

## تأثير ادارة المخاطر على المؤسسات الحكومية

إعداد الطالب/ عبدالعزيز بن حميد بن صنت المطيري

إشراف/

د. أسماء أبو عنزه

العام الدراسي:

2024

## تأثير ادارة المخاطر على المؤسسات الحكومية



أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من ساهم في إنجاح هذا البحث، فلولا دعمهم واهتمامهم لما تحقق هذا

الإنجاز. أولاً، أود أن أعبر عن امتناني العميق للمشرفين الأكاديميين الذين قدموا لي التوجيه والإرشاد خلال مراحل

الدراسة، فقد كانت نصائحهم القيمة ودعمهم المتواصل بمثابة القوة المحركة لي في استكمال هذا المشروع. كما أود أن

أشكر جميع المشاركين في الاستبيانات والمقابلات، حيث إن آرائهم وملاحظاتهم كانت أساسًا لنتائج هذه الدراسة، وكان لمشاركتهم دور كبير في إثراء محتوى البحث وتحقيق أهدافه.

كما أود أن أشكر عائلتي وأصدقائي الذين كانوا مصدر دعم وتشجيع لي طوال فترة البحث، حيث لم يخلوا عليّ بكلمات التشجيع والتحفيز في الأوقات التي كنت أشعر فيها بالتحديات. إن وجودهم بجانبهم ساهم في تعزيز عزيمتي ورغبتي في تحقيق أهدافي الأكاديمية. أخيرًا، أوجه شكري لكل من ساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في إنجاز هذا العمل، إذ إن كل جهد تم بذله كان له أثر كبير في تحسين جودة البحث وإخراجه بالشكل الذي يليق به. إنني أعترف بجميع المساهمات التي كانت حافزًا لي في تطوير أفكاره وتحقيق طموحاتي.

## فهرس المحتويات

|    |                      |
|----|----------------------|
| 6  | الفصل الأول: المقدمة |
| 6  | 1.1 المقدمة          |
| 9  | 2.1 مشكلة البحث      |
| 11 | 3.1 أهداف البحث      |
| 11 | 4.1 أهمية البحث      |

|    |                                                                                                                  |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 12 | 5.1. أسئلة الدراسة:                                                                                              |
| 12 | 6.1. فرضيات الدراسة:                                                                                             |
| 13 | 7.1. النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:                                                                       |
| 14 | الفصل الثاني: المراجعة الأدبية والدراسات السابقة                                                                 |
| 14 | أولاً: المراجعة الأدبية                                                                                          |
| 16 | 1.2. إدارة المخاطر                                                                                               |
| 17 | 1.1.2. أهمية تحديد المخاطر في المؤسسات الحكومية، نَج استباقي للتخفيف من حدة التهديدات:                           |
| 20 | 2.1.2. تقييم المخاطر في المؤسسات الحكومية:                                                                       |
| 23 | 3.1.2. استراتيجيات التخفيف من المخاطر في المؤسسات الحكومية:                                                      |
| 27 | 4.1.2. مراقبة المخاطر ومراجعتها في المؤسسات الحكومية من خلال ضمان الإدارة الاستباقية للمخاطر والقدرة على الصمود: |
| 29 | 2.2. المؤسسات الحكومية:                                                                                          |
| 29 | 1.2.2. الدور المتكامل للمؤسسات الحكومية في المجتمع:                                                              |
| 32 | 2.2.2. التحديات الرئيسية التي تواجه المؤسسات الحكومية الحديثة:                                                   |
| 35 | 3.2.2. تعزيز القيادة الأخلاقية في إدارة المخاطر:                                                                 |
| 37 | 4.2.2. تعزيز المرونة المؤسسية من خلال التخطيط الاستراتيجي:                                                       |
| 41 | ثانياً: الدراسات السابقة:                                                                                        |
| 44 | الفصل الثالث: منهجية البحث                                                                                       |
| 45 | 1.3. تصميم البحث:                                                                                                |
| 45 | 2.3. مجتمع الدراسة:                                                                                              |
| 46 | 3.3. أدوات جمع البيانات:                                                                                         |
| 48 | 4.3. خصائص العينة:                                                                                               |
| 49 | 5.3. تحديد حجم العينة:                                                                                           |
| 49 | 6.3. إجراءات جمع البيانات:                                                                                       |
| 50 | 7.3. محددات الدراسة (الحدود الزمنية والمكانية والموضوعية):                                                       |
| 51 | 8.3. طريقة التحليل:                                                                                              |
| 51 | 9.3. ثبات الاستمارة:                                                                                             |
| 53 | الفصل الرابع: تحليل البيانات                                                                                     |
| 53 | أولاً: البيانات الديموغرافية:                                                                                    |

|    |                                                  |
|----|--------------------------------------------------|
| 53 | ..... الجنس:                                     |
| 53 | ..... العمر:                                     |
| 54 | ..... المؤهل العلمي:                             |
| 54 | ..... الخبرة العملية:                            |
| 55 | ..... المسمى الوظيفي:                            |
| 56 | ..... ثانياً: أسئلة الاستبيان وفقاً لمقياس ليكرت |
| 56 | ..... المحور الأول: إدارة المخاطر                |
| 57 | ..... المحور الثاني: المؤسسات الحكومية           |
| 57 | ..... البعد الأول: الكفاءة التشغيلية             |
| 59 | ..... البعد الثاني: الأداء المالي:               |
| 61 | ..... البعد الثالث: اتخاذ القرارات:              |
| 63 | ..... البعد الرابع: الشفافية                     |
| 65 | ..... الفصل الخامس: النتائج العامة والتوصيات     |
| 65 | ..... 1.5 مناقشة النتائج:                        |
| 67 | ..... 2.5 التوصيات:                              |
| 68 | ..... 3.5 الخاتمة:                               |
| 69 | ..... المراجع:                                   |
| 76 | ..... الملاحق:                                   |

## الفصل الأول: المقدمة

### 1.1 المقدمة:

تلعب إدارة المخاطر دوراً حاسماً في الكفاءة التشغيلية وفعالية المؤسسات الحكومية، نظراً لمسؤوليتها عن الموارد العامة والخدمات والسياسات. وغالباً ما تواجه هذه المؤسسات مشهداً معقداً مليئاً بالمخاطر، بما في ذلك عدم اليقين المالي، والامتثال القانوني، وعدم الاستقرار السياسي، وتهديدات الأمن السيبراني، والكوارث الطبيعية. ولا يعمل إطار

إدارة المخاطر الراسخ على تخفيف هذه المخاطر فحسب، بل يعزز أيضاً الثقة العامة والمرونة المؤسسية. تعمل المؤسسات الحكومية في بيئات تتطور باستمرار، وقدرتها على التكيف مع هذه التغيرات مع الحفاظ على السيطرة على المخاطر المحتملة هي مفتاح نجاحها على المدى الطويل (إيدان، أ. ر.، وسلطان، و. (2024).

أحد الجوانب المهمة لإدارة المخاطر داخل المؤسسات الحكومية هو حماية الموارد العامة. تتعامل الحكومات مع ميزانيات ضخمة، وسوء إدارة هذه الموارد يمكن أن يؤدي إلى عواقب وخيمة. من خلال تنفيذ استراتيجيات شاملة لإدارة المخاطر، يمكن للمؤسسات أن تحمي نفسها من الاختلاسات المالية، أو الاحتيال، أو حتى الركود الاقتصادي الذي قد يعطل الخدمات العامة. تضمن هذه الاستراتيجيات أن تكون العمليات المالية للحكومة شفافة وخاضعة للمساءلة ومتوافقة مع المصالح الفضلى للجمهور. إن أنظمة إدارة المخاطر الفعالة تسمح باتخاذ قرارات أفضل، وتضمن للمؤسسات الحكومية القدرة على الوفاء بواجباتها دون تعريض سلامة المالية للخطر (بودور، & أيوب. (2019).

وعلاوة على ذلك، فإن إدارة المخاطر تشكل أهمية بالغة في التعامل مع التعقيدات التي تفرضها البيئات التنظيمية والقانونية. تخضع المؤسسات الحكومية لمجموعة من القواعد التنظيمية المحلية والوطنية والدولية، حيث يشكل عدم الامتثال مخاطر كبيرة مثل العقوبات القانونية، والأضرار التي تلحق بالسمعة، والاضطرابات التشغيلية. إن النهج الاستباقي لإدارة المخاطر يمكن الحكومات من توقع التغيرات التنظيمية، وتكييف سياساتها، وضمان بقاء عملياتها ضمن الأطر القانونية. وهذا لا يقلل من خطر العقوبات فحسب، بل يعزز أيضاً ثقافة الامتثال، وهو أمر ضروري للحفاظ على المصداقية والمساءلة في نظر الجمهور وأصحاب المصلحة الآخرين (سمرة، ي.، وآخرون. (2022).

إن بُعداً مهماً آخر لإدارة المخاطر في المؤسسات الحكومية ينطوي على المخاطر السياسية، والتي يمكن أن تتجلى في شكل تحولات في السياسات، أو تغييرات في القيادة، أو التوترات الجيوسياسية. غالباً ما تعمل الهيئات الحكومية في سياق سياسي معقد، وقد تشكل التقلبات المتأصلة في هذه البيئة مخاطر كبيرة على عملياتها. إن استراتيجية إدارة المخاطر الفعّالة تتوقع مثل هذه التغيرات السياسية، مما يسمح للمؤسسات بتطوير خطط الطوارئ التي تقلل من الاضطرابات. وهذا يضمن الاستمرارية في وظائف الحكومة حتى خلال فترات عدم الاستقرار السياسي، وبالتالي الحفاظ على كفاءة واتساق الخدمات العامة (معارك عبود عمير الدليمي، سعد عمي حمود العنزي. (2015).

في السنوات الأخيرة، أدخل التحول الرقمي لعمليات الحكومة تحديات جديدة، وخاصة في مجال الأمن السيبراني. مع الاعتماد المتزايد على المنصات الرقمية والتعامل مع البيانات الحساسة، أصبحت المؤسسات الحكومية الآن أهدافاً رئيسية للهجمات الإلكترونية. يمكن أن يكون تأثير خروقات الأمن السيبراني كارثياً، مما يؤدي إلى تسرب البيانات وفقدان الثقة العامة وانقطاع الخدمات الحيوية. تتضمن إدارة المخاطر في هذا السياق تنفيذ تدابير قوية للأمن السيبراني والمراقبة المستمرة وتدريب الموظفين على التعامل مع التهديدات الرقمية. من خلال معالجة مخاطر الأمن السيبراني بشكل استباقي، يمكن للمؤسسات الحكومية حماية بنيتها التحتية الرقمية وضمان سرية وسلامة وتوافر أنظمتها (عبد العليم، م.، & محمد. (2014).

تلعب الكوارث الطبيعية والمخاطر البيئية أيضاً دوراً مهماً في تشكيل استراتيجيات إدارة المخاطر للمؤسسات الحكومية. إن الحكومات غالباً ما تكون في طليعة جهود الاستجابة للكوارث والتعافي منها، ويجب أن تكون مستعدة لمعالجة المخاطر التي تفرضها أحداث مثل الأعاصير والفيضانات والزلازل والأوبئة. وتتضمن إدارة المخاطر الفعّالة في

هذا المجال الاستعداد للكوارث وتخصيص الموارد والتنسيق بين مختلف الوكالات لضمان الاستجابة في الوقت المناسب والفعالة. بالإضافة إلى ذلك، يجب على المؤسسات الحكومية الانخراط في التخطيط الطويل الأجل للتخفيف من المخاطر المرتبطة بتغير المناخ، والذي يهدد بشكل متزايد البنية الأساسية والصحة العامة والاستقرار الاقتصادي (رشوان، ع. ا.، عبد الرحمن، & قاسم. (2020).

وأخيراً، يمتد دور إدارة المخاطر إلى ما هو أبعد من الجوانب التشغيلية للمؤسسات الحكومية إلى مجال التصور العام والثقة. في عصر حيث أصبحت الرقابة العامة أعلى من أي وقت مضى، فإن الطريقة التي تتعامل بها الحكومات مع المخاطر يمكن أن تؤثر بشكل كبير على سمعتها. إن التواصل الشفاف والمساءلة في صنع القرار والقدرة على إدارة الأزمات بشكل فعال كلها مكونات لاستراتيجية إدارة المخاطر السليمة التي يمكن أن تعزز الثقة العامة. عندما تثبت الحكومات قدرتها على إدارة المخاطر بكفاءة، فإنها لا تحمي سلامتها التشغيلية فحسب، بل إنها أيضاً تعزز الثقة العامة. حيث إن إدارة المخاطر تشكل ركيزة أساسية في عمل المؤسسات الحكومية. وهي تشمل مجموعة واسعة من المجالات، بما في ذلك الإدارة المالية، والامتثال القانوني، والاستقرار السياسي، والأمن السيبراني، والاستعداد للكوارث، والثقة العامة. ومن خلال تبني نهج شامل لإدارة المخاطر، يمكن للمؤسسات الحكومية أن تتعامل مع تعقيدات بيئاتها بشكل أكثر فعالية، مما يضمن استمرارها في تقديم الخدمات الأساسية مع حماية المصالح العامة. ومع تطور المخاطر وزيادة ترابطها، فإن دور إدارة المخاطر في الحكومة سوف ينمو في الأهمية، مما يعزز مكانتها كمكون أساسي للحكم الرشيد (بسيوني، وآخرون. (2023).

## 2.1. مشكلة البحث:

إن المشكلة الأساسية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها هي عدم كفاية تكامل إدارة المخاطر داخل المؤسسات الحكومية، الأمر الذي يؤدي في كثير من الأحيان إلى انعدام الكفاءة، والضعف، وعدم القدرة على

الاستجابة بفعالية للأحداث غير المتوقعة. وفي حين يُعترف على نطاق واسع بإدارة المخاطر باعتبارها وظيفة بالغة الأهمية في مختلف القطاعات، فإن العديد من الكيانات الحكومية لا تزال تواجه تحديات في تنفيذ أطر شاملة لإدارة المخاطر تأخذ في الاعتبار الطيف الواسع من المخاطر التي تواجهها. وتتراوح هذه المخاطر من سوء الإدارة المالية وتهديدات الأمن السيبراني إلى عدم الاستقرار السياسي وقضايا الامتثال التنظيمي. وبدون نهج متماسك ومنظم جيداً لإدارة المخاطر، تكون المؤسسات الحكومية عرضة للاضطرابات التشغيلية، وانعدام الثقة العامة، والخسائر المالية. وتصبح القضية أكثر إلحاحاً حيث يتعين على الحكومات اليوم أن تعمل في بيئات تتميز بالتغيرات التكنولوجية السريعة، والتدقيق العام المتزايد، والترابط العالمي، مما يضخم تأثير حتى الإغفالات البسيطة في إدارة المخاطر (محمد عبود، & رعد عبد الجبار عب. (2020).

تسلط مشكلة البحث هذه الضوء على الفجوة بين الأهمية النظرية لإدارة المخاطر في الحكومة وتطبيقها العملي. في حين طورت بعض المؤسسات استراتيجيات لإدارة أنواع محددة من المخاطر، إلا أن هناك غالباً افتقاراً إلى نهج شامل بين الإدارات يدمج إدارة المخاطر في عملية صنع القرار الأوسع. ويؤدي هذا إلى جهود مجزأة قد تعالج التهديدات قصيرة الأجل ولكنها تفشل في توفير الاستدامة والمرونة على المدى الطويل. كما أن غياب ثقافة إدارة المخاطر الموحدة يمكن أن يؤدي أيضاً إلى ضعف التواصل والتنسيق بين الوكالات الحكومية المختلفة، مما يحد من قدرتها على الاستجابة للأزمات بشكل فعال. وعلاوة على ذلك، فإن الافتقار إلى التدريب الكافي والموارد المخصصة لإدارة المخاطر في القطاع العام يؤدي إلى تفاقم المشكلة، مما يجعل المؤسسات الحكومية غير مستعدة لمواجهة التعقيد المتزايد للمخاطر الحديثة. يسعى هذا البحث إلى استكشاف الأسباب الكامنة وراء هذه الفجوة وتقديم رؤى حول كيفية تمكين المؤسسات الحكومية من تعزيز ممارسات إدارة المخاطر لديها لتعزيز الاستقرار التشغيلي والمساءلة والثقة العامة.

### 3.1. أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق ما يلي:

- تقييم مدى مساهمة ممارسات إدارة المخاطر في تحسين الكفاءة التشغيلية في المؤسسات الحكومية.
- تحليل أثر إدارة المخاطر على الأداء المالي للمؤسسات الحكومية.
- دراسة دور إدارة المخاطر في تعزيز جودة اتخاذ القرار داخل المؤسسات الحكومية.
- تقييم مدى مساهمة تطبيق إدارة المخاطر في زيادة الشفافية في العمليات الداخلية للمؤسسات الحكومية.

### 4.1. أهمية البحث:

الأهمية العلمية

تكمن الأهمية العلمية لهذا البحث في مساهمته في مجموعة المعرفة المتنامية حول إدارة المخاطر داخل القطاع العام. وفي حين توجد أدبيات كثيرة حول إدارة المخاطر في المنظمات الخاصة، إلا أن هناك فجوة ملحوظة عندما يتعلق الأمر بتطبيقها في المؤسسات الحكومية. ويهدف هذا البحث إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم أدلة تجريبية ورؤى نظرية حول كيفية تعزيز ممارسات إدارة المخاطر للكفاءة التشغيلية والأداء المالي وجودة صنع القرار والشفافية في القطاع العام. ومن خلال فحص هذه العلاقات، لن تعمل الدراسة على تعزيز الفهم الأكاديمي فحسب، بل ستضع الأساس أيضًا للبحوث المستقبلية التي يمكنها استكشاف المتغيرات والسياقات الإضافية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للنتائج تحفيز الحوار متعدد التخصصات بين مجالات مثل الإدارة العامة والمالية وإدارة المخاطر، مما يعزز نهجًا أكثر تكاملًا للحوكمة مستنيرًا بالبحث العلمي.

الأهمية العملية

الأهمية العملية لهذا البحث متعددة الأوجه، حيث تقدم رؤى قابلة للتنفيذ لصناع السياسات والمسؤولين الحكوميين ومديري القطاع العام الذين يسعون إلى تعزيز فعالية ومرونة المؤسسات الحكومية. ومن خلال فهم تأثير إدارة المخاطر على مختلف الأبعاد التشغيلية، يمكن لأصحاب المصلحة اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن تخصيص الموارد وبرامج التدريب وتطوير أطر شاملة لإدارة المخاطر تتناسب مع سياقاتهم المحددة. وعلاوة على ذلك، يؤكد البحث على ضرورة دمج إدارة المخاطر في عمليات التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الحكومية، وبالتالي تحسين قدرتها على التعامل مع عدم اليقين والتحديات بشكل فعال. وفي نهاية المطاف، يمكن أن تؤدي الآثار العملية لهذا البحث إلى تحسين الحوكمة، وتحسين تقديم الخدمات العامة، وزيادة المساءلة، وهي أمور ضرورية لتعزيز الثقة العامة وضمان الاستدامة طويلة الأجل لعمليات الحكومة.

### 5.1. أسئلة الدراسة:

- ما مدى تأثير تطبيق إدارة المخاطر على تحسين الكفاءة التشغيلية في المؤسسات الحكومية؟
- كيف يؤثر تطبيق إدارة المخاطر على تعزيز الأداء المالي للمؤسسات الحكومية؟
- ما هو تأثير إدارة المخاطر على جودة اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية؟
- إلى أي مدى يساهم تطبيق إدارة المخاطر في تعزيز الشفافية في العمليات الداخلية للمؤسسات الحكومية؟

### 6.1. فرضيات الدراسة:

- نفترض أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المخاطر وبين تحسين الكفاءة التشغيلية في المؤسسات الحكومية.

- نفترض أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المخاطر وبين تعزيز الأداء المالي للمؤسسات الحكومية.
- نفترض أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المخاطر وبين تحسين جودة اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية.
- نفترض أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المخاطر وبين تعزيز مستوى الشفافية في العمليات الداخلية للمؤسسات الحكومية.

