واعتمادها على المعلومات الدقيقة والموثوقة عند اتخاذ القرارات .

إلى أن إدارة مخاطر (PMBOK Guide – Seventh Edition) كما أشار دليل إدارة المشروعات العقود تنسم بأنها عملية مستمرة تبدأ منذ مرحلة التخطيط للعقد ولا تنتهي إلا بانتهاء جميع الالتزامات التعاقدية، وهو ما يتطلب المراجعة والتحديث المستمرين لخطط إدارة المخاطر وفقاً للتغيرات التي قد تطرأ أثناء تنفيذ العقد.

وتتمثل أبرز خصائص إدارة مخاطر العقود فيما يأتي:

الشمولية : حيث تشمل جميع مراحل دورة حياة العقد، بداية من الإعداد وحتى الإغلاق

- إذ تُمارس بصورة مستمرة طوال فترة تنفيذ العقد

لقدرتها على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية

- **الاعتماد على المعلومات :** حيث تستند إلى البيانات والتحليلات الدقيقة في تقييم المخاطر

إذ ترتبط بجميع الوظائف الإدارية داخل المؤسسة، مثل التخطيط والتنظيم والرقابة واتخاذ القرار

- **الطابع الوقائي:** حيث تهدف إلى منع وقوع المخاطر أو الحد من آثارها قبل حدوثها

- **التحسين المستمر**

من خلال مراجعة نتائج إدارة المخاطر وتطوير الإجراءات بصورة دور

وتسهم هذه الخصائص في جعل إدارة مخاطر العقود أداة إستراتيجية تساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها، وتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات، وتحسين مستوى الأداء المؤسسي .

مراحل إدارة مخاطر العقود

تُعد إدارة مخاطر العقود عملية مستمرة ومنظمة، لا تقتصر على مرحلة معينة من مراحل العقد، وإنما تمتد لتشمل جميع المراحل التي يمر بها منذ التخطيط وحتى الإغلاق النهائي. وتؤكد الأدبيات الإدارية أن نجاح إدارة المخاطر يعتمد بصورة كبيرة على اتباع خطوات واضحة ومترابطة، بحيث تُنفذ كل مرحلة بصورة منهجية بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة من العقد والحد من المخاطر المحتملة.

إلى أن عملية إدارة المخاطر تتكون من (ISO 31000:2018) وأشار الدليل الدولي لإدارة المخاطر مجموعة من المراحل المتكاملة، تبدأ بفهم البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ثم تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها، واختيار أساليب الاستجابة المناسبة لها، مع متابعة تنفيذ الإجراءات بصورة مستمرة وتحليلها وتقييمها، واختيار أساليب الاستجابة المناسبة لها، مع متابعة تنفيذ الإجراءات بصورة مستمرة (PMBOK Guide – Seventh Edition) لضمان فاعليتها. كما أوضح دليل إدارة المشروعات أن نجاح إدارة المخاطر يعتمد على التطبيق المتكامل لهذه المراحل، وعدم إغفال أي مرحلة منها، نظرًا لارتباطها الوثيق بتحقيق أهداف المشروع والعقد .

وتتمثل أهم مراحل إدارة مخاطر العقود فيما يأتي :

تحديد مخاطر العقود

تُعد مرحلة تحديد المخاطر الخطوة الأولى والأساسية في عملية إدارة مخاطر العقود، إذ تهدف إلى التعرف على جميع المخاطر التي قد تؤثر في تنفيذ العقد، سواء كانت مخاطر قانونية، أو مالية، أو تشغيلية، أو تنظيمية، أو تقنية، أو مرتبطة بالأطراف المتعاقدة. وكلما كانت عملية تحديد المخاطر أكثر دقة وشمولاً، زادت قدرة المؤسسة على التعامل معها قبل أن تتحول إلى مشكلات فعلية.

أن عملية تحديد المخاطر ينبغي أن تعتمد (ISO 31000:2018) وأكد الدليل الدولي لإدارة المخاطر على جمع المعلومات من مصادر متعددة، والاستفادة من الخبرات السابقة، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ومراجعة العقود المشابهة، بما يساعد على تكوين صورة واضحة عن المخاطر المحتملة.

أن تحديد (Contract Management Body of Knowledge (CMBOK كما أوضح دليل المخاطر في مرحلة مبكرة يساهم في تقليل النزاعات التعاقدية، ويمنح الإدارة فرصة لوضع خطط مناسبة للتعامل مع المخاطر قبل بدء تنفيذ العقد.

تحليل وتقييم مخاطر العقود

بعد تحديد المخاطر، تأتي مرحلة تحليلها وتقييمها، والتي تهدف إلى التعرف على طبيعة كل خطر، وأسباب حدوثه، واحتمالية وقوعه، وحجم تأثيره في تنفيذ العقد، ثم ترتيب المخاطر وفقاً لدرجة أهميتها، بما يساعد الإدارة على توجيه جهودها نحو المخاطر الأكثر تأثيراً.

إلى أن تحليل (PMBOK Guide – Seventh Edition) وأشار دليل إدارة المشروعات المخاطر قد يكون تحليلاً نوعياً يعتمد على ترتيب المخاطر وفق احتمالية الحدوث والأثر، أو تحليلاً كمياً يعتمد على الأساليب الإحصائية والنماذج الرياضية عند توافر البيانات المناسبة.

أن تقييم المخاطر يساعد متخذي (ISO 31000:2018) كما بين الدليل الدولي لإدارة المخاطر القرار على تحديد مستوى المخاطر المقبول داخل المؤسسة، واتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل معها، بما يحقق التوازن بين المخاطر والعوائد المتوقعة.

الاستجابة لمخاطر العقود

تُعد مرحلة الاستجابة للمخاطر من أهم مراحل إدارة مخاطر العقود، حيث يتم خلالها اختيار الأسلوب الأنسب للتعامل مع كل خطر وفقاً لطبيعته ومستوى تأثيره. ويهدف ذلك إلى تقليل احتمالية حدوث المخاطر أو الحد من آثارها السلبية، مع الاستفادة من الفرص التي قد تنشأ عنها.

أن استراتيجيات (PMBOK Guide – Seventh Edition) وأوضح دليل إدارة المشروعات الاستجابة للمخاطر تشمل تجنب المخاطر، أو التخفيف من آثارها، أو نقلها إلى طرف آخر، أو قبولها عندما تكون تكلفة معالجتها أكبر من آثارها المتوقعة.

إلى أن (Contract Management Body of Knowledge (CMBOK كما أشار دليل اختيار استراتيجية الاستجابة المناسبة يسهم في حماية مصالح المؤسسة، وضمان استمرارية تنفيذ العقد، وتقليل احتمالية نشوء النزاعات أو المطالبات القانونية.

متابعة مخاطر العقود والرقابة عليها

تمثل المتابعة والرقابة المرحلة الأخيرة في دورة إدارة مخاطر العقود، إلا أنها تستمر طوال فترة تنفيذ العقد، حيث تهدف إلى التأكد من فاعلية الإجراءات التي تم اتخاذها، واكتشاف أي مخاطر جديدة قد تظهر أثناء التنفيذ، وإجراء التعديلات اللازمة على خطط إدارة المخاطر بما يتناسب مع المتغيرات التي قد تطرأ.

أن المراجعة المستمرة تمثل أحد المبادئ (ISO 31000:2018) وأكد الدليل الدولي لإدارة المخاطر الأساسية لإدارة المخاطر، إذ تساعد المؤسسة على تقييم كفاءة الإجراءات المتبعة، واستخلاص الدروس المستفادة، وتحسين عمليات إدارة المخاطر في العقود المستقبلية.

أن المتابعة (PMBOK Guide – Seventh Edition) كما أوضح دليل إدارة المشروعات المستمرة تسهم في تعزيز فرص نجاح العقود، وتحسين مستوى الالتزام، وتقليل الانحرافات التي قد تؤثر في جودة التنفيذ أو الجدول الزمني أو التكلفة.

ومن خلال المراحل السابقة يتضح أن إدارة مخاطر العقود ليست إجراءً منفصلاً أو نشاطاً مؤقتاً، وإنما هي عملية متكاملة تبدأ قبل إبرام العقد، وتستمر حتى انتهاء جميع الالتزامات التعاقدية، الأمر الذي يسهم في حماية المؤسسة من الخسائر المحتملة، وتحسين جودة القرارات، وتعزيز الأداء المؤسسي، خاصة في المؤسسات التي تعتمد بصورة كبيرة على العقود في ممارسة أنشطتها، مثل شركات الخدمات اللوجستية.

أنواع مخاطر العقود

تواجه العقود خلال مراحل إعدادها وتنفيذها وإنهائها العديد من المخاطر التي قد تؤثر في تحقيق أهدافها، وتختلف هذه المخاطر باختلاف طبيعة النشاط، وحجم المشروع، والبيئة التي يعمل فيها، ومدى تعقيد العلاقة بين الأطراف المتعاقدة. وتشير الأدبيات المتخصصة إلى أن التعرف على أنواع المخاطر التعاقدية يمثل الخطوة الأساسية نحو إدارتها بصورة فعالة، حيث يساعد ذلك في اختيار أساليب الاستجابة المناسبة لكل نوع من أنواع المخاطر، وتقليل احتمالية حدوثها أو الحد من آثارها السلبية.

أن تصنيف المخاطر يساهم في (ISO 31000:2018) وقد أوضح الدليل الدولي لإدارة المخاطر تسهيل عملية تحليلها وتقييمها، كما يساعد المؤسسات على وضع خطط أكثر كفاءة للتعامل مع المخاطر أن (PMBOK Guide – Seventh Edition) المحتملة. كما أكد دليل إدارة المشروعات تصنيف المخاطر وفقاً لمصادرها وطبيعتها يساعد في تحسين عملية اتخاذ القرار، ويزيد من فعالية خطط إدارة المخاطر طوال دورة حياة العقد.

وتتمثل أهم أنواع مخاطر العقود فيما يأتي :

المخاطر القانونية

تعد المخاطر القانونية من أكثر المخاطر شيوعاً في العقود، وتنشأ نتيجة وجود أخطاء أو غموض في صياغة بنود العقد، أو عدم توافقه مع الأنظمة واللوائح المنظمة، أو الإخلال بالالتزامات القانونية من أحد الأطراف المتعاقدة. وقد يؤدي ذلك إلى نشوء نزاعات قانونية، أو فرض غرامات وتعويضات، أو فسخ العقد، مما ينعكس سلباً على المؤسسة من الناحية المالية والتنظيمية.

إلى أن (Contract Management Body of Knowledge (CMBOK وأشار دليل المراجعة القانونية الدقيقة للعقود قبل توقيعها تمثل أحد أهم الوسائل للحد من المخاطر القانونية، كما تساهم في ضمان وضوح الحقوق والالتزامات بين جميع الأطراف .

المخاطر المالية

ترتبط المخاطر المالية بالتغيرات التي قد تؤثر في الجوانب المالية للعقد، مثل تقلب أسعار المواد الخام، أو تغير أسعار الصرف، أو ارتفاع تكاليف التشغيل، أو تأخر سداد المستحقات المالية، أو ضعف السيولة لدى أحد الأطراف المتعاقدة. وقد تؤدي هذه المخاطر إلى زيادة تكاليف تنفيذ العقد، أو انخفاض العائد المتوقع، أو تعثر تنفيذ الالتزامات التعاقدية .

أن التقييم المالي (PMBOK Guide – Seventh Edition) وأكد دليل إدارة المشروعات المسبق للعقود، وإعداد خطط للطوارئ، ومتابعة المؤشرات المالية بصورة دورية، من أهم الوسائل التي تساعد على الحد من تأثير المخاطر المالية.

المخاطر التشغيلية

تتمثل المخاطر التشغيلية في المشكلات التي قد تنشأ أثناء تنفيذ العقد نتيجة ضعف الإجراءات الإدارية، أو نقص الموارد، أو تعطل المعدات، أو انخفاض كفاءة العاملين، أو ضعف التنسيق بين الجهات المشاركة في تنفيذ العقد. وتؤثر هذه المخاطر بصورة مباشرة في جودة التنفيذ، والالتزام بالجدول الزمني، ومستوى الخدمة المقدمة.

أن المخاطر التشغيلية Risk Management in Third-Party Logistics وأوضحت دراسة تمثل أحد أبرز التحديات التي تواجه شركات الخدمات اللوجستية، نتيجة الاعتماد على العديد من العمليات المتداخلة، وهو ما يتطلب وجود نظام فعال للمتابعة والرقابة لضمان استمرارية العمليات وتحقيق الكفاءة التشغيلية .

المخاطر الفنية والتقنية

ترتبط هذه المخاطر باستخدام التقنيات الحديثة والأنظمة الإلكترونية في إدارة العقود، وقد تنتج عن أعطال الأنظمة، أو الهجمات السيبرانية، أو فقدان البيانات، أو عدم توافق الأنظمة التقنية المستخدمة بين الأطراف المتعاقدة. ومع التحول الرقمي الذي تشهده المؤسسات، أصبحت هذه المخاطر أكثر أهمية، خاصة في القطاعات التي تعتمد بصورة كبيرة على الأنظمة الإلكترونية في إدارة عملياتها .

(NIST) وأشار إطار الأمن السيبراني الصادر عن المعهد الوطني الأمريكي للمعايير والتقنية إلى ضرورة دمج إدارة المخاطر التقنية ضمن منظومة إدارة (Cybersecurity Framework) المخاطر المؤسسية، لضمان حماية المعلومات واستمرارية الأعمال .

المخاطر التنظيمية والإدارية

تنشأ المخاطر التنظيمية نتيجة ضعف الهيكل الإداري، أو عدم وضوح المسؤوليات، أو قصور عمليات المتابعة والرقابة، أو ضعف التنسيق بين الإدارات المختلفة. وقد يؤدي ذلك إلى تأخر اتخاذ القرارات، أو ضعف تنفيذ الالتزامات التعاقدية، أو عدم القدرة على معالجة المشكلات في الوقت المناسب.

أن وضوح الأدوار والمسؤوليات، (ISO 31000:2018) وأكد الدليل الدولي لإدارة المخاطر وتوفير قنوات اتصال فعالة، يمثلان من أهم العوامل التي تساعد على تقليل المخاطر التنظيمية وتحسين جودة إدارة العقود .

المخاطر الخارجية

تشمل المخاطر الخارجية جميع العوامل التي تقع خارج نطاق سيطرة المؤسسة، مثل التغيرات الاقتصادية، والتعديلات التشريعية، والكوارث الطبيعية، والأزمات الصحية، والاضطرابات السياسية، والتغيرات في الأسواق العالمية. وتتميز هذه المخاطر بصعوبة التنبؤ بها أو التحكم فيها، إلا أن المؤسسات يمكنها الحد من آثارها من خلال إعداد خطط للطوارئ، وتنويع مصادر التوريد، ووضع بدائل مناسبة لمواجهة الظروف الاستثنائية .

أن المؤسسات التي تمتلك خطأ واضحة ISO 22301 وقد أكدت إرشادات إدارة استمرارية الأعمال لإدارة المخاطر الخارجية تكون أكثر قدرة على الاستمرار في تقديم خدماتها، والحد من الخسائر الناتجة عن الأزمات المفاجئة .

ومن خلال العرض السابق، يتضح أن المخاطر المرتبطة بالعقود تتسم بالتنوع والتداخل، الأمر الذي يتطلب من المؤسسات تبني نظام متكامل لإدارة المخاطر يراعي جميع الجوانب القانونية والمالية والتشغيلية والتنظيمية والفنية، بما يضمن نجاح العقود وتحقيق أهدافها، ويعزز من قدرة المؤسسة على تحسين أدائها المؤسسي والمحافظة على استدامة أعمالها.

الأداء المؤسسي

يُعد الأداء المؤسسي من المفاهيم الإدارية التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية الحديثة، نظرًا لارتباطه المباشر بقدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها الإستراتيجية، واستغلال مواردها بكفاءة، وتعزيز قدرتها على المنافسة والاستمرار في بيئة الأعمال المتغيرة. ولم يعد تقييم أداء المؤسسات يقتصر على النتائج المالية أو حجم الأرباح المحققة، وإنما أصبح يشمل مختلف الجوانب الإدارية والتشغيلية والتنظيمية التي تسهم في تحقيق النجاح والاستدامة .

إلى أن الأداء المؤسسي يمثل (EFQM Model) وأشار تقرير مؤسسة الأداء الأوروبية للتميز محصلة جميع الأنشطة والعمليات التي تمارسها المؤسسة لتحقيق رسالتها ورؤيتها وأهدافها الإستراتيجية، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، والاهتمام بالابتكار، وتحقيق رضا العملاء، وتنمية الموارد البشرية، وتحسين جودة الخدمات بصورة مستمرة. كما أكد التقرير أن المؤسسات المتميزة هي التي تمتلك القدرة على تحقيق نتائج متوازنة تلبي احتياجات جميع أصحاب المصلحة .

كما أوضح دليل بطاقة الأداء المتوازن (The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action) أن الأداء المؤسسي يعبر عن مدى نجاح المؤسسة في تحويل أهدافها الإستراتيجية إلى نتائج فعلية يمكن قياسها، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية التي تعكس كفاءة العمليات الداخلية، ورضا العملاء، وقدرات التعلم والنمو، إضافة إلى الأداء المالي .

أن تحسين الأداء المؤسسي يعتمد على تطبيق مبدأ ISO 9001:2015 وأكد تقرير معايير الجودة التحسين المستمر، والاعتماد على البيانات في اتخاذ القرارات، وتعزيز ثقافة الجودة داخل المؤسسة، بما يضمن تحقيق رضا العملاء ورفع كفاءة العمليات وتحسين مستوى الخدمات

إلى أن الأداء المؤسسي يمثل أحد Measuring Business Performance كما أشارت دراسة أهم مؤشرات نجاح المؤسسات، حيث يعكس مدى قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، والاستجابة للتغيرات البيئية، والمحافظة على استدامة أعمالها في ظل المنافسة المتزايدة .

وانطلاقاً مما سبق، يمكن تعريف الأداء المؤسسي بأنه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية بكفاءة وفاعلية، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، وتحسين العمليات الداخلية، ورفع مستوى جودة الخدمات، وتحقيق رضا العملاء، وتعزيز الابتكار والتطوير المستمر، بما يضمن استدامة المؤسسة وتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال .

ويُعد الأداء المؤسسي في شركات الخدمات اللوجستية من المؤشرات المهمة التي تعكس جودة الخدمات المقدمة، وسرعة تنفيذ العمليات، وكفاءة إدارة الموارد، والقدرة على تلبية احتياجات العملاء، وهو ما يجعل تحسين الأداء المؤسسي أحد الأهداف الرئيسية التي تسعى إليها هذه الشركات في ظل المنافسة المتزايدة والتطور المستمر في قطاع الخدمات اللوجستية .

أهمية الأداء المؤسسي

يحظى الأداء المؤسسي بأهمية كبيرة في المؤسسات المعاصرة، باعتباره المعيار الذي يمكن من خلاله الحكم على مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، وكفاءة استغلالها للموارد المتاحة، وقدرتها على التكيف مع المتغيرات المختلفة. كما يمثل الأداء المؤسسي أداة رئيسة لتقييم السياسات والإجراءات الإدارية، وتحديد نقاط القوة والضعف، ووضع الخطط اللازمة لتحسين مستوى الأداء وتحقيق التميز المؤسسي .

