

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ادارة الاعمال



أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية على نجاح التطوير التنظيمي "دراسة تطبيقية على وزارة الثقافة

إعداد الطالب/

عبدالعزیز رائد ابا الخیل

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة

تشهد المؤسسات الحكومية في العصر الحديث تحولات متسارعة، لم تعد مقصورة على التغيرات التقنية أو الاقتصادية فحسب، بل تشمل أبعادًا تنظيمية وثقافية عميقة تمس جوهر عمل المؤسسات العامة. وقد برزت الحاجة إلى إعادة تشكيل منظومة العمل الحكومي، ليس فقط بهدف رفع الكفاءة أو تحسين جودة الخدمات، بل بغرض تحقيق استدامة حقيقية في الأداء، والارتقاء بمستوى النضج الإداري بما يتماشى مع تطلعات المجتمعات الحديثة.

إن وزارة الثقافة في المملكة العربية السعودية، باعتبارها إحدى الركائز الحيوية في رؤية المملكة 2030، تشكل نموذجًا حيًا لمؤسسة تواجه هذا التحدي المركب بين **ضرورة التطوير التنظيمي المتواصل وبين التعامل مع بيئة محفوفة بالمخاطر المتنوعة**. فمع توسع أدوار الوزارة ومهامها، وتعاظم مسؤولياتها في الحفاظ على الهوية الوطنية، وتمكين الصناعات الثقافية، وتحفيز الإبداع، أصبح من الملح أن تُدار العمليات الداخلية والخارجية ضمن إطار متكامل يأخذ بعين الاعتبار إدارة المخاطر كعنصر استراتيجي لا غنى عنه.

لقد أصبحت بيئة العمل في القطاع الثقافي أكثر انفتاحًا على التحديات، سواء تلك المرتبطة بالعلاقات العامة، أو إدارة المحتوى، أو التعامل مع مكونات مجتمعية متعددة التوجهات. وعليه، فإن **التطوير المؤسسي لم يعد رفاهية إدارية بل تحول إلى مطلب بقاء**. ولكن، كيف يمكن ضمان نجاح هذا التطوير إذا لم يكن هناك إدراك استراتيجي للمخاطر المحيطة؟ بل كيف يمكن للتطوير أن يستمر دون أن يكون محميًا بمنظومة رشيدة لإدارة المخاطر؟

في هذا السياق، تبرز إشكالية البحث، حيث تواجه الكثير من المبادرات التطويرية في القطاع الحكومي عقبات غير متوقعة بسبب إغفال جانب المخاطر، أو لعدم وجود ربط فعلي بين خطط التطوير وتقدير المخاطر. فقد يبدأ مشروع تطويري بحماس تنظيمي وإداري عالٍ، لكنه سرعان ما يتعثر نتيجة مقاومة داخلية من الموظفين، أو ظهور تحديات تقنية، أو أخطاء في التوثيق والمعلومات، أو حتى بسبب أزمات سمعة قد لا تكون مرئية في البداية.

وعليه، فإن أهمية هذه الدراسة تنبع من محاولة سد هذه الفجوة المفاهيمية والمنهجية، من خلال تقديم تحليل معمق حول أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية – بمكوناتها المختلفة – على نجاح مشاريع وعمليات التطوير التنظيمي في وزارة الثقافة السعودية. وهو ما يتطلب الجمع بين المفهومين، لا بوصفهما محورين مستقلين، بل باعتبارهما متلازمين في الرؤية والتنفيذ والتقييم.

تتناول هذه الدراسة أربعة أبعاد رئيسية للمخاطر، تشمل:

- **مخاطر المعلومات والتوثيق** التي ترتبط بجودة وسلامة المعلومات المعتمدة في اتخاذ القرارات.
- **مخاطر السمعة المؤسسية**، وما تمثله من تأثير غير ملموس على الثقة العامة والشرعية المجتمعية.

- **المخاطر الثقافية والبنوية، المتعلقة بالهيكل الإداري ونمط القيادة والقيم الداخلية.**
- **مخاطر الموارد البشرية، التي تتجسد في نقص الكفاءات أو غياب التدريب أو عدم وضوح الأدوار.**

وفي المقابل، تمثل مؤشرات التطوير التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية هي:

1. **التخطيط الاستراتيجي، الذي يعبر عن القدرة على توجيه العمل المؤسسي نحو أهداف بعيدة المدى.**
2. **قدرة الموظفين على التكيف، وهي أحد المؤشرات الجوهرية لمرونة المؤسسات في مواجهة التغير.**
3. **فاعلية الأنظمة الداعمة، والتي تمثل البنية التحتية الإدارية القادرة على تفعيل الخطط وتحقيق الاستقرار.**

وعلى ضوء ما سبق، فإن هذه الدراسة تسعى إلى فهم العلاقة بين هذه المتغيرات، من خلال رصد دقيق لتصورات الموظفين في وزارة الثقافة، وتحليل ممارسات الإدارة فيها، وبناء نموذج علمي يوضح كيف يمكن لإدارة المخاطر أن تكون محفزاً للتطوير، وليس معرقلاً له.

وختاماً، فإن هذه الدراسة ليست محاولة لرصد الواقع فحسب، بل تمثل دعوة لإعادة تعريف العلاقة بين التحديث المؤسسي وإدارة المخاطر، ودعوة لتطوير منظومات أكثر تكاملاً واستجابة للتحديات المعاصرة.

مشكلة الدراسة:

تشهد المؤسسات الحكومية في العصر الحديث، وفي مقدمتها وزارة الثقافة السعودية، تحولات متسارعة وتحديات متشابكة نتيجة التغيرات التكنولوجية، والضغوط الاقتصادية، وتنامي التوقعات المجتمعية. وقد فرضت هذه التحديات واقعاً جديداً يتطلب من المؤسسات أن تكون أكثر استباقية في إدارة مخاطرها، وأكثر مرونة في استراتيجياتها، وأكثر دقة في توجيه عمليات التطوير التنظيمي.

ومع التوسع المستمر في أدوار وزارة الثقافة ضمن رؤية المملكة 2030، أصبح من الضروري مواءمة آليات الإدارة الحديثة، وخصوصاً إدارة المخاطر، مع متطلبات التطوير التنظيمي. إلا أن الواقع يكشف عن فجوة قائمة في كثير من المؤسسات الحكومية بين ما يُخطط له وما يُنفذ فعلياً، وهي فجوة غالباً ما تعود لأسباب تتعلق بسوء التقدير الاستراتيجي للمخاطر، أو تجاهلها، أو التعامل معها كردة فعل وليس كنهج مؤسسي دائم.