## 7.1. النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:

### المتغيرات المستقلة

- ممارسات إدارة المخاطر: الاستراتيجيات والعمليات اللازمة لتحديد المخاطر وتقييمها والتخفيف من حدتها (على سبيل المثال، أطر تقييم المخاطر، واستراتيجيات الاتصال، وتدريب الموظفين).
- الثقافة التنظيمية: الثقافة العامة داخل المؤسسات الحكومية التي تعزز الشفافية والمساءلة والتحسين، وتؤثر على فعالية إدارة المخاطر.
- التزام القيادة: مدى الدعم وإعطاء الأولوية لمبادرات إدارة المخاطر من الإدارة العليا، مما يسهل التكامل في عملية صنع القرار الاستراتيجي.

### المتغيرات التابعة

- الكفاءة التشغيلية: فعالية المؤسسات الحكومية وذكائها في تقديم الخدمات مع تقليل الهدر والتأخير.
- الأداء المالي: الصحة المالية للمؤسسات الحكومية، بما في ذلك إدارة الميزانية، ومراقبة التكاليف، ومنع سوء الإدارة المالية.
- جودة صنع القرار: تعزيز القرارات المتخذة على أساس بيانات وتحليلات دقيقة للمخاطر، مما يؤدي إلى نتائج أفضل للخدمة العامة.

- الشفافية: الوضوح والانفتاح في العمليات الحكومية، وتعزيز الثقة العامة والمساءلة من خلال التواصل الفعال لإدارة المخاطر.

#### العوامل الوسيطة

- التدريب وبناء القدرات: فعالية برامج التدريب للموظفين في إدارة المخاطر، وتعزيز قدرتهم على تحديد المخاطر وإدارتها.
- إشراك أصحاب المصلحة: إشراك أصحاب المصلحة، بما في ذلك الجمهور، لتحسين التواصل بشأن المخاطر والفعالية الشاملة لمبادرات إدارة المخاطر.

## الفصل الثاني: المراجعة الأدبية والدراسات السابقة

### أولاً: المراجعة الأدبية

الغرض من هذا الفصل هو تقديم مراجعة شاملة للأدبيات المتعلقة بدراسة إدارة المخاطر داخل المؤسسات الحكومية. ومع مواجهة القطاع العام بشكل متزايد للتحديات المعقدة، أصبح فهم كيفية إدارة المخاطر بشكل فعال أمراً بالغ الأهمية لنجاح واستدامة الكيانات الحكومية. سنتناول هذه المراجعة المتغير المستقل لإدارة المخاطر، والذي يشمل الاستراتيجيات والعمليات والأطر المستخدمة لتحديد وتقييم وتخفيف المخاطر التي تهدد تحقيق الأهداف الحكومية. وبالتوازي مع ذلك، سيتم فحص المتغير التابع للمؤسسات الحكومية، واستكشاف كيفية عمل هذه الكيانات وأدوارها ومسؤولياتها والتحديات المتأصلة التي تواجهها في سياق الحوكمة. من خلال التحقيق الدقيق في كلا المتغيرين، سيوضح هذا الفصل العلاقات المعقدة بين ممارسات إدارة المخاطر والأداء العام للمؤسسات الحكومية (اليعربي، وآخرون. (2022).

لقد توسعت الأدبيات المتعلقة بإدارة المخاطر في القطاع العام بشكل كبير في السنوات الأخيرة، مما يعكس الاعتراف المتزايد بأهميتها في ضمان كفاءة وفعالية العمليات الحكومية. قدم هذا العمل أطراً ونماذج نظرية مختلفة توفر

رؤى حول كيفية دمج إدارة المخاطر في التخطيط الاستراتيجي والعمليات التشغيلية للمؤسسات الحكومية. وبينما نستكشف هذه الأطر، فإننا سوف نسلط الضوء على مفاهيم رئيسية مثل تقييم المخاطر، واستراتيجيات الاستجابة للمخاطر، والرصد المستمر للمخاطر. ولا تخدم هذه المفاهيم كعناصر أساسية لإدارة المخاطر فحسب، بل إنها تساهم أيضاً في تعزيز قدرة المؤسسات الحكومية على توقع التهديدات الناشئة والاستجابة لها. ومن خلال تلخيص البحوث القائمة، سوف يحدد هذا الفصل أفضل الممارسات في إدارة المخاطر ويؤكد على أهميتها في مواجهة تحديات الحوكمة المعاصرة (المري، ر. م. ح.، & راشد محمد محمد. (2022).

وفي دراسة المتغير التابع للمؤسسات الحكومية، سوف نتناول الخصائص والوظائف الفريدة التي تميز هذه الكيانات عن نظيراتها في القطاع الخاص. وتعمل المؤسسات الحكومية في إطار من المساءلة والخدمة العامة، مما يستلزم الالتزام بالشفافية والسلوك الأخلاقي. وتزيد تعقيدات الحوكمة، بما في ذلك الامتثال التنظيمي، وإشراك أصحاب المصلحة، وإدارة الأزمات، من تعقيد المشهد المحفوف بالمخاطر الذي تواجهه هذه المؤسسات. ولذلك، فإن فهم السياق الذي تعمل فيه إدارة المخاطر أمر بالغ الأهمية لتقييم تأثيرها على أداء المؤسسات الحكومية. وسوف تبحث هذه المراجعة في الكيفية التي يمكن بها لإدارة المخاطر الفعالة أن تؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز الأداء المالي، وتحسين جودة صنع القرار، وزيادة الشفافية، وفي نهاية المطاف تعزيز الثقة العامة في الحكومة.

ومن خلال مراجعة الأدبيات هذه، نهدف إلى تحديد الموضوعات الرئيسية والفجوات في مجموعة المعرفة الحالية. وفي حين أجريت أبحاث جوهرية حول إدارة المخاطر في قطاعات مختلفة، فإن تطبيق هذه المبادئ في المؤسسات الحكومية لا يزال غير مستكشف. وسوف يسلط هذا الفصل الضوء على الحاجة إلى المزيد من الدراسات التجريبية التي تعالج التحديات المحددة التي يواجهها القطاع العام في تنفيذ ممارسات إدارة المخاطر الفعالة. ومن خلال

رسم الروابط بين وجهات النظر النظرية والتطبيقات العملية، سوف نقدم خريطة طريق للبحوث المستقبلية التي يمكن أن تساهم في تطوير أطر قوية لإدارة المخاطر مصممة خصيصًا لتلبية الاحتياجات الفريدة للمؤسسات الحكومية (هريدي، ا. م. ح، & احمد محمد حسن. (2022).

وبشكل عام، فإن فهم التفاعل بين إدارة المخاطر والمؤسسات الحكومية أمر ضروري لتأطير مشكلة البحث وتحديد أهداف الدراسة. وسوف يضع هذا الفصل الأساس للتحليل اللاحق لكيفية تطبيق ممارسات إدارة المخاطر بشكل فعال داخل القطاع العام. ومن خلال تلخيص الأدبيات الحالية وتحديد المجالات الحرجة لمزيد من الاستكشاف، نهدف إلى المساهمة في فهم أعمق لدور إدارة المخاطر في تعزيز أداء المؤسسات الحكومية ومرونتها. وفي نهاية المطاف، سوف تشكل هذه المراجعة الأساس لنتائج البحث التي سوف تتبعها، مما يسلط الضوء على أهمية إدارة المخاطر في التعامل مع تعقيدات الحوكمة المعاصرة.

## 1.2. إدارة المخاطر

تلعب إدارة المخاطر، كنهج منظم، دورًا حيويًا في ضمان استقرار وفعالية المنظمات، وخاصة داخل المؤسسات الحكومية. تواجه هذه الكيانات العامة العديد من المخاطر، من عدم اليقين المالي إلى الاضطرابات التشغيلية، مما يتطلب إطارًا منظمًا لإدارة التهديدات المحتملة. إدارة المخاطر هي العملية التي تقوم من خلالها المنظمات بتقييم المخاطر وإعطائها الأولوية ومعالجتها بشكل منهجي للتخفيف من النتائج السلبية وحماية أهدافها. في سياق المؤسسات الحكومية، تكتسب إدارة المخاطر أهمية أكبر لأن التداعيات المحتملة للمخاطر التي تتم إدارتها بشكل سيئ يمكن أن تؤثر بشكل مباشر على تقديم الخدمات العامة وتخصيص الموارد وثقة المواطنين. فيما يلي، يتم استكشاف أربعة عناصر رئيسية تتعلق بالمتغير المستقل، إدارة المخاطر، لتوفير فهم أعمق لتطبيقها في القطاع العام (رهام ارشيد نصير، & أحمد ارشيد نصير. (2022).

### 1.1.2. أهمية تحديد المخاطر في المؤسسات الحكومية، نهج استباقي للتخفيف من حدة التهديدات:

إن تحديد المخاطر يشكل حجر الزاوية في أي عملية فعالة لإدارة المخاطر، وخاصة في المؤسسات الحكومية حيث قد تكون عواقب المخاطر غير المعالجة واسعة النطاق وشديدة. وفي جوهرها، يتضمن تحديد المخاطر التعرف بشكل منهجي على التهديدات المحتملة التي قد تعيق تحقيق الأهداف المؤسسية. وقد تكون هذه التهديدات متنوعة، وتتراوح من المخاطر التشغيلية والمالية إلى تلك الناجمة عن التغييرات التنظيمية، وعدم الاستقرار السياسي، أو العوامل البيئية. وفي سياق المؤسسات الحكومية، غالباً ما تتضخم تعقيدات ونطاق المخاطر المحتملة بسبب الطبيعة المتعددة الأوجه للإدارة العامة وتقديم الخدمات. إن تحديد المخاطر في وقت مبكر ودقيق أمر بالغ الأهمية لأنه يمكن الهيئات الحكومية من تخصيص الموارد بكفاءة، ومنع الاضطرابات، والحفاظ على ثقة الجمهور. وفي غياب إطار قوي لتحديد المخاطر، قد تجد المؤسسات نفسها غير مستعدة لإدارة التهديدات الناشئة، مما يؤدي إلى تقويض العمليات وانخفاض القدرة على خدمة الجمهور (سليمان، نصيرة).

إن نطاق المخاطر التي تواجهها المؤسسات الحكومية واسع، مما يعكس الطبيعة الديناميكية والمتراصة للقطاع العام. ويشكل عدم الاستقرار السياسي عامل خطر كبير يمكن أن يعطل تنفيذ السياسات، ويعيق اتخاذ القرار، ويؤثر على استمرارية القيادة. إن التغييرات في القوة السياسية أو التحولات في أولويات السياسة العامة يمكن أن تؤدي إلى إدخال حالة من عدم اليقين وعدم القدرة على التنبؤ في عمل المؤسسات الحكومية. وعلى نحو مماثل، تشكل القيود الميزانية خطراً مستمراً على الهيئات الحكومية، وخاصة في أوقات الركود الاقتصادي أو التقشف المالي. ويمكن أن تؤثر الموارد المحدودة على قدرة المؤسسة على الوفاء بولايتها، مما يؤدي إلى تأخير في تقديم الخدمات، وانخفاض فعالية البرنامج، والعلاقات العامة المتوترة. والامثال التنظيمي هو مجال آخر بالغ الأهمية من مجالات المخاطر للمؤسسات الحكومية، وخاصة لأنها تعمل في بيئات شديدة التنظيم حيث يمكن أن يؤدي الفشل في الالتزام بالقوانين والمعايير إلى

عواقب قانونية وعقوبات مالية وفقدان المصادقية. كما تمثل الكوارث الطبيعية والمخاطر البيئية، مثل الفيضانات والزلازل والأوبئة، تهديدات كبيرة لعمل المؤسسات الحكومية، مما يتطلب التخطيط للطوارئ وقدرات إدارة الأزمات (بلال شيخي، وآخرون. (2018).

يجب أن تنطوي عملية تحديد المخاطر الشاملة على تدخلات أصحاب المصلحة المتعددين، حيث يقدم كل منهم وجهات نظر فريدة بشأن المخاطر المحتملة. وفي المؤسسات الحكومية، يعني هذا غالبًا التعامل مع مجموعة واسعة من الجهات الفاعلة، بما في ذلك الموظفين الداخليين، وخبراء الموضوع، والمدققين، والهيئات التنظيمية، والمستشارين الخارجيين. إن المسؤولين الحكوميين يتمتعون بفهم عميق للعمليات اليومية للمؤسسة والتحديات المحددة التي تواجهها. ويمكن أن تكون رؤاهم مفيدة في تحديد المخاطر التشغيلية وعدم الكفاءة التي قد لا تكون واضحة من منظور خارجي. ومن ناحية أخرى، يمكن لخبراء الموضوع توفير المعرفة المتخصصة في مجالات مثل القانون أو الاقتصاد أو التكنولوجيا، مما يساعد في تحديد المخاطر التي تتطلب الخبرة الفنية للتعرف عليها وفهمها. ويمكن للمراجعين الخارجيين والمستشارين تقديم تقييم مستقل لمشهد المخاطر في المؤسسة، وغالبًا ما يحددون القضايا التي قد يتجاهلها أولئك داخل المنظمة. ومن خلال دمج وجهات نظر متنوعة، يمكن للمؤسسات الحكومية ضمان عملية تحديد المخاطر بشكل أكثر شمولاً ودقة، مما يؤدي في النهاية إلى اتخاذ قرارات واستراتيجيات تخفيف المخاطر بشكل أفضل (أحمد الطراونة، ق.، & قتيبة. (2017).

يعتمد تحديد المخاطر الفعال بشكل كبير على استخدام أدوات ومنهجيات محددة مصممة للكشف عن المخاطر المحتملة وتحليلها. ومن أكثر الأدوات استخدامًا على نطاق واسع تقييم المخاطر، والذي ينطوي على تقييم منهجي لتعرض المنظمة لمخاطر مختلفة. في المؤسسات الحكومية، غالبًا ما يتم إجراء تقييمات المخاطر كجزء من

عمليات التدقيق الروتينية أو عمليات التخطيط الاستراتيجي. وتوفر هذه التقييمات نهجاً منظماً لتحديد وتصنيف المخاطر على أساس احتمالاتها وتأثيرها المحتمل. ويشكل المسح البيئي أداة قيمة أخرى، حيث يتيح للمؤسسات مراقبة العوامل الخارجية التي قد تشكل مخاطر، مثل التغيرات في المشهد السياسي أو الاقتصادي، أو التقدم التكنولوجي، أو التحولات في التوقعات المجتمعية. ومن خلال المسح البيئي، تستطيع المؤسسات الحكومية أن تظل متيقظة ومستجيبة للاتجاهات الناشئة والقوى الخارجية التي قد تؤثر على عملياتها. ويشكل تحليل السيناريوهات مفيداً بشكل خاص في توقع المخاطر المستقبلية من خلال النظر في المواقف الافتراضية المختلفة التي قد تنشأ. على سبيل المثال، قد تستكشف مؤسسة حكومية السيناريوهات التي تنطوي على تغيير مفاجئ في السياسة العامة، أو ركود اقتصادي، أو كارثة طبيعية، ثم تقيم كيف يمكن لهذه السيناريوهات أن تؤثر على عملياتها (صالح، بوعلام، 2017).

إن التحديد الاستباقي للمخاطر أمر ضروري لتطوير أنظمة الإنذار المبكر التي توفر تنبيهات في الوقت المناسب، إن تحديد المخاطر في المؤسسات الحكومية يتطلب تحديداً مبكراً للقضايا المحتملة. وتعمل المؤسسات الحكومية في بيئات حيث يمكن للمخاطر أن تتصاعد بسرعة، وأحياناً مع القليل من التحذير. وقد صُممت أنظمة الإنذار المبكر لمراقبة مؤشرات المخاطر الرئيسية وإطلاق التنبيهات عند بلوغ عتبات معينة، مما يسمح للمؤسسات بالتصرف بسرعة وحسم. على سبيل المثال، قد تستخدم وكالة حكومية مسؤولة عن إدارة الكوارث أنظمة الإنذار المبكر لتتبع أنماط الطقس وتنبيه الإدارات ذات الصلة عندما تكون كارثة طبيعية وشيكة. وعلى نحو مماثل، يمكن لمؤشرات المخاطر المالية، مثل عجز الميزانية أو التغيرات في توقعات الإيرادات، أن تشير إلى الحاجة إلى اتخاذ إجراءات فورية لمنع العجز المالي. ومن خلال تحديد المخاطر في وقت مبكر، يمكن للمؤسسات الحكومية الانتقال من موقف رد

الفعل إلى موقف استباقي، ومعالجة القضايا قبل أن تتطور إلى أزمات. ولا يعزز هذا التحول المرونة التشغيلية فحسب، بل يساهم أيضاً في الاستدامة والاستقرار على المدى الطويل لعمليات الحكومة (حيدر حسن مرخين الملكشاهي، & أ. م. د. وفاء حسين الحيدري. (2024).

وفي نهاية المطاف، يعتمد نجاح تحديد المخاطر في المؤسسات الحكومية على خلق ثقافة تقدر الشفافية والمساءلة والتحسين المستمر. وتحديد المخاطر ليس تمريناً لمرة واحدة بل هو عملية مستمرة تتطلب اليقظة والتكيف. يتعين على المؤسسات الحكومية أن تعمل على تعزيز بيئة تشجع على الإبلاغ عن المخاطر، وتمنح أعضاء الموظفين القدرة على التعبير عن مخاوفهم دون خوف من الانتقام. إن هذا الانفتاح على مناقشة المخاطر ومعالجتها أمر بالغ الأهمية لضمان تحديد التهديدات المحتملة في وقت مبكر وإدارتها بشكل فعال. بالإضافة إلى ذلك، يتعين على المؤسسات الاستثمار في مبادرات التدريب وبناء القدرات المنتظمة لتعزيز مهارات ومعرفة الموظفين في مجال إدارة المخاطر. ومن خلال دمج تحديد المخاطر في نسيج الثقافة المؤسسية، يمكن للوكالات الحكومية أن تضع نفسها بشكل أفضل للتنقل في عالم متزايد التعقيد وعدم اليقين، وحماية عملياتها والوفاء بالتزاماتها العامة بكفاءة وفعالية أكبر (محمد ديوب، ولاء زريقا. (2016).

### 2.1.2. تقييم المخاطر في المؤسسات الحكومية:

إن تقييم المخاطر والتقييم يشكلان خطوة بالغة الأهمية في عملية إدارة المخاطر، حيث يتيح للمؤسسات الحكومية تحديد المخاطر التي تم تحديدها والتي من المرجح أن تتحقق وتقييم شدة تأثيرها المحتمل. وفي القطاع العام، حيث تكون المخاطر عالية وحيث يمكن أن تؤثر عواقب المخاطر غير المدارة على المواطنين وتقديم الخدمات الأساسية، فإن تقييم المخاطر الشامل أمر ضروري. ولا تتضمن هذه العملية تحديد احتمالية حدوث مخاطر معينة فحسب، بل تتضمن

أيضاً فحص العواقب إذا تحققت هذه المخاطر. والهدف هو تحديد أولويات المخاطر بناءً على مزيج من احتمال حدوثها وتأثيرها المحتمل، وضمان تركيز المؤسسات الحكومية لجهودها ومواردها على المجالات الأكثر أهمية. ومن خلال التقييم والتقييم الدقيقين، يمكن للمؤسسات العامة اتخاذ قرارات مستنيرة تعزز المرونة التشغيلية وتحمي الموارد العامة (بولفراخ، 2023).

في الممارسة العملية، يجب أن يأخذ تقييم المخاطر في البيئات الحكومية في الاعتبار مجموعة واسعة من العوامل، من المخاطر التشغيلية الداخلية إلى التهديدات السياسية والاقتصادية والبيئية الخارجية. على سبيل المثال، في وكالة صحية حكومية، قد تشمل المخاطر الاضطرابات التشغيلية بسبب نقص القوى العاملة، أو المخاطر المالية الناجمة عن تخفيضات الميزانية، أو التهديدات الخارجية مثل الأوبئة أو التغييرات في سياسة الرعاية الصحية. إن كل من هذه المخاطر لابد وأن يتم تقييمها ليس فقط من حيث احتمالية حدوثها بل وأيضاً من حيث حجم ونطاق تأثيرها المحتمل. وبالنسبة للمخاطر ذات الاحتمالية العالية والتأثير العالي، فقد تحتاج المؤسسات إلى وضع خطط تخفيف قوية وتخصيص موارد كبيرة لمنع هذه التهديدات أو الاستجابة لها. وقد تتطلب المخاطر ذات الاحتمالية المنخفضة الاهتمام، ولكن مع التركيز على مراقبة وإعداد خطط الطوارئ، بدلاً من تخصيص موارد كبيرة مقدماً (بودرة، رميساء، وآخرون، 2019).

