

أثر إدارة المخاطر التشغيلية على كفاءة عمليات المشتريات والعقود:
دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى بمكة المكرمة - المملكة العربية السعودية

إعداد

عبد البديع بكر سيت

الرقم الأكاديمي / 253001172

إشراف

د. فايز جراد

د. الفيصل عبد الحميد

العام الجامعي:

2026

حقوق الطباعة

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

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى قياس وفحص أثر ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية بأبعادها الأربعة (تحديد المخاطر، تحليل وتقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، والمراقبة والمراجعة) في كفاءة عمليات المشتريات والعقود، بالتطبيق على جامعة أم القرى بمكة المكرمة في المملكة العربية السعودية. وانطلقت الدراسة من السعي لتشخيص واقع هذه الممارسات والوقوف على طبيعة وحجم أثرها الإجرائي في بيئة الإنفاق الأكاديمي الحكومي. ولتحقيق هذه الأهداف، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الاستدلالي، وجرى تطوير استبانة مقننة كأداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية، تحدد قوامها النهائي في (33) فقرة إحصائياً بعد التحقق من مؤشرات صدقها وثباتها المنهجي (حيث بلغ معامل الثبات العام للأداة ككل 0.658). وطُبقت الأداة بأسلوب الحصر الشامل على كامل مجتمع الدراسة البالغ (78) موظفاً وموظفة من الكوادر التنفيذية والقيادات الإدارية المعنية مباشرة بدورة حياة المشتريات والعقود بالجامعة، وأسفرت عملية الجمع عن استرجاع (65) استجابة مكتملة وصالحة للتحليل الإحصائي، بنسبة استجابة مرتفعة بلغت (83.33%). وأسفرت المعالجات الإحصائية المتقدمة باستخدام حزمة (SPSS) عن مجموعة من النتائج الجوهرية، وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي طردي ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر التشغيلية في كفاءة عمليات المشتريات والعقود عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وأثبتت نتائج الانحدار الخطي البسيط أن النموذج يمتلك قدرة تفسيرية عالية؛ حيث فسر ما نسبته (74.1%) من التغيرات الحاصلة في كفاءة المشتريات ($R^2 = 0.741, F = 180.07, \text{Sig} = 0.000$)، بوزن تأثير غير معياري قدره ($B = 0.578$). كما كشفت نتائج ارتباط بيرسون أن جميع أبعاد إدارة المخاطر ترتبط بعلاقات طردية قوية جداً بالكفاءة، جاء في صدارتها بُعد "تحليل وتقييم المخاطر" بـ ($r = 0.834$). كما اختتمت الدراسة بتقديم حزمة من التوصيات العملية الموجهة مباشرة لصناع القرار بالجامعة؛ أبرزها ضرورة تأسيس إدارة المخاطر عبر إنشاء وحدة تنموية مستقلة بالجامعة، وتفعيل مصفوفة رقمية ديناميكية لتقييم المخاطر المسبقة قبل طرح المنافسات، وأتمتة إجراءات المراقبة والمراجعة اللاحقة عبر منصة "اعتماد"، مع الاستثمار المستدام في تدريب كوادر المشتريات على الحوكمة الوقائية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر التشغيلية، كفاءة عمليات المشتريات والعقود، جامعة أم القرى، منصة اعتماد، الحوكمة المالية، كفاءة الإنفاق، رؤية المملكة 2030.

تقدير وفان

الحمدُ لله الذي علّم بالقلم، علّم الإنسانَ ما لم يعلم، والحمدُ لله المَنَّان، الملكِ القدوسِ السلام، الذي قدّر الأمور فأجراها على أحسن نظام، وأشهد أن ما شاء الله كان، وما لم يشأ لم يكن. الحمدُ لله على ما أنعم به عليّ من فضله العميم، وعطائه الوفير، والتوفيق لإتمام هذا العمل العلمي الذي أحتسبه عند الله عبادةً وطاعة، راجياً منه سبحانه أن يجعله خالصاً لوجهه الكريم.

إلى كل من أضاء لي درب النجاح، وساندني بصدق ووفاء، أهدي ثمرة هذا الجهد:

إلى وطني الغالي، مهد طموحي، ومنبع فخري واعتزازي، لك مني كل الولاء والتقدير.

إلى جامعتي الغراء، صرح العلم الرائد، ومنارة المعرفة المضيئة.

إلى أساتذتي الأفاضل، أهل الفضل الذين لم يخلوا عليّ بوقتهم الثمين وتوجيهاتهم السديدة؛ فكانت ملاحظاتهم القيّمة هي البوصلة التي ارتقيتُ بها في مدارج هذا البحث.

إلى والديّ العزيزين، نبع العطاء والدعاء، ومن كان لهما الفضل الأكبر في دعمي وتحفيزي طوال مسيرتي. إن دعواتكما الصادقة ودعمكما النفسيّ كانا القوة الدافعة والركيزة الأساسية لتحقيق هذا الإنجاز.

إلى زوجتي الحبيبة، السند والملجأ، التي لم تبخل عليّ يوماً بصبرها وتشجيعها المستمر، فكان تفهمها ومؤازرتها أحد أهم أعمدة نجاحي في هذه الرحلة العلميّة.

إلى مُهج قلبي وقرّة عيني.. أبنائي الأحباء [ريفال، كنان، راكان، رفاء]

أنتم قطعٌ من روحي، والدافع الأجل الذي يُحفزني دائماً لتحقيق الأحلام وتجاوز الصعاب.

جدول المحتويات:

١	١. الفصل الأول: الإطار العام
٢	1.1 مقدمة:
٣	1.2 مشكلة الدراسة:
٤	1.3 أهمية الدراسة:
٤	1.3.1 الأهمية العلمية (النظرية):
٤	1.3.2 الأهمية العملية (التطبيقية):
٤	1.4 أهداف الدراسة:
٥	1.5 حدود الدراسة:
٥	1.6 تساؤلات الدراسة:
٦	1.7 فروض الدراسة:
٦	1.7.1 الفرضية الرئيسة الأولى ($H_0 1$):
٦	1.7.2 الفرضية الرئيسة الثانية ($H_0 2$):
٦	1.7.2.1 الفرضية الفرعية الأولى ($H_0 2.1$):
٦	1.7.2.2 الفرضية الفرعية الثانية ($H_0 2.2$):
٦	1.7.2.3 الفرضية الفرعية الثالثة ($H_0 2.3$):
٧	1.7.2.4 الفرضية الفرعية الرابعة ($H_0 2.4$):
٧	1.8 النموذج المفاهيمي للدراسة:
٨	1.9 النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:
٨	1.10 مصطلحات الدراسة:
٨	1.10.1 إدارة المخاطر التشغيلية (Operational Risk Management):
٩	1.10.2 كفاءة عمليات المشتريات والعقود (Procurement and Contracting Efficiency):
٩	1.11 هيكل الدراسة:
١٠	٢. الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
١١	2.1 مقدمة
١١	2.2 المبحث الأول: الإطار النظري
١١	2.2.1 إدارة المخاطر التشغيلية
١١	2.2.1.1 مفهوم إدارة المخاطر وأهميته
١١	2.2.1.2 مفهوم المخاطر التشغيلية في سياق المشتريات والعقود
١٤	2.2.1.3 أطر ومداخل إدارة المخاطر المتاحة كركائز داعمة للدراسة
١٥	2.2.1.4 أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية المعتمدة في الدراسة
١٥	2.2.1.4.1 بُعد تحديد المخاطر
١٥	2.2.1.4.2 بُعد تحليل وتقييم المخاطر
١٦	2.2.1.4.3 بُعد الاستجابة للمخاطر
١٦	2.2.1.4.4 بُعد المراقبة والمراجعة
١٦	2.2.1.5 متطلبات نجاح إدارة المخاطر التشغيلية في الجهات الحكومية
١٧	2.2.2 كفاءة عمليات المشتريات والعقود
١٧	2.2.2.1 مفهوم كفاءة عمليات المشتريات والعقود
١٨	2.2.2.2 مؤشرات كفاءة عمليات المشتريات والعقود المعتمدة في الدراسة
١٨	2.2.2.3 أبرز التحديات التي تؤثر على كفاءة عمليات المشتريات والعقود في القطاع العام
١٩	2.2.2.4 العلاقة النظرية بين إدارة المخاطر التشغيلية وكفاءة عمليات المشتريات والعقود
١٩	2.2.2.4.1 منطق ومبررات العلاقة
١٩	2.2.2.4.2 انعكاس ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية على مؤشرات الكفاءة

٢٠	2.2.3 صياغة الربط مع فروض الدراسة.....
٢٠	2.2.4 خاتمة الإطار النظري (خاتمة المبحث الأول)
٢١	2.3 المبحث الثاني: الدراسات السابقة.....
	2.3.1 المحور الأول: دراسات تناولت ماهية وأطر إدارة المخاطر التشغيلية (في القطاع العام والبيئات التعليمية والمؤسسية).....
٢١	2.3.1.1 دراسة (الفقهاء، ٢٠١٢)
٢٢	2.3.1.2 دراسة كابوشينسكا وماتيجون (Kapuścińska & Matejun, 2014)
٢٣	2.3.1.3 دراسة (المدرع، ٢٠١٩).....
٢٤	2.3.1.4 دراسة سعيد وآخرون (Said et al., 2020)
٢٤	2.3.1.5 الدليل الاسترشادي لإدارة المخاطر (وزارة المالية، ٢٠٢١)
٢٥	2.3.1.6 دراسة (السياري، ٢٠٢٤).....
٢٦	2.3.1.7 دراسة (القرني، ٢٠٢٥).....
٢٧	2.3.2 المحور الثاني: دراسات تناولت أداء وكفاءة عمليات المشتريات والعقود وآليات التحول الرقمي
٢٧	2.3.2.1 دراسة رايموند (Raymond, 2008)
٢٨	2.3.2.2 دراسة تاديليس (Tadelis, 2012)
٢٩	2.3.2.3 دراسة باتروكو وآخرون (Patrucco et al., 2016).....
٢٩	2.3.2.4 دراسة الشراكة الدولية للمشتريات المفتوحة (Open Contracting Partnership, 2022)
٣٠	2.3.2.5 دراسة مالك وآخرون (Malik et al., 2024)
٣١	2.3.2.6 دراسة (محمد و عبدالمعطي، ٢٠٢٥)
٣٢	2.3.3 المحور الثالث: دراسات تلاحمية تربط بين إدارة المخاطر والارتقاء بكفاءة المشتريات وعقود التوريد
٣٢	2.3.3.1 دراسة نياما وآخرون (Nyamah et al., 2023).....
٣٣	2.3.3.2 دراسة القببسي وعمران (AlQubaisi & Emran, 2021).....
٣٣	2.3.3.3 دراسة هارجو وآخرون (Harju et al., 2024)
٣٤	2.3.3.4 دراسة (الشهري و يونس، ٢٠٢٦).....
٣٦	2.4 التعقيب والتحليل النقدي العام على الدراسات السابقة.....
٣٦	2.4.1 التعقيب العام في ضوء المحاور الموضوعية
٣٦	2.4.2 أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
٣٧	2.4.3 أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
٣٧	2.4.4 الفجوة البحثية وما تميزت به الدراسة الحالية
٣٨	2.5 خلاصة الفصل
٣٩	٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها
٤٠	3.1 مقدمة:
٤١	3.2 منهج الدراسة وتصميمها البحثي.....
٤٢	3.3 مصادر جمع البيانات
٤٢	3.4 أداة الدراسة.....
٤٢	3.5 مقياس الاستجابة والوزن النسبي.....
٤٣	3.6 متغيرات الدراسة وتوزيع الفقرات.....
٤٣	3.7 صدق وثبات أداة الدراسة.....
٤٤	3.7.1 صدق أداة الدراسة
٤٤	3.7.2 ثبات أداة الدراسة.....
٤٤	3.8 إجراءات جمع البيانات والمعالجة الإحصائية
٤٤	3.8.1 الإجراءات التنفيذية والميدانية للبحث
٤٥	3.8.2 الأساليب والمعالجات الإحصائية المستخدمة
٤٦	3.9 مجتمع الدراسة وعينتها
٤٦	3.9.1 مجتمع الدراسة:

٤٧	3.9.2 عينة الدراسة:
٤٨	3.10 حدود الدراسة
٤٩	٤. الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها
٥٠	4.1 مقدمة:
٥٠	4.2 المبحث الأول: الوصف الديموغرافي والوظيفي لعينة الدراسة
٥١	4.2.1 تفسير خصائص العينة:
٥١	4.3 المبحث الثاني: التحليل الوصفي لآراء عينة الدراسة
٥١	4.3.1 المتغير المستقل: ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية
٥٦	4.3.2 المتغير التابع: كفاءة عمليات المشتريات والعقود
٥٧	4.4 المبحث الثالث: اختبار ثبات أداة الدراسة
٥٨	4.5 المبحث الرابع: اختبار الفرضيات الصفرية للدراسة
٥٨	4.5.1 اختبار الفرضية الرئيسة الأولى
٥٩	4.5.2 اختبار الفرضية الرئيسة الثانية
٦١	4.6 مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة
٦١	4.7 خلاصة الفصل
٦٢	٥. الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
٦٣	5.1 مقدمة
٦٣	5.2 الاستنتاجات
٦٤	5.3 التوصيات
٦٥	5.4 المقترحات
٦٦	٦. الملاحق
٦٧	الاستبانة
٧٢	٧. المراجع
٧٣	أولاً: المراجع الأجنبية
٧٤	ثانياً: المراجع العربية

قائمة الجداول:

جدول ٢-١	أمثلة المخاطر التشغيلية المتعلقة بمرحلة التخطيط وإعداد المتطلبات الفنية	١٢
جدول ٢-٢	أمثلة المخاطر التشغيلية المرتبطة بالعمليات والإجراءات الإدارية الداخلية	١٢
جدول ٢-٣	أمثلة المخاطر التشغيلية الناشئة عن مرحلة التعاقد وإدارة أداء الموردين	١٣
جدول ٢-٤	أمثلة المخاطر التشغيلية المرتبطة بالالتزام الرقابي والحوكمة المالية العامة	١٣
جدول ٢-٥	أمثلة المخاطر التشغيلية المستعرضة المرتبطة بالأنظمة والتقنيات الإلكترونية	١٤
جدول ٣-١	فئات مقياس ليكرت الخماسي وتفسيرها الإحصائي (حساب الفترات الحسابية)	٤٣
جدول ٣-٢	مصفوفة توزيع فقرات أداة الدراسة على المتغيرات والأبعاد	٤٣
جدول ٣-٣	مقياس الحكم الأكاديمي على معاملات الثبات باستخدام ألفا كرونباخ	٤٤
جدول ٣-٤	مصفوفة ربط تساؤلات وفرضيات الدراسة بالمتغيرات وأساليب التحليل الإحصائي	٤٦
جدول ٤-١	التوزيع المتكرر والنسبي لعينة الدراسة ديموغرافياً ووظيفياً	٥٠
جدول ٤-٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد إدارة المخاطر التشغيلية (مرتبة تنازلياً)	
٥١		
جدول ٤-٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تحديد المخاطر (مرتبة تنازلياً) ..	٥١
جدول ٤-٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تحليل وتقييم المخاطر (مرتبة تنازلياً)	٥٢
جدول ٤-٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الاستجابة للمخاطر (مرتبة تنازلياً)	
٥٣		
جدول ٤-٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد المراقبة والمراجعة (مرتبة تنازلياً)	٥٥
جدول ٤-٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير كفاءة المشتريات والعقود (مرتبة تنازلياً)	٥٦
جدول ٤-٨	قيم معاملات الثبات "ألفا كرونباخ" لأبعاد ومتغيرات الدراسة	٥٧
جدول ٤-٩	مصفوفة ارتباط بيرسون بين أبعاد إدارة المخاطر وكفاءة المشتريات (N = 65)	٥٨
جدول ٤-١٠	نواتج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إدارة المخاطر في كفاءة المشتريات ..	٦٠

فهرس الأشكال:

شكل ١-١ النموذج المفاهيمي للدراسة ٧

١. الفصل الأول: الإطار العام

1.1 مقدمة:

في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها القطاع الحكومي، وازدياد حجم العمليات التشغيلية وتعقيدها، أصبحت إدارة المخاطر التشغيلية من العناصر الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات في تحسين كفاءة الأداء وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وتُمثل المخاطر التشغيلية أحد أهم التحديات التي تواجه الجهات الحكومية، لا سيما في العمليات التي تنسم بتعدد الإجراءات وتداخل الأطراف، مثل عمليات المشتريات والعقود (Hopkin, 2018).

وتُعد إدارة المخاطر إطاراً منهجياً يساعد المنظمات على تحديد المخاطر المحتملة وتحليلها، ووضع الاستجابات المناسبة لها؛ بما يسهم في تقليل الآثار السلبية وتعزيز فرص النجاح. وقد أكدت المعايير الدولية، مثل مواصفة الأيزو (ISO 31000)، أهمية دمج إدارة المخاطر ضمن الأنشطة المؤسسية اليومية، باعتبارها أداة فاعلة لدعم اتخاذ القرار وتحسين الأداء (ISO, 2018).

كما يشير إطار الرقابة الداخلية المتكامل (COSO) إلى أن تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية يسهم جوهرياً في تعزيز الحوكمة وتحقيق الكفاءة التشغيلية (COSO, 2017).

جانب آخر، تُعد المشتريات والعقود من الوظائف الحيوية في الجهات الحكومية؛ كونها تُمثل أداة رئيسة لتنفيذ المشاريع وتقديم الخدمات، فضلاً عن استحوادها على نسبة كبيرة من الإنفاق العام، مما يجعل كفاءتها عاملاً حاسماً في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد. ولا تقتصر كفاءة المشتريات على خفض التكاليف فحسب، بل تمتد لتشمل جودة المخرجات، وسرعة الإنجاز، والالتزام بالأنظمة واللوائح المعمول بها، وهو ما أكدته العديد من الأدبيات في مجال المشتريات العامة (Prior & McCue, 2009; Thai, 2017).

وفي هذا السياق، تبرز أهمية إدارة المخاطر التشغيلية في دعم كفاءة عمليات المشتريات والعقود، حيث تسهم في الحد من الأخطاء التشغيلية، وتقليل حالات التأخير والتعثر، وتحسين جودة القرارات التعاقدية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي العام. وقد أشارت تقارير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) إلى أن تطبيق ممارسات فعالة لإدارة المخاطر يعزز من نزاهة عمليات المشتريات ويُحسن كفاءة الإنفاق الحكومي (OECD, 2016).

وبناءً على ما سبق، فإن دراسة أثر إدارة المخاطر التشغيلية في كفاءة عمليات المشتريات والعقود في البيئة الجامعية الحكومية تُعد من الموضوعات الحيوية، نظراً لخصوصية هذا القطاع، وتعدد إجراءاته، والحاجة المستمرة إلى تحسين كفاءة الأداء فيه. وتسعى هذه الدراسة إلى تناول هذه العلاقة تطبيقياً في جامعة أم القرى، بهدف تقديم نتائج علمية وتوصيات عملية تدعم متخذي القرار في تطوير ممارسات إدارة المخاطر وتحسين كفاءة عمليات المشتريات والعقود.

وعلى الرغم من تزايد الاهتمام بتطبيق ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية في الجهات الحكومية، إلا أن الدراسات العربية التي تناولت أثر هذه ممارسات في كفاءة عمليات المشتريات والعقود بمؤسسات التعليم

العالي ما تزال محدودة، وبخاصة في البيئة الجامعية السعودية. كما أن التحولات التنظيمية والرقمية الحديثة في أنظمة المشتريات الحكومية أوجدت تحديات تشغيلية متجددة، مما يستدعي إجراء المزيد من الدراسات التطبيقية لفهم طبيعة العلاقة بين إدارة المخاطر التشغيلية وكفاءة الأداء المؤسسي، وبما يسهم في دعم متخذي القرار وتطوير الممارسات الإدارية في هذا المجال.

1.2 مشكلة الدراسة:

تواجه الجهات الحكومية تحديات تشغيلية متعددة في إدارة عمليات المشتريات والعقود، تتمثل في تأخر الإجراءات، وتكرار الأخطاء، وضعف المتابعة والرقابة، مما يؤثر سلباً في كفاءة الأداء وجودة المخرجات. وتزداد حدة هذه التحديات في ظل غياب ممارسات فعالة لإدارة المخاطر التشغيلية أو ضعف تطبيقها. وقد أشارت تقارير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) إلى أن ضعف إدارة المخاطر في عمليات المشتريات الحكومية يؤدي إلى ارتفاع احتمالات التأخير والتعثر الإجرائي وزيادة الهدر المالي، مما يؤثر بصورة مباشرة في كفاءة الأداء المؤسسي وجودة الخدمات المقدمة (OECD, 2016). كما أكدت الأدبيات الحديثة أن فاعلية أنظمة إدارة المخاطر التشغيلية تُمثل عنصراً محورياً في تحسين كفاءة العمليات التعاقدية وتعزيز الامتثال والرقابة الداخلية.

وعلى الرغم من الجهود التنظيمية التي بذلتها المملكة العربية السعودية، لا سيما مع صدور "نظام المنافسات والمشتريات الحكومية" وتوجه الدولة نحو التحول الرقمي الشامل في العمليات المالية، إلا أن هذه التحولات فرضت تحديات تشغيلية جديدة تتطلب إدارة مخاطر تتسم بالمرونة والدقة. وبالتطبيق على جامعة أم القرى، ونظراً لاتساع نطاقها التنظيمي والتشغيلي، وحجم العمليات التعاقدية والمشتريات السنوية الضخم الذي تشهده، تبرز الحاجة الملحة لتقييم مدى فاعلية ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية المطبقة، وتحديد أثرها الفعلي في تعزيز كفاءة تلك العمليات بجميع مؤشراتها (السرعة الإجرائية، جودة المخرجات، الامتثال والرقابة، وتقليل الأخطاء والحد من الهدر)، وضمان الامتثال للأنظمة وتلافي أي ثغرات قد تؤثر في جودة المخرجات أو استمرارية الأعمال (وزارة المالية، ٢٠٢٤).

ومن هنا تتبلور مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيس التالي :

ما أثر إدارة المخاطر التشغيلية على كفاءة عمليات المشتريات والعقود بجامعة أم القرى؟

1.3 أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من جانبين رئيسيين: الأهمية العلمية والأهمية العملية، وذلك على النحو الآتي:

1.3.1 الأهمية العلمية (النظرية):

١. تواكب الأدبيات المعاصرة والأطر العالمية لإدارة المخاطر مثل المعايير الدولية (ISO 31000) وإطار الرقابة الداخلية المتكامل (COSO)، عبر محاولة تطبيقها على بيئة العمل الحكومي السعودي (COSO, 2017; ISO, 2018).

٢. إثراء المكتبة العربية ببحث متخصص يربط بين "المخاطر التشغيلية" و"كفاءة المشتريات"، وهو مجال يفتقر إلى الدراسات التطبيقية باللغة العربية رغم أهميته الاستراتيجية، وفقاً لما أشار إليه (Hopkin, 2018) حول ضرورة دمج إدارة المخاطر في العمليات التشغيلية اليومية.

٣. تقديم إطار نظري ومنهجي يمكن للباحثين الاستناد إليه في دراسة إدارة المخاطر في مؤسسات التعليم العالي والجهات الحكومية الأخرى ذات الطبيعة المشابهة.

1.3.2 الأهمية العملية (التطبيقية):

١. تزويد صناع القرار بتوصيات مبنية على دراسة واقعية تساعد في تحديد وتحليل المخاطر التي قد تعيق كفاءة عمليات المشتريات والعقود.

٢. المساهمة في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030، وتحديداً في جانب رفع كفاءة الإنفاق الحكومي، وتعزيز مبادئ الشفافية والرقابة، وتلافي الهدر المالي الناتج عن المخاطر التشغيلية غير المحسوبة.

٣. توفير أداة تقييمية من خلال نتائج الدراسة ومقياسها تمكّن إدارة المشتريات من التنبؤ بالثغرات الإجرائية وتطوير خطط استباقية للتعامل معها، مما يرفع من جودة الأداء المؤسسي.

1.4 أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية بشكل رئيس إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على واقع ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية (تحديد المخاطر، تحليلها، الاستجابة لها، والمراقبة والمراجعة) في إدارة المشتريات والعقود بجامعة أم القرى.

٢. قياس مستوى كفاءة عمليات المشتريات والعقود بالجامعة من وجهة نظر العاملين والممارسين.

٣. تحديد طبيعة وقوة العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين تطبيق ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية وبين تعزيز كفاءة عمليات المشتريات والعقود.

٤. الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (الجهة/ الإدارة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمر، الجنس).

٥. تقديم توصيات ومقترحات عملية تسهم في تطوير منظومة إدارة المخاطر التشغيلية بما يضمن رفع كفاءة الأداء المالي والإداري في الجامعة.

وقد تم صياغة هذه الأهداف في ضوء ما أشارت إليه الأدبيات الحديثة والأطر العالمية في مجال إدارة المخاطر والمشتريات الحكومية مثل المعايير الدولية ISO 31000 وإطار الرقابة الداخلية المتكامل COSO ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD، بما يضمن تغطية كافة الجوانب التشغيلية والإدارية اللازمة لرفع كفاءة الأداء المؤسسي في بيئة التعليم العالي (OECD, 2016; ISO, 2018; COSO, 2017).