وتتمثل المشكلة الجوهرية في أن إدارات كثيرة لا تزال تتعامل مع المخاطر كمجموعة من التهديدات العارضة، بدلاً من اعتبارها عاملاً مركزياً في رسم المسار الاستراتيجي للتطوير. كما أن التطوير التنظيمي في ذاته قد يتحول إلى مصدر للمخاطر إذا لم يتم التعامل معه من خلال منظور شامل يأخذ بعين الاعتبار أبعاد الثقافة المؤسسية، والسمعة، والمعلومات، والموارد البشرية.

تشير بعض الممارسات إلى أن برامج التطوير داخل الوزارة قد تنطلق دون وجود تقييم متكامل لمخاطرها الاستراتيجية، مما يؤدي إلى تعثر التنفيذ، أو انخفاض الفعالية، أو مقاومة داخلية من الموظفين. هذه الإشكالات تكشف عن غياب منظومة موحدة تربط بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر، وتؤكد على الحاجة إلى إعادة تصميم العمليات الإدارية بطريقة تستوعب كلا البُعدين: التطوير والمخاطر، لا باعتبارهما مسارين متوازيين بل متداخلين.

كما يُلاحظ وجود تفاوت بين الإدارات في إدراك مفهوم المخاطر، وغياب ثقافة مؤسسية داعمة لفكرة «إدارة المخاطر كممارسة يومية». وهذا ما يجعل من الضروري التحقق من مدى تكامل أبعاد إدارة المخاطر – وخاصة: (مخاطر المعلومات والتوثيق، مخاطر السمعة، المخاطر الثقافية والبنوية، المخاطر المتعلقة بالموارد البشرية) – مع مؤشرات نجاح التطوير التنظيمي (مثل التخطيط المؤسسي، التكيف مع التغيير، كفاءة الأنظمة الإدارية).

ومن هذا المنطلق، تسعى الدراسة إلى معالجة الإشكالية المركزية الآتية:

ما هو أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية على نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الثقافة بالمملكة العربية السعودية؟

ومن هذه الإشكالية تنبثق مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تسعى الدراسة للإجابة عنها، مثل:

- ما مدى وضوح السياسات المرتبطة بإدارة المخاطر داخل الوزارة؟
- إلى أي درجة تُعد المخاطر جزءًا من التخطيط المؤسسي للتطوير؟
- كيف يتفاعل الموظفون مع المخاطر المرتبطة بعمليات التغيير والتحديث؟
- وهل هناك علاقة بين ضعف إدارة أحد أبعاد المخاطر وبين تعثر أو تأخر بعض مشاريع التطوير؟

تكمُن أهمية طرح هذه المشكلة في كونها تسلط الضوء على فجوة غير ظاهرة غالبًا في الأدبيات التقليدية للتطوير الإداري، وهي غياب الرؤية التكاملية بين "التحول المؤسسي" و"تحليل المخاطر" كأداة استراتيجية لا غنى عنها.

أهمية الدراسة:

● الأهمية العلمية :

تسعى هذه الدراسة إلى بناء قاعدة معرفية تدمج بين مفهومي إدارة المخاطر والتطوير التنظيمي في الإطار الحكومي، وهي بذلك تسهم في إثراء الأدبيات العلمية في مجال الإدارة العامة، وتحديدًا في سياق المؤسسات الثقافية. كما تقدم تحليلاً نوعياً لتجربة وزارة الثقافة التي لا تزال حديثة نسبياً في بنيتها التنظيمية، مما يمنح الدراسة طابع الأصالة والتجديد.

● الأهمية العملية:

:تقدم الدراسة رؤية شاملة يمكن الاستفادة منها في تصميم سياسات داخلية تدمج اعتبارات المخاطر في صلب الخطط التطويرية. وهي تفتح المجال أمام القيادات الإدارية في وزارة الثقافة لتبني أدوات تقييم فعالة، ومؤشرات أداء ترتبط بإدارة المخاطر، بما يُعزز المرونة المؤسسية ويزيد من موثوقية العمليات.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحليل مدى فاعلية ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في دعم جهود

التطوير التنظيمي، وذلك من خلال:

- تحديد أوجه التأثير المتبادل بين نظم المعلومات والتوثيق وبين جودة التطوير.
- دراسة انعكاسات السمعة المؤسسية على قدرة الوزارة على تنفيذ استراتيجياتها.
- استكشاف مدى مساهمة الثقافة التنظيمية والهياكل الإدارية في تسهيل أو إعاقة جهود التطوير.
- فحص طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وقدرة العاملين على التكيف مع التغيرات.

تساؤلات الدراسة

- ما مدى وجود سياسات واضحة لإدارة المعلومات والتوثيق في الوزارة؟
- كيف يمكن للوزارة أن تستثمر سمعتها المؤسسية في تحقيق أهدافها؟
- إلى أي مدى تؤثر القيم الثقافية السائدة في الوزارة على مرونة واستعداد العاملين للتطوير؟
- ما هي آليات التوظيف والتدريب والتحفيز التي تؤثر على قدرة الموارد البشرية في التكيف مع المخاطر؟

- هل هناك فرق في إدراك أهمية إدارة المخاطر بين المستويات الإدارية المختلفة

فروض الدراسة:

- الفرضية العامة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية بأبعادها الأربعة (المعلومات والتوثيق، السمعة، الثقافة والبنية، الموارد البشرية) وبين نجاح التطوير التنظيمي بأبعاده الثلاثة (التخطيط، التكيف، التطوير الممنهج) في وزارة الثقافة.

- الفرضيات الفرعية:
- الفرضية الفرعية الاولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين مستوى تنظيم المعلومات والتوثيق وفعالية التطوير.
- الفرضية الفرعية الثانية : هناك علاقة إيجابية بين جودة إدارة السمعة وبين تنفيذ الاستراتيجيات التطويرية.
- الفرضية الفرعية الثالثة : تؤثر الثقافة المؤسسية والهيكل الإدارية في مرونة عمليات التغيير والتطوير.
- الفرضية الفرعية الرابعة : تؤدي فعالية إدارة الموارد البشرية إلى رفع قدرة العاملين على الاستجابة للمستجدات التنظيمية.

