

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة مخاطر



عنوان البحث

تأثير إدارة المخاطر التشغيلية على كفاءة التشغيل في
المرافق الثقافية الحكومية متعددة الخدمات

إعداد الطالب/

مبارك علي الغباري

إشراف/

د. الفصيل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026 - 2025

حقوق الطباعة

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

الباحث

مبارك علي الغباري



المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر التشغيلية في كفاءة التشغيل بالمرافق الثقافية الحكومية متعددة الخدمات، من خلال دراسة واقع ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية، وأبرز المخاطر التي تواجه تلك المرافق، ومدى انعكاس ذلك على كفاءة الأداء التشغيلي.

اعتمدت الدراسة المنهج النوعي، واستخدمت المقابلات شبه المنظمة أداة رئيسية لجمع البيانات من عينة قصدية مكونة من عدد من العاملين والمسؤولين ذوي العلاقة بإدارة وتشغيل المرافق الثقافية الحكومية بمدينة نجران. كما تم تحليل البيانات باستخدام أسلوب التحليل الموضوعي بهدف استخلاص الموضوعات الرئيسية المرتبطة بموضوع الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى وجود أهمية كبيرة لإدارة المخاطر التشغيلية في تحسين كفاءة التشغيل واستمرارية الأعمال داخل المرافق الثقافية الحكومية متعددة الخدمات، إلا أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر ما يزال بحاجة إلى مزيد من التطوير والتنظيم المؤسسي. كما أظهرت النتائج وجود عدد من المخاطر التشغيلية المرتبطة بتنظيم الفعاليات، وكثافة الزوار، والموارد البشرية، والأنظمة التقنية، إضافة إلى محدودية الإجراءات المنظمة لإدارة المخاطر.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني منهجية مؤسسية واضحة لإدارة المخاطر التشغيلية، وتعزيز ثقافة إدارة المخاطر داخل المرافق الثقافية، وإعداد خطط استباقية للتعامل مع المخاطر المحتملة، وتطوير الإجراءات التنظيمية بما يساهم في رفع كفاءة التشغيل وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر التشغيلية، كفاءة التشغيل، المرافق الثقافية الحكومية، إدارة المخاطر، الاستدامة المؤسسية

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى والديّ الكريمين، حفظهما الله، لما قدماه لي من دعم وتشجيع ودعاء مستمر كان له الأثر الكبير في إنجاز

هذه الدراسة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أساتذتي الكرام، وإلى كل من ساهم في تقديم النصح والإرشاد والمساعدة خلال فترة إعداد هذا البحث.

وأسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به.

فهرس المحتويات

المحتويات

	<u>فهرس المحتويات</u>	5
	<u>التساؤلات الفرعية:</u>	11
<u>1-</u>	<u>تحديد المخاطر التشغيلية</u>	18
<u>2-</u>	<u>تحليل وتقييم المخاطر</u>	18
<u>3-</u>	<u>معالجة المخاطر</u>	18
<u>4-</u>	<u>المتابعة والمراجعة</u>	18
	<u>خامساً: أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية</u>	18
<u>1-</u>	<u>تحديد المخاطر التشغيلية</u>	18
<u>2-</u>	<u>تحليل وتقييم المخاطر التشغيلية</u>	19
<u>3-</u>	<u>معالجة المخاطر التشغيلية</u>	19
<u>4-</u>	<u>المتابعة والمراجعة</u>	20
	<u>التعقيب على البحث الأول</u>	20
	<u>البحث الثاني: كفاءة التشغيل</u>	20
	<u>أولاً: مفهوم كفاءة التشغيل</u>	20
	<u>ثانياً: أهمية كفاءة التشغيل</u>	21
	<u>ثالثاً: أهداف كفاءة التشغيل</u>	21
	<u>رابعاً: مؤشرات قياس كفاءة التشغيل</u>	22
<u>1-</u>	<u>جودة الأداء</u>	22
<u>2-</u>	<u>الاستخدام الأمثل للموارد</u>	22
<u>3-</u>	<u>سرعة إنجاز الأعمال</u>	22