إلى أن المؤسسات التي تهتم بقياس الأداء بصورة (EFQM Model) وأشار نموذج التميز الأوروبي دورية تكون أكثر قدرة على تطوير عملياتها، وتحقيق رضا العملاء، وتعزيز الابتكار، وتحقيق نتائج مستدامة على المدى الطويل. كما أوضح النموذج أن قياس الأداء يساعد الإدارة العليا في اتخاذ القرارات الإستراتيجية المبنية على بيانات دقيقة ومؤشرات أداء واضحة .

أن قياس الأداء المؤسسي يساهم في (Balanced Scorecard) وأكد دليل بطاقة الأداء المتوازن ربط الأهداف الإستراتيجية بالممارسات التنفيذية، ويساعد على متابعة تنفيذ الخطط، وتقييم مدى تحقيق النتائج المستهدفة، والكشف عن الانحرافات ومعالجتها في الوقت المناسب .

أن تحسين الأداء المؤسسي يؤدي إلى رفع مستوى ISO 9001:2015 كما أوضحت معايير الجودة رضا العملاء، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز كفاءة العمليات الداخلية، وزيادة قدرة المؤسسة على المنافسة في الأسواق المحلية والدولية .

وتبرز أهمية الأداء المؤسسي بصورة أكبر في شركات الخدمات اللوجستية، نظراً لاعتماد هذا القطاع على سرعة الإنجاز، ودقة العمليات، وجودة الخدمات، وكفاءة إدارة الموارد، حيث ينعكس أي قصور في الأداء مباشرة على رضا العملاء، وتكاليف التشغيل، وقدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها التعاقدية

وفي ضوء ذلك، فإن الاهتمام بقياس الأداء المؤسسي وتحسينه يمثل ضرورة إستراتيجية للمؤسسات، إذ يساعدها على تحقيق أهدافها، وتعزيز قدرتها التنافسية، وتحقيق الاستدامة في بيئة أعمال تتسم بسرعة التغير وارتفاع مستوى المنافسة .

أبعاد الأداء المؤسسي

تعددت وجهات نظر الباحثين حول الأبعاد التي يمكن من خلالها قياس الأداء المؤسسي، وذلك لاختلاف طبيعة المؤسسات وأهدافها والبيئات التي تعمل فيها. إلا أن معظم الأدبيات الإدارية الحديثة اتفقت على أن الأداء المؤسسي لا يمكن قياسه من خلال مؤشر واحد، وإنما يعتمد على مجموعة من الأبعاد المتكاملة التي تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. وقد أوضح دليل بطاقة الأداء أن (The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action) المتوازن قياس الأداء المؤسسي ينبغي أن يشمل الجوانب المالية، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، باعتبارها أبعاداً مترابطة تسهم في تحقيق النجاح المؤسسي .

أن تحقيق الأداء المؤسسي المتميز يتطلب تحقيق (EFQM Model) كما أكد نموذج التميز الأوروبي التوازن بين النتائج المالية وغير المالية، والاهتمام بالموارد البشرية، وجودة العمليات، والابتكار، ورضا أصحاب المصلحة، بما يضمن تحقيق التنمية المستدامة للمؤسسة .

وفي ضوء ذلك، يعتمد هذا البحث على مجموعة من الأبعاد التي تعكس الأداء المؤسسي في شركات الخدمات اللوجستية، ويمكن تناولها على النحو الآتي :

الأداء المالي

يمثل الأداء المالي أحد أهم الأبعاد المستخدمة في تقييم أداء المؤسسات، إذ يعكس مدى قدرتها على تحقيق الإيرادات، وزيادة الأرباح، وترشيد النفقات، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المالية. ويعد هذا البعد مؤشراً مهماً للحكم على كفاءة الإدارة في استغلال الإمكانيات المتاحة وتحقيق العائد المناسب .

إلى أن المؤشرات المالية تمثل نتائج (Balanced Scorecard) وأشار دليل بطاقة الأداء المتوازن نهائية للأداء، وتشمل معدلات الربحية، والعائد على الاستثمار، ونمو الإيرادات، والسيولة، وكفاءة إدارة التكاليف، وهي مؤشرات تساعد الإدارة في تقييم مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها المالية .

وفي قطاع الخدمات اللوجستية، ينعكس الأداء المالي في قدرة الشركة على خفض تكاليف التشغيل، وتقليل الخسائر الناتجة عن المخاطر التعاقدية، وتحسين استغلال الأصول، وتعزيز قدرتها على تحقيق عوائد مستدامة

الأداء التشغيلي

يُقصد بالأداء التشغيلي مدى كفاءة المؤسسة في تنفيذ عملياتها اليومية، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية والتقنية، بما يضمن تقديم الخدمات بالجودة المطلوبة وفي الوقت المحدد .

إلى أن تحسين العمليات التشغيلية يعد من أهم ISO 9001:2015 وأشار تقرير معايير الجودة العوامل المؤثرة في رفع مستوى الأداء المؤسسي، حيث يؤدي إلى تقليل الأخطاء، وتحسين جودة الخدمات، ورفع كفاءة الإنتاجية، وتقليل الهدر في الموارد .

وفي شركات الخدمات اللوجستية، يقاس الأداء التشغيلي من خلال سرعة تنفيذ عمليات النقل، والالتزام بمواعيد التسليم، وكفاءة إدارة المخازن، وسرعة الاستجابة لطلبات العملاء، وانخفاض معدلات الأخطاء التشغيلية، وهي جميعها مؤشرات ترتبط بصورة مباشرة بكفاءة إدارة العقود والمخاطر المصاحبة لها .

رضا العملاء

يُعد رضا العملاء أحد أهم مؤشرات نجاح المؤسسات الحديثة، حيث يمثل انعكاساً مباشراً لجودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة، ومدى قدرتها على تلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم .

أن تحقيق رضا العملاء يساهم في تعزيز (EFQM Model) وأوضح نموذج التميز الأوروبي ولائهم، وزيادة الحصة السوقية للمؤسسة، وتحسين سمعتها التنافسية، كما يعد من المؤشرات الرئيسة المستخدمة في تقييم الأداء المؤسسي .

وفي قطاع الخدمات اللوجستية، يرتبط رضا العملاء بالالتزام بتنفيذ العقود، وسرعة تقديم الخدمة، ودقة عمليات النقل والتخزين، والقدرة على معالجة المشكلات والاستجابة للشكاوى، الأمر الذي يجعل إدارة مخاطر العقود عاملاً مؤثراً في تحسين مستوى رضا العملاء .

الابتكار والتطوير

أصبح الابتكار من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق التميز والاستمرار في بيئة الأعمال الحديثة، حيث يساعدها على تطوير خدماتها، وتحسين عملياتها، وزيادة قدرتها على التكيف مع المتغيرات .

إلى أن الابتكار يمثل (OECD Oslo Manual) وأشار تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أحد أهم محركات النمو المؤسسي، ويساعد المؤسسات على تحسين جودة الخدمات، ورفع الإنتاجية، وتعزيز قدرتها على المنافسة .

وفي شركات الخدمات اللوجستية، يتمثل الابتكار في استخدام التقنيات الحديثة في إدارة العقود، والتحول الرقمي، وتطبيق الأنظمة الذكية في إدارة سلاسل الإمداد، وتطوير أساليب العمل بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي .

التعلم والنمو المؤسسي

يمثل التعلم والنمو البعد الذي يركز على تطوير رأس المال البشري، وتنمية مهارات العاملين، وتحسين نظم المعلومات، وتعزيز ثقافة التعلم المستمر داخل المؤسسة .

أن المؤسسات التي تستثمر في تنمية (Balanced Scorecard) وأكد دليل بطاقة الأداء المتوازن مواردها البشرية وتطوير قدراتها التنظيمية تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية، ومواجهة التحديات المستقبلية، وتحقيق مستويات مرتفعة من الأداء .

وفي قطاع الخدمات اللوجستية، يسهم الاستثمار في تدريب العاملين بمجالات إدارة العقود، وإدارة المخاطر، والتقنيات الحديثة، في تحسين جودة الأداء، وتقليل الأخطاء، ورفع كفاءة تنفيذ العمليات اللوجستية .

ومن خلال ما سبق، يتضح أن الأداء المؤسسي يمثل منظومة متكاملة من الأبعاد المترابطة، حيث لا يمكن تحقيق أداء مالي متميز دون وجود عمليات تشغيلية فعالة، أو رضا مرتفع للعملاء، أو بيئة تنظيمية تشجع على التعلم والابتكار. كما أن نجاح إدارة مخاطر العقود ينعكس بصورة مباشرة على هذه الأبعاد مجتمعة، الأمر الذي يؤكد أهمية الاهتمام بإدارة المخاطر باعتبارها أحد العوامل المؤثرة في تحسين الأداء المؤسسي داخل شركات الخدمات اللوجستية .

العلاقة بين إدارة مخاطر العقود والأداء المؤسسي

أصبحت العلاقة بين إدارة مخاطر العقود والأداء المؤسسي محل اهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية المعاصرة، خاصة مع تزايد اعتماد المؤسسات على العقود في تنظيم علاقاتها مع الموردين والعملاء والشركاء ومقدمي الخدمات. وقد أكدت العديد من المراجع العلمية أن الإدارة الفعالة للمخاطر التعاقدية لا تقتصر على تجنب الخسائر أو الحد من النزاعات، وإنما تمتد آثارها إلى تحسين الأداء المؤسسي بمختلف أبعاده، بما في ذلك الأداء المالي، وكفاءة العمليات، ورضا العملاء، والقدرة على الابتكار، واستدامة الأعمال .

إلى أن دمج إدارة المخاطر في (ISO 31000:2018) وأشار الدليل الدولي لإدارة المخاطر العمليات الإدارية للمؤسسة يسهم في تحسين جودة اتخاذ القرار، وتعزيز القدرة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وتقليل حالات عدم التأكد، وهو ما ينعكس بصورة إيجابية على الأداء المؤسسي. كما

أوضح الدليل أن المؤسسات التي تتبنى منهجًا استباقيًا في إدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على استغلال الفرص، وتقليل الآثار السلبية للأحداث غير المتوقعة، وتحقيق نتائج أكثر استدامة .

أن الإدارة الفعالة (PMBOK Guide – Seventh Edition) كما أكد دليل إدارة المشروعات للمخاطر التعاقدية تؤدي إلى تحسين تنفيذ المشروعات، وتقليل التأخير، والحد من تجاوزات التكاليف، ورفع مستوى جودة المخرجات، وهي جميعها مؤشرات ترتبط بصورة مباشرة بالأداء المؤسسي .

أن إدارة (Contract Management Body of Knowledge (CMBOK وأوضح دليل العقود القائمة على التخطيط المسبق، والتقييم المستمر للمخاطر، والمتابعة الدورية للالتزامات التعاقدية، تساعد المؤسسات على تقليل النزاعات، وتعزيز الالتزام، وتحسين العلاقات مع الأطراف المتعاقدة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الكفاءة التشغيلية وتحسين النتائج المؤسسية .

إلى أن المؤسسات التي تطبق ممارسات فعالة لإدارة Supply Chain Risk Management: Review, Classification and Future Research Directions كما أشارت دراسة المخاطر داخل سلاسل الإمداد تحقق مستويات أعلى من المرونة التشغيلية، وتتمتع بقدرة أكبر على مواجهة الأزمات، والحفاظ على استمرارية الأعمال، وهو ما ينعكس إيجابًا على مؤشرات الأداء المختلفة .

أن Risk Management in Third-Party Logistics وفي السياق نفسه، بينت دراسة شركات الخدمات اللوجستية التي تطبق أنظمة متقدمة لإدارة المخاطر التعاقدية تحقق انخفاضًا في معدلات الأخطاء التشغيلية، وتحسنًا في الالتزام بمواعيد التسليم، وارتفاعًا في مستوى رضا العملاء، مقارنة بالشركات التي تفتقر إلى ممارسات فعالة في إدارة المخاطر .

وتتجلى العلاقة بين إدارة مخاطر العقود والأداء المؤسسي من خلال عدة جوانب، من أهمها :

- تحسين جودة اتخاذ القرارات المتعلقة بإبرام العقود وتنفيذها

- الحد من الخسائر المالية الناتجة عن النزاعات أو الإخلال بالالتزامات التعاقدية

- رفع كفاءة العمليات التشغيلية وتقليل التأخير في تنفيذ الأعمال

- تعزيز ثقة العملاء والشركاء نتيجة الالتزام بشروط العقود

- تحسين استخدام الموارد البشرية والمالية والتقنية

- دعم استمرارية الأعمال والقدرة على مواجهة الأزمات

- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية

وتكتسب هذه العلاقة أهمية خاصة في شركات الخدمات اللوجستية، نظرًا لاعتمادها على شبكة واسعة من العلاقات التعاقدية مع الموردين، وشركات النقل، والعملاء، والجهات الحكومية، حيث يؤدي أي خلل في إدارة العقود إلى آثار مباشرة على مستوى الأداء المؤسسي، سواء من حيث التكلفة، أو جودة الخدمات، أو رضا العملاء، أو السمعة المؤسسية.

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن إدارة مخاطر العقود تمثل أحد العوامل المؤثرة في تحسين الأداء المؤسسي، وأن نجاح المؤسسات في تطبيق ممارسات فعالة لإدارة المخاطر يسهم في تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفاعلية والاستدامة. وانطلاقًا من ذلك، يستند هذا البحث إلى افتراض وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة مخاطر العقود والأداء المؤسسي في شركات الخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية، وهو ما سيتم التحقق منه في الجانب التطبيقي من البحث .

الدراسات السابقة

المقدمة

يمثل عرض الدراسات السابقة أحد المكونات الأساسية في أي بحث علمي، إذ يساعد في تكوين خلفية علمية متكاملة حول موضوع البحث، ويُبرز الجهود البحثية السابقة التي تناولت متغيراته المختلفة، كما يتيح التعرف على أبرز النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات، والمناهج التي اعتمدتها، والأدوات المستخدمة فيها، بما يسهم في تحديد الفجوة البحثية التي يسعى البحث الحالي إلى معالجتها .

وقد شهد موضوع إدارة مخاطر العقود اهتمامًا متزايدًا خلال السنوات الأخيرة، خاصة مع اتساع نطاق المشروعات وتعقد العلاقات التعاقدية في مختلف القطاعات الاقتصادية، كما حظي الأداء المؤسسي باهتمام كبير بوصفه أحد أهم مؤشرات نجاح المؤسسات واستدامتها. ونتيجة لذلك ظهرت العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت هذين المتغيرين بصورة منفصلة أو درست العلاقة بينهما في قطاعات مختلفة .

وسيعرض هذا المحور الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث، مع تقسيمها إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية، ثم تقديم تعليق عام يوضح أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، وصولاً إلى تحديد الفجوة البحثية التي ينطلق منها البحث الحالي .

أولاً: الدراسات العربية

دراسة إدارة مخاطر العقود وأثرها في تحسين كفاءة تنفيذ المشروعات الحكومية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق ممارسات إدارة مخاطر العقود في تحسين كفاءة تنفيذ المشروعات الحكومية، من خلال التركيز على مراحل تحديد المخاطر، وتحليلها، ووضع خطط الاستجابة المناسبة لها، وقياس انعكاس ذلك على جودة تنفيذ العقود وتقليل نسب التعثر في المشروعات.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من العاملين في الجهات الحكومية المسؤولة عن إدارة وتنفيذ العقود، كما استعانت بمجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واختبار فرضياتها.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين تطبيق إدارة مخاطر العقود وتحسين كفاءة تنفيذ المشروعات، كما بينت أن المؤسسات التي تمتلك آليات واضحة لتحديد المخاطر ومتابعتها تحقق معدلات أقل من النزاعات والتأخير في التنفيذ مقارنة بالمؤسسات التي لا تطبق ممارسات واضحة لإدارة المخاطر.

وتستفيد هذه الدراسة في دعم الإطار النظري للبحث الحالي، لما قدمته من توضيح لأهمية إدارة المخاطر التعاقدية وأثرها في تحسين الأداء التنظيمي، إلا أنها ركزت على المشروعات الحكومية، في حين يختلف البحث الحالي عنها من حيث التطبيق على شركات الخدمات اللوجستية في المملكة العربية السعودية .

دراسة دور إدارة المخاطر في تحسين الأداء المؤسسي

هدفت هذه الدراسة إلى بيان الدور الذي تؤديه إدارة المخاطر في رفع مستوى الأداء المؤسسي، من خلال دراسة تأثير عمليات تحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها في تحسين كفاءة الأداء داخل المؤسسات.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات، كما تم تحليل النتائج باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة .

وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق نظام متكامل لإدارة المخاطر يسهم في رفع كفاءة العمليات، وتحسين جودة القرارات الإدارية، وتعزيز القدرة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، كما أوضحت وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق إدارة المخاطر ومستوى الأداء المؤسسي.

ويستفيد البحث الحالي من هذه الدراسة في تأكيد أهمية إدارة المخاطر باعتبارها أحد المتغيرات المؤثرة في الأداء المؤسسي، إلا أن الدراسة تناولت إدارة المخاطر بصورة عامة، بينما يركز البحث الحالي على إدارة مخاطر العقود باعتبارها أحد المكونات الرئيسية لإدارة المخاطر المؤسسية .

(2020) دراسة قادري وآخرون

إلى قياس أثر "أثر إدارة المخاطر على أداء الأعمال في المملكة العربية السعودية" هدفت دراسة تطبيق ممارسات إدارة المخاطر على أداء المؤسسات العاملة في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال دراسة أثر عمليات تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها على الإنتاجية والمرونة التشغيلية للمؤسسات. وانطلقت الدراسة من أهمية إدارة المخاطر باعتبارها إحدى الركائز الأساسية التي تساعد المؤسسات على مواجهة المتغيرات الاقتصادية وتقليل آثارها السلبية، بما يسهم في تحقيق أهدافها الإستراتيجية واستدامة أعمالها .

واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي الوصفي، حيث استخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة من المديرين في عدد من الشركات السعودية، كما تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة وقياس العلاقة بين إدارة المخاطر ومستوى الأداء المؤسسي .

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق برامج إدارة المخاطر في تعزيز المرونة التشغيلية وتحسين كفاءة العمليات ورفع مستوى الإنتاجية، كما أوضحت النتائج أن المؤسسات التي تطبق نظاماً واضحاً لتحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها تتمتع بقدرة أكبر على مواجهة الأزمات وتحقيق مستويات أعلى من الأداء مقارنة بالمؤسسات التي لا تطبق هذه الممارسات بصورة منهجية .

وأوصت الدراسة بضرورة دمج إدارة المخاطر ضمن التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات، وتعزيز ثقافة إدارة المخاطر بين العاملين، وتطوير آليات الرقابة والمتابعة المستمرة، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي ورفع القدرة التنافسية للمؤسسات .

ويستفيد البحث الحالي من هذه الدراسة في تأكيد الدور الإيجابي لإدارة المخاطر في تحسين الأداء المؤسسي، إلا أنه يختلف عنها في تركيزه على إدارة مخاطر العقود باعتبارها أحد الأبعاد المتخصصة لإدارة المخاطر، وفي تطبيقه على شركات الخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية .

(2020) دراسة عربيات

أثر القدرات الديناميكية في إدارة المخاطر على أداء الشركات اللوجستية وشركات "هدفت دراسة إلى التعرف على أثر القدرات الديناميكية في تعزيز فاعلية إدارة المخاطر داخل "الاتصالات المؤسسات، وقياس انعكاس ذلك على الأداء المؤسسي، مع التركيز على الشركات العاملة في قطاعي

الخدمات اللوجستية والاتصالات. كما سعت الدراسة إلى بيان مدى مساهمة المرونة التنظيمية والابتكار في تحسين قدرة المؤسسات على التعامل مع المخاطر وتحقيق الأداء المستدام .

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطبيقها على عينة من الشركات العاملة في قطاع الخدمات اللوجستية وقطاع الاتصالات، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، ثم جرى تحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة .

وأظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسات التي تمتلك قدرات ديناميكية مرتفعة تكون أكثر قدرة على دمج إدارة المخاطر ضمن عملياتها التشغيلية، وهو ما ينعكس بصورة مباشرة على تحسين الأداء التنافسي، وزيادة المرونة التشغيلية، وتحقيق عوائد مالية أفضل. كما أكدت النتائج أهمية الابتكار المؤسسي في تطوير آليات الاستجابة للمخاطر وتحسين سرعة اتخاذ القرار .

وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في تنمية القدرات التنظيمية، وتبني سياسات مرنة تساعد المؤسسات على التكيف مع المتغيرات، وتعزيز استخدام التقنيات الحديثة في إدارة المخاطر، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الميزة التنافسية .

ويستفيد البحث الحالي من هذه الدراسة في إبراز أهمية دمج إدارة المخاطر ضمن العمليات التشغيلية للمؤسسات، إلا أنه يختلف عنها في تركيزه على إدارة مخاطر العقود بوصفها أحد أهم مكونات إدارة المخاطر في شركات الخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية .

دراسة Alahmad (2021)

"The Relationship Between Supply Chain Management Practices and Supply Chain Performance in Saudi Arabian Firms" هدفت دراسة تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة سلاسل الإمداد ومستوى أداء الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على مدى إسهام التخطيط الفعال، وتبادل المعلومات، وإدارة العلاقات مع الموردين والعملاء في تحسين الأداء التشغيلي للمؤسسات. كما سعت الدراسة إلى تحديد أهم الممارسات التي تساعد الشركات على تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة من الشركات السعودية العاملة في قطاعات مختلفة، ثم جرى تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لقياس العلاقة بين ممارسات إدارة سلاسل الإمداد ومستوى الأداء .

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ممارسات إدارة سلاسل الإمداد وتحسين الأداء المؤسسي، حيث أسهمت هذه الممارسات في رفع كفاءة العمليات، وتحسين

مستوى التنسيق بين أطراف سلسلة الإمداد، وزيادة سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء، بالإضافة إلى خفض التكاليف التشغيلية وتحسين جودة الخدمات المقدمة .

كما أوضحت الدراسة أن تبادل المعلومات بصورة فعالة بين أطراف سلسلة الإمداد يسهم في الحد من المخاطر التشغيلية، ويدعم عملية اتخاذ القرار، ويزيد من قدرة المؤسسات على التعامل مع المتغيرات التي تواجه بيئة الأعمال .

وتستفيد هذه الدراسة في دعم الإطار النظري للبحث الحالي، من خلال إبراز أهمية الإدارة الفعالة لسلاسل الإمداد في تحسين الأداء المؤسسي، إلا أن البحث الحالي يختلف عنها في تركيزه على إدارة مخاطر العقود باعتبارها أحد العوامل المؤثرة في أداء شركات الخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية .

(2022) دراسة الشديفات

أثر تطبيق نموذج إدارة المخاطر المؤسسية على الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي الأردني

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير تطبيق نموذج إدارة المخاطر المؤسسية في تحسين الأداء المؤسسي داخل البنوك الأردنية، مع التركيز على دور إدارة المخاطر في دعم عملية اتخاذ القرار، وتعزيز كفاءة العمليات، وتحقيق الاستقرار المؤسسي .

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من العاملين في عدد من البنوك الأردنية، كما تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة وقياس العلاقة بين متغيراتها .

وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق مبادئ إدارة المخاطر المؤسسية يسهم بصورة مباشرة في تحسين الأداء المؤسسي، من خلال رفع كفاءة العمليات، وتقليل الخسائر المحتملة، وتحسين جودة القرارات الإدارية، وتعزيز القدرة على مواجهة المخاطر التي قد تؤثر في استقرار المؤسسة .

كما بينت الدراسة أن نشر ثقافة إدارة المخاطر داخل المؤسسة، وتوفير الدعم الإداري، وتحديث إجراءات المتابعة والرقابة بصورة مستمرة، تعد من أهم العوامل التي تساعد على نجاح برامج إدارة المخاطر وتحقيق أهدافها .

وأوصت الدراسة بضرورة دمج إدارة المخاطر في مختلف المستويات الإدارية، وتعزيز برامج التدريب الخاصة بإدارة المخاطر، وتطوير الأنظمة الرقابية بما يضمن تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستفادة .

ويستفيد البحث الحالي من هذه الدراسة في تأكيد العلاقة الإيجابية بين إدارة المخاطر والأداء المؤسسي، إلا أنه يختلف عنها من حيث بيئة التطبيق، إذ يركز البحث الحالي على شركات الخدمات اللوجستية في المملكة العربية السعودية، كما يختص بدراسة إدارة مخاطر العقود وليس إدارة المخاطر المؤسسية بصورة عامة .

(2022) دراسة الرواشدة

إلى التعرف "دور إدارة المخاطر في تعزيز الأداء التنظيمي في المؤسسات الخدمية" هدفت دراسة على مدى إسهام ممارسات إدارة المخاطر في تحسين الأداء التنظيمي داخل المؤسسات الخدمية، مع التركيز على دور عمليات تحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف الإستراتيجية .

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من العاملين في عدد من المؤسسات الخدمية، كما تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للوصول إلى النتائج .

وأظهرت نتائج الدراسة أن الإدارة الفعالة للمخاطر تسهم في تحسين كفاءة العمليات، وتعزيز جودة الخدمات، ورفع مستوى رضا المستفيدين، بالإضافة إلى زيادة قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات وتقليل الآثار السلبية للمخاطر المختلفة .

كما أوضحت الدراسة أن المؤسسات التي تمتلك إطارًا واضحًا لإدارة المخاطر تحقق مستويات أفضل من الأداء مقارنة بالمؤسسات التي تفتقر إلى هذا الإطار، وهو ما يعكس أهمية دمج إدارة المخاطر في جميع العمليات الإدارية .

ويستفيد البحث الحالي من هذه الدراسة في دعم العلاقة النظرية بين إدارة المخاطر وتحسين الأداء المؤسسي، مع اختلاف مجال التطبيق، حيث يركز البحث الحالي على مخاطر العقود في قطاع الخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية .

(2024) دراسة الموسى

إلى التعرف على "إدارة سلاسل الإمداد في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية" هدفت دراسة واقع تطبيق إدارة سلاسل الإمداد داخل وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، وقياس مدى كفاءة الممارسات الإدارية والتنظيمية المتبعة في إدارة عمليات التوريد، والتخزين، والتوزيع، بالإضافة إلى تحديد أبرز التحديات التي تواجه تطبيق نظم إدارة سلاسل الإمداد في القطاع الحكومي، واقتراح السبل المناسبة لتطويرها بما يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 .

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قامت بجمع البيانات من العاملين والمسؤولين في الإدارات المرتبطة بسلاسل الإمداد، مع الاستعانة بالاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للوصول إلى نتائج دقيقة تعكس واقع إدارة سلاسل الإمداد في الوزارة .

وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق ممارسات إدارة سلاسل الإمداد بصورة منظمة يسهم في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية، وتقليل الوقت اللازم لإنجاز الإجراءات، وتعزيز التنسيق بين الإدارات المختلفة، كما يساعد على ترشيد الإنفاق ورفع جودة الخدمات المقدمة. كما أوضحت النتائج أن التحول الرقمي واستخدام الأنظمة الإلكترونية الحديثة يمثلان عاملاً رئيساً في تطوير منظومة سلاسل الإمداد وتحسين مستوى الأداء المؤسسي .

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير البنية التقنية لإدارة سلاسل الإمداد، وتعزيز التكامل بين الإدارات المختلفة، والاهتمام بتدريب الكوادر البشرية على الممارسات الحديثة في إدارة سلاسل الإمداد، بما يحقق الكفاءة والمرونة في تنفيذ العمليات .

ويستفيد البحث الحالي من هذه الدراسة في إبراز أهمية كفاءة إدارة سلاسل الإمداد في تحسين الأداء المؤسسي، إلا أنه يختلف عنها في تركيزه على إدارة مخاطر العقود باعتبارها أحد العوامل المؤثرة في أداء شركات الخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية .

Khababa (2024) دراسة

إلى دراسة أثر إدارة مخاطر العمليات في سلاسل الإمداد، "Supply Chain Operations Risk Management, Resilience, and Information Technology Integration on Operations Performance: Does Demand Forecasting Matter?" هدفت دراسة ومرونة سلاسل الإمداد، وتكامل تقنيات المعلومات على الأداء التشغيلي للمؤسسات، مع بيان الدور الذي تؤديه دقة التنبؤ بالطلب في تعزيز كفاءة العمليات وتحسين قدرة المؤسسات على مواجهة المخاطر.

واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، حيث استخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة من المؤسسات العاملة في مجال سلاسل الإمداد، ثم تم تحليل البيانات باستخدام نماذج إحصائية لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات .

وأظهرت نتائج الدراسة أن الإدارة الفعالة لمخاطر العمليات، إلى جانب تعزيز مرونة سلاسل الإمداد وتكامل نظم المعلومات، تؤدي إلى تحسين الأداء التشغيلي للمؤسسات بصورة ملحوظة. كما بينت النتائج أن التنبؤ الدقيق بالطلب يسهم في تقليل المخاطر التشغيلية، وتحسين استغلال الموارد، وتقليل تكاليف التشغيل، بما ينعكس بصورة إيجابية على الأداء المؤسسي .

كما أوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في التقنيات الحديثة، وتعزيز نظم المعلومات، وتطوير استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر داخل سلاسل الإمداد، مع الاهتمام ببناء قدرات تنظيمية مرنة تمكن المؤسسات من التعامل مع الأزمات والمتغيرات المفاجئة .

ويستفيد البحث الحالي من هذه الدراسة في دعم العلاقة بين إدارة المخاطر وتحسين الأداء التشغيلي، إلا أنه يركز بصورة أكثر تحديداً على إدارة مخاطر العقود داخل شركات الخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية، باعتبارها أحد أهم مصادر المخاطر التي تواجه هذا القطاع .

Basha (2025) دراسة

"Supply Chain Risk Management and Organizational Performance in Logistics Companies" هدفت دراسة إلى التعرف على أثر تطبيق ممارسات إدارة مخاطر سلاسل الإمداد في تحسين الأداء المؤسسي لشركات الخدمات اللوجستية، مع التركيز على دور تحديد المخاطر وتقييمها ووضع استراتيجيات الاستجابة المناسبة في تعزيز كفاءة العمليات التشغيلية وتحقيق الميزة التنافسية. كما سعت الدراسة إلى بيان مدى قدرة المؤسسات اللوجستية على مواجهة التغيرات المفاجئة والحد من الآثار السلبية للمخاطر التي قد تتعرض لها سلاسل الإمداد .

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من المديرين والعاملين في عدد من شركات الخدمات اللوجستية، كما استعانت بمجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات وقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة .

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ممارسات إدارة مخاطر سلاسل الإمداد وتحسين الأداء المؤسسي، حيث أسهمت تلك الممارسات في تقليل معدلات التعطل، وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية، وخفض التكاليف، وزيادة سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء. كما أوضحت النتائج أن المؤسسات التي تعتمد على خطط استباقية لإدارة المخاطر تحقق مستويات أعلى من المرونة التشغيلية مقارنة بالمؤسسات التي تفتقر إلى تلك الخطط .

وأوصت الدراسة بضرورة تبني سياسات واضحة لإدارة المخاطر، وتعزيز التكامل بين الإدارات المختلفة، والاستفادة من التقنيات الرقمية في متابعة المخاطر وتحليلها بصورة مستمرة، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة .

ويستفيد البحث الحالي من هذه الدراسة في دعم العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء المؤسسي داخل قطاع الخدمات اللوجستية، إلا أنه يتميز عنها بتركيزه على إدارة مخاطر العقود باعتبارها أحد أهم مصادر المخاطر التي تؤثر في أداء الشركات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية .

(205) دراسة الشمري

إلى التعرف "إدارة مخاطر العقود ودورها في تحسين كفاءة الأداء بالمؤسسات السعودية" هدفت دراسة على أثر تطبيق ممارسات إدارة مخاطر العقود في تحسين كفاءة الأداء داخل المؤسسات السعودية، من خلال دراسة مراحل إدارة المخاطر المتمثلة في تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها والاستجابة لها، وقياس انعكاس ذلك على جودة الأداء المؤسسي .

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة وسيلة رئيسة لجمع البيانات من العاملين في عدد من المؤسسات السعودية، كما تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن الإدارة الفعالة لمخاطر العقود تسهم في تقليل النزاعات التعاقدية، وتحسين الالتزام ببنود العقود، ورفع كفاءة تنفيذ الأعمال، الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على تحسين الأداء المؤسسي. كما أوضحت النتائج أن وجود سياسات واضحة لإدارة العقود يسهم في تعزيز الثقة بين الأطراف المتعاقدة وتحسين جودة الخدمات المقدمة .

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أنظمة إدارة العقود، وتدريب العاملين على تطبيق أفضل الممارسات في إدارة المخاطر، مع تعزيز استخدام الأنظمة الإلكترونية في متابعة العقود والالتزامات التعاقدية بما يسهم في رفع كفاءة الأداء

ويستفيد البحث الحالي من هذه الدراسة في تأكيد أهمية إدارة مخاطر العقود في تحسين الأداء المؤسسي، إلا أنه يختلف عنها في اقتصره على شركات الخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية، مع دراسة العلاقة بين متغيرات البحث بصورة أكثر تخصصاً .

Alqahtani et al. (2026) دراسة

إلى تحليل أثر إدارة مخاطر العقود "The Impact of Contract Risk Management on Organizational Performance in Saudi Logistics Companies" هدفت دراسة على الأداء المؤسسي في شركات الخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية، من خلال قياس تأثير عمليات تحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها والمتابعة المستمرة في تحسين الأداء المالي والتشغيلي ورفع مستوى رضا العملاء .

واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، حيث استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة من العاملين والمديرين في شركات الخدمات اللوجستية، وتم تحليل البيانات باستخدام نماذج إحصائية متقدمة لاختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة .

وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي مباشر لإدارة مخاطر العقود في تحسين الأداء المؤسسي، حيث أسهمت الممارسات الفعالة لإدارة المخاطر في تقليل الخسائر الناتجة عن النزاعات التعاقدية، وتحسين الالتزام بتنفيذ العقود، وزيادة كفاءة العمليات التشغيلية، وتعزيز رضا العملاء، بالإضافة إلى دعم قدرة الشركات على تحقيق أهدافها الإستراتيجية .

كما أوصت الدراسة بضرورة دمج إدارة مخاطر العقود ضمن الإستراتيجيات المؤسسية، وتحديث السياسات والإجراءات الخاصة بإدارة العقود بصورة دورية، والاستفادة من التقنيات الحديثة في متابعة المخاطر وتحليلها، بما يعزز القدرة التنافسية لشركات الخدمات اللوجستية .

ويستفيد البحث الحالي من هذه الدراسة في دعم الإطار النظري للعلاقة بين إدارة مخاطر العقود والأداء المؤسسي، إلا أنه يسعى إلى تقديم معالجة أكثر شمولاً من خلال بناء إطار نظري وتطبيقي يتناسب مع طبيعة شركات الخدمات اللوجستية في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على الأبعاد الرئيسة لكل من إدارة مخاطر العقود والأداء المؤسسي.

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتضح أن موضوع إدارة المخاطر بصفة عامة، وإدارة مخاطر العقود بصفة خاصة، حظي باهتمام متزايد في الأدبيات العربية والأجنبية خلال السنوات الأخيرة، وذلك نتيجة للدور الحيوي الذي تؤديه إدارة المخاطر في تعزيز استقرار المؤسسات، وتحسين قدرتها على مواجهة التحديات والمتغيرات التي تفرضها بيئة الأعمال المعاصرة .

وقد اتفقت معظم الدراسات السابقة على أن تطبيق ممارسات إدارة المخاطر يسهم بصورة مباشرة في تحسين الأداء المؤسسي، من خلال رفع كفاءة العمليات التشغيلية، وتحسين جودة القرارات الإدارية، وخفض معدلات الخسائر، وتعزيز القدرة على استمرارية الأعمال. كما أكدت العديد من الدراسات أن المؤسسات التي تمتلك نظاماً فعالاً لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية والمحافظة على ميزتها التنافسية مقارنة بالمؤسسات التي تفقر إلى تلك النظم .

كما أظهرت الدراسات السابقة أهمية إدارة سلاسل الإمداد وإدارة العقود في المؤسسات الحديثة، خاصة في القطاعات التي تعتمد بصورة كبيرة على العلاقات التعاقدية، مثل قطاع الخدمات اللوجستية، حيث تؤدي العقود دوراً رئيساً في تنظيم العلاقات بين المؤسسات والعملاء والموردين ومقدمي الخدمات، الأمر الذي يجعل الإدارة الفعالة للمخاطر التعاقدية عاملاً أساسياً في نجاح تلك المؤسسات .

وعلى الرغم من اتفاق الدراسات السابقة على أهمية إدارة المخاطر، إلا أنها اختلفت في طبيعة القطاعات التي تناولتها، حيث ركزت بعض الدراسات على المؤسسات الحكومية، بينما تناولت دراسات أخرى القطاع المصرفي أو المؤسسات الخدمية أو إدارة سلاسل الإمداد، كما اختلفت في المتغيرات المستخدمة، والأساليب الإحصائية، وبيئات التطبيق .

كذلك اتفقت أغلب الدراسات على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت بصورة أساسية على الاستبانة باعتبارها الأداة الأكثر ملاءمة لدراسة العلاقة بين المتغيرات، مع استخدام البرامج الإحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات .

وقد استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري، وتحديد أبعاد المتغيرات الرئيسية، وصياغة مشكلة البحث وأهدافه وتسؤلاته، بالإضافة إلى الاستفادة من المناهج والأدوات المستخدمة في تصميم الجانب التطبيقي للبحث .

الفجوة البحثية

على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت إدارة المخاطر والأداء المؤسسي، فإن مراجعة الأدبيات السابقة أظهرت وجود عدد من الجوانب التي لا تزال بحاجة إلى مزيد من الدراسة، وهو ما يمثل الفجوة البحثية التي ينطلق منها هذا البحث .