نموذج الدراسة

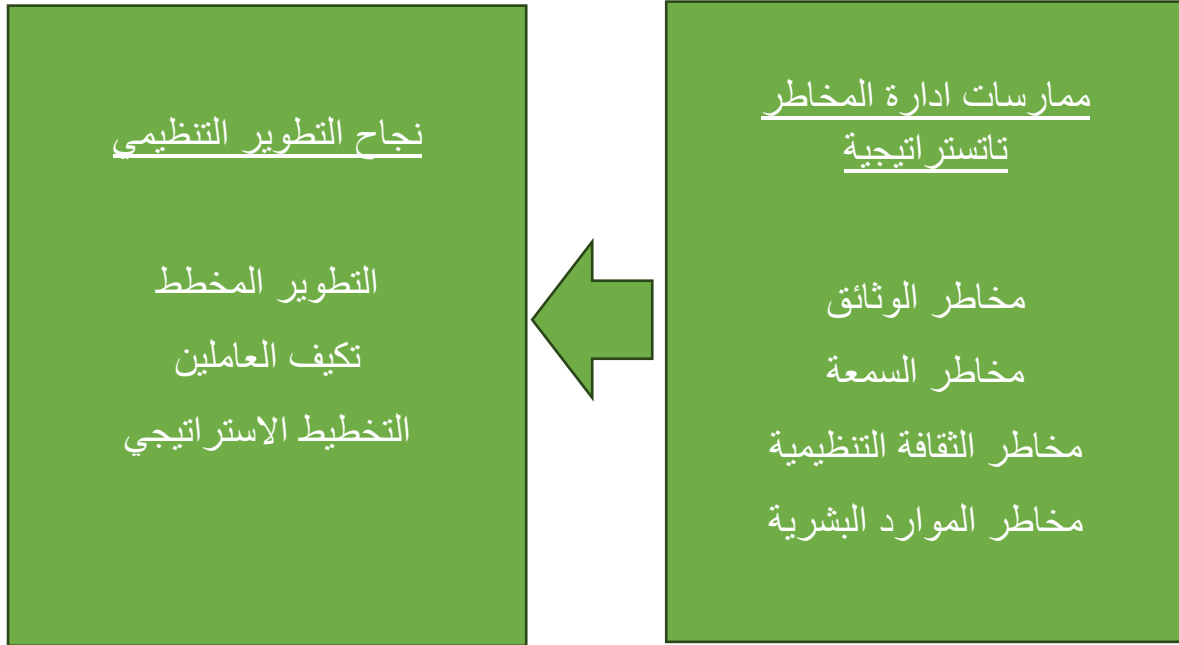
المتغيرات المستقلة:

- مخاطر المعلومات والتوثيق
- مخاطر السمعة المؤسسية
- المخاطر الثقافية والبنوية
- مخاطر الموارد البشرية

المتغيرات التابعة:

- التطوير المخطط والمؤسسي

- قدرة الموظفين على التكيف
- التخطيط الاستراتيجي للتنمية



الدراسات السابقة:

تُعد الدراسات السابقة من الركائز الأساسية التي يعتمد عليها البحث العلمي في بناء تصوره المنهجي وتحليله الميداني، إذ تساهم في تشكيل الخلفية العلمية للباحث، وتساعد في التعرف على المفاهيم ذات الصلة، والمداخل النظرية المناسبة، والأساليب المنهجية المستخدمة في بحوث سابقة. وفي سياق هذه الدراسة، التي تبحث في أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية على نجاح التطوير التنظيمي، تم الاطلاع على مجموعة واسعة من الدراسات العربية والأجنبية، والتي تم تصنيفها بحسب الموضوعات الرئيسية التالية: (إدارة المخاطر، التطوير التنظيمي، العلاقة بين الموارد البشرية والتغيير المؤسسي، السمعة التنظيمية، الثقافة التنظيمية).

أولاً: دراسات تناولت إدارة المخاطر في المؤسسات الحكومية

- دراسة الحربي: (2018) هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر دمج إدارة المخاطر في الخطط الاستراتيجية في عدد من الوزارات الحكومية السعودية، باستخدام المنهج الكمي الوصفي. وقد توصلت إلى أن الجهات التي تتعامل مع المخاطر باعتبارها جزءاً من استراتيجيتها تحقق درجات أعلى من الجاهزية والاستجابة، خصوصاً في ظروف الطوارئ والتغيرات السياسية.

- دراسة الشريف وآخرون: (2017) تناولت الدراسة تطبيق مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية ERM في بيئة التعليم العالي السعودي، وخلصت إلى أن غياب الحوكمة والوضوح في خطوط السلطة يمثل عائقاً رئيسياً في فعالية ممارسات إدارة المخاطر.
- دراسة عالمية أعدها: Deloitte (2020) شملت أكثر من 400 مؤسسة حكومية وخاصة من دول مختلفة، وركزت على آليات ربط المخاطر بالقرارات الاستراتيجية. أشارت الدراسة إلى أن دمج إدارة المخاطر في منظومة الأداء المؤسسي أدى إلى تحسين الاستجابة بنسبة 35%، وزيادة قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ضمن بيئات غير مستقرة.

ثانياً: دراسات تناولت العلاقة بين السمعة المؤسسية والتغيير

- دراسة الزهراني: (2019) من الدراسات المهمة التي تناولت السمعة كمتغير وسيط في نجاح التغيير التنظيمي. طبقت الدراسة على إحدى الجامعات السعودية، وأكدت أن السمعة التنظيمية تمثل مورداً غير ملموس لكنه فعال في كسب ثقة الموظفين والشركاء والمجتمع، مما يزيد من فرص نجاح المبادرات التحولية.
- دراسة: Hunt & Neal (2021) ركزت على العلاقة بين السمعة المؤسسية والمخاطر التنظيمية في القطاع غير الربحي. وخلصت إلى أن المؤسسات ذات السمعة العالية تميل إلى التفاعل المبكر مع إشارات المخاطر، وتسجل استجابات أقل تقلباً عند حدوث الأزمات.

