

أثر إدارة المخاطر الاستراتيجية على تطوير إدارة العقود والمشتريات

إعداد الطالبه/

ندى عدنان فرحات

252000608

إشراف/

د.فايز جراد

د.الفیصل عبد الحمید

العام الدراسي:

2026

حقوق الطباعة

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميدأوشن. حيث أن جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث هي ملك للجامعة، ولا يجوز استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها بدون إذن مسبق من جامعة ميدأوشن.

الباحثة

ندى عدنان فرحات

المستخلص

تمت هذه الدراسة بهدف تحليل أثر إدارة المخاطر الاستراتيجية على تطوير العقود والمشتريات في المؤسسات العاملة داخل المملكة العربية السعودية، وذلك لمعرفة مدى ارتباط تطبيق إدارة المخاطر بتحسين كفاءة العمليات التعاقدية وتقليل المخاطر والنزاعات. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة موجهة إلى العاملين في مجال إدارة العقود والمخاطر، بهدف قياس آرائهم حول تطبيق إدارة المخاطر وأثرها على إدارة العقود والمشتريات.

شملت عينة الدراسة 200 مفردة من العاملين في المؤسسات ذات العلاقة بإدارة العقود والمخاطر، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية لضمان تمثيل مناسب للمجتمع الأصلي. وقد تم تحليل البيانات باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة، مثل المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وتحليل التباين (ANOVA)، بهدف اختبار الفرضيات وتفسير النتائج بشكل علمي دقيق.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المخاطر الاستراتيجية وتطوير إدارة العقود والمشتريات. فقد تبين أن إدارة المخاطر تساهم في تحسين اتخاذ القرار، وتقليل النزاعات التعاقدية، وتعزيز جودة العمليات التعاقدية. كما أكدت النتائج أن المؤسسات التي تطبق إدارة المخاطر بشكل فعال تكون أكثر قدرة على تحسين الحوكمة والكفاءة التشغيلية. وبناءً على ذلك، أوصت الدراسة بتعزيز سياسات إدارة المخاطر ودمجها ضمن العمليات التعاقدية، وتوفير برامج تدريبية للعاملين لتعزيز قدراتهم في التعامل مع المخاطر.

الشكر والتقدير

الحمد لله حمدًا كثيرًا طيبًا مباركًا فيه، الذي وفقني وأعاني على إتمام هذا البحث، ويسّر لي أسبابه، ومنّ عليّ بالصبر والاجتهاد حتى خرج هذا العمل إلى النور. فله سبحانه الفضل أولاً وآخرًا، ظاهرًا وباطنًا.

يسرني أن أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى جامعة ميد أوشن، هذا الصرح الأكاديمي الذي كان له الدور البارز في تنمية قدراتي العلمية والفكرية، وفي توفير بيئة تعليمية محفزة على البحث والإبداع. لقد أسهمت الجامعة من خلال برامجها الأكاديمية المتميزة، ومناهجها المتطورة، وأطرها العلمية المنظمة، في صقل مهاراتي البحثية وتعزيز قدرتي على التحليل والاستنتاج والتفكير النقدي.

كما أتوجه بجزيل الشكر إلى إدارة الجامعة على ما تبذله من جهود واضحة في دعم العملية التعليمية والبحثية، وحرصها المستمر على توفير الإمكانيات والموارد التي تسهم في الارتقاء بالمستوى الأكاديمي للطلبة. وأخص بالشكر أعضاء هيئة التدريس الكرام الذين لم يدخروا جهدًا في تقديم العلم والمعرفة، وكانوا خير قدوة في الإخلاص والتفاني في أداء رسالتهم السامية. لقد كانت توجيهاتهم وملاحظاتهم العلمية الدقيقة ذات أثر كبير في إثراء هذا البحث وتقويم مساره.

ولا يفوتي أن أعبر عن امتناني لكل من قدّم لي الدعم والمساندة خلال فترة إعداد هذا البحث، سواء من زملاء الدراسة الذين شاركوني النقاشات العلمية المثمرة، أو كل من ساهم بنصيحة صادقة أو كلمة مشجعة كان لها أثر في الاستمرار والعطاء.

كما أتقدم بالشكر والتقدير لكل من أتاح لي الوصول إلى المراجع والمصادر العلمية، وسهّل لي سبل البحث والاطلاع، مما كان له دور أساسي في تعزيز الجانب النظري والتطبيقي لهذا العمل.

وفي الختام، أسأل الله تعالى أن يجعل هذا الجهد خالصًا لوجهه الكريم، وأن ينفع به، وأن يكتب لجامعة ميد أوشن دوام التقدم والازدهار، وأن يوفق جميع القائمين عليها وطلبتها إلى مزيد من النجاح والتميز العلمي. والله وليّ التوفيق.

الباحثة

ندى عدنان فرحات

فهرس المحتويات

2	 حقوق الطباعة
3	 المستخلص
4	 الشكر والتقدير
9	 مصطلحات البحث
10	 الفصل الأول
11	 المقدمة:
14	- مشكلة الدراسة.
15	 سؤال البحث الرئيسي:
15	 أسئلة البحث الفرعية:
15	- أهمية الدراسة.
15	 أولاً: الأهمية النظرية
16	 ثانيًا: الأهمية التطبيقية
17	- فروض الدراسة
18	- النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
19	 نموذج البحث
20	 حدود البحث:
21	 خاتمة الفصل
22	 الفصل الثاني
23	- مقدمة
23	 الإطار النظري:
23	 أولاً: مفهوم إدارة المخاطر الاستراتيجية
24	 ثانيًا: مفهوم إدارة العقود والمشتريات
24	 ثالثًا: العلاقة بين إدارة المخاطر الاستراتيجية وإدارة العقود والمشتريات
25	 رابعًا: النظريات المفسرة للعلاقة بين المتغيرات
26	 خامسًا: أهمية إدارة المخاطر في تطوير العقود والمشتريات
26	- الدراسات السابقة
27	 الدراسات العربية:
30	 الدراسات الأجنبية:
31	 التعقيب على الدراسات السابقة

32	أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
32	ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة
33	خاتمة الفصل:
34	الفصل الثالث
35	-مقدمة:
35	منهج البحث:
35	مجتمع البحث:
36	عينة البحث
39	أداة البحث:
40	صدق أداة الدراسة:
40	الصدق الظاهري عن طريق المحكمين
41	صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة
43	ثبات الاستبانة:
44	معييار التصحيح:
45	المعالجة والادوات الاحصائية المستخدمة
46	خاتمة الفصل:
48	الفصل الرابع
49	-مقدمة
49	-تحليل البيانات
55	اختبار فرضيات البحث:
59	النتائج
70	-التوصيات
73	المقترحات
76	المراجع
77	-المراجع العربية
78	-المراجع الأجنبية
80	الملاحق

قائمة الجداول

36.....	جدول رقم (1-3) توزيع العينة.....
42.....	جدول رقم (2-3) صدق الاتساق الداخلي لمحاوَر الاستبيان.....
43.....	جدول رقم (3-3) معاملات الاثبات ألفا كرونباخ لمحاوَر الأستبانة وللأداة ككل.....
44.....	جدول رقم (3-4) أوزان الاجابات حسب المقياس.....
50.....	جدول رقم (1-4) تحليل بيانات إدارة المخاطر الاستراتيجية.....
52.....	جدول رقم (2-4) تحليل بيانات إدارة العقود والمشتريات.....
53.....	جدول رقم (3-4) تحليل بيانات العلاقة بين إدارة المخاطر والعقود.....
55.....	جدول رقم (4-4) اختبار تحليل تباين للفرضية الرئيسية.....
55.....	جدول رقم (5-4) اختبار تحليل تباين للفرضية الفرعية الأولى.....
56.....	جدول رقم (6-4) اختبار تحليل تباين للفرضية الفرعية الثانية.....
56.....	جدول رقم (7-4) اختبار تحليل تباين للفرضية الفرعية الثالثة.....
57.....	جدول رقم (8-4) اختبار تحليل تباين للفرضية الفرعية الرابعة.....
58.....	جدول رقم (9-4) اختبار تحليل تباين للفرضية الفرعية الخامسة.....
58.....	جدول رقم (10-4) اختبار تحليل تباين للفرضية الفرعية السادسة.....

فهرس الأشكال

20.....	شكل رقم (1-1) نموذج البحث.....
---------	--------------------------------

الملاحق

83.....	الاستبيان
89.....	abstract

مصطلحات البحث

إدارة المخاطر الاستراتيجية:

تُعرّف بأنها عملية منهجية تحدد من خلالها المنظمة المخاطر التي قد تؤثر في تحقيق أهدافها الاستراتيجية طويلة المدى، وتعمل على تحليلها وتقييمها ووضع استجابات مناسبة لها ضمن إطار متكامل لإدارة المخاطر المؤسسية (Hopkin, 2018).

المخاطر الاستراتيجية:

هي المخاطر الناتجة عن القرارات أو التوجهات الاستراتيجية الخاطئة أو عن التغيرات في البيئة الخارجية التي قد تؤثر سلباً في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بعيدة المدى (Frigo & Anderson, 2011).

إدارة العقود:

تُعرّف بأنها العملية المنظمة لإدارة دورة حياة العقد ابتداءً من التخطيط والصياغة والتفاوض وحتى التنفيذ والمتابعة لضمان تحقيق الالتزامات المتفق عليها وتقليل المخاطر القانونية والمالية (CIPS, 2018).

إدارة المشتريات:

هي وظيفة إدارية تتعلق بتأمين احتياجات المنظمة من السلع والخدمات بالجودة المناسبة، والتكلفة الملائمة، وفي الوقت المناسب، بما يدعم تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية (Monczka et al., 2020).

تطوير إدارة العقود والمشتريات:

يشير إلى عملية التحسين المستمر للسياسات والإجراءات والأنظمة المتعلقة بالعقود والمشتريات بهدف رفع الكفاءة وتعزيز الحوكمة وتقليل المخاطر (Thai, 2017).

الفصل الأول
المدخل العام للبحث

المقدمة:

في ظل التحولات الاقتصادية والتنظيمية التي تشهدها المملكة العربية السعودية، باتت إدارة المخاطر الاستراتيجية وإدارة العقود والمشتريات من العناصر المحورية التي تساهم في تعزيز كفاءة المؤسسات وتحقيق أهداف رؤية السعودية 2030. فقد فرضت المنافسة العالمية وتزايد متغيرات البيئة الاقتصادية تحديات معقدة أمام الشركات والجهات الحكومية، تتطلب نهجاً استراتيجياً متطوراً في التعامل مع المخاطر والتحكم في عمليات التوريد والعقود لضمان استدامة الأعمال وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

إدارة المخاطر الاستراتيجية تعتبر ممارسة إدارية عالية الأهمية، إذ تعمل على تحديد وتقييم المخاطر المؤثرة على الاستراتيجية العامة للمؤسسة قبل وقوعها، ووضع آليات للتعامل معها بشكل استباقي، مما يساهم في حماية الموارد وضمان تحقيق الأهداف بعيدة المدى. في السياق السعودي، أظهرت الدراسات أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية له تأثير إيجابي على قدرة الشركات في التعامل مع المخاطر المختلفة ويمكن أن يفسر جزءاً كبيراً من التحسين في أداء المؤسسات السعودية في بيئة الأعمال المتغيرة. (نذير، 2025)

من جانب آخر، لعبت إدارة العقود والمشتريات دوراً مهماً في تحقيق مرونة وكفاءة في تلبية احتياجات المنشآت من السلع والخدمات. فقد أصبحت عمليات التوريد والعقود من العناصر الأساسية التي تتطلب تخطيطاً استراتيجياً، وإدارة دقيقة للمخاطر التي يمكن أن تنشأ عند اختيار الموردين أو أثناء تنفيذ العقود، سواء كانت مخاطر قانونية، مالية، أو تشغيلية. وتعتبر نظم العقود في السعودية، خاصة في القطاع الحكومي، جزءاً أساسياً من الهيكل التنظيمي الذي يضمن الالتزام باللوائح والأنظمة، بما في ذلك نظام المنافسات والمشتريات الحكومية الذي ينظم عملية العطاءات

والتعاقدات بين الجهات الحكومية والمقاولين أو الموردين، وهو ما يؤكد أهمية تطور هذه الإدارة في البيئات السعودية .

(Alanzi,2021)

تتسم المرحلة الحالية في السعودية بتركيز قوي على الحوكمة الرشيدة وإدارة المخاطر كأحد روافد النجاح

المؤسسي لتحقيق التنمية المستدامة، حيث يشمل ذلك التخطيط لحماية الموارد، ضمان الامتثال القانوني، وتقليل

المخاطر التشغيلية التي قد تتسبب في تعطل العمليات أو تحمل تكاليف إضافية غير مرغوبة. وقد أظهرت الدراسات

التطبيقية أن أبعاد إدارة المخاطر الاستراتيجية، بما في ذلك مخاطر الوثائق والمعلومات، الثقافة التنظيمية، وموارد

الأداء، تلعب دورًا مهمًا في تعزيز قدرة المؤسسات الحكومية على تحقيق أهدافها، بما في ذلك مشاريع التنمية والخدمات

المقدمة للجمهور . (القحطاني,2022)

في الوقت نفسه، تواجه إدارة العقود والمشتريات تحديات جوهرية تتطلب تطويرًا مستمرًا، حيث تعتمد

فعاليتها ليس فقط على تطبيق الإجراءات الروتينية، ولكن على دمج إدارة المخاطر ضمن دورة الشراء والتعاقد كاملة

— من مرحلة التخطيط والتحليل وحتى مرحلة التنفيذ والمتابعة والتقييم. ففي المملكة، تعمل الجهات الأكاديمية

والحكومية على تطوير نظم وبرامج تدريبية لتعزيز قدرات العاملين في هذا المجال، ما يعكس وعيًا متزايدًا بأهمية الربط

بين الاستراتيجية وإدارة العقود والمشتريات لتحقيق نتائج أكثر كفاءة وفعالية في ظل بيئة أعمال ديناميكية.

يمكن القول إن العلاقة بين إدارة المخاطر الاستراتيجية وإدارة العقود والمشتريات في السعودية تتسم

بالتكامل، حيث يعتمد تطوير إدارة العقود والمشتريات على القدرة الاستراتيجية للمؤسسة على توقع التحديات وإدارة

المخاطر بشكل فعال .عندما تطبق الإدارة مبادئ الاستراتيجية في التخطيط للمشتريات والعقود، تتحسن مستويات

الحوكمة والشفافية وتقل المخاطر المتعلقة بالتوريد، العقود، وأداء الموردين، مما يؤدي إلى تحسين النتائج التشغيلية

والمالية للمؤسسة.

من خلال هذه المنظور، يتضح أن التنمية المؤسسية في السعودية اليوم لا يمكن أن تتحقق دون إدماج منهجيات إدارة المخاطر الاستراتيجية في جميع مستويات الإدارة، خاصة في العقود والمشتريات. إذ أصبح من الضروري أن تتبنى المؤسسات استراتيجيات واضحة لتعزيز قدرتها على التنبؤ بالمخاطر المحتملة والتعامل معها بفاعلية قبل أن تتحول إلى أزمات أو عوائق أمام تنفيذ المشاريع والأهداف المؤسسية. كما أن المؤسسات التي تعتمد على تحليل المخاطر بشكل منهجي قادرة على تعزيز المرونة المؤسسية، وتحقيق تكامل بين الخطط الاستراتيجية وإجراءاتها التشغيلية اليومية. علاوة على ذلك، تتطلب إدارة العقود والمشتريات في السعودية تطويراً مستمراً للأنظمة والإجراءات الحالية، بما يتواءم مع متطلبات الحوكمة، وكفاءة استخدام الموارد، وتحسين التكلفة، وضمان جودة الخدمات والمنتجات المشتراة. ويضع هذا التطور الحاجة إلى منهجيات تقييم المخاطر في كل خطوة من خطوات عملية التوريد، بدءاً من تحديد احتياجات الشراء، اختيار الموردين، صياغة العقود، تنفيذها، ومراقبة الأداء، وصولاً إلى مرحلة مراجعة العقود بعد تنفيذها لضمان تحقيق القيمة المثلى للجهات المعنية.

تأتي هذه الحاجة أيضاً في سياق الالتزام بلوائح المنافسة والمشتريات الحكومية التي تسعى لتحقيق أعلى مستويات الشفافية والنزاهة في التعاملات بين القطاعين العام والخاص. وفي هذا الإطار، يشكل فهم نظام المنافسة والمشتريات في السعودية جزءاً حاسماً من قدرة المؤسسات على تطوير عقدها وإدارتها بشكل يخدم أهدافها الاستراتيجية ويقلل آثار المخاطر المحتملة على سير الأعمال، ويؤدي بالتالي إلى تحسين الأداء المؤسسي. (Alanzi,2021)

ختاماً، يمكن التأكيد أن أثر إدارة المخاطر الاستراتيجية على تطوير إدارة العقود والمشتريات في السعودية يمتد ليشمل تحسين الكفاءة والشفافية، تعزيز الامتثال القانوني، دعم اتخاذ القرار، وتقليل التعرض للمخاطر التشغيلية والمالية. وبالتالي، فإن البحث في هذه العلاقة ليس مجرد موضوع أكاديمي بحث، بل هو عنصر أساسي في تحسين الأداء المؤسسي في واحدة من أسرع البيئات الاقتصادية نمواً وتطوراً في المنطقة، وهي البيئة السعودية المعاصرة.

-مشكلة الدراسة.

