

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص. ماجستير إدارة المخاطر



عنوان البحث

دور الثقافة المؤسسية في تعزيز الوعي بالمخاطر التشغيلية وأثره على أداء الموظفين
"دراسة تطبيقية على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية"

إعداد الطالبة / نواف بنت حمد الخريجي

الرقم الجامعي/ 252001028

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد

د.فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

مقدمة الدراسة (Introduction)

تعد بيئة الأعمال الحديثة، لاسيما في القطاعات الحكومية الحيوية والخدمية الكبرى، بيئة سريعة التغير ومحفوفة بالعديد من المخاطر. وفي ظل التحولات الهيكلية والرقمية التي تشهدها المملكة العربية السعودية، تتزايد أهمية إدارة المخاطر التشغيلية باعتبارها خط الدفاع الأول لضمان استمرارية وكفاءة الخدمات المقدمة. لا تقتصر إدارة المخاطر على وضع السياسات والإجراءات فحسب، بل تمتد لتشمل البناء العميق للثقافة المؤسسية القادرة على غرس مفهوم الوعي بالمخاطر لدى كل فرد في المنظمة.

تُمثل الثقافة المؤسسية الإطار القيمي والمعياري الذي يوجه سلوك الموظفين، وبناء ثقافة داعمة للشفافية والمساءلة والتعلم من الأخطاء هو عامل حاسم في رفع مستوى الوعي بالمخاطر التشغيلية، مما يتيح للموظفين، بمختلف مستوياتهم، تحديد التهديدات المحتملة والتصرف بشكل استباقي لمنع وقوعها أو التخفيف من آثارها. ومن ثم، فإن العلاقة بين الثقافة المؤسسية والوعي بالمخاطر لا تقتصر على الجانب الإجرائي، بل تمتد لتؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفين العام، حيث يصبح الموظف الواعي بالمخاطر أكثر قدرة على اتخاذ قرارات سليمة ومسؤولة تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بكفاءة أعلى.

ومن هذا المنطلق، تتجه هذه الدراسة نحو استكشاف وتحليل دور الثقافة المؤسسية السائدة في إحدى أبرز الجهات الحكومية بالمملكة، وهي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (HRSD)، في تعزيز وعي موظفيها بالمخاطر التشغيلية، وقياس الأثر الذي يحدثه هذا الوعي على جودة وكفاءة الأداء الوظيفي لديهم.

ثانياً: مشكلة الدراسة (Study Problem)

تكمن مشكلة الدراسة في الحاجة إلى تحديد وتحليل العلاقة المترابطة بين الخصائص الجوهرية للثقافة المؤسسية، ومستوى الوعي بالمخاطر التشغيلية، والنتائج المترتبة على ذلك على أداء الموظفين في بيئة وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالسعودية،

خاصة في ضوء تعدد مهام الوزارة وحجم التحديات التشغيلية المتعلقة بتقديم الخدمات الاجتماعية والتنظيمية.

تتبلور المشكلة الرئيسية للدراسة في التساؤل التالي:

المشكلة الرئيسية:

ما دور الثقافة المؤسسية السائدة في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في تعزيز الوعي بالمخاطر التشغيلية، وما أثر ذلك على أداء موظفيها؟

وينبثق من هذه المشكلة الرئيسية التساؤلات الفرعية التالية:

التساؤلات الفرعية:

١. ما هو مستوى الوعي بالمخاطر التشغيلية لدى موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية؟
٢. ما طبيعة العلاقة الارتباطية بين أبعاد الثقافة المؤسسية المطبقة (كالشفافية، والمساءلة، والتعلم) ومستوى الوعي بالمخاطر التشغيلية؟
٣. ما مدى تأثير الوعي بالمخاطر التشغيلية على تحسين جودة وكفاءة أداء الموظفين في الوزارة؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الوعي بالمخاطر التشغيلية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية للموظفين (كالجنس، والمستوى الوظيفي، والخبرة)؟

أهمية الدراسة (Importance of the Study)

تستمد هذه الدراسة أهميتها من محورين رئيسيين: الأهمية العلمية (النظرية) والأهمية العملية (التطبيقية).