فقد ركزت معظم الدراسات السابقة على إدارة المخاطر المؤسسية بصورة عامة، أو تناولت إدارة مخاطر سلاسل الإمداد، في حين لم تحظ إدارة مخاطر العقود بالاهتمام الكافي، خاصة باعتبارها متغيراً مستقلاً يؤثر في الأداء المؤسسي داخل شركات الخدمات اللوجستية .

كما أن معظم الدراسات السابقة أجريت في قطاعات مختلفة، مثل القطاع المصرفي، والقطاع الحكومي، والمؤسسات الخدمية، ولم تركز بصورة مباشرة على شركات الخدمات اللوجستية في المملكة العربية السعودية، بالرغم من الأهمية المتزايدة لهذا القطاع في دعم الاقتصاد الوطني وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

إضافة إلى ذلك، اختلفت الدراسات السابقة في الأبعاد المستخدمة لقياس الأداء المؤسسي، ولم تتناول بصورة متكاملة العلاقة بين أبعاد إدارة مخاطر العقود المتمثلة في تحديد المخاطر، وتحليلها، والاستجابة لها، والمتابعة والرقابة عليها، وبين أبعاد الأداء المؤسسي المتمثلة في الأداء المالي، والأداء التشغيلي، ورضا العملاء، والابتكار، والتعلم والنمو داخل شركات الخدمات اللوجستية .

ومن هنا جاءت أهمية البحث الحالي، إذ يسعى إلى دراسة أثر إدارة مخاطر العقود على الأداء المؤسسي في شركات الخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية، من خلال تقديم إطار نظري متكامل، ودراسة تطبيقية توضح طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث، بما يساهم في إثراء الأدبيات العلمية، وتقديم نتائج يمكن الاستفادة منها في تطوير ممارسات إدارة العقود داخل هذا القطاع .

الاختبار الإحصائي	الأساس النظري	الفرضية
دلالة نموذج الانحدار و R^2	القدرات الديناميكية وحماية القيمة	الأثر الكلي لإدارة مخاطر العقود
معامل CRM_ID	الاستشعار المبكر وتقليل عدم اليقين	أثر تحديد المخاطر
معامل CRM_AN	ترتيب الأولويات وتخصيص الموارد	أثر تحليل المخاطر
معامل CRM_RS	المرونة والبدائل وخفض شدة التعطل	أثر الاستجابة
معامل CRM_MC	الإنذار والتصعيد والتعلم	أثر المتابعة والرقابة
ANOVA و t	اختلاف الخبرة والموقع الوظيفي والموارد	الفروق بين الفئات

خاتمة الفصل الثاني

تناول هذا الفصل الإطار النظري المتعلق بمتغيرات البحث، من خلال عرض مفهوم إدارة مخاطر العقود، وأهميتها، وأهدافها، ومراحلها، بالإضافة إلى تناول مفهوم الأداء المؤسسي وأبعاده ومؤشراته، ثم استعراض العلاقة بين إدارة مخاطر العقود والأداء المؤسسي في ضوء الأدبيات العلمية الحديثة .

كما استعرض الفصل أبرز الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، مع تحليل أهدافها ومناهجها وأهم نتائجها، وبيان أوجه الاستفادة منها، وصولاً إلى تحديد الفجوة البحثية التي يسعى البحث الحالي إلى معالجتها .

ويُعد هذا الفصل الأساس العلمي الذي يستند إليه البحث في بناء الجانب التطبيقي، حيث سيتم في الفصل التالي عرض منهجية البحث، والإجراءات المتبعة في جمع البيانات وتحليلها، بالإضافة إلى وصف مجتمع البحث وعينته، وأداة الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة لاختبار فرضيات البحث، بما يسهم في تحقيق أهدافه والإجابة عن تساؤلاته .

الفصل الثالث

منهجية البحث وإجراءاته

مقدمة

يبين هذا الفصل تصميم الدراسة ومجتمعها وعينتها وإجراءات جمع البيانات وأداة القياس وإجراءات الفحص والأساليب الإحصائية والحدود الأخلاقية والمنهجية، بما يسمح بمتابعة الإجراءات وفهم النتائج المعروضة.

منهج الدراسة وتصميمها

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بتصميم كمي مقطعي. يصف الجزء الوصفي مستويات المتغيرات وخصائص العينة، بينما يختبر الجزء التحليلي الارتباط والأثر التنبؤي والفروق بين المجموعات. ولا يسمح التصميم المقطعي وحده بإثبات سببية زمنية؛ لذلك تُفسر نتائج الانحدار باعتبارها أثرًا إحصائيًا تنبؤيًا ضمن البيانات الميدانية التي جُمعت.

وحدة التحليل ومصدر القياس

وحدة التحليل هي استجابة الفرد العامل في الإدارة العليا أو الوسطى ممن يملكون اطلاعًا مباشرًا على العقود أو المشتريات أو المخاطر أو العمليات أو تقييم الأداء. ويقاس المشاركون ممارسات شركته كما يدركها، لا خصائص عقد واحد بعينه. ومن ثم تمثل النتائج تقديرات إدراكية على مستوى الأفراد، ثم تجمع إحصائيًا لتكوين صورة عن الممارسات داخل العينة.

يحقق هذا المصدر قريبًا من الممارسة اليومية، لكنه يعرض الدراسة لتحيز الإدراك والطريقة المشتركة؛ لأن المتغير المستقل والتابع قياسا من الاستبانة نفسها. جرى الحد من المبالغة في الاستنتاج عبر فحص جودة الاستجابة، واستخدام مقاييس متعددة العبارات، والإفصاح عن القيد، وعدم وصف الارتباط المقطعي بأنه سببية مؤكدة.

إجراءات جمع البيانات

قام الباحث بجمع البيانات خلال شهري يونيو ويوليو 2026 باستخدام قناتين متكاملتين: استبانة إلكترونية أعدت عبر Google Forms ونُشر رابطها من خلال الإنترنت، ونسخ ورقية وُزعت على موظفين في شركات تعمل في الخدمات اللوجستية والأنشطة ذات الصلة داخل المملكة العربية السعودية. وُجمعت إجابات القناتين في قاعدة بيانات واحدة قبل بدء الفحص الإحصائي.

طريقة المعاينة

اعتمدت الدراسة عينة غير احتمالية تجمع بين الأسلوب الهادف والميسر؛ إذ وُجّهت الاستبانة إلى الفئات الوظيفية المرتبطة بالعقود والمشتريات والمخاطر والالتزام وسلاسل الإمداد والعمليات. ولم يتوافر إطار حصر شامل بأسماء جميع أفراد المجتمع أو عدد موحد للدعوات المرسلة عبر القنوات الإلكترونية والورقية، ولذلك لا توصف العينة بأنها عشوائية ولا يحسب لها معدل استجابة دقيق.

مبرر كفاية حجم العينة للتحليل

للتحقق من كفاية الحجم المحقق للانحدار المتعدد، استُخدم تحليل قدرة إحصائية مرجعي لأربعة متنبئات، عند مستوى دلالة 0.05، وحجم أثر متوسط $f^2=0.15$ ، وقدرة 0.95. بلغ الحد الأدنى التقريبي المطلوب 129 استجابة؛ ومن ثم تتجاوز العينة النهائية البالغة 225 هذا الحد. ويخص هذا التبرير كفاية التحليل الإحصائي

مسار فحص الاستجابات

تلقى الباحث قرابة 400 استجابة أولية عبر القناتين الإلكترونية والورقية. وبعد الفحص الأولي واستبعاد الإجابات الواردة من أشخاص يعملون خارج المملكة أو لا يستوفون شروط المشاركة، بقي نحو 280 استجابة. ثم طُبقت بقية معايير الإدراج المتعلقة بالقطاع وحجم الشركة والمستوى الوظيفي وطبيعة العمل واكتمال بنود القياس، فاستقرت عينة التحليل النهائية عند 225 استجابة مكتملة وصالحة للتحليل. وتمثل

الأعداد السابقة للملف النهائي تقديرات تقريبية وفق سجل الجمع المتاح، بينما يمثل العدد 225 العدد الموثق الذي أُجريت عليه جميع التحليلات الواردة في الدراسة.

مجتمع الدراسة

يتكون المجتمع المستهدف من العاملين في الإدارة العليا والوسطى في الشركات المتوسطة والكبيرة العاملة في الخدمات اللوجستية وسلاسل الإمداد والموانئ التجارية داخل المملكة العربية السعودية، ممن يرتبط عملهم بالعقود أو المشتريات أو المخاطر والالتزام أو سلاسل الإمداد أو العمليات التشغيلية.

عينة الدراسة

بلغت عينة التحليل النهائية 225 استجابة مستوفية لشروط الأهلية: الموافقة على المشاركة، والعمل داخل المملكة، والانتماء إلى القطاع والحجم المستهدفين، وشغل مستوى إداري ملائم، ووجود اطلاع مباشر على مجالات الدراسة. اكتملت عبارات ليكرت الأربعون في جميع الاستجابات النهائية، ولم يظهر تكرار مطابق لصفوف الإجابة أو نمط استجابة ثابت عبر العبارات الأربعين.

معايير الإدراج والاستبعاد

الغرض المنهجي	قاعدة الإدراج	المعيار
احترام الطوعية	اختيار الموافقة على المشاركة	الموافقة
تحديد النطاق المكاني	العمل حاليًا داخل المملكة	الموقع
مطابقة مجتمع الدراسة	شركة متوسطة أو كبيرة في النطاق اللوجستي	القطاع والحجم
ضمان اطلاع تنظيمي مناسب	الإدارة العليا أو الوسطى	المستوى
رفع ملاءمة الإجابة	صلة مباشرة بالعقود أو المشتريات أو المخاطر أو العمليات أو الأداء	طبيعة العمل
إمكان حساب المقاييس دون تعويض	استكمال عبارات ليكرت الأربعين	اكتمال القياس

أداة الدراسة

تكونت الاستبانة من مقدمة وموافقة وأسئلة أهلية وبيانات ديموغرافية ووظيفية، ثم 40 عبارة مغلقة وفق مقياس ليكرت الخماسي (1=لا أوافق بشدة، 5=أوافق بشدة)، إضافة إلى سؤالين مفتوحين اختياريين. طُبقت

الأداة إلكترونياً عبر Google Forms وبصورة ورقية، وطلب استكمال عبارات القياس الأربعين كاملة. وتوزعت العبارات بواقع خمس عبارات لكل بعد.

عدد العبارات	الرموز	البعد	المتغير
5	CRM_ID1–CRM_ID5	تحديد المخاطر	إدارة مخاطر العقود
5	CRM_AN1–CRM_AN5	تحليل المخاطر	
5	CRM_RS1–CRM_RS5	الاستجابة للمخاطر	
5	CRM_MC1–CRM_MC5	المتابعة والرقابة	
5	IP_FIN1–IP_FIN5	الأداء المالي	الأداء المؤسسي
5	IP_OPS1–IP_OPS5	الأداء التشغيلي	
5	IP_CUS1–IP_CUS5	رضا العملاء	
5	IP_INN1–IP_INN5	الابتكار	

خطوات بناء الأداة

- تحديد المتغير المستقل والتابع وأبعادهما من خطة البحث والأدبيات والنماذج الاسترشادية.
- صياغة خمس عبارات سلوكية أو تنظيمية لكل بعد بلغة واحدة واتجاه موجب لتسهيل الإجابة.
- إضافة موافقة وأسئلة أهلية تمنع خروج الاستجابات عن المجتمع المستهدف.
- إضافة بيانات ديموغرافية ووظيفية لازمة لوصف العينة واختبار الفروق.
- استخدام مقياس ليكرت الخماسي الموحد عبر العبارات الأربعين.
- إضافة سؤالين مفتوحين اختياريين لتوفير سياق استرشادي، مع الفصل بينهما وبين الاختبارات الكمية.
- تغطي صياغة البنود السلوك المؤسسي المتوقع بدل السؤال عن المعرفة النظرية. فعبارات التحديد تقيس المراجعة والمشاركة والتوثيق والتحديث، وعبارات التحليل تقيس الاحتمال والأثر والترتيب والبيانات والمراجعة، وعبارات الاستجابة تقيس الخطة والمالك والبنود والبدائل والتوقيت، وعبارات الرقابة تقيس المؤشرات والالتزام والفاعلية والتصعيد والتعلم.

طريقة تصحيح الاستبانة

منحت الإجابات أوزاناً من 1 إلى 5، حيث تمثل القيمة الأعلى موافقة أكبر على وجود الممارسة أو تحقق الأداء. حُسب كل بعد بمتوسط عباراته الخمس، وحُسب متغير إدارة مخاطر العقود بمتوسط عباراته

العشرين، والأداء المؤسسي بمتوسط عباراته العشرين. لا توجد عبارات عكسية في الأداة، لذلك لا يلزم قلب الدرجات.

التفسير	الفترة
منخفض جدًا	1.00–1.80
منخفض	1.81–2.60
متوسط	2.61–3.40
مرتفع	3.41–4.20
مرتفع جدًا	4.21–5.00

صدق الأداة وثباتها

خضعت الاستجابات النهائية لاختبار صدق الاتساق الداخلي من خلال ارتباط كل عبارة بمجموع بقية عبارات بعدها، وإلى اختبار الثبات باستخدام ألفا كرونباخ. تراوحت معاملات الارتباط المصححة بين 0.454 و0.619، وكانت جميعها دالة عند $p < 0.001$ ، وهو ما يدعم اتساق العبارات مع أبعادها.

حدود توثيق صدق المحتوى

لم تتوفر ضمن ملفات الدراسة الحالية نماذج مستقلة توثق تحكيم الأداة أو تطبيق عينة استطلاعية منفصلة؛ لذلك لا تدعي الدراسة تنفيذ هذين الإجراءين، وتقتصر أدلة الصدق والثبات المعروضة على الاتساق الداخلي والتحليل العاملي والنتائج الإحصائية للعينة النهائية. ويُعد غياب التوثيق المستقل للتحكيم والدراسة الاستطلاعية من حدود الدراسة المقترح تداركها في الدراسات اللاحقة.

أساليب التحليل الإحصائي

- التكرارات والنسب المئوية لوصف العينة.
- المتوسطات والانحرافات المعيارية والرتب لتفسير مستويات الأبعاد والعبارات.
- ارتباط العبارة بالمجموع المصحح وألفا كرونباخ لفحص الاتساق الداخلي والثبات.
- معامل ارتباط بيرسون لاختبار قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات.
- الانحدار الخطي المتعدد لاختبار القدرة التفسيرية والأثر النسبي للأبعاد الأربعة.
- اختبار t لعينتين مستقلتين للمتغيرات الثنائية، وتحليل التباين الأحادي للمتغيرات متعددة الفئات.
- فحص الالتواء والتفرطح، والتعدد الخطي بمؤشر VIF، واستقلال البواقي بإحصاء Durbin-Watson.
- اختبار كفاية الارتباطات للتحليل العاملي باستخدام KMO و Bartlett، وتحديد عدد العوامل بالتحليل الموازي، ثم استخراج عاملين بطريقة الاحتمال الأقصى مع تدوير Promax المائل؛ بما يسمح بارتباط العاملين.
- فحص تجانس تباين البواقي باختبار Breusch-Pagan، وطبيعتها باختبار Shapiro-Wilk ومخطط Q-Q، وفحص القيم المؤثرة بمسافة Cook والبواقي المستطالبة.
- اعتمد مستوى دلالة 0.05، وعرضت القيم الاحتمالية الفعلية قدر الإمكان. فُسرت المتوسطات كما يأتي: 1.00–1.80 منخفض جدًا، 1.81–2.60 منخفض، 2.61–3.40 متوسط، 3.41–4.20 مرتفع، 4.21–5.00 مرتفع جدًا.

تجهيز البيانات والتحقق منها

- دمج الاستجابات الإلكترونية والورقية في قاعدة بيانات موحدة، ثم تطبيق مرشحات الأهلية قبل بدء التحليل.
- تحديد الأعمدة الديموغرافية والأهلية وعبارات ليكرت والنصوص المفتوحة.
- التحقق من أن قيم البنود تقع بين 1 و5 وأن عدد البنود أربعون.
- فحص القيم المفقودة والصفوف المتطابقة والأنماط المتطابقة والاستجابة الثابتة.
- حساب متوسطات الأبعاد والمتغيرات الكلية دون تعويض، لعدم وجود فقد في البنود.
- مراجعة التوزيعات والالتواء والتفرطح قبل الاختبارات المعلمية.
- حفظ النتائج والجداول والرسوم من نسخة تحليلية مع عدم تعديل ملف المصدر.

افتراضات الانحدار

فُحصت الخطية بصرياً من خلال مخطط المتغيرين المركبين، والتعدد الخطي بمؤشر تضخم التباين VIF، واستقلال البواقي بإحصاء Durbin–Watson. تراوحت قيم VIF بين 2.60 و2.70، وهي لا تشير إلى تعدد خطي حاد، لكنها تعكس ترابطاً متوقعاً بين مراحل عملية واحدة. وبلغ Durbin–Watson مقدار 1.721، بما لا يثير مشكلة جوهرية في استقلال الأخطاء ضمن البيانات المقطعية.

استُكمل التشخيص باختبار Breusch–Pagan لتجانس التباين، واختبار Shapiro–Wilk ومخطط Q–Q لطبيعة البواقي، إلى جانب البواقي المستطالبة ومسافة Cook. وتُعرض النتائج التفصيلية في الفصل الرابع بدل الاكتفاء بالحكم الوصفي.

تفسر معاملات الانحدار بوصفها الإسهام الفريد لكل بعد بعد تثبيت بقية الأبعاد. لذا قد يكون البعد مرتبطاً بالأداء ثنائياً ثم لا يظهر دالاً في النموذج المشترك بسبب مشاركة التباين مع الأبعاد الأخرى. ويمنع هذا التمييز الحكم الخاطئ بأن عدم الدلالة الجزئية يعني عدم أهمية المرحلة نظرياً أو عملياً.

حدود البحث

اقتضت طبيعة البحث تحديد مجموعة من الحدود التي تم في إطارها تنفيذ الدراسة، وذلك على النحو الآتي :

الحدود الموضوعية

اقتصر البحث على دراسة أثر إدارة مخاطر العقود بأبعادها المتمثلة في تحديد المخاطر، وتحليلها، والاستجابة لها، والمتابعة والرقابة عليها، في الأداء المؤسسي بأبعاده المختلفة داخل شركات الخدمات اللوجستية .

الحدود المكانية

اقتصر تطبيق البحث على شركات الخدمات اللوجستية العاملة في المملكة العربية السعودية.

الحدود البشرية

اقتصر البحث على العاملين في شركات الخدمات اللوجستية، وبصفة خاصة العاملين في الإدارات المرتبطة بالعقود وإدارة المخاطر والإدارة التنفيذية .

الحدود الزمنية

تم تنفيذ البحث خلال العام الأكاديمي الذي أُجري فيه، واعتمدت البيانات التي تم جمعها خلال فترة تطبيق الاستبانة .