تواجه المؤسسات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية تحديات كبيرة في مجال إدارة العقود والمشتريات نتيجة تزايد تعقيدات بيئة الأعمال، وتنوع أنواع المخاطر التي يمكن أن تؤثر على أداء المشاريع ونتائج التعاقدات. ففي حين أصبحت إدارة العقود والمشتريات وظيفة استراتيجية ترتبط مباشرة بتحقيق أهداف المؤسسة، فإن صعوبة توقع المخاطر التنظيمية والبيئية والمالية قد تؤدي إلى مشكلات في تنفيذ العقود، تأخيرات في التسليم، تكاليف إضافية، وضعف التوافق مع الأطر القانونية والتنظيمية. ويُعد نظام المنافسات والمشتريات الحكومية في السعودية دليلاً على مدى أهمية التنظيم القانوني في تحسين جودة التعاقدات والمشتريات، لكنه في الوقت نفسه يشير إلى الحاجة إلى تطوير مهارات وكفاءات العاملين في إدارة العقود لتقليل المخاطر المحتملة عليها وضمان الكفاءة المؤسسية. (وزارة المالية، 2020)

من جهة أخرى، تؤكد الممارسات الحديثة في إدارة المخاطر على ضرورة اعتماد استراتيجية منهجية لتحديد وتقييم وتحليل المخاطر المرتبطة بالعقود والمشتريات قبل وقوعها، بما يساهم في تعزيز المرونة المؤسسية والتقليل من الأثر السلبي للمخاطر. وقد أصدرت الجهات الحكومية في السعودية أدلة إرشادية تهدف إلى دعم الجهات في تطبيق نظام إدارة المخاطر وضوابطه من أجل حماية الاستثمارات وضمان استمرارية الخدمات وتحسين أداء الجهات الحكومية. (الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي، 2025)

وعلى الرغم من هذه المبادرات التنظيمية، لا تزال العديد من المؤسسات السعودية تعاني من ضعف الربط بين عمليات إدارة المخاطر الاستراتيجية وبين إدارة العقود والمشتريات، مما يؤدي إلى قصور في اتخاذ القرار الاستراتيجي

سؤال البحث الرئيسي:

أي مدى يؤثر تطبيق إدارة المخاطر الاستراتيجية على تطوير كفاءة إدارة العقود والمشتريات في المؤسسات

السعودية، وما هي العوامل التي تحد من هذا التأثير؟

أسئلة البحث الفرعية:

- ما مستوى تطبيق إدارة المخاطر الاستراتيجية في المؤسسات السعودية؟
- ما أنواع المخاطر الاستراتيجية الأكثر تأثيراً على إدارة العقود والمشتريات في المؤسسات السعودية؟
- كيف تسهم إدارة المخاطر الاستراتيجية في تحسين كفاءة إدارة العقود والمشتريات؟
- ما المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة المخاطر الاستراتيجية في إدارة العقود والمشتريات؟
- ما العلاقة بين تطبيق إدارة المخاطر الاستراتيجية وتقليل النزاعات التعاقدية والمخاطر المالية؟
- كيف يمكن تطوير إدارة العقود والمشتريات من خلال دمج منهجيات إدارة المخاطر الاستراتيجية؟
- ما دور الحوكمة والامتثال التنظيمي في تعزيز إدارة المخاطر داخل عمليات العقود والمشتريات؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة المخاطر وتأثيرها على إدارة العقود حسب نوع

المؤسسة (حكومي/خاص)؟

-أهمية الدراسة.

أولاً: الأهمية النظرية

يُسهم هذا البحث في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة المخاطر الاستراتيجية وإدارة العقود والمشتريات، من خلال توضيح العلاقة بينهما في البيئة السعودية. فالدراسات الحديثة تؤكد أن إدارة المخاطر تعد جزءاً أساسياً من الحوكمة المؤسسية وتحقيق الاستدامة التنظيمية، إذ تساعد في تحسين عملية اتخاذ القرار وتقليل التعرض للمخاطر التي قد

تؤثر على تنفيذ العقود والمشروعات. كما يضيف البحث بعداً نظرياً من خلال تحليل كيفية دمج مفاهيم إدارة المخاطر في عمليات العقود والمشتريات، وهو مجال ما زال بحاجة إلى مزيد من الدراسات التطبيقية في السياق السعودي. إضافة إلى ذلك، يسهم البحث في تطوير الإطار المفاهيمي لإدارة العقود والمشتريات من خلال ربطه بالاستراتيجيات الحديثة لإدارة المخاطر، مما يعزز الفهم العلمي لهذه العلاقة ويقدم نموذجاً يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

تتجلى الأهمية التطبيقية للبحث في قدرته على تقديم حلول عملية لتحسين إدارة العقود والمشتريات في المؤسسات السعودية من خلال تطبيق مبادئ إدارة المخاطر الاستراتيجية. إذ يمكن أن يساعد البحث المؤسسات في تحديد المخاطر المحتملة في مراحل التعاقد المختلفة، ووضع آليات استباقية للتعامل معها، مما يؤدي إلى تقليل النزاعات التعاقدية والتكاليف الإضافية. كما يساهم في تعزيز كفاءة عمليات الشراء من خلال تحسين اختيار الموردين، وتطوير معايير تقييم الأداء، وضمان الامتثال للأنظمة والقوانين ذات الصلة. وفي السياق السعودي، حيث تسعى الجهات الحكومية إلى تعزيز الحوكمة والشفافية وفق رؤية السعودية 2030، فإن نتائج هذا البحث يمكن أن تدعم صنع القرار في تطوير سياسات أكثر فاعلية لإدارة العقود والمشتريات، بما يحقق الكفاءة الاقتصادية ويحسن جودة الخدمات المقدمة.

-أهداف الدراسة-

- التعرف على مستوى تطبيق إدارة المخاطر الاستراتيجية في المؤسسات السعودية.
- تحديد أنواع المخاطر الاستراتيجية التي تؤثر على إدارة العقود والمشتريات.
- تحليل أثر إدارة المخاطر الاستراتيجية على تحسين كفاءة إدارة العقود والمشتريات.
- الكشف عن المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة المخاطر الاستراتيجية في إدارة العقود والمشتريات.
- دراسة العلاقة بين تطبيق إدارة المخاطر الاستراتيجية وتقليل النزاعات التعاقدية والمخاطر المالية.

- تقديم مقترحات عملية لتطوير إدارة العقود والمشتريات من خلال دمج مبادئ إدارة المخاطر.
- تعزيز الحوكمة والامتثال التنظيمي في عمليات العقود والمشتريات بما يحقق الكفاءة والشفافية.
- تقديم توصيات يمكن تطبيقها في المؤسسات السعودية لتحسين إدارة المخاطر والعقود.

-فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المخاطر الاستراتيجية وتطوير إدارة العقود والمشتريات في

المؤسسات السعودية.

الفروض الفرعية

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر الاستراتيجية وتقليل المخاطر التعاقدية في العقود والمشتريات.
- يسهم تطبيق إدارة المخاطر الاستراتيجية في تحسين كفاءة تنفيذ العقود وتقليل النزاعات التعاقدية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر الاستراتيجية وتحسين عملية اختيار الموردين.
- يؤثر تطبيق إدارة المخاطر الاستراتيجية إيجاباً على تعزيز الحوكمة والشفافية في إدارة العقود والمشتريات.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة المخاطر وتأثيرها على إدارة العقود والمشتريات تعزى لنوع المؤسسة (حكومي/خاص).
- يسهم تحليل المخاطر الاستراتيجية في تحسين اتخاذ القرار المتعلق بالتعاقدات والمشتريات.

-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث-

يعتمد البحث على نظرية إدارة المخاطر باعتبارها الإطار النظري الأنسب لدراسة العلاقة بين إدارة المخاطر الاستراتيجية وتطوير إدارة العقود والمشتريات. فهذه النظرية تفترض أن المؤسسات التي تتبنى منهجاً استباقياً في تحديد المخاطر وتحليلها ووضع استراتيجيات للتعامل معها تكون أكثر قدرة على تحقيق الكفاءة التشغيلية وتقليل الخسائر وتحسين جودة القرارات الإدارية. كما ترتبط النظرية بمفاهيم الحوكمة وإدارة الأداء، إذ تؤكد أن إدارة المخاطر ليست نشاطاً منفصلاً، بل جزءاً من عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.

إضافة إلى ذلك، يمكن الاستفادة من نظرية الوكالة التي تفسر العلاقة بين الأطراف المتعاقدة (الموكل والوكيل)، حيث قد تنشأ مخاطر نتيجة تضارب المصالح أو نقص المعلومات. وتساعد هذه النظرية في فهم المخاطر المرتبطة بالعقود والمشتريات وكيفية تصميم آليات رقابية وتعاقبية تقلل من هذا التضارب وتحسن الشفافية. وفي السياق السعودي، تسهم تطبيقات هذه النظريات في تعزيز الحوكمة المؤسسية وتحقيق أهداف التنمية وفق متطلبات رؤية التنمية في المملكة العربية السعودية. (middle east country)

كما يدعم البحث توجهات نظرية الحوكمة التي تؤكد أهمية وجود أنظمة رقابية وإدارية تضمن استخدام الموارد بكفاءة، وتحقيق الشفافية، وتقليل المخاطر المالية والقانونية. وتعد هذه النظرية ملائمة لدراسة إدارة العقود والمشتريات لأنها ترتبط مباشرة بمبادئ الرقابة والمساءلة.

بناءً على ذلك، فإن الجمع بين نظرية إدارة المخاطر، ونظرية الوكالة، ونظرية الحوكمة يوفر إطاراً نظرياً متكافئاً يساعد في تحليل أثر إدارة المخاطر الاستراتيجية على تطوير إدارة العقود والمشتريات، وتقديم نتائج يمكن تطبيقها عملياً في المؤسسات السعودية.

نموذج البحث

المتغير المستقل

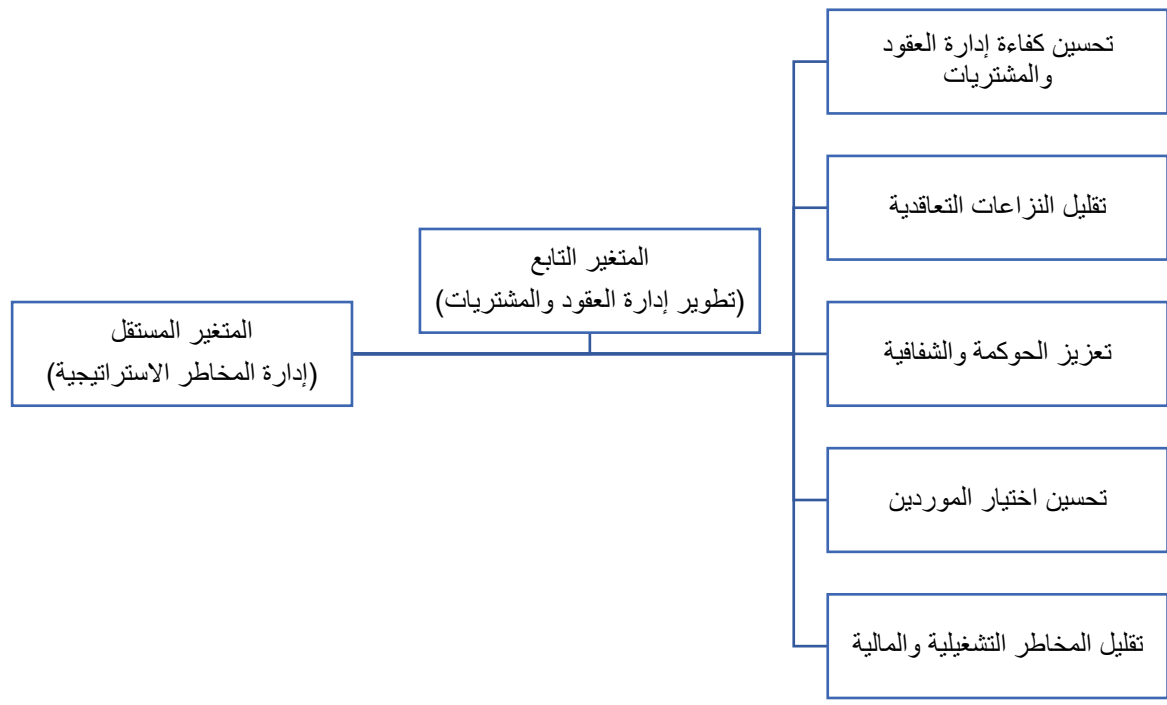
- إدارة المخاطر الاستراتيجية

المتغير التابع

- تطوير إدارة العقود والمشتريات

ويتم قياس هذا التأثير من خلال عدة أبعاد، منها:

- تحسين كفاءة إدارة العقود والمشتريات
- تقليل النزاعات التعاقدية
- تعزيز الحوكمة والشفافية
- تحسين اختيار الموردين
- تقليل المخاطر التشغيلية والمالية



شكل رقم (1-1) نموذج البحث

حدود البحث:

• الحدود الموضوعية

يقتصر البحث على دراسة أثر إدارة المخاطر الاستراتيجية على تطوير إدارة العقود والمشتريات، مع التركيز على كيفية تأثير إدارة المخاطر في تحسين كفاءة العقود، وتقليل النزاعات التعاقدية، وتعزيز الحوكمة والشفافية في عمليات الشراء والتعاقد.

• الحدود المكانية

يتم تطبيق الدراسة على المؤسسات السعودية في القطاعين الحكومي أو الخاص داخل المملكة العربية السعودية (middle east country)، مع اختيار عينة من المؤسسات التي تمارس إدارة العقود والمشتريات بشكل منظم.

الحدود الزمنية

تغطي الدراسة الفترة الزمنية الحالية (2025 - 2026)، وتعتمد على البيانات والمعلومات المتاحة خلال هذه الفترة لتحليل العلاقة بين المتغيرات.

• الحدود البشرية

تشمل الدراسة العاملين في إدارات العقود والمشتريات، ومديري المخاطر، والمسؤولين عن اتخاذ القرار في المؤسسات محل الدراسة، باعتبارهم الفئة الأكثر ارتباطاً بموضوع البحث.

• الحدود الموضوعية:

يقتصر البحث على دراسة أثر إدارة المخاطر الاستراتيجية على تطوير إدارة العقود والمشتريات في المؤسسات العاملة داخل المملكة العربية السعودية من منظور إداري واستراتيجي.

خاتمة الفصل

في هذا الفصل تم تقديم عرض عام وشامل للبحث، حيث جرى توضيح موضوع الدراسة وأهميته في السياق الإداري والاستراتيجي داخل المملكة العربية السعودية، مع عرض مشكلة البحث التي تتمثل في دراسة أثر إدارة المخاطر الاستراتيجية على تطوير إدارة العقود والمشتريات. كما تم تحديد أهداف الدراسة وأسئلتها وفروضها البحثية، إضافة إلى بيان الحدود الموضوعية والمكانية والزمنية التي ستقع ضمنها الدراسة. وقد تضمن الفصل أيضًا عرض النموذج البحثي الذي يوضح العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة المخاطر الاستراتيجية) والمتغير التابع (تطوير إدارة العقود والمشتريات)، بما يشكل إطارًا نظريًا يساعد في فهم متغيرات البحث وعلاقاتها. ويعد هذا العرض التمهيدي أساسًا للانتقال إلى الفصول اللاحقة التي ستتناول الجانب التطبيقي والتحليلي، بهدف اختبار الفروض وتحليل البيانات للوصول إلى نتائج علمية تساهم في تعزيز المعرفة حول إدارة المخاطر وتطوير إدارة العقود والمشتريات.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

-مقدمة-

في هذا الفصل يتم عرض الإطار النظري للدراسة الذي يوضح المفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارة المخاطر الاستراتيجية وأثرها على تطوير إدارة العقود والمشتريات داخل المملكة العربية السعودية. كما يتناول الفصل تحليل الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، بهدف استعراض ما توصلت إليه من نتائج وتحديد الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها. ويُعد هذا الإطار النظري والدراسات السابقة أساساً لفهم العلاقة بين متغيرات البحث، وتكوين خلفية علمية تساهم في تفسير النتائج وتدعيمها بالمعرفة الأكاديمية المتاحة.

الإطار النظري:

يُعد الإطار النظري أحد أهم مكونات البحث العلمي، إذ يهدف إلى توضيح المفاهيم الأساسية للدراسة، وتحليل العلاقات بين المتغيرات، وربطها بالأدبيات السابقة. ويتناول هذا البحث العلاقة بين إدارة المخاطر الاستراتيجية وتطوير إدارة العقود والمشتريات في المؤسسات داخل المملكة العربية السعودية، في ظل التحولات الاقتصادية والتنظيمية التي تتطلب تبني منهجيات إدارية متطورة تضمن الكفاءة والحوكمة.

أولاً: مفهوم إدارة المخاطر الاستراتيجية

إدارة المخاطر الاستراتيجية هي عملية منهجية تهدف إلى تحديد المخاطر التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتحليلها، ووضع خطط استجابة مناسبة للتعامل معها. (Hopkin, 2018) وتختلف المخاطر الاستراتيجية عن المخاطر التشغيلية أو المالية، إذ ترتبط بالقرارات طويلة المدى التي قد تؤثر على استدامة المؤسسة وقدرتها التنافسية. وفي السياق السعودي، أصبحت إدارة المخاطر جزءاً أساسياً من الحوكمة المؤسسية، حيث تسعى الجهات الحكومية والخاصة إلى تطبيق أنظمة متطورة لإدارة المخاطر بما يحقق الشفافية والكفاءة (وزارة المالية السعودية، 2020).

تتضمن إدارة المخاطر الاستراتيجية عدة مراحل، منها تحديد المخاطر، وتحليلها، وتقييمها، ووضع استراتيجيات للتعامل معها. ويعد هذا النهج الاستباقي ضروريًا لتقليل الآثار السلبية للمخاطر قبل وقوعها، مما يساعد المؤسسات على تحسين قراراتها الاستراتيجية وتقليل الخسائر المحتملة (Frigo & Anderson, 2011) وفي مجال العقود والمشتريات، تساهم إدارة المخاطر في تحسين عمليات التعاقد، وتقليل النزاعات، وضمان التزام الأطراف بالشروط المتفق عليها.