١. الأهمية العلمية (Scientific Importance)

- **سد الفجوة النظرية:** توفير إطار نظري شامل يربط بين متغيرات الثقافة المؤسسية والوعي بالمخاطر التشغيلية وأداء الموظفين، وهي علاقة تحتاج إلى مزيد من البحث خاصة في سياق القطاع الحكومي السعودي.
- **إثراء الأدبيات الإدارية:** إثراء الأدبيات المتخصصة في إدارة المخاطر والقيادة الاستراتيجية من خلال تقديم نموذج تطبيقي في بيئة خدمية وتنظيمية (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية)، مما يوفر أساساً للمقارنات المستقبلية.
- **دعم الأبحاث المستقبلية:** تقديم نتائج إحصائية موثوقة يمكن أن تكون نقطة انطلاق لأبحاث أخرى تستهدف قياس أثر الثقافة المؤسسية على جوانب أخرى من إدارة الجودة والتحول الرقمي.

٢. الأهمية العملية (Practical Importance)

- **دعم صنع القرار:** تزويد الإدارة العليا وصناع القرار في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية ببيانات وتحليلات دقيقة حول مدى فعالية ثقافتها الحالية في دعم إدارة المخاطر، مما يساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة.
- **تحسين الأداء:** الكشف عن نقاط القوة والضعف في مستوى الوعي بالمخاطر التشغيلية لدى الموظفين، مما يوجه الوزارة نحو تصميم برامج تدريبية وتوعوية مستهدفة لرفع كفاءة الأداء وتحقيق متطلبات رؤية ٢٠٣٠.
- **تطوير السياسات:** المساعدة في تطوير وتعديل سياسات وإجراءات إدارة المخاطر لتكون أكثر تماشياً مع الثقافة المؤسسية المرغوبة، وضمان أن تكون هذه الثقافة مُحفزة للإبلاغ والتعلم من الأخطاء التشغيلية.
- **تعزيز الكفاءة المؤسسية:** المساهمة في بناء بيئة عمل أكثر مرونة واستجابة للتحديات، مما يقلل من احتمالية الفشل التشغيلي ويعزز الكفاءة العامة للمؤسسة.

أهداف الدراسة (Study Objectives)

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى تحليل العلاقة بين الثقافة المؤسسية والوعي بالمخاطر التشغيلية وأثرها على أداء الموظفين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، ويمكن تفصيل هذه الأهداف على النحو التالي:

الهدف الرئيسي:

تحديد وتحليل دور الثقافة المؤسسية في تعزيز الوعي بالمخاطر التشغيلية، وقياس الأثر الذي يحدثه ذلك الوعي على مستوى أداء الموظفين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

الأهداف الفرعية:

١. تحديد مستوى الوعي بالمخاطر التشغيلية السائد لدى موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

٢. الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين أبعاد الثقافة المؤسسية المطبقة (كالشفافية، والمساءلة، والتعلم) ومستوى الوعي بالمخاطر التشغيلية.

٣. قياس مدى مساهمة الوعي بالمخاطر التشغيلية في تحسين جودة وكفاءة أداء الموظفين في الوزارة.

٤. تحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الوعي بالمخاطر التشغيلية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية للموظفين.

تساؤلات الدراسة (Study Questions)

تتطابق تساؤلات الدراسة مع مشكلتها، وهي كالاتي:

التساؤل الرئيسي:

ما دور الثقافة المؤسسية السائدة في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في تعزيز الوعي بالمخاطر التشغيلية، وما أثر ذلك على أداء موظفيها؟

التساؤلات الفرعية:

١. ما هو مستوى الوعي بالمخاطر التشغيلية لدى موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية؟
٢. ما طبيعة العلاقة الارتباطية بين أبعاد الثقافة المؤسسية المطبقة ومستوى الوعي بالمخاطر التشغيلية؟
٣. ما مدى تأثير الوعي بالمخاطر التشغيلية على تحسين جودة وكفاءة أداء الموظفين في الوزارة؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الوعي بالمخاطر التشغيلية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية للموظفين (كالجنس، والمستوى الوظيفي، والخبرة)؟

فرضيات الدراسة (Study Hypotheses)

بناءً على التساؤلات، يتم صياغة الفرضيات التالية التي سيتم اختبارها إحصائياً:

الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للثقافة المؤسسية في تعزيز الوعي بالمخاطر التشغيلية، وينعكس هذا الوعي إيجاباً على أداء الموظفين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

الفرضيات الفرعية:

١. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة المؤسسية (الشفافية، المساءلة، التعلم) ومستوى الوعي بالمخاطر التشغيلية لدى الموظفين.