1.5 حدود الدراسة:

١. **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على بحث أثر إدارة المخاطر التشغيلية بأبعادها الأربعة (تحديد المخاطر، تحليل وتقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، والمراقبة والمراجعة) على كفاءة عمليات المشتريات والعقود، ولن تتناول الدراسة أنواعاً أخرى من المخاطر (مثل المخاطر المالية أو الاستراتيجية) إلا في حدود تقاطعها مع العمليات التشغيلية.
٢. **الحدود المكانية:** تم تطبيق هذه الدراسة على جامعة أم القرى بالمملكة العربية السعودية، وذلك في مقرها الرئيسي بمكة المكرمة وفروعها التابعة.
٣. **الحدود الزمنية:** تم إجراء الدراسة الميدانية وتجميع البيانات خلال العام الجامعي 2026م.
٤. **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على الموظفين والممارسين والقيادات الإدارية المعنية بعمليات المشتريات والعقود والوحدات الإدارية ذات العلاقة في جامعة أم القرى.

1.6 تساؤلات الدراسة:

سعيًا لمعالجة مشكلة الدراسة والوقوف على أبعادها، تحاول هذه الدراسة الإجابة عن التساؤلات الرئيسيين التاليين والتساؤلات الفرعية المنبثقة عنهما:

- **السؤال الرئيسي الأول:** ما طبيعة العلاقة الارتباطية بين ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية وكفاءة عمليات المشتريات والعقود بجامعة أم القرى؟
- **السؤال الرئيسي الثاني:** ما حجم أثر ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية بأبعادها مجتمعة في كفاءة عمليات المشتريات والعقود بجامعة أم القرى؟

وينبثق عن السؤال الرئيسي الثاني التساؤلات الفرعية المعزولة التالية:

١. ما حجم أثر بُعد (تحديد المخاطر التشغيلية) في كفاءة عمليات المشتريات والعقود بجامعة أم القرى؟

٢. ما حجم أثر بُعد (تحليل وتقييم المخاطر التشغيلية) في كفاءة عمليات المشتريات والعقود بجامعة أم القرى؟
٣. ما حجم أثر بُعد (الاستجابة للمخاطر التشغيلية) في كفاءة عمليات المشتريات والعقود بجامعة أم القرى؟
٤. ما حجم أثر بُعد (المراقبة والمراجعة للمخاطر) في كفاءة عمليات المشتريات والعقود بجامعة أم القرى؟

1.7 فروض الدراسة:

تعتمد الدراسة على اختبار الفروض الصفرية التالية:

1.7.1 الفرضية الرئيسية الأولى ($H_0 1$):

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية بأبعادها (تحديد المخاطر، تحليل وتقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، والمراقبة والمراجعة) وبين كفاءة عمليات المشتريات والعقود بجامعة أم القرى.

1.7.2 الفرضية الرئيسية الثانية ($H_0 2$):

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة المخاطر التشغيلية مجتمعة في كفاءة عمليات المشتريات والعقود بجامعة أم القرى.

وينتزع منها الفروض الفرعية التالية:

1.7.2.1 الفرضية الفرعية الأولى ($H_0 2.1$):

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لـ (تحديد المخاطر التشغيلية) في كفاءة عمليات المشتريات والعقود بالجامعة.

1.7.2.2 الفرضية الفرعية الثانية ($H_0 2.2$):

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لـ (تحليل وتقييم المخاطر التشغيلية) في كفاءة عمليات المشتريات والعقود بالجامعة.

1.7.2.3 الفرضية الفرعية الثالثة ($H_0 2.3$):

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لـ (الاستجابة للمخاطر التشغيلية) في كفاءة عمليات المشتريات والعقود بالجامعة.

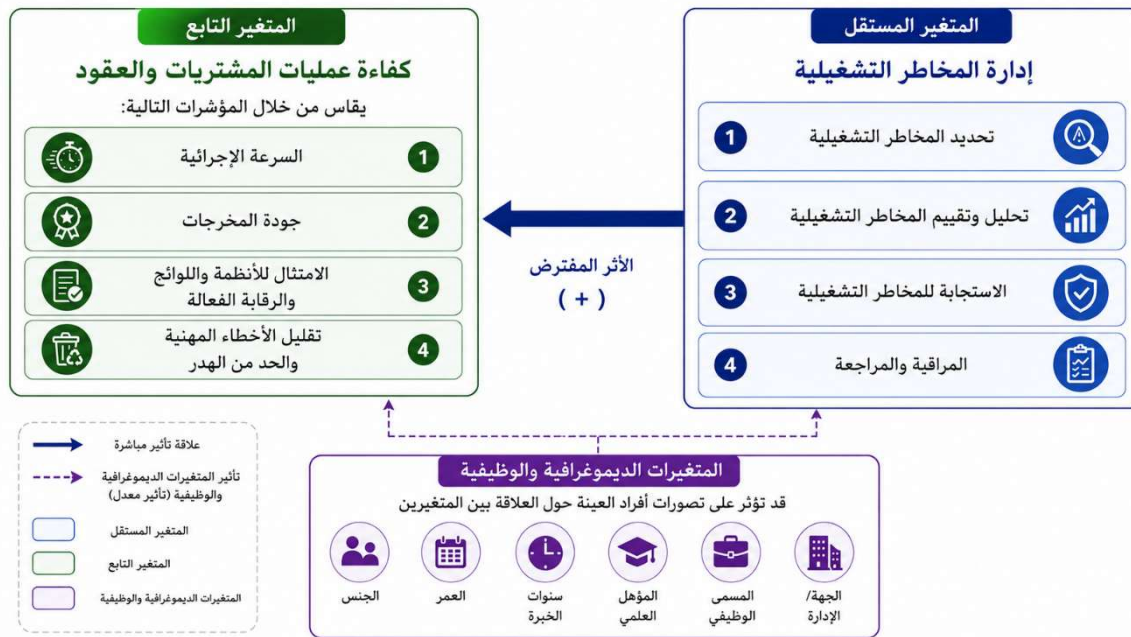
1.7.2.4 الفرضية الفرعية الرابعة (H₀ 2.4):

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لـ (المراقبة والمراجعة) في كفاءة عمليات المشتريات والعقود بالجامعة.

1.8 النموذج المفاهيمي للدراسة:

يشير النموذج المفاهيمي للدراسة إلى طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث تهدف الدراسة إلى اختبار أثر المتغير المستقل المتمثل في إدارة المخاطر التشغيلية (تحديد المخاطر التشغيلية، وتحليل وتقييم المخاطر التشغيلية، والاستجابة للمخاطر التشغيلية، والمراقبة والمراجعة)، في المتغير التابع المتمثل في كفاءة عمليات المشتريات والعقود، والتي تُقاس من خلال مؤشرات الأربعة وهي: (السرعة الإجرائية، جودة المخرجات، الامتثال للأنظمة واللوائح والرقابة الفعالة، إضافة إلى تقليل الأخطاء المهنية والحد من الهدر).

كما يتضمن النموذج بعض المتغيرات الديموغرافية والوظيفية (الجهة/ الإدارة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمر، الجنس) التي قد يكون لها تأثير في اتجاهات أفراد العينة وتصوراتهم تجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة (انظر الشكل 1-1).



شكل 1-1 النموذج المفاهيمي للدراسة

1.9 النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:

تعتمد الدراسة الحالية على عدد من المرتكزات النظرية المرتبطة بإدارة المخاطر التشغيلية وكفاءة العمليات الإدارية، حيث تستند بصورة رئيسة إلى إطار إدارة المخاطر المؤسسية (Enterprise Risk Management)، الذي يؤكد أهمية دمج إدارة المخاطر ضمن العمليات التشغيلية اليومية، بما يسهم في دعم الحوكمة وتحسين جودة اتخاذ القرار ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.

وقد تم اختيار إطار إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) لملاءمته لطبيعة الدراسة الحالية، باعتباره من أكثر الأطر استخداماً في تفسير العلاقة بين إدارة المخاطر وتحسين الكفاءة التشغيلية في المؤسسات الحكومية، كما يوفر أساساً علمياً لفهم كيفية دمج إدارة المخاطر ضمن العمليات التشغيلية اليومية بما يدعم جودة الأداء المؤسسي وفعالية اتخاذ القرار.

كما تستند الدراسة إلى المعايير الواردة في المواصفة الدولية ISO 31000 الخاصة بإدارة المخاطر، والتي توفر إطاراً منهجياً يبدأ بتحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها، وصولاً إلى اختيار الاستجابة المناسبة والمتابعة المستمرة. ويُعد هذا الإطار المرجعية الأبرز للمؤسسات الحكومية الحديثة الساعية لتعزيز الكفاءة التشغيلية وتقليل فرص حدوث الأخطاء الإجرائية (ISO, 2018).

وتتعلق الدراسة كذلك من منظور الكفاءة التشغيلية في بيئة المشتريات والعقود الحكومية، والذي يفترض أن المعالجة الاستباقية للمخاطر التشغيلية تؤدي بالضرورة إلى تجويد المخرجات، وتسريع دورة التعاقد، وتعزيز الامتثال للأنظمة واللوائح، بما يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 في رفع كفاءة الإنفاق الحكومي وتحقيق الشفافية.

وبناءً على تكامل هذه المرتكزات، تسعى الدراسة لاختبار العلاقة بين مستوى تطبيق إدارة المخاطر التشغيلية وبين مستوى كفاءة عمليات المشتريات والعقود في جامعة أم القرى.

1.10 مصطلحات الدراسة:

1.10.1 إدارة المخاطر التشغيلية (Operational Risk Management):

- **تعريفها:** هي مجموعة العمليات والإجراءات المنهجية التي تهدف إلى تحديد وتحليل وتقييم المخاطر المرتبطة بالأنشطة التشغيلية، ووضع الاستجابات المناسبة لها، ومتابعتها بصورة مستمرة بما يسهم في تقليل أثارها وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي (ISO, 2018).
- **التعريف الإجرائي:** يقصد بها في هذه الدراسة الدرجة التي يحصل عليها المشارك من خلال استجابته على فقرات الاستبانة المتعلقة بأبعاد إدارة المخاطر التشغيلية، والتي تشمل: (تحديد المخاطر التشغيلية، تحليل وتقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، والمراقبة والمراجعة).

1.10.2 كفاءة عمليات المشتريات والعقود (Procurement and Contracting Efficiency):

- **تعريفها:** تشير إلى مدى قدرة المنظمة على تنفيذ عمليات المشتريات والتعاقدات بفعالية من خلال الموازنة بين سرعة الإنجاز، وجودة المخرجات، والالتزام الكامل بالأنظمة واللوائح المنظمة، مع العمل على تقليل الأخطاء والانحرافات التشغيلية (OECD, 2016).
- **التعريف الإجرائي:** يقصد بها في هذه الدراسة الدرجة التي يحصل عليها المشاركون من خلال استجابته على فقرات الاستبانة المتعلقة بمؤشرات كفاءة عمليات المشتريات والعقود، والتي تشمل: (سرعة الإجراءات، جودة المخرجات، الامتثال والرقابة الفعالة، وتقليل الأخطاء المهنية والحد من الهدر).

1.11 هيكلية الدراسة:

الفصل الأول: الإطار العام

ويتضمن مقدمة الدراسة، مشكلة الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، حدود الدراسة وتساؤلاتها، فروض الدراسة، والنموذج المفاهيمي، والنظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث، المصطلحات العلمية والإجرائية.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

ويتضمن مبحثين رئيسيين؛ يركز المبحث الأول على التأصيل النظري لمتغيرات البحث وأبعادها الإجرائية والتشريعية، في حين يقود المبحث الثاني استعراضاً تحليلياً ونقدياً للأدبيات والدراسات السابقة موزعاً إياها عبر ثلاثة محاور موضوعية متكاملة تدمج الفكر العالمي بالتطبيق المحلي، يعقبه التعقيب العام وتحديد الفجوة البحثية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها:

ويتضمن منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أداة الدراسة (الاستبانة)، إجراءات الصدق والثبات، والأساليب الإحصائية المستخدمة.

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

ويتضمن عرض نتائج التحليل الإحصائي، اختبار الفرضيات، مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة، ثم تقديم التوصيات العملية والمقترحات البحثية المستقبلية.

٢. الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 مقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً للإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة؛ بهدف بناء خلفية علمية متكاملة حول إدارة المخاطر التشغيلية وكفاءة عمليات المشتريات والعقود، وتحليل ما توصلت إليه الأدبيات من نتائج، وصولاً إلى تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين، حيث يتناول المبحث الأول الإطار النظري الذي يشمل المفاهيم الأساسية لإدارة المخاطر التشغيلية وكفاءة عمليات المشتريات والعقود والعلاقة بينهما، بينما يعرض المبحث الثاني الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة.

2.2 المبحث الأول: الإطار النظري

يستعرض هذا المبحث المفاهيم الأساسية المرتبطة بمتغيرات الدراسة؛ من خلال تعريف إدارة المخاطر التشغيلية وبيان أهميتها وأبعادها، ثم تناول مفهوم كفاءة عمليات المشتريات والعقود ومؤشراتها، وصولاً إلى توضيح العلاقة التأثيرية بين المتغيرين في ضوء ما قدمته الأدبيات العلمية واللوائح التنظيمية.

2.2.1 إدارة المخاطر التشغيلية

2.2.1.1 مفهوم إدارة المخاطر وأهميته

تُعرّف إدارة المخاطر بأنها عملية منهجية مستمرة تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على تحقيق أهداف المنظمة، وتحليلها وتقييمها، ثم اختيار الاستجابات المناسبة لها، وأخيراً متابعة فاعلية تلك الاستجابات وتحسينها بشكل دوري. وترتد أهمية إدارة المخاطر في الجهات الحكومية لارتباطها الوثيق بالامتثال التنظيمي، والحوكمة، وضمان كفاءة استخدام الموارد العامة، فضلاً عن دورها في رفع جاهزية المؤسسة للتعامل مع الأحداث غير المتوقعة والحد من الانحرافات والأخطاء.

وعلى المستوى التطبيقي، تُعد إدارة المخاطر التشغيلية من أكثر أنواع إدارة المخاطر ارتباطاً بسير العمل اليومي؛ كونها تتعامل مع المخاطر الناشئة عن الإجراءات، والأنظمة، والموارد البشرية، والأطراف الخارجية لا سيما الموردين. وبذلك، فهي تُسهم بشكل مباشر في تقليل التكاليف غير المباشرة الناتجة عن تأخير الإجراءات وإعادة العمل، والحد من الأخطاء المهنية، ورفع جودة المخرجات، وتعزيز الامتثال والرقابة الفعالة في المنظمة.

2.2.1.2 مفهوم المخاطر التشغيلية في سياق المشتريات والعقود

يرتبط مفهوم المخاطر التشغيلية في بيئة المشتريات والعقود بالأنشطة والعمليات اليومية التي قد تؤدي إلى إخفاق في تحقيق أهداف الكفاءة، أو الجودة، أو الالتزام بالأنظمة. وفي سياق القطاع العام ومؤسسات التعليم العالي، تتخذ هذه المخاطر أبعاداً تنظيمية وإجرائية تؤثر مباشرة على حوكمة الإنفاق العام وسلاسل

التوريد. ولتوضيح هذا المفهوم من منظور تطبيقي، تم تصنيف هذه المخاطر إلى خمس مجموعات رئيسية تغطي المراحل الحيوية للمشتريات والعقود، وذلك على النحو التالي:

■ مخاطر التخطيط وإعداد المتطلبات الفنية

ترتبط هذه المجموعة بالاختلالات التي قد تحدث في المراحل الأولية قبل طرح المنافسات، والتي تؤثر سلباً على سلامة الإجراءات اللاحقة وكفاءتها:

جدول ٢-١ أمثلة المخاطر التشغيلية المتعلقة بمرحلة التخطيط وإعداد المتطلبات الفنية

مرحلة العملية	نوع الخطر التشغيلي المحتمل	أمثلة تطبيقية في سياق المشتريات والعقود
تحديد الاحتياجات الفنية	صياغة مواصفات فنية غير دقيقة أو غامضة	وضع كراسات شروط لا تتطابق مع الاحتياج الفعلي، أو مبهمة تسمح بتفسيرات متعددة من الموردين.
تقدير التكلفة الإجمالية	المبالغة أو القصور في تقدير القيمة التقديرية	وضع تقدير مالي غير دقيق للمنافسة، مما يؤدي إلى إلغاء الطرح لارتفاع الأسعار أو العزوف نتيجة تدني القيمة التقديرية.
الجدولة الزمنية للمشاريع	غياب التنسيق الزمني في جدولة الاحتياجات	طرح متطلبات حرجة في أوقات متأخرة من السنة المالية، مما يتسبب في ضغط زمني يؤثر على دقة فحص العروض.

■ مخاطر العمليات والإجراءات الإدارية الداخلية

تشمل كافة الفجوات المرتبطة بتدفق المعاملات والمستندات، ومدى كفاءة التنسيق بين الإدارات المعنية داخل المنظومة:

جدول ٢-٢ أمثلة المخاطر التشغيلية المرتبطة بالعمليات والإجراءات الإدارية الداخلية

مرحلة العملية	نوع الخطر التشغيلي المحتمل	أمثلة تطبيقية في سياق المشتريات والعقود
التدقيق والمراجعة المستندية	ضعف مراجعة المستندات النظامية للموردين	قبول وثائق غير مكتملة أو منتهية الصلاحية (مثل شهادات الزكاة والدخل، أو التوطين)، مما يعطل قرار الترسية النهائي.
الدورة المستندية الداخلية	بطء إجراءات الاعتماد والتدقيق الإداري	تششت المعاملات وتعدد التواقيع اليدوية، مما يؤدي إلى طول زمن دورة الشراء من الطلب وحتى الترسية.
الأرشفة والتوثيق	فقدان أو تلف ملفات العقود والمنافسات	عدم وجود تنظيم مستندي إلكتروني موحد، مما يؤدي إلى صعوبة استرجاع بيانات العقود السابقة والرجوع إليها عند الحاجة.

■ مخاطر التعاقد وإدارة أداء الموردين

تتمحور حول التفاعلات الخارجية مع السوق، ومدى التزام الأطراف المتعاقد معها بالاشتراطات والمعايير الفنية والزمنية:

جدول ٣-٢ أمثلة المخاطر التشغيلية الناشئة عن مرحلة التعاقد وإدارة أداء الموردين

مرحلة العملية	نوع الخطر التشغيلي المحتمل	أمثلة تطبيقية في سياق المشتريات والعقود
تأهيل الموردين	التعامل مع موردين غير مؤهلين فنياً أو مالياً	إرساء المنافسة على مقاول يفقر للملاءة المالية أو الخبرة الفنية، مما يتسبب في تعثر المشروع أو توقفه أثناء التنفيذ.
التنفيذ والتوريد الميداني	تأخر المورد في تسليم الأصناف أو الخدمات	عدم التزام المقاول بالجدول الزمني المعتمدة لتسليم المعامل أو الأجهزة، مما يعطل العملية التعليمية أو الإدارية.
الجودة والمطابقة الفنية	توريد مواد غير مطابقة للمواصفات المشتربة	محاولة تقديم أصناف أو خدمات ذات جودة أدنى من المتفق عليها في العقد سعياً لزيادة هوامش الربح من قبل المورد.

■ مخاطر الالتزام الرقابي والحوكمة المالية

ترتبط بمدى توافق عمليات المشتريات مع الأنظمة واللوائح الحكومية السارية، وتجنب المخالفات القانونية أو المالية:

جدول ٤-٢ أمثلة المخاطر التشغيلية المرتبطة بالالتزام الرقابي والحوكمة المالية العامة

مرحلة العملية	نوع الخطر التشغيلي المحتمل	أمثلة تطبيقية في سياق المشتريات والعقود
الالتزام بالأنظمة والتعليمات	تجاوز الاعتمادات المادية المخصصة للمشاريع	الارتباط المالي على عقود أو مشاريع دون التأكد من توفر المخصصات المالية الكافية لها ضمن ميزانية الجامعة.
الاستجابة للجهات الرقابية	تأخر الرد على ملحوظات الجهات الرقابية الخارجية	عدم معالجة واستيفاء ملحوظات ديوان المحاسبة العام في الوقت المحدد، مما يعرض الجهة للمساءلة النظامية.
النزاهة والشفافية	غياب آليات الإفصاح وتعارض المصالح	إغفال توقيع نماذج تعارض المصالح من قبل أعضاء لجان فحص العروض، مما قد يثير شبهات حول عدالة الترسية.

■ مخاطر الأنظمة والتقنيات الإلكترونية

تشمل الفجوات الناتجة عن الاعتماد على الأنظمة الرقمية والتحول الإلكتروني، وما قد يصاحبها من انقطاع في الخدمة أو ضعف التكامل التقني:

مرحلة العملية	نوع الخطر التشغيلي المحتمل	أمثلة تطبيقية في سياق المشتريات والعقود
التعامل مع منصة "اعتماد"	تعطل النظام أو بطء الاستجابة التقنية	حدوث مشكلات تقنية غير متوقعة في المنصة أثناء فترات تقديم العروض، مما قد يحرم بعض الموردين من رفع وثائقهم.
التكامل التقني الداخلي	غياب الربط بين الأنظمة الداخلية ومنصة اعتماد	اضطرار الموظفين لإدخال بيانات المنافسات يدوياً مرتين، مما يرفع من احتمالية وقوع الأخطاء البشرية.
أمن المعلومات والصلاحيات	منح صلاحيات غير متوافقة مع الهيكل الإداري	إعطاء صلاحيات اعتماد مالي أو تعديل بيانات لموظفين غير مخولين نظاماً، مما يهدد حوكمة وسرية البيانات.

يتضح مما سبق عرضه في الجداول من (2-1) إلى (2-5) أن المخاطر التشغيلية في سياق المشتريات والعقود بجامعة أم القرى لا تنفصل عن بعضها البعض، بل تشكل شبكة مترابطة من العوامل المؤثرة؛ إذ إن أي خلل في مرحلة التخطيط وإعداد المواصفات الفنية يلقي بظلاله سلباً على كفاءة الإجراءات الإدارية الداخلية، وقد يمتد أثره ليشكل في تعثر المقاولين أثناء التنفيذ الميداني أو يوقع الجهة في مخالفات ترتبط بالالتزام الرقابي والمالي.

وتأسيساً على ذلك، يظهر جلياً أن حوكمة هذه المخاطر وإدارتها بفعالية تُعد ركيزة أساسية لتعزيز الكفاءة التشغيلية لعمليات المشتريات؛ حيث يسهم الفهم الدقيق لأمثلة هذه المخاطر في تمكين أصحاب القرار بالجامعة من بناء خطوط دفاع استباقية. ومن هذا المنطلق النظري، تبرز الحاجة الملحة لقياس مدى إدراك العاملين في إدارة المشتريات والعقود بجامعة أم القرى لهذه المخاطر، ومدى تأثيرها الفعلي على أبعاد كفاءة العمليات (الزمن، الجودة، والالتزام)، وهو ما ستعمل الدراسة على تحليله واختباره ميدانياً في الفصول القادمة من خلال أداة الدراسة (الاستبيان)، للوقوف على واقع الممارسة التطبيقية والوصول إلى توصيات تضمن رفع كفاءة الإنفاق وحوكمة سلاسل التوريد في البيئة الجامعية.

2.2.1.3 أطر ومداخل إدارة المخاطر المتاحة كركائز داعمة للدراسة

تعتمد المنظمات والجهات الحكومية في بناء منظومة إدارة المخاطر الخاصة بها على أطر معيارية وإرشادية رصينة؛ تُسهم في توحيد المفاهيم وتحديد الخطوات والمسؤوليات التنظيمية بدقة.

وتُعد الأطر المعيارية العالمية، مثل معيار الأيزو ISO 31000، من المراجع العلمية والمهنية الأساسية التي تؤكد أن إدارة المخاطر عملية ديناميكية متكاملة ومتداخلة، تشمل ممارسات وعمليات متسلسلة هي: تحديد المخاطر، وتحليل وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، والمراقبة والمراجعة المستمرة (ISO, 2018).

كما تُشدد أطر إدارة المخاطر المؤسسية ERM على أهمية ارتباط إدارة المخاطر بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وعلى دور الحوكمة ودعم الإدارة العليا كعاملين حاسمين في نجاح التطبيق الفعلي.

وفي ضوء ذلك، تبنى الباحث في هذه الدراسة منظوراً تشغيلياً تطبيقياً لإدارة المخاطر التشغيلية، يركز بشكل أساسي على قياس «الممارسة الفنية والإجرائية الفعلية» لدى العاملين في إدارة المشتريات والعقود بجامعة أم القرى، بدلاً من الاكتفاء الوجود النظري للسياسات المكتوبة.

2.2.1.4 أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية المعتمدة في الدراسة

تعتمد الدراسة الحالية على أربعة أبعاد رئيسية لإدارة المخاطر التشغيلية، تمثل دورة منطقية متتابعة:

2.2.1.4.1 بُعد تحديد المخاطر

ويُقصد به قدرة الجهة على التعرف على المخاطر التشغيلية المحتملة التي قد تؤثر في إجراءات المشتريات والعقود، وحصرها وتوثيقها، وتحديد مصادرها ومواطن حدوثها بدقة. ويشمل هذا البعد الجوانب الآتية:

- رصد نقاط الاختناق في الدورة الإجرائية التي تتسبب في تأخير المعاملات بشكل متكرر.
 - رصد مخاطر الموردين والمقاولين قبل مرحلة الترسية من خلال آليات التأهيل المسبق والفحص والتقييم الفني.
 - رصد المخاطر التقنية الناشئة عن ضعف التكامل المعلوماتي والرقمي بين الأنظمة.
 - رصد المخاطر الناتجة عن عدم وضوح الصياغة الفنية للمواصفات أو اختلاف تفسيرها القانوني.
- وتزداد جودة هذه العملية وعمقها عندما تُدار من خلال سجلات مخاطر (Risk Register) محدّثة بانتظام، وتقارير رقابية دورية، مع الاستفادة من الدروس المستفادة من التجارب والحوادث السابقة.