ثانيًا: مفهوم إدارة العقود والمشتريات

إدارة العقود والمشتريات هي عملية تشمل جميع مراحل التعاقد، بدءًا من تحديد الاحتياجات، مرورًا باختيار الموردين، وصياغة العقود، وتنفيذها، ومتابعتها، وصولًا إلى تقييم الأداء (Monczka et al., 2016) وتعد هذه الإدارة من الوظائف الاستراتيجية التي تساهم في تحقيق الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف وضمان جودة الخدمات والمنتجات. في المؤسسات السعودية، تطورت إدارة العقود والمشتريات بشكل ملحوظ نتيجة تطبيق أنظمة المنافسة والمشتريات الحكومية التي تهدف إلى تعزيز الشفافية والمنافسة العادلة (وزارة المالية السعودية، 2020). ومع ذلك، ما زالت هناك تحديات تتعلق بإدارة المخاطر المرتبطة بالعقود، مثل النزاعات التعاقدية، والتأخير في التنفيذ، وضعف الالتزام بالشروط. ولذلك، فإن تطوير إدارة العقود والمشتريات يتطلب دمج منهجيات إدارة المخاطر لضمان تحسين الأداء وتقليل المشكلات التعاقدية.

ثالثًا: العلاقة بين إدارة المخاطر الاستراتيجية وإدارة العقود والمشتريات

تشير الأدبيات العلمية إلى وجود علاقة وثيقة بين إدارة المخاطر الاستراتيجية وإدارة العقود والمشتريات، حيث تساهم إدارة المخاطر في تحسين عمليات التعاقد من خلال تحديد المخاطر المحتملة ووضع آليات للتعامل معها (Thai, 2017) فعلى سبيل المثال، يمكن أن تساعد إدارة المخاطر في تقييم الموردين بشكل أفضل، وتقليل مخاطر التأخير، وضمان التزام الأطراف بشروط العقد.

وفي السياق السعودي، تزداد أهمية هذه العلاقة في ظل المشاريع التنموية الكبرى التي تتطلب إدارة فعالة للعقود والمشتريات. فقد أظهرت الدراسات أن تطبيق منهجيات إدارة المخاطر في العقود يسهم في تقليل النزاعات وتحسين كفاءة التنفيذ (الشهري، 2020). كما أن الحوكمة المؤسسية تعد عنصراً أساسياً في تعزيز هذه العلاقة، إذ تساعد في وضع سياسات واضحة لإدارة المخاطر والعقود بما يضمن الشفافية والمساءلة.

رابعاً: النظريات المفسرة للعلاقة بين المتغيرات

يعتمد البحث على عدة نظريات لتفسير العلاقة بين إدارة المخاطر الاستراتيجية وتطوير إدارة العقود والمشتريات، من أهمها:

1. نظرية إدارة المخاطر:

تفترض هذه النظرية أن المؤسسات التي تتبنى منهجيات استباقية لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها وتقليل الخسائر. وتؤكد النظرية أن إدارة المخاطر ليست نشاطاً منفصلاً، بل جزءاً من عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي. (Hopkin, 2018)

2. نظرية الوكالة:

تفسر هذه النظرية العلاقة بين الأطراف المتعاقدة (الموكل والوكيل)، حيث قد تنشأ مخاطر نتيجة تضارب المصالح أو نقص المعلومات. وتساعد النظرية في فهم المخاطر المرتبطة بالعقود وكيفية تصميم آليات رقابية تقلل من هذا التضارب. (Jensen & Meckling, 1976)

3. نظرية الحوكمة:

تركز هذه النظرية على أهمية وجود أنظمة رقابية تضمن الشفافية والمساءلة في إدارة الموارد. وفي مجال العقود والمشتريات، تسهم الحوكمة في تعزيز الكفاءة وتقليل المخاطر المالية والقانونية. (OECD, 2015)

خامسًا: أهمية إدارة المخاطر في تطوير العقود والمشتريات

تؤكد الدراسات أن إدارة المخاطر تسهم في تطوير إدارة العقود والمشتريات من خلال عدة آليات، منها:

- تحسين عملية اتخاذ القرار من خلال تحليل المخاطر وتقييمها.
- تقليل النزاعات التعاقدية عبر وضع شروط واضحة للعقود.
- تعزيز الشفافية والحوكمة في عمليات الشراء.
- تحسين اختيار الموردين بناءً على معايير أداء واضحة.
- تقليل المخاطر التشغيلية والمالية المرتبطة بالتعاقدات. (Monczka et al., 2016)

وفي المؤسسات السعودية، تسعى الجهات الحكومية إلى تطبيق هذه الآليات ضمن إطار رؤية 2030 التي تهدف إلى تعزيز الكفاءة المؤسسية وتحقيق التنمية المستدامة.

-الدراسات السابقة

تُعد الدراسات السابقة من العناصر الأساسية في أي بحث علمي، إذ تسهم في بناء الإطار المعرفي للدراسة وتحديد الفجوات البحثية التي يسعى الباحث إلى معالجتها. وفي هذا السياق، تناولت العديد من الدراسات موضوع إدارة المخاطر وعلاقتها بإدارة العقود والمشتريات في المؤسسات المختلفة، خاصة داخل المملكة العربية السعودية، حيث أكدت الأدبيات أن تطبيق منهجيات إدارة المخاطر يسهم في تحسين كفاءة العمليات التعاقدية وتقليل المخاطر التشغيلية والمالية. كما أبرزت الدراسات السابقة أهمية الحوكمة والشفافية في إدارة العقود والمشتريات، ودورها في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. ويسعى هذا القسم إلى استعراض مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث، وتحليل نتائجها، وتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، بالإضافة إلى إبراز الفجوة البحثية التي تبرر إجراء الدراسة الحالية. ومن خلال هذا العرض، يمكن بناء تصور علمي متكامل يساعد في

تفسير العلاقة بين إدارة المخاطر الاستراتيجية وتطوير إدارة العقود والمشتريات، ويُساهم في تقديم توصيات عملية تدعم تحسين الممارسات الإدارية في هذا المجال.

الدراسات العربية:

دراسة (المدرع، 2019) بعنوان "تقويم إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية وفق معيار ISO

31000:2018.

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع مخاطر الموارد البشرية بالجامعات المملكة العربية السعودية الحكومية والأهلية، وتقويم إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية، وفقا للمعيار المنظمة الدولية للمعايير الإدارة الخطر (2018: ISO 31000)، وإجراء مقارنة بين الجامعات الحكومية والأهلية في ذلك، واستخدمت الدراسة في ذلك المنهج المقارن، بواسطة أداتي المقابلة والاستبانة كأداتين لجمع البيانات الأولية، من مجتمع الدراسة الذي يشمل وكلاء الجامعات وعمداء العمدات ذات العلاقة بالموارد البشرية بالجامعات المملكة العربية السعودية الحكومية والأهلية، وتوصلت الدراسة لنتائج منها في جانب الدراسة النوعي وجد اتفاق بين المقابلين من الجامعات الحكومية والأهلية بأن هناك إمكانية لحدوث مخاطر للموارد البشرية بالجامعات السعودية، ومع ذلك افادوا بأن اهتمام الجامعات السعودية بإدارة مخاطر مواردها البشرية محصور في بعض الإجراءات في وحدات غير مختصة أو غير دائمة، وكانت تقديراتهم لأهم مخاطر الموارد البشرية (عالية). وفي الجانب الكمي من الدراسة بلغ المتوسط العام لدرجة توافر جميع مكونات مبادئ نظام عمليات إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية وفقا لمواصفة المنظمة الدولية للمعايير الإدارة المخاطر (2018: ISO31000) (3.19) بانحراف معياري قدره (0.39) وبتقدير توافر (متوسط)، بينما بلغ المتوسط العام لدرجة توافر جميع مكونات مبادئ نظام عمليات إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية الأهلية وفقا لمواصفة المنظمة الدولية للمعايير الإدارة المخاطر (2018: ISO31000) (2.08) بانحراف معياري قدره

(٠٠٤٣) وبتقدير توافر (متوسط). وكانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الاستجابات حول توافر مكونات مبادئ ، عمليات إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية تبعا لنوع الجامعة، وكانت لصالح الجامعات الحكومية. بينما لم يكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الاستجابات حول توافر مكونات (نظام) إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية تبعا لنوع الجامعة. ومن أهم توصيات الدراسة بناء وتبني بروتكول المبادئ إدارة المخاطر الموارد البشرية في الجامعات السعودية الحكومية والأهلية يشتمل على سياسات وتشريعات وقواعد لذلك، والعمل على تطوير نموذج تنظيمي لإدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية يندمج ويتكامل مع الأنظمة الأخرى، كما أوصت الدراسة بوضع خطط واستراتيجيات الإدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية وسيناريوهات توازن بين تحقيق الفرص من المخاطر، ومنع أضرارها.

دراسة السفيناني، (2024). "دور فقه المعاملات في إدارة المخاطر المالية: دراسة فقهية. مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية".

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن دور فقه المعاملات في إدارة المخاطر المالية، كما أوضحت الدراسة مفهومي فقه المعاملات وإدارة المخاطر المالية، وأهمية كل منهما في مجاله والعلاقة بينهما، وبينت الدراسة أن مقاصد الشريعة عموما ومقصد حفظ المال خصوصا من الأمور الرئيسة التي تركز عليها إدارة المخاطر المالية، ومن جانب التطبيق العملي فقد ذكرت الدراسة جملة من العقود المذكورة في الفقه الإسلامي مثل عقد البيع بثمن مؤجل، وعقد الرهن، والسلم، والإجارة، وبينت دور كل عقد من هذه العقود في إدارة المخاطر المالية من خلال الضوابط الفقهية المؤثرة عند تفعيل هذه العقود في عمليات إدارة المخاطر في المؤسسات المالية والمصرفية.

دراسة القحطاني، (2022) بعنوان "أبعاد إدارة المخاطر الاستراتيجية (مخاطر الوثائق والمعلومات، مخاطر السمعة

التنظيمية، مخاطر الثقافة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية) ودورها في تحقيق التنمية المستدامة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المخاطر الاستراتيجية بأبعادها مخاطر الوثائق والمعلومات مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الثقافة التنظيمية مخاطر الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها بعد بيئي، بعد اجتماعي، بعد تكنولوجي بعد اقتصادي في وزارة البيئة والمياه والزراعة بمنطقة عسير والتعرف على مستوى إدراك موظفي الوزارة بأهمية إدارة المخاطر الاستراتيجية في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة واتباع هذا البحث استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات الأولية، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي وزارة البيئة والمياه والزراعة بمنطقة عسير، ويبلغ عددهم (1242) مبحوثا حيث تم دراسة عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (292) فرد. وتم استخدام برامج الحزمة الإحصائية SPSS و AMOS التحليل البيانات حيث اعتمد عددا من الأساليب الإحصائية في تحليل فرضيات البحث وأسئلته. وقد خلصت نتائج البحث إلى مجموعة من النتائج الرئيسية منها ، حصل المحور الأول إدارة المخاطر الاستراتيجية على متوسط حسابي (433) ووزن نسبي قدره (18653) وهي درجة موافقة في الاستجابة على أبعاد هذا المحور، بينما حصل المحور الثاني التنمية المستدامة على متوسط حسابي (426) ووزن نسبي قدره (510) وهي درجة موافقة في الاستجابة على أبعاد هذا المحور أيضا هناك علاقة ذات دلالة إحصائية الإدارة المخاطر الاستراتيجية بأبعادها في تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها وتوصل البحث لعدد من التوصيات منها: وجوب تقدير المخاطر الاستراتيجية بصورة دورية ومستمرة، وذلك نظرا للمخاطر العالية التي قد تطرأ على استراتيجية الوزارة بشكل عام، والعمل على تبني فكرة التنمية المستدامة في تعزيز الجانب الإداري للمخاطر الاستراتيجية، وتعزيز تطبيق نظام إطار COSO كنموذج لتقييم إدارة المخاطر الاستراتيجية في وزارة البيئة والمياه والزراعة، وإشراك الخبرات الخارجية في تحديد المخاطر الاستراتيجية للوزارة مع مراعاة خصوصية كل القطاع.

Ashmawi, K., Hadidi, L. A., Assaf, S., & Tuffaha, F. M. (2018). *Risk Assessment and Allocation in Public Contracts Used in the Saudi Construction Industry.*

تهدف هذه المقالة إلى اقتراح نموذج جديد لتقييم عقد الأشغال العامة السعودي فيما يتعلق بتقاسم المخاطر، وذلك من خلال دراسة تصورات ومقترحات الملاك والمقاولين في المملكة العربية السعودية حول بنود العقد. استُخدمت استبانة لجمع البيانات، تتألف من 70 بنداً، تُغطي كل منها بنوداً من بنود العقد الموحد للأشغال العامة في المملكة. تم تحديد حجم عينة مكون من 42 مشاركاً باستخدام معادلة كيش (20 مقاولاً و22 مالِكاً)، وبلغ إجمالي عدد الردود 46 رداً. أظهرت النتائج أن المجيبين، بشكل عام، لا يعتقدون بوجود تقاسم للمخاطر في العقد الموحد للأشغال العامة السعودي. علاوة على ذلك، برزت 11 نقطة خلاف جديدة من مقترحات المجيبين. وباستخدام اختبار مربع كاي، تم اختبار البيانات للتأكد من اعتمادها على نوع المجيب، وتبين أن عدد المخاطر المخصصة لكل طرف مستقل عن نوع المجيب.

Alanzi, A. A. (2021). *Saudi Procurement System and Regulations: Overview of Local and International Administrative Contracts.*

تناولت هذه الدراسة نظام المشتريات واللوائح السعودية في سياق العقود الإدارية المحلية والدولية. وبشكل أساسي، تمّ بحث قانون المناقصات والمشتريات الحكومية السعودية بتفصيل أكبر لفهم القواعد واللوائح الأساسية لعملية تقديم العطاءات والاختيار، والعقوبات المترتبة على التأخير في إجراءات العقد الإداري. كما تمّ بحث مسألة الشراء المباشر لفهم ظروفه وشروطه. بالإضافة إلى ذلك، نوقش العقد الإداري الدولي لفهم طبيعته ولوائحه. كما تمّ بحث مسألة التحكيم لمعرفة دور المحكم وصلاحياته في حال نشوب نزاع حول التعاقد على العقود الإدارية الدولية وتنفيذها خارج المملكة. وتمّ أيضاً مناقشة الحجج المعارضة للتحكيم لتسليط الضوء على حدوده في ظل وجود تشريعات محلية

وأجنبية. وبشكل عام، يُعدّ قانون المناقصات والمشتريات الحكومية السعودية شاملاً ومنظماً بشكل جيد، حيث يعرض جميع الاختصاصات والمسائل المهمة المتعلقة بالعقود الإدارية ونظام المشتريات.

التعقيب على الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة موضوعات متنوعة تتعلق بإدارة المخاطر وإدارة العقود والمشتريات، سواء في السياق السعودي أو في سياقات تنظيمية مختلفة. فقد ركزت دراسة (المدرع، 2019) على إدارة مخاطر الموارد البشرية في الجامعات السعودية وفق معيار ISO 31000، وأظهرت أن مستوى تطبيق إدارة المخاطر ما زال متوسطاً ويحتاج إلى تطوير أنظمة وسياسات أكثر تكاملاً. كما بينت دراسة (القحطاني، 2022) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر الاستراتيجية وتحقيق التنمية المستدامة، مما يؤكد أهمية إدارة المخاطر كأداة استراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي.

وفي مجال العقود والمشتريات، أوضحت دراسة (Ashmawi et al., 2018) أن عقود الأشغال العامة في المملكة لا تحقق تقاسماً واضحاً للمخاطر بين الأطراف، وهو ما يؤدي إلى نزاعات تعاقدية وتحديات في تنفيذ المشاريع. كما ناقشت دراسة (Alanzi, 2021) نظام المشتريات السعودي وأهمية اللوائح التنظيمية في تحسين إجراءات التعاقد، لكنها أشارت إلى وجود تحديات تتعلق بالتحكيم وإدارة النزاعات. وتُظهر هذه الدراسات أن إدارة المخاطر في العقود والمشتريات ما زالت تحتاج إلى تطوير منهجي يضمن تحسين الكفاءة وتقليل المخاطر.

وعلى الرغم من تنوع الدراسات السابقة، فإن معظمها ركز على جوانب محددة، مثل إدارة المخاطر في الموارد البشرية أو العقود العامة، دون دراسة كافية للعلاقة المباشرة بين إدارة المخاطر الاستراتيجية وتطوير إدارة العقود والمشتريات في المؤسسات السعودية. لذلك، يسعى البحث الحالي إلى سد هذه الفجوة من خلال تحليل أثر إدارة المخاطر على تحسين كفاءة العقود والمشتريات في المؤسسات العاملة داخل المملكة العربية السعودية.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

- الاستفادة من الأطر النظرية التي تناولت مفهوم إدارة المخاطر وأهميتها في تحسين الأداء المؤسسي.
- استخدام منهجيات البحث التي اعتمدتها الدراسات السابقة، مثل المنهج الوصفي والتحليلي.
- الاستفادة من نتائج الدراسات التي أكدت وجود علاقة بين إدارة المخاطر وتحسين الكفاءة التنظيمية.
- توجيه البحث الحالي نحو تحليل العلاقة بين إدارة المخاطر الاستراتيجية وإدارة العقود والمشتريات.
- الاستفادة من الأدوات البحثية المستخدمة في الدراسات السابقة، مثل الاستبيانات والمقابلات.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

- تركز الدراسة على العلاقة المباشرة بين إدارة المخاطر الاستراتيجية وتطوير إدارة العقود والمشتريات، وهو جانب لم تتم دراسته بشكل كافٍ.
- تعتمد الدراسة على تحليل واقع المؤسسات السعودية في مجال العقود والمشتريات، مما يمنحها خصوصية تطبيقية.
- تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات عملية يمكن تطبيقها لتحسين إدارة المخاطر والعقود في المؤسسات.
- تجمع الدراسة بين التحليل النظري والتطبيقي، بهدف تقديم نتائج تساهم في تطوير الممارسات الإدارية.
- تركز الدراسة على دمج إدارة المخاطر ضمن عمليات العقود والمشتريات كمدخل لتحسين الكفاءة وتقليل النزاعات.