متغيرات البحث

اشتمل البحث على متغيرين رئيسيين، هما :

المتغير المستقل: إدارة مخاطر العقود، ويقاس من خلال الأبعاد الآتية

- تحديد المخاطر

- تحليل المخاطر

- الاستجابة للمخاطر

- المتابعة والرقابة على المخاطر

المتغير التابع

الأداء المؤسسي، ويقاس من خلال الأبعاد الآتية :

- الأداء المالي

- الأداء التشغيلي

- رضا العملاء

- الابتكار

- التعلم والنمو

الاعتبارات الأخلاقية وجودة الدليل

سبقت الاستبانة فقرة موافقة طوعية، ولم يُطلب اسم المشارك أو اسم الشركة. وأبلغ المشاركون بأن الإجابات ستستخدم للأغراض العلمية وستعرض بصورة مجمعة، مع إمكان عدم الاستمرار قبل إرسال الاستجابة. جمع الباحث البيانات بنفسه، ولم يُدرج في البحث أي معرّف شخصي.

التعريفات الإجرائية للمتغيرات

طريقة القياس	التعريف الإجرائي	المتغير/البعد
CRM_ID1-متوسط CRM_ID5	المراجعة والحصر والمشاركة والتوثيق والتحديث	تحديد المخاطر
CRM_AN1-متوسط CRM_AN5	تقدير الاحتمال والأثر والترتيب والبيانات والمراجعة	تحليل المخاطر
CRM_RS1-متوسط CRM_RS5	الخطة والمالك والبنود والبدائل وتوقيت التنفيذ	الاستجابة للمخاطر
CRM_MC1-متوسط CRM_MC5	المؤشرات والالتزام والفاعلية والتصعيد والتعلم	المتابعة والرقابة
IP_FIN1-متوسط IP_FIN5	الأهداف والعوائد والتكلفة والأصول والعائد من العقود	الأداء المالي
IP_OPS1-متوسط IP_OPS5	الجدول والجودة والأخطاء والاستمرارية والتكيف	الأداء التشغيلي

طريقة القياس	التعريف الإجرائي	المتغير/البعد
IP_CUS1-متوسط IP_CUS5	المتطلبات والشكاوى والعلاقة والثقة ومؤشرات الرضا	رضا العملاء
IP_INN1-متوسط IP_INN5	الخدمات والتقنية ومراجعة الإجراءات والمبادرات والمرونة	الابتكار

خاتمة الفصل الثالث

تناول هذا الفصل منهجية البحث والإجراءات التي اعتمد عليها الباحث لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته واختبار فروضه، حيث تم توضيح المنهج المستخدم، ومجتمع البحث وعينته، ومتغيرات البحث، وحدوده، بالإضافة إلى عرض أداة البحث والأساليب التي سيتم الاعتماد عليها في جمع البيانات وتحليلها، مع بيان المبادئ الأخلاقية التي تم الالتزام بها أثناء تنفيذ البحث.

وتعد الإجراءات المنهجية التي تناولها هذا الفصل الأساس الذي يستند إليه البحث في الجانب التطبيقي، إذ تسهم في توفير بيانات دقيقة يمكن الاعتماد عليها في دراسة العلاقة بين إدارة مخاطر العقود والأداء المؤسسي داخل شركات الخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية .

وفي ضوء ما سبق، ينتقل البحث في الفصل التالي إلى عرض الإطار العام لتحليل البيانات، ومناقشة النتائج المتوقعة في ضوء أهداف البحث وفروضه، وصولاً إلى استخلاص أهم التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تسهم في تطوير ممارسات إدارة مخاطر العقود وتحسين الأداء المؤسسي في شركات الخدمات اللوجستية .

الفصل الرابع :

الدراسة الميدانية والنتائج

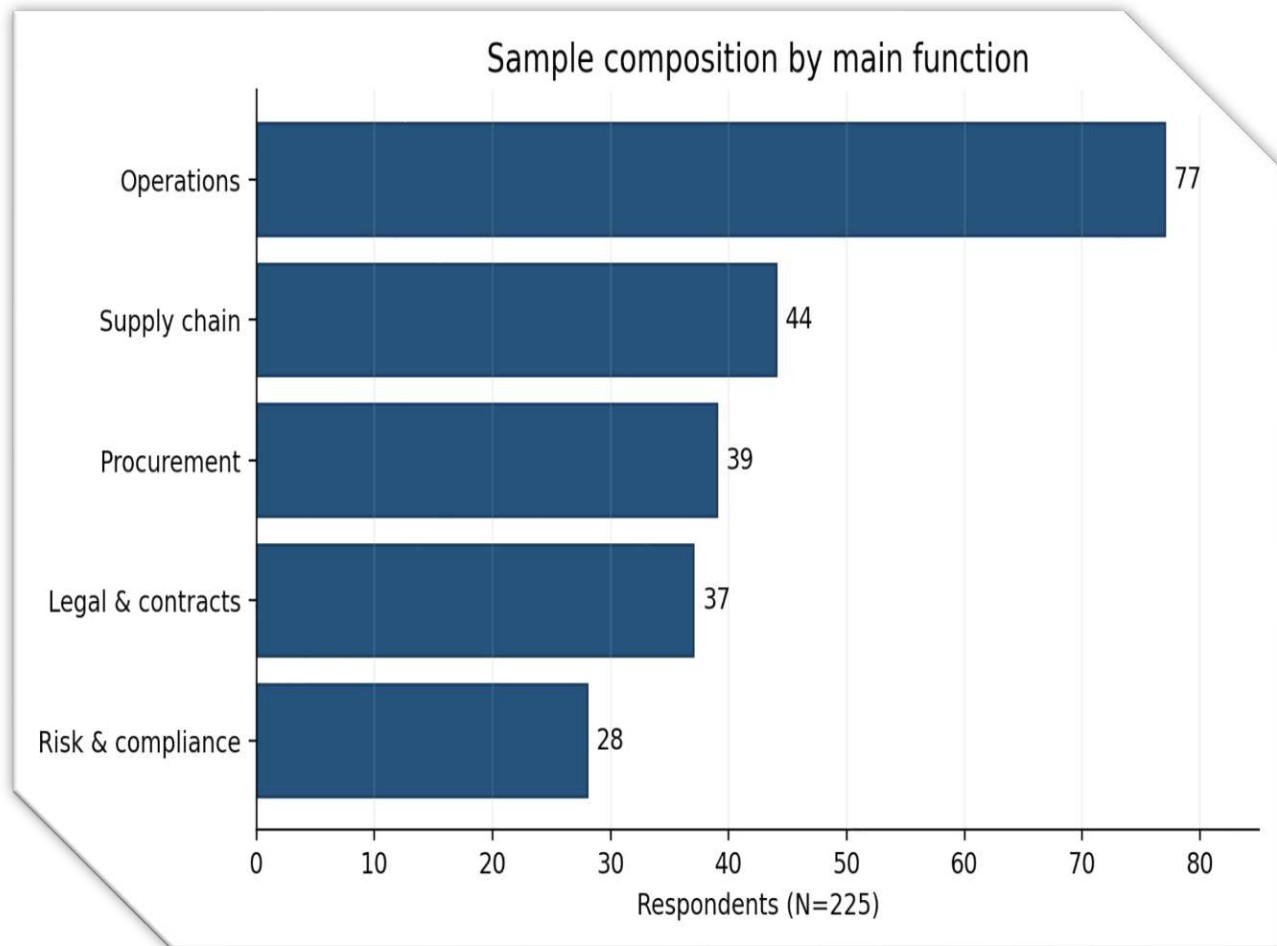
مقدمة

يعرض الفصل خصائص العينة، وصدق الأداة وثباتها، والمستويات الوصفية، ثم اختبارات الفرضيات والمناقشة والتوصيات.

خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
GENDER	ذكر	161	71.6%
GENDER	أنثى	57	25.3%
GENDER	أفضل عدم الإجابة	7	3.1%
AGE	أقل من 30 سنة	29	12.9%
AGE	إلى أقل من 30 40	77	34.2%
AGE	إلى أقل من 40 50	84	37.3%
AGE	سنة فأكثر 50	33	14.7%
AGE	أفضل عدم الإجابة	2	0.9%
EDU	دبلوم أو أقل	22	9.8%
EDU	بكالوريوس	125	55.6%
EDU	دبلوم عالٍ	29	12.9%
EDU	ماجستير	44	19.6%
EDU	دكتوراه	5	2.2%
EXP	أقل من 5 سنوات	40	17.8%
EXP	إلى 10 سنوات 5	55	24.4%
EXP	إلى 15 سنة 11	50	22.2%
EXP	إلى 20 سنة 16	52	23.1%
EXP	سنة فأكثر 21	28	12.4%
JOB_LEVEL	إدارة عليا	42	18.7%
JOB_LEVEL	إدارة وسطي	183	81.3%
FUNCTION	الشؤون القانونية والعقود	37	16.4%
FUNCTION	المشتريات	39	17.3%
FUNCTION	المخاطر أو الالتزام	28	12.4%
FUNCTION	سلاسل الإمداد	44	19.6%
FUNCTION	العمليات التشغيلية	77	34.2%
ORG_SIZE	متوسطة	99	44.0%
ORG_SIZE	كبيرة	126	56.0%
REGION	الوسطي	67	29.8%
REGION	الغربية	68	30.2%
REGION	الشرقية	57	25.3%
REGION	الشمالية	15	6.7%
REGION	الجنوبية	18	8.0%

تظهر العينة تمثيلاً جغرافياً يغطي المناطق الخمس، مع تركيز نسبي في الغربية والوسطى والشرقية. وتشكل العمليات التشغيلية الفئة الوظيفية الأكبر (34.2%)، تليها سلاسل الإمداد (19.6%). كما تمثل الشركات الكبيرة 56.0% والمتوسطة 44.0%. ويتوافق المستوى الوظيفي مع حدود الخطة بعد اقتصار الملف على الإدارة العليا والوسطى.



شكل 1: توزيع العينة حسب مجال العمل الرئيس — المصدر: تحليل بيانات الدراسة :

صدق الاتساق الداخلي والثبات:

الحكم	ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المحور
مقبول/مرتفع	0.790	5	تحديد مخاطر العقود
مقبول/مرتفع	0.772	5	تحليل مخاطر العقود
مقبول/مرتفع	0.768	5	الاستجابة لمخاطر العقود
مقبول/مرتفع	0.792	5	المتابعة والرقابة
مقبول/مرتفع	0.794	5	الأداء المالي
مقبول/مرتفع	0.778	5	الأداء التشغيلي
مقبول/مرتفع	0.783	5	رضا العملاء
مقبول/مرتفع	0.769	5	الابتكار
مرتفع جدًا	0.926	20	إدارة مخاطر العقود
مرتفع جدًا	0.924	20	الأداء المؤسسي
مرتفع جدًا	0.946	40	الأداة ككل

تجاوزت معاملات الثبات لكل بُعد 0.70، وتراوح بين 0.768 و0.794، بينما بلغ ثبات المتغير المستقل 0.926 والمتغير التابع 0.924، والأداة ككل 0.946. تدعم هذه القيم الاتساق الداخلي، مع ملاحظة أن ارتفاع ألفا الكلي يتأثر أيضًا بكثرة العبارات وترابط الأبعاد.

التحليل العاملي الاستكشافي التكميلي

بلغ معامل KMO الكلي 0.939، وتراوح قيم KMO الفردية بين 0.874 و 0.965، كما كان اختبار Bartlett دالاً إحصائياً ($\chi^2=3856.803$ ، $df=780$ ، $p<0.001$). ودعم التحليل الموازي، باستخدام 500 مجموعة مرجعية عشوائية مولدة لهذا الاختبار الإحصائي فقط وببذرة ثابتة، الاحتفاظ بعاملين كليين. فُسر العامل الأول بوصفه إدارة مخاطر العقود، والعامل الثاني بوصفه الأداء المؤسسي، وفسرا معاً 38.46% من التباين المشترك التقريبي في الحل المستخرج.

جدول كفاية البيانات وملخص التحليل العاملي الاستكشافي

المؤشر	القيمة	الحكم
KMO الكلي	0.939	ممتاز
KMO الفردي مدى	0.874–0.965	جميع القيم ملائمة
Bartlett	$\chi^2=3856.803$; $df=780$; $p<0.001$	مصفوفة الارتباط قابلة للتحليل
التحليل الموازي	عاملان وفق 500 مجموعة مرجعية عشوائية	بنية كلية ثنائية
العامل الأول	19.29%	إدارة مخاطر العقود
العامل الثاني	19.17%	الأداء المؤسسي
التباين التراكمي	38.46%	مقبول

DATA_ELIGIBLE (N=225) المصدر: إعادة تحليل بيانات الدراسة من ورقة

جدول نطاقات التحميلات العاملية المدورة حسب أبعاد الدراسة

البعد	العامل 1	العامل 2	التحميل الأساسي
تحديد مخاطر العقود	0.533–0.629	0.170–0.286	العامل 1
تحليل مخاطر العقود	0.521–0.626	0.067–0.267	العامل 1
الاستجابة لمخاطر العقود	0.502–0.650	0.094–0.286	العامل 1
المتابعة والرقابة	0.555–0.675	0.117–0.275	العامل 1
الأداء المالي	0.121–0.228	0.583–0.665	العامل 2
الأداء التشغيلي	0.158–0.226	0.560–0.588	العامل 2
رضا العملاء	0.180–0.237	0.523–0.623	العامل 2
الابتكار	0.108–0.261	0.515–0.642	العامل 2

ملاحظة: القيم هي نطاقات القيم المطلقة للتحميلات؛ جميع البنود حُمّلت 0.50 فأكثر على العامل الكلي المتوقع، بينما لم تتجاوز التحميلات التقاطعية 0.286

النتائج الوصفية لأبعاد الدراسة

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط	البعد/المتغير
مرتفعة	0.604	3.592	تحديد مخاطر العقود
مرتفعة	0.611	3.450	تحليل مخاطر العقود
متوسطة	0.614	3.384	الاستجابة لمخاطر العقود
مرتفعة	0.648	3.445	المتابعة والرقابة
مرتفعة	0.547	3.468	إدارة مخاطر العقود
مرتفعة	0.637	3.537	الأداء المالي
مرتفعة	0.596	3.689	الأداء التشغيلي
مرتفعة	0.616	3.748	رضا العملاء
مرتفعة	0.607	3.459	الابتكار
مرتفعة	0.538	3.608	الأداء المؤسسي

بلغ المتوسط الكلي لإدارة مخاطر العقود 3.468 بمستوى مرتفع. جاء تحديد المخاطر أولاً (3.592)، بينما جاءت الاستجابة للمخاطر أخيراً (3.384) وبمستوى متوسط يقع قرب الحد الأعلى للفئة. تشير النتيجة إلى أن اكتشاف المخاطر أكثر نضجاً من تحويلها إلى خطط بديلة ومسؤوليات وإجراءات في الوقت المناسب.

بلغ المتوسط الكلي للأداء المؤسسي 3.608 بمستوى مرتفع. تصدر رضا العملاء (3.748) ثم الأداء التشغيلي (3.689)، وجاء الابتكار أخيراً (3.459).

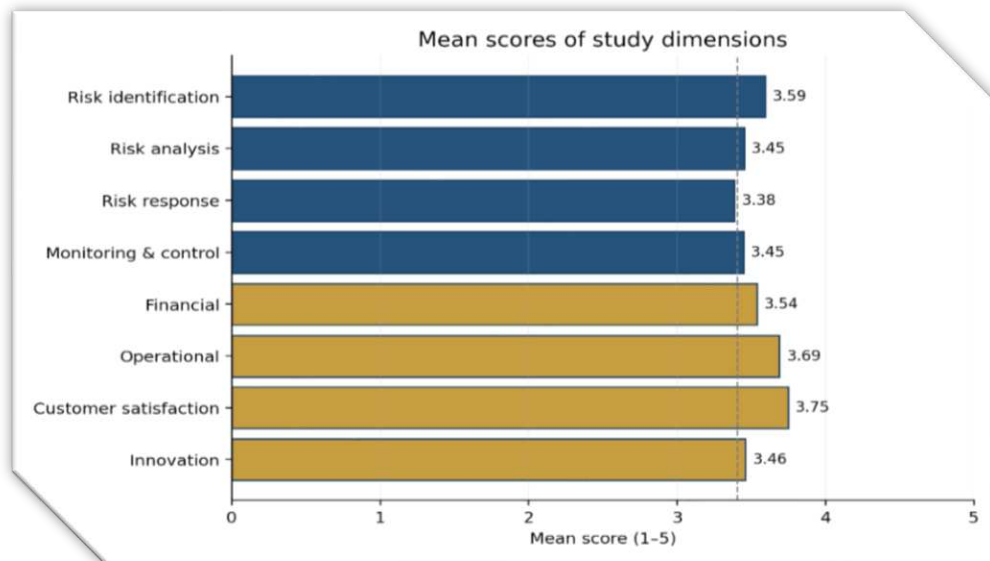
فحص اعتدال توزيعات المقاييس

جاءت جميع قيم الالتواء والتفرطح ضمن المجال $1 \pm$ ، وهو ما يدعم استخدام المتوسطات والاختبارات المعلمية مع حجم العينة الحالي.

جدول :مؤشرات اعتدال توزيع أبعاد ومتغيرات الدراسة

المقياس	المتوسط	الانحراف	الالتواء	التفرطح	الحكم
تحديد مخاطر العقود	3.592	0.604	0.139	-0.446	ضمن 1±
تحليل مخاطر العقود	3.450	0.611	-0.146	-0.256	ضمن 1±
الاستجابة لمخاطر العقود	3.384	0.614	-0.242	0.042	ضمن 1±
المتابعة والرقابة	3.445	0.648	-0.013	-0.611	ضمن 1±
الأداء المالي	3.537	0.637	-0.134	-0.144	ضمن 1±
الأداء التشغيلي	3.689	0.596	-0.086	-0.665	ضمن 1±
رضا العملاء	3.748	0.616	-0.285	-0.436	ضمن 1±
الابتكار	3.459	0.607	-0.417	0.424	ضمن 1±
إدارة مخاطر العقود	3.468	0.547	-0.050	-0.180	ضمن 1±
الأداء المؤسسي	3.608	0.538	-0.134	-0.388	ضمن 1±

المصدر :إعادة تحليل بيانات الدراسة



شكل2: متوسطات أبعاد الدراسة على مقياس من 1 إلى 5

النتائج الوصفية للعبارات

تحديد مخاطر العقود

الرمز	العبرة	المتوسط	الانحراف	ارتباط مصحح
CRM_ID1	تجري الشركة مراجعة منهجية للعقود قبل إبرامها لاكتشاف مصادر المخاطر المحتملة	3.653	0.821	0.555
CRM_ID5	تحدث الشركة قائمة مخاطر العقد عند تغير المتطلبات أو اللوائح أو ظروف التنفيذ	3.622	0.837	0.533
CRM_ID3	تشارك الإدارات المعنية، مثل القانونية والمالية والتشغيلية، في تحديد مخاطر العقود	3.596	0.840	0.562
CRM_ID2	تحدد الشركة المخاطر القانونية والمالية والتشغيلية المرتبطة بكل عقد	3.582	0.776	0.597
CRM_ID4	توثق الشركة المخاطر المحددة لكل عقد في سجل أو نظام واضح	3.507	0.824	0.593

جاءت العبارة CRM_ID1 في المرتبة الأولى داخل بُعد تحديد مخاطر العقود بمتوسط 3.653، بينما جاءت العبارة CRM_ID4 في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.507. وتوضح الفروق داخل البعد موضع الممارسة الأكثر حضوراً والجانب الذي يحتاج إلى أولوية تحسين، مع بقاء جميع التفسيرات مرتبطة بحدود المقياس الإدراكي.