2.2.1.4.2 بُعد تحليل وتقييم المخاطر

ويُقصد به إخضاع المخاطر للدراسة والتحليل بعد تحديدها؛ لفهم احتمالية حدوثها وحجم تأثيرها المتوقع، ومن ثم ترتيبها وأولويتها علمياً. ويشمل هذا البعد الجوانب الآتية:

- وجود معايير واضحة وموضوعية لتقييم المخاطر (مثل الاعتماد على مصفوفة الاحتمالية والأثر).
- تحديد المخاطر ذات الأولوية والخطورة الأعلى التي تستدعي توجيه الموارد واتخاذ قرارات عاجلة بشأنها.
- تحليل الأسباب الجذرية للمخاطر بدلاً من التركيز على المظاهر والنتائج السطحية فقط.
- تحديث عملية التقييم بشكل دوري عند حدوث أي تغييرات في الأنظمة واللوائح، أو الإجراءات، أو ممارسات الموردين.

ويسهم هذا البعد في توجيه الجهد التنظيمي نحو المخاطر الأكثر تأثيراً، ويحدّ من العشوائية في اتخاذ القرارات، مما يرفع كفاءة استغلال الموارد المتاحة.

2.2.1.4.3 بُد الاستجابة للمخاطر

ويُقصد به اختيار الاستراتيجية الإدارية والتعاقدية الملائمة للتعامل مع المخاطر بحسب طبيعتها ودرجة أولويتها، ومن أبرز استراتيجيات الاستجابة المعتمدة

- **تجنب المخاطر:** من خلال إلغاء مسببات الخطر، أو تعديل الإجراء، أو إعادة صياغة الموصفة الفنية.
- **تخفيف المخاطر:** عبر وضع ضوابط رقابية تُقلل احتمالية الحدوث أو حجم الأثر (مثل الإجراءات الإضافية، والمراجعات المتبادلة، وتطبيق مبدأ فصل الصلاحيات).
- **نقل المخاطر:** ويتم ذلك عبر الشروط التعاقدية المحكمة، والضمانات البنكية، وغرامات التأخير، والتأمين، أو إسناد جزء من المسؤولية التشغيلية للطرف الخارجي.
- **قبول المخاطر:** في الحالات التي يكون فيها الخطر ضمن الحدود المقبولة والمتحملة تنظيمياً، مع وضع خطط طوارئ لمواجهة حال حدوثه.

وفي بيئة المشتريات والعقود، تظهر فاعلية هذا البعد في جودة صياغة الشروط التعاقدية، وإجراءات التأهيل، وبناء خطط بدائل الموردين، وسرعة معالجة الأخطاء والانحرافات أثناء مراحل التنفيذ الميداني.

2.2.1.4.4 بُد المراقبة والمراجعة

ويُقصد به الرقابة المستمرة والممنهجة للتحقق من فاعلية الضوابط الرقابية واستراتيجيات الاستجابة المطبقة، ومراجعة وتحديث سجل المخاطر بشكل دائم، وقياس مستوى الأداء العام المرتبط بها. ويشمل هذا البعد الجوانب الآتية:

- المراقبة المستمرة لمراحل تنفيذ العقود وتقييم أداء الموردين والمقاولين وفق مؤشرات أداء كمية واضحة.
 - إعداد تقارير دورية متخصصة حول حالات التعثر وأسبابها، وتحديد خطط المعالجة التصحيحية اللازمة.
 - توثيق الدروس المستفادة من الممارسات اليومية وتحديث الأدلة الإجرائية بناءً عليها.
 - مراجعة مستوى الالتزام والامتثال بالأنظمة واللوائح الحديثة؛ لتقليل المخالفات الإدارية والمالية.
- ويُعد هذا البعد حجر الزاوية ومؤشراً حقيقياً على نضج حوكمة منظومة المخاطر في الجهة؛ كونه يُحول إدارة المخاطر إلى عملية ديناميكية مستمرة، وليس مجرد نشاط رقابي مؤقت.

2.2.1.5 متطلبات نجاح إدارة المخاطر التشغيلية في الجهات الحكومية

تتطلب الإدارة الفعالة والناجحة للمخاطر التشغيلية في البيئة التنظيمية الحكومية توافر منظومة متكاملة من الركائز والعناصر الداعمة، التي تُسهم في تمكين المنظمة من حوكمة إجراءاتها وتحقيق كفاءتها التشغيلية، ومن أبرز هذه العناصر:

- **الدعم المستمر من قبل الإدارة العليا:** واعتماد سياسات واستراتيجيات واضحة ومقننة تضمن دمج إدارة المخاطر في الثقافة المؤسسية.
- **التحديد الدقيق للمسؤوليات والصلاحيات:** بما يكفل الوضوح التنظيمي ويمنع تضارب الاختصاصات أو تأخير الدورة المستندية الإجرائية.
- **التوثيق الشامل للأدلة الإجرائية:** وبناء سجل مخاطر (Risk Register) محدّث بانتظام ومتاح لكافة الإدارات والأطراف المعنية.
- **نشر ثقافة إدارة المخاطر:** من خلال تكثيف البرامج التدريبية الموجهة لرفع مستوى الوعي المعرفي بمفاهيم المخاطر وآليات التعامل معها لدى العاملين.
- **التكامل الرقمي والتقني بين الأنظمة:** لضمان التدفق السلس للمعلومات، وتوفير قواعد بيانات دقيقة تُسهم في اتخاذ القرارات وحساب مؤشرات الأداء.
- **تطوير مؤشرات أداء مرتبطة بالمخاطر:** لربط ممارسات إدارة المخاطر بعمليات المراقبة والمراجعة الدورية المستمرة.

2.2.2 كفاءة عمليات المشتريات والعقود

2.2.2.1 مفهوم كفاءة عمليات المشتريات والعقود

تشير كفاءة عمليات المشتريات والعقود إلى قدرة الجهة الحكومية على إنجاز كافة عمليات الشراء والتعاقد العام بطريقة تضمن تلبية الاحتياجات الفعلية بجودة المخرجات المطلوبة، وفي المدى الزمني المحدد الذي يعكس سرعة الإجراءات، مع ضمان الامتثال والرقابة الفعالة للأنظمة واللوائح والتعليمات الصادرة، وصولاً إلى تقليل الأخطاء المهنية والحد من الهدر وتحقيق أفضل قيمة ممكنة مقابل إنفاق المال العام.

وبناءً على ذلك، فإن مفهوم الكفاءة في بيئة المشتريات الحكومية لا يقتصر على المنظور التقليدي القائم على خفض التكاليف المالية المباشرة فحسب، بل يمتد ليكون منظومة أداء متكاملة ومحوكمة تشمل كفاءة المسار الإجرائي، ونزاهة المنافسات، وضمان الجودة النوعية للتنفيذ والالتزام التشغيلي بمتطلبات التنمية المعتمدة.

وفي السياق التنظيمي للمملكة العربية السعودية، يكتسب مفهوم كفاءة عمليات المشتريات والعقود في القطاع الأكاديمي الحكومي بُعداً استراتيجياً يتواءم مباشرة مع مستهدفات رؤية المملكة 2030، لا سيما في محاور الحوكمة، والتحول الرقمي، ورفع كفاءة الإنفاق الحكومي والمشروعات. وحيث إن جامعة أم القرى تخضع في كافة ممارساتها الإدارية والمالية والتعاقدية لمحددات وضوابط "نظام المنافسات والمشتريات الحكومية الجديد ولائحته التنفيذية"، فإن الكفاءة التشغيلية في هذا البحث تتجاوز المنظور الإجرائي التقليدي؛ لتصبح مرادفاً للقدرة على تحقيق التوازن الدقيق بين الامتثال الصارم للنصوص واللوائح النظامية الحديثة، وبين السرعة والمرونة اللازمة لتلبية المتطلبات التعليمية والبحثية للجامعة، مع الحد من أي هدر مالي أو زمني قد ينتج عن المخاطر التشغيلية (وزارة المالية، ٢٠٢٤).

2.2.2.2 مؤشرات كفاءة عمليات المشتريات والعقود المعتمدة في الدراسة

تعتمد الدراسة الحالية على أربعة مؤشرات تشغيلية رئيسة لقياس كفاءة عمليات المشتريات والعقود من وجهة نظر العاملين والممارسين، لتشكل الأبعاد الأساسية للمتغير التابع، وهي على النحو الآتي:

- **مؤشر سرعة الإجراءات:** ويُقصد به قياس زمن الدورة المستندية والإجرائية لعمليات الشراء والتعاقد، ومدى اختصار الوقت اللازم لإنجاز المعاملات، وسرعة تلبية احتياجات الجهات الطالبة داخل الجامعة دون تأخير.
- **مؤشر جودة المخرجات:** ويتمثل في مدى وضوح وصياغة المواصفات الفنية المعتمدة، وضمان دقة جودة التوريد والتنفيذ الفعلي للمشاريع والخدمات المتعاقد عليها وفقاً للشروط والمعايير الفنية المتفق عليها.
- **مؤشر الامتثال والرقابة الفعالة:** ويشمل مدى الالتزام والامتثال التام بالأنظمة، واللوائح، والتعليمات الصادرة (مثل نظام المنافسات والمشتريات الحكومية الجديد)، وتقليل المخالفات الإدارية والمالية، وتطوير كفاءة المتابعة والرقابة المستمرة على أداء الموردين والمقاولين لضمان التزامهم بالجدول الزمني المحدد.
- **مؤشر تقليل الأخطاء المهنية والحد من الهدر:** ويُعنى بالحد من الأخطاء الإجرائية التي تتسبب في تكرار إرجاع المعاملات أو نقص المستندات النظامية، وما يترتب على ذلك من إعادة العمل واستنزاف الوقت والجهد، وبما يضمن حماية المال العام وتحقيق الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة.

وتُساهم هذه المؤشرات الأربعة في قياس «الكفاءة التشغيلية» لمنظومة المشتريات والعقود بصورة تكاملية، وبدلالة تفوق المنظور التقليدي القائم على خفض التكلفة المادية المباشرة فقط، مما يمنح أداة الدراسة قياساً موضوعياً دقيقاً.

2.2.2.3 أبرز التحديات التي تؤثر على كفاءة عمليات المشتريات والعقود في القطاع العام

تواجه عمليات المشتريات والعقود في البيئة التنظيمية للجهات الحكومية مجموعة من التحديات والمشكلات الإدارية والتشغيلية التي تؤثر سلباً في مستوى كفاءتها وفعاليتها، ومن أبرز هذه التحديات:

- **طول المسار الإجرائي:** المتمثل في تعدد الخطوات والموافقات الإدارية والمستندية المطلوبة، مما يتسبب في إطالة زمن دورة الشراء وتأخر تلبية الاحتياجات.
- **قصور التخطيط المسبق للاحتياجات:** وضعف صياغة المواصفات الفنية بدقة من قبل الجهات الطالبة، مما يؤدي إلى تكرار إرجاع المعاملات وإعادة العمل واستنزاف الوقت.
- **تفاوت القدرات والمعارف الإجرائية:** ونقص البرامج التدريبية المتخصصة الموجهة للعاملين والممارسين، لا سيما فيما يتعلق بالأنظمة واللوائح والتعليمات المحدثة.

- **محدودية التكامل الرقمي بين الأنظمة:** أو الاعتماد على بعض الإجراءات اليدوية والتقليدية في تدقيق المعاملات، مما يرفع من احتمالية حدوث الأخطاء المهنية.
- **مخاطر الموردين والتعثرات التعاقدية:** وتتمثل في ضعف الجودة الفنية للتنفيذ، أو تأخر المقاولين في عمليات التسليم، والتعثر المالي أثناء فترة سريان العقد.
- **ضعف آليات المتابعة والرقابة بعد الترسية:** وقصور المراقبة المستمرة لمراحل التنفيذ الميداني، مما يرفع من حجم الانحرافات والأخطاء التشغيلية.

2.2.2.4 العلاقة النظرية بين إدارة المخاطر التشغيلية وكفاءة عمليات المشتريات والعقود

2.2.2.4.1 منطق ومبررات العلاقة

تفترض الأدبيات الإدارية والمنهجية المعاصرة أن إدارة المخاطر التشغيلية تؤثر طردياً وبشكل جوهري في كفاءة عمليات المشتريات والعقود؛ وذلك من خلال دورها الفعال في تقليل الانحرافات، وتحسين جودة القرارات الإدارية، وضبط المسارات الإجرائية داخل المنظمة. ويمكن تفسير منطق هذه العلاقة التأثيرية التبادلية من خلال دمج عمليات إدارة المخاطر بمؤشرات الكفاءة على النحو الآتي:

- **تحديد المخاطر:** يُسهم الرصد المبكر والدقيق لنقاط الاختناق في الدورة المستندية وعمليات الموردين في تلافي المفاجآت والأزمات التشغيلية قبل وقوعها، وتجويد عمليات التخطيط المسبق للاحتياجات، مما ينعكس إيجاباً على سرعة الإجراءات وتلبية متطلبات الجهات الطالبة في مواعيدها المحددة.
- **تحليل وتقييم المخاطر:** يُساعد إخضاع المخاطر للدراسة (من حيث الاحتمالية والأثر) في توجيه الجهود والموارد التنظيمية نحو معالجة نقاط الخطورة ذات الأولوية والأكثر تأثيراً، مما يحدّ من عشوائية اتخاذ القرار، ويقضي على التأخير المستندي الناتج عن المعالجة غير المرتبة للمشكلات، وبما يدعم تقليل الأخطاء المهنية والحد من الهدر.
- **الاستجابة للمخاطر:** يؤدي اختيار الاستراتيجيات الملائمة للتعامل مع المخاطر -عبر صياغة ضوابط رقابية محكمة وشروط تعاقدية دقيقة- إلى حماية الجهة الحكومية من مخاطر تعثر المقاولين أو تأخر التوريد، مما يرفع مستويات الامتثال والرقابة الفعالة للأنظمة، ويضمن في الوقت ذاته تحقيق أعلى مستويات جودة المخرجات والخدمات المنجزة.
- **المراقبة والمراجعة:** تُشكل الرقابة المستمرة على الضوابط واستجابات المخاطر صمام أمان يحول دون تكرار الأخطاء الإجرائية أو المالية، ويكشف الانحرافات التشغيلية في مهدها، مما يوفر بيئة إدارية محوكة تدعم استدامة الأداء والتحسين المستمر لمنظومة المشتريات والعقود.

2.2.2.4.2 انعكاس ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية على مؤشرات الكفاءة

إن تطبيق ممارسات وعمليات إدارة المخاطر التشغيلية ينعكس بشكل مباشر وملحوس على مؤشرات كفاءة عمليات المشتريات والعقود المعتمدة في هذه الدراسة، ويتضح هذا الانعكاس الإيجابي التكاملي من خلال المحاور الأربعة الآتية:

- **أولاً: الانعكاس على مؤشر سرعة الإجراءات:** تُسهم ممارسات تحديد المخاطر وتحليلها في تقليل الاختناقات الإدارية، وتوضيح الصلاحيات والمسؤوليات بين الإدارات، مما يؤدي إلى اختصار زمن الدورة الإجرائية والمستندية للمعاملات، ويضمن تلبية احتياجات الجامعة دون تأخير.
- **ثانياً: الانعكاس على مؤشر جودة المخرجات:** يتحقق التميز الجودي بفضل صياغة مواصفات فنية واضحة ودقيقة، وتفعيل آليات التأهيل المسبق لتقييم مخاطر الموردين والمقاولين قبل الترسية، وضمان صياغة شروط تعاقدية محكمة تُلزم الأطراف الخارجية بمعايير الجودة والتسليم المتفق عليها.
- **ثالثاً: الانعكاس على مؤشر الامتثال والرقابة الفعالة:** يؤدي توثيق الضوابط الرقابية واستراتيجيات الاستجابة للمخاطر إلى رفع مستويات الالتزام والامتثال للأنظمة واللوائح الحديثة، وتطوير كفاءة المراقبة والمراجعة المستمرة لمراحل تنفيذ العقود، وتقييم أداء الموردين ميدانياً، مما يحدّ من المخالفات والانحرافات التشغيلية والمالية.
- **رابعاً: الانعكاس على مؤشر تقليل الأخطاء المهنية والحد من الهدر:** يُسهم الضبط الإجرائي المبني على سجلات مخاطر محدّثة بانتظام في بناء آليات مراجعة وتدقيق مستمرة تمنع حدوث الأخطاء المهنية، وتحدّ من ظاهرة إرجاع المعاملات أو نقص مستنداتها النظامية، مما يضمن حماية المال العام والحد من الهدر في الوقت والجهد والموارد.

2.2.3 صياغة الربط مع فروض الدراسة

بناءً على ما تقدم من تأصيل نظري واستعراض للأدبيات السابقة، وتأسيساً على منطق العلاقة بين متغيرات البحث، تتبنى الدراسة الحالية فرضاً رئيساً مؤداه: "وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر التشغيلية في كفاءة عمليات المشتريات والعقود بجامعة أم القرى". وينبثق عن هذا الفرض الرئيس عدة فروض فرعية تسعى لبحث واختبار أثر كل بعد من أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية الأربعة في مستوى كفاءة عمليات المشتريات والعقود بمؤشرات الأربعة المعتمدة والمطابقة للإطار العام للدراسة، وهو ما سيتم التحقق من صحته واختباره إحصائياً وميدانياً في الفصول القادمة.

2.2.4 خاتمة الإطار النظري (خاتمة المبحث الأول)

يتضح مما تقدّم أن إدارة المخاطر التشغيلية لا تشكّل مجرد إجراءات رقابية جامدة، بل هي ركيزة حيوية موجّهة بشكل مباشر لتطوير وحوكمة الأداء التشغيلي والمؤسسي داخل الجهات الحكومية والتعليمية. وتبرز قيمتها التطبيقية في قدرتها المحورية على سرعة الإجراءات، وتجويد المخرجات، وتعزيز الامتثال والرقابة الفعالة، فضلاً عن دورها في تقليل الأخطاء المهنية والحد من الهدر في الوقت والجهد والمال العام.

وتأسيساً على هذا التأسيس النظري، تفترض الدراسة الحالية وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (إدارة المخاطر التشغيلية) في المتغير التابع (كفاءة عمليات المشتريات والعقود بجامعة أم القرى)، وهو ما سيتم اختباره والتحقق من صحته ميدانياً في الفصلين القادمين.

وبناءً على هذه التغطية المفاهيمية، ينتقل البحث في المبحث التالي (المبحث الثاني) إلى استعراض ونقد الدراسات والأدبيات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة لبيان أوجه الاستفادة منها وتحديد الفجوة البحثية.

2.3 المبحث الثاني: الدراسات السابقة

يركز هذا المبحث على استعراض وفحص الدراسات والأدبيات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية والمتمثلة في: (أثر إدارة المخاطر التشغيلية في كفاءة عمليات المشتريات والعقود)؛ بهدف بناء خلفية علمية رصينة، وتحديد ما توصلت إليه المعطيات البحثية من نتائج، ومن ثم استخلاص الفجوة البحثية الدقيقة التي تبرر إجراء هذه الدراسة التطبيقية على جامعة أم القرى. وبناءً على ذلك، تم تنظيم وعرض الأدبيات السابقة في ثلاثة محاور رئيسية، وذلك على النحو الآتي:

١. دراسات تناولت ماهية وأطر إدارة المخاطر التشغيلية (في القطاع العام والبيئات التعليمية والمؤسسية).
٢. دراسات تناولت أداء وكفاءة عمليات المشتريات والعقود وآليات التحول الرقمي.
٣. دراسات تلاحمية تربط بين إدارة المخاطر والارتقاء بكفاءة المشتريات وعقود التوريد.

2.3.1 المحور الأول: دراسات تناولت ماهية وأطر إدارة المخاطر التشغيلية (في القطاع العام والبيئات التعليمية والمؤسسية).

2.3.1.1 دراسة (الفقهاء، ٢٠١٢)

- **هدف المرجع:** هدفت الدراسة إلى المساهمة في نشر ثقافة إدارة المخاطر في البيئة الأكاديمية العربية والتعريف بها، وبيان أهميتها في حصر وتحليل المخاطر، بالإضافة إلى قياس مدى تطبيق متطلبات إدارة المخاطر على المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، وأعضاء هيئة التدريس).
- **المنهج والأداة:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي القائم على أسلوب دراسة الحالة، وقام الباحث بتطوير أداة الدراسة (الاستبانة) من خلال ترجمة وتكييف بنود النماذج المعتمدة في الجامعات العالمية لتلائم واقع البيئة التعليمية العربية.

- **مجتمع الدراسة وعينتها:** تمثل مجتمع الدراسة وعينتها في منسوبي الجامعة بمختلف مستوياتهم الإدارية؛ حيث شملت الإدارة العليا (مجلس الأمناء والإدارة)، والإدارة الوسطى (رئيس الجامعة، النواب، والعمداء، ورؤساء الأقسام)، والإدارة الدنيا (أعضاء هيئة التدريس).
- **أبرز النتائج:** توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها:
 ١. حققت الجامعة مستويات التزام مقبولة بأصول إدارة المخاطر بلغت (78%) لدى الإدارة العليا، ونحو (74.8%) لدى أعضاء هيئة التدريس، في حين انخفضت هذه النسبة نسبياً لدى الإدارة الوسطى لتصل إلى (62.3%).
 ٢. أظهرت النتائج وجود بعض الفجوات التنفيذية ونواحي التقصير في آليات العمل الإداري والممارسات الميدانية الخاصة بالمجالات الاستراتيجية والتشغيلية.
 ٣. أوصت الدراسة بضرورة اعتماد إجراءات مقننة لإدارة المخاطر داخل الجامعات العربية وتعميمها كنموذج رائد لحماية الموارد وتحسين الأداء الإداري.
- **أوجه الاستفادة في الدراسة الحالية:** تُعد هذه الدراسة من المراجع الركيزة لدراساتك الحالية نظراً لتطابق بيئة التطبيق (البيئة الجامعية)؛ حيث استفاد الباحث منها بشكل مباشر في بناء وتطوير محاور الاستبانة وتحديد أبعاد قياس المخاطر (التشغيلية والاستراتيجية)، بالإضافة إلى توظيف نتائجها المقارنة لدعم وتفسير وتحليل نتائج الدراسة الميدانية الحالية المطبقة على جامعة أم القرى.

2.3.1.2 دراسة كابوشينسكا وماتيجون (Kapuścińska & Matejun, 2014)

- **هدف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى تحليل ومناقشة خصائص إدارة المخاطر في منظمات القطاع العام، وتقديم تطبيق عملي من خلال دراسة حالة في جامعة " لودز للتكنولوجيا الحكومية في بولندا (Lodz University of Technology) " .
- **المنهج والأداة:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال أسلوب دراسة الحالة، واستخدمت المقابلة المقننة والاستبانة الموجهة للمسؤول عن تنسيق عملية إدارة المخاطر في الجامعة، مع التركيز على بحث آليات بناء نظام موحد للتوثيق.
- **مجتمع الدراسة وعينتها:** تمثل مجتمع الدراسة في الجامعة محل التطبيق، واقتصرت عينة الدراسة وأدوات جمع البيانات على المسؤول الإداري والجهة المنسقة لإدارة المخاطر داخل الجامعة.
- **أبرز النتائج:** توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها:
 ١. إنّ فاعلية إدارة المخاطر في المنظمات العامة تتطلب تلقي الدعم المستمر من قبل الإدارة العليا، وتوفير توثيق رسمي لكافة الإجراءات.

٢. إنّ دمج ممارسات إدارة المخاطر ضمن عمليات الإدارة اليومية يُعزز الحوكمة التنظيمية ويُساهم في الحد من الانحرافات التشغيلية.

٣. أهمية رفع مستوى الوعي المعرفي، وتكثيف التدريب، وإشراك الموظفين؛ بما يُساهم في نضج منظومة إدارة المخاطر وتحقيق الأهداف المؤسسية.

▪ **أوجه الاستفادة في الدراسة الحالية:** استفاد الباحث من هذه الدراسة في دعم وإثراء الإطار النظري المرتبط بإدارة المخاطر في المؤسسات الحكومية، بالإضافة إلى التأكيد على أهمية عمليات التوثيق، والحوكمة، والمراقبة والمراجعة المستمرة بوصفها عناصر أساسية في رفع كفاءة إدارة المخاطر التشغيلية داخل البيئة الجامعية.

2.3.1.3 دراسة (المدرع، ٢٠١٩)

▪ **هدف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى بيان واقع مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية، وتقويم ممارسات إدارة المخاطر وفقاً لمواصفة المنظمة الدولية للمعايير لإدارة المخاطر ISO 31000، بالإضافة إلى إجراء مقارنة في مستوى التطبيق بين الجامعات الحكومية والجامعات الأهلية.

▪ **المنهج والأداة:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي (التقويمي والمقارن)، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية بعد التحقق من مؤشرات صدقها وثباتها بالطرق الإحصائية المعتمدة.

▪ **مجتمع الدراسة والعينة:** تمثل مجتمع الدراسة في القيادات الإدارية والأكاديمية، وممارسي إدارة المخاطر في الجامعات السعودية (الحكومية والأهلية)، وجرى تطبيق الأداة على عينة عشوائية ممثلة لهم في هذه الجامعات.

▪ **أبرز النتائج:** توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها:

١. أظهرت النتائج أن اهتمام الجامعات السعودية بإدارة المخاطر متوفر بدرجة مقبول إجمالاً، إلا أنه يتركز في بعض الإجراءات داخل وحدات غير متخصصة أو دائمية، مما يستدعي مأسسة إدارة المخاطر بشكل مستقل.

٢. جاءت تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر مكونات إدارة المخاطر (المبادئ، النظام، والعمليات) وفق معيار الأيزو ISO 31000 بمستوى متوسط إلى عالٍ.