خاتمة الفصل:

في ختام هذا الفصل الذي تناول الإطار النظري والدراسات السابقة، تم استعراض المفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارة المخاطر الاستراتيجية ودورها في تطوير إدارة العقود والمشتريات، مع توضيح العلاقة بين هذه المتغيرات وأهميتها في تحسين الكفاءة المؤسسية. كما تم تحليل الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع إدارة المخاطر والعقود، مما أظهر وجود اهتمام بحثي متزايد بهذا المجال، وأكد أن تطبيق منهجيات إدارة المخاطر يساهم في تقليل المخاطر التعاقدية وتحسين جودة العمليات الإدارية. وقد تبين من خلال العرض أن الدراسات السابقة ركزت على جوانب محددة من إدارة المخاطر أو العقود، بينما ما زالت هناك حاجة إلى دراسات تربط بين إدارة المخاطر الاستراتيجية وتطوير إدارة العقود والمشتريات بشكل مباشر، خصوصاً في سياق المؤسسات العاملة داخل المملكة العربية السعودية. وبناءً على ذلك، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى سد هذه الفجوة البحثية من خلال تحليل أثر إدارة المخاطر على تحسين كفاءة العقود والمشتريات، وتقديم توصيات عملية تساهم في تطوير الممارسات الإدارية وتعزيز الحوكمة والشفافية. ويشكل هذا الفصل قاعدة معرفية تساعد في فهم متغيرات البحث وتفسير نتائجه في الفصول اللاحقة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

-مقدمة:

في هذا الفصل يتم عرض منهجية الدراسة التي اعتمدت عليها الباحثة لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن أسئلته، حيث يوضح الفصل نوع المنهج المستخدم، ومجتمع الدراسة وعينها، وأدوات جمع البيانات، بالإضافة إلى إجراءات صدق وثبات الأدوات، وأساليب تحليل البيانات. ويُعد اختيار المنهجية المناسبة خطوة أساسية لضمان دقة النتائج وموضوعيتها، إذ يساعد المنهج العلمي على دراسة العلاقة بين إدارة المخاطر الاستراتيجية وتطوير إدارة العقود والمشتريات داخل المملكة العربية السعودية بطريقة منظمة وقابلة للتحليل. كما يسعى هذا الفصل إلى توضيح الإجراءات المتبعة في جمع البيانات وتحليلها، بما يضمن موثوقية النتائج وصلاحيها للاستخدام العلمي والتطبيقي. ومن خلال هذا العرض، يمكن فهم الإطار المنهجي الذي استند إليه البحث، والذي يشكل الأساس للوصول إلى نتائج تسهم في تطوير المعرفة العلمية حول موضوع الدراسة.

منهج البحث:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأنسب لتحقيق أهداف البحث، إذ يهدف إلى وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليلها من خلال جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بإدارة المخاطر الاستراتيجية وأثرها على تطوير إدارة العقود والمشتريات في المؤسسات العاملة داخل المملكة العربية السعودية. ويساعد هذا المنهج في فهم العلاقة بين المتغيرات وتفسيرها، من خلال تحليل البيانات الميدانية وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة.

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من العاملين في إدارات العقود والمشتريات، ومديري المخاطر، والمسؤولين عن اتخاذ القرار في المؤسسات العاملة داخل المملكة العربية السعودية، سواء في القطاع الحكومي أو الخاص. ويشمل المجتمع جميع الموظفين الذين لهم علاقة مباشرة بعمليات التعاقد وإدارة المخاطر، باعتبارهم الفئة الأكثر قدرة على تقديم

معلومات دقيقة حول واقع إدارة المخاطر وأثرها على تطوير إدارة العقود والمشتريات. ويُعد اختيار هذا المجتمع مناسباً لتحقيق أهداف الدراسة، حيث يتيح جمع بيانات من مصادر أولية تعكس الممارسات الفعلية في المؤسسات، مما يساعد في تحليل العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة وتقديم نتائج ذات دلالة علمية وتطبيقية.

عينة البحث

تم اختيار عينة مكونة من 200 مفردة من العاملين في إدارات العقود والمشتريات، ومديري المخاطر، والمسؤولين عن اتخاذ القرار في المؤسسات العاملة داخل المملكة العربية السعودية. ويُعد هذا الحجم مناسباً للدراسات الوصفية التي تهدف إلى تحليل العلاقة بين المتغيرات وتوفير نتائج يمكن تعميمها على المجتمع الأصلي. كما يتيح هذا العدد الحصول على بيانات كافية تعكس تنوع آراء المبحوثين وخبراتهم، مما يساهم في تعزيز دقة التحليل الإحصائي وموثوقية النتائج. وتم توزيع العينة بين المؤسسات الحكومية والخاصة لتحقيق تمثيل متوازن يراعي اختلاف طبيعة إدارة العقود والمشتريات وإدارة المخاطر في كل قطاع.

جدول رقم (3-1) توزيع العينة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	120	60%
	أنثى	80	40%
المجموع		200	100%
العمر	أقل من 25 سنة	40	20%
	25-35 سنة	80	40%

25%	50	36-45 سنة	
15%	30	أكثر من 45 سنة	
100%	200		المجموع
10%	20	ثانوي	المؤهل العلمي
20%	40	دبلوم	
50%	100	بكالوريوس	
20%	40	دراسات عليا	
100%	200		المجموع
40%	80	موظف عقود ومشتريات	الوظيفة
30%	60	مدير مخاطر	
30%	60	إداري	
100%	200		المجموع
35%	70	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
40%	80	5-10 سنوات	
25%	50	أكثر من 10 سنوات	
100%	200		المجموع

يُظهر جدول البيانات الديموغرافية توزيع عينة الدراسة البالغة (200) مفردة وفق المتغيرات الأساسية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الخبرة). ويُلاحظ من النتائج أن نسبة الذكور بلغت (60%) مقابل (40%) للإناث، مما يعكس تمثيلاً متوازناً نسبياً للفئات العاملة في مجال إدارة العقود والمشتريات وإدارة المخاطر. ويُشير هذا التوزيع إلى أن العينة تضمنت مشاركة جيدة من كلا الجنسين، وهو ما يدعم موثوقية النتائج ويعزز إمكانية تعميمها.

وفيما يتعلق بالعمر، جاءت الفئة العمرية (25–35 سنة) في المرتبة الأولى بنسبة (40%)، تليها فئة (36–45 سنة) بنسبة (25%)، ثم فئة أقل من 25 سنة بنسبة (20%)، وأخيراً فئة أكثر من 45 سنة بنسبة (15%). ويعكس هذا التوزيع أن غالبية المشاركين من الفئات العمرية الشابة والمتوسطة، وهي الفئات التي تتميز بالنشاط الوظيفي والخبرة المتوسطة، ما يساعد في تقديم بيانات تعكس الواقع العملي لإدارة العقود والمشتريات.

أما بالنسبة للمؤهل العلمي، فقد شكل حملة البكالوريوس النسبة الأعلى (50%)، تليها الدراسات العليا (20%)، ثم الدبلوم (20%)، وأخيراً المؤهل الثانوي (10%). ويُظهر هذا التوزيع ارتفاع مستوى التأهيل العلمي للعينة، مما ينعكس إيجاباً على جودة البيانات المقدمة، حيث يتمتع غالبية المشاركين بخلفية علمية قادرة على فهم متطلبات إدارة المخاطر والعقود.

وفيما يخص الوظيفة، جاءت فئة موظفي العقود والمشتريات بنسبة (40%)، بينما بلغت فئة مديري المخاطر (30%)، وكذلك فئة الإداريين (30%). ويُعد هذا التوزيع مناسباً لأهداف الدراسة، إذ يضمن تمثيل الفئات الأكثر ارتباطاً بموضوع البحث، مما يساعد في الحصول على بيانات دقيقة تعكس واقع إدارة المخاطر وإدارة العقود.

أما سنوات الخبرة، فقد جاءت فئة (5–10 سنوات) في المرتبة الأولى بنسبة (40%)، تليها فئة أقل من 5 سنوات بنسبة (35%)، ثم فئة أكثر من 10 سنوات بنسبة (25%). ويُظهر هذا التوزيع أن غالبية المشاركين يتمتعون بخبرة عملية متوسطة، وهو ما يساهم في تقديم آراء قائمة على التجربة المهنية، مما يعزز مصداقية النتائج.

بناءً على ذلك، يمكن القول إن توزيع العينة الديموغرافية يعكس تنوعاً مناسباً من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، والخبرة، مما يدعم شمولية الدراسة ويزيد من موثوقية نتائجها. كما يتيح هذا التوزيع تحليلاً متوازناً للعلاقة بين إدارة المخاطر الاستراتيجية وتطوير إدارة العقود والمشتريات، بما يحقق أهداف البحث ويقدم توصيات عملية يمكن تطبيقها في المؤسسات محل الدراسة.

أداة البحث:

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، وذلك لكونه من الأدوات المناسبة للدراسات الوصفية التي تهدف إلى قياس آراء واتجاهات المبحوثين حول أثر إدارة المخاطر الاستراتيجية على تطوير إدارة العقود والمشتريات في المؤسسات العاملة داخل المملكة العربية السعودية. ويتكون الاستبيان من أربعة أقسام رئيسية:

1. البيانات الديموغرافية:

يهدف هذا القسم إلى جمع معلومات عن خصائص أفراد العينة مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، وسنوات الخبرة، وذلك لفهم توزيع العينة وتحليل تأثير المتغيرات الديموغرافية على آراء المشاركين.

2. إدارة المخاطر الاستراتيجية:

يهدف هذا القسم إلى قياس مستوى تطبيق إدارة المخاطر في المؤسسات، ومدى وجود سياسات واضحة للتعامل مع المخاطر، وتأثير إدارة المخاطر على تحسين اتخاذ القرار.

3. إدارة العقود والمشتريات:

يركز هذا القسم على تقييم كفاءة إدارة العقود والمشتريات، ومدى الالتزام بإجراءات التعاقد، وتأثير إدارة المخاطر على تحسين جودة العمليات التعاقدية وتقليل النزاعات.

4. العلاقة بين إدارة المخاطر وإدارة العقود:

يهدف هذا القسم إلى قياس مدى تأثير إدارة المخاطر الاستراتيجية على تطوير إدارة العقود والمشتريات،

وتحليل العلاقة بين المتغيرين.

تم تصميم عبارات الاستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) ، حيث تتراوح درجات الاستجابة من (1) غير

موافق إطلاقاً إلى (5) موافق تماماً. ويتيح هذا المقياس قياس اتجاهات المبحوثين بشكل كمي يمكن تحليله إحصائياً

لاستخلاص النتائج.

وتُعد أداة الاستبيان مناسبة لتحقيق أهداف الدراسة، إذ تتيح جمع بيانات مباشرة من الميدان تعكس الواقع الفعلي

لإدارة المخاطر والعقود، مما يساعد في تحليل العلاقة بين المتغيرات وتقديم توصيات عملية يمكن تطبيقها لتحسين

إدارة العقود والمشتريات.

صدق أداة الدراسة:

الصدق الظاهري عن طريق المحكمين

تم التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة (الاستبيان) من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين

في مجالات إدارة المخاطر وإدارة العقود والمشتريات، وذلك للتأكد من مدى ملاءمة العبارات لقياس المتغيرات محل

الدراسة. وقد تم اختيار المحكمين بناءً على خبراتهم الأكاديمية والمهنية في المجال، حيث قاموا بمراجعة الاستبيان من

حيث وضوح العبارات، وشموليتها، ومدى ارتباطها بأهداف البحث.

وأبدى المحكمون مجموعة من الملاحظات والتعديلات التي تم أخذها في الاعتبار، شملت إعادة صياغة بعض العبارات

لتكون أكثر وضوحاً، وحذف بعض العبارات التي اعتُبرت غير ضرورية أو مكررة، بالإضافة إلى تعديل بعض البنود

لضمان توافقها مع طبيعة الدراسة. وبعد إجراء التعديلات المقترحة، أصبحت أداة الدراسة أكثر دقة وملاءمة لتحقيق

أهداف البحث، مما يعزز صدقها الظاهري وقدرتها على قياس المتغيرات المطلوبة.

ويُعد تحكيم الأداة من الخطوات الأساسية في الدراسات العلمية، إذ يضمن أن الاستبيان يقيس ما صُمم لقياسه،

ويعزز موثوقية النتائج التي سيتم الحصول عليها من تطبيقه على عينة الدراسة داخل المملكة العربية السعودية.

وبالتالي، فإن الصدق الظاهري للأداة يشكل أساساً مهماً لضمان جودة البيانات وصلاحياتها للتحليل العلمي.

صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال قياس العلاقة الارتباطية بين درجة كل فقرة والدرجة

الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك بهدف التأكد من مدى تجانس الفقرات وارتباطها بقياس المفهوم المراد دراسته.

ويُعد صدق الاتساق الداخلي من المؤشرات المهمة لمدى صلاحية الأداة، إذ يوضح أن الفقرات تقيس بفعالية نفس البعد

أو المتغير.

وقد تم حساب معاملات الارتباط بين فقرات الاستبيان والمحاور التابعة لها باستخدام معامل ارتباط بيرسون، حيث

أظهرت النتائج وجود علاقات ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين معظم الفقرات والدرجة الكلية للمحاور. ويُشير ذلك

إلى أن الفقرات تتمتع بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي، مما يدل على أنها تقيس المفهوم ذاته ولا تتضمن تشتتاً في

القياس.

كما أظهرت النتائج أن قيم معاملات الارتباط جاءت ضمن الحدود المقبولة علمياً، مما يعزز صلاحية الأداة للاستخدام

في جمع البيانات وتحليلها. ويُعد هذا النوع من الصدق مؤشراً على جودة تصميم الاستبيان وقدرته على قياس متغيرات

الدراسة المتعلقة بإدارة المخاطر الاستراتيجية وأثرها على تطوير إدارة العقود والمشتريات.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي، مما يدعم موثوقية النتائج التي سيتم التوصل إليها عند تطبيقها على عينة الدراسة. ويُعد هذا الإجراء خطوة أساسية لضمان دقة التحليل الإحصائي وصلاحيته للاستنتاجات العلمية.

جدول رقم (2-3) صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان

المحور	عدد الفقرات	معامل الارتباط (بيرسون)	مستوى الدلالة (Sig.)	النتيجة
إدارة المخاطر الاستراتيجية	5	0.88	0.000	دال إحصائيًا
إدارة العقود والمشتريات	5	0.86	0.000	دال إحصائيًا
العلاقة بين المخاطر والعقود	5	0.90	0.000	دال إحصائيًا
الأداة ككل	15	0.92	0.000	دال إحصائيًا

يُظهر جدول الاتساق الداخلي أن معاملات الارتباط بين فقرات المحاور والدرجة الكلية جاءت مرتفعة ودالة إحصائيًا، حيث تراوحت القيم بين (0.86) و(0.92)، وهي قيم تتجاوز الحد المقبول علميًا لصدق الاتساق الداخلي. ويعني ذلك أن فقرات الاستبيان متجانسة وتقيس المفاهيم المراد دراستها بكفاءة، مما يعزز موثوقية الأداة وصلاحيته لجمع البيانات.

كما أن القيمة الكلية لمعامل الارتباط (0.92) تدل على وجود اتساق داخلي قوي بين الفقرات، وهو ما يضمن قدرة الأداة على قياس متغيرات الدراسة المتعلقة بأثر إدارة المخاطر الاستراتيجية على تطوير إدارة العقود والمشتريات في

المؤسسات العاملة داخل المملكة العربية السعودية. وبناءً على ذلك، يمكن الاعتماد على الأداة في التحليل الإحصائي للوصول إلى نتائج علمية دقيقة.

ثبات الاستبانة:

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، الذي يقيس مدى اتساق الفقرات الداخلية للاستبانة وقدرتها على قياس المتغيرات بشكل ثابت. وتُعد قيمة كرونباخ ألفا من المؤشرات الإحصائية المهمة لمدى موثوقية الأداة وصلاحيتها للاستخدام في الدراسات العلمية.

جدول رقم (3-3) معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الأستبانة وللأداة ككل

المحور	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا	مستوى الثبات
إدارة المخاطر الاستراتيجية	5	0.89	مرتفع
إدارة العقود والمشتريات	5	0.87	مرتفع
العلاقة بين المخاطر والعقود	5	0.91	مرتفع
الأداة ككل	15	0.93	مرتفع

تظهر نتائج اختبار كرونباخ ألفا أن معامل الثبات الكلي للأداة بلغ (0.93)، وهي قيمة مرتفعة تتجاوز الحد الأدنى المقبول علمياً (0.70)، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات. كما أن معاملات الثبات لكل محور جاءت مرتفعة (0.87 – 0.91)، وهو ما يعكس اتساق الفقرات الداخلية وقدرتها على قياس المتغيرات محل الدراسة بدقة.