تراوحت معاملات ارتباط العبارة بالمجموع المصحح داخل هذا البعد بين 0.533 و0.597. وتشير القيم الموجبة إلى أن البنود تتحرك في اتجاه واحد مع البناء الذي تقيسه، ولا يظهر بند منفصل عن مضمون البعد.

تحليل مخاطر العقود :

الرمز	العبارة	المتوسط	الانحراف	ارتباط مصحح
CRM_AN1	تَقَيِّم الشركة احتمال وقوع كل خطر تعاقدي تم تحديده	3.547	0.829	0.586
CRM_AN3	ترتب الشركة مخاطر العقود حسب مستوى الاحتمال وحجم الأثر	3.524	0.835	0.480
CRM_AN5	تراجع الشركة تحليل المخاطر عندما تظهر معلومات جديدة أثناء تنفيذ العقد	3.418	0.852	0.568
CRM_AN2	تقدّر الشركة الآثار المالية والتشغيلية والقانونية المحتملة لكل خطر تعاقدي	3.400	0.824	0.491
CRM_AN4	تستخدم الشركة معايير وبيانات موثقة عند تحليل مخاطر العقود	3.360	0.886	0.591

جاءت العبارة CRM_AN1 في المرتبة الأولى داخل بُعد تحليل مخاطر العقود بمتوسط 3.547، بينما جاءت العبارة CRM_AN4 في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.360. وتوضح الفروق داخل البعد موضع الممارسة الأكثر حضورًا والجانب الذي يحتاج إلى أولوية تحسين، مع بقاء جميع التفسيرات مرتبطة بحدود المقياس الإدراكي.

تراوحت معاملات ارتباط العبارة بالمجموع المصحح داخل هذا البعد بين 0.480 و 0.591. وتشير القيم الموجبة إلى أن البنود تتحرك في اتجاه واحد مع البناء الذي تقيسه، ولا يظهر بند منفصل عن مضمون البعد.

الاستجابة لمخاطر العقود :

الرمز	العبرة	المتوسط	الانحراف	ارتباط مصحح
CRM_RS1	تضع الشركة خطة استجابة مناسبة لكل خطر تعاقدي ذي أولوية	3.444	0.890	0.578
CRM_RS5	تنفذ الشركة إجراءات الاستجابة في الوقت المناسب عند ظهور مؤشرات الخطر	3.404	0.780	0.487
CRM_RS3	تتضمن العقود بنوداً واضحة لتوزيع المسؤوليات ومعالجة الإخلال بالالتزامات	3.396	0.834	0.529
CRM_RS2	تحدد الشركة مسؤولاً واضحاً عن تنفيذ كل إجراء من إجراءات الاستجابة للمخاطر	3.364	0.845	0.565
CRM_RS4	تعد الشركة خططاً بديلة لاستمرار الأعمال عند تعطل تنفيذ العقد	3.311	0.907	0.531

جاءت العبارة CRM_RS1 في المرتبة الأولى داخل بُعد الاستجابة لمخاطر العقود بمتوسط 3.444، بينما جاءت العبارة CRM_RS4 في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.311. وتوضح الفروق داخل البعد موضع الممارسة الأكثر حضوراً والجانب الذي يحتاج إلى أولوية تحسين، مع بقاء جميع التفسيرات مرتبطة بحدود المقياس الإدراكي.

تراوحت معاملات ارتباط العبارة بالمجموع المصحح داخل هذا البعد بين 0.487 و0.578. وتشير القيم الموجبة إلى أن البنود تتحرك في اتجاه واحد مع البناء الذي تقيسه، ولا يظهر بند منفصل عن مضمون البعد.

المتابعة والرقابة

الرمز	العبرة	المتوسط	الانحراف	ارتباط مصحح
CRM_MC1	تتابع الشركة مؤشرات مخاطر العقود بصورة دورية طوال مدة التنفيذ	3.520	0.902	0.616
CRM_MC3	تقيم الشركة بانتظام فاعلية الإجراءات المتخذة لمعالجة مخاطر العقود	3.493	0.835	0.555
CRM_MC5	تستخدم الشركة الدروس المستفادة من العقود السابقة لتحسين العقود المستقبلية	3.440	0.854	0.531
CRM_MC2	تراقب الشركة الالتزام بالمواعيد والمتطلبات والمسؤوليات المحددة في العقود	3.418	0.893	0.534
CRM_MC4	ترفع الانحرافات والمخاطر الجوهرية إلى المستوى الإداري المناسب في الوقت المناسب	3.356	0.900	0.619

جاءت العبارة CRM_MC1 في المرتبة الأولى داخل بُعد المتابعة والرقابة بمتوسط 3.520، بينما جاءت العبارة CRM_MC4 في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.356. وتوضح الفروق داخل البعد موضع الممارسة الأكثر حضورًا والجانب الذي يحتاج إلى أولوية تحسين، مع بقاء جميع التفسيرات مرتبطة بحدود المقياس الإدراكي.

تراوحت معاملات ارتباط العبارة بالمجموع المصحح داخل هذا البعد بين 0.531 و0.619. وتشير القيم الموجبة إلى أن البنود تتحرك في اتجاه واحد مع البناء الذي تقيسه، ولا يظهر بند منفصل عن مضمون البعد.

الأداء المالي :

الرمز	العبرة	المتوسط	الانحراف	ارتباط مصحح
IP_FIN3	تسيطر الشركة على تكاليفها التشغيلية مقارنة بالموازنات المعتمدة	3.653	0.858	0.596
IP_FIN1	تحقق الشركة أهدافها المالية المعتمدة بدرجة جيدة	3.640	0.916	0.595
IP_FIN2	تحافظ الشركة على نمو مناسب في الإيرادات أو العوائد	3.516	0.824	0.530
IP_FIN5	تحقق الشركة عائداً مناسباً من عقودها وخدماتها اللوجستية	3.507	0.856	0.560
IP_FIN4	تستخدم الشركة أصولها ومواردها المالية بكفاءة	3.369	0.841	0.591

جاءت العبارة IP_FIN3 في المرتبة الأولى داخل بُعد الأداء المالي بمتوسط 3.653، بينما جاءت العبارة IP_FIN4 في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.369. وتوضح الفروق داخل البعد موضع الممارسة الأكثر حضوراً والجانب الذي يحتاج إلى أولوية تحسين، مع بقاء جميع التفسيرات مرتبطة بحدود المقياس الإدراكي.

تراوحت معاملات ارتباط العبارة بالمجموع المصحح داخل هذا البعد بين 0.530 و0.596. وتشير القيم الموجبة إلى أن البنود تتحرك في اتجاه واحد مع البناء الذي تقيسه، ولا يظهر بند منفصل عن مضمون البعد.

الأداء التشغيلي :

الرمز	العبرة	المتوسط	الانحراف	ارتباط مصحح
IP_OPS1	تنفذ الشركة خدماتها اللوجستية ضمن الجداول الزمنية المتفق عليها	3.742	0.843	0.553
IP_OPS3	تحد الشركة من الأخطاء وإعادة العمل في العمليات اللوجستية	3.698	0.859	0.543
IP_OPS5	تتكيف العمليات التشغيلية في الشركة بسرعة مع تغير متطلبات العملاء والسوق	3.698	0.806	0.546
IP_OPS2	تحافظ الشركة على مستوى ثابت من جودة الخدمات التشغيلية	3.680	0.799	0.548
IP_OPS4	تضمن الشركة استمرارية عملياتها عند حدوث اضطرابات أو تغييرات مفاجئة	3.627	0.787	0.571

جاءت العبرة IP_OPS1 في المرتبة الأولى داخل بُعد الأداء التشغيلي بمتوسط 3.742، بينما جاءت العبرة IP_OPS4 في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.627. وتوضح الفروق داخل البعد موضع الممارسة الأكثر حضوراً والجانب الذي يحتاج إلى أولوية تحسين، مع بقاء جميع التفسيرات مرتبطة بحدود المقياس الإدراكي.

تراوحت معاملات ارتباط العبرة بالمجموع المصحح داخل هذا البعد بين 0.543 و0.571. وتشير القيم الموجبة إلى أن البنود تتحرك في اتجاه واحد مع البناء الذي تقيسه، ولا يظهر بند منفصل عن مضمون البعد.

رضا العملاء :

الرمز	العبارة	المتوسط	الانحراف	ارتباط مصحح
IP_CUS3	تحافظ الشركة على علاقات مستمرة مع عملائها الرئيسيين	3.800	0.840	0.565
IP_CUS5	تشير مؤشرات رضا العملاء المتاحة إلى مستوى إيجابي عن خدمات الشركة	3.787	0.871	0.560
IP_CUS1	تلبى الشركة متطلبات العملاء المتفق عليها في العقود	3.764	0.809	0.534
IP_CUS2	تعالج الشركة شكاوى العملاء وملاحظاتهم بسرعة وفاعلية	3.698	0.865	0.559
IP_CUS4	تحظى الشركة بثقة عملائها في قدرتها على الوفاء بالتزاماتها	3.689	0.819	0.576

جاءت العبارة IP_CUS3 في المرتبة الأولى داخل بُعد رضا العملاء بمتوسط 3.800، بينما جاءت العبارة IP_CUS4 في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.689. وتوضح الفروق داخل البعد موضع الممارسة الأكثر حضوراً والجانب الذي يحتاج إلى أولوية تحسين، مع بقاء جميع التفسيرات مرتبطة بحدود المقياس الإدراكي.

تراوحت معاملات ارتباط العبارة بالمجموع المصحح داخل هذا البعد بين 0.534 و0.576. وتشير القيم الموجبة إلى أن البنود تتحرك في اتجاه واحد مع البناء الذي تقيسه، ولا يظهر بند منفصل عن مضمون البعد.

الابتكار

الرمز	العبرة	المتوسط	الانحراف	ارتباط مصحح
IP_INN3	تراجع الشركة إجراءات العمل والعقود بهدف ابتكار أساليب أكثر كفاءة	3.569	0.843	0.530
IP_INN1	تطور الشركة خدمات لوجستية جديدة أو محسنة بصورة منتظمة	3.511	0.851	0.454
IP_INN5	تستجيب الشركة بمرونة للتغيرات التنظيمية والتقنية والسوقية	3.458	0.881	0.582
IP_INN2	تستخدم الشركة تقنيات رقمية حديثة لتحسين تقديم خدماتها	3.387	0.806	0.562
IP_INN4	تشجع الشركة العاملين على تقديم أفكار ومبادرات تطويرية	3.369	0.825	0.576

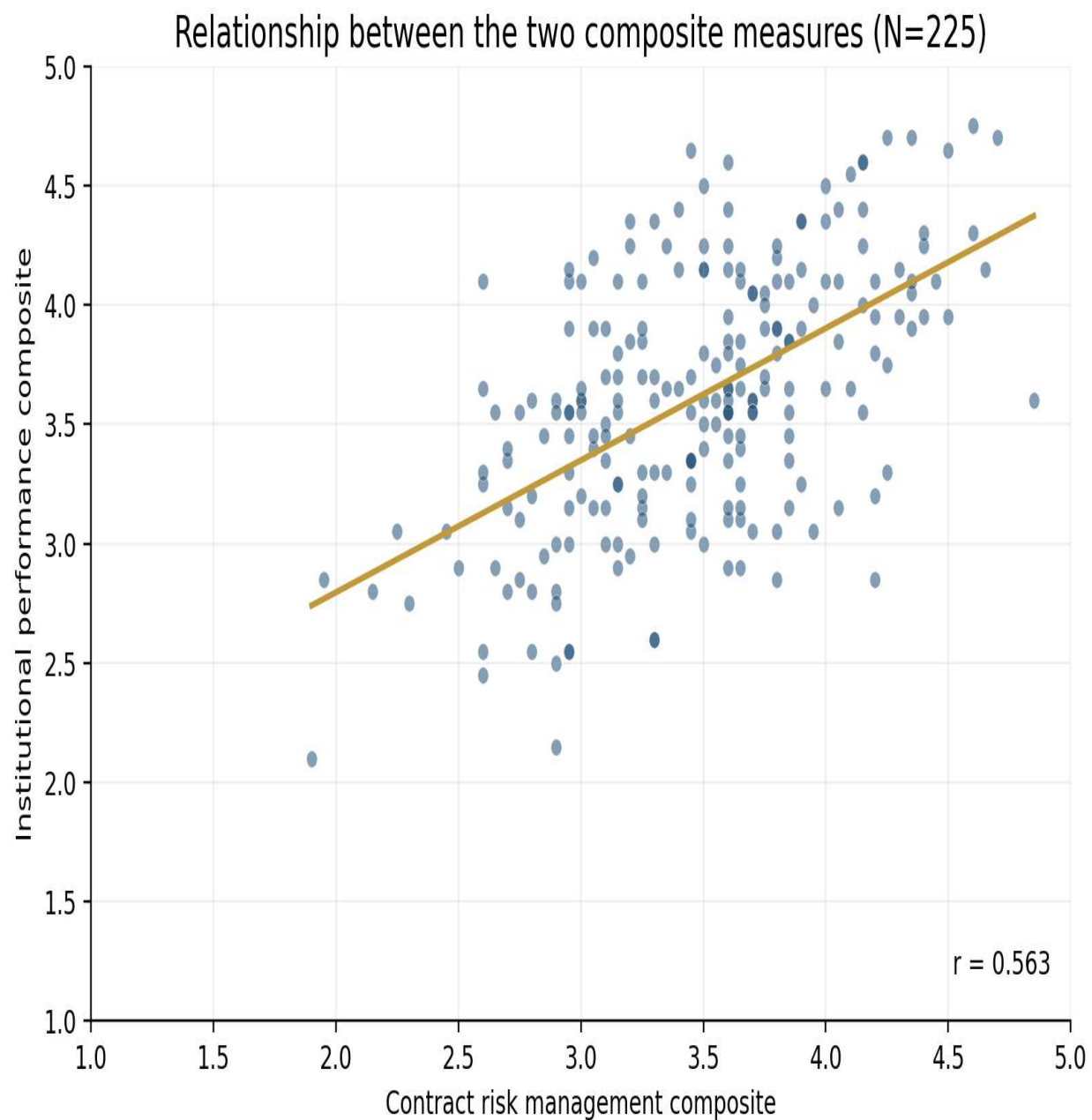
جاءت العبارة IP_INN3 في المرتبة الأولى داخل بُعد الابتكار بمتوسط 3.569، بينما جاءت العبارة IP_INN4 في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.369. وتوضح الفروق داخل البعد موضع الممارسة الأكثر حضورًا والجانب الذي يحتاج إلى أولوية تحسين، مع بقاء جميع التفسيرات مرتبطة بحدود المقياس الإدراكي.

تراوحت معاملات ارتباط العبارة بالمجموع المصحح داخل هذا البعد بين 0.454 و0.582. وتشير القيم الموجبة إلى أن البنود تتحرك في اتجاه واحد مع البناء الذي تقيسه، ولا يظهر بند منفصل عن مضمون البعد.

اختبار العلاقة بين المتغيرات :

المتغير/البعد	معامل بيرسون مع الأداء المؤسسي	P	الحكم
تحديد مخاطر العقود	0.547	<0.001	دالة موجبة
تحليل مخاطر العقود	0.496	<0.001	دالة موجبة
الاستجابة لمخاطر العقود	0.462	<0.001	دالة موجبة
المتابعة والرقابة	0.483	<0.001	دالة موجبة
إدارة مخاطر العقود	0.563	<0.001	دالة موجبة

بلغ الارتباط بين إدارة مخاطر العقود والأداء المؤسسي $r=0.563$ ، وهو ارتباط موجب متوسط القوة ودال إحصائياً ($p<0.001$). وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية المتعلقة بانعدام العلاقة. ولا تعني هذه النتيجة وحدها إثبات السببية؛ فقد تتأثر المتغيرات بعوامل مشتركة مثل حجم الشركة ونضج الحوكمة والتقنية.



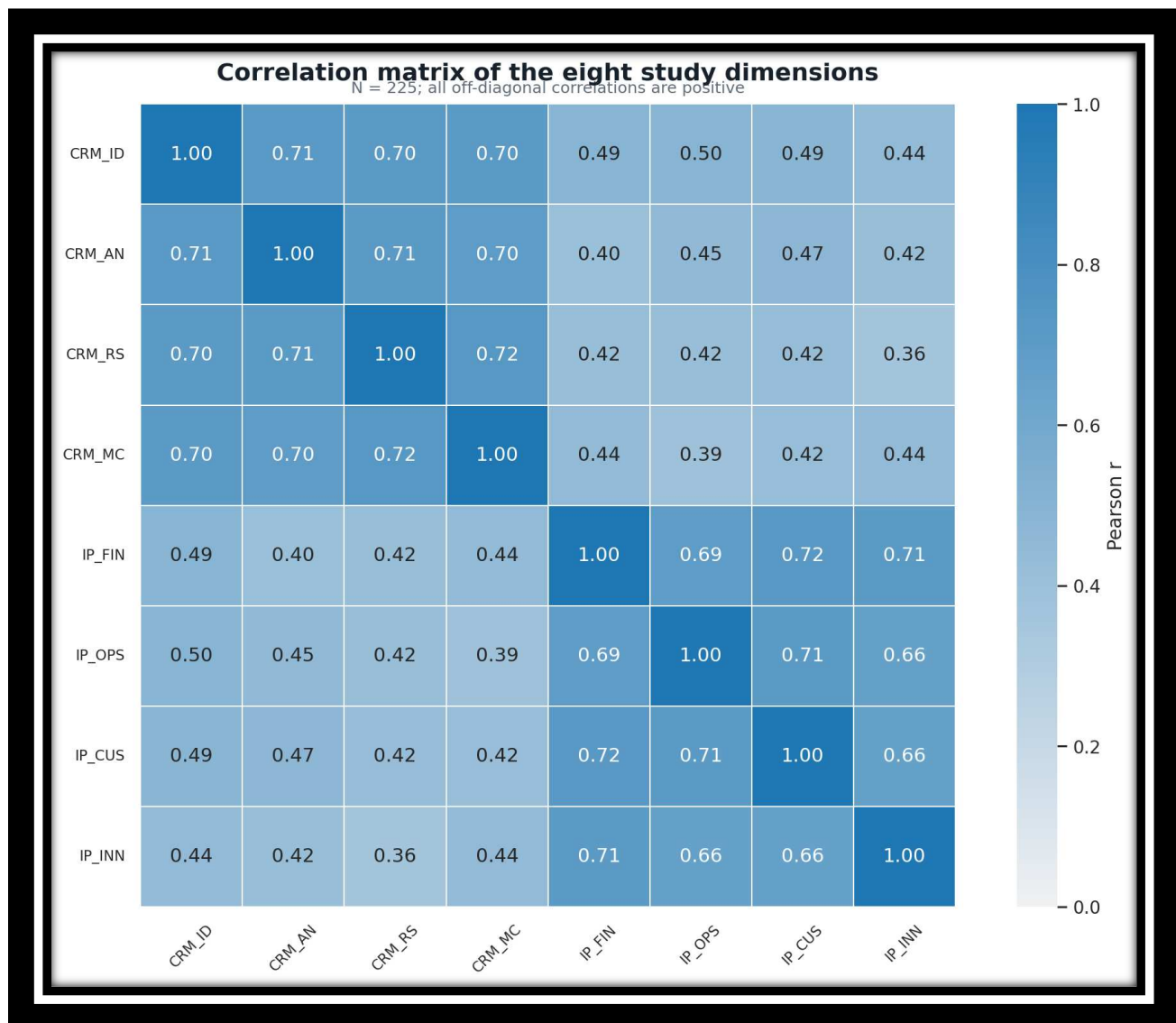
شكل 3 العلاقة بين المتوسطين المركبين — كل نقطة تمثل استجابة واحدة؛ المصدر: تحليل بيانات الدراسة

مصفوفة الارتباط بين الأبعاد الثمانية :

أظهرت المصفوفة ارتباطات موجبة بين جميع الأبعاد. تراوحت الارتباطات داخل مراحل إدارة مخاطر العقود بين 0.695 و0.724، وداخل أبعاد الأداء بين 0.659 و0.719، بينما تراوحت الارتباطات العابرة بين مجموعتي الأبعاد بين 0.360 و0.495. تدعم هذه البنية تفسير تداخل مراحل المخاطر في نموذج الانحدار، مع بقاء القيم دون مستويات تعدد خطي حاد.