٣. أوصت الدراسة بضرورة تطوير بروتوكولات وأنظمة مقننة لإدارة المخاطر في الجامعات السعودية، وتفعيل التشريعات والسيناريوهات البديلة التي توازن بين تحقيق الفرص والحد من الأضرار والخسائر التشغيلية والمادية.

▪ **أوجه الاستفادة في الدراسة الحالية:** حققت الدراسة الحالية استفادة مباشرة من هذا الطرح في دعم الإطار النظري للمحور الأول (إدارة المخاطر في مؤسسات التعليم العالي السعودية)، من

خلال الاستشهاد بأهمية المواءمة مع المعايير الدولية (ك آيزو أو بازل) لإدارة المخاطر التشغيلية، فضلاً عن الاستفادة من أداة الدراسة في صياغة محاور الاستبانة، وتوظيف نتائجها المقارنة لدعم وتفسير نتائج الدراسة الميدانية الحالية المطبقة على جامعة أم القرى.

2.3.1.4 دراسة سعيد وآخرون (Said et al., 2020)

- **هدف المرجع:** هدفت الدراسة إلى تقييم مستوى ممارسات إدارة المخاطر في القطاع العام المالي، وتحليل واقع ممارسات التطبيق الفعلي ومحدداتها الميدانية لدى الموظفين والعاملين في الجهات الحكومية.
- **المنهج والأداة:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتقييم مستويات تبني ممارسات إدارة المخاطر، واستكشاف محددات فاعلية التطبيق على مستوى الأفراد، وذلك بالاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية.
- **مجتمع الدراسة وعينتها:** تألف مجتمع الدراسة من موظفي الخدمة المدنية والقطاع العام في ماليزيا، وجرى تطبيق الأداة على عينة ممثلة من العاملين في مختلف الوزارات والجهات الحكومية المتنوعة.
- **أبرز النتائج:** توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها:
 ١. وجود ارتباط وثيق وطردى بين مستوى نضج منظومة إدارة المخاطر وبين الثقافة التنظيمية السائدة، ووضوح الأدوار والمسؤوليات، ومتانة بنية الحوكمة المؤسسية.
 ٢. إنَّ الالتزام المؤسسي والدعم المستمر من قبل الإدارة العليا يُمثّلان ركيزة أساسية تُعزز من تبني ممارسات إدارة المخاطر بصورة كمّية وقابلة للقياس.
 ٣. إنَّ مجرد وجود أدلة وإجراءات وسياسات مكتوبة لا يكفي مطلقاً لتحقيق الفاعلية، ما لم تتحول تلك السياسات إلى سلوك وممارسة مؤسسية متأصلة لدى العاملين
- **أوجه الاستفادة في الدراسة الحالية:** استفادت الدراسة الحالية من هذا الطرح في تدعيم وتوجيه إطارها المنهجي والميداني؛ ليركز على قياس إدارة المخاطر التشغيلية بوصفها "أبعاداً وممارسات سلوكية واقعية" ملموسة لدى العاملين في المشتريات والعقود بجامعة أم القرى، وتجاوز المنظور التقليدي الساكن الذي يكتفي بوجود الأطر واللوائح المكتوبة دون تفعيلها الميداني.

2.3.1.5 الدليل الاسترشادي لإدارة المخاطر (وزارة المالية، ٢٠٢١)

- **هدف الوثيقة:** استهدفت هذه الوثيقة التنظيمية تقديم إطار معياري موحد ومُنظّم لدعم وتفعيل تطبيقات إدارة المخاطر في الأجهزة والجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى توحيد المفاهيم والمصطلحات الأساسية ذات العلاقة بالبيئة التشغيلية العامة.

- **المنهج والمحتوى:** تُمثل الوثيقة دليلاً إرشادياً وتنظيمياً صادراً عن جهة سيادية؛ حيث يستعرض المفهوم العلمي والعملية للمخاطر التشغيلية، ويُعدّ لمنهجية متكاملة وديناميكية لإدارة المخاطر تتألف من خمس مراحل رئيسة متسلسلة وهي: (التحديد، التحليل، التقييم، المعالجة، والمتابعة المستمرة).
- **مجال التطبيق:** يغطي النطاق التطبيقي لهذا الدليل كافة الوزارات، والمؤسسات، والهيئات، والجامعات الحكومية التابعة للمملكة العربية السعودية.
- **أبرز المضامين والركائز:** تضمن الدليل عدة موجّهات أساسية، من أهمها:
 ١. تأصيل تعريف المخاطر التشغيلية بوصفها مجموعة من الأحداث والانحرافات الناتجة عن عوامل داخلية (كالأنظمة التقنية، والموارد البشرية، والعمليات) أو عوامل خارجية ترتبط بالأنشطة والخدمات اليومية للجهة.
 ٢. حتمية تبني نهج نظامي ومنهج لإدارة المخاطر وضمان دمجها كجزء لا يتجزأ من بنية الحوكمة المؤسسية والإدارية في القطاع العام.
 ٣. حوكمة بناء وسجلات المخاطر (Risk Registers) على مستوى القطاعات، وضرورة ربط هذه السجلات بالأهداف الاستراتيجية والإجراءات التشغيلية الميدانية بشكل دقيق
- **أوجه الاستفادة في الدراسة الحالية:** حققت الدراسة الحالية استفادة جوهرية من هذا الدليل في مواءمة وإسقاط المفاهيم والمصطلحات الخاصة بالبحث لتتوافق تماماً مع السياق التنظيمي السعودي، بالإضافة إلى الاستناد لمراحله الخمس كمركبات أساسية صُممت بناءً عليها أبعاد ومحاوَر أداة الدراسة (الاستبانة)، بما يضمن قياس كفاءة العمليات في إدارة المشتريات والعقود بجامعة أم القرى وفقاً للمقاييس الوطنية المعتمدة.

2.3.1.6 دراسة (السياري، ٢٠٢٤)

- **هدف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة المخاطر في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية (بمدينة الرياض) من وجهة نظر مديرات المدارس، والوقوف على مستويات تطبيق وممارسة ممارسات الحوكمة الوقائية والتخطيط الاستباقي لمواجهة المخاطر في البيئة التعليمية الحكومية.
- **المنهج والأداة:** انتهجت الدراسة المنهج الوصفي المسحي لملاءمته لطبيعة الأهداف المطروحة، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسة ومقننة لجمع البيانات المعطيات الميدانية، وحصر استجابات عينة الدراسة لمعالجتها إحصائياً.

- **مجتمع الدراسة والعينة:** تمثل مجتمع الدراسة في جميع مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، وجرى تطبيق الأداة على عينة ممثلة منهن جرى اختيارها بأسلوب المسح الميداني الشامل لضمان موثوقية النتائج.
- **أبرز النتائج:** أسفرت الدراسة عن عدة نتائج جوهرية، من أبرزها:
 ١. أظهرت المعطيات الإحصائية أن واقع ممارسة وتطبيق إدارة المخاطر في المؤسسات التعليمية الحكومية محل الدراسة جاء بمستوى تقييمي (متوسط) إجمالاً.
 ٢. كشفت النتائج عن وجود فجوات نسبية في آليات التخطيط والجاهزية الوقائية البديلة، مؤكدة على الحاجة الملحة لرفع كفاءة الإجراءات التنفيذية وتطوير الوعي المؤسسي بممارسات حوكمة المخاطر.
 ٣. أوصت الدراسة بضرورة مأسسة أدلة إرشادية واضحة لإدارة المخاطر وتكثيف البرامج التدريبية الموجهة للقيادات التربوية لتطوير قدرات الرصد الوقائي للأزمات والحد من آثارها.
- **أوجه الاستفادة في الدراسة الحالية:** حققت الدراسة الحالية استفادة مباشرة وعميقة من هذا الطرح المحلي في تدعيم التقعيد النظري لمتغير (المخاطر التشغيلية) داخل المنظمات والمؤسسات التعليمية الحكومية في البيئة السعودية؛ حيث وفرت معايير واقعية لقياس مستويات الممارسة، وساعد الباحث في تبرير المسوغ العلمي للحاجة الانتقالية من إدارة المخاطر الإدارية العامة إلى حوكمة المخاطر التشغيلية المتخصصة في المفاصل الحيوية كإدارة المشتريات والعقود بجامعة أم القرى، بما يضمن سلامة الإجراءات والارتقاء بكفاءة الأداء التشغيلي.

2.3.1.7 دراسة (القرني، ٢٠٢٥)

- **هدف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع مستويات ممارسة وتطبيق آليات إدارة المخاطر في البيئات التعليمية السعودية في الخارج (المعاهد التعليمية)، وتحديد أبرز المتطلبات التنظيمية والإدارية اللازمة لتفعيل الحوكمة الوقائية لمواجهة الأزمات.
- **المنهج والأداة:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي التحليلي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات الميدانية بعد التحقق من مؤشرات صدقها وثباتها بصورة نظامية.
- **مجتمع الدراسة والعينة:** تمثل مجتمع الدراسة في القيادات التربوية والإدارية والمعلمين بالمعاهد التعليمية السعودية في الخارج، وجرى تطبيق الأداة على عينة مسحية ممثلة لهم لرصد استجاباتهم وتحليلها.
- **أبرز النتائج:** خلصت الدراسة إلى أن واقع تطبيق وممارسة إدارة المخاطر في المعاهد التعليمية محل الدراسة جاء بمستوى تقييمي (متوسط) إجمالاً، وتوجد حاجة مؤسسية مستمرة لتطوير أدلة

إجرائية واضحة، ونشر ثقافة الوعي الاستباقي بالمخاطر بين الكوادر البشرية للحد من الأزمات التشغيلية، وأوصت بضرورة تعزيز قنوات التنسيق الإداري ودعم برامج التدريب المتخصصة في الرصد والجاهزية الوقائية للأخطار.

■ **أوجه الاستفادة في الدراسة الحالية:** قت الدراسة الحالية استفادة مباشرة من هذا الطرح في تدعيم التقعيد النظري للمحور الأول؛ حيث جرى الاستناد إليها في تأصيل واقع إدارة المخاطر في المؤسسات التعليمية السعودية، والاستفادة من مؤشراتنا في تبرير المسوغ العلمي لبحث أثر المخاطر وتشخيصها في مفاصل تنفيذية أكثر تخصصاً كإدارة المشتريات والعقود بجامعة أم القرى.

2.3.2 المحور الثاني: دراسات تناولت أداء وكفاءة عمليات المشتريات والعقود وآليات التحول الرقمي

2.3.2.1 دراسة رايموند (Raymond, 2008)

- **هدف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج إداري لتقييم وقياس كفاءة أداء المشتريات في القطاع العام، وتحديد كيفية بناء واستخدام نظم المقارنة المرجعية والمؤشرات المتعددة للارتقاء بفاعلية العمليات التشغيلية والتعاقدية في الأجهزة الحكومية.
- **المنهج والأداة:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحث بتحليل النماذج التطبيقية ومصفوفات الأداء المستندة إلى استبانات ميدانية ومؤشرات تقييم مدمجة تقيس كفاءة دورة الشراء العامة.
- **مجتمع الدراسة والعينة:** تمثل مجتمع الدراسة في المنظمات والهيئات التابعة للقطاع العام والمؤسسات الحكومية الحيوية، وجرى تطبيق أطر القياس على عينة ممثلة من ممارسي ومديري قطاعات المشتريات والعقود العامة.
- **أبرز النتائج:** خلصت الدراسة إلى عدة نتائج جوهرية، من أهمها:
 ١. إنَّ نجاح حوكمة المشتريات العامة يرتكز على تصميم نظام قياس متكامل يتجاوز المؤشرات المالية التقليدية المتمثلة في التكلفة المباشرة فقط.
 ٢. أظهرت النتائج أن تضمين المؤشرات غير المالية (مثل: جودة التوريد، والالتزام بالأنظمة الرقابية، والسرعة الزمنية لإنجاز المعاملات) يُمثل الدعامات الأساسية لتقويم الكفاءة بشكل حقيقي ودقيق.
 ٣. أوصت الدراسة بضرورة دمج مخرجات تقييم الأداء ضمن خطط التطوير المستمر للعاملين، وتشجيع الممارسات التقنية الموحدة لتقليص زمن الدورة الإجرائية للمنافسات.

- **أوجه الاستفادة في الدراسة الحالية:** رفدت هذه الدراسة البحث الحالي بمسوغات علمية متينة تؤصل لأهمية قياس كفاءة عمليات المشتريات والعقود (المتغير التابع) في جامعة أم القرى بناءً على محاور متوازنة؛ حيث استفاد الباحث منها في صياغة أبعاد الاستبانة الخاصة بالكفاءة، والتركيز على قياس (الزمن الإجرائي، جودة المخرجات، ومستوى الامتثال للوائح) كمعايير أساسية للتقييم التشغيلي.

2.3.2.2 دراسة تاديليس (Tadelis, 2012)

- **هدف الدراسة:** هدفت الدراسة المعنونة بـ (تصميم المشتريات العامة: دروس مستفادة من القطاع الخاص) إلى بناء إطار تحليلي متكامل لتقييم كفاءة عمليات المشتريات في القطاع الحكومي، والوقوف على كيفية الموازنة بين حوكمة عقود الشراء العام وتحقيق الجودة والسرعة التشغيلية عبر الاستفادة من مرونة آليات القطاع الخاص.
- **المنهج والأداة:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي القائم على مراجعة ونقد النماذج الهيكلية والتعاقدية للمشتريات العامة، وتقييم مؤشرات كفاءة الإجراءات والمدة الزمنية المتبعة في البيئات التنظيمية الحكومية.
- **مجتمع الدراسة والعينة:** تمثل مجتمع الدراسة في المنظمات والأجهزة الحيوية التابعة للقطاع العام، وجرى تطبيق النموذج المقترح على الأطر والبروتوكولات الحوكمية المنظمة للمنافسات والتعاقدات العامة.
- **أبرز النتائج:** أسفرت الدراسة عن عدة نتائج استراتيجية، من أهمها:
 ١. إنَّ تقييم نجاح وكفاءة المشتريات العامة لا يمكن اختزاله في معيار السعر الأدنى أو خفض التكلفة فقط، بل يجب مأسسته بناءً على معايير تشغيلية مدمجة تحمي جودة المخرجات.
 ٢. أثبتت النتائج أن "الزمن التشغيلي لتنفيذ الإجراءات" و"مستوى جودة المخرجات والتوريد الميداني" هما المحددان الأساسيان لرفع كفاءة الأداء المؤسسي لإدارات المشتريات.
 ٣. إنَّ تفعيل المؤشرات غير المالية (كالزمن والجودة) يمنح الإدارة العليا قدرة استباقية على التنبؤ بالتعثر والحد من الانحرافات التشغيلية قبل حدوثها أثناء سريان العقد
- **أوجه الاستفادة في الدراسة الحالية:** حققت الدراسة الحالية استفادة مباشرة من هذا الطرح العالمي في دعم وتأصيل استخدام الأبعاد التشغيلية وغير المالية لقياس كفاءة عمليات المشتريات والعقود (المتغير التابع) بجامعة أم القرى؛ حيث جرى الاستناد إلى معاييرها في صياغة محاور الاستبانة وتحديد محوري (السرعة الزمنية للمعاملات، وجودة المخرجات والتنفيذ الميداني) لضمان دقة القياس.

2.3.2.3 دراسة باتروكو وآخرون (Patrucco et al., 2016)

- **هدف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى تحليل واستكشاف بنیان أنظمة قياس أداء المشتريات العامة لدى الحكومات والمجالس المحلية، والوقوف على كيفية تصميم وتطبيق مؤشرات الأداء الحوكمية في القطاع العام عبر دراسة مقارنة.
- **المنهج والأداة:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي القائم على أسلوب دراسة الحالات المتعددة، حيث جرى تتبع ونقد نُظم ومؤشرات قياس الأداء المطبقة ميدانياً في الأجهزة الحكومية محل الدراسة.
- **مجتمع الدراسة والعينة:** تمثل مجتمع الدراسة في الهيئات والحكومات المحلية في قطاعات إدارية أوروبية؛ حيث طُبقت الدراسة على عينة قصدية تتكون من ثماني منظمات حكومية محلية (أربع حالات تطبيقية في إيطاليا، وأربع حالات في ويلز بالمملكة المتحدة).
- **أبرز النتائج:** خلصت الدراسة إلى عدة نتائج استراتيجية، من أهمها:
 ١. إنَّ تقييم كفاءة أداء المشتريات العامة في القطاع الحكومي لا ينبغي مأسسته أو اختزاله في المؤشرات المادية والمالية التقليدية (كالتكلفة والسعر) فقط.
 ٢. حتمية تبني نماذج قياس متوازنة ومتعددة الأبعاد تشمل مركّبات رئيسة مستعرضة، وهي: الجودة النوعية للمخرجات، والسرعة الزمنية للإجراء، والالتزام بالأنظمة واللوائح، فضلاً عن دمج أبعاد الاستدامة والابتكار.
 ٣. أثبتت المعطيات أن مؤشرات "زمن دورة العمليات التعاقدية الشاملة" ومعدلات الامتثال الإجرائي تُعد المقاييس الأكثر دقة وموثوقية في تحديد مستويات كفاءة المشتريات العامة والحد من الانحرافات التشغيلية.
- **أوجه الاستفادة في الدراسة الحالية:** رفدت هذه الدراسة البحث الحالي بغطاء نظري ومنهجي رصين يُبرر الانتقال من التقييم المالي الضيق إلى أطر الكفاءة التشغيلية المتكاملة؛ حيث استفاد الباحث منها بشكل مباشر في تحديد وصياغة أبعاد ومؤشرات قياس كفاءة العمليات (المتغير التابع) في إدارة المشتريات والعقود بجامعة أم القرى، والتركيز على أبعاد (السرعة الزمنية للإجراء، جودة التوريد، ومستوى الالتزام التنظيمي) كمعايير حاسمة للتقييم.

2.3.2.4 دراسة الشراكة الدولية للمشتريات المفتوحة (Open Contracting Partnership, 2022)

- **هدف الدراسة:** هدفت هذه الدراسة الدولية إلى تحليل مدة دورة حياة عمليات المشتريات العامة وفترات المراحل الإجرائية الفرعية لها، بهدف تشخيص مسببات التأخير، ورصد "نقاط الاختناق الإجرائي"، وتحديد الكيفية التي يمكن من خلالها استخدام قياس أزمنة المراحل كعلامات تحذيرية مبكرة لرفع كفاءة الأداء التشغيلي في القطاع الحكومي.

- **المنهج والأداة:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي القائم على تحليل البيانات المفتوحة الضخمة وسجلات العقود الميدانية، واستخدام نماذج قياس المدد الزمنية لتقييم كفاءة سلاسل التوريد الحكومية.
- **مجتمع الدراسة والعينة:** تمثل مجتمع الدراسة في المعاملات والتعاقدات العامة في القطاع الحكومي، وجرى تطبيق الدراسة على قواعد البيانات الشاملة للمشتريات العامة وفق المعايير الدولية في دولتين هما (البرتغال، وتشيلي) كحالات دراسية ممثلة لبيئات إدارية متعددة الخطوات.
- **أبرز النتائج:** أسفرت الدراسة عن نتائج تشغيلية بالغة الأهمية، من أبرزها:
 ١. أثبتت المعطيات أن "زمن دورة المشتريات" هو المؤشر التشغيلي الأكثر حساسية ودقة للحكم على كفاءة أو تراجع أداء الجهات الحكومية المشتريّة.
 ٢. إنّ تعدد الخطوات البيروقراطية وتراكم مستويات الاعتماد والموافقات يُعدان المسبب الرئيس وراء نشوء نقاط الاختناق الإجرائي وتمديد فترات التعاقد بشكل غير مبرر.
 ٣. أوصت الدراسة بضرورة حوكمة أوقات المراحل الإجرائية ووضع "حدود زمنية مثلى" لكل خطوة للحد من عزوف الموردين المؤهلين ورفع جودة كفاءة العمليات الكلية.
- **أوجه الاستفادة في الدراسة الحالية:** حققت الدراسة الحالية استفادة مباشرة من هذا الطرح العالمي في دعم وتبني أبعاد "الزمن الإجرائي" كمتغير رصين لقياس كفاءة عمليات المشتريات والعقود (المتغير التابع) في جامعة أم القرى؛ حيث وجه الباحث صياغة فقرات الاستبانة نحو قياس أثر نقاط الاختناق الإداري، والاعتمادات المكررة، ومتوسط الفترات الزمنية المستغرقة لإنهاء المعاملات تماشياً مع التوجهات الحوكمية الدولية في القطاع العام.

2.3.2.5 دراسة مالك وآخرون (Malik et al., 2024)

- **هدف الدراسة:** هدفت هذه الدراسة الحديثة إلى تقديم تأصيل معرفي وسلوكي لكيفية تأثير التحول الرقمي القائم على البيانات على رفع مستويات الإنتاجية والكفاءة التشغيلية في البيئات التنظيمية.
- **المنهج والأداة:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية لمعالجة ونمذجة العلاقات الهيكلية بين المتغيرات.
- **مجتمع الدراسة والعينة:** طبقت الدراسة على عينة ممثلة من الممارسين والإداريين في المؤسسات التي تشهد تحولات رقمية متسارعة في عملياتها التشغيلية اليومية.
- **أبرز النتائج:** خلصت الدراسة إلى أن إدخال الأنظمة الرقمية والتقنيات الحديثة لا يرفع الكفاءة التشغيلية بشكل تلقائي، بل يتطلب دمج ممارسات التطوير الإجرائي المستمر الموجه من قبل الكوادر البشرية، وتوفير بيئة عمل مرنة للحد من الأخطاء التشغيلية وتكامل البيانات

- **أوجه الاستفادة في الدراسة الحالية:** تفيد هذه الدراسة البحث الحالي في تقديم تبرير علمي حديث يربط بين حوكمة الإجراءات الرقمية (مثل الأنظمة والمستندات الإلكترونية) والارتقاء بكفاءة عمليات المشتريات والعقود (المتغير التابع) بجامعة أم القرى، مع التأكيد على دور الكوادر البشرية في إنجاح هذا التحول.

2.3.2.6 دراسة (محمد و عبدالمعطي، ٢٠٢٥)

- **هدف الدراسة:** هدفت الدراسة الحالية المعنونة بـ (أثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات العامة) إلى قياس وتقييم مدى إسهام تطبيقات التحول الرقمي في رفع كفاءة جودة الخدمات العامة المقدمة في القطاع الحكومي، والتعرف على دور الأتمتة في تقليص الفترات الزمنية والحد من المعوقات البيروقراطية والإدارية.
- **المنهج والأداة:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات الميدانية من أفراد العينة، وجرى معالجتها إحصائياً للتحقق من فرضيات الدراسة.
- **مجتمع الدراسة والعينة:** تمثل مجتمع الدراسة في الموظفين والإداريين والمستفيدين من منظومة الخدمات العامة في القطاع الحكومي، وجرى تطبيق الأداة على عينة عشوائية ممثلة لهم.
- **أبرز النتائج:** خلصت الدراسة إلى عدة نتائج جوهرية، من أهمها:
 ١. وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق أدوات التحول الرقمي في الارتقاء بمستوى كفاءة الخدمات العامة وتطوير التدفق الإجرائي للمعاملات.
 ٢. أسهمت الأتمتة الرقمية بشكل فعال في خفض "زمن الدورة الإجرائية" لتقديم الخدمات، وتقليص الأخطاء البشرية الناتجة عن المعالجات اليدوية والتقليدية.
 ٣. أكدت النتائج أن نجاح التحول الرقمي في القطاع العام يرتبط بمدى التكامل والربط التقني بين الأنظمة المختلفة وتأهيل الكوادر البشرية لاستخدامها
- **أوجه الاستفادة في الدراسة الحالية:** حققت الدراسة الحالية إفادة جوهرية من هذا الطرح في دعم المتغير التابع (كفاءة عمليات المشتريات والعقود)، من خلال الاستشهاد بأن أتمتة الإجراءات والتحول الرقمي يمثلان الركيزة الأساسية لتقليص زمن المعاملات وتحسين جودة الخدمات بجامعة أم القرى، فضلاً عن الاعتماد على مؤشر "الزمن الإجرائي" كمعيار رئيس للحكم على الكفاءة التشغيلية.

2.3.3 المحور الثالث: دراسات تلاحمية تربط بين إدارة المخاطر والارتقاء بكفاءة المشتريات وعقود التوريد

2.3.3.1 دراسة نياما وآخرون (Nyamah et al., 2023)

- **هدف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى استقصاء وتحليل أثر مخاطر عمليات المشتريات على مستويات الأداء التشغيلي والمؤسسي، وقياس طبيعة العلاقة الارتباطية والسببية بين تصاعد المخاطر التشغيلية في دورة حياة المشتريات وبين مستويات الكفاءة والإنتاجية العامة.
- **المنهج والأداة:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الاستنتاجي؛ حيث جرى جمع البيانات الميدانية من خلال استبانة هيكلية مقننة موجهة لأفراد العينة، واستُخدمت أساليب التحليل الإحصائي المتقدمة القائمة على نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية لقياس حجم التأثير بدقة واختبار الفرضيات.
- **مجتمع الدراسة والعينة:** تمثل مجتمع الدراسة في الشركات والمؤسسات الصناعية الكبرى، وجرى تطبيق أداة الدراسة على عينة عشوائية ممثلة من الكوادر البشرية والموظفين والإداريين المرتبطين مباشرة بتخطيط وتنفيذ إجراءات المشتريات والتعاقدات وإدارة سلاسل الإمداد.
- **أبرز النتائج:** أسفرت الدراسة عن جملة من النتائج الجوهرية، من أهمها:
 ١. أثبتت المعطيات الإحصائية وجود أثر سلبي ذي دلالة إحصائية واضحة لمخاطر عمليات المشتريات والتعاقد غير المدارة على مجمل الأداء المؤسسي العام.
 ٢. إنّ ارتفاع حدة المخاطر التشغيلية في أي مرحلة من مراحل الشراء يقود حتماً إلى انخفاض مستويات كفاءة الإجراءات، ونشوء نقاط الاختناق، وزيادة مضطربة في زمن دورة المعاملات الكلية.
 ٣. أكدت الدراسة أن حوكمة منظومة إدارة المخاطر التشغيلية وتفعيل الضوابط الوقائية يساهمان بشكل مباشر في رفع جودة الأداء التنفيذي، والحد من الهدر، وتقليص الانحرافات التشغيلية الميدانية.
- **أوجه الاستفادة في الدراسة الحالية:** حققت الدراسة الحالية استفادة مباشرة وعميقة من هذا الطرح في دعم المبررات النظرية والمنهجية لصياغة فرضيات البحث؛ حيث استند الباحث إلى نتائجها في تأصيل العلاقة الطردية بين خفض مستويات المخاطر التشغيلية (المتغير المستقل) وبين الارتقاء بمؤشرات كفاءة إجراءات المشتريات والعقود (المتغير التابع) في جامعة أم القرى، ولاسيما الأبعاد المرتبطة بـ (السرعة الزمنية للمعاملات، جودة مخرجات التوريد، والحد من الأخطاء والتعثرات التشغيلية).