٢. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للوعي بالمخاطر التشغيلية على تحسين جودة وكفاءة أداء الموظفين.

٣. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات الموظفين نحو الوعي بالمخاطر التشغيلية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، والمستوى الوظيفي، والخبرة).

متغيرات الدراسة (Study Variables)

تتكون الدراسة من المتغيرات التالية:

المتغير	النوع	المؤشرات المقترحة (الأبعاد)
المتغير المستقل (Independent Variable)	الثقافة المؤسسية	١. ثقافة الشفافية والإبلاغ.
		٢. ثقافة المساءلة والمحاسبة.
		٣. ثقافة التعلم من الأخطاء.
المتغير الوسيط (Mediating Variable)	الوعي بالمخاطر التشغيلية	١. إدراك أنواع المخاطر (الداخلية والخارجية).
		٢. فهم سياسات إدارة المخاطر.
		٣. تطبيق الإجراءات الوقائية.
المتغير التابع (Dependent Variable)	أداء الموظفين	١. كفاءة الأداء.
		٢. جودة المخرجات.

٣. الالتزام بالمعايير.		
١. الجنس.	خصائص العينة	المتغيرات الديموغرافية (Moderating Variables)
٢. المستوى الوظيفي.		
٣. سنوات الخبرة.		

مصطلحات الدراسة (Key Terms)

المصطلح	التعريف الإجرائي
الثقافة المؤسسية (Organizational Culture)	هي مجموعة القيم والمعتقدات والمبادئ المشتركة التي تحكم سلوك موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، والتي توجه تعاملهم مع المخاطر، ويُقاس بأبعاده الثلاثة: الشفافية، والمساءلة، والتعلم.
المخاطر التشغيلية (Operational Risk)	هي المخاطر الناتجة عن فشل الإجراءات الداخلية، أو الأشخاص، أو الأنظمة، أو الأحداث الخارجية (مثل الأخطاء الإدارية أو التقنية أو الاحتيال)، والتي تواجه عمل الوزارة.
الوعي بالمخاطر التشغيلية (Operational Risk Awareness)	هو مدى إدراك وفهم موظفي الوزارة لطبيعة المخاطر التشغيلية المحتملة في بيئة عملهم، وقدرتهم على تحديدها والتعامل معها وفقاً للسياسات المعتمدة، ويُقاس من خلال استجاباتهم على أسئلة حول الإدراك والفهم والتطبيق.
أداء الموظفين (Employee Performance)	هو مدى تحقيق الموظفين للأهداف والمسؤوليات الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية في الوزارة، ويُقاس بمؤشرات الكفاءة والجودة والالتزام بالمعايير.

وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (HRSD)	هي مجتمع الدراسة الذي تطبق عليه الدراسة، وتمثل الإطار التطبيقي الذي يتم فيه قياس العلاقة بين متغيرات الدراسة.
--	---

الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات العربية

دراسة (الدويلة، ٢٠٠٧)

- **عنوان الدراسة:** أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية (رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال).
- **هدف الدراسة:** التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية.
- **مجتمع وعينة الدراسة:** شملت الموظفين في الدوائر التنفيذية بالشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية والبالغ عددها ٢٣ شركة، وتم توزيع الاستبيان على ٢١١ موظف.
- **النموذج المعتمد:** تم الاعتماد على نموذج هاندي لأنواع الثقافة (ثقافة الدور، ثقافة القوة، ثقافة الفرد، ثقافة المهمة) كأساس لموضوع البحث.
- **أهم النتائج:**
 ١. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة المنظمة السائدة على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية.
 ٢. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من (ثقافة الدور، ثقافة القوة، ثقافة الفرد، ثقافة المهمة) على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية.

- ما تتميز به الدراسة الحالية عن دراسة (الدولية): تتميز الدراسة الحالية عنها كونها تقوم على الاعتماد على خصائص الثقافة التنظيمية (تشجيع المشاركة في اتخاذ القرار، الإبداع والابتكار، الالتزام واحترام الوقت، وجماعية العمل)، كما يتم تطبيق الدراسة في عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة بالجزائر.