وقد تختلف الأساليب المستخدمة لإجراء تقييمات المخاطر في المؤسسات الحكومية، وذلك تبعاً لنوع المخاطر التي يتم تقييمها والموارد المتاحة. وغالباً ما تستخدم الأساليب النوعية في المواقف التي يصعب فيها تحديد المخاطر كمياً، مثل المخاطر السياسية أو الضرر الذي يلحق بالسمعة. وقد تشمل هذه الأساليب حكم الخبراء، حيث يقوم المهنيون ذوو الخبرة بتقييم المخاطر على أساس معرفتهم وخبرتهم، أو ورش العمل الخاصة بالمخاطر، حيث يتعاون

أصحاب المصلحة لتحديد المخاطر وتقييمها من خلال المناقشات المنظمة. وتعتبر هذه الأساليب النوعية قيمة لكشف المخاطر التي قد لا تكون واضحة على الفور من خلال البيانات وحدها، وخاصة تلك التي تنطوي على اتجاهات ناشئة أو ديناميكيات اجتماعية وسياسية معقدة. في القطاع العام، تعتبر التقييمات النوعية مفيدة بشكل خاص لفهم كيف يمكن للتغيرات السياسية أو التحولات في الرأي العام أن تخلق مخاطر تؤثر على قدرة المؤسسة على الوفاء بولايتها (عطية عزالدين. (2015).

من ناحية أخرى، توفر الأساليب الكمية نهجًا قائمًا على البيانات لتقييم المخاطر. تعتمد هذه الأساليب على النماذج الإحصائية والبيانات التاريخية وحسابات الاحتمالات لتقدير احتمال حدوث المخاطر وتقييم تأثيرها المالي أو التشغيلي المحتمل. غالبًا ما تستخدم المؤسسات الحكومية التقييمات الكمية للمخاطر التي يمكن قياسها بمصطلحات ملموسة، مثل المخاطر المالية أو فشل البنية التحتية أو تجاوز تكاليف المشروع. على سبيل المثال، قد تستخدم إدارة النقل نماذج كمية لتقدير التأثير المالي لتأخير مشاريع البنية التحتية بسبب نقص التمويل أو العقوبات التنظيمية. يمكن لهذه النماذج أيضًا مساعدة المؤسسات في توقع الخسائر أو المكاسب المحتملة المرتبطة بسيناريوهات المخاطر المختلفة، مما يمكن صناع القرار من تخصيص الموارد بشكل أكثر فعالية وتبرير أفعالهم ببيانات قوية. من خلال الجمع بين الرؤى النوعية والتحليل الكمي، يمكن للمؤسسات الحكومية تطوير فهم أكثر شمولاً للمخاطر التي تواجهها (بلقاسم، & بلهوارى. (2023).

إن إحدى المزايا الرئيسية للجمع بين النهجين النوعي والكمي هي أنه يسمح للمؤسسات الحكومية بمعالجة المخاطر المعروفة والناشئة. والأساليب النوعية مناسبة بشكل خاص لتحديد المخاطر التي قد لا يكون لها سوابق تاريخية واضحة أو بيانات قابلة للقياس. وهذا مهم بشكل خاص في البيئات الحكومية، حيث يمكن للعوامل

الاجتماعية والسياسية والاقتصادية أن تتغير بسرعة، مما يؤدي إلى ظهور مخاطر جديدة وغير متوقعة. وفي الوقت نفسه، توفر الأساليب الكمية الصرامة والدقة اللازمين لتقييم المخاطر التي يمكن التنبؤ بها بشكل أكبر أو التي لديها مجموعة بيانات راسخة، مثل المخاطر المالية أو الاضطرابات التشغيلية. ومن خلال دمج هذين النهجين، لا تستطيع المؤسسات الحكومية تحديد وتقييم المخاطر التي تواجهها حالياً فحسب، بل وأيضاً توقع التحديات المستقبلية، مما يضمن استعدادها لمجموعة واسعة من السيناريوهات المحتملة (عامر، وحاج دهو).

إن نتائج تقييمات المخاطر حاسمة لاتخاذ القرار في المؤسسات الحكومية، لأنها تسمح للقادة بتحديد أولويات المخاطر وتخصيص الموارد بكفاءة. المخاطر عالية الاحتمالية وعالية التأثير، مثل تهديدات الأمن السيبراني أو الصحة العامة إن حالات الطوارئ قد تتطلب اتخاذ إجراءات فورية واستثمارات كبيرة في استراتيجيات التخفيف من المخاطر. ويمكن مراقبة المخاطر ذات الأولوية الأقل، مثل التغييرات التنظيمية البسيطة أو التقلبات قصيرة الأجل في الرأي العام، بمرور الوقت، مع وضع خطط طوارئ للاستجابة إذا لزم الأمر. ومن خلال تقييم شدة واحتمالية كل خطر، يمكن للمؤسسات الحكومية اتخاذ قرارات مستنيرة حول المكان الذي يجب أن تركز فيه جهودها، وضمان حماية الوظائف الحيوية وتقديم الخدمات العامة بشكل متسق وفعال (حاج دحو، عامر، قالون، جيلالي/مؤطر. (2018).

### 3.1.2. استراتيجيات التخفيف من المخاطر في المؤسسات الحكومية:

إن استراتيجيات التخفيف من المخاطر تشكل عنصراً حيوياً في إطار إدارة المخاطر الشاملة داخل المؤسسات الحكومية، لأنها تؤثر بشكل مباشر على قدرة هذه الكيانات على تقديم الخدمات العامة بفعالية وكفاءة. وبمجرد تحديد المخاطر وتقييمها، فإن الخطوة المنطقية التالية هي وضع استراتيجيات من شأنها أن تقلل من تأثيرها أو تقضي عليها تماماً. وتتطلب هذه العملية فهماً عميقاً للمخاطر المحددة التي تواجه المؤسسة، فضلاً عن البيئة التشغيلية التي

تعمل فيها. وبالنسبة للمؤسسات الحكومية، فإن المخاطر عالية؛ فقد يؤدي التخفيف غير الفعال للمخاطر إلى انقطاع الخدمة، والخسائر المالية، وفي بعض الحالات، ضرر كبير بالسمعة. وبالتالي، فإن وضع استراتيجيات شاملة للتخفيف من المخاطر ليس مجرد مسألة تتعلق بالكفاءة التشغيلية، بل إنه ضروري أيضاً للحفاظ على ثقة الجمهور والمساءلة (حسنوي، 2019).

إحدى استراتيجيات التخفيف من المخاطر الشائعة هي تجنب المخاطر، والتي تستلزم تغيير الخطط أو العمليات للقضاء على المخاطر بالكامل. وفي سياق المؤسسات الحكومية، يمكن أن يتجلى تجنب المخاطر بطرق مختلفة. على سبيل المثال، إذا كان المشروع المقترح يشكل مخاطر قانونية كبيرة بسبب اللوائح الغامضة، فقد تختار المؤسسة التخلي عن المشروع تماماً. إن هذه الاستراتيجية ذات أهمية خاصة في السيناريوهات التي تفوق فيها العواقب المحتملة للمخاطر الفوائد المترتبة على المضي قدماً في مسار عمل معين. ومع ذلك، في حين أن تجنب المخاطر يمكن أن يقضي بشكل فعال على تهديدات محددة، فإنه قد يمنع أيضاً المؤسسات من متابعة الحلول المبتكرة أو التحسينات الضرورية. وبالتالي، في حين أن تجنب المخاطر هو استراتيجية صالحة، يجب استخدامه بحكمة، مع مراعاة المخاطر المحتملة والفرص التي قد تضيق (علي، س.، وهدان، ش.، & شريف، 2021).

هناك نهج حاسم آخر للتخفيف من المخاطر وهو الحد من المخاطر، والذي يركز على تقليل احتمالية أو تأثير المخاطر المحددة. يمكن للمؤسسات الحكومية تنفيذ تكتيكات مختلفة لتحقيق هذا الهدف، بما في ذلك تعزيز الضوابط الداخلية، وتحسين قنوات الاتصال، والاستثمار في التكنولوجيات المتقدمة. على سبيل المثال، يمكن أن يؤدي تعزيز تدابير الأمن السيبراني إلى تقليل مخاطر اختراق البيانات بشكل كبير، في حين يمكن أن تعمل برامج التدريب والتوعية الأفضل على تحسين فهم الموظفين للمخاطر التشغيلية. بالإضافة إلى ذلك، فإن إنشاء بروتوكولات واضحة

لإدارة الأزمات يمكن أن يقلل من تأثير الأحداث غير المتوقعة، مثل الكوارث الطبيعية أو حالات الطوارئ الصحية العامة. إن الحد من المخاطر هو عملية مستمرة تتطلب غالباً التقييم المستمر وتكييف الاستراتيجيات لضمان بقائها فعالة في بيئة متغيرة باستمرار. ومن خلال إعطاء الأولوية للحد من المخاطر، تستطيع المؤسسات الحكومية أن تخلق إطاراً تشغيلياً أكثر مرونة لا يعالج المخاطر الحالية فحسب، بل ويتوقع أيضاً التحديات المستقبلية (حرب ربيع، أ.، وآخرون. (2021).

ويعد نقل المخاطر استراتيجية فعالة أخرى تستخدمها المؤسسات الحكومية لإدارة التهديدات المحتملة. وينطوي هذا النهج على تحويل عبء بعض المخاطر إلى أطراف ثالثة من خلال وسائل مثل وثائق التأمين أو الاستعانة بمصادر خارجية لوظائف محددة. على سبيل المثال، قد تختار إحدى الهيئات الحكومية شراء التأمين لتغطية المسؤوليات المحتملة المرتبطة بمشاريع البنية الأساسية، وبالتالي نقل المخاطر المالية إلى مزود التأمين. وعلى نحو مماثل، فإن الاستعانة بمصادر خارجية للوظائف غير الأساسية - مثل دعم تكنولوجيا المعلومات أو إدارة المرافق - من شأنه أن يسمح للمؤسسات الحكومية بالتركيز على مسؤولياتها الأساسية في حين تنقل المخاطر التشغيلية المرتبطة بها إلى شركات متخصصة. وفي حين قد يكون نقل المخاطر وسيلة فعالة للتخفيف من التعرض لتهديدات محددة، فمن الأهمية بمكان أن تقيم المؤسسات بعناية موثوقية واستقرار الأطراف الثالثة، وضمان قدرتها على إدارة المخاطر بفعالية. وبالإضافة إلى ذلك، فإن نقل المخاطر لا يقضي عليها تماماً؛ وبالتالي، يتعين على المؤسسات الحكومية أن تحافظ على الرقابة لضمان إدارة المخاطر المنقولة على النحو اللائق.

وعلى الرغم من الاستراتيجيات المتنوعة المتاحة للتخفيف من حدة المخاطر، فهناك حالات لا يمكن فيها تجنب بعض المخاطر أو نقلها بالكامل، الأمر الذي يستلزم اعتماد استراتيجية قبول المخاطر. وفي مثل هذه الحالات،

يتعين على المؤسسات الحكومية أن تدرك أن بعض مستويات المخاطر متأصلة في عملياتها وأن الاستعداد لمثل هذه المخاطر أمر بالغ الأهمية. ويتضمن قبول المخاطر الاعتراف بأن مخاطر معينة قد تتحقق وتطوير خطط طوارئ للاستجابة بفعالية عندما تتحقق. على سبيل المثال، قد تقبل مؤسسة حكومية خطر تجاوز التكاليف في مشروع رئيسي للبنية الأساسية، شريطة أن تكون قد أنشأت ميزانية طوارئ وخطة عمل واضحة لإدارة التأثير في حالة حدوث هذه التجاوزات. ويسمح هذا النهج للمؤسسات بتخصيص الموارد بشكل أكثر فعالية، مع التركيز على التخفيف من المخاطر الأكثر أهمية مع الاستعداد للتعامل مع التهديدات الأقل خطورة عندما تنشأ. ومن المهم أن قبول المخاطر لا يعني الرضا عن الذات؛ بل إنه يعكس قراراً استراتيجياً بتخصيص الموارد بطريقة مناسبة (محمد عبد العزيز محمد، 2024).

إن فعالية استراتيجيات التخفيف من المخاطر في المؤسسات الحكومية تعتمد في نهاية المطاف على تطوير ثقافة شاملة لإدارة المخاطر. وينبغي لهذه الثقافة أن تعزز الوعي بالمخاطر على جميع المستويات التنظيمية وتعزز البيئة التي يتم فيها تشجيع الموظفين على تحديد التهديدات المحتملة والإبلاغ عنها. ويمكن لمبادرات التدريب المستمر وبناء القدرات أن تمكن أعضاء الموظفين من المشاركة بنشاط في عملية إدارة المخاطر، وضمان تنفيذ استراتيجيات التخفيف بشكل فعال وتكييفها حسب الحاجة. ومن خلال غرس ثقافة قوية لإدارة المخاطر، يمكن للمؤسسات الحكومية تعزيز مرونتها الشاملة، وضمان استعدادها الجيد للتنقل بين أوجه عدم اليقين والتحديات مع الحفاظ على التزامها بالخدمة العامة. ومن خلال الجمع بين تجنب المخاطر والحد منها ونقلها وقبولها، لا تستطيع المؤسسات الحكومية حماية عملياتها فحسب، بل وأيضاً تحسين استخدام موارد دافعي الضرائب، مما يعود بالنفع في نهاية المطاف على المجتمعات التي تخدمها (أ. م. د. احمد الوائلي، وأسيل لفته، 2019).

#### 4.1.2. مراقبة المخاطر ومراجعتها في المؤسسات الحكومية من خلال ضمان الإدارة الاستباقية للمخاطر والقدرة على الصمود:

إن مراقبة المخاطر ومراجعتها تشكل العنصر الأخير والحاسم في عملية إدارة المخاطر في المؤسسات الحكومية، مما يضمن بقاء هذه الكيانات مرنة في مواجهة التهديدات المتطورة باستمرار. إن مشهد المخاطر ليس ثابتاً؛ فهو يتأثر بعوامل لا حصر لها بما في ذلك الظروف الاقتصادية والتغيرات السياسية والتقدم التكنولوجي وتوقعات الجمهور المتغيرة. وعلى هذا النحو، فمن الضروري للمؤسسات الحكومية إنشاء آليات قوية للمراقبة المستمرة ومراجعة استراتيجيات إدارة المخاطر الخاصة بها. وتسمح هذه اليقظة المستمرة للمنظمات بالتكيف مع التحديات الجديدة مع تحسين أساليبها للتخفيف من المخاطر التي تم تحديدها سابقاً. ومن خلال خلق ثقافة التحسين المستمر، يمكن للمؤسسات الحكومية تعزيز المرونة والحفاظ على ثقة الجمهور الذي تخدمه (رقطي، & كركار. (2022).

إن مراقبة المخاطر تتطلب إنشاء مؤشرات رئيسية للمخاطر (KRIs) يمكنها الإشارة إلى التغيرات في بيئة المخاطر قبل أن تتفاقم إلى مشاكل كبيرة. ويمكن أن تتخذ هذه المؤشرات أشكالاً مختلفة، مثل المقاييس المالية، ومعايير الأداء التشغيلي، أو حتى المتغيرات الخارجية مثل المشاعر العامة والتغيرات التشريعية. على سبيل المثال، إذا قامت إحدى الهيئات الحكومية بتتبع عدد الشكاوى المتعلقة بالخدمات العامة باعتبارها مؤشراً رئيسياً للمخاطر، فإن ارتفاع عدد الشكاوى قد يشير إلى انخفاض في جودة الخدمة، مما يدفع المؤسسة إلى التحقيق في القضايا الأساسية المحتملة. ومن خلال البقاء على انسجام مع هذه المؤشرات، يمكن للمؤسسات الحكومية اكتشاف التحولات الدقيقة في المشهد التشغيلي واتخاذ تدابير استباقية لمعالجة المخاطر الناشئة. هذه القدرة حيوية بشكل خاص في سياق القطاع العام، حيث يكون تقديم الخدمات في الوقت المناسب والتخصيص الفعال للموارد أمراً بالغ الأهمية للحفاظ على ثقة الجمهور.

بالإضافة إلى مراقبة مؤشرات المخاطر الرئيسية، يجب على المؤسسات الحكومية إجراء مراجعات منتظمة للمخاطر لتقييم فعالية عمليات إدارة المخاطر الخاصة بها. يمكن أن تتخذ هذه المراجعات أشكالاً مختلفة، مثل التدقيق الداخلي، أو التقييمات الخارجية، أو المراجعات الاستراتيجية التي تقيم مدى توافق ممارسات إدارة المخاطر مع الأهداف التنظيمية. لا توفر مراجعات المخاطر المنتظمة نهجاً منهجياً لتقييم استراتيجيات التخفيف من المخاطر الحالية فحسب، بل تخلق أيضاً فرصاً للتعليم والتكيف. على سبيل المثال، إذا تبين أن استراتيجية معينة لإدارة المخاطر غير فعالة أو غير كافية الموارد، فإن عملية المراجعة تسمح بإجراء تعديلات في الوقت المناسب، مما يضمن قدرة المؤسسة على الاستجابة بفعالية للظروف المتغيرة. وعلاوة على ذلك، يمكن لهذه المراجعات تحديد أفضل الممارسات والدروس المستفادة، والتي يمكن بعد ذلك نشرها في جميع أنحاء المنظمة، وتعزيز ثقافة المساءلة والتحسين المستمر (بكباطة، عدمان، & مريزق (مشرف). (2022).

إن النهج الاستباقي لمراقبة المخاطر ومراجعتها أمر ضروري لتعزيز المرونة الشاملة للمؤسسات الحكومية. من خلال إنشاء روتين لمراقبة المخاطر ومراجعة الاستراتيجيات، يمكن للمنظمات إنشاء حلقة تغذية مرتدة تفيد عملية صنع القرار وتشجع الإدارة التكيفية. لا تساعد هذه العملية التكرارية المؤسسات على البقاء في طليعة التهديدات المحتملة فحسب، بل إنها تعزز أيضاً عقلية الاستعداد بين الموظفين والقيادة. في القطاع العام، حيث قد تكون الموارد محدودة وتوقعات الجمهور عالية، فإن القدرة على توقع المخاطر والاستجابة لها أمر بالغ الأهمية. من خلال تضمين مراقبة المخاطر في نسيجها التشغيلي، يمكن للمؤسسات الحكومية تعزيز قدرتها على تقديم الخدمات الأساسية باستمرار، حتى في مواجهة عدم اليقين (قبايلي حورية. (2014).

بالتالي، لا يمكن المبالغة في أهمية مراقبة المخاطر ومراجعتها بشكل مستمر، وخاصة في سياق المؤسسات الحكومية المكلفة بحماية الرفاهة العامة. تشمل إدارة المخاطر الفعالة دورة شاملة لتحديد المخاطر وتقييمها وتخفيفها ومراقبتها، مما يسمح للمؤسسات بالتنقل في بيئات معقدة باستقرار وثقة أكبر. ومن خلال الاستفادة من مؤشرات المخاطر الرئيسية، وإجراء المراجعات المنتظمة، وتعزيز ثقافة التحسين المستمر، لا تستطيع المؤسسات الحكومية حماية الموارد العامة فحسب، بل وأيضاً تعزيز كفاءتها التشغيلية ومساءلتها بشكل عام. ومع تطور ديناميكيات المخاطر، يتعين على الاستراتيجيات المستخدمة لإدارتها أن تتطور أيضاً، لضمان بقاء المؤسسات الحكومية مجهزة لمواجهة تحديات عالم لا يمكن التنبؤ به مع الاستمرار في خدمة مجتمعاتها بشكل فعال (محمد عبد العزيز محمد. (2024).