ثالثاً: دراسات حول الثقافة التنظيمية والتطوير المؤسسي

- دراسة الجهني: (2020) بحثت في العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية ونجاح خطط التطوير الإداري. بيّنت الدراسة أن الثقافة المرنة والمنفتحة على التغيير تسهم بشكل مباشر في تبني الموظفين للمبادرات التطويرية.
- دراسة: Cameron & Quinn (2015) طورت هذه الدراسة نموذجاً لتصنيف الثقافات التنظيمية (Clan, Adhocracy, Market, Hierarchy) ودرست مدى ارتباط كل نمط باستجابة المؤسسة للتطوير التنظيمي. وأظهرت النتائج أن ثقافة الفريق (Clan) وثقافة الابتكار (Adhocracy) كانتا الأكثر ارتباطاً بنجاح التحول المؤسسي.

رابعاً: دراسات تناولت رأس المال البشري في مواجهة المخاطر

- دراسة كاظم وعلي: (2021) أجريت على قطاع الصحة في العراق، وركزت على مدى قدرة الموارد البشرية على التكيف خلال الأزمات الصحية مثل جائحة كورونا. أكدت النتائج أن الاستثمار في تدريب العاملين ودعمهم نفسياً يعزز من مرونة المؤسسة واستقرارها.
- دراسة: Payne & Morgan (2022) تناولت دور البيانات والتحليل الذكي في دعم القوى البشرية لاتخاذ قرارات فعالة في ظل بيئة مليئة بالمخاطر. وشددت على أهمية بناء مهارات تحليل المخاطر لدى جميع العاملين وليس فقط لدى فرق القيادة.

خامساً: دراسات ركزت على العلاقة بين إدارة المخاطر والتطوير التنظيمي

- دراسة: Al-Shammari (2020) هدفت إلى بناء نموذج تكاملي يربط بين إدارة المخاطر والاستراتيجية المؤسسية والتطوير التنظيمي في قطاع البلديات. أشارت إلى أن

المؤسسات التي تعتمد إطارًا موحدًا لتحديد وتقييم المخاطر تحقق نتائج إيجابية في مشاريع إعادة الهيكلة.

- دراسة: (2017) COSO طورت لجنة رعاية منظمات المحاسبة نموذجًا متكاملًا لإدارة المخاطر، وربطته بأداء المؤسسة العام. وأظهرت الوثيقة أن وجود حوكمة فعالة تعزز من قيمة المؤسسة في السوق وتقلل من كلفة الإخفاقات الإدارية.
- سادسًا: دراسات حديثة متقدمة في التكامل بين المخاطر والثقافة التنظيمية
- دراسة: (2023) Al-Faraj & Smith استعرضت الدراسة العلاقة بين نضج الثقافة المؤسسية وفعالية إدارة المخاطر في مؤسسات القطاع العام في الخليج العربي. أظهرت النتائج أن وجود ثقافة قائمة على الشفافية والمساءلة يعزز من قدرة المنظمة على اكتشاف المخاطر مبكرًا والتعامل معها باستباقية.
- دراسة: (2022) Ishikawa & Yamamoto تناولت الدراسة تأثير العوامل الثقافية على كيفية فهم وتطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر في وزارات التعليم في اليابان وكوريا الجنوبية. وخلصت إلى أن الإدارات ذات التوجهات الجماعية والتشاركية كانت أكثر فاعلية في إدماج تقييم المخاطر في عملياتها اليومية.
- دراسة: (2021) Global Risk Institute دراسة دولية قارنت بين 30 دولة في مدى تكامل إدارة المخاطر مع الثقافة التنظيمية للقطاع الحكومي. وخلصت إلى أن الجهات التي تمتلك سياسات واضحة لغرس ثقافة مخاطر بين الموظفين تحقق مستوى أعلى من النضج المؤسسي والتكيف مع التغيير.
- دراسة: (2022) Hassan & Al-Khalifa تحليل مقارن بين وزارات في دول مجلس التعاون الخليجي حول فعالية أنظمة إدارة المخاطر وتفاعل الموظفين معها. أكدت النتائج أن إشراك الموظف في تقييم المخاطر يعزز من قدرته على التكيف ويقلل من مقاومة التغيير.
- دراسة: (2023) Bertram et al. أجريت على مؤسسات حكومية أوروبية لدراسة العلاقة بين الحوكمة وإدارة المخاطر الثقافية والتنظيمية. وخلصت إلى أن الجهات التي تتبنى أنظمة حوكمة تشاركية تكون أكثر قدرة على ربط الثقافة المؤسسية بمبادئ إدارة المخاطر.
- دراسة الوزارة الهولندية للشؤون الإدارية: (2020) عرضت تجربة شاملة لدمج إدارة المخاطر في تقييم أداء الموظفين والخطط التشغيلية. وأشارت إلى أن الربط المباشر بين الأداء الفردي ومؤشرات المخاطر عزز من مسؤولية الأفراد في ضبط المخاطر المؤسسية.
- دراسة: (2021) Hernandez & Cruz دراسة نوعية تناولت كيف يفهم الموظفون مصطلح "المخاطر الاستراتيجية" في المؤسسات الحكومية في أمريكا اللاتينية. وخلصت إلى أن الوضوح في المصطلحات والتدريب المنتظم يزيد من الانضباط التنظيمي ويحسن تقبل مبادرات التطوير.
- تُعد الدراسات السابقة من الركائز الأساسية التي يعتمد عليها البحث العلمي في بناء تصوره المنهجي وتحليله الميداني، إذ تسهم في تشكيل الخلفية العلمية للباحث، وتساعد في التعرف على المفاهيم ذات الصلة، والمداخل النظرية المناسبة، والأساليب المنهجية

المستخدمة في بحوث سابقة. وفي سياق هذه الدراسة، التي تبحث في أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية على نجاح التطوير التنظيمي، تم الاطلاع على مجموعة واسعة من الدراسات العربية والأجنبية، والتي تم تصنيفها بحسب الموضوعات الرئيسية التالية: (إدارة المخاطر، التطوير التنظيمي، العلاقة بين الموارد البشرية والتغيير المؤسسي، السمعة التنظيمية، الثقافة التنظيمية).

بمراجعة الدراسات السابقة يتبين ما يلي:

- معظم الدراسات ركزت على أبعاد جزئية: كإدارة المخاطر فقط، أو التطوير فقط، أو جانب واحد من الثقافة أو السمعة.
- قلة الدراسات التي دمجت بين أبعاد متعددة للمخاطر وبين مؤشرات شاملة للتطوير التنظيمي.
- اختلاف السياقات المؤسسية بين الدراسات (جامعات، قطاع صحي، شركات خاصة) مما يجعل المقارنة المباشرة محدودة.
- توصي معظم الدراسات بدمج مفاهيم إدارة المخاطر ضمن هيكل المؤسسة وتدريب الموظفين على التعامل معها بوصفها ثقافة لا إجراء.