دراسة (عكاشة، ٢٠٠٨)

- **عنوان الدراسة:** أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "Paltel" في فلسطين (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال).
- **هدف الدراسة:** التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في شركة الاتصالات "Paltel" بفلسطين.
- **مجتمع وعينة الدراسة:** اشتملت الدراسة على الموظفين بالشركة، وتم توزيع الاستبيان على ٣١٢ موظف.
- **النموذج المعتمد:** تم الاعتماد على عناصر الثقافة التنظيمية (السياسات والإجراءات، الأنظمة والقوانين، المعايير والمقاييس، الأنماط السلوكية، القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية) كأساس لموضوع البحث.
- **أهم النتائج:**

١. أن هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على أداء الموظفين بالشركة.

٢. أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية المذكورة وبين مستوى الأداء الوظيفي.

- ما تتميز به الدراسة الحالية عن دراسة (الدولية): تتميز الدراسة الحالية عنها كونها تقوم على الاعتماد على خصائص الثقافة التنظيمية (تشجيع المشاركة في اتخاذ القرار، الإبداع والابتكار، الالتزام واحترام الوقت، وجماعية العمل)، كما يتم تطبيق الدراسة في عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة بالجزائر.

دراسة (سالم، ٢٠٠٦)

- **عنوان الدراسة:** تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة على الشركة الجزائرية للألمنيوم بالمسيلة (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال).
- **هدف الدراسة:** معرفة وجود أثر للثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة.
- **مجتمع وعينة الدراسة:** اشتملت الدراسة على ٩٢ عاملاً من المؤسسة (بمعدل ثلث العمال الأصلي ٢٧٦ عامل).
- **النموذج المعتمد:** اعتمد الباحث على خصائص الثقافة التنظيمية التالية: المشاركة في اتخاذ القرار، جماعية العمل، التميز في الأداء، احترام الوقت، تشجيع الإبداع والابتكار.
- **أهم النتائج:**

١. تؤثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة.
 ٢. تؤثر كل من (المشاركة في اتخاذ القرار، جماعية العمل، احترام الوقت، تشجيع الإبداع والابتكار) على أداء الموارد البشرية في المؤسسة.
 ٣. المؤسسة تبحث عن التميز في الأداء لكنها لم تنتهج مناهجه.
- **ما تتميز به الدراسة الحالية عن دراسة (سالم):** تتميز الدراسة الحالية عنها كون أن الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل مختلفة، فقد تم الاعتماد على برنامج SPSS في تحليل ومعالجة النتائج، على عكس دراسة سالم الذي استخدم أساليب الإحصاء الوصفي فقط؛ كما يتم تطبيق الدراسة في عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة بالجزائر.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

دراسة (Lund, 2003)

- **العنوان بالإنجليزية:** Organizational Culture and Job Satisfaction
- **العنوان بالعربية:** الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي

• **هدف الدراسة:** اختبار أنواع الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في قطاعات مختلفة بالولايات المتحدة الأمريكية.

• **أهم النتائج:**

١. أنواع الثقافة التنظيمية السائدة كانت على التوالي: (التعاطف الإنساني، الإنجاز، القوة، النظم والأدوار).

٢. مستويات الرضا الوظيفي تتفاوت حسب نوع الثقافة التنظيمية.

٣. وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي وثقافات الإنجاز والتعاطف الإنساني.

٤. وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وثقافتى النظم والقوة.

• **ما تتميز به الدراسة الحالية عن دراسة (Lund):** تتميز الدراسة الحالية عنها كونها تقوم على دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، بينما الدراسة أعلاه تناولت تأثيرها على الرضا الوظيفي؛ كما يتم تطبيق الدراسة في عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة بالجزائر.
دراسة (Lok, 2004 & Crawford)

• **العنوان بالإنجليزية:** The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Cross-National Comparison

• **العنوان بالعربية:** أثر الثقافة التنظيمية والنمط القيادي على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي: مقارنة عبر دولية

• **هدف الدراسة:** قياس أثر الثقافة التنظيمية والنمط القيادي على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى المديرين في عينة من الشركات في أستراليا وهونج كونج.