## 2.2. المؤسسات الحكومية:

### 1.2.2. الدور المتكامل للمؤسسات الحكومية في المجتمع:

إن المؤسسات الحكومية تشكل العمود الفقري للمجتمع الفعال، وتعمل كقنوات أساسية يتم من خلالها سن السياسات العامة والحفاظ على سيادة القانون. وتتنوع هذه الكيانات وتشمل مجموعة واسعة من المنظمات، بما في ذلك الوكالات الحكومية الفيدرالية والولائية والمحلية، فضلاً عن المنظمات غير الربحية التي تساهم في الخدمة العامة. وتلعب كل مؤسسة دوراً حيوياً في تنفيذ القوانين واللوائح والسياسات التي تؤثر على الحياة اليومية للمواطنين. على سبيل المثال، تتحمل وكالات إنفاذ القانون مسؤولية الحفاظ على السلامة العامة وإنفاذ القوانين، في حين تضمن المؤسسات التعليمية حصول المواطنين على المعرفة والمهارات اللازمة للمشاركة في المجتمع. إن التشغيل الناجح لهذه المؤسسات أمر بالغ الأهمية ليس فقط لتقديم الخدمات الأساسية ولكن أيضاً لدعم القيم والمبادئ الديمقراطية (سجا ماهر عبد الله أبو شرار. (2023).

بالإضافة إلى وظائفها المتنوعة، تتميز المؤسسات الحكومية بمساءلتها أمام الجمهور. يتوقع المواطنون من هذه

المؤسسات أن تعمل بشفافية، مما يضمن أن تكون القرارات التي يتخذها المسؤولون العموميون في مصلحة المجتمع

ككل. تعمل هذه المساءلة على تعزيز الثقة بين الحكومة والشعب، وهو أمر بالغ الأهمية للتماسك الاجتماعي

والاستقرار. عندما يُنظر إلى المؤسسات الحكومية على أنها فاسدة أو غير فعّالة، فإن ثقة الجمهور تتضاءل، مما يؤدي

إلى خيبة الأمل واللامبالاة بين المواطنين. وعلى العكس من ذلك، عندما تُظهر المؤسسات النزاهة والاستجابة

لاحتياجات الجمهور، فإنها يمكن أن تعزز المشاركة المدنية، مما يعزز في نهاية المطاف العملية الديمقراطية. لذلك، فإن

فعالية المؤسسات الحكومية في الوفاء بالتزاماتها تجاه الجمهور تشكل حجر الزاوية للحكم الرشيد.

تواجه المؤسسات الحكومية أيضاً تحدي العمل في بيئة معقدة وديناميكية تتأثر بالعديد من العوامل الخارجية.

يمكن للتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية أن تؤثر بشكل كبير على قدرة هذه المؤسسات على

تقديم الخدمات بشكل فعال. على سبيل المثال، يمكن أن تؤدي التحولات في القوة السياسية إلى تغييرات في

تخصيصات التمويل، مما يؤثر على الموارد المتاحة لمختلف البرامج والخدمات. يمكن أن تؤدي الركود الاقتصادي إلى

خفض الميزانية وزيادة الطلب على الخدمات الاجتماعية، مما يفرض ضغوطاً إضافية على المؤسسات الحكومية للتكيف

والاستجابة. علاوة على ذلك، تقدم التطورات التكنولوجية فرصاً وتحديات، حيث يجب على المؤسسات تحديث

أنظمتها وعملياتها باستمرار لتلبية توقعات الجمهور المتطورة وضمان أمن البيانات. في هذا السياق، تصبح إدارة

المخاطر الفعّالة ضرورية، مما يمكن المؤسسات الحكومية من توقع والاستجابة للعديد من أوجه عدم اليقين التي

تواجهها (د. سعود بن عبد العزيز بن راشد آل رشود. (2020).

تستمر توقعات الجمهور فيما يتعلق بتقديم الخدمات الحكومية في التطور، مدفوعة بعوامل مثل التغيرات الديموغرافية والعولمة والتقدم في التكنولوجيا. يطالب المواطنون بشكل متزايد بخدمات فعّالة ومستجيبة تلبي احتياجاتهم المحددة. يتطلب هذا التحول من المؤسسات الحكومية الابتكار وتبني نهج جديدة للحكم، وغالبًا ما تستفيد من التكنولوجيا لتحسين تقديم الخدمات وتعزيز مشاركة المواطنين. على سبيل المثال، يسمح صعود المنصات الرقمية للمؤسسات بتقديم الخدمات عبر الإنترنت وتبسيط العمليات وتسهيل التواصل مع الجمهور. من خلال تبني هذه التغيرات والتكيف مع توقعات المجتمع الحديث، يمكن للمؤسسات الحكومية تعزيز أهميتها وفعاليتها، وفي نهاية المطاف خدمة المواطنين الذين يعتمدون عليها بشكل أفضل (حسن، & مها صلاح الدين محمد. (2023).

باختصار، يمتد تعريف ودور المؤسسات الحكومية إلى ما هو أبعد من مجرد تقديم الخدمات؛ فهي جزء لا يتجزأ من عمل المجتمع وتعزيز الرفاهية العامة. يجب على هذه المؤسسات أن تنتقل في مشهد معقد ومتغير باستمرار مع الحفاظ على المساءلة أمام الجمهور والاستجابة لاحتياجاته. إن التحديات التي تواجهها المؤسسات الحكومية تتطلب اتباع نهج استراتيجي لإدارة المخاطر، بما يضمن قدرتها على التخفيف من حدة التهديدات المحتملة والاستفادة من الفرص. ومع تكيفها مع البيئة الديناميكية التي تعمل فيها، تلعب المؤسسات الحكومية دوراً حاسماً في تشكيل مستقبل الحوكمة والخدمة العامة، مما يساهم في نهاية المطاف في الاستقرار الاجتماعي والنمو الاقتصادي (أ. فهد بن سفر سفر الهائج الشهري. (2020).

### 2.2.2. التحديات الرئيسية التي تواجه المؤسسات الحكومية الحديثة:

تواجه المؤسسات الحكومية العديد من التحديات التي قد تعيق قدرتها على العمل بشكل فعال، حيث تعد القيود المالية واحدة من أكثر العقبات أهمية. يمكن أن تؤثر القيود المالية بشكل كبير على جودة الخدمات العامة وإمكانية الوصول إليها، حيث تعمل العجز المالي على الحد من الموارد المتاحة لبرامج الحكومة وعملياتها. غالبًا ما تعاني الخدمات الأساسية مثل الرعاية الصحية والتعليم وصيانة البنية التحتية عندما يكون التمويل غير كافٍ، مما يجبر المؤسسات الحكومية على إعطاء الأولوية لمجالات معينة على حساب مجالات أخرى. يمكن أن يؤدي هذا إلى أوقات انتظار أطول للخدمات العامة، وانخفاض الوصول إلى الموارد الحيوية، وانخفاض عام في جودة حياة المواطنين. بالإضافة إلى ذلك، تجعل القيود المالية من الصعب على المؤسسات الاستثمار في الابتكار والتحسينات، مما يجعلها عرضة لانعدام الكفاءة وغير قادرة على تلبية الاحتياجات المتطورة للجمهور. وبالتالي، فإن ضغوط القيود المالية تؤكد على أهمية التخطيط المالي الدقيق والإدارة داخل المؤسسات الحكومية للحفاظ على مستويات الخدمة والاستقرار التشغيلي (أ. م. د. عواطف علي خريسان. (2023).

تشكل عدم الكفاءة البيروقراطية تحديًا مستمرًا آخر للمؤسسات الحكومية، مما يؤدي غالبًا إلى بطء عمليات صنع القرار والتأخير في تنفيذ السياسات. إن الهيئات الحكومية الكبيرة تميل إلى أن تكون مثقلة بطبقات متعددة من التسلسل الهرمي والمتطلبات الإجرائية الصارمة، والتي يمكن أن تخلق اختناقات تؤدي إلى تأخير الإجراءات المهمة. ولا تؤدي هذه أوجه القصور إلى إهدار الوقت والموارد فحسب، بل يمكن أن تؤدي أيضًا إلى تآكل ثقة الجمهور في قدرة الحكومة على تقديم الخدمات بشكل فعال. على سبيل المثال، يمكن أن يؤدي التأخير في معالجة التصاريح أو الخدمات الاجتماعية أو العقود العامة إلى إحباط المواطنين والشركات، مما يؤدي إلى عدم الرضا عن أداء الحكومة. وعلاوة على ذلك، قد تؤدي هذه التأخيرات إلى إهدار الفرص للتدخلات في الوقت المناسب في مجالات حاسمة مثل

الاستجابة للكوارث أو تطوير البنية الأساسية. إن تبسيط العمليات البيروقراطية وتبني أطر حوكمة أكثر مرونة يمكن أن يساعد في التخفيف من أوجه القصور هذه، مما يسمح للمؤسسات الحكومية بالعمل بشكل أكثر فعالية واستجابة (الخاطر، وآخرون. (2016).

في المشهد التكنولوجي السريع التقدم اليوم، تواجه المؤسسات الحكومية أيضاً تحدي دمج التقنيات الجديدة مع إدارة المخاطر المرتبطة بها. يوفر صعود الخدمات الرقمية والأتمتة وتحليلات البيانات فرصاً كبيرة لتعزيز كفاءة الخدمات العامة وإمكانية الوصول إليها. ولكن هذه التطورات تجلب معها أيضاً مخاطر تتعلق بالأمن السيبراني، وخصوصية البيانات، والفجوة الرقمية. ومع الاعتماد المتزايد على المنصات الرقمية، يتعين على المؤسسات الحكومية أن تضمن حماية المعلومات الحساسة بشكل كافٍ ضد الهجمات السيبرانية وانتهاكات البيانات، والتي يمكن أن تقوض الثقة العامة ولها عواقب وخيمة على الأمن الوطني. وعلاوة على ذلك، فإن الفجوة الرقمية - حيث قد تفتقر بعض شرائح السكان إلى القدرة على الوصول إلى التكنولوجيا أو إتقانها - تشكل تحدياً في ضمان استفادة جميع المواطنين من التقدم التكنولوجي. ويتطلب تحقيق التوازن بين إمكانيات التكنولوجيات الجديدة وهذه المخاطر اتباع نهج استشاري في الحكم، بما في ذلك تدابير الأمن السيبراني القوية والجهود الرامية إلى جعل الخدمات الرقمية أكثر شمولاً وإمكانية الوصول إليها (العتيبي، وآخرون. (2023).

بالإضافة إلى التحديات المالية والتكنولوجية، تكافح المؤسسات الحكومية بشكل متزايد مع قضايا عالمية معقدة تتطلب استجابات منسقة وتعاونية. وتتجاوز مشاكل مثل تغير المناخ والأمن الدولي والأزمات الصحية العالمية الحدود الوطنية وتتطلب التعاون بين الحكومات والمنظمات الدولية والقطاع الخاص. ومع ذلك، فإن تعزيز هذه التعاونات قد يكون صعباً، حيث يمكن أن تخلق المصالح السياسية المختلفة والأطر التنظيمية والمنظورات الثقافية

حواجز أمام التعاون الفعال. على سبيل المثال، لا يتطلب التصدي لتغير المناخ تعديلات سياسية على المستوى الوطني فحسب، بل يتطلب أيضًا اتفاقيات دولية بشأن خفض الانبعاثات وتدابير حماية البيئة. وعلى نحو مماثل، سلطت التحديات الصحية العالمية، مثل جائحة كوفيد-19، الضوء على الحاجة إلى عمل الحكومات معًا لتبادل المعلومات والموارد والاستراتيجيات. ويتطلب التعامل مع هذه الترابطات المعقدة أن تتبنى المؤسسات الحكومية نهجًا مرناً ومتعدد الأطراف لحل المشكلات، وهو ما قد يؤدي إلى إرهاق قدراتها التقليدية وتخصيص الموارد (الميلبي، أ. ن.، & الضحوي، ه. ع. (2023).

بالتالي، يمثل الامتثال التنظيمي تحديًا مستمرًا للمؤسسات الحكومية، حيث يتعين عليها التنقل عبر شبكة معقدة بشكل متزايد من القوانين واللوائح والمعايير. إن ضمان الامتثال للمتطلبات القانونية أمر بالغ الأهمية للحفاظ على الشرعية وتجنب العقوبات القانونية وحماية المصالح العامة. ومع ذلك، فإن الحجم الهائل وتعقيد الالتزامات التنظيمية يمكن أن يرهق المؤسسات، وخاصة تلك التي تعاني بالفعل من قيود الموارد. وعلاوة على ذلك، غالبًا ما تكون البيئات التنظيمية في حالة من عدم اليقين، حيث إن المؤسسات الحكومية تواجه مجموعة من التحديات التي يمكن أن تعيق قدرتها على الوفاء بمهامها بفعالية، من القيود المالية وعدم الكفاءة البيروقراطية إلى تعقيدات تكامل التكنولوجيا والحوكمة العالمية. ويتطلب كل من هذه التحديات إدارة دقيقة واستشرافًا استراتيجيًا لضمان قدرة المؤسسات على الاستمرار في خدمة الجمهور بفعالية. ومن خلال تبني نهج مرنة ومبتكرة وتعزيز الجهود التعاونية، يمكن للمؤسسات الحكومية أن تتعامل بشكل أفضل مع تعقيدات العالم الحديث وتعزز قدرتها على الصمود في مواجهة التحديات المستمرة والناشئة (الشحومية، وآخرون. (2020).

### 3.2.2. تعزيز القيادة الأخلاقية في إدارة المخاطر:

إن المساءلة والشفافية تشكّلان ركيزتين أساسيتين للحكم الفعّال، وتعملان كآليتين أساسيتين لبناء الثقة العامة وضمان عمل المؤسسات الحكومية بما يخدم المصلحة الفضلى للمجتمع. وتشير المساءلة إلى مسؤولية المسؤولين العموميين عن تبرير قراراتهم وأفعالهم لأصحاب المصلحة، بما في ذلك المواطنين، والهيئات الحكومية الأخرى، ووكالات الرقابة. وهذا يعني أن أولئك في مناصب السلطة مسؤولون عن سلوكهم، وخاصة في كيفية تخصيص الموارد، وتنفيذ السياسات، وإدارة الخدمات العامة. وعندما يكون المسؤولون العموميون مسؤولين، فإن هذا يعزز نظاماً يتم فيه التدقيق في القرارات والتشكيك فيها، مما يؤدي إلى مزيد من النزاهة في العمليات الحكومية. وتكمل الشفافية المساءلة من خلال ضمان إتاحة المعلومات حول أنشطة الحكومة للجمهور، مما يخلق بيئة من الانفتاح. وتسمح الشفافية للمواطنين بفهم ليس فقط القرارات التي يتم اتخاذها ولكن أيضاً كيف يتم التوصل إلى هذه القرارات، مما يساهم في الحوار العام المستنير والمشاركة المدنية (المياي، ح.، وباسم، م. (2024).

لا يمكن المبالغة في أهمية الشفافية، وخاصة في هياكل الحكم المعقدة والحديثة حيث قد تبدو عمليات صنع القرار في بعض الأحيان غامضة للجمهور. إن الشفافية تضمن للمواطنين رؤية واضحة لكيفية استخدام الأموال العامة، وكيفية تنفيذ القوانين، وكيف تؤثر السياسات على حياتهم اليومية. وبدون الشفافية، قد تصبح الحكومات عرضة للفساد، وانعدام الكفاءة، وانعدام الثقة العامة. وعندما يظل المواطنون في الظلام بشأن أنشطة الحكومة، يصبح من الصعب عليهم محاسبة قادتهم. وعلى النقيض من ذلك، تسمح ممارسات الحكم المفتوح بتدفق المعلومات بين الحكومة والجمهور، وهو ما لا يعزز العمليات الديمقراطية فحسب، بل ويمكّن المواطنين أيضاً من المشاركة بشكل أكثر اكتمالاً في الحكم. ويتيح الوصول إلى البيانات والسجلات الحكومية للمجتمع المدني ووسائل الإعلام العمل

كمراقبين، مما يضمن تسليط الضوء على أي إساءة لاستخدام السلطة أو سوء إدارة الموارد (أبختي سارة، & لواسمي سمية. (2024).

وفي مجال إدارة المخاطر، تلعب المساءلة والشفافية دورًا حاسمًا بشكل خاص. وتتضمن إدارة المخاطر تحديد التهديدات والثغرات المحتملة، وتقييم تأثيرها، وتنفيذ استراتيجيات للتخفيف منها. وتواجه المؤسسات الحكومية مخاطر مختلفة، تتراوح من عدم الاستقرار المالي والكوارث الطبيعية إلى تهديدات الأمن السيبراني والأزمات السياسية. إن إدارة المخاطر من خلال الشفافية هي الطريقة التي يتم بها اتخاذ القرارات فيما يتعلق بالمخاطر التي يجب إعطاؤها الأولوية والاستراتيجيات التي يتم تنفيذها لمعالجتها. إن هذا الانفتاح يسمح بمناقشة عامة أكثر استنارة ويعزز الثقة في قدرة الحكومة على حماية المصلحة العامة. كما تساعد إدارة المخاطر الشفافة في إزالة الغموض عن القرارات المعقدة، وضمان فهم المواطنين لسبب اتخاذ إجراءات معينة، حتى عندما قد لا تتوافق مع التوقعات العامة الفورية.

إن المساءلة في إدارة المخاطر مهمة بنفس القدر لأنها تضمن أن يتولى المسؤولون الحكوميون ملكية الاستراتيجيات والقرارات التي ينفذونها للتخفيف من المخاطر. إن ثقافة المساءلة داخل المؤسسات الحكومية تشجع القادة والمديرين على أن يكونوا استباقيين بدلاً من أن يكونوا تفاعليين في تعاملهم مع المخاطر. وهذا لا ينطوي فقط على الاعتراف بالتهديدات المحتملة ولكن أيضًا على وضع خطط طوارئ وتخصيص الموارد بشكل مناسب لمنع الأزمات قبل وقوعها. عندما يتم محاسبة المسؤولين العموميين على قراراتهم، يكون هناك حافز أقوى لضمان فعالية استراتيجيات إدارة المخاطر ومواءمتها مع الاحتياجات العامة. إن هذا يقلل من احتمالات الإهمال أو اتخاذ القرارات السيئة، حيث يعلم المسؤولون أنهم سيضطرون إلى شرح أفعالهم للجمهور وأصحاب المصلحة الآخرين (المدرس علي سعدون علي. (2024).

وعلاوة على ذلك، فإن تعزيز المساءلة والشفافية يمكن أن يكون له تأثير تحويلي على الثقافة العامة للمؤسسات الحكومية. عندما تكون أفعال الحكومة مفتوحة للتدقيق، فإنها تخلق ثقافة المسؤولية حيث يكون المسؤولون العموميون أكثر ميلاً إلى التصرف بأخلاقية ومسؤولية. في هذه البيئة، لا يعتمد اتخاذ القرار على أهداف قصيرة الأجل أو مكاسب سياسية فحسب، بل يعتمد أيضاً على الرفاهة العامة في الأمد البعيد. تعمل ثقافة الانفتاح والمسؤولية هذه أيضاً على تحسين الحوكمة الداخلية من خلال تشجيع التعاون، والحد من احتمالات الفساد، وتحسين جودة الخدمات العامة. عندما يرى المواطنون أن حكومتهم تعمل بشفافية وأن المسؤولين مسؤولون عن أفعالهم، تتعزز الثقة العامة، وتكتسب الحكومة الشرعية في نظر السكان. الثقة في المؤسسات الحكومية ضرورية لاستقرار المجتمع ووظائفه، لأنها تؤثر على كل شيء من المشاركة المدنية إلى الامتثال للقوانين والسياسات (محمد هادي باسم الحسني و الحاكم احسوني الميالي. (2024).

فإن المساءلة والشفافية تشكلان عنصرين أساسيين لنجاح المؤسسات الحكومية وشرعيتها. فهما يضمنان بقاء المسؤولين العموميين مسؤولين أمام الشعب، وتمكين المواطنين من المشاركة في الحكم على نحو مستنير. وفي سياق إدارة المخاطر، تشكل هذه المبادئ أهمية أساسية لضمان إدارة المخاطر بمسؤولية، ووعي الجمهور بكيفية التعامل مع التهديدات المحتملة. وفي نهاية المطاف، من المرجح أن تلهم الحكومة التي تعمل بشفافية وتحاسب مسؤوليها ثقة الجمهور، وتعزز المشاركة المدنية، وتتعامل مع المخاطر والتحديات بشكل أكثر فعالية (الحاطم، بوراس، امينة ذكرى. (2020).