4- استمرارية العمليات التشغيلية

5- رضا المستفيدين

خامساً: العلاقة بين إدارة المخاطر التشغيلية وكفاءة

التشغيل

التعقيب على الفصل الثاني

-
-
-
-
-

مقدمة:

-
-

شهدت المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة تحولات تنموية واسعة شملت مختلف القطاعات الحكومية والخدمية، ومن أبرزها القطاع الثقافي الذي حظي باهتمام متزايد في إطار مستهدفات رؤية المملكة 2030، والتي أكدت أهمية تعزيز الهوية الثقافية، وتنمية المشاركة المجتمعية، وتحويل الثقافة إلى أحد المحركات الرئيسة للتنمية المستدامة.

وقد انعكس ذلك في التوسع في إنشاء وتطوير المرافق الثقافية الحكومية، وتحويلها إلى مرافق متعددة الخدمات تضم المكتبات العامة، والمساحات التعليمية، والمناطق التقنية، ومراكز الابتكار، إضافة إلى تنظيم الفعاليات والبرامج الثقافية والمجتمعية.

وأدى هذا التوسع في طبيعة الخدمات وتعدد الأنشطة المقدمة داخل هذه المرافق إلى زيادة درجة التعقيد في العمليات التشغيلية، نتيجة لتداخل الأنشطة وتنوع المستفيدين وتعدد الجهات المشاركة في تنفيذ البرامج الثقافية، الأمر الذي جعل هذه المرافق أكثر عرضة للعديد من المخاطر التشغيلية التي قد تؤثر بصورة مباشرة في كفاءة التشغيل واستمرارية تقديم الخدمات.

وتعد إدارة المخاطر التشغيلية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة وتحليلها وتقييم آثارها ووضع الإجراءات المناسبة للتعامل معها، بما يساهم في الحد من الآثار السلبية للأحداث غير المتوقعة وتعزيز قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

كما أصبح الاهتمام بإدارة المخاطر جزءاً أساسياً من متطلبات الحوكمة الحديثة، ومن المرتكزات المهمة لتحقيق الكفاءة التشغيلية وتعزيز الاستدامة المؤسسية في المؤسسات الحكومية، نظراً لدورها في تحسين جودة الأداء، ورفع كفاءة استغلال الموارد، وتعزيز استمرارية الأعمال في بيئات العمل المتغيرة. وقد حظي موضوع إدارة المخاطر التشغيلية باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية والدراسات التطبيقية، حيث أكدت العديد من الدراسات أهمية تبني ممارسات فعالة لإدارة المخاطر في تحسين الأداء المؤسسي ورفع مستويات الكفاءة التشغيلية.

إلا أن معظم الدراسات السابقة ركزت على القطاعات المالية والصناعية والخدمية التقليدية، في حين لا تزال الدراسات التي تناولت المرافق الثقافية الحكومية متعددة الخدمات محدودة، رغم التوسع الكبير الذي يشهده هذا القطاع في المملكة العربية السعودية. ومن هذا المنطلق، تبرز الحاجة إلى دراسة أثر إدارة المخاطر التشغيلية على كفاءة التشغيل في المرافق الثقافية الحكومية متعددة الخدمات، في ظل تنامي دور هذه المرافق في تحقيق المستهدفات الثقافية والتنموية لرؤية المملكة 2030، كما أن التوسع في إنشاء المرافق الثقافية الحكومية متعددة الخدمات أدى إلى زيادة أهمية تبني الممارسات الإدارية الحديثة التي تضمن استدامة الأداء وتحسين كفاءة تقديم الخدمات. وتواجه هذه المرافق العديد من التحديات المرتبطة بتنوع الأنشطة وتعدد الفئات المستفيدة، الأمر الذي يتطلب وجود منهجية واضحة لإدارة المخاطر التشغيلية بما يساهم في تعزيز الجاهزية المؤسسية والحد من الآثار السلبية للمخاطر المحتملة.