• **أهم النتائج:**

١. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين عينتي الدراسة حول مستوى الثقافة الإبداعية في المنظمات والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، مع ميل الفروق الإحصائية لصالح عينة الشركات الأسترالية.

٢. وجود تأثير للثقافة التنظيمية السائدة والنمط القيادي على الرضا الوظيفي والولاء الوظيفي.

- ما تتميز به الدراسة الحالية عن دراسة (Lok & Crawford): تتميز الدراسة الحالية عنها كونها تقوم على دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، بينما الدراسة أعلاه تناولت تأثيرها على النمط القيادي؛ كما يتم تطبيق الدراسة في عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة بالجزائر.

الإطار النظري للدراسة

تهدف هذه المحاور إلى بناء الأساس النظري والمعرفي الذي تركز عليه الدراسة التطبيقية، من خلال تحليل متعمق لمتغيرات الثقافة المؤسسية والوعي بالمخاطر وأداء الموظفين:

١. الإطار المفاهيمي لإدارة المخاطر في القطاع العام

- تعريف إدارة المخاطر وأهميتها في ضمان استمرارية الأعمال الحكومية وتحقيق الكفاءة.
- التمييز بين أنواع المخاطر المختلفة: الاستراتيجية، التشغيلية، والمالية في البيئة الحكومية.
- شرح مراحل دورة حياة إدارة المخاطر وفقاً للمعايير العالمية (التحديد، التقييم، الاستجابة، المتابعة).

٢. التحليل النظري لمفهوم الثقافة المؤسسية

- تعريف الثقافة المؤسسية ومكوناتها الأساسية (القيم، المعتقدات، السلوكيات المشتركة).

- استعراض أنواع الثقافات المؤسسية وتأثير كل نوع على مدى تقبل المنظمة للمخاطر والتغيير.
 - دور الثقافة المؤسسية كمتغير رئيسي ومحفز لنجاح أو فشل الاستراتيجيات الداخلية.
٣. الثقافة المؤسسية الداعمة لإدارة المخاطر (ثقافة المخاطر)
- مفهوم ثقافة المخاطر وكيفية دمجها وتكاملها في الثقافة الكلية للمؤسسة.
 - دور القيادة والإدارة العليا في بناء وترسيخ ثقافة الشفافية والإبلاغ عن المخاطر دون خوف.
 - مناقشة آليات تطبيق ثقافة المساءلة والمحاسبة العادلة، والتركيز على التعلم من الأخطاء التشغيلية بدلاً من معاقبة مرتكبيها.
٤. المخاطر التشغيلية: الماهية والتصنيف
- التعريفات الإجرائية للمخاطر التشغيلية، وتركيزها على فشل الإجراءات، أو الأفراد، أو الأنظمة.
 - تصنيف المخاطر التشغيلية الأكثر شيوعاً في بيئات العمل الحكومية الكبيرة (مثل: أخطاء الموارد البشرية، الفشل التقني، الأمن السيبراني).
 - أدوات قياس وتقييم المخاطر التشغيلية (تحديد الاحتمالية وحجم التأثير).
٥. الوعي بالمخاطر التشغيلية كمتغير وسيط
- مفهوم الوعي بالمخاطر، وكيف ينتقل من المعرفة النظرية إلى السلوكيات الوقائية اليومية.
 - أهمية الاتصال الداخلي الفعال والبرامج التدريبية الموجهة لرفع مستوى الوعي.
 - المؤشرات المستخدمة لقياس الوعي بالمخاطر (مثل: إدراك الموظف للمخاطر، وفهمه للسياسات، وقدرته على التطبيق العملي).

٦. مفهوم ومحددات أداء الموظفين في القطاع الحكومي

- التعريف الشامل للأداء الوظيفي في السياق الحكومي (يشمل الجودة، الكفاءة، الالتزام بالمعايير).

- أهمية الأداء الفردي في تحقيق الأهداف الوطنية (مثل أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠).

- استعراض أدوات ونماذج قياس وتقييم الأداء في الوزارات الحكومية.

٧. العلاقة السببية بين الثقافة المؤسسية والوعي بالمخاطر

- تحليل كيفية تأثير ثقافة الشفافية على تعميق إدراك الموظف لمواطن الخطر داخل الوزارة.