#### 4.2.2. تعزيز المرونة المؤسسية من خلال التخطيط الاستراتيجي:

لا يمكن التقليل من أهمية تأثير إدارة المخاطر على المؤسسات الحكومية، حيث أنها تمس كل جانب تقريباً من جوانب عملها وفعاليتها. ومن أهم فوائد نهج إدارة المخاطر المنظم قدرته على تعزيز قدرة المؤسسات الحكومية على

تحديد التهديدات المحتملة والاستعداد لها قبل أن تتحقق. وفي بيئة متغيرة باستمرار، قد تنشأ المخاطر من عوامل سياسية أو اقتصادية أو بيئية أو اجتماعية. ومن خلال وجود عملية قوية لإدارة المخاطر، تصبح المؤسسات الحكومية في وضع أفضل لتوقع هذه التحديات والتصرف بشكل استباقي بدلاً من رد الفعل. ويسمح لها هذا التوقع بتصميم السياسات وتخصيص الموارد بطرق تقلل من نقاط الضعف، وتمنع الأزمات من التصعيد. على سبيل المثال، يمكن أن يساعد التعرف في الوقت المناسب على المخاطر المتعلقة بتهديدات الأمن السيبراني أو عدم الاستقرار المالي للمؤسسات على تجنب العواقب الكارثية، وضمان الاستمرارية في تقديم الخدمات والحد من تعطيل الوظائف العامة الأساسية (احمد, & نجوى عبد القادر. (2023).

تلعب إدارة المخاطر أيضًا دورًا حاسمًا في تحسين الكفاءة التشغيلية الإجمالية للمؤسسات الحكومية. من خلال تحديد المخاطر وتقييمها بشكل منهجي، يمكن للمؤسسات تخصيص مواردها بشكل أكثر فعالية، وتركيز الجهود حيث تشتد الحاجة إليها. عندما يتم فهم المخاطر بشكل جيد، يمكن لقادة الحكومة اتخاذ قرارات أكثر استنارة فيما يتعلق بتخصيص الميزانية، وأولويات المشاريع، وتنفيذ المبادرات الجديدة. هذا التوافق الاستراتيجي بين إدارة المخاطر والأهداف التشغيلية يمكن المؤسسات الحكومية من تجنب النفقات غير الضرورية، والحد من الهدر، وتحسين استخدام موارد دافعي الضرائب. ونتيجة لذلك، تصبح المؤسسة أكثر انسيابية في عملياتها، وتقديم خدمات ذات جودة أعلى مع انقطاعات أقل. بالإضافة إلى ذلك، تساعد إدارة المخاطر المؤسسات على وضع خطط الطوارئ، مما يسمح لها بالتحول بسرعة وكفاءة في الاستجابة للتحديات غير المتوقعة دون إخراج أهدافها طويلة الأجل عن مسارها أو المساس بالخدمات العامة (علي مظهر عبد المهدي. (2024).

الأداء المالي هو مجال رئيسي آخر حيث يكون لإدارة المخاطر تأثير كبير على المؤسسات الحكومية. تساعد استراتيجيات إدارة المخاطر الفعالة المؤسسات على حماية الأموال العامة من خلال تقليل الخسائر المالية التي قد تنتج عن اتخاذ القرارات السيئة، أو الاحتيال، أو التهديدات الخارجية مثل الركود الاقتصادي أو الكوارث الطبيعية. على سبيل المثال، من خلال تقييمات المخاطر، يمكن للمؤسسات الحكومية تحديد نقاط الضعف في أنظمتها المالية وتنفيذ تدابير للحماية من اختلاس الأموال، أو سوء تخصيص الأموال، أو تجاوز التكاليف غير المتوقعة في المشاريع الكبيرة. ومن خلال القيام بذلك، تضمن هذه المؤسسات إنفاق الأموال العامة بحكمة، والحفاظ على ثقة الجمهور وتمكين التمويل المستمر للخدمات الأساسية مثل الرعاية الصحية والتعليم وتطوير البنية الأساسية. بالإضافة إلى ذلك، توفر ممارسات إدارة المخاطر المالية الأساس لاستراتيجيات الميزانية والاستثمار الأكثر استدامة، مما يساهم في الاستقرار الطويل الأجل والصحة المالية للمؤسسات الحكومية (نبيل أحمد زلط، ن. (2023).

بالإضافة إلى تعزيز الكفاءة التشغيلية والأداء المالي، تعمل إدارة المخاطر على تحسين جودة صنع القرار داخل المؤسسات الحكومية بشكل كبير. أحد أكثر جوانب إدارة المخاطر قيمة هو الإطار المنظم القائم على البيانات الذي يوفره لتقييم خيارات السياسة المختلفة ونتائجها المحتملة. عندما يتم تزويد قادة الحكومة بتقييمات مفصلة للمخاطر، يمكنهم وزن إيجابيات وسلبيات الاستراتيجيات المختلفة مع فهم أكبر للمخاطر التي تنطوي عليها. وهذا يؤدي إلى عمليات صنع قرار أكثر شفافية ومساءلة، حيث يتم الاعتراف بالمخاطر وتخفيفها وتوصيلها بوضوح إلى الجمهور وأصحاب المصلحة الآخرين. في المقابل، من المرجح أن يثق المواطنون في قرارات الحكومة عندما يرون أن المخاطر المحتملة تم تقييمها ومعالجتها بدقة. بالإضافة إلى ذلك، يضمن هذا النهج المنهجي في اتخاذ القرار أن تظل المؤسسات الحكومية مركزة على أهدافها طويلة الأجل مع الاستعداد للتكيف مع التحديات الجديدة عند ظهورها (سعد، & محمود. (2022).

وأخيراً، تعمل إدارة المخاطر على تعزيز ثقافة المساءلة والشفافية داخل المؤسسات الحكومية، وهو أمر حيوي للحفاظ على ثقة الجمهور. وعندما تضع المؤسسات بروتوكولات واضحة لإدارة المخاطر، فإنها تكون أكثر قدرة على تتبع كيفية معالجتها للمخاطر التي تؤثر على عملياتها والإبلاغ عنها. وتوفر هذه الشفافية للمواطنين رؤى حول كيفية تعامل حكومتهم مع الأزمات، مما يضمن بقاء المؤسسات مسؤولة عن أفعالها وقراراتها. وعلاوة على ذلك، فإن المساءلة التي تأتي مع إطار قوي لإدارة المخاطر تشجع المسؤولين العموميين على تحمل مسؤولياتهم والعمل بما يخدم المصلحة العامة. وبهذه الطريقة، لا تحمي إدارة المخاطر الصحة التشغيلية والمالية للمؤسسات الحكومية فحسب، بل وتعزز أيضاً المبادئ الأخلاقية والديمقراطية التي تدعم الحكم الفعال (طاهر سيد عباس، إ.، & إيمان. (2017)).

بالتالي، فإن تأثير إدارة المخاطر على المؤسسات الحكومية يمتد إلى ما هو أبعد من مجرد تجنب الكوارث. إنها أداة شاملة تعمل على تعزيز المرونة المؤسسية، وتعزيز عملية اتخاذ القرار، وحماية الموارد المالية، وفي نهاية المطاف ضمان تقديم الخدمات العامة بشكل فعال. ومن خلال دمج إدارة المخاطر في أطرها التشغيلية والاستراتيجية، تستطيع المؤسسات الحكومية أن تتغلب بشكل أفضل على التحديات المعقدة وغير المتوقعة التي تواجهها، مع الحفاظ على ثقة الجمهور الذي تخدمه. ويؤدي هذا التوافق بين إدارة المخاطر والحوكمة في نهاية المطاف إلى إنشاء مؤسسات أكثر قدرة واستجابة، وأفضل استعداداً للوفاء بمهامها وتلبية احتياجات المجتمع (جبار، د. هـ، وسلطان، ر. (2024)).

ثانياً: الدراسات السابقة:

➤ دراسة (البلوي, وأخرو. (2022). أثر تطبيق آليات الحوكمة على إدارة مخاطر العمل المؤسسي في

القطاع العام.

هدف هذا البحث إلى التعرف على أثر تطبيق آليات الحوكمة بأبعادها (أنظمة العمل، الشفافية، المشاركة)

على إدارة مخاطر العمل المؤسسي في القطاع العام لدى أمانة محافظة جدة، كما هدف لمعرفة درجة تطبيق آليات

الحوكمة ومستوى إدارة مخاطر لدى الأمانة، الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد العينة

حول تطبيق آليات الحوكمة وإدارة مخاطر العمل المؤسسي لدى الأمانة تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس،

العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، نوع الوظيفة)، واتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة

كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتكون مجتمع البحث من جميع الموظفين الإداريين لدى أمانة محافظة جدة والبالغ

عددهم (2000) موظف وموظفة، وأختيرت عينة البحث بطريقة العينة العشوائية البسيطة تكونت من (321)

موظف وموظفة، وتوصل البحث إلى أن درجة تطبيق آليات الحوكمة لدى أمانة محافظة جدة مرتفعة، بمتوسط حسابي

قدره (3.76) وأهمية نسبية بلغت (75.2%)، وأن مستوى إدارة مخاطر العمل المؤسسي مرتفع بمتوسط حسابي قدره

(3.84) وأهمية نسبية بلغت (76.8%). كما أظهرت النتائج وجود أثر لتطبيق آليات الحوكمة على إدارة مخاطر

العمل المؤسسي في القطاع العام لدى أمانة محافظة جدة من وجهة نظر الموظفين الإداريين بما بمعامل ارتباط قدره

(0.86)، وأوصى البحث بضرورة تعزيز أنظمة العمل لتفعيل الحوكمة وإدارة المخاطر في إدارات الأمانة المختلفة،

وزيادة تفعيل مبدأ المشاركة بين القيادات والوظائف التنفيذية في عمليات صنع القرارات، واعتماد معايير الشفافية في

جميع المعاملات الإدارية بالأمانة.

➤ دراسة (المري، ر. م. ح.، & راشد محمد محمد. (2022). الرؤية الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات

#### الأمنية دراسة تحليلية أمنية.

تواجه القيادات الإدارية وكافة المنظمات والمؤسسات أزمات ومخاطر تمثل تهديداً لاستمراريتها في تقديم رسالتها وأنشطتها وخدماتها، فهي عملية متحركة وليست ساكنة تستلزم سعة الأفق والفهم المستنير للموقف، وقد تتأثر القرارات بعوامل موضوعية مثل السياسة وصراع القوى والعادات والتقاليد؛ مما يلقي بظلاله على درجة تأثير مثل القرارات وفعاليتها في التنفيذ، فكيف يمكن للمجتمع أن ينجو من مثل هذه الأزمات وما تخلفه من اضطرابات سواء كانت هذه الكوارث طبيعية أو من صنع البشر؟ أو مزيج من الاثنين؟! لذلك أصبح من الهام للأفراد والمؤسسات والمجتمعات رصد تلك الأزمات ودراساتها، وفهم استجابات الأفراد لها، حيث إن فهم ممارسات الأفراد واستجاباتهم للأزمات والمخاطر التي يمكن أن يواجهها يسهم بشكل كبير وفعال في تنمية مستويات المرونة لديهم، ولدى المجتمع ككل في الأحداث المحتملة مستقبلاً، لذا فإن المجتمع وتنظيماته وأعضائه مطالبون جميعاً بالتعامل السريع والحاسم مع الأزمات والمخاطر الناتجة عنها لتفادي الوقوع فيها عن طريق الرؤى العصرية في إدارة المخاطر والأزمات الأمنية.

➤ دراسة (عبد العليم، م.، & محمد. (2014). تأثير إدارة المخاطر المالية على أداء البنوك دراسة

#### تطبيقية على البنوك التجارية المصرية.

استهدفت الدراسة الوقوف على تأثير إدارة المخاطر المالية على أداء البنوك التجارية، بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية خلال الفترة من 2004/1/1 حتى 2012/12/31. ولاختبار طبيعة تلك العلاقة فقد أستخدم الباحث أسلوب تحليل الارتباط وأسلوب تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة درجة المعنوية الإحصائية للمعاملات، وتوصلت الدراسة إلى ثبوت علاقة معنوية لأبعاد إدارة المخاطر المالية حيث ثبت وجود علاقة معنوية لكل من إدارة مخاطر

الائتمان وإدارة مخاطر السيولة وكفاءة استخدام الأموال على أداء البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية، مما يدعم التوصية بضرورة العناية والاهتمام بإدارة مخاطر الائتمان وإدارة مخاطر السيولة وتحسين استخدام الأموال بالبنوك التجارية على اختلاف أحجامها لتحقيق التميز والاستقرار في السوق المصرفي.

➤ دراسة (معارك عبود عمير الدليمي, & سعد عمي حمود العنزي. (2015). تؤثر إدارة العديد من

الفوائد والفوائد في المنظمات: من الناحية النظرية يمكن الاستفادة منها.

تعد إدارة المخاطر ذات أهمية خاصة في الوقت الحاضر، وتشكل توجهها جديدا في المنظمات المعاصرة، فقد شهدت جميع الصناعات تسارعاً وتغيرات كبيرة في السنوات الأخيرة، ومن أجل الاستفادة من إدارة المخاطر لتوفير الحماية للمنظمات واستمرارها بأداء نشاطها، ينبغي توفير عوامل نجاحها الحاسمة ، وأوضحت الدراسة أهمية استحداث إدارة المخاطر في المنظمات لرفع مستوى كفاءة الأداء وإجراءات العمل وتحسين أسلوب أداء إدارة المخاطر في المنظمة، وكيفية التعامل مع المخاطر من حيث تكرار وقوعها وشدتها واستراتيجيات مواجهتها، من خلال تجنب المخاطر أو تحويلها إلى جهة أخرى أو تقليلها أو الاحتفاظ بها وتقبل نتائجها. وأختتم البحث بجملة توصيات أهمها استخدام إدارة للمخاطر تتولى إنجاز مهام إدارتها، ضمن الهيكل التنظيمي كإدارة مستقلة.

➤ دراسة (العقيلي, ل. م., ليلي محروس, عبد الدايم, & سلوى عبد الرحمن. (2015). أثر إدارة

وحوكمة المخاطر على أداء البنوك التجارية والإسلامية في ظل الأزمة المالية (دراسة تطبيقية على البنوك العربية).

استهدف هذا البحث دراسة أثر إدارة وحوكمة المخاطر على أداء البنوك التجارية والإسلامية قبل وبعد

الأزمة المالية. وقد تم البدء بتقديم إطار نظري تناول تعريف إدارة مخاطر المنشأة [ERM] والفرق بينها وبين إدارة

المخاطر التقليدية , العوامل المؤثرة على إدارة المخاطر في البنوك , وضع إطار لحوكمة المخاطر , علاقة إدارة المخاطر وحوكمة المخاطر , دور الهيئات والجمعيات العلمية والمهنية لتطبيق إدارة وحوكمة المخاطر للحد من تداعيات الأزمة المالية , انعكاسات الأزمة المالية على القياس والإفصاح عن المخاطر في البنوك , دور اتفاقيات بازل ووكالات الائتمان في الأزمة المالية وأثرها على أداء كل من البنوك التجارية والإسلامية ودور كل من القياس والإفصاح عن المخاطر كأحد آليات إدارة وحوكمة المخاطر للحد من تداعيات الأزمة المالية.

### الفصل الثالث: منهجية البحث

يقدم هذا الفصل شرحًا تفصيليًا لمنهجية البحث المستخدمة لفحص تأثير إدارة المخاطر على المؤسسات الحكومية. ويوضح تصميم البحث والسكان المستهدفين وتقنيات أخذ العينات وإجراءات جمع البيانات المستخدمة لجمع المعلومات ذات الصلة. ويناقش هذا القسم أيضًا الأدوات الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات المجمعة، ويقدم رؤى حول الأساس المنطقي وراء اختيار الطريقة الوصفية التحليلية واستخدام الاستبيان المنظم كأداة أساسية لجمع البيانات. ونظرًا لطبيعة الدراسة، يؤكد هذا الفصل على أهمية اتباع نهج منهجي لجمع البيانات وتحليلها لضمان تحقيق أهداف البحث.

تم اختيار الطريقة الوصفية التحليلية لهذه الدراسة لأنها تسمح بإجراء فحص شامل للعلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر وكفاءة وأداء المؤسسات الحكومية. ومن خلال استخدام استبيان تم توزيعه على عينة مختارة بعناية من موظفي الحكومة، يهدف البحث إلى جمع بيانات قابلة للقياس يمكن تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية. ويسلط الفصل أيضًا الضوء على الحدود الزمنية والمكانية والموضوعية للدراسة، مما يضمن أن يظل نطاق البحث محددًا بوضوح ومرتبطةً بأسئلة البحث.

### 1.3. تصميم البحث:

تم تصميم البحث لهذه الدراسة على هيئة دراسة وصفية تحليلية، تجمع بين العناصر الوصفية والتحليلية لاستكشاف العلاقة بين إدارة المخاطر وأداء المؤسسات الحكومية. يركز البحث الوصفي على تقديم صورة دقيقة لخصائص السكان الذين تتم دراستهم، في حين يسعى الجانب التحليلي إلى فحص العلاقات السببية بين المتغير المستقل (إدارة المخاطر) والمتغير التابع (المؤسسات الحكومية).

في هذه الدراسة، سيتم تحقيق الجانب الوصفي من خلال جمع البيانات الكمية من المشاركين باستخدام استبيان منظم. سيتضمن العنصر التحليلي استخدام التحليل الإحصائي لتحديد الأنماط والارتباطات والتأثير المحتمل لممارسات إدارة المخاطر على الأداء المؤسسي. هذا النهج مناسب للتقاط الطبيعة المتعددة الأوجه لإدارة المخاطر في البيئات الحكومية، لأنه يسمح بوصف متعمق وتحليل دقيق للبيانات.

### 2.3. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين والمديرين العاملين في مؤسسات حكومية مختلفة. تشمل هذه المؤسسات الهيئات الحكومية المحلية والإقليمية والوطنية التي تشارك في تقديم الخدمات العامة وتنفيذ السياسات. يتميز مجتمع الدراسة بأفراد يحملون مستويات متفاوتة من المسؤولية في عمليات صنع القرار، بدءًا من الموظفين التشغيليين إلى الإدارة العليا. إن خبراتهم ورؤاهم في عمليات إدارة المخاطر والتحديات التي تواجه مؤسساتهم تجعلهم مرشحين مناسبين للمشاركة في هذا البحث.

توفر المؤسسات الحكومية بيئة معقدة وديناميكية حيث تلعب إدارة المخاطر دورًا حاسمًا في الكفاءة التشغيلية والاستخدام الفعال للموارد. وعلى هذا النحو، من المهم جمع المدخلات من مجموعة متنوعة من الأفراد داخل هذه المؤسسات، حيث سيوفر هذا التنوع رؤية شاملة لكيفية تطبيق إدارة المخاطر والتأثير الذي تخلفه على مستويات

مختلفة من التشغيل. كما أن تنوع السكان ضروري أيضًا لضمان أن تلتقط الدراسة مجموعة واسعة من وجهات النظر حول الموضوع.

### 3.3. أدوات جمع البيانات:

في هذا البحث، سيتم استخدام مصدرين أساسيين للبيانات لجمع معلومات شاملة وذات صلة: البيانات الأولية من خلال استخدام استبيان منظم، والبيانات الثانوية المستمدة من الأدبيات والتقارير والدراسات الموجودة. وكلا المصدرين ضروريان لمعالجة أسئلة البحث وضمان تحليل قوي لتأثير إدارة المخاطر على المؤسسات الحكومية.

#### البيانات الأولية: الاستبيان

سيتم جمع البيانات الأولية لهذه الدراسة باستخدام استبيان مصمم بعناية. يعمل الاستبيان كأداة مباشرة لجمع البيانات من العينة المختارة من 100 مشارك، وهم موظفون ومديرون داخل المؤسسات الحكومية. والغرض من الاستبيان هو الحصول على رؤى مباشرة حول تجارب المشاركين وتصوراتهم لممارسات إدارة المخاطر في مؤسساتهم المعنية. هذه الأداة فعالة بشكل خاص في البحث الكمي لأنها تسمح بجمع البيانات الموحدة التي يمكن تحليلها إحصائيًا.

سيتمكون الاستبيان من أقسام متعددة، كل منها مصمم لمعالجة الجوانب الرئيسية للبحث، مثل تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، واستراتيجيات التخفيف، والتأثير الكلي لإدارة المخاطر على الأداء المؤسسي. ولضمان صحة البيانات التي تم جمعها وموثوقيتها، سيتم استخدام مجموعة من أسئلة مقياس ليكرت، وأسئلة الاختيار من متعدد، ستسمح أسئلة مقياس ليكرت للمستجيبين بتقييم موافقتهم أو اختلافهم مع بيانات محددة تتعلق بإدارة المخاطر، مما يوفر بيانات قابلة للقياس للتحليل الإحصائي. مما يمنح الباحث رؤى نوعية أعمق تكمل النتائج الكمية.