2.3.3.2 دراسة القبيسي وعمران (AlQubaisi & Emran, 2021)

- **هدف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى استقصاء وتحليل أثر ممارسات إدارة المخاطر على كفاءة وأداء المشتريات في السياق المؤسسي، وبحث الدور الوسيط الذي تلعبه استدامة سلاسل الإمداد في تعزيز هذه العلاقة، مع تقديم إطار مفاهيمي وهيكل يفسر آليات الحد من التعثرات التشغيلية.
- **المنهج والأداة:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي التطويري لبناء وتصميم نموذج مفاهيمي يربط بين ثلاثة محاور رئيسية: حوكمة إدارة المخاطر، وتطبيقات وأنظمة الشراء الإلكتروني، ومخرجات كفاءة أداء المشتريات، مع اختبار أبعاد الاستدامة كمتغير وسيط.
- **مجتمع الدراسة والعينة:** طبقت الدراسة في بيئة تنظيمية كبرى تتبع قطاع الطاقة والإمداد الحيوية، حيث استهدفت العينة المجموعات الإدارية والفنية والكوادر البشرية المناط بها تخطيط وتنفيذ وإدارة عمليات الشراء والتمويل اللوجستي.
- **أبرز النتائج:** أسفرت الدراسة عن جملة من النتائج الاستراتيجية، من أهمها:
 ١. تسهم الممارسات المنهجية لإدارة المخاطر في تحسين أداء وكفاءة عمليات المشتريات عبر مسارين؛ مسار مباشر، ومسار غير مباشر يتمثل في تمكين مرونة واستدامة سلاسل الإمداد.
 ٢. إن دمج آليات رصد المخاطر مع التحسينات الإجرائية والرقمية (مثل منصات الشراء الإلكتروني) يُحدث أثراً يعزز استمرارية الأعمال، ويقلل من نسب الفجوات والتعثرات التشغيلية أثناء تنفيذ العقود.
 ٣. يُمثل الإطار المفاهيمي الواضح والمقنن الذي قدمته الدراسة أداة إدارية مرجعية تساعد القيادات التنفيذية في فهم طبيعة العلاقات المتداخلة بين المخاطر والأداء، وتشخيص مواطن الهدر الإجرائي بدقة.
- **أوجه الاستفادة في الدراسة الحالية:**

تدعم الدراسة رفدت هذه الدراسة البحث الحالي بغطاء نظري ومنهجي متين يؤصل للأثر التكاملي بين إدارة المخاطر التشغيلية والارتقاء بكفاءة العمليات التعاقدية؛ حيث استفاد الباحث منها في تدعيم صياغة فرضيات الدراسة، وفي تأكيد أهمية ربط الضوابط الوقائية للمخاطر بالمعالجات الإجرائية والأنظمة التقنية الموحدة، بما ينعكس إيجاباً على تقليص زمن المعاملات وتحسين جودة التوريد في بيئة الجامعات الحكومية.

2.3.3.3 دراسة هارجو وآخرون (Harju et al., 2024)

- **هدف الدراسة:** توخت هذه الدراسة استكشاف وتحليل طبيعة مخاطر توريد الخدمات خلال الدورة الإجرائية للشراء، وتحديد في سياق خدمات تقنية المعلومات والأنظمة الإلكترونية، مع تبيان

وتقييم الدور المحوري الذي تلعبه ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية عبر المراحل المختلفة لعملية الشراء والتعاقد للحد من الاضطرابات التشغيلية والمالية.

▪ **المنهج والأداة:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي القائم على أسلوب دراسة الحالة التطبيقية المعمقة في قطاع الخدمات المالية الحيوية، حيث جرى تتبع ونقد تدفق مخاطر التوريد عبر شتى مراحل الشراء، مع التركيز على تقييم ممارسات رصد المخاطر وبناء أطر التعاون المشترك مع مزودي الخدمة.

▪ **مجتمع الدراسة والعينة:** تمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات والمنظمات التي تعتمد على توريد وإدارة خدمات التقنية والأنظمة الإلكترونية الحيوية، وجرى تطبيق الأداة على حالة دراسية استكشافية شملت اللقاءات المقننة والوثائق الإجرائية المرتبطة بمسؤولي قطاع المشتريات ومزودي الخدمات الرئيسيين المتعاقد معهم.

▪ **أبرز النتائج:** أسفرت الدراسة عن جملة من النتائج الحوكمية الاستراتيجية، من أهمها:

١. أثبتت المعطيات أن تفعيل المنهج والمطور لممارسات إدارة المخاطر أثناء دورة حياة التوريد يسهم بفاعلية في خفض احتمالية وقوع الأزمات التشغيلية والتقليل من حدة آثارها السلبية على الأداء العام.

٢. إنَّ التنسيق المستمر والتعاون الاستراتيجي المشترك بين الجهة المشتريّة وبين مزود الخدمة يُعدان ركيزة أساسية لضمان استمرارية الأعمال، والحد من انقطاعات الأنظمة، والارتقاء بالأداء التعاقدى الميداني.

٣. إنَّ دمج وتأسيس سجلات إدارة المخاطر التشغيلية ضمن المراحل الإجرائية للشراء (من التخطيط وحتى الاستلام المالي والفني) يرفع من جودة وكفاءة المخرجات، ويقود إلى تقليص حاسم في نسب تعثر المشاريع أو تراجع مواصفاتها.

▪ **أوجه الاستفادة في الدراسة الحالية:** حققت الدراسة الحالية استفادة مباشرة وعميقة من هذا الطرح المعاصر في تدعيم الأساس المنهجي للمحور الثالث (الربط بين المخاطر وكفاءة المشتريات)؛ حيث جرى الاستناد إلى أطروحتها لتأصيل أن إدارة المخاطر التشغيلية أثناء الشراء والتعاقد ليست مجرد إجراء رقابي معزول، بل هي مُمكن استراتيجي يحسن كفاءة عمليات المشتريات والعقود بجامعة أم القرى، ولاسيما من خلال تقليص التعثرات الميدانية، وإغلاق نقاط الاختناق الإداري، والارتقاء بمستويات جودة مخرجات التوريد والخدمات الرقمية.

2.3.3.4 دراسة (الشهري و يونس، ٢٠٢٦)

▪ **هدف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى تقييم أثر التحول الرقمي على كفاءة إدارة التفاوض وحوكمة مسارات حل النزاعات في عقود المشتريات الصحية الحكومية بوزارة الصحة السعودية، عبر

إجراء مقارنة زمنية بين مرحلتين: مرحلة ما قبل تسارع التحول الرقمي (2019-2021) ومرحلة ما بعده (2022-2023) ضمن سياق رؤية المملكة 2030، مع الاستئناس بمؤشرات نضج الخدمة الرقمية المنشورة لعام 2025. وتأتي الدراسة لمعالجة فجوة بحثية متمثلة في ندرة الأدلة التي تتناول لب العملية التعاقدية (التفاوض، الاعتراضات، والتظلمات).

▪ **المنهج والأداة:** اعتمدت الدراسة على المنهج المختلط التفسيري المتتابع (Quant – Qual)، واستخدمت أدوات قياس بديلة ورسمية نظراً لغياب بيانات منشورة سابقة؛ وشملت الأدوات: قياس مؤشرات أداء (منصة اعتماد) ونضجها التشغيلي، ومستويات تقديم الخدمة (SLA) للأطوار الإجرائية للمنافسات والتظلمات، ومؤشرات التمكين الرقمي والإنفاق الحكومي والقطاعي على تقنية المعلومات والاتصالات، بالإضافة إلى أسلوب التحليل الوثائقي للمدد النظامية للتظلم والبت والتصعيد وأدلة سير العمل.

▪ **مجتمع الدراسة والعينة:** تمثل مجتمع الدراسة في عقود المشتريات والتعاقدات بوزارة الصحة السعودية، وجرى تتبع وتحليل المسارات الإجرائية وسجلات المنافسات والتظلمات والإنفاق التقني الممتد خلال الفترة الزمنية من (2019 إلى 2023).

▪ **أبرز النتائج:** أسفرت الدراسة عن نتائج تشغيلية حقيقية، من أهمها:

١. أحدث التحول الرقمي وتفعيل المنصات الموحدة (منصة اعتماد) أثراً إيجابياً ملموساً في حوكمة مسارات حل النزاعات والاعتراضات وتسريع وتيرة التفاوض الإجرائي مقارنة بالمرحلة التقليدية السابقة.

٢. ساهم الالتزام بمستويات تقديم الخدمة الرقمية (SLA) في ضبط المدد النظامية المحددة للبت والتصعيد، مما قلل من فترات تعطل العقود والحد من الانحرافات التشغيلية.

٣. أثبتت المؤشرات أن التمكين الرقمي ورفع الإنفاق القطاعي على البنية التكنولوجية يمثلان المرتكز الأساسي لسد الفجوات التنفيذية وإنجاح حوكمة المشتريات الحكومية تماشياً مع مستهدفات رؤية 2030.

▪ **أوجه الاستفادة في الدراسة الحالية:** حققت الدراسة الحالية استفادة مباشرة وعميقة من هذا الطرح المحتكم للبيانات الرسمية؛ حيث استند الباحث إليها كمسوغ علمي يثبت أن حوكمة المخاطر التعاقدية والإجرائية (مثل النزاعات والاعتراضات) عبر أدوات التحول الرقمي تمثل متغيراً حاسماً لرفع كفاءة الأداء، فضلاً عن الاستفادة من منهجيتها في قياس المدد الإجرائية ومؤشرات منصة اعتماد لتفسير ومقارنة أثر تقليل المخاطر التشغيلية على كفاءة عمليات المشتريات والعقود بجامعة أم القرى.

2.4 التعقيب والتحليل النقدي العام على الدراسات السابقة

يمثل استعراض وفحص الأدبيات والدراسات السابقة ركيزة منهجية لتأصيل أبعاد ومحددات الدراسة الحالية. ومن خلال القراءة النقدية التحليلية للدراسات التي تم تصنيفها تيسيراً للمعالجة العلمية إلى ثلاثة محاور موضوعية متكاملة، يمكن صياغة التعقيب والتحليل النقدي العام على النحو الآتي:

2.4.1 التعقيب العام في ضوء المحاور الموضوعية

- **المحور الأول (أطر إدارة المخاطر التشغيلية):** وقر هذا المحور غطاءً نظرياً متيناً يؤكد تنامي الاهتمام المؤسسي بممارسات إدارة المخاطر في القطاع العام والبيئات التعليمية (مثل دراسة (السياري، ٢٠٢٤)؛ ودراسة (القرني، ٢٠٢٥))؛ حيث أثبتت هذه الأدبيات أن مأسسة الفكر الوقائي وتبني المعايير الدولية (مثل (ISO, 2018)) يُعد مُمكنًا حاسماً لحوكمة الأداء العام وتقليص نسب الهدر الإجرائي.
- **المحور الثاني (كفاءة المشتريات والتحول الرقمي):** ركزت أدبيات هذا المحور على تفكيك مؤشرات كفاءة عمليات المشتريات والعقود العامة، متجاوزةً النظرة التقليدية القائمة على التكلفة الاقتصادية وحدها، لتشمل أبعاداً تشغيلية حاسمة مثل الجودة، والسرعة الزمنية، والالتزام بالأنظمة، والتحول الرقمي الموجه من الكوادر البشرية (مثل دراسة (Tadelis, 2012)؛ ودراسة (Malik et al., 2024)).
- **المحور الثالث (الربط التلاحمي والسببي):** شكّل هذا المحور المبرر العلمي والموضوعي الأبرز لبناء النموذج الفرضي للدراسة الحالية؛ إذ قدمت دراساته (مثل دراسة (Nyamah et al., 2023)؛ ودراسة (Harju et al., 2024)) دليلاً تجريبياً قاطعاً على أن تصاعد المخاطر التشغيلية وإغفال الضوابط الوقائية في المشتريات يقود حتماً إلى إطالة زمن دورة العمليات، ونشوء الفجوات والتعثرات التعاقدية.

2.4.2 أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الأدبيات السابقة في عدة منطلقات استراتيجية ومنهجية، من أبرزها:

١. الارتباط الطردي: الإجماع العلمي على أن الإدارة الحسيفة والممنهجة للمخاطر تتعكس إيجاباً وبشكل مباشر وغير مباشر على رفع كفاءة الأداء التشغيلي والإنتاجية الكلية للمنظمات.
٢. شعبية مؤشرات الأداء: الاتفاق على أن كفاءة العمليات التعاقدية والتوريدية تُقاس عبر حزمة متكاملة من المؤشرات (تقليص زمن الدورة الإجرائية، جودة المخرجات، الاستخدام الأمثل للموارد، والحد من الأخطاء).

٣. أهمية الرقمنة والحوكمة: التقاطع مع الدراسات الحديثة جداً (مثل دراسة (الشهري و يونس، ٢٠٢٦)) في تأكيد أن رقمنة المشتريات الحكومية وعقودها المفتوحة تمثل الأداة الأقوى للحد من مخاطر النزاعات والاعتراضات والتعثر الميداني أثناء تنفيذ العقود.

2.4.3 أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

رغم نقاط الالتقاء، إلا أن الدراسة الحالية تختلف عن الأدبيات السابقة في جوانب جوهرية تبرز مسوغات القيام بها، وتتمثل في:

١. نطاق المتغيرات والتركيز الإجرائي: ركز قطاع واسع من الدراسات السابقة على إدارة المخاطر بمنظور تنظيمي أو استراتيجي عام، أو تناولت كفاءة المشتريات كمتغير مستقل، في حين تنفرد هذه الدراسة بالربط الإجرائي التكاملي المباشر بين المخاطر التشغيلية المتخصصة بدورة حياة عمليات المشتريات والعقود، وقياس أثرها على الكفاءة العامة.
٢. الخصوصية التنظيمية والسياقية: أجريت غالبية الدراسات السابقة في بيئات صناعية، أو شركات تجارية، أو قطاعات اقتصادية خاصة تخضع لآليات السوق المفتوح، بينما تتمحور الدراسة الحالية حول قطاع المنظمات العامة غير الربحية والبيئات الأكاديمية الحكومية التي تخضع لقيود موازنات وأنظمة تشريعية مقيدة.

2.4.4 الفجوة البحثية وما تميزت به الدراسة الحالية

من خلال فحص التراث النظري السابق، تبلورت فجوة بحثية مركبة (موضوعية وسياقية ونظامية)؛ حيث تبين وجود نقص واضح ومحدودية حادة في الدراسات التطبيقية الميدانية التي تجمع بين (نمذجة المخاطر التشغيلية) و(كفاءة عمليات المشتريات والعقود) في سياق الجامعات الحكومية.

ومن هنا، تتحدد معالم تميز الدراسة الحالية وإسهامها المعرفي والتطبيقي في النقاط الآتية:

- **التميز السياقي (بيئة الجامعات الحكومية):** تسعى هذه الدراسة إلى سد الفجوة السياقية من خلال كونها -في حدود علم الباحث- من الدراسات التطبيقية الرائدة التي تسقط هذا النموذج المفاهيمي على بيئة الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وتحديدًا بالتطبيق على جامعة أم القرى كنموذج للمؤسسات الأكاديمية الكبرى ذات الإنفاق والنشاط التعاقدى الكثيف.
- **التميز النظامي والتشريعي:** ترتبط هذه الدراسة ارتباطاً وثيقاً ببيئة التطبيق الوطنية الحالية؛ إذ تناقش كفاءة عمليات المشتريات والعقود تحت مظلة نظام المنافسات والمشتريات الحكومية السعودي الجديد ولأحته التنفيذية، والارتباط الإجرائي بمنظومة التحول الرقمي الموحدة (منصة اعتماد)، وهو سياق تشريعي وتقني حديث يمنح النتائج والتوصيات قيمة إجرائية وتطبيقية مباشرة لصناع القرار والقيادات التنفيذية في الجامعة لتشخيص مواطن الاختناق الإداري وتقليص زمن المعاملات بفاعلية وكفاءة.

2.5 خلاصة الفصل

قدّم هذا الفصل إطاراً معرفياً وتطبيقياً متكاملًا من خلال مبحثين رئيسين؛ حيث ركّز المبحث الأول على التقعيد النظري والتأصيل المفاهيمي لمتغيرات الدراسة وأبعادها الإجرائية والتشريعية في السياق الحكومي السعودي، بينما قاد المبحث الثاني استعراضاً تحليلياً ونقدياً معمقاً للأدبيات والدراسات السابقة، والتي جرى حوكمتها وتوزيعها برؤية حديثة عبر ثلاثة محاور موضوعية متكاملة تلاحت فيها أطر المخاطر التشغيلية بمؤشرات كفاءة عمليات المشتريات والعقود والأنظمة التقنية الموحدة، ممّا أسهم في تبيان أوجه الاستفادة المنهجية، وتحديد الفجوة البحثية المركبة المراد معالجتها بالتطبيق على جامعة أم القرى.

وبناءً على هذه التوليفة النظرية والأدبية الرصينة التي شكّلت الأساس الفرضي والمفاهيمي لبناء نموذج البحث، ينتقل الدارس في الفصل التالي (الفصل الثالث) إلى بيان منهجية الدراسة وإجراءاتها التطبيقية الميدانية، مستعرضاً حدود مجتمع الدراسة، وتصميم عينة البحث، وبناء وتقنين أدوات القياس، وصولاً إلى الأساليب الإحصائية المعتمدة لاختبار الفروض وتحقيق الأهداف الاستراتيجية المرجوة.

٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

3.1 مقدمة:

يُعدّ البناء المنهجي والإجرائي الركيزة البنيوية الأساسية في البحث العلمي، والمحدد الرائد لمدى سلامة المخرجات الميدانية ودقتها، وقابليتها للتفسير الموضوعي والتعميم العلمي للظاهرة قيد الدراسة. وانطلاقاً من هذه الأهمية الاستراتيجية، يهدف هذا الفصل إلى تقديم وصفٍ تفصيلي ودقيق للمسار التطبيقي والخطوات العلمية التي انتهجت لترجمة الأطر النظرية والفرضية الصارمة -التي تم تأسيسها في الفصل الأول وتوسيعها في الفصل الثاني- إلى معطيات كمية وإحصائية قابلة للقياس والتحليل، وبما يكفل الإجابة الشاملة عن تساؤلات الدراسة، واختبار صحة فروضها المحورية.

ويكتسب الجانب الإجرائي في هذه الدراسة خصوصية تنظيمية؛ نظراً لارتباطه المباشر بقياس واقع عملي محكوم بنظام المنافسات والمشتريات الحكومية السعودي الجديد والبيئة التقنية الموحدة (منصة اعتماد).

ولضمان أعلى درجات الاتساق البنائي والترابط المعرفي بين أجزاء الأطروحة، يتناول هذا الفصل توصيفاً متكاملًا للأركان التنفيذية للبحث من خلال المحاور المنهجية المتتابعة الآتية:

- **منهج الدراسة وتصميمها البحثي:** تحديد الفلسفة المنهجية المتبعة والمبررات العلمية لاختيارها بما يتوافق مع طبيعة أهداف البحث وسياقه التطبيقي.
- **مجتمع الدراسة وتعيين العينة:** توصيف الحيز البشري والتنظيمي المستهدف في جامعة أم القرى، وتحديد الآلية العلمية المتبعة لحساب حجم العينة الممثلة، وتوزيعها، وأسلوب اختيارها ميدانياً.
- **أداة جمع البيانات (الاستبانة):** تبيان كيفية بناء وتطوير الأداة في ضوء المصفوفات الخمس لمخاطر المشتريات المستخلصة من الإطار النظري، وربط محاورها بالتعريفات الإجرائية والأبعاد الأربعة لقياس كفاءة العمليات (سرعة الإجراءات، جودة المخرجات، الامتثال والرقابة الفعالة، وتقليل الأخطاء والحد من الهدر).
- **صدق وثبات أداة الدراسة:** استعراض الأساليب المتبعة للتحقق من الصدق الظاهري (تحكيم الخبراء) وصدق الاتساق الداخلي (البنائي) للأداة، والأساليب الإحصائية المستخدمة لاختبار ثبات القياس (مثل معامل ألفا كرونباخ).
- **المعالجات والأساليب الإحصائية:** حصر وتبرير الحزم والبرمجيات الإحصائية مثل (SPSS) والاختبارات المعتمدة لتحليل المعطيات، واختبار حجم الأثر والعلاقات السببية بين المتغير المستقل (إدارة المخاطر التشغيلية بأطوارها المتتابعة) والمتغير التابع (كفاءة عمليات المشتريات والعقود) بالتطبيق على جامعة أم القرى.

3.2 منهج الدراسة وتصميمها البحثي

تحقيقاً لأهداف الدراسة المتمثلة في تشخيص واقع ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية وقياس أثرها على كفاءة عمليات المشتريات والعقود بجامعة أم القرى، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، بالتكامل مع الأسلوب الكمي كخيار استراتيجي وتصميم بحثي محكم لمقاربة مشكلة الدراسة ميدانياً.

وتتجلى مسوغات ومبررات الاعتماد على هذا التصميم المنهجي المدمج في النقاط العلمية والتطبيقية الآتية:

- **الملاءمة لطبيعة الظاهرة:** مناسبة المنهج الوصفي التحليلي لطبيعة هذه الدراسة؛ حيث يبدأ برصد وتوصيف واقع ممارسات حوكمة المخاطر التشغيلية بقطاع المشتريات والتعاقدات كما هي قائمة فعلياً في البيئة التنظيمية، ومن ثم يتجاوز مجرد الوصف السطحي ليتعمق في تحليل وتفسير طبيعة العلاقات السببية، واختبار حجم الأثر المتبادل بين تلك المخاطر ومؤشرات الأداء الإجرائي، دون تدخل من الباحث في المتغيرات أو محاولة التحكم في مجرياتها بصورة مصطنعة.
- **الخصوصية السياقية والتنظيمية:** يتميز هذا المنهج بقدرته العالية على استكشاف العلاقات الارتباطية والأثر داخل البيئات المؤسساتية والأجهزة الحكومية -مثل الجامعات الحكومية- التي تخضع لأطر تشريعية وإجرائية معقدة محكومة بنظام المنافسات والمشتريات الحكومية الجديد ولائحته التنفيذية؛ وهي سياقات واقعية وعملية حية يصعب إخضاعها للمناهج التجريبية.
- **الموضوعية وقابلية التعميم عبر القياس الكمي:** استند البحث إلى الأسلوب الكمي من خلال الاعتماد على أداة "الاستبانة" الموجهة المقننة؛ لكونها الأداة الأكثر اتساقاً وموضوعية في جمع المعطيات من حيز بشري وتنفيذي ممتد، مما يتيح تحويل الاستجابات والآراء الميدانية للممارسين والمسؤولين بالجامعة إلى بيانات رقمية ومصفوفات إحصائية منضبطة تخدم اختبار الفرضيات بالأساليب الرياضية.
- **المفاهيم الزمنية للتصميم البحثي:** تتبنى الدراسة تصميماً مقطعياً يقوم على جمع البيانات والمعطيات الميدانية من أفراد العينة المستهدفة خلال فترة زمنية محددة ومحصورة، ومن ثم إخضاعها للمعالجة الإحصائية المتقدمة لاختبار الفروض والتحقق من مدى صحة النموذج المفاهيمي المقترح.

3.3 مصادر جمع البيانات

اعتمد الباحث في جمع البيانات اللازمة لإتمام هذه الدراسة على نوعين رئيسيين من المصادر لضمان تكامل الجانبين النظري والتطبيقي:

١. **المصادر الأولية:** تمثلت في البيانات الميدانية الخام التي قام الباحث بجمعها مباشرة من أفراد العينة المستهدفة من الممارسين والمسؤولين عن عمليات المشتريات والعقود والمستودعات بجامعة أم القرى، وذلك عن طريق أداة الدراسة الرئيسية (الاستبانة الإلكترونية).

٢. **المصادر الثانوية:** تمثلت في مراجعة وفحص الأدبيات العلمية المتاحة من كتب، ودوريات، ورسائل علمية، ودراسات سابقة ذات صلة، بالإضافة إلى مراجعة اللوائح والوثائق الرسمية والأنظمة التشريعية المنظمة للمشتريات العامة، وفي مقدمتها (وزارة المالية، ٢٠٢٤)، والدليل الاسترشادي لإدارة المخاطر (وزارة المالية، ٢٠٢١)، والأطر الدولية لإدارة المخاطر (ISO 31000) و(COSO)، وذلك لبناء الإطار النظري والمؤشرات الإجرائية بصورة علمية رصينة.