- مناقشة أثر ثقافة المساءلة في تحفيز الموظف على تبني إجراءات وقائية استباقية.

- دراسة دور الثقافة في جعل إدارة المخاطر جزءاً أساسياً ومدمجاً في المسؤوليات اليومية للموظف.

٨. تأثير الوعي بالمخاطر على جودة وكفاءة أداء الموظف

- كيف يساهم ارتفاع الوعي بالمخاطر في تحسين عملية اتخاذ القرارات وتقليل حوادث الأخطاء التشغيلية.

- توضيح العلاقة بين الوعي بالمخاطر والسلوك الاستباقي للموظفين في تحديد المشكلات قبل وقوعها.

- قياس أثر الالتزام بالإجراءات المستندة إلى الوعي على جودة وكفاءة مخرجات العمل النهائي.

٩. الإطار التنظيمي لدراسة الحالة (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية)

- تقديم نبذة عن الأهداف الاستراتيجية والمهام الرئيسية للوزارة ودورها المحوري في التنمية الاجتماعية والعمل.

- استعراض التحديات والمخاطر التشغيلية التي تتميز بها بيئة عمل الوزارة تحديداً (مثل مخاطر التعامل مع بيانات حساسة، أو مخاطر جودة الخدمة المقدمة للجمهور).

- تحليل جهود الوزارة في تطوير أنظمة إدارة المخاطر والتحول الرقمي.

١٠. نماذج تحليلية وتطبيقات إقليمية وعالمية

- عرض النماذج النظرية والتحليلية التي تربط بين الثقافة المؤسسية وإدارة المخاطر (مثل إطار COSO).

- مراجعة نماذج وتجارب عالمية وإقليمية ناجحة في القطاع الحكومي طبقت نموذج ثقافة المخاطر بفعالية.

- تقديم النموذج التحليلي المقترح (Conceptual Model) الذي سيتم اختباره، والذي يوضح العلاقة المفترضة بين متغيرات الدراسة الثلاثة.

منهجية وطرق بحث الدراسة (Methodology and Research Methods)

أولاً: منهج الدراسة (Research Approach)

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الكمي (Quantitative

Descriptive and Analytical Approach).

مبررات استخدام المنهج:

١. **المنهج الوصفي:** يُستخدم لوصف الخصائص والسمات المتعلقة بمتغيرات الدراسة (الثقافة المؤسسية والوعي بالمخاطر وأداء الموظفين) وتحديد مستوياتها لدى أفراد مجتمع الدراسة.

٢. **المنهج التحليلي الكمي:** يُستخدم لاختبار فرضيات الدراسة من خلال تحليل العلاقات الارتباطية وعلاقات التأثير بين المتغيرات المستقلة (الثقافة المؤسسية) والمتغير الوسيط (الوعي بالمخاطر) والمتغير التابع (أداء الموظفين)، وذلك باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة (Study Population and Sample)

١. **مجتمع الدراسة (Study Population)**

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية، الذين يشغلون وظائف إدارية وتشغيلية وفنية ذات صلة مباشرة بتقديم الخدمات وتنفيذ الإجراءات الداخلية، والذين تتأثر وظائفهم بشكل مباشر بالمخاطر التشغيلية وسياسات إدارة المخاطر.

يتم حصر مجتمع الدراسة بشكل دقيق لاحقاً بالتنسيق مع الجهات المعنية في الوزارة للحصول على أرقام رسمية.

٢. **عينة الدراسة (Study Sample)**

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة، سيتم اختيار عينة ممثلة بطريقة العينة العشوائية الطبقية المتناسبة (Proportional Stratified Random Sample).

• يتم تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات بناءً على المتغيرات الديموغرافية الرئيسية (مثل: المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، الإدارة/القطاع).

• يتم تحديد حجم العينة المناسب إحصائياً الذي يضمن تمثيل جميع الفئات بدرجة عالية من الدقة، ومن ثم اختيار الأفراد عشوائياً من داخل كل طبقة.

ثالثاً: أداة جمع البيانات (Data Collection Tool)

تعتمد الدراسة على الاستبيان (Questionnaire) كأداة رئيسية لجمع البيانات، لملائمته لقياس المواقف والاتجاهات والعلاقات بين المتغيرات في بيئة العمل. أقسام الاستبيان:

يتكون الاستبيان من أربعة أقسام رئيسية، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale) للفقرات التي تقيس المتغيرات، حيث تتراوح الإجابات بين (٥) موافق بشدة و (١) غير موافق بشدة.