لضمان معدل استجابة مرتفع وجمع بيانات دقيق، سيتم توزيع الاستبيان عبر الإنترنت، مما يجعله في متناول الجميع وسهل الإكمال. سيسمح استخدام منصة عبر الإنترنت أيضًا بإدخال البيانات تلقائيًا، مما يقلل من مخاطر الأخطاء ويسهل تحليل البيانات بشكل أكثر سلاسة من خلال برامج إحصائية مثل SPSS.

#### البيانات الثانوية: الأدبيات والتقارير والدراسات

بالإضافة إلى البيانات الأولية التي تم جمعها من خلال الاستبيان، سيعتمد الباحث على مصادر البيانات الثانوية للإجابة على أسئلة البحث. تشمل هذه المصادر الكتب والمقالات البحثية العلمية والدوريات والتقارير والنشرات المتعلقة بموضوع إدارة المخاطر والمؤسسات الحكومية. توفر البيانات الثانوية سياقًا قيمًا ومعلومات أساسية تكمل البيانات الأولية وتثري التحليل.

ستساعد البيانات الثانوية في وضع البحث ضمن المجال الأوسع لإدارة المخاطر، وتوفير أساس نظري وتحديد الاتجاهات والموضوعات الرئيسية من الدراسات السابقة. من خلال فحص الأدبيات والتقارير الموجودة، يمكن للباحث مقارنة النتائج من الاستبيان بتلك الموجودة في دراسات أخرى، مما يضمن مساهمة البحث بشكل هادف في الخطاب الأكاديمي حول الموضوع. علاوة على ذلك، ستسمح البيانات الثانوية للباحث بتحديد الثغرات في الأدبيات، وتبسيط الضوء على المجالات التي يمكن للدراسة فيها تقديم رؤى جديدة أو تأكيد النظريات الموجودة. يعد استخدام مصادر البيانات الثانوية أمرًا بالغ الأهمية للتحقق من النتائج التي تم الحصول عليها من الاستبيان وتوفير إجابة شاملة لأسئلة البحث. ستقدم التقارير والنشرات، وخاصة تلك المتعلقة بممارسات إدارة المخاطر في المؤسسات الحكومية، معلومات محدثة عن السياسات والأطر والتحديات الحالية التي تواجهها الهيئات

الحكومية. هذه الوثائق ضرورية لفهم السياق الأوسع الذي تُجرى فيه الدراسة ولضمان أن تكون نتائج البحث ذات صلة وقابلة للتطبيق في بيئات العالم الحقيقي.

ومن خلال الجمع بين البيانات الأولية والثانوية، سيكون البحث قادراً على تقديم تحليل متكامل لكيفية تأثير ممارسات إدارة المخاطر على المؤسسات الحكومية، وتقديم رؤى تعتمد على البيانات وتستند إلى النظرية.

### 4.3. خصائص العينة:

ستتكون العينة المستخدمة في هذه الدراسة من 100 مشارك تم اختيارهم من بين عدد أكبر من موظفي الحكومة والمديرين. وسيتم اختيار هؤلاء الأفراد على أساس أدوارهم ومسؤولياتهم المتعلقة باتخاذ القرار وإدارة المخاطر والحوكمة المؤسسية. وستشمل العينة مشاركين من مجموعة متنوعة من المؤسسات الحكومية، مما يضمن تمثيل مجموعة واسعة من وجهات النظر. وهذا التنوع أمر بالغ الأهمية لفهم التأثير العام لإدارة المخاطر على المؤسسات الحكومية عبر مختلف القطاعات والمستويات الإدارية.

وتشمل الخصائص الرئيسية للعينة ما يلي:

- مزيج من الموظفين التنفيذيين والإدارة العليا، مما يوفر رؤى من مستويات تنظيمية مختلفة.
- توازن المشاركين من مختلف القطاعات الحكومية، بما في ذلك الرعاية الصحية والتعليم والسلامة العامة والمالية، ليعكس تنوع الوظائف داخل المؤسسات الحكومية.
- الأفراد الذين لديهم مشاركة مباشرة أو غير مباشرة في ممارسات إدارة المخاطر، مما يضمن أن تكون البيانات التي تم جمعها ذات صلة بأهداف البحث.

من خلال اختيار المشاركين بهذه الخصائص، تضمن الدراسة أن تكون النتائج تمثيلية وأن تكون البيانات التي تم جمعها ذات صلة بفهم الآثار الأوسع لإدارة المخاطر على المؤسسات الحكومية.

### 5.3. تحديد حجم العينة:

تم اختيار حجم عينة مكون من 100 مستجيب لهذه الدراسة. وهذا الحجم مناسب بالنظر إلى نطاق البحث وأهدافه، حيث يوفر بيانات كافية لإجراء تحليل إحصائي شامل مع الحفاظ على إمكانية الإدارة من حيث جمع البيانات ومعالجتها. وتم تحديد حجم العينة بناءً على الحاجة إلى الحصول على عينة تمثيلية من موظفي الحكومة مع ضمان إمكانية إجراء الدراسة ضمن قيود الوقت والموارد المحددة.

نظرًا لاستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، فإن حجم العينة المكون من 100 مستجيب سيسمح بإجراء اختبارات إحصائية ذات مغزى، بما في ذلك تحليلات الارتباط والانحدار. ويحقق حجم العينة هذا التوازن بين توفير قوة إحصائية كافية للكشف عن العلاقات المهمة بين المتغيرات وتقليل احتمالية حدوث أخطاء بسبب الإفراط في أخذ العينات أو نقصها.

### 6.3. إجراءات جمع البيانات:

الأداة الأساسية لجمع البيانات في هذه الدراسة هي استبيان منظم. تم تصميم الاستبيان لجمع بيانات كمية حول تصورات المشاركين وخبراتهم مع ممارسات إدارة المخاطر داخل مؤسساتهم المعنية. سيتضمن الاستبيان سلسلة من الأسئلة المغلقة باستخدام مقياس ليكرت. يتضمن هذا النهج المختلط جمع كل من البيانات الرقمية والاستجابات الوصفية، مما يوفر رؤية شاملة لمشكلة البحث.

خطوات جمع البيانات هي كما يلي:

- تصميم الاستبيان: سيتم تطوير استبيان يتماشى مع أسئلة البحث وأهدافه. ستركز الأسئلة على الجوانب الرئيسية لإدارة المخاطر، مثل تحديد المخاطر وتقييمها وتخفيفها ومراقبتها، بالإضافة إلى التأثير المتصور لهذه الممارسات على الأداء المؤسسي.
  - الاختبار التجريبي: سيخضع الاستبيان لاختبار تجريبي مع مجموعة فرعية صغيرة من السكان لضمان الوضوح والأهمية. سيتم استخدام ردود الفعل من هذا الاختبار التجريبي لتنقيح الاستبيان قبل توزيعه على العينة الكاملة.
  - التوزيع: سيتم توزيع الاستبيان النهائي على المشاركين المائة عبر البريد الإلكتروني أو منصات الاستطلاع عبر الإنترنت، مما يضمن سهولة الوصول والراحة للمستجيبين.
  - جمع البيانات: سيتم جمع الردود على مدى فترة زمنية محددة، مع إرسال تذكيرات متابعة للمشاركين لتشجيعهم على إكمالها.
- إدخال البيانات وتنظيفها: بمجرد جمع الردود، سيتم إدخال البيانات في برنامج SPSS للتحليل. سيتم إزالة أي ردود غير كاملة أو غير صالحة لضمان سلامة مجموعة البيانات.

### 7.3. محددات الدراسة (الحدود الزمنية والمكانية والموضوعية):

- الحدود الزمنية: ستُجرى الدراسة خلال الفتره بين (2024 / 2025)، وخلال هذه الفترة سيتم جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها. تم تصميم هذا الإطار الزمني لالتقاط التصورات والممارسات الحالية المتعلقة بإدارة المخاطر في المؤسسات الحكومية.

- **الحدود المكانية:** تركز الدراسة على المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، والتي قد تشمل الهيئات

الحكومية المحلية والإقليمية والوطنية. ويضمن هذا النطاق الجغرافي أن تعكس الدراسة تنوع ممارسات إدارة

المخاطر عبر مستويات مختلفة من الحكومة.

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على فحص تأثير إدارة المخاطر على الكفاءة المؤسسية، واتخاذ القرار،

والأداء المالي، وتقديم الخدمات. ولا تغطي جوانب أخرى من الحوكمة، مثل العوامل السياسية أو الثقافية،

والتي قد تؤثر أيضاً على الأداء المؤسسي.

### 8.3. طريقة التحليل:

سيتم تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم

الاجتماعية (SPSS). يعد برنامج SPSS أداة إحصائية قوية تمكن الباحثين من إجراء مجموعة واسعة من

التحليلات، بما في ذلك الإحصاءات الوصفية وتحليلات الارتباط ونماذج الانحدار. يسمح استخدام برنامج SPSS

بالتفسير الدقيق للبيانات وتحديد العلاقات الرئيسية بين ممارسات إدارة المخاطر والنتائج المؤسسية.

سيتم استخدام التقنيات الإحصائية المختلفة للوصول الى النتائج المطلوبه من خلال التحليل.

من خلال استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات، ستضمن هذه الدراسة أن تكون النتائج قوية إحصائياً

ومتوافقة مع أهداف البحث. إن الجمع بين الإحصاءات الوصفية والاستدلالية من شأنه أن يوفر فهماً شاملاً لتأثير

إدارة المخاطر على المؤسسات الحكومية، مما يوفر رؤية قيمة لكل من الممارسين وصناع السياسات.

### 9.3. ثبات الاستمارة :

ويقصد بالثبات بأنه الحالة التي تكون فيها النتائج متماثلة عند تكرار التجربة ، ويعرف بأنه

المطابقة الكاملة بين النتائج في المرات المتعددة التي يطبق فيها علي نفس الأفراد ، حيث يتم

تطبيق الاستمارة علي مجموعة من الأفراد ثم إعادة تطبيقه علي نفس المجموعة بعد مضي فترة من الزمن ثم تحسب الدرجة في كل مرة يطبق فيها ثم يتم حساب معامل الارتباط بين التطبيق للحصول علي معامل الثبات .

بناء علي ذلك قام الباحث بتطبيق الاستمارة علي مجموعة من أفراد مجتمع البحث بلغت (15) من الحالات التي ذهبت إلي المرشدين النفسيين، ثم أعيد تطبيق الاستمارة مرة أخرى علي نفس المجموعة بعد أسبوعين .

وبعد ذلك قام الباحث بحساب معامل الثبات لكل محور ومعامل الثبات الكلي للاستمارة كما يتضح في الجدول التالي :-

Table 1: يوضح معامل ثبات كل بعد والثبات الكلي للاستمارة ( ألفا كرونباخ )

| م | المحاور الأساسية                                                  | معامل الثبات<br>المحسوب | عدد العناصر |
|---|-------------------------------------------------------------------|-------------------------|-------------|
| 1 | إدارة المخاطر                                                     | 92.0                    | 5           |
| 2 | تحسين الكفاءة التشغيلية في<br>المؤسسات الحكومية                   | 0.95                    | 5           |
| 3 | تعزيز الأداء المالي للمؤسسات<br>الحكومية                          | 0.96                    | 5           |
| 4 | تحسين جودة اتخاذ القرارات في<br>المؤسسات الحكومية                 | 0.95                    | 5           |
| 5 | الحساسية للمشكلات                                                 | 0.91                    | 4           |
| 5 | تعزيز مستوى الشفافية في<br>العمليات الداخلية للمؤسسات<br>الحكومية | 0.86                    | 4           |
|   | المجموع الكلي                                                     | 0.97                    | 32          |

من البيانات السابقة يتضح أن الاستثمار تتمتع بدرجة عالية من الثبات حيث بلغت قيمة الفا كرونباخ للاستثمار ككل 0,97 ، حيث تراوحت قيمة معامل الثبات داخل محاور الاستبيان بين 0.86 الي 0.96 ، وذلك يجعلها علي درجة عالية من المصدقية .

## الفصل الرابع: تحليل البيانات

أولاً: البيانات الديموغرافية:

### • الجنس:

يتضح من الجدول الخاص بتوزيع عينة الدراسة علي حسب الجنس أن نسبة الذكور 93.1% ، والإناث 6.9% .

الجدول 1: الجنس

| الجنس   | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| ذكر     | 149     | 93.1           |
| أنثى    | 11      | 6.9            |
| المجموع | 160     | 100.0          |

### • العمر

يتبين من الجدول الخاص بتوزيع عينة الدراسة تبعا للعمر، أن أعلي نسبة من من 25 إلى أقل 35 سنة 75.6% ، يلي ذلك من 35 إلى أقل 45 سنة بنسبة 14.4% ، و من 45 إلى أقل 55 سنة بنسبة 5.0% أقل من 25 سنة بنسبة 3.8% ، وأكثر من 55 سنة بنسبة 1.3% .

الجدول 2: العمر

| العمر         | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------|---------|----------------|
| أقل من 25 سنة | 6       | 3.8            |
| 25 – 35 سنة   | 121     | 75.6           |
| 36 – 45 سنة   | 23      | 14.4           |

|       |     |                |
|-------|-----|----------------|
| 5.0   | 8   | 46 - 55 سنة    |
| 1.3   | 2   | أكثر من 55 سنة |
| 100.0 | 160 | المجموع        |

### • المؤهل العلمي:

بالنظر إلى جدول توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي، يتبين أن أعلى نسبة من المشاركين تمتلك شهادة البكالوريوس بنسبة 52.5%، تليها حاملو الدبلوم بنسبة 26.9%. بينما تمثل نسبة حاملي الماجستير 10.6%، وحاملي الدكتوراه 10%. يشير هذا التوزيع إلى أن معظم أفراد العينة لديهم مستوى تعليمي عالٍ، مما قد يعكس مستوى من الكفاءة والاحترافية في الأداء الوظيفي.

### الجدول 3 : المؤهل العلمي:

| النسبة المئوية | التكرار | المسمى الوظيفي |
|----------------|---------|----------------|
| 26.9           | 43      | دبلوم          |
| 52.5           | 84      | بكالوريوس      |
| 10.6           | 17      | ماجستير        |
| 10             | 16      | دكتوراه        |
| 100.0          | 160     | المجموع        |

### • الخبرة العملية:

يتبين من جدول توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة أن أعلى نسبة من المشاركين تمتلك خبرة تتراوح من 5 إلى 10 سنوات، حيث تشكل 61.3% من إجمالي العينة. تليها الفئة التي تمتلك خبرة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 25.0%. بينما تمثل نسبة أصحاب الخبرة أقل من 5 سنوات 3.8%، في حين أن الذين لديهم خبرة تزيد عن 15 سنة يشكلون 10%. يعكس هذا التوزيع وجود تركيز كبير على الفئة ذات الخبرة المتوسطة، مما

يدل على أن المنظمة تستفيد من مستوى عالٍ من المهارات والخبرات التي يمكن أن تساهم في تعزيز الأداء والكفاءة.

#### الجداول 4 : الخبرة العملية:

| سنوات الخبرة   | التكرار | النسبة المئوية |
|----------------|---------|----------------|
| أقل من 5 سنوات | 6       | 3.8            |
| 5 - 10 سنوات   | 98      | 61.3           |
| 11 - 15 سنة    | 40      | 25.0           |
| أكثر من 15 سنة | 13      | 10             |
| المجموع        | 160     | 100.0          |

#### • المسمى الوظيفي:

يتبين من جدول توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي أن أعلى نسبة من المشاركين هي لتلك الفئة التي تمتلك خبرة تتراوح من 5 إلى 10 سنوات، حيث تشكل 61.3% من إجمالي العينة. تليها الفئة التي تمتلك خبرة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 25.0%. بينما تشكل نسبة أصحاب الخبرة أقل من 5 سنوات 3.8%، في حين أن الذين لديهم خبرة تزيد عن 15 سنة يمثلون 10%. يشير هذا التوزيع إلى تركيز كبير على الفئة ذات الخبرة المتوسطة، مما يعكس وجود كفاءات متراكمة في المنظمة يمكن أن تعزز من الأداء والكفاءة، وبالتالي تساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بفعالية.

#### الجداول 5 : المسمى الوظيفي:

| المسمى الوظيفي: | التكرار | النسبة المئوية |
|-----------------|---------|----------------|
| أقل من 5 سنوات  | 6       | 3.8            |
| 5 - 10 سنوات    | 98      | 61.3           |
| 11 - 15 سنة     | 40      | 25.0           |
| أكثر من 15 سنة  | 13      | 10             |
| المجموع         | 160     | 100.0          |

ثانياً: أسئلة الاستبيان وفقاً لمقياس ليكرت

### المحور الأول: إدارة المخاطر

- يتبين من جدول توزيع عينة الدراسة حسب محور إدارة المخاطر أن العبارة رقم 4 "تساهم إدارة المخاطر في تحسين استمرارية العمل" جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ 2.49 وانحراف معياري 1.123، مما يدل على اتجاه إجابات أفراد العينة نحو الموافقة بشدة.
  - تلتها العبارة رقم 3 "يتبنى النظام المؤسسي خططاً مدروسة لمواجهة الأزمات الطارئة" في المرتبة الثانية بوسط حسابي 1.24 وانحراف معياري 0.511، مما يعكس أيضاً اتجاه الموافقة بشدة.
  - أما العبارة رقم 1 "إدارة المخاطر تساعد في تحديد التحديات المحتملة قبل حدوثها" فقد جاءت في المرتبة الرابعة بوسط حسابي 1.21 وانحراف معياري 0.576، مما يشير إلى موافقة قوية من قبل الأفراد.
  - في المرتبة الخامسة، جاءت العبارة رقم 2 "توفر إدارة المخاطر إجراءات فعالة لتقليل المخاطر" بوسط حسابي 1.20 وانحراف معياري 0.512، مما يعكس كذلك اتجاه الموافقة بشدة.
- بشكل عام، تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور إدارة المخاطر بلغ 1.2275 وانحراف معياري 0.47872، مما يشير إلى أن اتجاه أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة وفق مقياس ليكرت الخماسي. وهذا يعكس أهمية إدارة المخاطر في تعزيز فعالية واستمرارية العمل داخل المؤسسة.

Table 2: المحور الأول: إدارة المخاطر

| م | إدارة المخاطر                                              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه    | الترتيب |
|---|------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|------------|---------|
| 1 | إدارة المخاطر تساعد في تحديد التحديات المحتملة قبل حدوثها. | 1.21            | .576              | موافق بشدة | 4       |
| 2 | توفر إدارة المخاطر إجراءات فعالة لتقليل المخاطر.           | 1.20            | .512              | موافق بشدة | 5       |
| 3 | يتبنى النظام المؤسسي خططاً مدروسة لمواجهة الأزمات الطارئة. | 1.24            | .511              | موافق بشدة | 2       |

|               |                                               |        |        |            |   |
|---------------|-----------------------------------------------|--------|--------|------------|---|
| 4             | تساهم إدارة المخاطر في تحسين استمرارية العمل. | 2.49   | 1.123  | موافق بشدة | 1 |
| إدارة المخاطر |                                               | 1.2275 | .47872 | موافق بشدة |   |

| رقم الفقرة | موافق بشدة |        | موافق   |        | محايد   |        | غير موافق |        | غير موافق بشدة |        |
|------------|------------|--------|---------|--------|---------|--------|-----------|--------|----------------|--------|
|            | التكرار    | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار   | النسبة | التكرار        | النسبة |
| 1          | 135        | 84.4   | 19      | 11.9   | 4       | 2.5    | 1         | 0.6    | 1              | 0.6    |
| 2          | 135        | 84.4   | 19      | 11.9   | 5       | 3.1    | 1         | 0.6    | -              | -      |
| 3          | 127        | 79.4   | 27      | 16.9   | 6       | 3.8    | -         | -      | -              | -      |
| 4          | 130        | 81.3   | 23      | 14.4   | 4       | 2.5    | 2         | 1.3    | 1              | 0.6    |
| 5          | 130        | 81.3   | 24      | 15     | 6       | 3.8    | -         | -      | -              | -      |

المحور الثاني: المؤسسات الحكومية

البعد الأول: الكفاءة التشغيلية

- يتبين من جدول توزيع عينة الدراسة حسب البعد الأول: الكفاءة التشغيلية أن العبارة رقم 2 "زيادة الإنتاجية تعزى إلى وجود إدارة فعالة للمخاطر" جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ 1.26

وانحراف معياري 0.659، مما يدل على اتجاه إجابات أفراد العينة نحو الموافقة بشدة وفق مقياس ليكارت الخماسي.