جدول 10 : مصفوفة ارتباط بيرسون بين أبعاد الدراسة

البعد	CRM_ID	CRM_AN	CRM_RS	CRM_MC	IP_FIN	IP_OPS	IP_CUS	IP_INN
CRM_ID	1.000	0.712	0.699	0.700	0.492	0.495	0.485	0.444
CRM_AN	0.712	1.000	0.706	0.695	0.404	0.446	0.470	0.419
CRM_RS	0.699	0.706	1.000	0.724	0.418	0.419	0.422	0.360
CRM_MC	0.700	0.695	0.724	1.000	0.443	0.390	0.417	0.443
IP_FIN	0.492	0.404	0.418	0.443	1.000	0.692	0.719	0.706
IP_OPS	0.495	0.446	0.419	0.390	0.692	1.000	0.707	0.659
IP_CUS	0.485	0.470	0.422	0.417	0.719	0.707	1.000	0.659
IP_INN	0.444	0.419	0.360	0.443	0.706	0.659	0.659	1.000



شكل 4 خريطة حرارية لمصفوفة الارتباط بين الأبعاد الثمانية — المصدر: تحليل بيانات الدراسة :

اختبار الأثر باستخدام الانحدار المتعدد

كان نموذج الانحدار المتعدد دالاً إحصائياً: $F(4,220)=27.137$, $p<0.001$ ، وبلغ $R^2=0.330$ و $R^2=0.318$. وبذلك تفسر الأبعاد الأربعة 33.0% من تباين الأداء المؤسسي ضمن العينة.

المتغير	B	Beta	الخطأ المعياري	T	P
الثابت	1.641	—	0.192	8.530	<0.001
تحديد مخاطر العقود	0.291	0.327	0.079	3.675	<0.001
تحليل مخاطر العقود	0.133	0.152	0.078	1.700	0.091
الاستجابة لمخاطر العقود	0.034	0.039	0.080	0.432	0.666
المتابعة والرقابة	0.100	0.121	0.075	1.343	0.181

بعد إدخال الأبعاد الأربعة معاً، كان تحديد المخاطر المتنبئ المستقل الدال ($B=0.291$ ، $p<0.001$)، في حين لم تصل معاملات التحليل والاستجابة والمتابعة إلى الدلالة منفردة. لا يعني ذلك أن هذه المراحل غير مهمة؛ فارتباطها المرتفع ببعضها (مع VIF بين 2.60 و 2.70) يجعل المعامل المنفرد يعبر عن الإسهام الإضافي بعد تثبيت بقية المراحل. وبلغ $Durbin-Watson=1.721$ ، بما لا يشير إلى مشكلة حادة في استقلال البواقي.

ملخص النموذج وتحليل التباين :

جدول :ملخص نموذج الانحدار وتحليل التباين

المصدر	SS	Df	MS	F	p	R ²	المعدل R ²
النموذج	21.418	4	5.354	27.137	<0.001	0.330	0.318
البواقي	43.408	220	0.197	—	—	—	—
الكلية	64.826	224	—	—	—	—	—

المصدر :إعادة تحليل بيانات الدراسة

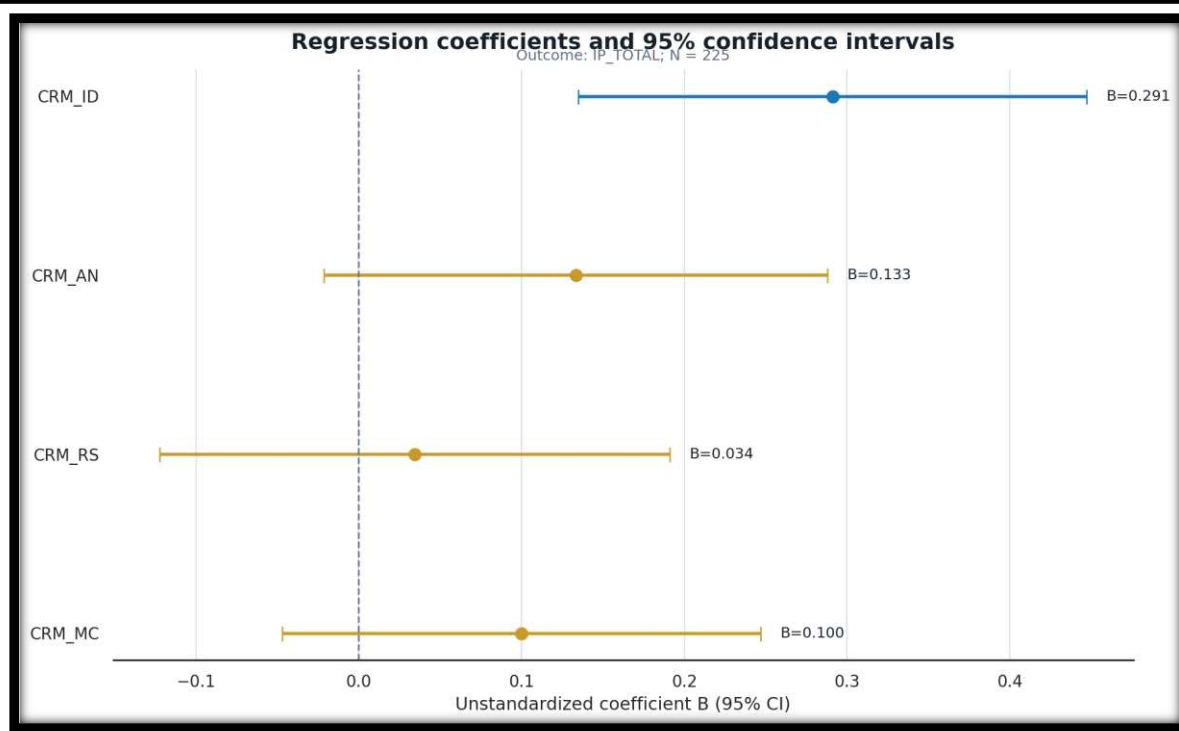
يؤكد تحليل التباين أن النموذج ككل دال إحصائيًا، وأن نسبة التباين المفسر ليست ناتجة عن معامل منفرد فقط، بل عن الإسهام المشترك للأبعاد الأربعة.

معاملات الانحدار وفواصل الثقة والتعدد الخطي

جدول :معاملات الانحدار الموسعة وفواصل الثقة ومؤشرات التعدد الخطي

المتغير	B	Beta	SE	t	p	95% CI	VIF	Tolerance
الثابت	1.641	—	0.192	8.530	<0.001	[1.262, 2.020]	—	—
تحديد مخاطر العقود	0.291	0.327	0.079	3.675	<0.001	[0.135, 0.447]	2.603	0.384
تحليل مخاطر العقود	0.133	0.152	0.078	1.700	0.091	[-0.021, 0.288]	2.610	0.383
الاستجابة لمخاطر العقود	0.034	0.039	0.080	0.432	0.666	[-0.122, 0.191]	2.703	0.370
المتابعة والرقابة	0.100	0.121	0.075	1.343	0.181	[-0.047, 0.247]	2.652	0.377

المصدر :إعادة تحليل بيانات الدراسة



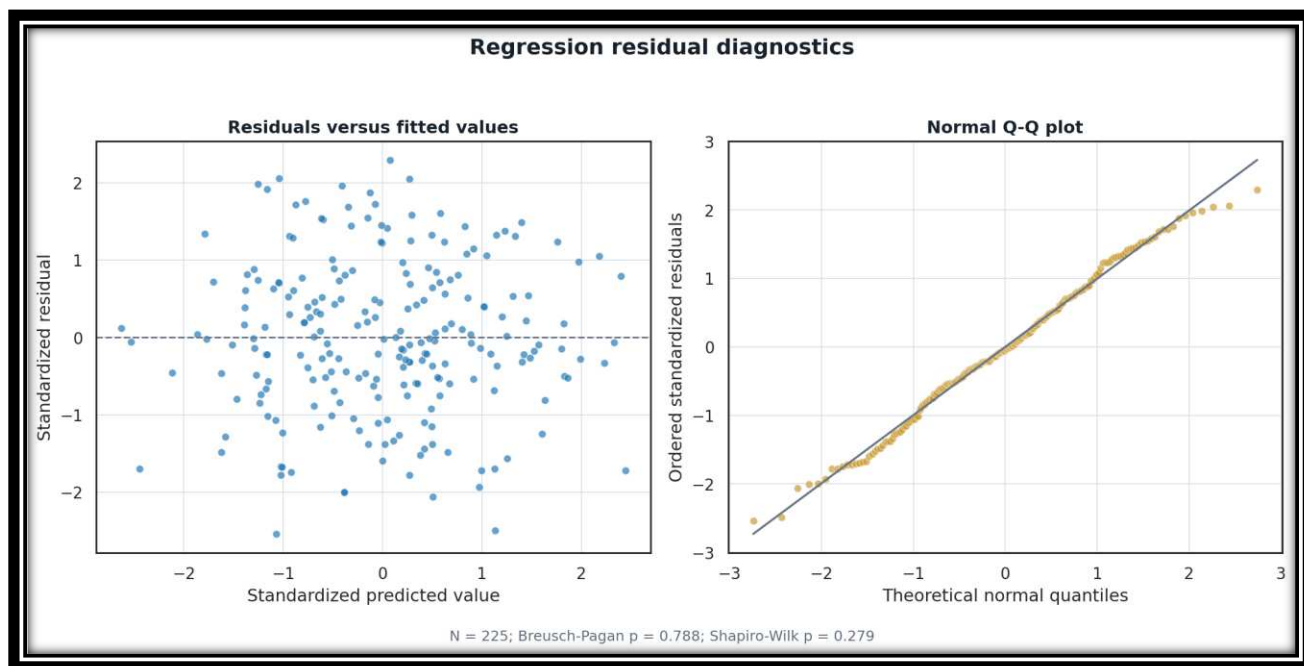
شكل 5 معاملات الانحدار غير المعيارية وفواصل الثقة 95% — المصدر: تحليل بيانات الدراسة :

تشخيص بواقى الانحدار والقيم المؤثرة :

جدول :مؤشرات تشخيص افتراضات نموذج الانحدار

المؤشر	القيمة	القاعدة الاسترشادية	الحكم
Durbin–Watson	1.721	قريب من 2	استقلال مقبول
VIF	2.603–2.703	أقل من 5	لا تعدد خطي حاد
Tolerance	0.370–0.384	أكبر من 0.20	مقبول
Breusch–Pagan	LM=1.716; p=0.788	p>0.05	لا دليل على عدم تجانس التباين
Shapiro–Wilk للبيواقى	W=0.992; p=0.279	p>0.05	لا دليل على انحراف جوهري
التواء/تفرطح البواقى	-0.062 / -0.392	ضمن 1±	مقبول
أقصى باقى مستطالب	2.556	أقل من 3	لا حالة متطرفة حادة
Cook مسافة	الأقصى=0.042؛ حالات<0.018 : 9	الأقصى أقل من 1	لا حالة منفردة مهيمنة

المصدر :إعادة تحليل بيانات الدراسة من ورقة



شكل6 تشخيص بواقي نموذج الانحدار — المصدر :تحليل بيانات الدراسة :

الخط المرجعي بدرجة مقبولة Q-Q توزعت البواقي حول الصفر دون نمط قمعي واضح، واتبعت نقاط
إلا أن القيمة القصوى بلغت 0.042 وظلت بعيدة، Cook، لمسافة 4/N ظهرت تسع حالات فوق قاعدة
عن 1؛ لذلك لا تشير النتائج إلى سيطرة حالة منفردة على النموذج، مع بقاء فحص الحساسية خطوة مفيدة
عند تكرار الدراسة .

اختبار الفروق :

القرار	p	القيمة	الاختبار	متغير التجميع	المتغير التابع
غير دال	0.080	1.781	t	JOB_LEVEL	إدارة مخاطر العقود
غير دال	0.461	-0.739	t	ORG_SIZE	إدارة مخاطر العقود

القرار	p	القيمة	الاختبار	متغير التجميع	المتغير التابع
غير دال	0.917	0.237	F	EDU	إدارة مخاطر العقود
غير دال	0.109	1.916	F	EXP	إدارة مخاطر العقود
غير دال	0.062	1.901	t	JOB_LEVEL	الأداء المؤسسي
دال	0.003	-3.009	t	ORG_SIZE	الأداء المؤسسي
غير دال	0.799	0.413	F	EDU	الأداء المؤسسي
غير دال	0.072	2.185	F	EXP	الأداء المؤسسي

لم تظهر فروق دالة في إدارة مخاطر العقود أو الأداء المؤسسي تعزى للمؤهل العلمي أو سنوات الخبرة أو المستوى الوظيفي، لذلك لا ترفض الفرضية الصفرية الثانية في حدود هذه المتغيرات. ظهر فرق في الأداء المؤسسي حسب حجم الشركة لصالح الشركات الكبيرة (متوسط 3.702 مقابل 3.488، $p=0.003$ ، $d\approx 0.40$)، إلا أن حجم الشركة ليس من المتغيرات الثلاثة المحددة في الفرضية الأصلية ويعرض بوصفه نتيجة إضافية تستحق الدراسة.

أحجام الأثر للفروق

أضيفت أحجام الأثر لتجنب اختزال تفسير الفروق في القيمة الاحتمالية وحدها. كانت معظم الأحجام ضئيلة أو صغيرة، بينما بلغ فرق حجم الشركة في الأداء المؤسسي حجمًا صغيرًا يميل إلى المتوسط ($d=0.404$).

جدول: أحجام الأثر المصاحبة لاختبارات الفروق

المتغير التابع	متغير التجميع	الاختبار	القيمة	p	حجم الأثر	التفسير
إدارة مخاطر العقود	المستوى الوظيفي	Welch t	1.781	0.080	$d=0.320$	صغير
إدارة مخاطر العقود	حجم الشركة	Welch t	-0.739	0.461	$d=-0.099$	ضئيل
إدارة مخاطر العقود	المؤهل العلمي	ANOVA F	0.237	0.917	$\eta^2=0.004$	ضئيل
إدارة مخاطر العقود	سنوات الخبرة	ANOVA F	1.916	0.109	$\eta^2=0.034$	صغير
الأداء المؤسسي	المستوى الوظيفي	Welch t	1.901	0.062	$d=0.321$	صغير
الأداء المؤسسي	حجم الشركة	Welch t	-3.009	0.003	$d=-0.404$	صغير
الأداء المؤسسي	المؤهل العلمي	ANOVA F	0.413	0.799	$\eta^2=0.007$	ضئيل
الأداء المؤسسي	سنوات الخبرة	ANOVA F	2.185	0.072	$\eta^2=0.038$	صغير

المصدر: إعادة تحليل بيانات الدراسة

ملخص قرار الفرضيات

القرار	الدليل	الفرضية الصفرية
الرفض	$r=0.563$; $R^2=0.330$; $p<0.001$	لا توجد علاقة/أثر لإدارة مخاطر العقود على الأداء المؤسسي
الرفض	$B=0.291$; $p<0.001$	لا أثر مستقل لتحديد المخاطر
عدم الرفض	$B=0.133$; $p=0.091$	لا أثر مستقل لتحليل المخاطر
عدم الرفض	$B=0.034$; $p=0.666$	لا أثر مستقل للاستجابة للمخاطر
عدم الرفض	$B=0.100$; $p=0.181$	لا أثر مستقل للمتابعة والرقابة
عدم الرفض	جميع $p>0.05$	لا فروق تعزى للمؤهل أو الخبرة أو المستوى الوظيفي

مناقشة النتائج

تشير النتيجة الكلية إلى أن وجود عملية أكثر انتظامًا لإدارة مخاطر العقود يرتبط بمستوى أفضل من الأداء المؤسسي. تتوافق هذه النتيجة مع منطق ISO 31000 الذي يربط الإدارة المنظمة للمخاطر بتحسين القرار وحماية القيمة، ومع أدبيات سلسلة الإمداد التي ترى أن الرؤية المبكرة والمرونة وخطط الاستجابة تحد من أثر التعطل (Norrman & Jansson, 2004; Tang, 2006; Emrouznejad et al., 2023). كما تنسجم اتجاهًا مع دراسة القحطاني (2024) التي وجدت أثرًا لممارسات إدارة المخاطر في نجاح التطوير التنظيمي. وتدعمها كذلك الأدلة الحديثة التي ربطت إدارة المخاطر والمرونة والقدرات الديناميكية بالأداء التشغيلي والمؤسسي في سلاسل الإمداد والخدمات اللوجستية (Dovbischuk, 2022; ur Rehman et al., 2022; Hermoso-Orzáez & Garzón-Moreno, 2022; Salam & Bajaba, 2023; Han & Um, 2024).

تقدم الأبعاد الوصفية صورة أكثر تفصيلًا: تحديد المخاطر هو الأعلى بين مراحل الإدارة وهو المتنبئ المستقل الدال. قد يعكس ذلك أن المراجعة المبكرة للعقود ومشاركة الإدارات وتحديث قائمة المخاطر تمنع تكلفة المشكلة قبل وقوعها. في المقابل، جاءت الاستجابة في أدنى الترتيب، ولا سيما خطط الاستمرارية؛ ما يشير إلى فجوة بين اكتشاف الخطر وتحويل المعرفة إلى بدائل ممولة ومسؤوليات وتوقيات. على جانب الأداء، جاء رضا العملاء في المرتبة الأولى، ثم الأداء التشغيلي، بينما جاء الابتكار أخيرًا. تتفق هذه البنية مع طبيعة الخدمات اللوجستية التي يقاس نجاحها سريعًا بالالتزام والجودة والثقة. إلا أن انخفاض الابتكار نسبيًا يلفت إلى أن الرقمنة وتطوير الخدمات وتشجيع المبادرات تحتاج اهتمامًا موازيًا للضبط التشغيلي.

توضح نتيجة الانحدار فرقًا مهمًا بين الارتباط والإسهام الفريد. جميع مراحل المخاطر ترتبط بالأداء، لكن ترابطها الداخلي يجعل تحديد المخاطر يحتفظ بأكثر إسهام مستقل. ولذلك لا ينبغي تفسير عدم دلالة بقية المعاملات على أنه مبرر لإلغائها؛ بل على أنها أجزاء متداخلة من منظومة واحدة، ويحتاج فصل أثرها إلى تصميم طولي أو بيانات شركات متعددة ومؤشرات موضوعية.