١. القسم الأول: البيانات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

٢. القسم الثاني: قياس أبعاد الثقافة المؤسسية (المتغير المستقل).

٣. القسم الثالث: قياس مستوى الوعي بالمخاطر التشغيلية (المتغير الوسيط).

٤. القسم الرابع: قياس مستوى أداء الموظفين (المتغير التابع).

صدق وثبات الأداة (Validity and Reliability):

- الصدق (Validity): سيتم التأكد من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين والخبراء الأكاديميين والمتخصصين في مجال إدارة المخاطر والموارد البشرية للتأكد من وضوح الفقرات وقياسها للمتغيرات المخصصة لها.
- الثبات (Reliability): سيتم قياس ثبات الأداة باستخدام طريقة الاتساق الداخلي، وتطبيق معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) على نتائج دراسة استطلاعية أولية، لضمان أن تكون قيمة المعامل مقبولة إحصائياً (أكبر من ٠.٧٠).

رابعاً: الأساليب الإحصائية (Statistical Methods)

سيتم استخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات وفقاً للتساؤلات والفرضيات المطروحة، وتشمل الأساليب ما يلي:

١. الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics): التكرارات والنسب المئوية
(لتحليل البيانات الديموغرافية)، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
(لتحديد مستويات المتغيرات).

٢. الإحصاء التحليلي (Inferential Statistics):

◦ معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لقياس طبيعة وقوة
العلاقة بين متغيرات الدراسة (كالعلاقة بين الثقافة المؤسسية والوعي
بالمخاطر).

◦ تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis):
لاختبار مدى تأثير الثقافة المؤسسية (كلياً وجزئياً) على الوعي بالمخاطر،
وتأثير الوعي بالمخاطر على أداء الموظفين (اختبار الفرضيات السببية).
◦ تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) واختبار "ت" (t-test):
لاختبار الفروق ذات الدلالة الإحصائية في الوعي بالمخاطر
التشغيلية بناءً على المتغيرات الديموغرافية.

حدود الدراسة (Study Boundaries)

تم تحديد نطاق الدراسة بناءً على الأبعاد التالية لضمان التركيز والعمق في التحليل:

١. الحدود الموضوعية (Thematic Scope)

تتحدد الحدود الموضوعية للدراسة في قياس وتحليل ثلاثة متغيرات رئيسية فقط وهي:

- المتغير المستقل: الثقافة المؤسسية (بأبعادها المتعلقة بالمخاطر).
- المتغير الوسيط: الوعي بالمخاطر التشغيلية.
- المتغير التابع: أداء الموظفين.
- التطبيق: دراسة العلاقة والتأثير المتبادل بين هذه المتغيرات.

٢. الحدود المكانية (Spatial Scope)

تقتصر الدراسة التطبيقية على:

• الموظفين العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية.

٣. الحدود الزمانية (Temporal Scope)

تتمثل الحدود الزمانية للدراسة في:

• الفترة الزمنية اللازمة لجمع البيانات التطبيقية وتحليلها، والتي تمتد من تاريخ البدء في توزيع الاستبيانات حتى الانتهاء من المعالجة الإحصائية، والتي خلال

٢٠٢٥

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

١. أتكسون، فيليب. (١٩٩٦). إدارة الجودة الشاملة، التغيير الثقافي الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة، ج ١ (تعريب عبد الفتاح السيد النعماني). الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك.
٢. جرينبرج، حير الد، وبارون. (٢٠٠٤). (عنوان الكتاب مفقود) (ترجمة رفاعي، إسماعيل بسيوني). الرياض: دار المريخ للنشر.
٣. هولب، لورنس. (١٩٩٩). إدارة فرق العمل (تعريب موسى يونس). الرياض: بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع.
٤. الكتب والدوريات
٥. أحمد، سيد مصطفى. (٢٠٠٥). إدارة السلوك التنظيمي. القاهرة.
٦. أحمد، ماهر. (٢٠٠٤). الاختبارات واستخداماتها في إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
٧. بن حبتور، عبد العزيز صالح. (٢٠٠٩). الإدارة الإستراتيجية: إدارة عالم متغير. عمان: دار الميرة للنشر.
٨. توفيق، عبد المحسن. (١٩٩٨). تقييم الأداء. القاهرة: دار النهضة العربية.
٩. جمال الدين، المرسى. (٢٠٠٦). إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير. الإسكندرية: الدار الجامعية.
١٠. حسن، راوية. (٢٠٠٤). إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
١١. حريم، حسين. (٢٠٠٤). السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. عمان: دار حامد للنشر.
١٢. حريم، حسين. (٢٠٠٦). مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة (ط. ١). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