تسعى هذه الدراسة إلى تجاوز النمط المجزأ السائد في الدراسات السابقة، من خلال تقديم إطار متكامل يربط بين أربعة أبعاد للمخاطر (المعلومات، السمعة، الثقافة، الموارد البشرية) وثلاثة أبعاد للتطوير (التخطيط، التكيف، الأنظمة) ضمن وزارة الثقافة كنموذج تطبيقي في بيئة حكومية متجددة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

- تركز هذه الدراسة على مجموعة من الأطر النظرية التي تُشكّل الأساس الفلسفي والمنهجي لفهم العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية ونجاح التطوير التنظيمي في المؤسسات الحكومية، وتحديدًا في وزارة الثقافة. وتستند هذه المنطلقات إلى نظريات إدارية وتنظيمية معاصرة ساهمت في تفسير سلوك المنظمات في مواجهة المخاطر والتغيير المؤسسي. وفيما يلي عرض تفصيلي لأبرز هذه المنطلقات:

- أولاً: نظرية النظم (Systems Theory)

تُعد نظرية النظم من أبرز النظريات التي تفسّر سلوك المنظمات باعتبارها "أنظمة مفتوحة" تتفاعل باستمرار مع بيئتها الداخلية والخارجية. تفترض هذه النظرية أن كل منظمة تتكون من مجموعة

مترابطة من الأجزاء أو الوحدات (الموارد البشرية، الهيكل الإداري، العمليات، الثقافة التنظيمية...) التي تعمل بتناغم لتحقيق الأهداف العامة.

وتُبرز هذه النظرية أهمية التغذية الراجعة، والمرونة التنظيمية، والقدرة على التكيف كعوامل حاسمة في بقاء النظام واستمراره. لذلك فإن دمج إدارة المخاطر داخل الهيكل الإداري يُنظر إليه ضمن هذه النظرية كوسيلة لضبط التوازن بين النظام وبيئته المتغيرة.

- ثانيًا: نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory)

تُركز هذه النظرية على أن العنصر البشري هو المحور الأساسي لأي عملية تطوير تنظيمي، حيث يُعد المورد البشري مصدرًا للابتكار، والنمو، والتحول المؤسسي. وبناءً على ذلك، فإن فاعلية إدارة المخاطر تتطلب وجود قوى عاملة مؤهلة ومدرّبة قادرة على استيعاب المتغيرات والتفاعل معها بمرونة.

وبالتالي، فإن هذه النظرية تدعم فرضية الدراسة القائلة بأن إدارة الموارد البشرية تمثل بعدًا جوهريًا في تحقيق التطوير التنظيمي، ليس فقط من خلال الكفاءات، بل من خلال الثقافة السائدة، والتحفيز، والاستعداد للتغيير.

- ثالثًا: نظرية إدارة المخاطر المؤسسية (Enterprise Risk Management – ERM Theory)

ظهرت هذه النظرية كاستجابة للحاجة إلى إطار متكامل يمكن من خلاله معالجة كافة أنواع المخاطر التي قد تواجه المؤسسة، سواء كانت مالية، تشغيلية، استراتيجية، أو بشرية. وتفترض النظرية أن للمؤسسة القدرة على التنبؤ بالمخاطر والتحكم فيها إذا ما تم تضمينها في التخطيط طويل الأمد، وربطها مباشرة بالأهداف الاستراتيجية.

وتُعد هذه النظرية مرجعية مهمة للدراسة الحالية، حيث تشجع على دمج إدارة المخاطر في جميع مستويات المؤسسة، وتطبيق نظم الحوكمة التي تضمن استمرارية الأداء وتقليل الانحرافات.

- رابعًا: نموذج إدارة التغيير التنظيمي (Organizational Change Models)

رغم أنه ليس نظرية قائمة بذاتها، إلا أن الأدبيات الإدارية المتعلقة بالتغيير التنظيمي (مثل نموذج "كوتنر" للتغيير Kotter's 8 Steps – تُبرز أن أي تحول مؤسسي لا بد أن يمر بمراحل تشمل: الاستعداد، التمكين، التنفيذ، والتثبيت. وتشير هذه النماذج إلى أن تجاهل المخاطر المصاحبة للتغيير يؤدي إلى فشل المبادرات التحولية، مما يدعم فكرة أن إدارة المخاطر لا بد أن تكون جزءًا أصيلًا من استراتيجية التطوير.

خلاصة

إن الجمع بين هذه الأطر النظرية يوفر أساساً تحليلياً متيناً لفهم متغيرات الدراسة، كما يُمكن من تفسير كيف ولماذا تؤثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية على عناصر النجاح المؤسسي في بيئة عمل حكومية معاصرة، مثل وزارة الثقافة.

المنهجية وطرق البحث:

تقوم هذه الدراسة على منهجية علمية دقيقة تجمع بين الأسلوب الكمي والتحليل النوعي، بما يعكس تعقيد الموضوع وتشابك أبعاده، ويدعم من مصداقية النتائج وواقعيتها. ونظراً لطبيعة موضوع الدراسة، والذي يتناول العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية ونجاح التطوير التنظيمي في وزارة الثقافة، فقد تم اختيار **المنهج الوصفي التحليلي** كأساس إجرائي للدراسة، مع الاستفادة من عناصر من المنهج الاستطلاعي والمنهج المقارن لتعزيز النظرة التكاملية.

أولاً: المنهج المتبع

يعتمد المنهج الوصفي التحليلي على دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع، ووصفها وصفاً دقيقاً من خلال جمع البيانات والمعلومات، ثم تحليلها إحصائياً واستنتاج العلاقات بين متغيراتها. وقد تم اختياره لما يتمتع به من مرونة في معالجة الظواهر الإدارية، خصوصاً في البيئات المعقدة مثل المنظمات الحكومية.

ومن خلال هذا المنهج، تم توصيف ممارسات إدارة المخاطر في وزارة الثقافة وتحليل أبعادها المتعددة (معلومات وتوثيق، سمعة، ثقافة وبنية، موارد بشرية)، وربطها بمؤشرات نجاح التطوير التنظيمي (تخطيط، تكيف، كفاءة تشغيلية).