3.4 أداة الدراسة

نظراً لطبيعة الدراسة التي تستهدف قياس آراء وتوجهات مجتمع بحثي ممتد، اعتمد الباحث (الاستبانة) كأداة رئيسية ومقننة لجمع البيانات. وقد صُممت الأداة وطُوِّرت بالاستناد المباشر إلى الأطر المفاهيمية والمصفوفات الخمس لمخاطر المشتريات التي تم تفكيكها في الفصل الثاني لضمان جودة الاستجابات والحد من التحيز، حيث تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة أجزاء رئيسية على النحو الآتي:

▪ **الجزء الأول: البيانات العامة والديموغرافية للمشارك:** ويستهدف رصد الخصائص التنظيمية والمهنية لأفراد العينة، وتشمل: (الإدارة أو الجهة التابع لها داخل الجامعة، المسمى الوظيفي الحالي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة العملية، العمر والجنس).

▪ **الجزء الثاني: أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية (المتغير المستقل):** ويتكون من (24) فقرة موزعة بالتساوي على الأبعاد الأربعة المتتابعة لدورة حياة إدارة المخاطر وهي: (تحديد المخاطر التشغيلية، تحليل وتقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، والمتابعة والمراجعة المستمرة).

▪ **الجزء الثالث: مؤشرات كفاءة عمليات المشتريات والعقود (المتغير التابع):** ويتكون من (9) فقرات مصاغة بدقة لتغطي المؤشرات الأربعة المعتمدة إجرائياً في الفصل الأول لقياس الكفاءة التشغيلية وهي: (سرعة الإنجاز وزمن الدورة الإجرائية، جودة المخرجات ودقة المواصفات والتنفيذ، الامتثال والرقابة الفعالة وتقليل المخالفات، وتقليل الأخطاء المهنية والحد من الهدر التشغيلي وأداء الموردين).

3.5 مقياس الاستجابة والوزن النسبي

لقياس استجابات أفراد العينة على فقرات الأداة، تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (5-point Likert Scale)، حيث منح الباحث كل استجابة وزناً رقمياً يتراوح بين (5 درجات) لأعلى مستوى موافقة، و(درجة واحدة) لأدنى مستوى موافقة، كما هو موضح أدناه:

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

ولغايات التفسير الإحصائي للمتوسطات الحسابية التي سيتم استخراجها في الفصل الرابع، اعتمد الباحث على حساب طول الفئة من خلال المدى ($5-1 = 4$) وقسمته على عدد مستويات القياس ($4 \div 5 = 0.80$) وبناءً عليه تم تحديد الفترات الحسابية المقننة للحكم على درجات الموافقة وفق الجدول (3-1):

جدول ٣-١ فئات مقياس ليكرت الخماسي وتفسيرها الإحصائي (حساب الفترات الحسابية)

المدى الحسابي	درجة الموافقة (التفسير الإحصائي)
من 1.00 إلى 1.80	منخفضة جداً
من 1.81 إلى 2.60	منخفضة
من 2.61 إلى 3.40	متوسطة
من 3.41 إلى 4.20	مرتفعة
من 4.21 إلى 5.00	مرتفعة جداً

3.6 متغيرات الدراسة وتوزيع الفقرات

تحدد بنية الأداة إجرائياً بناءً على ترابط متغيرات النموذج المفاهيمي للدراسة، وجرى توزيع الفقرات الـ (33) المكونة للاستبانة على النحو الموضح في الجدول (3-2):

جدول ٣-٢ مصفوفة توزيع فقرات أداة الدراسة على المتغيرات والأبعاد

المتغير	البعد الإجرائي	عدد الفقرات	أرقام الفقرات في الأداة
المتغير المستقل: إدارة المخاطر التشغيلية	تحديد المخاطر التشغيلية للمشتريات	6	1-6
	تحليل وتقييم المخاطر التشغيلية	6	7-12
	الاستجابة للمخاطر التشغيلية	6	13-18
	المتابعة والمراجعة المستمرة للمخاطر	6	19-24
المتغير التابع: كفاءة عمليات المشتريات والعقود	مؤشرات الكفاءة التشغيلية (السرعة، الجودة، الامتثال، تقليل الهدر والأخطاء)	9	25-33
المجموع الكلي	جميع محاور الأداة	33	1-33

3.7 صدق وثبات أداة الدراسة

3.7.1 صدق أداة الدراسة

لضمان قدرة الأداة على قياس ما وُضعت لقياسه بشكل دقيق (الاتساق البنائي والظاهري)، اعتمد الباحث بإجراء نوعين من اختبارات الصدق:

١. **الصدق الظاهري / تحكيم الخبراء**: تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين من أعضاء هيئة التدريس في مجالات الإدارة، والإدارة العامة بجامعة أم القرى. وتمت الاستشارة بأرائهم حول مدى ملاءمة الفقرات للمحاور، وسلامة الصياغة اللغوية والتنظيمية، وفي ضوء ملحوظاتهم قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة حتى خرجت الأداة في صورتها النهائية المقننة والمناسبة للتطبيق الميداني.

٢. **صدق الاتساق الداخلي**: تم التحقق من الصدق البنائي العام لأداة الدراسة لضمان تجانس فقراتها وقدرتها على قياس متغيرات البحث، وذلك بالاعتماد على التحليلات المنهجية المطبقة على أفراد مجتمع الدراسة المستهدفة من المتخصصين والعاملين في إدارة المشتريات والعقود بأسلوب الحصر الشامل، وبما يتوافق مع المؤشرات الإحصائية المعتمدة.

3.7.2 ثبات أداة الدراسة

للتأكد من استقرار أداة الدراسة وعدم تناقض نتائجها عند إعادة تطبيقها تحت الظروف نفسها، اعتمد الباحث على معامل ألفا كرونباخ (α) لقياس درجة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة كونه الأسلوب الإحصائي الأنسب والأكثر رصانة للأدوات القائمة على مقياس ليكرت الخماسي. ويتم الحكم على مستويات الثبات إحصائياً بناءً على المعايير الموضحة في الجدول (3-3):

جدول ٣-٣ معيار الحكم الأكاديمي على معاملات الثبات باستخدام ألفا كرونباخ

قيمة معامل ألفا كرونباخ (α)	مستوى الثبات الإحصائي المحقق
أقل من 0.60	ضعيف (غير مقبول إحصائياً)
0.60-0.69	مقبول
0.70-0.79	جيد
0.80-0.89	جيد جداً
0.90 فما فوق	ممتاز

3.8 إجراءات جمع البيانات والمعالجة الإحصائية

3.8.1 الإجراءات التنفيذية والميدانية للبحث

يسير العمل الميداني والتشغيلي لجمع البيانات وفق خطة إجرائية متتابعة قادها الباحث كالتالي:

١. بناء وتطوير مسودة الأداة بالاستناد المباشر إلى الأدبيات المستعرضة في الفصل الثاني وسجلات ومصنفات المخاطر المعتمدة للقطاع العام.

٢. إخضاع الأداة للتحكيم العلمي وإصلاح وتعديل الفقرات وفقاً لتوجيهات الخبراء والمحكمين.
٣. التنسيق الإداري والحصول على الموافقات الرسمية اللازمة لتطبيق الدراسة على الجهات والإدارات المستهدفة بجامعة أم القرى.
٤. توزيع الاستبانة بالصيغة الإلكترونية المعتمدة على أفراد العينة، ومتابعة الاستجابات دورياً لضمان الوصول إلى الحجم المطلوب إحصائياً.
٥. مراجعة الاستمارات وتصفية البيانات المسترجعة للتأكد من خلوها من الانحرافات أو الاستجابات الناقصة، ومن ثم تشفيرها وإدخالها إلى بيئة المعالجة الرقمية.

3.8.2 الأساليب والمعالجات الإحصائية المستخدمة

لتحليل المعطيات الخام واختبار الفرضيات السببية الحوكمية النموذجية للبحث، اعتمد الباحث على برمجية الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، مع تطبيق حزمة من الأساليب الإحصائية (الوصفية والاستدلالية) الآتية:

- **الأساليب الإحصائية الوصفية:** التكرارات والنسب المئوية لتوصيف خصائص العينة ديموغرافياً وتنظيماً، بالإضافة إلى حساب المتوسطات الحسابية لتحديد أوزان موافقة العينة على أبعاد المخاطر ومستويات الكفاءة، والانحرافات المعيارية لقياس درجة تشتت الاستجابات ومدى تجانسها.
- **اختبارات دلالة الاتساق والارتباط:** معامل ارتباط بيرسون لقياس الصدق البنائي والاتساق الداخلي، واختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات محاور القياس.
- **إحصاءات اختبار الفروض وأثر المتغيرات:**

١. **تحليل الانحدار الخطي البسيط:** لقياس أثر المتغير المستقل (إدارة المخاطر التشغيلية ككل) على المتغير التابع (كفاءة عمليات المشتريات والعقود).

٢. **تحليل الانحدار الخطي المتعدد:** لاختبار وتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً ومساهمة من بين أبعاد إدارة المخاطر الأربعة (تحديد، تحليل، استجابة، متابعة) في تفسير التغير الحاصل في مستوى كفاءة العمليات التعاقدية بالجامعة.

٣. **اختبارات دلالة الفروق (T-test) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA):** لرصد واختبار وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى للمتغيرات الديموغرافية والتنظيمية (مثل مستوى التدريب، أو سنوات الخبرة).

ولتليخيص المنظومة المنهجية للدراسة، يوضح الجدول (3-4) أدناه مصفوفة ربط تساؤلات الدراسة وفرضياتها بالمتغيرات الرئيسية، والفقرات الممثلة لها، والأساليب الإحصائية المعتمدة لاختبارها.

جدول ٤-٣ مصفوفة ربط تساؤلات وفرضيات الدراسة بالمتغيرات وأساليب التحليل الإحصائي

تساؤلات الدراسة	فرضيات الدراسة الإجرائية	المتغيرات والأبعاد	أرقام الفقرات في الأداة	أساليب التحليل الإحصائي المستهدفة
السؤال الرئيسي الأول: ما طبيعة العلاقة الارتباطية بين ممارسات إدارة المخاطر وكفاءة المشتريات؟	الفرضية الرئيسية الأولى (H_{01}): لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر ككل وكفاءة المشتريات.	المتغير المستقل (X) ككل مع المتغير التابع (Y) ككل.	العبارات من (١) إلى (33)	معامل ارتباط بيرسون
السؤال الرئيسي الثاني: ما حجم أثر أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية في كفاءة عمليات المشتريات والعقود؟	الفرضية الرئيسية الثانية (H_{02}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المخاطر التشغيلية مجتمعة في كفاءة المشتريات.	أبعاد المتغير المستقل مجتمعة في المتغير التابع.	الأداة كاملة (٣٣ عبارة)	تحليل الانحدار الخطي المتعدد المتدرج
السؤال الفرعي الأول: ما أثر بُعد تحديد المخاطر في الكفاءة؟	الفرضية الفرعية الأولى ($H_{02.1}$): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد (تحديد المخاطر) في كفاءة المشتريات.	البُعد الأول للمتغير المستقل (تحديد المخاطر التشغيلية).	العبارات من (١) إلى (6)	تحليل الانحدار الخطي المتعدد المتدرج
السؤال الفرعي الثاني: ما أثر بُعد تحليل وتقييم المخاطر في الكفاءة؟	الفرضية الفرعية الثانية ($H_{02.2}$): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد (تحليل وتقييم المخاطر) في كفاءة المشتريات.	البُعد الثاني للمتغير المستقل (تحليل وتقييم المخاطر).	العبارات من (٧) إلى (12)	تحليل الانحدار الخطي المتعدد المتدرج
السؤال الفرعي الثالث: ما أثر بُعد الاستجابة للمخاطر في الكفاءة؟	الفرضية الفرعية الثالثة ($H_{02.3}$): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد (الاستجابة للمخاطر) في كفاءة المشتريات.	البُعد الثالث للمتغير المستقل (الاستجابة للمخاطر التشغيلية).	العبارات من (١٣) إلى (18)	تحليل الانحدار الخطي المتعدد المتدرج
السؤال الفرعي الرابع: ما أثر بُعد المراقبة والمراجعة في الكفاءة؟	الفرضية الفرعية الرابعة ($H_{02.4}$): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد (المراقبة والمراجعة) في كفاءة المشتريات.	البُعد الرابع للمتغير المستقل (المراقبة والمراجعة للمخاطر).	العبارات من (١٩) إلى (24)	تحليل الانحدار الخطي المتعدد المتدرج

3.9 مجتمع الدراسة وعينتها

3.9.1 مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة المستهدف في كافة المسؤولين، والقيادات الإدارية، والموظفين، والممارسين ذوي الارتباط العملياتي والوظيفي المباشر وغير المباشر بدورة حياة المشتريات والعقود والمستودعات والمنافسات

في جامعة أم القرى. ويشمل هذا الحيز التنظيمي والنسيج البشري كلاً من: منسوبي الإدارة العامة للمشتريات، إدارة العقود، إدارة المنافسات، إدارة المستودعات، الإدارة المالية، إدارة الميزانية، بالإضافة إلى ممثلين في الجهات المستفيدة والمساندة ذات الارتباط الإجرائي التكاملي عبر منظومة التحول الرقمي الموحدة (منصة اعتماد) داخل الجامعة.

وحصر الباحث حجم هذا المجتمع الإجمالي، حيث بلغ قوام المجتمع (٧٨) موظفاً وموظفة. ويعتبر هذا المجتمع هو البيئة العلمية والعملية الأنسب لتحقيق أهداف البحث؛ نظراً لامتلاك أفراد المعرفة الإجرائية التخصصية والدرابية الميدانية التي تؤهلهم لتشخيص مواطن المخاطر التشغيلية ورصد مستويات كفاءة الأداء الفعلي.

3.9.2 عينة الدراسة:

نظراً للطبيعة التخصصية والمقيدة لمجتمع الدراسة الحالية، ولكون مجتمع الدراسة صغيراً ومحدوداً (N=78)، وإمكانية الوصول إلى كافة أفراد، اعتمد الباحث على أسلوب الحصر الشامل بتقديم أداة الدراسة (الاستبانة إلكترونياً) لكافة أفراد الإطار الإجمالي للمجتمع دون الحاجة لاستقطاع عينة أو تطبيق معادلات سحب العينات.

وقام الباحث بتوزيع الأداة على كامل إطار المجتمع (78 موظفاً وموظفة)، وأسفرت عملية جمع البيانات عن استرجاع (65) استبانة مكتملة وصالحة للتحليل الإحصائي بشكل كامل وصحيح، وبذلك تم حساب معدل الاستجابة بناءً على المعادلة التالية:

$$\text{معدل الاستجابة} = \left(\frac{\text{عدد الاستجابات}}{\text{العدد الاجمالي}} \right) \times 100 = \left(\frac{65}{78} \right) \times 100 = 83.33\%$$

ويُعد معدل الاستجابة المحقق (83.33%) مؤشراً إحصائياً ممتازاً يفوق الحدود الدنيا المقبولة أكاديمياً في البحوث الإدارية والإنسانية (والمقدرة بـ 60%)، مما يضمن صدق تمثيل العينة الحالية لمجتمع الدراسة الأصلي بجامعة أم القرى.

وقد حرص الباحث في هذا السياق على مراعاة حزمة من المحددات لتعزيز كفاءة التمثيل البنائي والحد من التحيز، ومن أبرزها: السعي نحو التنوع في مستويات الخبرة العملية، وتعدد المسميات الوظيفية والمستويات الإدارية، وتمثيل مختلف الإدارات والجهات المستفيدة بالجامعة، مما يضمن رفاة الدراسة بآراء وتوجهات متوازنة وشاملة تدعم موضوعية النتائج المستخلصة وقابليتها للتعميم النسبي على مجتمعات وبيئات أكاديمية مشابهة.

3.10 حدود الدراسة

انسجماً مع البناء المنهجي المحكم، وضبطاً لنطاق المعالجة العلمية والعملياتية للظاهرة محل البحث، تحددت معالم هذه الدراسة وضوابطها ضمن الحدود الأربعة الآتية:

١. **الحدود الموضوعية:** اقتصر النطاق الموضوعي للدراسة على قياس أثر ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية بأبعادها الأربعة المتتابة والمثبتة في الإطار النظري وهي) تحديد المخاطر التشغيلية، تحليل وتقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، والمتابعة والمراجعة المستمرة (كمتغير مستقل، على كفاءة عمليات المشتريات والعقود كمتغير تابع مقاساً بمؤشرات الإجراءات الأربعة المعتمدة وهي: (سرعة الإجراءات وزمن الدورة، جودة المخرجات ودقة التنفيذ، الامتثال والرقابة الفعالة وتقليل المخالفات، وتقليل الأخطاء المهنية والحد من الهدر التشغيلي).

٢. **الحدود المكانية:** طبقت الدراسة ميدانياً داخل الحدود التنظيمية والجغرافية لجامعة أم القرى بمقراتها وكلياتها المختلفة في منطقة مكة المكرمة، وتحديداً داخل الإدارات، والوحدات، والجهات المستفيدة والمساندة ذات الصلة العملياتية المباشرة وغير المباشرة بدورة المشتريات والتعاقدات الحكومية بالجامعة.

٣. **الحدود البشرية:** استهدفت الدراسة الموظفين، والإداريين، والمسؤولين، والقيادات التنفيذية المعنية بمهام التخطيط، والترسية، والتعاقد، والتنفيذ، والمستودعات في الجامعة، ممن يمتلكون الأهلية المعرفية والعملية لتقييم ممارسات ضبط المخاطر ومؤشرات كفاءة الأداء التشغيلي.

٤. **الحدود الزمنية:** تمثلت الحدود الزمنية في الفترة المستغرقة لبناء أداة الدراسة (الاستبانة) وتحكيمها، وتوزيعها ميدانياً وإلكترونياً، ومن ثم تجميع الاستجابات المكتملة والصالحة وإخضاعها للمعالجة والتحليل الإحصائي خلال العام الحالي 2026م، وتُفسر وتُناقش مخرجات هذه الدراسة وتوصياتها في ضوء الأطر التشريعية (نظام المنافسات الجديد) والبيئة التقنية (منصة اعتماد) القائمة خلال هذه الفترة الزمنية.

٤. الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها

4.1 مقدمة:

يستعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية التي جُمعت من ممارسي ومسؤولي قطاعات المشتريات، والعقود، والجهات ذات العلاقة بجامعة أم القرى. وتهدف هذه المعالجات الإحصائية إلى تشخيص واقع ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية بأبعادها الأربعة (تحديد المخاطر، تحليل وتقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، والمراقبة والمراجعة)، وقياس مستويات كفاءة العمليات الإجرائية والتعاقدية، وصولاً إلى اختبار الفرضيات الصفرية المعتمدة في الإطار المنهجي للبحث.

وجرى معالجة البيانات وتحليلها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، بالاعتماد على الفئات الرقمية لمقياس ليكرت الخماسي كما وضحا سابقاً الجدول (3-1) في الفصل الثالث لتفسير الأوزان والمتوسطات الحسابية.

4.2 المبحث الأول: الوصف الديموغرافي والوظيفي لعينة الدراسة

شملت العينة النهائية المكتملة والمسترجعة بالكامل (42) مشاركاً من الكوادر البشرية والقيادية ذات الارتباط العملي والوظيفي بدورة حياة المشتريات الحكومية بالجامعة. ويوضح الجدول (4-1) توزيع أفراد العينة وفق الخصائص الديموغرافية والوظيفية الأساسية.

جدول ٤-١: التوزيع المنكر والنسبي لعينة الدراسة ديموغرافياً ووظيفياً

المتغير الديموغرافي / الوظيفي	الفئات الإجرائية	التكرار (f)	النسبة المئوية (%)
الجهة / الإدارة	إدارة العقود	19	29.23%
	إدارة المشتريات	15	23.08%
	إدارة الميزانية	13	20.00%
	الإدارة المالية	10	15.38%
	إدارة المستودعات	5	7.69%
	الجهة المستقبلية	3	4.62%
المسمى الوظيفي	موظف تنفيذي / ممارس	32	49.23%
	قيادة إدارية (مدير عام / مدير إدارة / رئيس قسم)	17	26.15%
	مستشار / أخصائي نظامي أو فني	16	24.62%
المؤهل العلمي	دبلوم وأقل	32	49.23%
	ماجستير	17	26.15%
	بكالوريوس	16	24.62%
سنوات الخبرة	أكثر من 15 سنة	31	47.69%
	من 10 إلى 15 سنة	18	27.69%
	أقل من 5 سنوات	16	24.62%
العمر	من 41 إلى 50 سنة	48	73.85%
	أكثر من 50 سنة	17	26.15%

المتغير الديموغرافي / الوظيفي	الفئات الإجرائية	التكرار (f)	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	53	81.54%
	أنثى	12	18.46%

4.2.1 تفسير خصائص العينة:

تظهر الخصائص الديموغرافية والوظيفية أن غالبية المشاركين هم من الذكور بنسبة 81.54%، وتتركز الأعمار في الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة بنسبة 73.85% على مستوى الخبرة العملية، يمتلك 75.38% من المشاركين خبرة تتجاوز 10 سنوات (منها 47.69% تتجاوز 15 سنة)، وتتنوع النسب الأكبر في التمثيل الإداري بين إدارة العقود (29.23%) وإدارة المشتريات (23.08%)، مما يعكس مستوى عالياً من الخبرة الميدانية والتخصصية لدى عينة الدراسة.

4.3 المبحث الثاني: التحليل الوصفي لآراء عينة الدراسة

استُخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات الأداة الـ (33) لترتيب الأبعاد وتحديد اتجاهات أفراد العينة:

4.3.1 المتغير المستقل: ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية

يوضح الجدول (4-2) ملخص القياس الوصفي التكاملية لأبعاد المتغير المستقل الأربعة:

جدول ٢-٤: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد إدارة المخاطر التشغيلية (مرتبة تنازلياً)

الرتبة	البعد الإجرائي للمتغير المستقل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	البعد الرابع: مراقبة والمراجعة للمخاطر	3.87	0.47	مرتفعة (موافق)
2	البعد الثاني: تحليل وتقييم المخاطر التشغيلية	3.61	0.56	مرتفعة (موافق)
3	البعد الثالث: الاستجابة للمخاطر التشغيلية	3.46	0.51	مرتفعة (موافق)
4	البعد الأول: تحديد المخاطر التشغيلية للمشتريات	3.46	0.52	مرتفعة (موافق)
	الدرجة الكلية لإدارة المخاطر التشغيلية	3.60	0.54	مرتفعة (موافق)

وللوقوف على التوجهات التفصيلية لكل بعد، يستعرض البحث نتائج القياس الوصفي لفقرات الأبعاد الأربعة كالتالي:

أولاً: البعد الأول - تحديد المخاطر التشغيلية

جدول ٣-٤: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تحديد المخاطر (مرتبة تنازلياً)

م	العبارة الإجرائية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
6	يشارك الموظفون التنفيذيون في حصر ومناقشة عوائق ومخاطر بيئة العمل المادية والتنظيمية بقطاع المشتريات	3.65	0.8	مرتفعة	1

م	العبارة الإجرائية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
4	يتم حصر المخاطر التشريعية والنظامية الناتجة عن عدم استيعاب تعديلات نظام المنافسات والمشتريات الحكومية الجديد	3.51	0.73	مرتفعة	2
3	توجد قنوات وأدوات واضحة لرصد الأخطاء البشرية والإجرائية أثناء إدخال المعاملات على منصة (اعتماد).	3.48	0.83	مرتفعة	3
5	تسهم التقارير الدورية بالجامعة في رصد الثغرات والأعطال التقنية التي قد تؤثر في تدفق معاملات الشراء الإلكترونية	3.46	0.69	مرتفعة	4
2	تحرص الجامعة على حصر وتقييم المخاطر المرتبطة بتعثر الموردين أو المقاولين قبل توقيع العقود معهم	3.4	0.7	مرتفعة	5
1	يتم تحديد المخاطر المحتملة في مرحلة التخطيط المسبق للمشتريات والمنافسات بالجامعة بشكل منظم	3.28	0.65	متوسطة	6

التفسير: يتبين من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد (تحديد المخاطر) قد تراوحت بين (3.28) و(3.65)، حيث جاءت خمس فقرات بدرجة موافقة (مرتفعة)، وفقرة واحدة بدرجة موافقة (متوسطة)، وسجل البُعد ككل متوسطاً عاماً بلغ (3.46) بانحراف معياري (0.51)، مما يشير إلى التزام قطاع المشتريات والعقود بجامعة أم القرى بأسس واضحة لتحديد المخاطر التشغيلية.

وحصلت الفقرة رقم (6) والتي تنص على أن 'يشارك الموظفون التنفيذيون في حصر ومناقشة عوائق ومخاطر بيئة العمل المادية والتنظيمية' على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي (3.65)، مما يعكس تفعيلاً حقيقياً لأسلوب الإدارة التشاركية والاعتماد على الكوادر الميدانية في رصد الفجوات. في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (1) والتي تنص على 'يتم تحديد المخاطر المحتملة في مرحلة التخطيط المسبق للمشتريات والمنافسات بالجامعة بشكل منظم' بمتوسط (3.28)، وهي النتيجة التي تشير إلى الحاجة لإعادة النظر في ممارسات التخطيط الاستباقي وجعل عمليات رصد المخاطر أكثر تنظيماً ومأسسة في المراحل المبكرة للمنافسات.