- تلتها العبارة رقم 3 "يساعد التخطيط لمواجهة المخاطر في تقليل الهدر في الموارد" في المرتبة الثانية بوسط حسابي 1.23 وانحراف معياري 0.644، مما يعكس أيضًا اتجاه الموافقة بشدة.
- أما العبارة رقم 4 "تعزيز الكفاءة التشغيلية من خلال إدارة المخاطر أدى إلى تحسين الأداء العام" فقد جاءت في المرتبة الرابعة بوسط حسابي 2.45 وانحراف معياري 1.18، مما يشير إلى موافقة قوية من قبل الأفراد.

- في المرتبة الخامسة، جاءت العبارة رقم 1 "تطبيق إدارة المخاطر ساهم في تحسين كفاءة العمليات اليومية" بوسط حسابي 1.21 وانحراف معياري 0.584، مما يعكس أيضًا اتجاه الموافقة بشدة.
- بشكل عام، تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الأول: الكفاءة التشغيلية بلغ 1.2288 وانحراف معياري 0.56562، مما يشير إلى أن اتجاه أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة. وهذا يعكس الدور الإيجابي لإدارة المخاطر في تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحسين الأداء العام للمنظمة.

#### الجدول 6 : الكفاءة التشغيلية

| م | الكفاءة التشغيلية                                                         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه    | الترتيب |
|---|---------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|------------|---------|
| 1 | تطبيق إدارة المخاطر ساهم في تحسين كفاءة العمليات اليومية.                 | 1.21            | .584              | موافق بشدة | 5       |
| 2 | زيادة الإنتاجية تعزى إلى وجود إدارة فعالة للمخاطر.                        | 1.26            | .659              | موافق بشدة | 1       |
| 3 | يساعد التخطيط لمواجهة المخاطر في تقليل الهدر في الموارد.                  | 1.23            | .644              | موافق بشدة | 2       |
| 4 | تعزيز الكفاءة التشغيلية من خلال إدارة المخاطر أدى إلى تحسين الأداء العام. | 2.45            | 1.18              | موافق بشدة | 4       |
|   | الكفاءة التشغيلية                                                         | 1.2288          | .56562            | موافق بشدة |         |

| رقم<br>الفقرة | موافق بشدة |        | موافق   |        | محايد   |        | غير موافق |        | غير موافق بشدة |        |
|---------------|------------|--------|---------|--------|---------|--------|-----------|--------|----------------|--------|
|               | التكرار    | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار   | النسبة | التكرار        | النسبة |
| 1             | 137        | 85.6   | 16      | 10     | 5       | 3.1    | 1         | 0.6    | 1              | 0.6    |
| 2             | 130        | 81.3   | 23      | 14.4   | 4       | 2.5    | 1         | 0.6    | 2              | 1.3    |
| 3             | 137        | 85.6   | 15      | 9.4    | 4       | 2.5    | 3         | 1.9    | 1              | 0.6    |
| 4             | 135        | 84.4   | 18      | 11.3   | 5       | 3.1    | 1         | 0.6    | 1              | 0.6    |
| 5             | 134        | 83.8   | 17      | 10.6   | 8       | 5      | -         | -      | 1              | 0.6    |

#### البعد الثاني: الأداء المالي:

- جاءت العبارة رقم 5 " تضع الشركة المواهب في المناصب القيادية المناسبة لمهاراتهم وقدراتهم " في المرتبة الأولى بوسط حسابي 1.27 وانحراف معياري 670. بالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد العينة هو الموافقة بشدة حسب مقياس ليكارت الخماسي .

- جاءت العبارة رقم 1 " يوجد لدى الشركة إدارة متخصصة بتنمية وتطوير المواهب " في المرتبة الثانية بوسط حسابي 1.26 وانحراف معياري 687. وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة.

- جاءت العبارة رقم 3 " تخلق الشركة بيئة ايجابية تعمل على تحسين تبادل المعرفة والاستفادة من الخبرات" في المرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ 1.26 وانحراف معياري 619. وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة.

- كما جاءت العبارة رقم 2 " تركز الشركة على وضع البرامج المستمرة والمتطورة لتحسين وتطوير المواهب" في الترتيب الرابع بوسط حسابي 1.26 وانحراف معياري 607. وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة الموافقة بشدة .

- كما جاءت العبارة رقم 3 "تركز الشركة على بناء مراكز خاصة تهتم بإبداعات الموظفين الموهوبين وتعمل على تحسين قدراتهم" في الترتيب الخامس بوسط حسابي 1.24 وانحراف معياري 629. وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة الموافقة بشدة .

وبشكل عام تبين من الجدول أن الوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الأول ممارسات تنمية وتطوير الموهبة 1.2575 وانحراف معياري 59701. وبالتالي فإن اتجاه أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة علي حسب مقياس ليكارت الخماسي .

#### الجدول 7 : الأداء المالي

| م             | الأداء المالي                                                         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه    | الترتيب |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|------------|---------|
| 1             | إدارة المخاطر تساهم في حماية الموارد المالية للمؤسسة.                 | 1.26            | .687              | موافق بشدة | 2       |
| 2             | تحسين الأداء المالي للمؤسسة نتيجة لتقليل التكاليف الناجمة عن المخاطر. | 1.26            | .607              | موافق بشدة | 4       |
| 3             | تتخذ المؤسسة إجراءات مالية وقائية بناءً على تحليل المخاطر.            | 1.24            | .629              | موافق بشدة | 5       |
| 4             | يؤدي تحسين إدارة المخاطر إلى تقليل الخسائر المالية.                   | 2.53            | 1.289             | موافق بشدة | 3       |
| الأداء المالي |                                                                       | 1.2575          | 59701             | موافق بشدة |         |

| رقم<br>الفقرة | موافق بشدة |        | موافق   |        | محايد   |        | غير موافق |        | غير موافق بشدة |        |
|---------------|------------|--------|---------|--------|---------|--------|-----------|--------|----------------|--------|
|               | التكرار    | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار   | النسبة | التكرار        | النسبة |
| 1             | 132        | 82.5   | 20      | 12.5   | 4       | 2.5    | 2         | 1.3    | 2              | 1.3    |
| 2             | 129        | 80.6   | 24      | 15     | 5       | 3.1    | 1         | 0.6    | 1              | 0.6    |
| 3             | 134        | 83.8   | 18      | 11.3   | 5       | 3.1    | 2         | 1.3    | 1              | 0.6    |
| 4             | 129        | 80.6   | 23      | 14.4   | 6       | 3.8    | 1         | 0.6    | 1              | 0.6    |
| 5             | 130        | 81.3   | 22      | 13.8   | 5       | 3.1    | 1         | 0.6    | 2              | 1.3    |

### البعد الثالث: اتخاذ القرارات:

- يتبين من جدول توزيع عينة الدراسة حسب البعد الثاني: اتخاذ القرارات أن العبارة رقم 4 "تساعد إدارة المخاطر في تقليل العوامل غير المتوقعة في القرارات المؤسسية" جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ 2.64 وانحراف معياري 0.799، مما يدل على اتجاه إجابات أفراد العينة نحو الموافقة بشدة وفق مقياس ليكارت الخماسي.
- تلتها العبارة رقم 3 "تحسن إدارة المخاطر من جودة التنبؤ بالنتائج المستقبلية" في المرتبة الثالثة بوسط حسابي 1.25 وانحراف معياري 0.673، مما يعكس أيضاً اتجاه الموافقة بشدة.

- أما العبارة رقم 2 "يتم دمج نتائج إدارة المخاطر في عمليات صنع القرار الاستراتيجي" فقد جاءت في المرتبة الرابعة بوسط حسابي 1.25 وانحراف معياري 0.664، مما يشير إلى موافقة قوية من قبل الأفراد.

- في المرتبة الخامسة، جاءت العبارة رقم 1 "تساعد إدارة المخاطر في اتخاذ قرارات أفضل وأكثر دقة" بوسط حسابي 1.24 وانحراف معياري 0.612، مما يعكس أيضاً اتجاه الموافقة بشدة.

بشكل عام، تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الثاني: اتخاذ القرارات بلغ 1.2763 وانحراف معياري 0.65890، مما يشير إلى أن اتجاه أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة. وهذا يعكس الأثر الإيجابي لإدارة المخاطر في تعزيز فعالية اتخاذ القرارات داخل المنظمة، مما يسهم في تحقيق نتائج أفضل وأكثر دقة.

#### الجدول 8 : اتخاذ القرارات

| م              | اتخاذ القرارات                                                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه    | الترتيب |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|------------|---------|
| 1              | تساعد إدارة المخاطر في اتخاذ قرارات أفضل وأكثر دقة.                     | 1.24            | .612              | موافق بشدة | 5       |
| 2              | يتم دمج نتائج إدارة المخاطر في عمليات صنع القرار الاستراتيجي.           | 1.25            | .664              | موافق بشدة | 4       |
| 3              | تحسن إدارة المخاطر من جودة التنبؤ بالنتائج المستقبلية.                  | 1.25            | .673              | موافق بشدة | 3       |
| 4              | تساعد إدارة المخاطر في تقليل العوامل الغير متوقعة في القرارات المؤسسية. | 2.64            | 0.799             | موافق بشدة | 1       |
| اتخاذ القرارات |                                                                         | 1.2763          | .65890            | موافق بشدة |         |

| رقم<br>الفقرة | موافق بشدة |        | موافق   |        | محايد   |        | غير موافق |        | غير موافق بشدة |        |
|---------------|------------|--------|---------|--------|---------|--------|-----------|--------|----------------|--------|
|               | التكرار    | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار   | النسبة | التكرار        | النسبة |
| 1             | 131        | 81.9   | 23      | 14.4   | 3       | 1.9    | 2         | 1.3    | 1              | 0.6    |
| 2             | 133        | 83.1   | 19      | 11.9   | 5       | 3.1    | 1         | 0.6    | 2              | 1.3    |
| 3             | 135        | 84.4   | 15      | 9.4    | 6       | 3.8    | 3         | 1.9    | 1              | 0.6    |
| 4             | 128        | 80     | 21      | 13.1   | 5       | 3.1    | 1         | 0.6    | 5              | 3.1    |
| 5             | 132        | 82.5   | 18      | 11.3   | 4       | 2.5    | 2         | 1.3    | 4              | 2.5    |

#### البعد الرابع: الشفافية

- يتبين من جدول توزيع عينة الدراسة حسب البعد الرابع: الشفافية أن العبارة رقم 4 "تساعد إدارة المخاطر في تعزيز الثقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة" جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ 2.64 وانحراف معياري 0.799، مما يدل على اتجاه إجابات أفراد العينة نحو الموافقة بشدة وفق مقياس ليكارت الخماسي.
- تلتها العبارة رقم 3 "توفر إدارة المخاطر رؤية واضحة للمخاطر والفرص المتاحة" في المرتبة الثالثة بوسط حسابي 1.25 وانحراف معياري 0.673، مما يعكس أيضاً اتجاه الموافقة بشدة.

- أما العبارة رقم 2 "تساهم إدارة المخاطر في تقديم تقارير شفافة ودقيقة عن المخاطر المحتملة" فقد جاءت في المرتبة الرابعة بوسط حسابي 1.25 وانحراف معياري 0.664، مما يشير إلى موافقة قوية من قبل الأفراد.

- في المرتبة الخامسة، جاءت العبارة رقم 1 "إدارة المخاطر تعزز من مستوى الشفافية في العمليات المؤسسية" بوسط حسابي 1.24 وانحراف معياري 0.612، مما يعكس أيضًا اتجاه الموافقة بشدة. بشكل عام، تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الرابع: الشفافية بلغ 1.2763 وانحراف معياري 0.65890، مما يشير إلى أن اتجاه أفراد عينة الدراسة هو الموافقة بشدة. وهذا يعكس الأثر الإيجابي لإدارة المخاطر في تعزيز الشفافية وبناء الثقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة، مما يساهم في تحسين فعالية العمليات المؤسسية ويعزز من سمعة المنظمة.

#### الجدول 9 : الشفافية

| م        | الشفافية                                                              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه    | الترتيب |
|----------|-----------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|------------|---------|
| 1        | إدارة المخاطر تعزز من مستوى الشفافية في العمليات المؤسسية.            | 1.24            | .612              | موافق بشدة | 5       |
| 2        | تساهم إدارة المخاطر في تقديم تقارير شفافة ودقيقة عن المخاطر المحتملة. | 1.25            | .664              | موافق بشدة | 4       |
| 3        | توفر إدارة المخاطر رؤية واضحة للمخاطر والفرص المتاحة.                 | 1.25            | .673              | موافق بشدة | 3       |
| 4        | تساعد إدارة المخاطر في تعزيز الثقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة.        | 2.64            | 0.799             | موافق بشدة | 1       |
| الشفافية |                                                                       | 1.2763          | .65890            | موافق بشدة |         |

| رقم<br>الفقرة | موافق بشدة |        | موافق   |        | محايد   |        | غير موافق |        | غير موافق بشدة |        |
|---------------|------------|--------|---------|--------|---------|--------|-----------|--------|----------------|--------|
|               | التكرار    | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار   | النسبة | التكرار        | النسبة |
| 1             | 131        | 81.9   | 23      | 14.4   | 3       | 1.9    | 2         | 1.3    | 1              | 0.6    |
| 2             | 133        | 83.1   | 19      | 11.9   | 5       | 3.1    | 1         | 0.6    | 2              | 1.3    |
| 3             | 135        | 84.4   | 15      | 9.4    | 6       | 3.8    | 3         | 1.9    | 1              | 0.6    |
| 4             | 128        | 80     | 21      | 13.1   | 5       | 3.1    | 1         | 0.6    | 5              | 3.1    |
| 5             | 132        | 82.5   | 18      | 11.3   | 4       | 2.5    | 2         | 1.3    | 4              | 2.5    |

## الفصل الخامس: النتائج العامة والتوصيات

### 1.5. مناقشة النتائج:

تتسم نتائج البحث بوضوح وإيجابية، حيث تظهر توافقاً قوياً بين عينة الدراسة فيما يتعلق بتأثير إدارة المخاطر

على مختلف الجوانب التنظيمية. يشير التوزيع حسب المؤهل العلمي إلى أن أغلبية المشاركين يمتلكون مستوى تعليمياً

عالياً، حيث تمثل حاملو شهادة البكالوريوس النسبة الأكبر. هذا الأمر يدل على أن الأفراد الذين يعملون في هذه

المنظمة يملكون قاعدة معرفية قوية، مما يساهم في تعزيز الاحترافية والكفاءة في الأداء الوظيفي. التعليم العالي غالباً ما

يرتبط بالقدرة على اتخاذ قرارات مستنيرة وتحليل المعطيات بشكل أكثر فعالية، وهو ما يمكن أن ينعكس إيجابيًا على جودة العمل والإنتاجية.

علاوة على ذلك، يظهر توزيع سنوات الخبرة وجود تركيز كبير على الفئة التي تمتلك خبرة من 5 إلى 10 سنوات، والتي تمثل 61.3% من إجمالي العينة. هذا يعني أن المنظمة تستفيد من مجموعة من الأفراد ذوي الخبرة المتوسطة الذين يتمتعون بمزيج من الحماس والشغف، بالإضافة إلى المهارات والمعرفة التي اكتسبوها خلال سنواتهم في العمل. هذا التركيب يتيح للمنظمة تعزيز قدراتها التنافسية وتطوير استراتيجيات فعالة لمواجهة التحديات المستقبلية. ويظهر أيضًا أن وجود نسبة قليلة من الأفراد ذوي الخبرة القليلة أو العالية قد يكون مؤشرًا على التوازن بين جذب المواهب الجديدة والاحتفاظ بالموارد البشرية ذات الخبرة.

بالنظر إلى تأثير إدارة المخاطر على العمليات التنظيمية، يمكن رؤية آثار إيجابية على الكفاءة التشغيلية. حيث أظهرت النتائج أن عبارة "زيادة الإنتاجية تعزى إلى وجود إدارة فعالة للمخاطر" جاءت في المرتبة الأولى، مما يعكس فهم المشاركين لأهمية إدارة المخاطر في تحسين الأداء. هذه الرؤية تشير إلى أن إدارة المخاطر ليست مجرد أدوات للحد من المخاطر، بل تساهم أيضًا في تحسين الإنتاجية من خلال تعزيز العمليات التشغيلية ورفع مستويات الكفاءة. تشير التقديرات الإحصائية الأخرى إلى أن إدارة المخاطر تؤدي إلى تعزيز استمرارية العمل وتحسين الأداء العام.

أيضًا، فإن نتائج البحث توضح أن إدارة المخاطر تلعب دورًا محوريًا في تحسين عملية اتخاذ القرارات. حيث تم الاتفاق بشكل واسع على أن إدارة المخاطر تساعد في تقليل العوامل غير المتوقعة في القرارات المؤسسية، مما يساهم في تعزيز دقة القرارات المتخذة. هذا التوافق يشير إلى أهمية وجود نظم وإجراءات لإدارة المخاطر تدعم صانعي القرار

وتمكنهم من التعامل مع التحديات بشكل أكثر فعالية. في هذه السياقات، يتضح أن الإدارة الفعالة للمخاطر تعزز من جودة التنبؤ بالنتائج المستقبلية، مما يعد عنصرًا أساسيًا في تحقيق أهداف المنظمة.

فيما يتعلق بالشفافية، تشير النتائج إلى أن إدارة المخاطر تعزز الثقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة. هذا الأمر بالغ الأهمية في ظل التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، حيث تتطلب الشفافية التزامًا قويًا من المؤسسات لضمان تواصل فعال ومفتوح مع جميع المعنيين. وبالتالي، يمكن القول إن إدارة المخاطر لا تعزز من مستوى الشفافية فحسب، بل تسهم أيضًا في تحسين سمعة المنظمة وتوطيد العلاقات مع العملاء والمستثمرين والمجتمع ككل.

بشكل عام، يمكن أن نستنتج أن النتائج تعكس أهمية إدارة المخاطر في تعزيز فعالية الأداء المؤسسي على كافة الأصعدة، من الكفاءة التشغيلية إلى اتخاذ القرارات والشفافية. ويعزز ذلك من ضرورة استمرارية تطوير وتطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر، لضمان تحقيق أهداف المنظمة واستمرارية نجاحها في بيئة الأعمال المتغيرة.

## 2.5. التوصيات:

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، نوصي بالتالي:

- يجب تطوير برامج تدريبية مستمرة لتعزيز مهارات إدارة المخاطر بين الموظفين.
- ينبغي وضع استراتيجيات واضحة لتعزيز الشفافية في عمليات اتخاذ القرار وتقارير المخاطر.
- من الضروري توظيف متخصصين ذوي خبرة في إدارة المخاطر لتعزيز الفعالية والكفاءة المؤسسية.
- يجب تعزيز ثقافة مؤسسية تشجع على تبادل المعرفة والتعلم من التجارب السابقة في إدارة المخاطر.
- ينبغي استخدام تقنيات حديثة مثل الذكاء الاصطناعي لتحسين دقة التنبؤ بالمخاطر.
- يجب إجراء تقييم دوري للعمليات الحالية لإدارة المخاطر لضمان توافقها مع أفضل الممارسات.

- ينبغي تحسين قنوات التواصل الداخلي لضمان تبادل المعلومات حول المخاطر بفاعلية.
- يجب تطوير آليات لمشاركة المعلومات المتعلقة بالمخاطر مع جميع أصحاب المصلحة.
- ينبغي تشجيع الابتكار من خلال إنشاء منصات خاصة لتقديم الأفكار والمقترحات المتعلقة بإدارة المخاطر.
- يجب تخصيص ميزانية خاصة لدعم جهود إدارة المخاطر وتطويرها لضمان الاستدامة والفعالية.