ثانياً: المجتمع والعينة

تكوّن **مجتمع الدراسة** من جميع موظفي وزارة الثقافة في المملكة العربية السعودية بمختلف إداراتهم ومستوياتهم الإدارية، بما يشمل العاملين في الإدارات الاستراتيجية، التخطيط، الموارد البشرية، العلاقات العامة، التطوير المؤسسي، والرقابة الداخلية.

اعتمدت الدراسة على **عينة طبقية عشوائية** ممثلة من هذا المجتمع، بلغ حجمها **175 مفردة**، وقد تم توزيعها بحسب طبيعة الإدارات وعدد الموظفين في كل منها، مع مراعاة التنوع في الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والموقع الوظيفي.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

- **الاستبانة** - تم تصميم استبانة موجهة بعناية تضمنت 3 محاور رئيسية: البيانات الديموغرافية، ممارسات إدارة المخاطر، مؤشرات التطوير التنظيمي. وتمت مراجعتها من قبل خبراء للتحقق من صدقها الظاهري والمضموني.

- المقابلات شبه المنظمة: تم إجراء مقابلات مع 10 مسؤولين في الإدارات العليا والوسطى بوزارة الثقافة لفهم السياق المؤسسي والعمليات المعتمدة في إدارة المخاطر.
- تحليل الوثائق والتقارير الرسمية: شملت مراجعة خطط الوزارة الاستراتيجية، تقارير الأداء، سياسات إدارة المخاطر والتطوير، مما أتاح فهم الخلفية الإدارية والثقافية للبيئة المستهدفة.

رابعاً: أساليب التحليل الإحصائي

استُخدم برنامج **SPSS** لإجراء تحليل البيانات الكمية، وتم الاعتماد على الأدوات التالية:

- التحليل الوصفي: لحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية.
- معامل الارتباط بيرسون: لقياس العلاقة بين أبعاد المخاطر ومؤشرات التطوير.
- تحليل الانحدار المتعدد: لتحديد التأثير النسبي لكل متغير مستقل.
- تحليل التباين: **ANOVA** لاختبار الفروق في الإدراك بناءً على الخصائص الديموغرافية.
- اختبار الثبات: **(Cronbach's Alpha)** لضمان موثوقية فقرات الاستبانة.

خامساً: الإجراءات الميدانية

- التحضير والتجريب: تم اختبار الاستبانة على عينة تجريبية من 20 موظفًا للتأكد من وضوح الأسئلة.
- التوزيع وجمع البيانات: تم إرسال الاستبانات إلكترونياً وورقياً بعد التنسيق مع إدارات الوزارة.
- تحديد مدة الدراسة: امتدت الفترة الميدانية لجمع البيانات بين يناير ومارس 2025.

سادساً: مبررات اختيار المنهجية

- شمولية الأسلوب الوصفي التحليلي بما يتيح للباحث فهم الظاهرة بشكل متكامل.
- إمكانية القياس الكمي للعلاقات، وهو أمر ضروري للتوصل إلى نتائج موضوعية وقابلة للتعميم.
- الدمج بين الاستبانة والمقابلة يُضفي بعداً نوعياً على الدراسة، مما يعزز من عمق التحليل.

سابعاً: أخلاقيات البحث

تم الالتزام بكافة الضوابط الأخلاقية من خلال:

- الحصول على موافقة الجهات المعنية بالوزارة.
- ضمان سرية المشاركين وعدم الكشف عن هوياتهم.
- استخدام البيانات لأغراض البحث فقط وعدم إعادة استخدامها خارج إطار الدراسة.

وبهذا، فإن المنهجية المعتمدة تمنح هذه الدراسة توازناً علمياً بين الدقة الإحصائية وعمق الفهم الإداري، بما يسهم في تقديم نتائج موثوقة يمكن الاستفادة منها على الصعيدين النظري والتطبيقي.

أدوات الدراسة :

تُعد أدوات الدراسة من العناصر الجوهرية التي تحدد جودة النتائج البحثية، إذ أن دقة الأداة وملاءمتها لموضوع البحث تعزز من موثوقية النتائج ودرجة تمثيلها للواقع. ونظرًا للطبيعة المركبة للدراسة الحالية، والتي تجمع بين أبعاد كمية ونوعية، فقد تم اعتماد حزمة أدوات متنوعة تشمل الاستبانة، المقابلة شبه المنظمة، وتحليل الوثائق الرسمية، إضافة إلى اعتماد أدوات تحليل إحصائي متقدمة.

أولاً: الاستبانة

تمثل الاستبانة الأداة الرئيسة لجمع البيانات الكمية في هذه الدراسة. وقد تم تصميمها بعناية استنادًا إلى الأدبيات النظرية، والدراسات السابقة ذات الصلة، ومراعاة خصوصية البيئة الإدارية لوزارة الثقافة.

مكونات الاستبانة:

1. **البيانات العامة والديموغرافية:** تضمنت أسئلة تتعلق بالجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية، والإدارة التي يعمل بها المشارك. وقد استخدمت لتحليل الفروق الإحصائية بين الفئات المختلفة.

2. **محور ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية:** تم قياسه من خلال أربعة أبعاد رئيسية:

- مخاطر المعلومات والتوثيق
- مخاطر السمعة المؤسسية
- المخاطر الثقافية والبنوية
- مخاطر الموارد البشرية

3. **محور التطوير التنظيمي:** وقيس مدى النجاح المحقق في:

- التخطيط المؤسسي للتطوير
- قدرة الموظفين على التكيف مع التغيير
- كفاءة الأنظمة والعمليات الداعمة للتطوير

تم تصميم كل فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي (1 = لا أوافق بشدة، 5 = أوافق بشدة)، وذلك لتسهيل عمليات التحليل الإحصائي، وتحديد توجهات العينة بدقة.

إجراءات التحقق من الصدق والثبات:

• **الصدق الظاهري والمضموني:** تم عرض الاستبانة على لجنة من ثلاثة خبراء في الإدارة العامة والإحصاء والموارد البشرية لمراجعة الصياغة والملاءمة العلمية.

• **الثبات الإحصائي: (Cronbach's Alpha)** بلغ معامل الثبات الإجمالي للمحاور (0.89)، وهو ما يدل على اتساق داخلي مرتفع.