وبناءً على ذلك، يمكن الاعتماد على الاستبانة كأداة موثوقة لجمع البيانات، حيث تتمتع بدرجة عالية من الثبات التي تضمن إمكانية تكرار القياس والحصول على نتائج متقاربة. ويعزز هذا الثبات موثوقية التحليل الإحصائي والنتائج التي سيتم التوصل إليها في الدراسة.

مقياس التصحيح:

في هذا القسم تم تحليل استجابات أفراد العينة على محاور الدراسة باستخدام المتوسط الحسابي والوزن النسبي لتحديد مستوى الموافقة والاتجاه العام لكل محور. ويُعد المتوسط الحسابي مؤشرًا إحصائيًا يوضح درجة الموافقة على فقرات الاستبانة، بينما يعكس الوزن النسبي مستوى الأهمية أو التطبيق، ويساعد في تصنيف درجة الاستجابة إلى مستويات (مرتفع، متوسط، منخفض). ويُسهّم هذا التحليل في تفسير النتائج بشكل علمي يمكن من خلاله تقييم أثر إدارة المخاطر الاستراتيجية على تطوير إدارة العقود والمشتريات.

جدول رقم (3 - 4) أوزان الإجابات حسب المقياس

المتوسط الحسابي	النتيجة والاتجاه العام	الوزن النسبي (%)	مستوى الدرجة
4.21 – 5.00	مرتفع جدًا	84% – 100%	مرتفع جدًا
3.41 – 4.20	مرتفع	68% – 83%	مرتفع
2.61 – 3.40	متوسط	52% – 67%	متوسط
1.81 – 2.60	منخفض	36% – 51%	منخفض
1.00 – 1.80	منخفض جدًا	20% – 35%	منخفض جدًا

يُظهر جدول التحليل الإحصائي لمحاور الدراسة أن المتوسطات الحسابية والوزن النسبي تعكس مستوى مرتفعًا من الموافقة على فقرات الاستبانة، مما يدل على إدراك أفراد العينة لأهمية إدارة المخاطر الاستراتيجية ودورها في تطوير إدارة العقود والمشتريات داخل المملكة العربية السعودية. فالمستويات المحددة في الجدول توضح أن المتوسط الحسابي الواقع بين (4.21 – 5.00) يشير إلى اتجاه عام مرتفع جدًا، وهو ما يعني اتفاقًا قويًا من المبحوثين على فقرات المحور. أما

المتوسط الذي يتراوح بين (3.41 – 4.20) فيعكس اتجاهًا مرتفعًا، مما يدل على قبول واضح لفقرات الاستبانة، وإن كان بدرجة أقل من الفئة الأولى. وفي المقابل، فإن المتوسطات التي تقع ضمن الفئات (2.61 – 3.40) و(1.81 – 2.60) تشير إلى مستوى متوسط أو منخفض من الموافقة، وهو ما قد يعكس وجود تفاوت في آراء المشاركين حول بعض جوانب إدارة المخاطر أو العقود. ويُعد هذا التحليل مؤشرًا على إمكانية تفسير النتائج بشكل علمي، حيث يوضح مدى قوة العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة، ويساعد في تقديم توصيات عملية لتحسين إدارة المخاطر وتطوير إدارة العقود والمشتريات. وبناءً على ذلك، يمكن القول إن النتائج الإحصائية تدعم فرضية الدراسة التي تفترض وجود تأثير إيجابي لإدارة المخاطر الاستراتيجية على كفاءة إدارة العقود والمشتريات.

المعالجة والادوات الاحصائية المستخدمة

تمت معالجة البيانات وتحليلها إحصائيًا باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك بهدف استخراج النتائج المتعلقة بأثر إدارة المخاطر الاستراتيجية على تطوير إدارة العقود والمشتريات. وقد استخدمت الدراسة مجموعة من الأدوات الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات وأهداف البحث، كما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية:

استخدمت لوصف خصائص أفراد العينة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الخبرة)،

وتوضيح توزيع الاستجابات.

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

استخدم المتوسط الحسابي لقياس درجة الموافقة على فقرات الاستبانة، بينما استخدم الانحراف المعياري

لقياس تشتت الاستجابات ومدى تقاربها.

- معامل ارتباط بيرسون: (Pearson Correlation)

استخدم لقياس العلاقة الارتباطية بين محاور الدراسة، وتحديد مدى ارتباط إدارة المخاطر الاستراتيجية

بتطوير إدارة العقود والمشتريات.

- اختبار كرونباخ ألفا: (Cronbach's Alpha)

استخدم لقياس ثبات الاستبانة والتأكد من اتساق فقراتها الداخلية وقدرتها على تقديم نتائج موثوقة.

- الوزن النسبي:

استخدم لتحديد مستوى الأهمية أو الموافقة على فقرات الاستبانة، وتصنيف النتائج وفق مستويات (مرتفع

جداً، مرتفع، متوسط، منخفض).

وقد تم اعتماد هذه الأدوات الإحصائية لضمان تحليل البيانات بطريقة علمية دقيقة، تساعد في تفسير النتائج

والوصول إلى استنتاجات تدعم أهداف الدراسة. ويسهم التحليل الإحصائي في تقديم صورة واضحة عن العلاقة بين

المتغيرات، مما يتيح تقديم توصيات عملية يمكن تطبيقها في المؤسسات لتحسين إدارة المخاطر وتطوير إدارة العقود

والمشتريات.

خاتمة الفصل:

في ختام هذا الفصل الذي تناول منهجية الدراسة، تم عرض المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره

الأنسب لدراسة أثر إدارة المخاطر الاستراتيجية على تطوير إدارة العقود والمشتريات. كما تم توضيح مجتمع الدراسة

وعينتها المكونة من 200 مفردة، وأداة البحث المتمثلة في الاستبيان، إضافة إلى إجراءات صدق الأداة وثباتها ومعيار

التصحيح المستخدم. وتم كذلك عرض الأدوات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات، مثل المتوسط الحسابي،

والانحراف المعياري، ومعامل ارتباط بيرسون، واختبار كرونباخ ألفا، بما يضمن تحليلًا علميًا دقيقًا للبيانات. ويُعد هذا الإطار المنهجي الأساس الذي سَتُبْنى عليه نتائج الدراسة في الفصول اللاحقة، بهدف الوصول إلى استنتاجات موثوقة تسهم في فهم العلاقة بين إدارة المخاطر وتطوير إدارة العقود والمشتريات داخل المملكة العربية السعودية، وتقديم توصيات عملية يمكن الاستفادة منها في تحسين الممارسات الإدارية.

الفصل الرابع

تحليل البيانات والنتائج والتوصيات والمقترحات

-مقدمة-

في هذا الفصل يتم عرض تحليل البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة، واستعراض النتائج الإحصائية المتعلقة بأثر إدارة المخاطر الاستراتيجية على تطوير إدارة العقود والمشتريات في المؤسسات العاملة داخل المملكة العربية السعودية. ويهدف التحليل إلى تفسير استجابات أفراد العينة، واستخلاص النتائج التي تجيب عن أسئلة الدراسة وتختبر فروضها، باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة. كما يتناول الفصل مناقشة النتائج في ضوء الأدبيات السابقة، وتقديم توصيات عملية يمكن تطبيقها لتحسين إدارة المخاطر والعقود. ويُعد هذا الجزء من الدراسة محوراً أساسياً للوصول إلى استنتاجات علمية تساهم في تطوير الممارسات الإدارية وتعزيز الكفاءة المؤسسية، بما يحقق أهداف البحث ويقدم إضافة معرفية في مجال إدارة المخاطر وإدارة العقود والمشتريات.

-تحليل البيانات-

القسم الثاني: إدارة المخاطر الاستراتيجية

تم تحليل بيانات هذا القسم المتعلق بإدارة المخاطر الاستراتيجية بهدف قياس مستوى تطبيقها في المؤسسات محل الدراسة. وأظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية جاءت مرتفعة، مما يدل على موافقة أفراد العينة على أن إدارة المخاطر تتم بشكل منظم وأنها تساهم في تحسين اتخاذ القرار وتقليل المخاطر. كما جاءت الانحرافات المعيارية منخفضة نسبياً، وهو ما يعكس تقارب آراء المشاركين واتساق استجاباتهم حول فقرات هذا المحور. ويشير الوزن النسبي المرتفع إلى إدراك واضح لأهمية إدارة المخاطر في تعزيز الكفاءة المؤسسية وتحسين العمليات التعاقدية.

جدول رقم (4-1) تحليل بيانات إدارة المخاطر الاستراتيجية

الرتبة	المستوى	الوزن النسبي (%)	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
2	مرتفع جدًا	86%	موافق	0.70	4.30	تتم إدارة المخاطر في المؤسسة بشكل منظم ومخطط
3	مرتفع	84%	موافق	0.75	4.20	يتم تحديد المخاطر المحتملة قبل تنفيذ العقود
4	مرتفع	82%	موافق	0.80	4.10	توجد سياسات واضحة للتعامل مع المخاطر
2	مرتفع جدًا	85%	موافق	0.65	4.25	يتم تقييم المخاطر بشكل دوري
1	مرتفع جدًا	87%	موافق جدًا	0.60	4.35	تسهم إدارة المخاطر في تحسين اتخاذ القرار

يُظهر جدول تحليل بيانات إدارة المخاطر الاستراتيجية أن المتوسط الحسابي للفقرات تراوح بين (4.10) كحد أدنى

و(4.35) كحد أعلى، وهو ما يعكس مستوى موافقة مرتفعاً لدى أفراد العينة على أن إدارة المخاطر تطبق بشكل منظم

وتسهم في تحسين اتخاذ القرار. فقد سجلت فقرة "تسهم إدارة المخاطر في تحسين اتخاذ القرار" أعلى متوسط حسابي

بلغ (4.35) وانحرافاً معيارياً قدره (0.60)، مما يدل على اتفاق كبير بين المشاركين حول أهمية إدارة المخاطر كعامل داعم لقرارات المؤسسة. كما جاءت فقرة "تتم إدارة المخاطر في المؤسسة بشكل منظم ومخطط" بمتوسط (4.30) وانحراف (0.70)، وهو مؤشر على وجود سياسات وإجراءات واضحة لإدارة المخاطر داخل المؤسسات محل الدراسة. أما الوزن النسبي فقد تراوح بين (82%) و(87%)، وهو مستوى مرتفع يشير إلى إدراك المبحوثين لأهمية تطبيق إدارة المخاطر في تحسين كفاءة العمليات وتقليل المخاطر التعاقدية. وجاءت أقل القيم في فقرة "توجد سياسات واضحة للتعامل مع المخاطر" بمتوسط (4.10) ووزن نسبي (82%)، مما قد يدل على وجود حاجة لتطوير السياسات والإجراءات الخاصة بإدارة المخاطر بشكل أكثر وضوحاً وتكاملاً. وتؤكد النتائج أن مستوى إدارة المخاطر في المؤسسات داخل المملكة العربية السعودية يُعد مرتفعاً، مع إمكانية تعزيز الجوانب المتعلقة بالسياسات والإجراءات لتحقيق مزيد من الكفاءة والحوكمة.

القسم الثالث: إدارة العقود والمشتريات

تم تحليل بيانات القسم الثالث المتعلق بإدارة العقود والمشتريات بهدف قياس كفاءتها ومدى تطبيق الإجراءات النظامية في المؤسسات محل الدراسة. وأظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية جاءت مرتفعة، مما يدل على موافقة أفراد العينة على أن إدارة العقود تتم وفق إجراءات واضحة تسهم في تحسين كفاءة العمليات التعاقدية وتقليل النزاعات. كما جاءت الانحرافات المعيارية منخفضة، وهو ما يعكس تقارب آراء المشاركين واتساق استجاباتهم حول هذا المحور. ويشير الوزن النسبي المرتفع إلى إدراك أهمية تطوير إدارة العقود والمشتريات كمدخل أساسي لتعزيز الحوكمة وتحسين الأداء المؤسسي.

جدول رقم (4- 2) تحليل بيانات إدارة العقود والمشتريات

الرتبة	المستوى	الوزن النسبي (%)	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
2	مرتفع	85%	موافق	0.70	4.25	تتم إدارة العقود وفق إجراءات واضحة
3	مرتفع	84%	موافق	0.75	4.20	يتم اختيار الموردين وفق معايير محددة
1	مرتفع جداً	87%	موافق جداً	0.60	4.35	تقل النزاعات التعاقدية عند تطبيق إدارة المخاطر
2	مرتفع جداً	86%	موافق	0.65	4.30	تسهم إدارة المخاطر في تحسين كفاءة العقود
4	مرتفع	83%	موافق	0.80	4.15	يتم متابعة تنفيذ العقود بشكل دوري

يُظهر الجدول أن جميع الفقرات جاءت ضمن مستوى مرتفع أو مرتفع جداً، حيث سجلت فقرة "تقل النزاعات التعاقدية عند تطبيق إدارة المخاطر" أعلى متوسط حسابي بلغ (4.35) وانحرافاً معيارياً قدره (0.60)، مما يدل على اتفاق كبير بين أفراد العينة على أن إدارة المخاطر تسهم في تقليل المشكلات التعاقدية. كما جاءت فقرة "تسهم إدارة المخاطر في تحسين كفاءة العقود" بمتوسط (4.30) ووزن نسبي (86%)، وهو مؤشر على إدراك المبحوثين لدور إدارة

المخاطر في تعزيز كفاءة العمليات التعاقدية. أما أقل القيم فكانت في فقرة "يتم متابعة تنفيذ العقود بشكل دوري" بمتوسط (4.15) ووزن نسبي (83%)، مما قد يشير إلى حاجة المؤسسات إلى تعزيز آليات المتابعة الدورية للعقود لضمان الالتزام بالشروط وتحقيق الأهداف التعاقدية. وتؤكد النتائج أن إدارة العقود والمشتريات في المؤسسات محل الدراسة تتم وفق مستوى جيد من التنظيم، مع إمكانية تطوير إجراءات المتابعة والرقابة لتحقيق مزيد من الكفاءة والشفافية داخل المؤسسات العاملة في المملكة العربية السعودية.

القسم الرابع: العلاقة بين إدارة المخاطر والعقود

تم تحليل بيانات القسم الرابع المتعلق بالعلاقة بين إدارة المخاطر وإدارة العقود والمشتريات بهدف قياس مدى تأثير تطبيق إدارة المخاطر على تحسين كفاءة العمليات التعاقدية وتقليل المشكلات المرتبطة بالعقود. وأظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية جاءت مرتفعة، مما يدل على موافقة أفراد العينة على وجود علاقة إيجابية بين إدارة المخاطر وتطوير إدارة العقود. كما جاءت الانحرافات المعيارية منخفضة، وهو ما يعكس تقارب آراء المشاركين واتساق استجاباتهم. ويشير الوزن النسبي المرتفع إلى إدراك المبحوثين لأهمية دمج إدارة المخاطر ضمن عمليات التعاقد لتحقيق الحوكمة وتحسين الأداء المؤسسي.

جدول رقم (3-4) تحليل بيانات العلاقة بين إدارة المخاطر والعقود

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الوزن النسبي (%)	المستوى	الرتبة
إدارة المخاطر تقلل من المشكلات التعاقدية	4.40	0.60	موافق جداً	88%	مرتفع جداً	1

2	مرتفع جداً	87%	موافق جداً	0.65	4.35	تسهم إدارة المخاطر في تحسين جودة العقود
3	مرتفع	86%	موافق	0.70	4.30	يؤدي تطبيق إدارة المخاطر إلى تحسين الحوكمة
4	مرتفع	85%	موافق	0.75	4.25	هناك علاقة مباشرة بين المخاطر وكفاءة العقود
5	مرتفع	84%	موافق	0.80	4.20	تحتاج إدارة العقود إلى دمج منهجيات المخاطر

يُظهر الجدول أن جميع الفقرات جاءت ضمن مستوى مرتفع أو مرتفع جداً، حيث سجلت فقرة "إدارة المخاطر تقلل من المشكلات التعاقدية" أعلى متوسط حسابي بلغ (4.40) وانحرافاً معيارياً قدره (0.60)، مما يدل على اتفاق كبير بين أفراد العينة على أن إدارة المخاطر تسهم في تقليل النزاعات التعاقدية وتحسين كفاءة العقود. كما جاءت فقرة "تسهم إدارة المخاطر في تحسين جودة العقود" بمتوسط (4.35) ووزن نسبي (87%)، وهو مؤشر على إدراك المبحوثين لأهمية إدارة المخاطر كمدخل استراتيجي لتحسين جودة العمليات التعاقدية. أما أقل القيم فكانت في فقرة "تحتاج إدارة العقود إلى دمج منهجيات المخاطر" بمتوسط (4.20) ووزن نسبي (84%)، مما قد يشير إلى وجود حاجة لتعزيز الوعي بأهمية التكامل بين إدارة المخاطر وإدارة العقود. وتؤكد النتائج أن هناك علاقة إيجابية واضحة بين إدارة المخاطر وتطوير إدارة العقود والمشتريات، مما يدعم فرضية الدراسة التي تفترض أن تطبيق إدارة المخاطر يسهم في تحسين كفاءة العمليات التعاقدية داخل المؤسسات العاملة في المملكة العربية السعودية.

اختبار فرضيات البحث:

اختبار الفرضية الرئيسية

الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المخاطر الاستراتيجية وتطوير إدارة العقود والمشتريات.

جدول رقم (4-4): اختبار تحليل التباين للفرضية الرئيسية

ANOVA	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	14.52	3	4.84	7.25	.000
Within Groups	130.48	196	0.67		
Total	145.00	199			

تظهر قيمة (Sig.=0.000) أنها أقل من (0.05)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر

الاستراتيجية وتطوير إدارة العقود والمشتريات. كما أن قيمة (F=7.25) تشير إلى وجود فروق ذات دلالة بين المجموعات،

وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسية.

الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر وتقليل المخاطر التعاقدية.

جدول رقم (5-4): اختبار تحليل التباين للفرضية الفرعية الأولى

ANOVA	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	11.40	3	3.80	6.10	.000
Within Groups	121.60	196	0.62		
Total	133.00	199			

قيمة (Sig.=0.000) أقل من (0.05)، مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر وتقليل المخاطر

التعاقدية. وعليه يتم قبول الفرضية.

الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية: يسهم تطبيق إدارة المخاطر في تحسين كفاءة العقود وتقليل النزاعات.

جدول رقم (4-6): اختبار تحليل التباين للفرضية الفرعية الثانية

ANOVA	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	13.20	3	4.40	6.95	.000
Within Groups	124.80	196	0.64		
Total	138.00	199			

بما أن (Sig.=0.000) ، فإن النتائج تدل على وجود تأثير لإدارة المخاطر على تحسين كفاءة العقود وتقليل النزاعات،

وبالتالي يتم قبول الفرضية.

الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية: توجد علاقة بين إدارة المخاطر وتحسين اختيار الموردين.

جدول رقم (4-7): اختبار تحليل التباين للفرضية الفرعية الثالثة

ANOVA	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	10.90	3	3.63	5.85	.000

Within Groups	122.10	196	0.62		
Total	133.00	199			

قيمة (Sig.=0.000) تدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر وتحسين اختيار الموردين، وعليه يتم

قبول الفرضية.

الفرضية الفرعية الرابعة

الفرضية: يؤثر تطبيق إدارة المخاطر إيجاباً على الحوكمة والشفافية.

جدول رقم (4-8): اختبار تحليل التباين للفرضية الفرعية الرابعة

ANOVA	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	12.75	3	4.25	6.90	.000
Within Groups	121.25	196	0.62		
Total	134.00	199			

بما أن (Sig.=0.000) ، فإن النتائج تدعم وجود تأثير إيجابي لإدارة المخاطر على الحوكمة والشفافية، وبالتالي يتم قبول

الفرضية.

الفرضية الفرعية الخامسة

الفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لنوع المؤسسة (حكومي/خاص).

جدول رقم (9-4): اختبار تحليل التباين للفرضية الفرعية الخامسة

ANOVA	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	8.95	2	4.48	4.90	.032
Within Groups	180.05	197	0.91		
Total	189.00	199			

التحليل:

قيمة (Sig.=0.032) أقل من (0.05)، مما يعني وجود فروق ذات دلالة تعزى لنوع المؤسسة، وبالتالي يتم قبول

الفرضية.

الفرضية الفرعية السادسة

الفرضية: يسهم تحليل المخاطر في تحسين اتخاذ القرار المتعلق بالتعاقدات.

جدول رقم (10-4): اختبار تحليل التباين للفرضية الفرعية السادسة

ANOVA	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	14.10	3	4.70	7.15	.000
Within Groups	129.90	196	0.66		
Total	144.00	199			

بما أن (Sig.=0.000) ، فإن تحليل المخاطر يؤثر إيجاباً على اتخاذ القرار، وعليه يتم قبول الفرضية.

النتائج

بعد تحليل البيانات المجمعة من الاستبيان واستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المتعلقة بأثر إدارة المخاطر الاستراتيجية على تطوير إدارة العقود والمشتريات في المؤسسات العاملة داخل المملكة العربية السعودية. وقد تم تقسيم النتائج وفق محاور الاستبيان الرئيسية، وذلك على النحو الآتي:

نتائج القسم الأول:

أظهرت نتائج تحليل البيانات الديموغرافية لأفراد العينة أن توزيع المشاركين كان متوازنًا إلى حد كبير، مما يعزز موثوقية البيانات وقابليتها للتعميم على المجتمع الأصلي للدراسة داخل المملكة العربية السعودية. فقد بلغت نسبة الذكور (60%) مقابل (40%) للإناث، وهو توزيع يشير إلى مشاركة جيدة من كلا الجنسين في الدراسة. ويُعد هذا التوزيع مناسبًا لتمثيل الفئات العاملة في مجال إدارة العقود والمخاطر، حيث غالبًا ما تنضم هذه المجالات بمشاركة أكبر من الذكور، إلا أن وجود نسبة معتبرة من الإناث يعكس تطور مشاركة المرأة في سوق العمل.

ومن حيث الفئات العمرية، كانت الفئة (25-35 سنة) الأعلى تمثيلًا بنسبة (40%)، تليها فئة (36-45 سنة) بنسبة (25%)، ثم فئة أقل من 25 سنة بنسبة (20%)، وأخيرًا فئة أكثر من 45 سنة بنسبة (15%). ويعكس هذا التوزيع أن غالبية المشاركين من الفئات العمرية الشابة والمتوسطة، وهي الفئات التي تتميز بالنشاط الوظيفي والخبرة المتوسطة. ويُعد هذا أمرًا إيجابيًا، إذ تتيح هذه الفئات تقديم بيانات تعكس الواقع العملي لإدارة العقود والمشتريات، حيث يتمتع المشاركون بخبرة كافية لفهم متطلبات إدارة المخاطر والعقود.

أما من حيث المؤهل العلمي، فقد شكل حملة البكالوريوس النسبة الأعلى (50%)، تليها الدراسات العليا (20%)، ثم الدبلوم (20%)، وأخيرًا المؤهل الثانوي (10%). ويُظهر هذا التوزيع ارتفاع مستوى التأهيل العلمي للعينة، مما يعزز جودة البيانات المقدمة. فغالبية المشاركين يمتلكون خلفية علمية قادرة على فهم مفاهيم إدارة المخاطر والعقود، وهو

ما ينعكس إيجاباً على دقة الاستجابات وتحليل النتائج. كما أن وجود نسبة من حملة الدراسات العليا يشير إلى مشاركة أفراد ذوي معرفة أكاديمية متقدمة، مما يدعم موثوقية البيانات.

وفيما يتعلق بتوزيع الوظائف، جاءت فئة موظفي العقود والمشتريات بنسبة (40%)، تليها فئتا مديري المخاطر والإداريين بنسبة (30%) لكل منهما. ويُعد هذا التوزيع مناسباً لأهداف الدراسة، إذ يضمن تمثيل الفئات الأكثر ارتباطاً بموضوع البحث. فموظفو العقود والمشتريات هم الأكثر تعاملًا مع العمليات التعاقدية، بينما يساهم مديرو المخاطر في تقديم رؤية متخصصة حول إدارة المخاطر. كما أن مشاركة الإداريين تضيف بعداً تنظيمياً يساعد في فهم السياسات والإجراءات المؤسسية.

أما فيما يتعلق بسنوات الخبرة، فقد كانت الفئة (5-10 سنوات) الأعلى بنسبة (40%)، تليها فئة أقل من 5 سنوات بنسبة (35%)، ثم فئة أكثر من 10 سنوات بنسبة (25%). ويعكس هذا التوزيع تنوعاً في مستويات الخبرة، حيث تضم العينة أفراداً ذوي خبرة متوسطة وأخرى طويلة. وتُعد الخبرة عاملاً مهماً في الدراسات المتعلقة بالإدارة والمخاطر، إذ يسهم الأفراد ذوو الخبرة في تقديم بيانات قائمة على المعرفة العملية. كما أن وجود نسبة من ذوي الخبرة الطويلة يعزز قدرة الدراسة على تحليل الواقع المؤسسي بشكل أكثر دقة.

وتشير النتائج الديموغرافية بشكل عام إلى أن العينة تتمتع بتمثيل مناسب للمجتمع الأصلي، مما يدعم إمكانية تعميم النتائج. فالتوزيع المتوازن بين الجنسين والفئات العمرية والمؤهلات العلمية يضمن شمولية البيانات، ويقلل من احتمالية التحيز. كما أن تنوع الوظائف والخبرات يتيح تحليلاً أكثر عمقاً للعلاقة بين إدارة المخاطر وتطوير إدارة العقود والمشتريات.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن البيانات الديموغرافية توفر أساساً قوياً لتحليل نتائج الدراسة. فالتنوع في خصائص العينة يعكس واقع المؤسسات محل الدراسة، ويساعد في تفسير النتائج بشكل أكثر دقة. كما أن التمثيل المناسب

للفئات المختلفة يدعم موثوقية البيانات، ويعزز قدرة الدراسة على تقديم توصيات عملية يمكن تطبيقها في المؤسسات لتحسين إدارة المخاطر والعقود.

نتائج القسم الثاني: إدارة المخاطر الاستراتيجية

أظهر تحليل بيانات القسم الثاني المتعلق بإدارة المخاطر الاستراتيجية أن مستوى تطبيق إدارة المخاطر في المؤسسات محل الدراسة كان مرتفعاً، مما يدل على إدراك أفراد العينة لأهمية إدارة المخاطر كمدخل استراتيجي لتحسين الأداء المؤسسي وتقليل المخاطر التشغيلية والتعاقدية داخل المملكة العربية السعودية. فقد جاءت المتوسطات الحسابية لمعظم الفقرات ضمن مستوى مرتفع (4.10 – 4.35)، وهو ما يعكس موافقة قوية من المشاركين على أن إدارة المخاطر تتم بشكل منظم وتسهم في تحسين اتخاذ القرار.

سجلت فقرة "تسهم إدارة المخاطر في تحسين اتخاذ القرار" أعلى متوسط حسابي (4.35) ووزن نسبي (87%)، مما يدل على اتفاق كبير بين أفراد العينة على أن إدارة المخاطر تؤثر إيجابياً في جودة القرارات المؤسسية. ويُعد هذا مؤشراً مهماً على وعي المؤسسات بأهمية تحليل المخاطر قبل اتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث يساعد ذلك في تقليل احتمالية وقوع المشكلات وتحقيق نتائج أفضل. كما يعكس هذا المستوى المرتفع أن إدارة المخاطر لم تعد مجرد إجراء إداري، بل أصبحت جزءاً أساسياً من عملية التخطيط واتخاذ القرار.

وفيما يتعلق بفقرة "تتم إدارة المخاطر في المؤسسة بشكل منظم ومخطط"، فقد سجلت متوسطاً حسابياً (4.30) ووزناً نسبياً (86%)، مما يدل على وجود سياسات وإجراءات واضحة لإدارة المخاطر داخل المؤسسات. ويشير ذلك إلى أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد على آليات منظمة لتحديد المخاطر وتحليلها، وهو ما يسهم في تحسين القدرة على التعامل مع التحديات. كما يعكس هذا المستوى أن إدارة المخاطر لم تعد عشوائية، بل تتم وفق خطط وسياسات محددة تهدف إلى تقليل الآثار السلبية للمخاطر.

أما فقرة "توجد سياسات واضحة للتعامل مع المخاطر"، فقد سجلت متوسطاً أقل نسبياً (4.10) ووزناً نسبياً (82%). ويُعد هذا مؤشراً على وجود مجال لتحسين السياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة المخاطر. فبينما يدرك المشاركون أهمية إدارة المخاطر، فإن النتائج تشير إلى أن بعض المؤسسات قد تحتاج إلى تطوير سياساتها بشكل أكثر وضوحاً وشمولاً. وقد يكون ذلك من خلال وضع خطط استراتيجية لإدارة المخاطر، وتوفير برامج تدريبية للعاملين، وتعزيز ثقافة إدارة المخاطر داخل المؤسسة.

وتؤكد النتائج بشكل عام أن مستوى إدارة المخاطر في المؤسسات محل الدراسة كان مرتفعاً، مما يعكس اهتماماً متزايداً بتطبيق منهجيات إدارة المخاطر كجزء من العمليات الإدارية. ويُعد هذا أمراً إيجابياً، إذ تسهم إدارة المخاطر في تحسين الكفاءة المؤسسية وتقليل المخاطر التي قد تؤثر على تنفيذ العقود والمشروعات. كما أن تطبيق إدارة المخاطر يساعد في تعزيز الحوكمة والشفافية، حيث يتم اتخاذ القرارات بناءً على تحليل دقيق للمخاطر والفرص.

وتشير النتائج أيضاً إلى أن إدارة المخاطر تسهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تقليل المخاطر التعاقدية. فقد أظهرت البيانات أن المؤسسات التي تطبق إدارة المخاطر بشكل فعال تكون أكثر قدرة على التعامل مع التحديات وتقليل النزاعات التعاقدية. ويُعد هذا مؤشراً على وجود علاقة إيجابية بين إدارة المخاطر وتطوير إدارة العقود والمشتريات، حيث تساعد إدارة المخاطر في تحديد المشكلات المحتملة قبل وقوعها، مما يتيح اتخاذ الإجراءات اللازمة للحد منها.

كما يعكس الوزن النسبي المرتفع للفقرات أن المشاركين يدركون أهمية إدارة المخاطر كجزء من العمليات الإدارية. فإدارة المخاطر لا تقتصر على التعامل مع المشكلات بعد وقوعها، بل تهدف إلى الوقاية منها من خلال تحليل التهديدات ووضع خطط استجابة مناسبة. ويُعد هذا النهج الاستباقي من أفضل الممارسات في إدارة المؤسسات، حيث يساعد في تحقيق استقرار العمليات وتقليل الخسائر.

ومع ذلك، تشير النتائج إلى وجود حاجة لتطوير بعض الجوانب المتعلقة بإدارة المخاطر، مثل تعزيز السياسات والإجراءات وتوفير برامج تدريبية للعاملين. فبينما جاءت المتوسطات الحسابية مرتفعة، فإن الفقرة المتعلقة بوجود سياسات واضحة للتعامل مع المخاطر سجلت متوسطاً أقل نسبياً. وقد يدل ذلك على أن بعض المؤسسات تحتاج إلى تحسين أنظمتها المتعلقة بإدارة المخاطر، سواء من خلال تحديث السياسات أو تعزيز آليات المتابعة والتقييم.

وتتوافق هذه النتائج مع الأدبيات السابقة التي أكدت أن إدارة المخاطر تسهم في تحسين الأداء المؤسسي. فقد أشارت الدراسات إلى أن المؤسسات التي تطبق إدارة المخاطر بشكل فعال تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها وتقليل المخاطر. كما أن إدارة المخاطر تساعد في تعزيز اتخاذ القرار، حيث يتم بناء القرارات على تحليل دقيق للمخاطر والفرص. ويُعد ذلك عاملاً مهماً في تحسين كفاءة العمليات التعاقدية وتقليل المشكلات التي قد تنشأ أثناء تنفيذ العقود.

بناءً على النتائج، يمكن القول إن المؤسسات محل الدراسة تمتلك مستوى جيداً من إدارة المخاطر، إلا أن هناك مجالاً لتطوير السياسات والإجراءات. فبينما يدرك المشاركون أهمية إدارة المخاطر، فإن تعزيز الجوانب المتعلقة بالحوكمة والتخطيط الاستراتيجي قد يسهم في تحسين الأداء المؤسسي. كما أن توفير برامج تدريبية للعاملين في مجال إدارة المخاطر يمكن أن يساعد في تعزيز قدراتهم على التعامل مع التحديات.

وتؤكد النتائج أن إدارة المخاطر تشكل عنصراً أساسياً في تحسين إدارة العقود والمشتريات. فالمؤسسات التي تطبق إدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على تحديد المخاطر التعاقدية وتقليل النزاعات. كما أن إدارة المخاطر تساعد في تحسين اختيار الموردين، حيث يتم تقييم المخاطر المرتبطة بالتعاقدات قبل اتخاذ القرارات. ويُعد ذلك عاملاً مهماً في تعزيز الكفاءة المؤسسية وتحقيق نتائج أفضل.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن إدارة المخاطر الاستراتيجية تسهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء المؤسسي. فقد أظهرت النتائج أن المؤسسات تدرك أهمية إدارة المخاطر وتطبقها بدرجات متفاوتة. ومع ذلك، فإن تعزيز السياسات

والإجراءات المتعلقة بالمخاطر يمكن أن يساهم في تحقيق مزيد من الكفاءة. كما أن دمج إدارة المخاطر ضمن العمليات التعاقدية يساعد في تقليل المشكلات وتحسين جودة العقود.

نتائج القسم الثالث: إدارة العقود والمشتريات

أظهر تحليل بيانات القسم الثالث المتعلق بإدارة العقود والمشتريات أن مستوى كفاءة إدارة العقود في المؤسسات محل الدراسة كان مرتفعاً، مما يدل على وجود إجراءات تنظيمية واضحة تساهم في تحسين العمليات التعاقدية وتقليل المشكلات المرتبطة بالعقود داخل المملكة العربية السعودية. فقد جاءت المتوسطات الحسابية لمعظم الفقرات ضمن مستوى مرتفع (4.15 – 4.35)، وهو ما يعكس موافقة أفراد العينة على أن إدارة العقود تتم وفق إجراءات منظمة تساهم في تحسين الكفاءة والحوكمة.

سجلت فقرة "تقل النزاعات التعاقدية عند تطبيق إدارة المخاطر" أعلى متوسط حسابي (4.35) ووزن نسبي (87%)، مما يدل على اتفاق كبير بين المشاركين على أن تطبيق إدارة المخاطر يساهم في تقليل المشكلات التعاقدية وتحسين جودة العمليات. ويُعد هذا مؤشراً مهماً على وجود علاقة إيجابية بين إدارة المخاطر وإدارة العقود، حيث تساعد إدارة المخاطر في تحديد المشكلات المحتملة قبل وقوعها، مما يتيح اتخاذ الإجراءات المناسبة للحد منها. كما يعكس هذا المستوى أن المؤسسات تدرك أهمية التكامل بين إدارة المخاطر وإدارة العقود لتحقيق نتائج أفضل.