### 3.5. الخاتمة:

تعتبر إدارة المخاطر أداة حيوية لأي منظمة تسعى لتحقيق الاستدامة والتميز في الأداء. من خلال النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، يتضح أن هناك ارتباطاً قوياً بين فعالية إدارة المخاطر والكفاءة التشغيلية، وكذلك الأداء المالي للمنظمات. لقد أظهرت البيانات أن المشاركين يؤيدون بشدة أهمية تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر، حيث تمثل هذه الاستراتيجيات ركيزة أساسية تعزز من قدرة المؤسسات على التكيف مع التحديات المتغيرة في بيئة العمل. كما أكدت النتائج أن الإدارة الفعالة للمخاطر تساهم في تحسين جودة اتخاذ القرارات، مما يساهم في تحقيق نتائج إيجابية على المستويات المختلفة.

علاوة على ذلك، تلقي الدراسة الضوء على دور الشفافية كعامل مهم في تعزيز الثقة بين المؤسسات وأصحاب المصلحة. فعندما تتبنى المنظمات سياسات شفافة فيما يتعلق بإدارة المخاطر، فإنها تخلق بيئة أكثر أماناً واستقراراً تعزز من علاقاتها مع الأطراف الخارجية والداخلية. إن تحسين مستوى الشفافية لا يقتصر فقط على زيادة الثقة، بل يمتد أيضاً إلى تحسين صورة المؤسسة في السوق، مما يعكس قدرة المنظمة على التفاعل بشكل إيجابي مع جميع المعنيين.

في ختام البحث، من الواضح أن هناك حاجة ماسة للمؤسسات لتعزيز ممارسات إدارة المخاطر وتبني ثقافة مؤسسية تدعم هذا الاتجاه. إن العمل على تطوير قدرات الأفراد وتعزيز مهاراتهم في هذا المجال يمكن أن يسهم بشكل كبير في تحقيق الأداء المؤسسي الفعال والمستدام. من خلال تنفيذ التوصيات المقترحة، يمكن للمؤسسات تحسين مستوى الكفاءة والابتكار، مما يضمن قدرتها على مواجهة التحديات المستقبلية والتكيف مع التغيرات في السوق بفعالية.

#### المراجع:

- ❖ إيدان، أ. ر.، وسلطان، و. (2024). الاستدامة البيئية كمتغير فعال في التأثير على التنوع البحري ((دراسة استطلاعية في الشركة العامة للمشاريع البرازيلية)). الإيكونوميست الخليجية، (60)، 153-206.
- ❖ بودور، & أيوب. (2019). تأثير إدارة المخاطر المالية على الأداء المالي للبنوك.
- ❖ سمرة، ي.، عزازي، م.، محمد، درويش، وسولاف. (2022). تأثير إدارة العديد من الألعاب الإلكترونية في ضؤات لجنة بازل بالنوك. مجلة الدراسات والأبحاث البيئية، 12(3)، 277-301.
- ❖ معارك عبود عمير الدليمي، & سعد عمي حمود العنزي. (2015). تؤثر إدارة العديد من الفوائد والفوائد في المنظمات: من الناحية النظرية يمكن الاستفادة منها. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية 7(13).
- ❖ عبد العليم، م.، & محمد. (2014). تأثير إدارة المخاطر المالية على أداء البنوك دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية. المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة بجامعة الأزهر، 12(2)، 1-51.
- ❖ رشوان، ع. ا.، عبد الرحمن، & قاسم. (2020). تأثير تطبيق قواعد الحوكمة الإلزامية على إدارة المخاطر. المجلة العربية للإدارة، 40(3)، 61-80.

❖ بسيوني، أ.، ابو رفاعي، ز.، زكي، & شجاع. (2023). تأثير إدارة الطيور في المطارات في بداية المناخ

المناخي وسياحة مراقبة الطيور بالتطبيق على مطار شرم الشيخ. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة

والضيافة، 24(2) ، 144-161.

❖ محمد عبود، & رعد عبد الجبار عب. (2020). التأثير على إدارة المشاريع المختلفة في نجاح المشروعات

دراسة تطبيقية في مشاريع البناء والتشييد الحكومية في محافظة البصرة (مجلة الدراسات الإدارية) ، 13(27).

❖ البعري، ص. ب. س.، الصاوي، ا. ص.، & الحججي، خ. ب. ز. (2022). حقيقة إدارة الكوارث

بدوائر الوثائق في الشركات الحكومية بسلطنة عمان في ظل البدائل المبتكرة للأضرار. مجلة دراسات

وتكنولوجيا المعلومات، 2022(1) ، 2.

❖ المري، ر. م. ح.، & راشد محمد حمد. (2022). الرؤية الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات الأمنية دراسة

تحليلية أمنية. مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات بدمنهور، 7(4)، 1091-1142.

❖ هريدي، ا. م. ح.، & احمد محمد حسن. (2022). التخطيط المتعدد التخصصات في المنظمات غير

الحكومية التخطيط لإدارة المخاطر الاجتماعية في المنظمات غير الحكومية. مجلة القاهرة للخدمة الاجتماعية،

36(1) ، 1-25.

❖ رهام ارشيد نصير، & أحمد ارشيد نصير. (2022). الحاكمة المؤسسية ودورها في تطوير أداء المؤسسات

الحكومية الأردنية. المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية (AJASHSS)،

10-1.

❖ سليمان، نصيرة. أهمية تقرير المراجع الخارجي في تحديد المخاطر المالية في المؤسسة الاقتصادية ( Master's

thesis).

- ❖ بلال شيخي، لعبيدي مهاوات، & سامية فقير. (2018). أهمية معايير التدقيق الدولية في تفعيل دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر. *IJEP*, 1 (01), 53-64.
- ❖ أحمد الطراونة، ق.، & قتيبة. (2017). أهمية الأمن والسلامة للحد من إصابات العمل في المنشآت الصناعية. *مجلة بحوث التربية النوعية*, 2017 (48), 411-439.
- ❖ صالح، بوعلام. (2017). دور وأهمية وظيفة المراجعة الداخلية في تعزيز حوكمة الشركات وإدارة المخاطر وإنعكاسات ذلك على استمرارية المنظمة وقيمتها.
- ❖ حيدر حسن ميرحسين الملكشاهي، & أ. م. د. وفاء حسين الحيدري. (2024). التأثير الاهمي النسبي (معييار التدقيق الدولي 320) في تحديد الشمعدان وانعكاسه على جودة التدقيق/البحث التطبيقي. *مجلة الدراسات المحاسبية والمالية (JAFS)*, 19 (67), 496-510.
- ❖ محمد ديوب، ولاء زريقا. (2016). تحديد العديد من شركات المقاولات دراسة ميدانية على شركات المقاولات العاملة في سورية. *مجلة جامعة تشرين-سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية*, 38 (3).
- ❖ بولفراخ. (2023). دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في المؤسسات الجزائرية: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات.
- ❖ بودرة، رميساء، بن عزيزة، فتيحة، لزعر، & محمد سامي (مشرف). (2019). تقييم مخاطر تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من وجهة نظر البنك: دراسة حالة البنك الجزائري الخارجي وكالة-48-جيغل (جامعة جيغل).
- ❖ عطية عزالدين. (2015). تقييم المخاطر غير النظامية في المؤسسة الاقتصادية (جامعة عمر الثليجي الأغواط، قسم التسيير).

❖ بلقاسم، & بلهوارى. (2023). تقييم مخاطر التعثر والانزلاق في المؤسسة الصناعية (جامعة ابن خلدون- تيارت).

❖ عامر، وحاج دهو. التحقق من صحة تقييم المساهمات الاقتصادية في الكلية الاقتصادية (أطروحة دكتوراه، جامعة أدرار-أحمد دراية).

❖ حاج دحو، عامر، قالون، جيلالي/مؤطر. (2018). التأكد من تقييمها من خلال تقليل الأضرار الداخلية في تحسين فعالية المؤسسة الاقتصادية (جامعة احمد ذو الخبرة-ادرار).

❖ حسناوي. (2019). استراتيجية إدارة المخاطر في الصناعة التأمينية-دراسة حالة سوق التأمين الجزائري (حساني حسين).

❖ علي، س.، وهدان، ش.، & شريف. (2021). استراتيجية إدارة أزمات قطاع السياحة والفنادق المصرية: بالتطبيق على أزمة فيروس كورونا. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة , 20(3) , 238-260.

❖ حرب ربيع، أ.، أحمد، أحمد محمد، عاصم عبد المنعم، عبدالعاطي، شاهين، ... & ياقوت. (2021). دراسة استراتيجيات التكيف التي وضعها مزارعو البطاطس لمواجهة تأثيرات تغير المناخ في مصر. مجلة

الإسكندرية للتبادل العلمى, 42(4) , 871-881.

❖ محمد عبد العزيز محمد. (2024). دور التصميم الجرافيكى في إدارة المخاطر والأزمات. مجلة إدارة المخاطر والأزمات, 5(3) , 27-52.

❖ منظمة الصحة العالمية. (2023). منظمة الصحة العالمية (2022-2026) بالتعاون مع خطة العمل الوطنية للأمن الصحي. منظمة الصحة العالمية.

- ❖ م. د. احمد الوائلي، وأسيل لفته. (2019). التحديات التي تواجه التنمية الهندية بالعراق في إطار خطة إدارة متعددة. *مجلة الكوت للاقتصاد والعلوم الادارية*, 11(34), 64-83.
- ❖ رقطي، & كركار. (2022). إدارة المخاطر في المؤسسة الصحية الجزائرية.
- ❖ بكباطة، عدمان، & مريزق (مشرف). (2022). *ادارة المخاطر في المشاريع العمومية*.
- ❖ محمد عبد العزيز محمد. (2024). دور التصميم الجرافيكي في إدارة المخاطر والأزمات. *مجلة إدارة المخاطر والأزمات*, 5(3), 27-52.
- ❖ قبايلي حورية. (2014). *إدارة المخاطر البنكية في الجزائر (جامعة ال جزائر 03: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير)*.
- ❖ سجا ماهر عبد الله أبو شرار. (2023). دور مؤسسة حكومية في تنمية القيادات الشبابية في محافظة الخليل (أطروحة دكتوراه، جامعة القدس).
- ❖ د. سعود بن عبد العزيز بن راشد آل رشود. (2020). دور المؤسسات الحكومية في التوعية بالإرهاب الإلكتروني. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*, (57).
- ❖ حسن، & مها صلاح الدين محمد. (2023). دور المؤسسات الحكومية والأهلية في إشباع احتياجات الطفولة المبكرة في الريف. *مجلة كلية التربية بدمياط*, 38(03.85).
- ❖ فهد بن سفر سفر الهائج الشهري. (2020). وهي منظمة حكومية متخصصة في اشتراكات مشاهير هوليوود في أبها. *مجلة كلية التنمية البشرية*, 9(1), 301-320.
- ❖ ا. م. د. عواطف علي خريسان. (2023). الفساد السياسي والتحديات التي تواجه المؤسسات الحكومية. *مجلة آداب المستنصرية*, 47(103), 528-554.

- ❖ الخاطر, خالد بن ناصر, قطب, & أحمد سباعي. (2016). تحليل آراء الممارسين عن واقع المحاسبة الحكومية بدولة قطر واتجاهات التطور مستقبلا.
- ❖ العتيبي, ف. ع. ا., & فيصل عبد الله. (2023). الحكومة الإلكترونية ودورها في حل المشكلات الإدارية بالتطبيق على الدوائر الحكومية بمحافظة الرياض. *المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية)*, 51(4), 801-848.
- ❖ المليبي, أ. ن., & الضحوي, ه. ع. (2023). ناضجة إدارة البيانات الرئيسية في المؤسسات الحكومية: دراسة حالة الطوارئ والصدمات. *مجلة دراسات وتكنولوجيا المعلومات*, 2023(1), 3.
- ❖ الشحومية, أ. ب. س., & العبدلية, ر. ب. خ. (2020). تتطلب دخول المكتبات العمانية في عالم الثورة الصناعية الرابعة والتحديات التي تواجهها: المكتبة الرئيسية في جامعة السلطان قابوس نموذجاً. *مجلة دراسات وتكنولوجيا المعلومات*, 2020(2), 8.
- ❖ الميالي, ح., وباسم, م. (2024). دور القيادة البيئية في الاستدامة الاستراتيجية-دراسة استطلاعية في جامعة الكوفة. *مجلة مركز دراسات الكوفة*, 1(73(ب)), 161-204.
- ❖ أبختي سارة, & لواسمي سمية. (2024). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية.
- ❖ المدرس علي سعدون علي. (2024). دور الحيوانات الأليفة في مجال القيادة في الإنغماس الوظيفي للحفلات/دراسة حالة (وزارة الإعمار والإسكان والبلديات العامة). *مجلة الكوت للاقتصاد والعلوم الادارية*, 16(51), 468-501.
- ❖ محمد هادي باسم الحسني و الحاكم احسوني الميالي. (2024). دور القيادة في القيادة الاستدامة ودراسة استطلاعية في جامعة الكوفة. *مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية* 33(2).
- ❖ الحاطم, بوراس, & امينة ذكرى. (2020). دور القيادة الاخلاقية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية (جامعة العربي التبسي تبسة).
- ❖ احمد, & نجوى عبد القادر. (2023). أثر القدرات الرقمية في القدرات المؤسسية تحليل الدور الوسيط للمرونة التنظيمية. *مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية*, 60(1), 57-99.
- ❖ علي مظهر عبد المهدي. (2024). تفاصيل تأثيرها في ريادة الأعمال الوطنية: بحث تحليلي في شركة التأمين العراقية العامة. *مجلة الدراسات المحاسبية والمالية (JAFS)*, 19(عدد خاص), 676-696.

- ❖ نبيل أحمد زلط, ن. (2023). توظيف تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي في إدارة الهوية المؤسسية الرقمية في ظل التحول الرقمي. *المجلة العلمية لكلية الآداب-جامعة دمياط*, 12 (5), 285-328.
- ❖ سعد, & محمود. (2022). دور السمعة المؤسسية في تعزيز القدرة التنافسية لكليات التربية الرياضية بالجامعات المصرية على ضوء مبادئ التميز المؤسسي. *المجلة العلمية لعلوم التربية البدنية و الرياضية المتخصصة*, 13 (3), 831-981.
- ❖ طاهر سيد عباس, إ.و., & إيمان. (2017). تطور الاتجاهات البحثية في دراسات العلاقة بين الاتصالات الداخلية المؤسسية والارتباط الوظيفي. *المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة و الإعلان*, 2017 (9), 353-395.
- ❖ جبار, د. ه., و سلطان, ر. (2024). دورها المالية في تحقيق أهداف مالية\* دراسة تحليلية لعينة من جهة معينة مدرجة في سوق العراق للأوراق المالية لمدة 2012-2021. *المجلة العلمية لجامعة نوروز*, 13 (1), 642-657.
- ❖ البلوي, أ. ر. ب. ح. ب. ح. د. ن. ع. ا. غ., & أريم بنت حمدان بن حامد د/نرفانا عبد الرحمن غيث. (2022). أثر تطبيق آليات الحوكمة على إدارة مخاطر العمل المؤسسي في القطاع العام. *مجلة القراءة والمعرفة*, 22 (250), 165-200.
- ❖ المري, ر. م. ح., & راشد محمد محمد. (2022). الرؤية الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات الأمنية دراسة تحليلية أمنية. *مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات بدمنهور*, 7 (4), 1091-1142.
- ❖ عبد العليم, م., & محمد. (2014). تأثير إدارة المخاطر المالية على أداء البنوك دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية. *المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة بجامعة الأزهر*, 12 (2), 1-51.
- ❖ معارك عبود عمير الدليمي, & سعد عمي حمود العنزي. (2015). تؤثر إدارة العديد من الفوائد والفوائد في المنظمات: من الناحية النظرية يمكن الاستفادة منها. *مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية*, 7 (13).
- ❖ العقيلي, ل. م., ليلي محروس, عبد الدايم, & سلوى عبد الرحمن. (2015). أثر إدارة وحوكمة المخاطر على أداء البنوك التجارية والإسلامية في ظل الأزمة المالية (دراسة تطبيقية على البنوك العربية). *مجلة البحوث المحاسبية*, 2 (1), 1-68.

الملاحق:

الاستبيان:

أولاً: البيانات الديموغرافية

العمر:

○ أقل من 25 سنة

○ 25 - 35 سنة

○ 36 - 45 سنة

○ 46 - 55 سنة

○ أكثر من 55 سنة

الجنس:

○ ذكر

○ أنثى

المؤهل العلمي:

○ دبلوم

○ بكالوريوس

○ ماجستير

○ دكتوراه

الخبرة العملية:

○ أقل من 5 سنوات

○ 5 - 10 سنوات

○ 11 - 15 سنة

○ أكثر من 15 سنة

المسمى الوظيفي:

○ موظف

○ مشرف

○ مدير

○ مسؤول تنفيذي

---

## ثانياً: أسئلة الاستبيان وفقاً لمقياس ليكرت

### المحور الأول: إدارة المخاطر

| العبارة                                                    | أوافق بشدة | أوافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
|------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-------|------------|
| إدارة المخاطر تساعد في تحديد التحديات المحتملة قبل حدوثها. |            |       |       |       |            |
| توفر إدارة المخاطر إجراءات فعالة لتقليل المخاطر.           |            |       |       |       |            |
| يتبنى النظام المؤسسي خططاً مدروسة لمواجهة الأزمات الطارئة. |            |       |       |       |            |
| تساهم إدارة المخاطر في تحسين استمرارية العمل.              |            |       |       |       |            |

### المحور الثاني: المؤسسات الحكومية

| البعد الأول: الكفاءة التشغيلية                                            |            |       |       |       |            |
|---------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-------|------------|
| العبارة                                                                   | أوافق بشدة | أوافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
| تطبيق إدارة المخاطر ساهم في تحسين كفاءة العمليات اليومية.                 |            |       |       |       |            |
| زيادة الإنتاجية تعزى إلى وجود إدارة فعالة للمخاطر.                        |            |       |       |       |            |
| يساعد التخطيط لمواجهة المخاطر في تقليل الهدر في الموارد.                  |            |       |       |       |            |
| تعزيز الكفاءة التشغيلية من خلال إدارة المخاطر أدى إلى تحسين الأداء العام. |            |       |       |       |            |

### البعد الثاني: الأداء المالي

| العبارة                                                               | أوافق بشدة | أوافق | محايد | معارض | معارض بشده |
|-----------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-------|------------|
| إدارة المخاطر تساهم في حماية الموارد المالية للمؤسسة.                 |            |       |       |       |            |
| تحسين الأداء المالي للمؤسسة نتيجة لتقليل التكاليف الناجمة عن المخاطر. |            |       |       |       |            |
| تتخذ المؤسسة إجراءات مالية وقائية بناءً على تحليل المخاطر.            |            |       |       |       |            |
| يؤدي تحسين إدارة المخاطر إلى تقليل الخسائر المالية.                   |            |       |       |       |            |

### البعد الثالث: اتخاذ القرارات

| العبارة                                                                 | أوافق بشدة | أوافق | محايد | معارض | معارض بشده |
|-------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-------|------------|
| تساعد إدارة المخاطر في اتخاذ قرارات أفضل وأكثر دقة.                     |            |       |       |       |            |
| يتم دمج نتائج إدارة المخاطر في عمليات صنع القرار الاستراتيجي.           |            |       |       |       |            |
| تحسن إدارة المخاطر من جودة التنبؤ بالنتائج المستقبلية.                  |            |       |       |       |            |
| تساعد إدارة المخاطر في تقليل العوامل الغير متوقعة في القرارات المؤسسية. |            |       |       |       |            |

البعد الرابع: الشفافية

| العبارة                                                               | أوافق بشدة | أوافق | محايد | معارض | معارض بشده |
|-----------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-------|------------|
| إدارة المخاطر تعزز من مستوى الشفافية في العمليات المؤسسية.            |            |       |       |       |            |
| تساهم إدارة المخاطر في تقديم تقارير شفافة ودقيقة عن المخاطر المحتملة. |            |       |       |       |            |
| توفر إدارة المخاطر رؤية واضحة للمخاطر والفرص المتاحة.                 |            |       |       |       |            |
| تساعد إدارة المخاطر في تعزيز الثقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة.        |            |       |       |       |            |