ثانياً: المقابلات شبه المنظمة

تم إجراء مقابلات مع **10 مسؤولين إداريين** من مختلف الإدارات داخل وزارة الثقافة (التخطيط، الموارد البشرية، الشؤون الثقافية، الدعم المؤسسي). تم إعداد دليل مقابلة نصف مهيكل يتضمن أسئلة مفتوحة حول:

- كيفية تعامل الإدارات مع المخاطر المؤسسية.
 - طبيعة التكامل بين التخطيط والتقييم.
 - العوائق الثقافية أو البنيوية التي تؤثر على جهود التطوير.
- وقد ساهمت هذه المقابلات في إضاءة السياق المؤسسي، وتفسير بعض النتائج الإحصائية لاحقاً.

ثالثاً: تحليل الوثائق والسجلات الرسمية

- تم تحليل عدد من الوثائق والتقارير الداخلية الصادرة عن الوزارة، مثل:
 - خطة الوزارة الاستراتيجية (2021-2025)
 - دليل إدارة المخاطر الصادر عن إدارة الرقابة
 - تقرير الأداء السنوي لعام 2023
 - سياسات تطوير الموارد البشرية
- وقد تم التعامل مع هذه الوثائق كمصدر نوعي مكمل للبيانات الكمية، حيث وفرت صورة عامة عن النهج المتبع في الوزارة، ومدى وجود إطار مؤسسي حقيقي لإدارة المخاطر.

رابعاً: أدوات التحليل الإحصائي

أستخدم برنامج **SPSS** لتحليل البيانات التي تم جمعها من الاستبانة، وتم اعتماد مجموعة أدوات تحليل متقدمة شملت:

- **التحليل الوصفي**: لفهم التوجهات العامة للعينة وتحليل الفروق في المتوسطات.
- **معاملات الارتباط: (Pearson)** لفحص العلاقة بين المتغيرات.
- **تحليل الانحدار البسيط والمتعدد**: لتحديد التأثير النسبي لكل بعد من أبعاد المخاطر على مؤشرات التطوير.
- **تحليل التباين الأحادي: (One-Way ANOVA)** لاختبار دلالة الفروق بناءً على خصائص ديموغرافية محددة.
- **اختبارات الاستقلالية والملاءمة (Chi-square)** في بعض المقارنات النوعية.

خامساً: ضمان الجودة والمنهجية

- تم تجريب الاستبانة ميدانياً على عينة اختبارية ($n=20$) قبل التوزيع النهائي.
- تم بناء قاعدة بيانات إلكترونية موثوقة لتجميع الردود وتصفية القيم الشاذة.

• تم تحليل البيانات بطريقة تراكمية لفحص ثبات الأنماط والاستجابات.

وبذلك، فإن أدوات الدراسة في هذا البحث صُممت وفق منهجية متكاملة، تجمع بين الصرامة الكمية والعمق النوعي، مما يرفع من مستوى الوثوق بنتائج الدراسة، ويجعل منها مرجعاً قابلاً للتطبيق والتطوير في مؤسسات حكومية مماثلة.

حدود الدراسة :

تمثل حدود الدراسة الإطار الذي تُبنى فيه فرضيات البحث وتُفسر ضمنه نتائجها. ويُعد تحديد هذه الحدود بدقة أحد أركان البحث العلمي الرصين، إذ يُسهم في إحكام تركيز الباحث، وضبط نطاق الدراسة، ويمنع التعميم غير المبرر، كما يمنح القارئ والممارسين القدرة على تقييم مدى قابلية تطبيق النتائج على سياقات أخرى. وفي ضوء ذلك، تم تحديد حدود هذه الدراسة في ستة أبعاد أساسية : المكانية، الزمانية، البشرية، الموضوعية، الأدوات، والسياق التنظيمي، وقد تم توسيع كل منها لإبراز ما تتطوي عليه من تأثيرات مباشرة وغير مباشرة على البحث.

أولاً: الحدود المكانية

تركز الدراسة على وزارة الثقافة في المملكة العربية السعودية، وهي إحدى الجهات الحكومية التي تشهد نشاطاً متزايداً وتوسعاً نوعياً في دورها ضمن خطط التحول الوطني. وتمثل الوزارة بيئة مثالية لدراسة العلاقة بين إدارة المخاطر والتطوير التنظيمي، بالنظر إلى حساسية القطاع الثقافي، وتنوع أنشطته، وتداخله مع العديد من الجهات المجتمعية والإعلامية.

وقد تم اختيار الوزارة لأنها تخضع حالياً لمرحلة إعادة هيكلة، وتعزيز للبنية المؤسسية، وإطلاق مبادرات متنوعة في مجال الحوكمة والابتكار، مما يوفر بيئة ديناميكية تسمح برصد التحديات والممارسات الفعلية في الوقت الحقيقي.

ومع أن النتائج تتعلق بالسياق المكاني لوزارة الثقافة، فإنها قد تشكل أساساً لدراسات مقارنة في وزارات أخرى، مثل وزارة الإعلام أو التعليم أو السياحة، أو في الهيئات ذات الطابع الإبداعي.

ثانياً: الحدود الزمانية

تم تنفيذ الدراسة خلال الفترة من يناير إلى مارس 2025، وهي فترة زمنية مهمة من حيث التغيرات التي تشهدها الوزارة، وتزامنها مع مراجعات دورية لاستراتيجيتها، وخططها التنفيذية. وقد يكون لبعض الأحداث المؤسسية أو التنظيمية التي تقع خلال هذه الفترة تأثير مباشر على تصورات الموظفين حول بيئة المخاطر أو كفاءة التطوير.

كما أن الفترة الزمنية القصيرة نسبياً تجعل من الصعب تتبع الأثر الزمني الممتد، أو رصد تحولات تدريجية في السلوك المؤسسي. لذلك تُعد هذه الدراسة «لقطه تحليلية» تنتمي لزمان محدد، وهو ما يستدعي الحذر عند مقارنة نتائجها بنتائج لدراسات تمت في فترات مختلفة.

ثالثاً: الحدود البشرية

تستند الدراسة إلى عينة مكونة من موظفي وزارة الثقافة في عدد من الإدارات المركزية والفرعية، تم اختيارهم وفق منهجية العينة الطبقية العشوائية، لضمان تمثيل فئات متعددة من حيث الجنس، المؤهل

العلمي، عدد سنوات الخبرة، والإدارة التي ينتمون إليها. وقد بلغ حجم العينة **175 مفردة**، وهو عدد كافٍ إحصائيًا لتحقيق درجة مقبولة من الثقة والدقة.