وتواجه هذه المرافق العديد من التحديات المرتبطة بتنوع الأنشطة وتعدد الفئات المستفيدة، الأمر الذي يتطلب وجود منهجية واضحة لإدارة المخاطر التشغيلية بما يساهم في تعزيز الجاهزية المؤسسية والحد من الآثار السلبية للمخاطر المحتملة. ومن ثم تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة المخاطر التشغيلية التي تواجه هذه المرافق، ومستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر فيها، ومدى انعكاس ذلك على كفاءة تشغيلها واستدامة أدائها المؤسسي.

-
-
-

مشكلة الدراسة:

-

شهدت المرافق الثقافية الحكومية في المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة توسعاً ملحوظاً في طبيعة الخدمات والأنشطة التي تقدمها، حيث أصبحت تضم العديد من المرافق والخدمات المتنوعة، مثل المكتبات العامة، والمساحات التعليمية والتقنية، ومراكز الابتكار، إضافة إلى تنظيم الفعاليات والبرامج الثقافية والمجتمعية. وقد أسهم هذا التوسع في زيادة تعقيد العمليات التشغيلية وتعدد الأطراف المشاركة في تنفيذ الأنشطة والخدمات. ونتيجة لذلك، أصبحت هذه المرافق تواجه العديد من المخاطر التشغيلية المرتبطة بالعمليات الداخلية، وإدارة الموارد البشرية، والأنظمة التقنية، وإدارة الفعاليات، وسلامة الزوار، والتنسيق بين الإدارات المختلفة. وقد يؤدي ضعف إدارة هذه المخاطر أو عدم وجود منهجية واضحة للتعامل معها إلى انخفاض كفاءة التشغيل، وارتفاع معدلات التعتل، وتأخر تنفيذ الأنشطة، وضعف استغلال الموارد المتاحة، الأمر الذي قد يؤثر سلباً على قدرة هذه المرافق على تحقيق أهدافها الثقافية والتنموية. وعلى الرغم من الأهمية المتزايدة لإدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسات الحكومية، إلا أن الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة المخاطر التشغيلية وكفاءة التشغيل في المرافق الثقافية الحكومية متعددة الخدمات لا تزال محدودة، خصوصاً في البيئة السعودية، في ظل التوسع الذي يشهده القطاع الثقافي وارتباطه بمستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

وبناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر إدارة المخاطر التشغيلية على كفاءة التشغيل في المرافق الثقافية الحكومية متعددة الخدمات؟

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

أهمية الدراسة:

-

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)

1. تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة المخاطر التشغيلية، من خلال تناولها في قطاع حديث نسبياً يتمثل في المرافق الثقافية الحكومية متعددة الخدمات.
2. توسيع نطاق تطبيق مفاهيم إدارة المخاطر التشغيلية، إذ إن معظم الدراسات السابقة ركزت على القطاعات المالية والصناعية، بينما تتناول هذه الدراسة قطاعاً ثقافياً وخدميًا يشهد توسعاً متزايداً.
3. تعزيز الفهم النظري للعلاقة بين إدارة المخاطر التشغيلية وكفاءة التشغيل، من خلال دراسة طبيعة التأثير بين المتغيرين في المؤسسات الحكومية متعددة الخدمات.
4. المساهمة في سد الفجوة البحثية المتعلقة بالدراسات التطبيقية في البيئة السعودية، وخاصة في القطاع الثقافي المرتبط بمستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)

-

1. مساعدة إدارات المرافق الثقافية الحكومية في التعرف على أبرز المخاطر التشغيلية التي تواجهها وآليات التعامل معها.

2. دعم متخذي القرار في تطوير السياسات والإجراءات التشغيلية التي تسهم في رفع كفاءة التشغيل وتحسين استغلال الموارد.
3. الإسهام في تعزيز استدامة الخدمات الثقافية من خلال تبني ممارسات فعالة لإدارة المخاطر التشغيلية.
4. توفير إطار عملي يمكن الاستفادة منه في تطوير أداء المرافق الثقافية الحكومية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.
5. دعم جهود تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 المتعلقة بتطوير القطاع الثقافي وتعزيز كفاءة المؤسسات الحكومية.
٦. تسهم الدراسة في دعم توجهات المؤسسات الحكومية نحو تبني مفاهيم الحوكمة والمرونة المؤسسية، من خلال إبراز دور إدارة المخاطر التشغيلية في تعزيز كفاءة التشغيل وتحسين القدرة على مواجهة التحديات المستقبلية.