نتائج الدراسة

- بلغ مستوى إدارة مخاطر العقود متوسطًا كليًا مقداره 3.468، وهو مستوى مرتفع.
- جاء تحديد المخاطر أولاً، وجاءت الاستجابة للمخاطر أخيرًا وبمستوى متوسط.
- بلغ مستوى الأداء المؤسسي 3.608، وهو مستوى مرتفع.
- تصدر رضا العملاء أبعاد الأداء، بينما جاء الابتكار في المرتبة الأخيرة.
- وجد ارتباط موجب دال بين إدارة مخاطر العقود والأداء المؤسسي ($r=0.563$).
- فسرت الأبعاد الأربعة 33.0% من تباين الأداء المؤسسي.
- كان تحديد المخاطر المتنبئ المستقل الدال بعد ضبط بقية المراحل.
- لم تظهر فروق دالة تعزى للمؤهل أو الخبرة أو المستوى الوظيفي.
- ظهر أداء مؤسسي أعلى في الشركات الكبيرة مقارنة بالمتوسطة بوصفه نتيجة إضافية.
- حققت الأداة اتساقًا داخليًا مرتفعًا، بينما عومل عدم توافر مستندات مستقلة للتحكيم والعينة الاستطلاعية ضمن حدود الدراسة ولم يُدَّع تنفيذ إجراءات غير موثقة.
- دعم التحليل العاملي الاستكشافي بنية عاملين كليين يمثلان إدارة مخاطر العقود والأداء المؤسسي، مع $KMO=0.939$ وتحميلات أساسية تجاوزت 0.50.

التوصيات

- إنشاء سجل موحد لمخاطر العقود يرتبط بكل عقد ويحدث عند التغيير والتجديد والإغلاق.
- اعتماد بوابة مراجعة متعددة التخصصات قبل التوقيع تضم القانونية والتنشغيل والمالية والمشتريات والمخاطر.
- ربط كل خطر ذي أولوية بمالك إجراء وموعد وميزانية ومؤشر إنذار مبكر.
- تطوير بنود واضحة لتوزيع المسؤوليات ومستويات الخدمة والتغيير والتصعيد والقوة القاهرة وحماية البيانات.
- ربط العقود الحرجة بخطط استمرارية الأعمال وموردين ومسارات بديلة واختبارات دورية للجاهزية.
- استخدام بيانات أداء الموردين والمطالبات والانحرافات في تحليل احتمال الخطر وأثره بدل الاعتماد على التقدير الشخصي فقط.
- إنشاء لوحة متابعة للعقود الحرجة تشمل الزمن والتكلفة والجودة والمطالبات ومؤشرات رضا العملاء.
- توجيه برامج تدريبية إلى مهارات التحليل والتفاوض والتصعيد وإدارة المطالبات والأمن السيبراني التعاقدي.
- تعزيز الابتكار عبر أتمتة المتابعة وتحليل العقود والتنبيهات، مع ضوابط اختبار ومراجعة واضحة.
- إعادة تطبيق الدراسة دوريًا بمؤشرات موضوعية على مستوى الشركة، ومقارنة النتائج حسب الحجم والمنطقة ونوع النشاط.

المراجع

المراجع العربية

1. العمودي، علي عمر. (2024). تأثير ضغط الجدول الزمني على أداء المشروع: بالتطبيق على المشاريع الإنشائية في منطقة الرياض. مشروع ماجستير، جامعة ميدأوشن.
2. العبيدان، عامر عبدالرحيم. (2024). أثر ممارسة استراتيجيات رأس المال الفكري في تحقيق تميز الأداء المؤسسي: الدور الوسيط للإبداع التنظيمي. مشروع ماجستير، جامعة ميدأوشن.
3. القحطاني، سلطان محمد ناصر. (2024). أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية على نجاح التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك. مشروع ماجستير، جامعة ميدأوشن.
4. رؤية السعودية 2030. (2024). برنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية. <https://www.vision2030.gov.sa/en/explore/programs/national-industrial-development-and-logistics-program>
5. رؤية السعودية 2030. (2025). التقرير السنوي لرؤية السعودية 2030 لعام 2024. <https://www.vision2030.gov.sa/media/25042025ev1/En-Annual%20Report-Vision2030-2024.pdf>
6. البنك الدولي. (2023). مؤشر الأداء اللوجستي: المملكة العربية السعودية. <https://lpi.worldbank.org/index.php/international/scorecard/radar/C/SAU/2023>

المراجع الأجنبية

- Dovbischuk, I. (2022). Innovation-oriented dynamic capabilities of logistics service providers, dynamic resilience and firm performance during the COVID-19 pandemic. The International Journal of Logistics Management, 33(2), 499–519. <https://doi.org/10.1108/IJLM-01-2021-0059>

- Han, N., & Um, J. (2024). Risk management strategy for supply chain sustainability and resilience capability. *Risk Management*, 26, Article 6. <https://doi.org/10.1057/s41283-023-00138-w>
- Hermoso-Orzáez, M. J., & Garzón-Moreno, J. (2022). Risk management methodology in the supply chain: A case study applied. *Annals of Operations Research*, 313(2), 1051–1075. <https://doi.org/10.1007/s10479-021-04220-y>
- Salam, M. A., & Bajaba, S. (2023). The role of supply chain resilience and absorptive capacity in the relationship between marketing–supply chain management alignment and firm performance: A moderated-mediation analysis. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38(7), 1545–1561. <https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2022-0105>
- ur Rehman, A., Jajja, M. S. S., & Farooq, S. (2022). Manufacturing planning and control driven supply chain risk management: A dynamic capability perspective. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 167, 102933. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2022.102933>
- Zhang, X., He, X., Du, X., Zhang, A., & Dong, Y. (2023). Supply chain practices, dynamic capabilities, and performance: The moderating role of big data analytics. *Journal of Organizational and End User Computing*, 35(3), 1–26. <https://doi.org/10.4018/JOEUC.325214>
- Bhatti, S. H., & Bhatti, A. A. (2019). Impact of supply chain risk management on organizational performance: Moderating role of supply chain integration. 23rd Cambridge International Manufacturing Symposium.
- Emrouznejad, A., Abbasi, S., & Sıcakyüz, Ç. (2023). Supply chain risk management: A content analysis-based review of existing and emerging topics.
- Supply Chain Analytics, 3, 100031. <https://doi.org/10.1016/j.sca.2023.100031>
- Ho, W., Zheng, T., Yildiz, H., & Talluri, S. (2015). Supply chain risk management: A literature review. *International Journal of Production Research*, 53(16), 5031–5069. <https://doi.org/10.1080/00207543.2015.1030467>

- International Organization for Standardization. (2018). ISO 31000:2018 Risk management—Guidelines. <https://www.iso.org/standard/65694.html>
- Jüttner, U. (2005). Supply chain risk management: Understanding the business requirements from a practitioner perspective. *The International Journal of Logistics Management*, 16(1), 120–141. <https://doi.org/10.1108/09574090510617385>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard—Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79. <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
- Manuj, I., & Mentzer, J. T. (2008). Global supply chain risk management strategies. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(3), 192–223. <https://doi.org/10.1108/09600030810866986>
- Norrman, A., & Jansson, U. (2004). Ericsson's proactive supply chain risk management approach after a serious sub-supplier accident. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34(5), 434–456. <https://doi.org/10.1108/09600030410545463>
- Tang, C. S. (2006). Perspectives in supply chain risk management. *International Journal of Production Economics*, 103(2), 451–488. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2005.12.006>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- World Bank. (2023). Connecting to Compete 2023: Trade logistics in an uncertain global economy. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099042123145531599/pdf/P17146804a6a570ac0a4f80895e320dda1e.pdf>

الملاحق

الملحق 1: (الاستبانة)

عنوان الدراسة: أثر إدارة مخاطر العقود على الأداء المؤسسي في شركات الخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية.

عزيزي/عزيزتي المشاركون/ة، تهدف هذه الاستبانة إلى جمع بيانات لأغراض البحث العلمي فقط. المشاركة طوعية، ولا يطلب اسم المشارك أو اسم الشركة، وستحلل الإجابات بصورة مجمعة. تستغرق الإجابة دقائق محدودة، ويمكن للمشارك عدم الاستمرار قبل الإرسال.

أولاً: الموافقة على المشاركة

خيارات الإجابة	السؤال
أوافق على المشاركة طوعاً — لا أوافق على المشاركة	الموافقة على المشاركة

ثانياً: أسئلة الأهلية

خيارات الإجابة	السؤال	م
نعم — لا	هل تعمل حالياً داخل المملكة العربية السعودية؟	1
نعم — لا	هل تعمل في شركة متوسطة أو كبيرة ضمن الخدمات اللوجستية أو سلاسل الإمداد أو الموانئ التجارية؟	2
نعم — لا	هل تشغل منصباً إدارياً أو إشرافياً؟	3
نعم — لا	هل تتضمن طبيعة عملك مشاركة أو اطلاعاً مباشراً على العقود أو المشتريات أو المخاطر أو العمليات أو تقييم الأداء؟	4

ثالثًا :البيانات العامة والوظيفية

السؤال	خيارات الإجابة
الجنس (اختياري)	ذكر — أنثى — أفضل عدم الإجابة
العمر (اختياري)	أقل من 30 سنة — 30 إلى أقل من 40 — 40 إلى أقل من 50 — 50 سنة فأكثر — أفضل عدم الإجابة
المؤهل العلمي	دبلوم أو أقل — بكالوريوس — دبلوم عالٍ — ماجستير — دكتوراه
إجمالي سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات — 5 إلى 10 سنوات — 11 إلى 15 سنة — 16 إلى 20 سنة — 21 سنة فأكثر
المستوى الوظيفي	إدارة عليا — إدارة وسطى
مجال العمل الرئيس	الشؤون القانونية والعقود — المشتريات — المخاطر أو الالتزام — سلاسل الإمداد — العمليات التشغيلية
حجم الشركة	متوسطة — كبيرة
منطقة العمل الرئيسة	الوسطى — الغربية — الشرقية — الشمالية — الجنوبية

رابعًا : عبارات الدراسة

حدد درجة موافقتك على كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي الآتي:

5	4	3	2	1
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة

تحديد مخاطر العقود

الرمز	نص السؤال كما ورد في الاستبانة	درجة الموافقة
CRM_ID1	تجري الشركة مراجعة منهجية للعقود قبل إبرامها لاكتشاف مصادر المخاطر المحتملة.	1 2 3 4 5
CRM_ID2	تحدد الشركة المخاطر القانونية والمالية والتشغيلية المرتبطة بكل عقد.	1 2 3 4 5
CRM_ID3	تشارك الإدارات المعنية، مثل القانونية والمالية والتشغيلية، في تحديد مخاطر العقود.	1 2 3 4 5
CRM_ID4	توثق الشركة المخاطر المحددة لكل عقد في سجل أو نظام واضح.	1 2 3 4 5
CRM_ID5	تحديث الشركة قائمة مخاطر العقد عند تغير المتطلبات أو اللوائح أو ظروف التنفيذ.	1 2 3 4 5

ملاحظات المشارك (إن وجدت):

.....

تحليل مخاطر العقود

الرمز	نص السؤال كما ورد في الاستبانة	درجة الموافقة
CRM_AN1	تقيم الشركة احتمال وقوع كل خطر تعاقدي تم تحديده.	1 2 3 4 5
CRM_AN2	تقدر الشركة الآثار المالية والتشغيلية والقانونية المحتملة لكل خطر تعاقدي.	1 2 3 4 5
CRM_AN3	ترتب الشركة مخاطر العقود حسب مستوى الاحتمال وحجم الأثر.	1 2 3 4 5
CRM_AN4	تستخدم الشركة معايير وبيانات موثقة عند تحليل مخاطر العقود.	1 2 3 4 5
CRM_AN5	تراجع الشركة تحليل المخاطر عندما تظهر معلومات جديدة أثناء تنفيذ العقد.	1 2 3 4 5

ملاحظات المشارك (إن وجدت):

.....

الاستجابة لمخاطر العقود

الرمز	نص السؤال كما ورد في الاستبانة	درجة الموافقة
CRM_RS1	تضع الشركة خطة استجابة مناسبة لكل خطر تعاقدى ذي أولوية.	1 2 3 4 5
CRM_RS2	تحدد الشركة مسؤولاً واضحاً عن تنفيذ كل إجراء من إجراءات الاستجابة للمخاطر.	1 2 3 4 5
CRM_RS3	تتضمن العقود بنوداً واضحة لتوزيع المسؤوليات ومعالجة الإخلال بالالتزامات.	1 2 3 4 5
CRM_RS4	تعد الشركة خططاً بديلة لاستمرار الأعمال عند تعطل تنفيذ العقد.	1 2 3 4 5
CRM_RS5	تنفذ الشركة إجراءات الاستجابة في الوقت المناسب عند ظهور مؤشرات الخطر.	1 2 3 4 5

ملاحظات المشارك (إن وجدت):

المتابعة والرقابة

الرمز	نص السؤال كما ورد في الاستبانة	درجة الموافقة
CRM_MC1	تتابع الشركة مؤشرات مخاطر العقود بصورة دورية طوال مدة التنفيذ.	1 2 3 4 5
CRM_MC2	تراقب الشركة الالتزام بالمواعيد والمتطلبات والمسؤوليات المحددة في العقود.	1 2 3 4 5
CRM_MC3	تقيم الشركة بانتظام فاعلية الإجراءات المتخذة لمعالجة مخاطر العقود.	1 2 3 4 5
CRM_MC4	ترفع الانحرافات والمخاطر الجوهرية إلى المستوى الإداري المناسب في الوقت المناسب.	1 2 3 4 5
CRM_MC5	تستخدم الشركة الدروس المستفادة من العقود السابقة لتحسين العقود المستقبلية.	1 2 3 4 5

ملاحظات المشارك (إن وجدت):

الأداء المالي

الرمز	نص السؤال كما ورد في الاستبانة	درجة الموافقة
IP_FIN1	تحقق الشركة أهدافها المالية المعتمدة بدرجة جيدة.	1 2 3 4 5
IP_FIN2	تحافظ الشركة على نمو مناسب في الإيرادات أو العوائد.	1 2 3 4 5
IP_FIN3	تسيطر الشركة على تكاليفها التشغيلية مقارنة بالموازنات المعتمدة.	1 2 3 4 5
IP_FIN4	تستخدم الشركة أصولها ومواردها المالية بكفاءة.	1 2 3 4 5
IP_FIN5	تحقق الشركة عائداً مناسباً من عقودها وخدماتها اللوجستية.	1 2 3 4 5

ملاحظات المشارك (إن وجدت):

الأداء التشغيلي :

الرمز	نص السؤال كما ورد في الاستبانة	درجة الموافقة
IP_OPS1	تنفذ الشركة خدماتها اللوجستية ضمن الجداول الزمنية المتفق عليها.	1 2 3 4 5
IP_OPS2	تحافظ الشركة على مستوى ثابت من جودة الخدمات التشغيلية.	1 2 3 4 5
IP_OPS3	تحد الشركة من الأخطاء وإعادة العمل في العمليات اللوجستية.	1 2 3 4 5
IP_OPS4	تضمن الشركة استمرارية عملياتها عند حدوث اضطرابات أو تغييرات مفاجئة.	1 2 3 4 5

الرمز	نص السؤال كما ورد في الاستبانة	درجة الموافقة
IP_OPS5	تتكيف العمليات التشغيلية في الشركة بسرعة مع تغير متطلبات العملاء والسوق.	1 2 3 4 5

ملاحظات المشارك (إن وجدت):

.....

رضا العملاء

الرمز	نص السؤال كما ورد في الاستبانة	درجة الموافقة
IP_CUS1	تلبى الشركة متطلبات العملاء المتفق عليها في العقود.	1 2 3 4 5
IP_CUS2	تعالج الشركة شكاوى العملاء وملاحظاتهم بسرعة وفاعلية.	1 2 3 4 5
IP_CUS3	تحافظ الشركة على علاقات مستمرة مع عملائها الرئيسيين.	1 2 3 4 5

الرمز	نص السؤال كما ورد في الاستبانة	درجة الموافقة
IP_CUS4	تحظى الشركة بثقة عملائها في قدرتها على الوفاء بالتزاماتها.	1 2 3 4 5
IP_CUS5	تشير مؤشرات رضا العملاء المتاحة إلى مستوى إيجابي عن خدمات الشركة.	1 2 3 4 5

ملاحظات المشارك (إن وجدت):

.....

الابتكار

الرمز	نص السؤال كما ورد في الاستبانة	درجة الموافقة
IP_INN1	تطور الشركة خدمات لوجستية جديدة أو محسنة بصورة منتظمة.	1 2 3 4 5
IP_INN2	تستخدم الشركة تقنيات رقمية حديثة لتحسين تقديم خدماتها.	1 2 3 4 5
IP_INN3	تراجع الشركة إجراءات العمل والعقود بهدف ابتكار أساليب أكثر كفاءة.	1 2 3 4 5
IP_INN4	تشجع الشركة العاملين على تقديم أفكار ومبادرات تطويرية.	1 2 3 4 5
IP_INN5	تستجيب الشركة بمرونة للتغيرات التنظيمية والتقنية والسوقية.	1 2 3 4 5

ملاحظات المشارك (إن وجدت):

.....

خامسًا :الأسئلة المفتوحة

من وجهة نظرك، ما أهم خطر تعاقدى يؤثر في أداء شركات الخدمات اللوجستية؟

الإجابة:

ما المقترح الأهم لتحسين إدارة مخاطر العقود في قطاع الخدمات اللوجستية؟

الإجابة:

الملحق 2 (دليل الترميز)

المتغير	الترميز/طريقة الحساب
GENDER	1=ذكر؛ 2=أنثى؛ 9=أفضل عدم الإجابة
AGE	1=أقل من 30 سنة؛ 2=30 إلى أقل من 40؛ 3=40 إلى أقل من 50؛ 4=50 سنة فأكثر؛ 9=أفضل عدم الإجابة
EDU	1=دبلوم أو أقل؛ 2=بكالوريوس؛ 3=دبلوم عالٍ؛ 4=ماجستير؛ 5=دكتوراه
EXP	1=أقل من 5 سنوات؛ 2=5 إلى 10 سنوات؛ 3=11 إلى 15 سنة؛ 4=16 إلى 20 سنة؛ 5=21 سنة فأكثر
JOB_LEVEL	1=إدارة عليا؛ 2=إدارة وسطى
FUNCTION	1=الشؤون القانونية والعقود؛ 2=المشتريات؛ 3=المخاطر أو الالتزام؛ 4=سلاسل الإمداد؛ 5=العمليات التشغيلية
ORG_SIZE	1=متوسطة؛ 2=كبيرة
REGION	1=الوسطى؛ 2=الغربية؛ 3=الشرقية؛ 4=الشمالية؛ 5=الجنوبية
عبارات الدراسة	1=لا أوافق بشدة؛ 2=لا أوافق؛ 3=محايد؛ 4=أوافق؛ 5=أوافق بشدة
CRM_TOTAL	متوسط العبارات CRM_ID1 إلى CRM_MC5
IP_TOTAL	متوسط العبارات IP_FIN1 إلى IP_INN5