ثانياً: البعد الثاني - تحليل وتقييم المخاطر التشغيلية

جدول ٤-٤: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تحليل وتقييم المخاطر (مرتبة تنازلياً)

م	العبارة الإجرائية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
11	تسهم الأدوات والأساليب المستخدمة بالجامعة في قياس احتمالية وقوع الأخطاء المهنية أثناء فحص العروض	3.89	0.69	مرتفعة	1
12	تؤخذ نتائج تقييم وتحليل المخاطر السابقة بعين الاعتبار عند صياغة كراسات الشروط والمواصفات الفنية للمنافسات	3.75	0.71	مرتفعة	2
10	يتم تحديث سجلات ومصفوفات المخاطر الخاصة بالتعامل مع منصة اعتماد بانتظام لمواكبة التغيرات التقنية.	3.55	0.75	مرتفعة	3

م	العبارة الإجرائية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
7	تقوم الإدارات المعنية بالجامعة بتقييم المخاطر التشغيلية بناءً على درجة تكرارها وحجم أثرها المالي والإداري	3.54	0.79	مرتفعة	4
8	يتم تصنيف مخاطر المشتريات (مثل تأخر الترسية أو النزاعات) إلى مستويات (عالية، متوسطة، منخفضة) بشكل دقيق	3.48	0.81	مرتفعة	5
9	تعتمد الجامعة على معايير واضحة لتقدير حجم الهدر المالي أو الزمني الناتج عن تعثر البنية التحتية لعقود التوريد	3.42	0.77	مرتفعة	6

التفسير: يتبين من الجدول الإحصائي أعلاه أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد (تقييم وتحليل المخاطر) تراوحت بين (3.42) و(3.89)، حيث جاءت جميع فقرات هذا البعد وبدون استثناء بدرجة موافقة (مرتفعة)، وسجل البعد في مجمله متوسطاً عاماً بلغ (3.61) بانحراف معياري (0.56)، مما يشير إلى وجود ممارسات تقييمية منهجية ومستقرة نسبياً لدى قطاع المشتريات والعقود بجامعة أم القرى لتشخيص الأخطار التشغيلية كمياً ونوعياً.

وقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (1) والتي تنص على أن 'تسهم الأدوات والأساليب المستخدمة بالجامعة في قياس احتمالية وقوع الأخطاء المهنية أثناء فحص العروض' بمتوسط حسابي بلغ (3.89)، وهو مؤشر قوي على كفاءة أدوات التدقيق الفني والمالي المتبعة لحماية لجان فحص العروض من الوقوع في ثغرات إجرائية. وتلتها في المرتبة الثانية العبارة رقم (4) والتي تنص على أن 'تؤخذ نتائج تقييم وتحليل المخاطر السابقة بعين الاعتبار عند صياغة كراسات الشروط' بمتوسط (3.75)، مما يدل على وجود تغذية راجعة جيدة واستفادة حقيقية من الخبرات والتجارب السابقة لتلافي الأخطاء في الكراسات الجديدة.

وفي المقابل، جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (6) والتي تشير إلى أن 'تعتمد الجامعة على معايير واضحة لتقدير حجم الهدر المالي أو الزمني الناتج عن تعثر البنية التحتية لعقود التوريد' بمتوسط قدره (3.42)، وعلى الرغم من وقوعها ضمن نطاق التقدير المرتفع، إلا أن انخفاضها النسبي يوجه نظر متخذي القرار بالجامعة إلى أهمية تطوير مؤشرات قياس أداء كمية وأكثر دقة لحساب الكلف المالية الزمنية المرتبطة بتعثر سلاسل التوريد والخدمات اللوجستية.

ثالثاً: البعد الثالث - الاستجابة للمخاطر التشغيلية

جدول ٥-٤ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الاستجابة للمخاطر (مرتبة تنازلياً)

م	العبارة الإجرائية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
١٤	يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية عاجلة عند رصد أي انحراف نظامي أو إجرائي في عقود المشتريات الحكومية بالجامعة.	3.68	0.66	مرتفعة	1

م	العبارة الإجرائية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
١٧	يتم اختيار أسلوب الاستجابة للمخاطر (تخفيف، تجنب، نقل، قبول) بناءً على دراسة تكلفة المعالجة مقابل العائد الإداري.	3.65	0.76	مرتفعة	2
١٣	تتوفر لدى الجامعة خطط طوارئ أو إجراءات بديلة معتمدة للتعامل الفوري مع مخاطر تعثر الموردين.	3.54	0.81	مرتفعة	3
١٨	تسهم آليات الاستجابة الحالية في الحد من النزاعات والاعتراضات القانونية المقدمة من قبل المتنافسين بالجامعة.	3.51	0.66	مرتفعة	4
١٦	تتوفر الصلاحيات والموارد اللازمة لمعالجة الأزمات والتعثرات التقنية المفاجئة في منصة اعتماد بسرعة كافية.	3.22	0.78	متوسطة	5
١٥	تحرص الجامعة على نقل أو تقاسم المخاطر مع المقاولين عبر تفعيل الضمانات البنكية والشروط الجزائية بدقة.	3.18	0.68	متوسطة	6

التفسير: يظهر من الجدول الإحصائي أعلاه أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد (الاستجابة للمخاطر) قد تراوحت قيمها بين (3.18) و(3.68). وحصلت أربع فقرات من هذا البعد على درجة تقييم (مرتفعة)، في حين نالت فقرتان درجة تقييم (متوسطة). وسجل البعد في إجماله متوسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.46) بانحراف معياري (0.52)، مما يضع ممارسات الاستجابة للأزمات والمخاطر في قطاع المشتريات والعقود بجامعة أم القرى ضمن نطاق التقدير (المرتفع) بشكل عام.

وتصدرت الفقرة رقم (1) والتي تنص على أن 'يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية عاجلة عند رصد أي انحراف نظامي أو إجرائي في عقود المشتريات الحكومية بالجامعة' المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.68)، وهو مؤشر ميداني إيجابي للغاية يبرهن على مرونة وسرعة استجابة الإدارة لتصويب المسارات الإجرائية فور اكتشافها لحماية العقود من البطلان أو التعثر النظامي. وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (2) المعنية بـ 'اختيار أسلوب الاستجابة للمخاطر (تخفيف، تجنب، نقل، قبول) بناءً على دراسة التكلفة مقابل العائد الإداري' بمتوسط (3.65)، مما يؤكد النضج الفكري والتحليلي لدى صناع القرار بقطاع المشتريات واعتمادهم على معايير الكفاءة الاقتصادية والإدارية عند مفاضلة خيارات المعالجة.

في المقابل، تراجعت الفقرة رقم (6) والتي تشير إلى أن 'تحرص الجامعة على نقل أو تقاسم المخاطر مع المقاولين عبر تفعيل الضمانات البنكية والشروط الجزائية بدقة' إلى المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.18) ودرجة موافقة (متوسطة). وتوضح هذه النتيجة أن الجامعة تميل إجرائياً للحلول الودية أو تسوية الأزمات تشغيلياً مع المقاولين قبل اللجوء المباشر لتسييل الضمانات أو فرض العقوبات الصارمة، أو أنها تواجه بعض التحديات البيروقراطية في سرعة تفعيل تلك الأدوات القانونية؛ الأمر الذي يتطلب مراجعة مرونة تطبيق البنود الجزائية بما يحفظ حقوق الجامعة دون الإضرار ببيئة العمل التنافسية.

رابعاً: البعد الرابع - المراقبة والمراجعة للمخاطر التشغيلية

جدول ٦-٤ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد المراقبة والمراجعة (مرتبة تنازلياً)

م	العبارة الإجرائية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
20	يتم رفع تقارير دورية للقيادات العليا بالجامعة توضح واقع المخاطر التشغيلية المرصودة ومستوى الاستجابة لها	4.14	0.63	مرتفعة	1
23	تحرص الجامعة على الاستفادة من الأخطاء الإجرائية السابقة لتحديث وتطوير أدلة الرقابة الداخلية للمشتريات	4.12	0.72	مرتفعة	2
22	يتم تقييم ومراجعة أداء الموردين والمقاولين بانتظام أثناء فترة تنفيذ العقود لضبط أي انحراف في جودة المخرجات	3.97	0.73	مرتفعة	3
24	تتابع إدارة الجامعة مدى التزام الوحدات المختلفة بالتعاميم والقرارات الصادرة عن وزارة المالية عبر منصة اعتماد	3.82	0.77	مرتفعة	4
21	توجد مراجعة مستمرة لمدى امتثال الإدارات والجهات المستفيدة بالتعليمات التشريعية لنظام المشتريات الجديد	3.69	0.71	مرتفعة	5
19	تخضع عمليات المشتريات والعقود لرقابة ومراجعة دورية للتأكد من فاعلية الضوابط الوقائية الموضوعة	3.51	0.71	مرتفعة	6

التفسير: يتبين من القراءة الفاحصة لبيانات الجدول الإحصائي المذكور أعلاه أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد (المراقبة والمراجعة) قد تراوحت بين (3.51) و(4.14)، حيث استقرت جميع فقرات هذا المحور الستة ضمن نطاق التقييم (المرتفع). وبتحليل المحور الإجمالي، نجد أنه حقق متوسطاً حسابياً عاماً قدره (3.87) بانحراف معياري (0.56)، وهي النتيجة الأعلى مقارنة بالأبعاد الثلاثة السابقة؛ الأمر الذي يبرهن بصورة قاطعة على أن منظومة المراقبة والمتابعة اللاحقة والتدقيق الإداري والمالي تعد الركيزة الأكثر نضجاً وقوة في دورة إدارة المخاطر التشغيلية بجامعة أم القرى.

وفي تفصيل الترتيب التنازلي للفقرات، حلت العبارة رقم (1) والتي تنص على أن 'يتم رفع تقارير دورية للقيادات العليا بالجامعة توضح واقع المخاطر التشغيلية المرصودة ومستوى الاستجابة لها' في الصدارة بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي متقدم يقترب من حد الموافقة التامة (4.14)، مما يعكس وجود تواصل مؤسسي فعال وشفافية تدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية من قبل الإدارة العليا بناءً على معطيات مرصودة ميدانياً. تلتها مباشرة بالمرتبة الثانية العبارة رقم (2) المعنية بـ 'الاستفادة من الأخطاء الإجرائية السابقة لتحديث وتطوير أدلة الرقابة الداخلية للمشتريات' بمتوسط (4.12)، وهو ما يشير بوضوح إلى تبني الجامعة لمفهوم المنظمة المتعلمة (Learning Organization) التي تحول الأخطاء التشغيلية العابرة إلى مرجعيات عمل وقائية ومأسستها ضمن الأدلة الرقابية المحدثة.

أما المرتبة السادسة والأخيرة، فكانت من نصيب العبارة رقم (6) والتي نصت على أن 'تخضع عمليات المشتريات والعقود لرقابة ومراجعة دورية للتأكد من فاعلية الضوابط الوقائية الموضوعة' بمتوسط حسابي

بلغ (3.51)، ورغم كونه متوسطاً مرتفعاً ومقبولاً جداً، إلا أن تراجعه الإحصائي المقارن في ذيل القائمة يلفت الانتباه إلى أهمية تكثيف وتطوير وتيرة الرقابة المتزامنة (الدورية والوقائية) أثناء سير المعاملات بصفة مستمرة، وعدم الاكتفاء بالرقابة اللاحقة أو التقارير الدورية العامة، لضمان الكشف المبكر واللحظي عن أي اختلالات إجرائية قبل تفاقمها.

4.3.2 المتغير التابع: كفاءة عمليات المشتريات والعقود

يوضح الجدول (4-7) تفصيل فقرات المتغير التابع مرتبة تنازلياً:

جدول ٧-٤: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير كفاءة المشتريات والعقود (مرتبة تنازلياً)

م	العبارة الإجرائية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
33	تسهم آليات الفحص الفني والتدقيق بالجامعة في ضمان دقة التنفيذ من قبل المقاولين وتجنب رفض الاستلام	4.28	0.57	مرتفعة جداً	1
25	تسهم الإجراءات الحالية بالجامعة في تقليص زمن دورة المعاملة الشراء (من الطلب وحتى الترسية الفعلية).	4.25	0.53	مرتفعة جداً	2
27	تساعد الضوابط الرقابية الحالية في تفعيل حوكمة العمليات وحماية المال العام بالجامعة من أي هدر تشغيلي	4.17	0.55	مرتفعة	3
28	تتعرض كفاءة إدارة المشتريات والعقود إيجابياً على السمعة المؤسسية لجامعة أم القرى كهيئة جاذبة للمستثمرين المؤهلين	4.12	0.55	مرتفعة	4
31	تتسم مخرجات عقود التوريد والخدمات بالجامعة بالجودة العالية والمطابقة التامة للمواصفات الفنية المعتمدة	4	0.59	مرتفعة	5
30	توجد متابعة دقيقة وفعالة لضمان التزام الموردين بالجدول الزمني المعتمدة لتنفيذ المشاريع الاستراتيجية بالجامعة	3.92	0.51	مرتفعة	6
26	تسهم آليات العمل الحالية بالجامعة في الحد من الحاجة لإعادة العمل أو إلغاء وطرح المنافسات مجدداً	3.89	0.59	مرتفعة	7
29	يلاحظ انخفاض ملموس ومستمر في معدلات الأخطاء الإجرائية والمهنية أثناء إعداد وطرح المنافسات بالجامعة	3.88	0.55	مرتفعة	8
32	يتم إنجاز مراحل فحص العروض والترسية عبر منصة اعتماد دون تأخير زمني غير مبرر في الدورة المستندية	3.88	0.63	مرتفعة	9

التفسير: يظهر من قراءة معطيات الجدول الإحصائي أعلاه أن المتوسطات الحسابية لفقرات متغير (كفاءة المشتريات والعقود) قد تراوحت بين (3.88) و(4.28)، حيث نالت فقرتان درجة موافقة (مرتفعة جداً)، في حين نالت الفقرات السبع الباقية درجة موافقة (مرتفعة). وحقق المتغير التابع في إجماله متوسطاً عاماً متقدماً بلغ (4.04) بانحراف معياري منخفض ومميز جداً (0.42)، وهو ما يشير إلى تجانس آراء العينة والاتفاق العالي على أن قطاع المشتريات والعقود بجامعة أم القرى يتمتع بمستويات كفاءة تشغيلية وتنظيمية مرتفعة تؤثر إيجاباً على مخرجات الإنفاق الحكومي بالجامعة.

وفي تفصيل المؤشرات، اعتلت الفقرة رقم (1) الصدارة بالمرتبة الأولى والتي تنص على أن 'تسهم آليات الفحص الفني والتدقيق بالجامعة في ضمان دقة التنفيذ من قبل المقاولين وتجنب رفض الاستلام' بمتوسط حسابي (4.28) وبدرجة موافقة (مرتفعة جداً)؛ الأمر الذي يعكس متانة وجدارة الإجراءات الرقابية الميدانية واللجان الفنية أثناء استلام التوريدات، مما يمنع حدوث تشوهات تشغيلية أو هدر مالي. تلتها في المرتبة الثانية مباشرة الفقرة رقم (2) المعنية بـ 'تقليص زمن دورة المعاملة الشراء من الطلب وحتى الترسية' بمتوسط (4.25) وتقدير (مرتفع جداً)، وهو ما يُعزى بوضوح إلى الأثر الإيجابي لتكامل الأنظمة والتحول الرقمي الشامل عبر منصة 'اعتماد' والذي ساهم في ضغط الفترات الزمنية المخصصة للدورات المستندية.

وخلت في ذيل القائمة بالمرتبة الثامنة والتاسعة مكرر العبارتان رقم (8) و(9) واللذان تتصان على التوالي: 'يتم إنجاز مراحل فحص العروض والترسية دون تأخير زمني غير مبرر' و'يلاحظ انخفاض ملموس ومستمر في معدلات الأخطاء الإجرائية والمهنية' بمتوسط حسابي (3.88). ورغم أن هذا التقدير يقع بأمان ضمن النطاق (المرتفع) ويعد نتيجة إيجابية جداً، إلا أن حلولها في الترتيب الأخير يلفت انتباه إدارة المشتريات إلى مواصلة الاستثمار في برامج التدريب المتخصص لمنسوبي اللجان المالية والفنية للحد التام من الأخطاء العابرة، والعمل المستمر على مرونة التنسيق الداخلي لضمان ثبات سرعة وتيرة فحص العروض وتقليص أي فجوات زمنية بيروقراطية قد تطرأ خارج الأنظمة الإلكترونية الموحدة.

4.4 المبحث الثالث: اختبار ثبات أداة الدراسة

للتحقق من متانة أداة الدراسة واستقرار نتائجها إحصائياً بعد التطبيق الميداني الفعلي، جرى حساب معامل الاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ" (α). وجاءت النواتج الإحصائية كما يوضحها الجدول (4-8).

جدول ٨-٤ قيم معاملات الثبات "ألفا كرونباخ" لأبعاد ومتغيرات الدراسة

المحاور والأبعاد الإجرائية	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا كرونباخ	حالة الثبات والاتساق الداخلي
البعد الأول: تحديد المخاطر التشغيلية	6	0.790	جيد جداً (ثبات ممتاز وصالح)
البعد الثاني: تحليل وتقييم المخاطر التشغيلية	6	0.842	ممتاز (ثبات مرتفع جداً)
البعد الثالث: الاستجابة للمخاطر التشغيلية	6	0.807	ممتاز (ثبات مرتفع جداً)
البعد الرابع: المراقبة والمراجعة للمخاطر	6	0.744	جيد (ثبات مرتفع ومقبول)
المتغير التابع: كفاءة عمليات المشتريات والعقود	9	0.748	جيد (ثبات مرتفع ومقبول)
معامل الثبات العام للأداة (ككل)	33	0.950	ممتاز (ثبات مرتفع جداً ومتسق)

يتضح من النتائج الإحصائية المدرجة في الجدول أعلاه أن قيم معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لأبعاد الدراسة ومتغيراتها قد تراوحت بين (0.744) و(0.842)، وهي قيم مرتفعة وممتازة إحصائياً؛ حيث تتجاوز جميعها وبوضوح الحد الأدنى المقبول في البحوث الإدارية والإنسانية والمحدد علمياً بـ (0.70).

وقد سجل البعد الثاني (تحليل وتقييم المخاطر) أعلى معامل ثبات فردي بلغ (0.842)، يليه البعد الثالث (الاستجابة للمخاطر) بمعامل قدره (0.807)، مما يعكس ترابطاً واتساقاً بنيوياً قوياً بين عبارات هذه المحاور. وعند قياس الثبات الكلي لأداة الدراسة (الاستبيان الإجمالي) المكون من (33) فقرة، حقق معامل ألفا كرونباخ قيمة متقدمة جداً بلغت (0.950)، وهي قيمة تعبر عن اتساق داخلي ممتاز، وتمنح الباحث طمأنينة علمية تامة وبأعلى درجات الموثوقية بأن الأداة الحالية تتميز بالاستقرار العالي، وصالحة تماماً للتطبيق الميداني والتحليل المتقدم واستخلاص النتائج والتعميم النسبي دون أي قلق من تحيز أو تشتت البيانات.

4.5 المبحث الرابع: اختبار الفرضيات الصفرية للدراسة

4.5.1 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الرئيسية الأولى في صيغتها الصفرية (العدمية) على أنه: "لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية بأبعادها مجتمعة ومنفردة (تحديد المخاطر، تحليل وتقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، والمراقبة والمراجعة) وبين كفاءة عمليات المشتريات والعقود بجامعة أم القرى". وللتحقق من صحة هذه الفرضية واختبار مدى قوتها واتجاهها، قام الباحث بتطبيق اختبار معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لحساب العلاقات الارتباطية البينية بين أبعاد المتغير المستقل (إدارة المخاطر التشغيلية) والمتغير التابع (كفاءة المشتريات والعقود)، وجاءت النتائج الإحصائية كما يوضحها الجدول التالي:

جدول ٩-٤: مصفوفة ارتباط بيرسون بين أبعاد إدارة المخاطر وكفاءة المشتريات ($N = 65$)

المتغيرات والأبعاد الإجرائية	تحديد المخاطر (X1)	تحليل المخاطر (X2)	الاستجابة (X3)	المراقبة (X4)	كفاءة المشتريات (Y)
تحديد المخاطر (X1)	1.000				
تحليل المخاطر (X2)	0.832	1.000			
الاستجابة للمخاطر (X3)	0.848	0.807	1.000		
المراقبة والمراجعة (X4)	0.819	0.814	0.808	1.000	
كفاءة المشتريات (Y)	0.806	0.834	0.756	0.807	1.000

التفسير: يتبين من القراءة الفاحصة لمصفوفة ارتباط بيرسون المدونة في الجدول أعلاه وجود علاقات ارتباطية طردية (إيجابية) وقوية جداً بين جميع أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية والمتغير التابع (كفاءة المشتريات والعقود)، حيث جاءت جميع المعاملات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) وتفصيلها كالتالي:

١. بعد تحليل وتقييم المخاطر وكفاءة المشتريات: سجل أعلى قيمة ارتباط بالمتغير التابع بلغت (0.834)، وهي علاقة طردية قوية جداً تشير إلى أنه كلما زادت جودة ومأسسة عمليات تقييم المخاطر وتحليل أثرها وتكرارها، انعكس ذلك بشكل مباشر وحاسم على رفع الكفاءة التشغيلية للمشتريات وتقليص زمن الدورة المستندية.

٢. بعد المراقبة والمراجعة وكفاءة المشتريات: جاء في المرتبة الثانية بارتباط وثيق وقوي بلغ (0.807)، مما يبرهن على أن تكثيف الرقابة الداخلية ورفع تقارير دورية للإدارة العليا يسهم بوضوح في حوكمة العمليات وحماية المال العام وتجنب الأخطاء الإجرائية.

٣. بعد تحديد المخاطر وكفاءة المشتريات: ارتبط بالمتغير التابع بمعامل قوي بلغ (0.806)، مما يؤكد أن البدء بحصر المخاطر التشريعية والتقنية بشكل استباقي يمهد الطريق لرفع كفاءة ومخرجات عقود التوريد بالجامعة.

٤. بعد الاستجابة للمخاطر وكفاءة المشتريات: سجل معامل ارتباط بلغ (0.756)، ورغم أنه الأقل نسبياً مقارنة بالأبعاد الأخرى، إلا أنه يظل ارتباطاً طردياً قوياً ودالاً إحصائياً، يوضح أن اتخاذ إجراءات تصحيحية عاجلة وتفعيل خطط الطوارئ يسهم بفاعلية في الحد من النزاعات القانونية والاعتراضات من قبل المتنافسين.

وتأسيساً على هذه المعاملات المتقدمة، يتضح مبدئياً وجود تناغم واتساق كبير في الأداء الإجرائي؛ حيث تسير أبعاد إدارة المخاطر الأربعة جنباً إلى جنب في التأثير الإيجابي المباشر على تحقيق أهداف كفاءة المشتريات والعقود بجامعة أم القرى، مما يعطي مؤشراً إحصائياً أولياً قوياً على قبول الفرضيات الرئيسة للدراسة قبل الانتقال لتحليل الانحدار.

4.5.2 اختبار الفرضية الرئيسة الثانية

تنص الفرضية الرئيسة الثانية في صيغتها الصفرية (العدمية) على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة المخاطر التشغيلية (كمتغير إجمالي) في كفاءة عمليات المشتريات والعقود بجامعة أم القرى".

ولتحليل حجم هذا الأثر والتحقق من مدى جودة ومعنوية النموذج الإحصائي المقترح، جرى تطبيق تحليل الانحدار الخطي البسيط؛ حيث يمثل المتغير المستقل الإجمالي ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية (X)، ويمثل المتغير التابع كفاءة عمليات المشتريات والعقود (Y). ويوضح الجدول رقم (10-4) نواتج هذا الاختبار الإحصائي:

جدول ١٠-٤: نواتج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إدارة المخاطر في كفاءة المشتريات

المتغير المستقل الإجمالي (X)	معامل الانحدار غير المعياري (B)	الخطأ المعياري (SE)	معامل الانحدار المعياري (β)	قيمة (t) المحسوبة	مستوى دلالة المعامل (Sig.)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة النموذج (Sig.)
الثابت (Constant)	1.960	0.157	-	12.516	0.000	0.741	180.07	0.000
إدارة المخاطر التشغيلية	0.578	0.043	0.861	13.419	0.000			

توضح النتائج الإحصائية المستخلصة من واقع الجدول رقم (4-10) ما يلي:

١. معنوية وصلاحية النموذج (F-test): تبين أن نموذج الانحدار الخطي البسيط المقترح صالح ومعنوي جداً من الناحية الإحصائية لتفسير العلاقة؛ حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (180.07)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، مما يثبت بوضوح منطقية وجودة الأثر بين المتغيرين.

٢. قوة التفسير الحجمي (R-square) بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.741$) وتُعزى هذه النتيجة المتقدمة إلى أن ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية كمتغير إجمالي تمتلك القدرة على تفسير ما نسبته (74.1%) من التغيرات والتباينات الحاصلة في مستوى كفاءة عمليات المشتريات والعقود بجامعة أم القرى، في حين تعود النسبة المتبقية الضئيلة (9.25%) إلى عوامل ومتغيرات عشوائية أخرى لم تتناولها الدراسة الحالية.

٣. معامل الأثر والمعنوية (t-test): أظهرت المعاملات الإحصائية وجود أثر طردي (إيجابي) دال إحصائياً للمتغير المستقل، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار غير المعياري ($B = 0.578$)، وبمعامل انحدار معياري متقدم بلغ ($\beta = 0.861$). ودُعمت هذه النتيجة بقيمة (t) المحسوبة البالغة (13.419) وهي دالة تماماً عند مستوى (0.000). وتفسير ذلك إجرائياً: أن زيادة الاهتمام بممارسات إدارة المخاطر التشغيلية بالجامعة بمقدار وحدة واحدة (درجة واحدة) يؤدي بالتبعية إلى تحسين ورفع كفاءة عمليات المشتريات والعقود بمقدار (0.578) من الدرجة.

بناءً على هذه المعطيات العلمية القاطعة: يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: 'يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة المخاطر التشغيلية في كفاءة عمليات المشتريات والعقود بجامعة أم القرى'.