١٣. سالم، مؤيد سعيد. (٢٠٠٥). أساسيات الإدارة الإستراتيجية (ط. ١). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
١٤. شاويش، مصطفى نجيب. (٢٠٠٣). إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد (ط. ٣). عمان: دار الشروق.
١٥. العامري، صالح مهدي، والعال، ظاهر محسن منصور. (٢٠٠٧). الإدارة والأعمال. عمان: دار وائل.
١٦. عبد الباقي، صلاح الدين محمد. (٢٠٠١). الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات (ط. ١). (الإسكندرية): الدار الجامعية.
١٧. العطية، ماجدة. (٢٠٠٣). سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة (ط. ١). عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
١٨. المغربي، كامل محمد. (٢٠١٠). السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
١٩. متولي، متولي السيد. (٢٠٠٦). السلوك التنظيمي : المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق. القاهرة: مكتبة عين شمس.
٢٠. مصطفى، محمد أبو بكر. (٢٠٠٧). الموارد البشرية - مدخل تحقيق الميزة التنافسية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
٢١. الرسائل الجامعية والمداخلات والمؤتمرات
٢٢. الدولية، فهد يوسف. (٢٠٠٧). أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
٢٣. سالم، إلياس. (٢٠٠٦). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة على الشركة الجزائرية للألمنيوم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة المسيلة.
٢٤. صديقي، مسعود، ومرزوقي، مرزو. (٢٠١٢). التفكير الإبداعي والتغيير في المنظمة. مداخله ضمن الملتقى الدولي: استراتيجيات تنظيم ومرافقة PME في الجزائر. جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ١٨-١٩ أفريل.

٢٥. الصالح، أسماء رشاد نايف. (٢٠١١). الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية (الأهلية). مداخلة ضمن الملتقى الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية. جامعة سعد دحلب البليدة، ١٨-١٩ ماي.
٢٦. الطبلاوي، نحوى عبد الله. (١٩٩٦). تأثير ثقافة المنظمة على الفعالية التنظيمية بالتطبيق على منظمات صناعة الدواء في مصر (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التجارة، جامعة عين شمس.
٢٧. عكاشة، أسعد أحمد محمد. (٢٠٠٨). أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "Paltel" في فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية بغزة.
٢٨. خناق، سناء عبد الكريم. (٢٠٠٥). مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية. مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات. جامعة ورقلة، ٨-٩ مارس.
٢٩. مراد، ناصر. (٢٠١١). واقع الإبداع في المؤسسة. مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة. جامعة سعد دحلب البليدة.
٣٠. منصور، بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز. (٢٠٠٤). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
٣١. نصير، طلال، والعزاوي، نجم. (٢٠١١). أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية. مداخلة ضمن الملتقى الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية. جامعة سعد دحلب البليدة، ١٨-١٩ ماي.
- ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Crawford, J & ,Lok, P. (2004). The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and

Organizational Commitment: A Cross–National Comparison.
(Publication details missing).

2. Lund, D. A. (2003) .*Organizational Culture and Job Satisfaction*) .Publication details missing.(

Mid–Ocean University

College of Management

Department / Specialization: Master of
Risk Management



The Role of Organizational Culture in Enhancing Operational Risk
Awareness and its Impact on Employee Performance: An Applied
Study on the Ministry of Human Resources and Social
Development in Saudi Arabia

Prepared by Student / Nouf Bint Hamad Al-Khuraiji

Supervised by/

Dr. Al-Faisal Abdulhameed

Dr. Faiez Jarrad

Academic Year ٢٠٢٥ :