إلا أن هذه العينة، رغم اتساعها، لا تشمل جميع الجهات المرتبطة بالوزارة مثل الهيئات الثقافية المستقلة، أو الجمعيات الأهلية، أو الفرق الميدانية في مناطق المملكة. كما أن العينة تعتمد على استجابات طوعية، مما قد ينتج عنه تحيز غير مقصود في التقديرات، خاصة في حال كان المشاركون من الإدارات الأكثر نشاطًا أو وعيًا بأهمية الموضوع.

رابعاً: الحدود الموضوعية

تركز الدراسة على أربعة أبعاد من إدارة المخاطر، وهي: المعلومات والتوثيق، السمعة المؤسسية، الثقافة التنظيمية والبنية، والموارد البشرية. كما تغطي ثلاثة أبعاد رئيسية للتطوير التنظيمي: التخطيط، التكيف، والأنظمة الداعمة.

وقد تم استبعاد أبعاد أخرى مثل المخاطر المالية، القانونية، أو التقنية، نظرًا لضيق نطاق الدراسة وعدم القدرة على قياس هذه الأبعاد بدقة في ظل قيود الموارد والوقت. كما لا تتناول الدراسة العلاقة بين المخاطر والأداء المالي أو التشغيلي بشكل مباشر.

ولا تشمل الدراسة تحليلًا مباشرًا لحالات فشل أو نجاح معينة، بل تقوم على قياس التصورات الإدراكية للعاملين، وهو ما قد يبتعد أحيانًا عن الواقع الفعلي للممارسات المؤسسية، خاصة في غياب شفافية داخلية كاملة.

خامساً: حدود أدوات الدراسة

تتمثل الأداة الأساسية للدراسة في استبانة كمية، تم تطويرها على أساس علمي ومحكمة من قبل خبراء، ولكنها تظل أداة تعتمد على التصور الذاتي للفرد، وقد تكون محدودة في قدرتها على الكشف عن التفاعلات العميقة أو المشاعر الحقيقية تجاه النظام المؤسسي.

وقد تم تعزيز ذلك بإجراء مقابلات نوعية وتحليل الوثائق الرسمية، لكن الحصول على بعض الوثائق كان محدودًا بسبب القيود المؤسسية، مما أثر على القدرة على التحقق من بعض الفرضيات بصورة مباشرة. كما أن بعض المشاركين في المقابلات كانوا متحفظين في التعبير بسبب السياق الوظيفي، وهو ما قد يؤثر على غنى البيانات النوعية.

سادساً: حدود السياق التنظيمي والسياسي

تعمل وزارة الثقافة ضمن بيئة تنظيمية شديدة التأثير بالتوجهات الحكومية، وقد تتغير أولوياتها وفقًا للقرارات العليا أو للتغييرات السياسية أو الاقتصادية المفاجئة. كما أن كثيرًا من مشاريع الوزارة يتم تنفيذها بالشراكة مع أطراف خارجية (محلية ودولية)، مما يجعل من الصعب فصل أثر الوزارة عن باقي الشركاء.

يُضاف إلى ذلك أن الوزارة لا تزال في مرحلة بناء متكاملة، حيث لم تكتمل بعض هياكلها التنظيمية أو آليات تقييم الأداء فيها، مما قد يؤثر على نضج الممارسات الإدارية، وبالتالي على دقة تقدير أثر إدارة المخاطر على التطوير التنظيمي.

خلاصة:

إن حدود هذه الدراسة ليست نقاط ضعف، بل تمثل إطاراً منهجياً ضرورياً لفهم النتائج وتفسيرها، كما تفتح الباب لتوسيع نطاق البحث في دراسات لاحقة. ويمكن اعتبارها خطوة أولى في بناء نموذج متكامل يربط بين إدارة المخاطر والتطوير المؤسسي، يمكن تطبيقه لاحقاً في مؤسسات حكومية أخرى تخضع لتحولات تنظيمية مشابهة.

المراجع:

- الحربي، عبدالله. (2018). *إدارة المخاطر في القطاع الحكومي ودورها في تعزيز الجاهزية المؤسسية*. المجلة العربية للإدارة، 38(2)، 51-73.
- الزهراني، نورة. (2019). *أثر السمعة المؤسسية على تقبل التغيير التنظيمي*. المجلة السعودية للإدارة، 11(1)، 112-134.
- الجهني، فهد. (2020). *الثقافة التنظيمية وتفاعل الموظفين مع برامج التطوير المؤسسي*. أطروحة ماجستير، جامعة الملك سعود.
- كاظم، سعاد، وعلي، مصطفى. (2021). *إدارة الموارد البشرية والتكيف المؤسسي في أوقات الأزمات*. مجلة البحوث الإدارية، 7(2)، 90-117.
- السبيعي، أحمد. (2022). *دمج إدارة المخاطر في التخطيط الاستراتيجي للقطاع الحكومي*. مجلة التخطيط الحكومي، 5(1)، 44-69.
- وزارة الثقافة. (2023). *التقرير السنوي لأداء وزارة الثقافة*. الرياض: إدارة التخطيط الاستراتيجي.
- COSO. (2017). *Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- Deloitte. (2020). *Enterprise Risk Management Survey*. Deloitte Insights.
- Payne, R., & Morgan, T. (2022). *Data-Driven Risk Decisions in Public Administration*. International Journal of Public Sector Management, 35(1), 23-42.
- Al-Faraj, A., & Smith, D. (2023). *Strategic Risk Culture and Organizational Performance in GCC Public Sector*. Risk Management Journal, 18(3), 56-82.
- Hernandez, J., & Cruz, M. (2021). *Strategic Risk Understanding in Latin American Government Institutions*. Journal of Public Administration Research and Theory, 31(4), 401-428.

- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2015). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2016). *Risk Management – The Revealing Hand*. Harvard Business Review, 94(1), 48–58.
- Global Risk Institute. (2021). *Risk Culture in Public Institutions: A Global Perspective*. Toronto.
- Hunt, D., & Neal, G. (2021). *Reputation and Strategic Agility in the Public Sector*. Public Administration Quarterly, 45(2), 211–239.
- ISO. (2018). *ISO 31000: Risk Management – Guidelines*. International Organization for Standardization.