4.6 مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة

تتكامل نتائج الدراسة الحالية بشكل رصين مع الأدبيات العالمية والمحلية التي جرى تأصيلها في الفصل الثاني :

١. تلقتي نواتج الأثر الإيجابي لتحديد المخاطر والمراقبة مع ما توصلت إليه دراسة (Nyamah et al., 2023) في أن حوكمة المخاطر وتفعيل الضوابط الوقائية يمثلان الممكن الأساسي للحد من الهدر وتسريع دورة المعاملات الكلية.

٢. يتوافق التركيز العالي للمشاركين على أهمية الرقابة والالتزام بتعاميم وزارة المالية عبر منصة اعتماد مع النتائج الحقيقية المبنية على البيانات الرسمية لدراسة (الشهري و يونس, ٢٠٢٦) التي أثبتت أن التمكين الرقمي الموحد والالتزام بمستويات الخدمة (SLA) يُمثل المرتكز الأساسي لسد الفجوات التنفيذية وإنجاح حوكمة المشتريات الحكومية تماشياً مع رؤية المملكة 2030.

٣. وتؤكد الفجوة المرصودة بالدراسة في مرحلة التخطيط المسبق للمنافسات (التي سببت انخفاضاً نسبياً في مؤشر عدم الحاجة لإعادة طرح العقود مجدداً) مع ما أصلت له دراسة (Tadelis, 2012) من أن نجاح وكفاءة المشتريات العامة مرتبطاً بتمتاً بحماية جودة المواصفات الفنية ودقة تقدير القيمة التقديرية قبل المباشرة بالإجراءات المستندية.

4.7 خلاصة الفصل

نجح هذا الفصل في تقديم قراءة إحصائية ملموسة للبيانات الميدانية لعينة الدراسة بجامعة أم القرى. كما أثبتت النتائج الاستدلالية أن حوكمة ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية (وبالأخص أبعاد التحديد والمراقبة الممنهجة) تؤثر طردياً وبشكل جوهري في تعزيز مستويات كفاءة الأداء الإجرائي والتنفيذي لعمليات المشتريات والعقود بالجامعة.

وبناءً على هذه المصغوفة المتكاملة من النواتج، ننتقل في الجزء الختامي للأطروحة لتقديم التوصيات العملية والمقترحات التنفيذية الموجهة مباشرة لصناع القرار والقيادات العليا بالجامعة لتطوير وحماية منظومة الإنفاق الحكومي وسلاسل التوريد الأكاديمية.

٥. الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

5.1 مقدمة

يُمثل هذا الفصل الركيزة الختامية والثمرة المنهجية للدراسة الحالية، حيث يتم فيه تحويل المؤشرات الرقمية والنواتج الإحصائية التي أسفر عنها الفصل الرابع إلى خلاصة معرفية، واستنتاجات وتوصيات عملية دقيقة قابلة للتطبيق في البيئة الجامعية السعودية.

تأسست البنية التحليلية لهذا الفصل على تفكيك نواتج المعالجة الاستدلالية لأثر أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية الأربعة (تحديد المخاطر، تحليل وتقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، المراقبة والمراجعة) في المتغير التابع المتمثل في (كفاءة عمليات المشتريات والعقود بجامعة أم القرى). وبناءً على ما أثبتته المعطيات الميدانية من وجود أثر سببي وارتباطي حتمي لبعض الأبعاد، ومحدودية أبعاد أخرى، يتم هنا صياغة حزمة من التوصيات الإدارية والتنفيذية الموجهة مباشرة إلى القيادات العليا بالجامعة وصناع القرار بقطاع الإنفاق وسلاسل التوريد الحكومية، متنوعة بالمقترحات البحثية المستقبلية لتوسيع آفاق المعرفة في هذا الحقل.

5.2 الاستنتاجات

بناءً على ما أسفرت عنه نتائج التحليل الإحصائي الاستدلالي واختبار الفرضيات الصفرية للدراسة (باستخدام معامل ارتباط بيرسون والانحدار الخطي البسيط)، تم التوصل إلى الاستنتاجات العلمية الجوهرية الآتية:

١. الأثر التفسيري الحاسم لمنظومة إدارة المخاطر:

أثبتت نتائج الانحدار الخطي البسيط وجود أثر طردي قوي جداً وذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المخاطر التشغيلية (كمتغير إجمالي) في كفاءة عمليات المشتريات والعقود بجامعة أم القرى؛ حيث يمتلك هذا النموذج القدرة على تفسير ما نسبته (74.1%) من التغيرات والتباينات الحاصلة في مستوى كفاءة المشتريات، وهي نسبة مرتفعة جداً تعكس الاعتماد الاعتمادي المتبادل بين حوكمة المخاطر وجودة المخرجات التعاقدية.

٢. الارتباط البيني الوثيق لجميع الأبعاد:

كشفت نتائج مصفوفة ارتباط بيرسون أن جميع أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية (تحديد، تحليل وتقييم، استجابة، مراقبة ومراجعة) ترتبط بعلاقات طردية قوية ودالة إحصائياً بالمتغير التابع، وجاء بُعد "تحليل وتقييم المخاطر" في الصدارة بأعلى معامل ارتباط بلغ (0.834)، يليه بُعد "المراقبة والمراجعة" بـ (0.807)، ثم بُعد "تحديد المخاطر" بـ (0.806)، مما يستنتج منه أن نجاح كفاءة المشتريات يتطلب تفعيلاً متوازناً لكافة هذه المراحل دون إغفال أي منها.

٣. طبيعة الأثر الإجرائي المباشر:

يوضح معامل الانحدار غير المعياري ($B=0.578$) أن العلاقة بين المتغيرين هي علاقة بناءة ومباشرة؛ حيث إن أي زيادة أو تطوير في ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية بالجامعة بمقدار وحدة واحدة (درجة واحدة) سيقود حتماً بالتبعية إلى تحسين ورفع كفاءة عمليات المشتريات والعقود بمقدار (0.578) من الدرجة، مما يبرهن على المردود التطبيقي الفوري للاستثمار في حوكمة المخاطر.

٤. أهمية الرقابة اللاحقة والامتثال للأنظمة الوطنية:

يعكس الارتباط القوي لبُعد "المراقبة والمراجعة" وعي الإدارة بضرورة إحكام الرقابة اللاحقة، ورفع التقارير المستمرة، والامتثال التام للأنظمة واللوائح الوطنية (وعلى رأسها نظام المنافسات والمشتريات الحكومية)، مما يمثل صمام الأمان لحماية المال العام وتقليص الثغرات الإجرائية.

٥. الانسجام والوعي التنظيمي المشترك:

أظهرت النتائج الإحصائية ثباتاً إجمالياً استثنائياً لأداة الدراسة (معامل ألفا كرونباخ = 0.950)، مما يستنتج منه وجود توافق ذهني ومعرفي رفيع المستوى وانسجام تام في الرؤية التنظيمية بين أفراد عينة الدراسة (منسوبي إدارة المشتريات والعقود بالجامعة) حول أهمية إدارة المخاطر ودورها في معالجة تحديات الدورة المستندية والتعاقدية.

5.3 التوصيات

في ضوء الاستنتاجات السابقة، يقدم الباحث مجموعة من التوصيات الإجرائية والعملية القابلة للتطبيق الفوري لتطوير بيئة العمل بجامعة أم القرى:

١. تأسيس إدارة المخاطر التشغيلية كمنظومة موحدة:

نظراً لأن إدارة المخاطر تفسر (74.1%) من كفاءة المشتريات، توصي الدراسة بضرورة إنشاء وحدة تنموية مستقلة أو لجنة دائمة لإدارة المخاطر تتبع إدارياً لإدارة المشتريات والعقود بالجامعة، وتكون مسؤولة عن الإشراف على تكامل الأبعاد الأربعة (التحديد، والتحليل، والاستجابة، والمراقبة).

٢. تطوير أدلة إجرائية ومصفوفات كمية لتقييم المخاطر:

تفعيل مصفوفة رقمية ديناميكية لتقييم المخاطر تركز بشكل مكثف على البُعد الأعلى ارتباطاً (تحليل وتقييم المخاطر)، بحيث يتم من خلالها تصنيف المخاطر المحتملة في الطروحات والتعاقدات كمياً ونوعياً (حرجة، متوسطة، منخفضة) ووضع سيناريوهات مسبقة للتعامل معها.

٣. أتمتة وحوكمة عمليات المراقبة والمراجعة اللاحقة:

توصي الدراسة بتفعيل آليات الرقابة الذاتية والتدقيق الدوري عبر منصات إلكترونية ترصد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لعمليات الشراء، للتأكد من سلامة الإجراءات النظامية وسرعة البت في الترسية، وبما يضمن الامتثال التام لللائحة التنفيذية لنظام المنافسات والمشتريات الحكومية.

٤. تعزيز مرونة الاستجابة الفورية وتقليص البيروقراطية:

منح لجان فحص العروض والترسية وفرق إدارة المشاريع بالجامعة صلاحيات معيارية مرنة ومنضبطة تتيح لهم اتخاذ تدابير تصحيحية سريعة وتفعيل خطط الطوارئ المعتمدة مسبقاً، وذلك للحد من تعثر المقاولين أو تأخر سلاسل الإمداد دون الوقوع في استهلاك زمني طويل.

٥. الاستثمار المستدام في الكوادر البشرية وبناء القدرات:

تصميم وتنفيذ برامج تدريبية تخصصية ومكثفة لمنسوبي المشتريات والعقود بالجامعة حول "إدارة المخاطر في سلاسل الإمداد والتعاقدات الحكومية"، وكيفية صياغة كراسات الشروط والمواصفات بطرق استباقية تحيد المخاطر الفنية والقانونية، بما يتوافق مع مستهدفات كفاءة الإنفاق ورؤية المملكة 2030.

5.4 المقترحات

- امتداداً لنتائج الدراسة الحالية، ولتوسيع الآفاق المعرفية والتطبيقية في مجالات إدارة المخاطر وكفاءة الإنفاق الحكومي بالقطاع التعليمي والأكاديمي، يقترح الباحث إجراء الدراسات المستقبلية الآتية:
- **المقترح الأول:** إجراء دراسة مقارنة حول أثر إدارة المخاطر التشغيلية على كفاءة المشتريات الحكومية بين الجامعات السعودية الحكومية والجامعات الأهلية في ظل مستهدفات رؤية المملكة 2030.
 - **المقترح الثاني:** أثر التحول الرقمي الكامل وأتمتة سلاسل التوريد عبر منصة (اعتماد) في الحد من المخاطر الإدارية والبشرية بقطاع العقود والمنافسات بالجهات الحكومية.
 - **المقترح الثالث:** نمذجة العلاقة بين إدارة مخاطر سلاسل التوريد المستدامة وكفاءة الإنفاق الرأسمالي في قطاع التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية.
 - **المقترح الرابع:** دراسة تقييمية لمدى فاعلية الأدلة الاسترشادية الصادرة عن وزارة المالية لإدارة المخاطر في تحسين السمعة المؤسسية للجامعات كبيئة جاذبة للمستثمرين والموردين المؤهلين.

٦. الملاحق

الاستبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أضع بين أيديكم هذه الاستبانة العلمية استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة المخاطر، والتي تهدف إلى قياس: أثر إدارة المخاطر التشغيلية على كفاءة عمليات المشتريات والعقود: دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى بمكة المكرمة - المملكة العربية السعودية.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية ممارسة في هذا المجال، يأمل الباحث منكم التكرم بالإجابة عن فقرات هذه الاستبانة بكل دقة وموضوعية بناءً على واقع التطبيق الفعلي بالجامعة. علماً بأن كافة البيانات والمعلومات المسترجعة ستُحاط بالسرية التامة والمطلقة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تعليمات الإجابة: يُرجى التكرم باختيار إجابة واحدة فقط لكل فقرة بوضع علامة (✓) في الخانة الممثلة لرأيكم.

أولاً: البيانات العامة

الإدارة / الجهة	☐ إدارة مشتريات ☐ الإدارة المالية ☐ إدارة المستودعات	☐ إدارة العقود ☐ إدارة الميزانية ☐ الجهة المستفيدة
المسمى الوظيفي	☐ قيادة إدارية (مدير عام / مدير إدارة / رئيس قسم) ☐ موظف تنفيذي / ممارس ☐ مستشار / أخصائي نظامي أو فني	
المؤهل العلمي	☐ دبلوم أو أقل ☐ ماجستير	☐ بكالوريوس ☐ دكتوراه
سنوات الخبرة	☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 11-15 سنوات	☐ من 5-10 سنوات ☐ أكثر من 15 سنوات
العمر	☐ أقل من 30 ☐ من 41-50	☐ من 31-40 ☐ أكثر من 50
الجنس	☐ ذكر	☐ أنثى

المحور الأول: تحديد المخاطر التشغيلية للمشتريات

م	العبارة	بشدة	أوافق	أوافق	محدد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
١	يتم تحديد المخاطر المحتملة في مرحلة التخطيط المسبق للمشتريات والمنافسات بالجامعة بشكل منظم.						
٢	تحرص الجامعة على حصر وتقييم المخاطر المرتبطة بتعثر الموردين أو المقاولين قبل توقيع العقود معهم.						
٣	توجد قنوات وأدوات واضحة لرصد الأخطاء البشرية والإجرائية أثناء إدخال المعاملات على منصة (اعتماد).						
٤	يتم حصر المخاطر التشريعية والنظامية الناتجة عن عدم استيعاب تعديلات نظام المنافسات والمشتريات الحكومية الجديد.						
٥	تسهم التقارير الدورية بالجامعة في رصد الثغرات والأعطال التقنية التي قد تؤثر في تدفق معاملات الشراء الإلكترونية.						
٦	يشارك الموظفون التنفيذيون في حصر ومناقشة عوائق ومخاطر بيئة العمل المادية والتنظيمية بقطاع المشتريات.						

المحور الثاني: تحليل وتقييم المخاطر التشغيلية

م	العبارة	بشدة	أوافق	أوافق	محدد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
٧	تقوم الإدارات المعنية بالجامعة بتقييم المخاطر التشغيلية بناءً على درجة تكرارها وحجم أثرها المالي والإداري.						
٨	يتم تصنيف مخاطر المشتريات (مثل تأخر الترسية أو النزاعات) إلى مستويات (عالية، متوسطة، منخفضة) بشكل دقيق.						
٩	تعتمد الجامعة على معايير واضحة لتقدير حجم الهدر المالي أو الزمني الناتج عن تعثر البنية التحتية لعقود التوريد.						
١٠	يتم تحديث سجلات ومصفوفات المخاطر الخاصة بالتعامل مع منصة اعتماد بانتظام لمواكبة التغيرات التقنية.						

م	العبارة	بشدة	أوافق	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
١١	تسهم الأدوات والأساليب المستخدمة بالجامعة في قياس احتمالية وقوع الأخطاء المهنية أثناء فحص العروض.						
١٢	تؤخذ نتائج تقييم وتحليل المخاطر السابقة بعين الاعتبار عند صياغة كراسات الشروط والمواصفات الفنية للمنافسات.						

المحور الثالث: الاستجابة للمخاطر التشغيلية

م	العبارة	بشدة	أوافق	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
١٣	تتوفر لدى الجامعة خطط طوارئ أو إجراءات بديلة معتمدة للتعامل الفوري مع مخاطر تعثر الموردين.						
١٤	يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية عاجلة عند رصد أي انحراف نظامي أو إجرائي في عقود المشتريات الحكومية بالجامعة.						
١٥	تحرص الجامعة على نقل أو تقاسم المخاطر مع المقاولين عبر تفعيل الضمانات البنكية والشروط الجزائية بدقة.						
١٦	تتوفر الصلاحيات والموارد اللازمة لمعالجة الأزمات والتعثرات التقنية المفاجئة في منصة اعتماد بسرعة كافية.						
١٧	يتم اختيار أسلوب الاستجابة للمخاطر (تخفيف، تجنب، نقل، قبول) بناءً على دراسة تكلفة المعالجة مقابل العائد الإداري.						
١٨	تسهم آليات الاستجابة الحالية في الحد من النزاعات والاعتراضات القانونية المقدمة من قبل المتنافسين بالجامعة.						

المحور الرابع: المراقبة والمراجعة للمخاطر التشغيلية

م	العبارة	بشدة	أوافق	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
١٩	تخضع عمليات المشتريات والعقود لرقابة ومراجعة دورية للتأكد من فاعلية الضوابط الوقائية الموضوعية.						

م	العبارة	بشدة	أوافق	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
٢٠	يتم رفع تقارير دورية للقيادات العليا بالجامعة توضح واقع المخاطر التشغيلية المرصودة ومستوى الاستجابة لها.						
٢١	توجد مراجعة مستمرة لمدى امتثال الإدارات والجهات المستفيدة بالتعليمات التشريعية لنظام المشتريات الجديد.						
٢٢	يتم تقييم ومراجعة أداء الموردين والمقاولين بانتظام أثناء فترة تنفيذ العقود لضبط أي انحراف في جودة المخرجات.						
٢٣	تحرص الجامعة على الاستفادة من الأخطاء الإجرائية السابقة لتحديث وتطوير أدلة الرقابة الداخلية للمشتريات.						
٢٤	تتابع إدارة الجامعة مدى التزام الوحدات المختلفة بالتعاميم والقرارات الصادرة عن وزارة المالية.						

المحور الخامس: مؤشرات الكفاءة التشغيلية للمشتريات والعقود

م	العبارة	بشدة	أوافق	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
٢٥	تسهم الإجراءات الحالية بالجامعة في تقليص زمن دورة معاملة الشراء (من الطلب وحتى الترسية الفعلية).						
٢٦	يتم إنجاز مراحل فحص العروض والترسية عبر منصة اعتماد دون تأخير زمني غير مبرر في الدورة المستندية.						
٢٧	تتسم مخرجات عقود التوريد والخدمات بالجامعة بالجودة العالية والمطابقة التامة للمواصفات الفنية المعتمدة.						
٢٨	تسهم آليات الفحص الفني والتدقيق بالجامعة في ضمان دقة التنفيذ من قبل المقاولين وتجنب رفض الاستلام.						
٢٩	تساعد الضوابط الرقابية الحالية في تفعيل حوكمة العمليات وحماية المال العام بالجامعة من أي هدر تشغيلي.						
٣٠	يُلاحظ انخفاض ملموس ومستمر في معدلات الأخطاء الإجرائية والمهنية أثناء إعداد وطرح المنافسات بالجامعة.						
٣١	تسهم آليات العمل الحالية بالجامعة في الحد من الحاجة لإعادة العمل أو إلغاء وطرح المنافسات مجدداً.						

م	العبارة	بشدة	وَأَفْق	وَأَفْق	مُحَاد	لَا أَفْق	لَا أَفْق
٣٢	توجد متابعة دقيقة وفعالة لضمان التزام الموردين بالجدول الزمنية المعتمدة لتنفيذ المشاريع بالجامعة.						
٣٣	ينعكس الانضباط الإجرائي في إدارة المشتريات إيجابياً على السمعة المؤسسية للجامعة كبيئة جاذبة للمستثمرين المؤهلين.						

شاكر لكم ومقدر حُسن تعاونكم ووقتكم الثمين،

٧. المراجع

- AlQubaisi, A. J., & Emran, N. A. (2021). The impact of risk management on procurement performance through SSC within (ADNOC) in UAE: A proposed framework. In *Journal of Positive School Psychology* (Vol. 2022, Number 3). <http://journalppw.com>
- COSO. (2017). *Enterprise Risk Management — Integrating with Strategy and Performance*.
- Harju, A., Schaëfer, K., Hallikas, J., & Kähkönen, A.-K. (2024). The role of risk management practices in IT service procurement: A case study from the financial services industry. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 30(2), 100899. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2024.100899>
- Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management* (5th ed.). Kogan Page Publishers.
- ISO. (2018). *ISO 31000:2018 Risk management — Guidelines*.
- Kapuścińska, K., & Matejun, M. (2014). Risk management in public sector organizations: A case study of a public university. *Scientific Papers of the Lodz University of Technology*, 129–143.
- Malik, M., Andargoli, A., Ali, I., & Chavez, R. (2024). A socio-cognitive theorisation of how data-driven digital transformation affects operational productivity? *International Journal of Production Economics*, 277, 109403. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2024.109403>
- Nyamah, E. Y., Feng, Y., Yeboah Nyamah, E., Opoku, R. K., & Ewusi, M. (2023). Procurement process risk and performance: empirical evidence from manufacturing firms. *Benchmarking: An International Journal*, 30(1), 75–101. <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2021-0306>
- OECD. (2016). *Preventing Corruption in Public Procurement*.
- Open Contracting Partnership. (2022). *A duration analysis of public procurement processes*.
- Patrucco, A. S., Luzzini, D., & Ronchi, S. (2016). Evaluating the Effectiveness of Public Procurement Performance Management Systems in Local Governments. *Local Government Studies*, 42(5), 739–761. <https://doi.org/10.1080/03003930.2016.1181059>
- Prier, E., & McCue, C. P. (2009). The implications of a muddled definition of public procurement. *Journal of Public Procurement*, 9(3/4), 326–370. <https://doi.org/10.1108/JOPP-09-03-04-2009-B002>
- Raymond, J. (2008). Benchmarking in public procurement. *Benchmarking: An International Journal*, 18(6), 782–793.
- Said, J., Alam, Md. M., & Johari, R. J. (2020). Assessment of risk management practices in the public sector of Malaysia. *International Journal of Business and Emerging Markets*, 12(4), 377. <https://doi.org/10.1504/IJBEM.2020.111737>
- Tadelis, S. (2012). Public procurement design: Lessons from the private sector. *International Journal of Industrial Organization*, 30(3), 297–302. <https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2012.02.002>

ثانياً: المراجع العربية

السياري، ندى خالد حمد. (2024). إدارة المخاطر في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية) *مجلة البحث العلمي في التربية*، ٢٥(1)، ٢٣٢-٢٦٢.

الشهري، أ. ع. إ.، ويونس، أ. أ. د. (2026). التحول الرقمي في إدارة التفاوض وحل النزاعات في عقود المشتريات الصحية الحكومية (دراسة مقارنة لتجربة وزارة الصحة السعودية قبل وبعد رؤية المملكة ٢٠٣٠) *المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي*، ٧(81)، ١٩٨-٢٢٧. <https://doi.org/10.52132/Ajrsp/v7.81.9>

الفقهاء، عصام نجيب. (2012). إدارة المخاطر في الجامعات العربية: دراسة حالة جامعة فيلادلفيا في الأردن *مجلة كلية التربية - جامعة بنها*، ٢٣(89)، ٢٩٢-٣٥٨.

القرني، ع. ف. ع. (2025). واقع تطبيق إدارة المخاطر بالمعاهد التعليمية السعودية في الخارج *مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية*، (103). <https://doi.org/10.36046/2162-000-022-013>

المدرع، سفر بن بخيت. (2019). تقويم إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية وفقاً لمعيار المنظمة الدولية للمعايير لإدارة الخطر: دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والأهلية *مجلة كلية التربية (جامعة أسيوط)*، ٥٢-١٠٣.

محمد، رضوان أحمد، وعبدالعليم، رضا عبدالصادق. (2025). أثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات العامة *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ٢٤٨-٢٧٥.

وزارة المالية. (2021). الدليل الاسترشادي لإدارة المخاطر: المبادئ الأساسية والممارسات التوجيهية.

وزارة المالية. (2024). نظام المنافسات والمشتريات الحكومية ولائحته التنفيذية.

Abstract

This study aimed to measure and examine the impact of operational risk management practices across their four dimensions (risk identification, risk analysis and evaluation, risk response, and monitoring and review) on the efficiency of procurement and contracting operations, applied to Um Al-Qura University in Makkah, Kingdom of Saudi Arabia. The study stems from an endeavor to diagnose the current reality of these practices and to determine the nature and magnitude of their procedural impact within the context of academic public expenditure. To achieve these objectives, the researcher adopted an inferential descriptive-analytical approach. A standardized questionnaire was developed as the primary instrument for field data collection, yielding a final set of 33 items statistically validated for construct validity and methodological reliability (with an overall instrument reliability coefficient of 0.658). The instrument was administered using a comprehensive census method targeting the entire study population of 78 executive and administrative leadership personnel directly involved in the procurement and contract lifecycle at the university. Data collection yielded 65 completed responses valid for statistical analysis, representing a high response rate of 83.33%. Advanced statistical analyses using the SPSS package revealed key findings, demonstrating a statistically significant positive effect of operational risk management on the efficiency of procurement and contract operations at a significance level of ($\alpha \leq 0.05$). Simple linear regression analysis demonstrated a high explanatory power of the model, accounting for 74.1% of the variance in procurement efficiency ($R^2 = 0.741, F = 180.07, p = 0.000$), with an unstandardized effect size of ($B = 0.578$). Furthermore, Pearson correlation analysis indicated strong positive relationships between all risk management dimensions and efficiency, led by the "risk analysis and evaluation" dimension ($r = 0.834$). The study concluded with a set of practical recommendations directed to university decision-makers, key among which are: establishing a dedicated risk management department via an independent organizational unit, deploying a dynamic digital matrix for ex-ante risk assessment prior to launching public tenders, automating ex-post monitoring and review procedures through the "Etimad" platform, and making sustainable investments in training procurement staff on preventive governance.

Keywords: Operational Risk Management, Procurement and Contracting Efficiency, Umm Al-Qura University, Etimad Platform, Financial Governance, Spending Efficiency, Saudi Vision 2030.

Mid Ocean University
College of Business Administration
Master's in risk management



**The Impact of Operational Risk Management on the Efficiency of Procurement and Contracting Operations:
An Applied Study on Umm Al-Qura University in Makkah, Kingdom of Saudi Arabia**

Prepared by
Abdulbadea B. Sait
Academic ID: 253001172

Supervised by
Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Dr. Fayez Jarad

Year
2026