-
-
-
-
-

أهداف الدراسة:

-

الغاية الأساسية:

-

دراسة تأثير إدارة المخاطر التشغيلية على كفاءة التشغيل في المرافق الثقافية الحكومية متعددة الخدمات.

-

الأهداف الفرعية:

1. تحديد الأنواع الرئيسية للمخاطر التشغيلية التي تواجه المرافق الثقافية الحكومية متعددة الخدمات.
2. تقييم مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية في المرافق الثقافية الحكومية.
3. قياس مستوى كفاءة التشغيل في المرافق الثقافية الحكومية متعددة الخدمات.
4. تحليل تأثير أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية (تحديد المخاطر، تحليل وتقييم المخاطر، معالجة المخاطر، المتابعة والمراجعة) على كفاءة التشغيل.
5. الكشف عن الفجوات بين الممارسات الحالية لإدارة المخاطر التشغيلية وأفضل الممارسات الإدارية الحديثة.
6. تقديم توصيات ومقترحات تسهم في تطوير إدارة المخاطر التشغيلية وزيادة كفاءة التشغيل في المرافق الثقافية الحكومية متعددة الخدمات.

تساؤلات الدراسة

-

السؤال الرئيسي:

-

ما مدى إسهام إدارة المخاطر التشغيلية في تحسين كفاءة التشغيل في المرافق الثقافية الحكومية متعددة الخدمات؟

التساؤلات الفرعية:

1. ما واقع إدارة المخاطر التشغيلية في المرافق الثقافية الحكومية متعددة الخدمات؟
2. ما أبرز المخاطر التشغيلية التي تواجه هذه المرافق؟
3. كيف يتم تحديد المخاطر وتحليلها ومعالجتها ومتابعتها؟
4. ما أثر ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية في تحسين كفاءة التشغيل؟
5. ما أبرز التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المخاطر التشغيلية؟
6. ما المقترحات التي يمكن أن تسهم في تعزيز إدارة المخاطر التشغيلية وتحسين كفاءة التشغيل؟

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

نموذج الدراسة:

-

استناداً إلى مشكلة الدراسة وأهدافها والدراسات السابقة ذات الصلة، تم بناء نموذج الدراسة لتوضيح طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث تمثلت إدارة المخاطر التشغيلية كمتغير مستقل بأبعادها المتمثلة في: تحديد المخاطر التشغيلية، وتحليل وتقييم المخاطر، ومعالجة المخاطر، والمتابعة والمراجعة، في حين تمثلت كفاءة التشغيل كمتغير تابع، وذلك بهدف قياس أثر ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية على مستوى كفاءة التشغيل في المرافق الثقافية الحكومية متعددة الخدمات.

-

-

-

-

-

-

-

كفاءة التشغيل

يهم (2024) إلى التعرف على دور الرقابة الداخلية في الحفاظ على المال. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أهمية وجود واضحة تسهم في تحسين الأداء وتقليل المخاطر التشغيلية داخل الجهات الحكومية. وتقيد هذه الدراسة البحث الحالي في دعم البعد المرتبط بمتابعة المخاطر والرقابة التشغيلية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

هدفت دراسة **Murr and Carrera (2022)** إلى تحليل ممارسات إدارة المخاطر في الجهات الحكومية السعودية وفهم العوامل المؤثرة في تبنيها وتطبيقها. واعتمدت الدراسة على أسلوب دراسة الحالة باستخدام المقابلات والوثائق والملاحظات. وأظهرت النتائج أن دمج إدارة المخاطر في العمليات الإدارية يسهم في تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة اتخاذ القرار، كما أكدت أهمية الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المخاطر. وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في دعم الجانب النظري والتطبيقي لإدارة المخاطر في البيئة الحكومية السعودية.