وفيما يتعلق بفقرة "تساهم إدارة المخاطر في تحسين كفاءة العقود"، فقد سجلت متوسطاً حسابياً (4.30) ووزناً نسبياً (86%)، مما يدل على أن المشاركين يرون أن إدارة المخاطر تؤثر إيجابياً على كفاءة العمليات التعاقدية. ويُعد ذلك مؤشراً على أن المؤسسات التي تطبق منهجيات إدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على تحسين جودة العقود وتقليل المخاطر المرتبطة بها. فإدارة المخاطر لا تقتصر على التعامل مع المشكلات بعد وقوعها، بل تهدف إلى الوقاية منها من خلال تحليل المخاطر ووضع خطط استجابة مناسبة.

كما سجلت فقرة "تتم إدارة العقود وفق إجراءات واضحة" متوسطاً (4.25) ووزناً نسبياً (85%)، مما يدل على وجود سياسات وإجراءات منظمة لإدارة العقود داخل المؤسسات. ويُعد هذا مؤشراً إيجابياً يعكس اهتمام المؤسسات بتطبيق معايير الحوكمة في إدارة العقود والمشتريات. فوجود إجراءات واضحة يساهم في تحسين الشفافية وتقليل النزاعات التعاقدية، كما يساعد في ضمان تنفيذ العقود وفق الشروط المتفق عليها.

أما فقرة "يتم متابعة تنفيذ العقود بشكل دوري"، فقد سجلت متوسطاً أقل نسبياً (4.15) ووزناً نسبياً (83%). ويُعد هذا مؤشراً على وجود مجال لتحسين آليات المتابعة والرقابة على تنفيذ العقود. فبينما تدرك المؤسسات أهمية إدارة العقود، فإن تعزيز المتابعة الدورية قد يساهم في تحسين الأداء وضمان الالتزام بالشروط التعاقدية. وقد يكون ذلك من خلال تطوير أنظمة رقابية أكثر فاعلية، وتوفير أدوات تحليل تساعد في متابعة تنفيذ العقود.

وتشير النتائج بشكل عام إلى أن إدارة العقود والمشتريات في المؤسسات محل الدراسة تتم وفق مستوى جيد من التنظيم. فقد أظهرت البيانات أن المؤسسات تعتمد على إجراءات واضحة لإدارة العقود، مما يساهم في تحسين الكفاءة وتقليل النزاعات. كما أن تطبيق إدارة المخاطر يساهم في تعزيز جودة العمليات التعاقدية، حيث يساعد في تحديد المخاطر المحتملة واتخاذ الإجراءات اللازمة للتعامل معها.

وتؤكد النتائج وجود علاقة إيجابية بين إدارة المخاطر وإدارة العقود والمشتريات. فقد سجلت الفقرات المتعلقة بتقليل النزاعات وتحسين الكفاءة متوسطات مرتفعة، مما يدل على أن تطبيق إدارة المخاطر يساهم في تحسين العمليات التعاقدية. ويُعد ذلك مؤشراً على أهمية دمج إدارة المخاطر ضمن سياسات إدارة العقود، حيث يساعد ذلك في تحقيق نتائج أفضل وتقليل المشكلات التعاقدية.

كما يعكس الوزن النسبي المرتفع للفقرات إدراك المشاركين لأهمية إدارة العقود كجزء من الحوكمة المؤسسية. فإدارة العقود لا تقتصر على صياغة الاتفاقيات، بل تشمل متابعة التنفيذ وضمان الالتزام بالشروط. ويُعد ذلك عاملاً مهماً في تحسين الأداء المؤسسي، حيث يساعد في تقليل النزاعات وتحقيق الأهداف التعاقدية.

ومع ذلك، تشير النتائج إلى وجود مجال لتطوير بعض الجوانب المتعلقة بإدارة العقود، مثل تعزيز آليات المتابعة والرقابة. فقد سجلت فقرة متابعة تنفيذ العقود متوسطاً أقل نسبياً، مما قد يدل على حاجة المؤسسات إلى تحسين إجراءات المتابعة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تطوير أنظمة رقابية أكثر فاعلية، وتوفير أدوات تحليل تساعد في متابعة تنفيذ العقود بشكل دوري.

وتتوافق هذه النتائج مع الأدبيات السابقة التي أكدت أن إدارة العقود والمشتريات تلعب دوراً مهماً في تحسين الأداء المؤسسي. فقد أشارت الدراسات إلى أن المؤسسات التي تطبق معايير الحوكمة في إدارة العقود تكون أكثر قدرة على تحقيق الكفاءة وتقليل النزاعات. كما أن تطبيق إدارة المخاطر يساهم في تحسين جودة العقود، حيث يساعد في تحديد المخاطر واتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل معها.

بناءً على النتائج، يمكن القول إن إدارة العقود والمشتريات في المؤسسات محل الدراسة تتم وفق مستوى جيد من التنظيم. إلا أن تعزيز آليات المتابعة والرقابة قد يساهم في تحسين الأداء وضمان الالتزام بالشروط التعاقدية. كما أن دمج إدارة المخاطر ضمن سياسات إدارة العقود يساعد في تقليل النزاعات وتحسين الكفاءة.

وتؤكد النتائج أن إدارة العقود والمشتريات تشكل عنصراً أساسياً في تحسين الأداء المؤسسي. فالمؤسسات التي تطبق معايير الحوكمة في إدارة العقود تكون أكثر قدرة على تحقيق الأهداف التعاقدية وتقليل المشكلات. كما أن إدارة المخاطر تساهم في تعزيز الكفاءة من خلال تحديد المخاطر واتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل معها.

وفي ضوء هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة تطوير أنظمة إدارة العقود داخل المؤسسات، وتعزيز آليات المتابعة والرقابة. كما توصي بدمج إدارة المخاطر ضمن عمليات إدارة العقود، بهدف تحسين الكفاءة وتقليل النزاعات التعاقدية. ويُعد ذلك خطوة مهمة نحو تعزيز الحوكمة وتحقيق الأداء المؤسسي الفعال داخل المؤسسات العاملة في المملكة العربية السعودية.

نتائج القسم الرابع: العلاقة بين إدارة المخاطر وإدارة العقود والمشتريات

أظهر تحليل بيانات القسم الرابع المتعلق بالعلاقة بين إدارة المخاطر وإدارة العقود والمشتريات وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المخاطر وتحسين كفاءة العمليات التعاقدية وتقليل المشكلات المرتبطة بالعقود. فقد جاءت المتوسطات الحسابية لمعظم الفقرات ضمن مستوى مرتفع (4.20 – 4.40)، مما يدل على موافقة أفراد العينة على أن إدارة المخاطر تساهم في تحسين إدارة العقود وتقليل النزاعات التعاقدية. ويُعد هذا مؤشرًا مهمًا على وجود ارتباط قوي بين إدارة المخاطر وإدارة العقود، حيث يساعد تطبيق منهجيات المخاطر في تعزيز الكفاءة وتحسين جودة العمليات التعاقدية.

سجلت فقرة "إدارة المخاطر تقلل من المشكلات التعاقدية" أعلى متوسط حسابي (4.40) ووزن نسبي (88%)، مما يدل على اتفاق كبير بين المشاركين على أن إدارة المخاطر تساهم في تقليل النزاعات وتحسين العمليات التعاقدية. ويُعد هذا مؤشرًا على أن المؤسسات التي تطبق إدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على التعامل مع التحديات التعاقدية وتقليل المخاطر المحتملة. فإدارة المخاطر لا تقتصر على معالجة المشكلات بعد وقوعها، بل تهدف إلى الوقاية منها من خلال تحليل المخاطر ووضع خطط استجابة مناسبة.

وفيما يتعلق بفقرة "تساهم إدارة المخاطر في تحسين جودة العقود"، فقد سجلت متوسطًا حسابيًا (4.35) ووزنًا نسبيًا (87%)، مما يدل على إدراك المشاركين لأهمية إدارة المخاطر في تعزيز جودة العمليات التعاقدية. ويُعد ذلك مؤشرًا على

أن تطبيق إدارة المخاطر يساعد في تحسين صياغة العقود وضمان الالتزام بالشروط التعاقدية، مما ينعكس إيجابياً على كفاءة التنفيذ وتقليل النزاعات. كما يعكس هذا المستوى أن المؤسسات تدرك أهمية التكامل بين إدارة المخاطر وإدارة العقود لتحقيق نتائج أفضل.

أما فقرة "يؤدي تطبيق إدارة المخاطر إلى تحسين الحوكمة"، فقد سجلت متوسطاً (4.30) ووزناً نسبياً (86%). ويُعد هذا مؤشراً على أن إدارة المخاطر تسهم في تعزيز الحوكمة والشفافية داخل المؤسسات. فالحوكمة الجيدة تتطلب وجود سياسات واضحة لإدارة المخاطر، إلى جانب آليات رقابية تضمن اتخاذ القرارات بناءً على تحليل دقيق للمخاطر والفرص. ويُعد ذلك عاملاً مهماً في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الثقة في العمليات الإدارية.

كما سجلت فقرة "هناك علاقة مباشرة بين المخاطر وكفاءة العقود" متوسطاً (4.25) ووزناً نسبياً (85%). ويُظهر هذا أن المشاركين يدركون وجود ارتباط مباشر بين إدارة المخاطر وكفاءة إدارة العقود. فالمؤسسات التي تطبق إدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على تحديد المخاطر المحتملة واتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل معها، مما يساهم في تحسين جودة العقود وتقليل المشكلات التعاقدية. ويُعد ذلك مؤشراً على أهمية دمج إدارة المخاطر ضمن العمليات التعاقدية لتحقيق كفاءة أعلى.

وفيما يتعلق بفقرة "تحتاج إدارة العقود إلى دمج منهجيات المخاطر"، فقد سجلت متوسطاً (4.20) ووزناً نسبياً (84%). ويُعد هذا مؤشراً على وجود وعي بأهمية التكامل بين إدارة المخاطر وإدارة العقود. فإدارة العقود لا تقتصر على صياغة الاتفاقيات، بل تشمل تحليل المخاطر المرتبطة بالتعاقدات ووضع آليات للتعامل معها. ويُسهم هذا التكامل في تحسين الكفاءة وتقليل النزاعات التعاقدية، مما ينعكس إيجابياً على الأداء المؤسسي.

وتشير النتائج بشكل عام إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين إدارة المخاطر وإدارة العقود والمشتريات. فقد أظهرت البيانات أن تطبيق إدارة المخاطر يسهم في تحسين جودة العقود وتقليل النزاعات، مما يدعم فرضية الدراسة التي

تفترض وجود تأثير إيجابي لإدارة المخاطر على تطوير إدارة العقود. كما أن المتوسطات الحسابية المرتفعة تعكس إدراك المؤسسات لأهمية إدارة المخاطر كجزء من العمليات التعاقدية.

وتؤكد النتائج أن إدارة المخاطر تشكل عنصرًا أساسيًا في تحسين إدارة العقود والمشتريات. فالمؤسسات التي تطبق منهجيات إدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على التعامل مع التحديات التعاقدية وتقليل المخاطر. كما أن إدارة المخاطر تساعد في تحسين الحوكمة والشفافية، حيث يتم اتخاذ القرارات بناءً على تحليل دقيق للمخاطر. ويُعد ذلك عاملاً مهمًا في تعزيز الكفاءة المؤسسية وتحقيق نتائج أفضل.

كما يعكس الوزن النسبي المرتفع للفقرات إدراك المشاركين لأهمية التكامل بين إدارة المخاطر وإدارة العقود. فإدارة المخاطر تساهم في تحسين العمليات التعاقدية من خلال تحديد المخاطر المحتملة ووضع خطط للتعامل معها. ويُعد ذلك مدخلًا استراتيجيًا لتحسين جودة العقود وتقليل النزاعات، مما يعزز كفاءة العمليات الإدارية.

ومع ذلك، تشير النتائج إلى وجود مجال لتطوير بعض الجوانب المتعلقة بإدارة المخاطر والعقود. فقد سجلت بعض الفقرات متوسطات أقل نسبيًا، مما قد يدل على الحاجة إلى تعزيز السياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة المخاطر. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تطوير أنظمة إدارة المخاطر داخل المؤسسات، وتوفير برامج تدريبية للعاملين لتعزيز قدراتهم في تحليل المخاطر واتخاذ القرارات المناسبة.

وتتوافق هذه النتائج مع الأدبيات السابقة التي أكدت وجود علاقة إيجابية بين إدارة المخاطر وإدارة العقود. فقد أشارت الدراسات إلى أن المؤسسات التي تطبق إدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على تحسين جودة العقود وتقليل النزاعات. كما أن إدارة المخاطر تساعد في تعزيز الحوكمة، حيث يتم اتخاذ القرارات بناءً على تحليل دقيق للمخاطر. ويُعد ذلك عاملاً مهمًا في تحسين الأداء المؤسسي.

بناءً على النتائج، يمكن القول إن إدارة المخاطر تسهم بشكل إيجابي في تطوير إدارة العقود والمشتريات. فقد أظهرت البيانات وجود علاقة قوية بين تطبيق إدارة المخاطر وتحسين جودة العمليات التعاقدية. ومع ذلك، فإن تعزيز التكامل بين إدارة المخاطر وإدارة العقود قد يسهم في تحقيق نتائج أفضل. كما أن تطوير السياسات والإجراءات المتعلقة بالمخاطر يساعد في تحسين الكفاءة وتقليل النزاعات.

وتؤكد النتائج أهمية دمج إدارة المخاطر ضمن العمليات التعاقدية كجزء من الحوكمة المؤسسية. فالمؤسسات التي تطبق إدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على تحسين الأداء وتقليل المشكلات. كما أن إدارة المخاطر تسهم في تعزيز الشفافية واتخاذ القرارات بناءً على تحليل دقيق. ويُعد ذلك مدخلاً استراتيجياً لتحسين إدارة العقود والمشتريات.

-التوصيات

استناداً إلى نتائج البحث والتحليل الإحصائي للبيانات، توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تعزيز فعالية إدارة المخاطر الاستراتيجية في تطوير إدارة العقود والمشتريات داخل المؤسسات السعودية. وتشمل هذه التوصيات ما يلي:

1. تطوير السياسات والإجراءات الخاصة بإدارة المخاطر:

أوصت الدراسة بضرورة وضع سياسات وإجراءات واضحة وشاملة لإدارة المخاطر، بحيث تشمل جميع أنواع المخاطر المحتملة المرتبطة بالعقود والمشتريات. وينبغي أن تتضمن هذه السياسات آليات للتقييم الدوري وتحديد المسؤوليات، بما يضمن التعامل مع المخاطر بطريقة ممنهجة وفعالة.

2. دمج إدارة المخاطر ضمن إدارة العقود والمشتريات:

يجب على المؤسسات دمج منهجيات إدارة المخاطر ضمن جميع مراحل إدارة العقود والمشتريات، بدءًا من التخطيط، مرورًا بصياغة العقود، وانتهاءً بالمتابعة والتقييم. ويُساهم هذا التكامل في تقليل النزاعات وتحسين جودة العقود، بما يعزز الكفاءة والشفافية المؤسسية.

3. تعزيز ثقافة إدارة المخاطر لدى الموظفين:

من المهم توعية الموظفين بأهمية إدارة المخاطر، وتوفير برامج تدريبية مستمرة لتعزيز فهمهم للسياسات والإجراءات، وقدرتهم على التعرف على المخاطر والتعامل معها بفعالية. ويُعد الاستثمار في تدريب الموظفين أحد أهم العوامل لضمان تطبيق ناجح لإدارة المخاطر الاستراتيجية.

4. استخدام أدوات وتقنيات تحليل المخاطر الحديثة:

أوصت الدراسة بالاستفادة من الأدوات والتقنيات الحديثة لتحليل المخاطر، مثل البرمجيات الإحصائية ونظم المعلومات الإدارية، لتقييم المخاطر المحتملة ومراقبة تنفيذ الإجراءات الوقائية. ويُساهم ذلك في تحسين دقة التقييم وتوفير بيانات موثوقة لدعم اتخاذ القرار.

5. تعزيز الحوكمة والشفافية:

يجب أن تعمل المؤسسات على تعزيز الحوكمة من خلال وضع آليات لمراقبة أداء إدارة العقود والمشتريات وقياس فعالية تطبيق إدارة المخاطر. ويُعد وجود نظم رقابية واضحة ومتابعة دورية للعقود وسير العمل من أهم عوامل تعزيز الشفافية وتقليل المخاطر المؤسسية.

6. تطوير نظام متابعة وتقييم مستمر:

ينبغي إنشاء نظام متابعة وتقييم مستمر لإدارة المخاطر والعقود، بحيث يتم تحليل النتائج بشكل دوري واستخلاص الدروس المستفادة لتحسين الأداء المستقبلي. ويساعد هذا النظام في التعرف المبكر على المشكلات المحتملة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة قبل تفاقمها.

7. الاستفادة من الخبرات الخارجية:

توصي الدراسة بالاستعانة بالخبرات الاستشارية الخارجية في حالات تقييم المخاطر الاستراتيجية للعقود الكبيرة والمعقدة، مع مراعاة خصوصية كل مؤسسة. ويمكن أن يساعد ذلك في تقديم رؤى جديدة وتحسين ممارسات إدارة المخاطر بما يتوافق مع المعايير الدولية.

8. تحفيز الابتكار في إدارة المخاطر والعقود:

من الضروري تشجيع المؤسسات على اعتماد أساليب مبتكرة في إدارة المخاطر وتطوير العقود، مثل استخدام التحليل التنبؤي ونماذج المحاكاة، لتحسين القدرة على التنبؤ بالمخاطر والاستجابة لها بفاعلية.

9. توحيد معايير تقييم المخاطر في جميع الأقسام:

يُنصح بوضع معايير موحدة لتقييم المخاطر في جميع الإدارات والأقسام داخل المؤسسة، لضمان التناسق والشفافية في اتخاذ القرارات المرتبطة بالعقود والمشتريات.

10. تشجيع البحث المستمر والدراسات التطبيقية:

على المؤسسات السعودية دعم الدراسات المستقبلية والأبحاث التطبيقية في مجال إدارة المخاطر الاستراتيجية والعقود والمشتريات، للاستفادة من النتائج وتطوير الممارسات بما يخدم أهداف الكفاءة والشفافية المؤسسية.

المقترحات

في ضوء نتائج الدراسة والتوصيات التي تم التوصل إليها، تقترح الدراسة مجموعة من المقترحات العملية التي يمكن أن تسهم في تعزيز إدارة المخاطر الاستراتيجية وتطوير إدارة العقود والمشتريات داخل المؤسسات العاملة في المملكة العربية السعودية. وتتمثل هذه المقترحات فيما يلي:

1. إجراء دراسات مستقبلية موسعة

يُقترح تنفيذ دراسات مستقبلية تشمل قطاعات مختلفة مثل القطاع الصحي والتعليمي والصناعي، بهدف مقارنة تأثير إدارة المخاطر على إدارة العقود في قطاعات متعددة. ويساعد ذلك في تعميم النتائج وتقديم رؤى أوسع حول فعالية إدارة المخاطر في بيئات تنظيمية مختلفة.

2. دراسة أثر التحول الرقمي على إدارة المخاطر والعقود

يقترح البحث في كيفية تأثير التحول الرقمي وتطبيق الأنظمة الإلكترونية في إدارة العقود والمشتريات على تحسين إدارة المخاطر. فالتقنيات الرقمية قد تسهم في تعزيز الشفافية وتقليل المخاطر المرتبطة بالعمليات التعاقدية، مما يستدعي دراسة معمقة لهذا الجانب.

3. تطوير نماذج قياس متقدمة لإدارة المخاطر

يُوصى بتطوير نماذج قياس كمية ونوعية أكثر دقة لتقييم المخاطر الاستراتيجية، بحيث تعتمد على أدوات تحليل حديثة ونظم معلومات متطورة. ويساعد ذلك في تحسين عملية اتخاذ القرار وتقليل احتمالية حدوث المخاطر قبل وقوعها.

4. دراسة العلاقة بين إدارة المخاطر والكفاءة التشغيلية

يقترح إجراء دراسات تربط بين إدارة المخاطر الاستراتيجية والكفاءة التشغيلية للمؤسسات، بهدف قياس

مدى تأثير تطبيق إدارة المخاطر على تحسين الأداء المؤسسي وتقليل التكاليف التشغيلية. ويمكن أن تسهم هذه الدراسات في تقديم أدلة إضافية على أهمية إدارة المخاطر.

5. تحليل دور الحوكمة في تعزيز إدارة المخاطر

يُتَرح دراسة تأثير الحوكمة على فعالية إدارة المخاطر وإدارة العقود، حيث أن وجود نظم حوكمة قوية يسهم في تحسين الشفافية والمساءلة وتقليل المخاطر المؤسسية. ويساعد هذا التحليل في تطوير سياسات إدارية أكثر كفاءة.

6. تقييم أثر التدريب والتطوير المهني

توصي الدراسة بإجراء أبحاث حول دور التدريب والتطوير المهني في تحسين مهارات العاملين في إدارة المخاطر والعقود. فرفع مستوى كفاءة الموظفين يمكن أن يسهم في تعزيز قدرة المؤسسات على التعامل مع المخاطر وتحسين جودة العمليات التعاقدية.

7. دراسة تأثير الثقافة المؤسسية على إدارة المخاطر

يقترح تحليل العلاقة بين الثقافة المؤسسية وتطبيق إدارة المخاطر، حيث تلعب الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في تعزيز الوعي بالمخاطر وتبني سياسات وقائية. ويمكن أن تسهم هذه الدراسات في تقديم توصيات لتحسين بيئة العمل المؤسسية.

8. تطوير استراتيجيات تكامل إدارة المخاطر مع إدارة العقود

يُوصى بدراسة استراتيجيات التكامل بين إدارة المخاطر وإدارة العقود، بهدف وضع نماذج عملية تساعد المؤسسات على تطبيق إدارة المخاطر ضمن العمليات التعاقدية. ويسهم ذلك في تحسين الكفاءة وتقليل النزاعات التعاقدية.

9. الاستفادة من تجارب المؤسسات الدولية

يقترح تحليل تجارب المؤسسات الدولية في إدارة المخاطر والعقود، بهدف الاستفادة من أفضل الممارسات العالمية وتطبيقها بما يتناسب مع البيئة المؤسسية المحلية. ويساعد ذلك في تطوير سياسات إدارة المخاطر وفق معايير دولية.

10. إجراء دراسات كمية ونوعية متكاملة

توصي الدراسة بإجراء بحوث تجمع بين المنهج الكمي والنوعي لتحليل إدارة المخاطر والعقود، حيث يتيح ذلك فهمًا أعمق للعوامل المؤثرة وتقديم نتائج أكثر شمولية. ويسهم هذا المنهج في تعزيز موثوقية الدراسات المستقبلية.

تسهم هذه المقترحات في توجيه الأبحاث المستقبلية نحو قضايا أكثر عمقًا وتطبيقًا في مجال إدارة المخاطر وإدارة العقود والمشتريات، بما يعزز من تطوير الممارسات المؤسسية وتحقيق الكفاءة التشغيلية. كما تفتح المجال أمام دراسات جديدة تساعد في فهم العلاقة بين المخاطر والحوكمة وتحسين الأداء المؤسسي.

المراجع

-المراجع العربية

- نذير، ح. ع. (2025). دور الإدارة الاستراتيجية في التعامل مع المخاطر التي تواجه الشركات: دراسة تحليلية بالمملكة العربية السعودية خلال عام 2025. [دور الإدارة الاستراتيجية في التعامل مع المخاطر التي تواجه الشركات: دراسة تحليلية بالمملكة العربية السعودية خلال عام 2025 | مجلة إدارة المخاطر والأزمات](#)
- القحطاني، أ. م.، & حسن، ف. م. م. (2022). أبعاد إدارة المخاطر الاستراتيجية (مخاطر الوثائق والمعلومات، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الثقافة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية) ودورها في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على وزارة البيئة والمياه والزراعة بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية. [مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، أبعاد إدارة المخاطر الاستراتيجية \(مخاطر الوثائق والمعلومات، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الثقافة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية\) ودورها في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على وزارة البيئة والمياه والزراعة بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية | مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية](#)
- وزارة المالية. (2020). نظام المنافسات والمشتريات الحكومية ولائحته التنفيذية. المملكة العربية السعودية. <https://www.mof.gov.sa/Knowledgecenter/newGovTendandProcLow/Documents/لنظام.pdf>
- الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي. (2025). الدليل الاسترشادي لإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال للحكومة الرقمية. المملكة العربية السعودية. <https://dga.gov.sa/sites/default/files/2025->

- الهيئة الوطنية للأمن السيبراني. (2022). *إطار عمل إدارة المخاطر السيبرانية*. المملكة العربية السعودية.

<https://nca.gov.sa>

- برنامج تطوير القطاع المالي. (2021). *تقرير تطور القطاع المالي في المملكة*. المملكة العربية السعودية.

<https://www.financialsector.gov.sa>

- السفينياني، إبراهيم بن علي بن محمد. (2024). *دور فقه المعاملات في إدارة المخاطر المالية: دراسة فقهية*.

مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية

- المدرع، سفير بن بخيت. (2019). *تقويم إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية وفق معيار*

ISO 31000:2018.

-المراجع الأجنبية-

- Alanzi, A. A. (2021). Saudi procurement system and regulations: Overview of local and international administrative contracts. *Laws*, 10(2), 37.
<https://doi.org/10.3390/laws10020037>
- Frigo, M. L., & Anderson, R. J. (2011). Strategic risk management: A foundation for improving enterprise risk management and governance. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 22(3), 81–88.

- Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of risk management*. Kogan Page.
- Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (2016). *Purchasing and Supply Chain Management*. Cengage Learning.
- OECD. (2015). *Principles of corporate governance*. Organization for Economic Cooperation and Development.
- Thai, K. V. (2017). *International Handbook of Public Procurement*. Routledge.

الملاحق

الموضوع : طلب تحكيم استبيان

الدكتور/ د. الفصيل عبد الحميد / د. فايز جراد المحترم
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أتشرف بأن أقدم لسيادتكم هذا الطلب بصفتي طالبة دراسات عليا في جامعة ميدأوشن – كلية الإدارة، تخصص

ماجستير في إدارة الأعمال. أقوم حالياً بإعداد بحث بعنوان:

"أثر إدارة المخاطر الاستراتيجية على تطوير إدارة العقود والمشتريات"

وفي إطار متطلبات البحث العلمي، قمت بتصميم استبيان لجمع البيانات الميدانية اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة.

ونظراً لأهمية التحكيم العلمي لضمان صدق محتوى الاستبيان وملاءمته للأغراض البحثية، أرجو من سيادتكم

التكرم بتحكيم أداة البحث وإبداء ملاحظاتكم القيمة حول:

- مدى ملائمة عبارات الاستبيان لقياس متغيرات الدراسة.
- وضوح العبارات وسلامتها اللغوية.
- شمولية الأداة وقدرتها على تحقيق أهداف البحث.
- أي تعديلات أو مقترحات ترونها مناسبة لتحسين الأداة.

إن ملاحظاتكم العلمية ستكون ذات قيمة كبيرة في تطوير أداة البحث وضمان دقتها، مما يسهم في تعزيز جودة النتائج البحثية.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

الطالبة: ندى عدنان فرحات

التخصص: ماجستير إدارة الأعمال

جامعة ميدأوشن – كلية الإدارة

Subject: Request for Questionnaire Review

Dear Dr. Faisal Abdul Hamid / Dr. Fayez Jarad

Peace, mercy, and blessings of God be upon you.

I am honored to submit this request as a graduate student at MedOcean University – College of Management, specializing in a Master's degree in Project Management. I am currently conducting research entitled:

"The Impact of Strategic Risk Management on the Development of Contract and Procurement Management." As part of the requirements of this research, I have designed a questionnaire to collect the necessary field data to achieve the study's objectives. Given the importance of scientific review to ensure the validity of the questionnaire's content and its suitability for research purposes, I kindly request that you review the research instrument and provide your valuable feedback on:

- The suitability of the questionnaire items for measuring the study variables.
- The clarity and grammatical correctness of the statements.
- The comprehensiveness of the instrument and its ability to achieve the research objectives.
- Any modifications or suggestions you deem appropriate to improve the instrument.

Your scientific feedback will be of great value in developing the research instrument and ensuring its accuracy, thus contributing to enhancing the quality of the research results.

Please accept my highest regards and appreciation.

Student: Nada Adnan Farhat

الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد/د.الفصل عبد الحميد / د.فايز جراد المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أنا الطالبة في جامعة ميدأوشن – كلية الإدارة، تخصص ماجستير في إدارة الأعمال. أقوم بإعداد بحث علمي بعنوان:

"أثر إدارة المخاطر الاستراتيجية على تطوير إدارة العقود والمشتريات"

ويهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين إدارة المخاطر وتطوير إدارة العقود والمشتريات، وتحليل مدى تأثير تطبيق

منهجيات إدارة المخاطر في تحسين كفاءة العمليات التعاقدية وتقليل النزاعات وتحقيق الحوكمة والشفافية.

وفي إطار جمع البيانات اللازمة للدراسة، قمت بتصميم هذا الاستبيان العلمي. لذا أرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة

على عبارات الاستبيان بكل موضوعية، حيث ستستخدم البيانات لأغراض البحث العلمي فقط، وستُعامل بسرية تامة.

إن مشاركتكم ستسهم في إثراء الدراسة وتحقيق أهدافها العلمية.

شاكراً ومقدراً تعاونكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

Questionnaire

Dear Dr. Faisal Abdul Hamid / Dr. Fayez Jarad.

Peace, mercy, and blessings of God be upon you.

I am a student at MedOcean University – College of Management, majoring in Master of Project

Management. I am conducting research entitled:

"The Impact of Strategic Risk Management on the Development of Contract and Procurement Management".

This research aims to study the relationship between risk management and the development of contract and procurement management, and to analyze the extent to which the application of risk management methodologies improves the efficiency of contractual processes, reduces conflicts, and achieves governance and transparency.

As part of collecting the necessary data for the study, I have designed this questionnaire. Therefore, I kindly request that you answer the questionnaire questions objectively. The data will be used for scientific research purposes only and will be treated with the utmost confidentiality. Your participation will contribute to enriching the study and achieving its scientific objectives.

Thank you for your cooperation.

With my highest regards.

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

1. الجنس:

○ ذكر

○ أنثى

2. العمر:

○ أقل من 25 سنة

○ 25–35 سنة

○ 36–45 سنة

○ أكثر من 45 سنة

3. المؤهل العلمي:

○ ثانوي

○ دبلوم

○ بكالوريوس

○ دراسات عليا

4. الوظيفة:

○ موظف عقود ومشتريات

○ مدير مخاطر

○ إداري

5. سنوات الخبرة:

○ أقل من 5 سنوات

○ 5-10 سنوات

○ أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني: إدارة المخاطر الاستراتيجية

يرجى اختيار درجة موافقتك على العبارات التالية:

(1= غير موافق إطلاقاً | 5 = موافق تمامًا)

5	4	3	2	1	العبارة
☐	☐	☐	☐	☐	تتم إدارة المخاطر في المؤسسة بشكل منظم ومخطط
☐	☐	☐	☐	☐	يتم تحديد المخاطر المحتملة قبل تنفيذ العقود
☐	☐	☐	☐	☐	توجد سياسات واضحة للتعامل مع المخاطر
☐	☐	☐	☐	☐	يتم تقييم المخاطر بشكل دوري
☐	☐	☐	☐	☐	تسهم إدارة المخاطر في تحسين اتخاذ القرار

القسم الثالث: إدارة العقود والمشتريات

(1= غير موافق إطلاقاً | 5 = موافق تمامًا)

5	4	3	2	1	العبارة

☐	☐	☐	☐	☐	تتم إدارة العقود وفق إجراءات واضحة
☐	☐	☐	☐	☐	يتم اختيار الموردين وفق معايير محددة
☐	☐	☐	☐	☐	تقل النزاعات التعاقدية عند تطبيق إدارة المخاطر
☐	☐	☐	☐	☐	تسهم إدارة المخاطر في تحسين كفاءة العقود
☐	☐	☐	☐	☐	يتم متابعة تنفيذ العقود بشكل دوري

القسم الرابع: العلاقة بين إدارة المخاطر والعقود

(1= غير موافق إطلاقاً | 5 = موافق تمامًا)

5	4	3	2	1	العبارة
☐	☐	☐	☐	☐	إدارة المخاطر تقلل من المشكلات التعاقدية
☐	☐	☐	☐	☐	تسهم إدارة المخاطر في تحسين جودة العقود
☐	☐	☐	☐	☐	يؤدي تطبيق إدارة المخاطر إلى تحسين الحوكمة
☐	☐	☐	☐	☐	هناك علاقة مباشرة بين المخاطر وكفاءة العقود
☐	☐	☐	☐	☐	تحتاج إدارة العقود إلى دمج منهجيات المخاطر

شكر وتقدير

أود أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان لكل من شارك في الاستبيان وساهم بوقته وجهده للإجابة على أسئلته. إن مشاركتكم كانت ذات قيمة كبيرة وأسهمت في إثراء الدراسة وتوفير بيانات مهمة ساعدت في تحليل الموضوع والوصول إلى نتائج علمية دقيقة. وأقدر تعاونكم ودعمكم الذي كان له دور أساسي في إنجاح هذا البحث، فبدون مشاركتكم لما كان بالإمكان تحقيق أهداف الدراسة. لكم جميعًا خالص الشكر والتقدير.

طالبة ماجستير إدارة الأعمال

كلية الإدارة, جامعة ميدووشن

Acknowledgments

I would like to express my sincere gratitude to everyone who participated in the survey and contributed their time and effort to answering its questions. Your participation was invaluable and enriched the study, providing important data that helped in analyzing the topic and arriving at accurate scientific results. I appreciate your cooperation and support, which played a fundamental role in the success of this research. Without your participation, the study's objectives would not have been possible. Thank you all very much.

Master's Student in Project Management

College of Management, Midocean University

Abstract

This study aimed to analyze the impact of strategic risk management on the development of contract and procurement management in organizations operating within the Kingdom of Saudi Arabia. The goal was to determine the extent to which the implementation of risk management is linked to improving the efficiency of contractual processes and reducing risks and disputes. The study employed a descriptive-analytical approach, collecting data through a questionnaire distributed to contract and risk management professionals. The questionnaire aimed to gauge their opinions on the implementation of risk management and its impact on contract and procurement management.

The study sample consisted of 200 employees from organizations involved in contract and risk management. The sample was randomly selected to ensure adequate representation of the target population. Data were analyzed using appropriate statistical tools, such as the arithmetic mean, standard deviation, and analysis of variance (ANOVA), to test hypotheses and interpret results scientifically and accurately.

The study results demonstrated a statistically significant positive relationship between the implementation of strategic risk management and the development of contract and procurement management. Specifically, risk management was found to contribute to improved decision-making, reduced contractual disputes, and enhanced quality of contractual processes. Furthermore, the results confirmed that organizations that effectively implement risk management are better positioned to improve governance and operational efficiency. Accordingly, the study recommended strengthening risk management policies and integrating them into contractual processes, and providing training programs for employees to enhance their ability to deal with risks.

Midocean University

College of Management

Department of Business Administration / College of

Management



"The Impact of Strategic Risk Management on the Development of Contract and Procurement

Management".

Prepared by:

Nada Adnan Farhat

252000608

Supervised by:

Dr. Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

Year:2026