كما تناولت دراسة **Aloulou and Alshohail (2026)** أثر تكامل الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال في المؤسسات السعودية، وتوصلت إلى أن المؤسسات التي تطبق ممارسات متقدمة في إدارة المخاطر تحقق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية والفعالية التنظيمية مقارنة بالمؤسسات الأخرى.

وأشارت دراسة **Tongsamer et al. (2025)** إلى وجود أثر إيجابي لإدارة المخاطر والرقابة المستمرة في تحسين الإنجاز التشغيلي في المؤسسات الحكومية، حيث أسهمت ممارسات إدارة المخاطر في تقليل الخسائر التشغيلية وتحسين استغلال الموارد ورفع جودة القرارات الإدارية.

كما بينت دراسة **Bajaña Mendoza et al. (2025)** أن تبني ممارسات فعالة لإدارة المخاطر يسهم في تعزيز المرونة التنظيمية وتحسين استغلال الموارد ورفع مستويات الكفاءة التشغيلية، خاصة في المؤسسات التي تواجه بيئات عمل متغيرة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من الدراسات السابقة وجود اتفاق واضح على أهمية إدارة المخاطر في تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة العمليات التشغيلية، كما أظهرت معظم الدراسات وجود علاقة إيجابية بين تطبيق ممارسات إدارة المخاطر وتحسين استمرارية الأعمال وجودة اتخاذ القرار. كما يلاحظ أن غالبية الدراسات اعتمدت

المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات. وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت إدارة المخاطر في القطاعات

الحكومية والخدمية، إلا أن الدراسات التي بحثت أثر إدارة المخاطر التشغيلية في كفاءة التشغيل داخل المرافق الثقافية الحكومية متعددة الخدمات ما تزال محدودة، الأمر الذي يمنح الدراسة الحالية أهميتها العلمية ويبرز إسهامها في سد الفجوة البحثية في هذا المجال.

حدود الدراسة :

الحدود الموضوعية:

اقتصرت الدراسة على بيان أثر إدارة المخاطر التشغيلية بأبعادها المتمثلة في (تحديد المخاطر التشغيلية، تحليل وتقييم المخاطر، معالجة المخاطر، والمتابعة والمراجعة) في كفاءة التشغيل بالمرافق الثقافية الحكومية متعددة الخدمات.

الحدود المكانية:

تقتصر الدراسة على المرافق الثقافية الحكومية متعددة الخدمات في مدينة نجران بالمملكة العربية السعودية.

الحدود الزمنية:

تم تطبيق الدراسة خلال عام 2026م.

الحدود البشرية:

اقتصرت الدراسة على العاملين والإداريين في المرافق الثقافية الحكومية متعددة الخدمات محل الدراسة.

مصطلحات الدراسة :

أولاً: إدارة المخاطر التشغيلية (Operational Risk Management)

التعريف النظري:

هي عملية منهجية تهدف إلى تحديد المخاطر التشغيلية وتحليلها وتقييمها ووضع الإجراءات المناسبة لمعالجتها ومتابعتها بما يضمن الحد من أثارها السلبية وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة.

التعريف الإجرائي:

ويقصد بها في هذه الدراسة مجموعة الممارسات والإجراءات التي تتبعها المرافق الثقافية الحكومية متعددة الخدمات لتحديد المخاطر التشغيلية وتحليلها وتقييمها ومعالجتها ومتابعتها، يتم التعرف عليها م خلال البيانات التي يتم جمعها عبر المقابلات شبه المهيكلة مع المشاركين.

ثانياً: كفاءة التشغيل (Operational Efficiency)

التعريف النظري:

تشير كفاءة التشغيل إلى قدرة المؤسسة على استغلال مواردها البشرية والمادية والتنظيمية بصورة فعالة لتحقيق أهدافها بأقل تكلفة وأعلى مستوى من الجودة والإنتاجية.

التعريف الإجرائي:

ويقصد بها في هذه الدراسة مدى قدرة المرافق الثقافية الحكومية متعددة الخدمات على تنفيذ أعمالها وأنشطتها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، يتم التعرف عليها م خلال البيانات التي يتم جمعها عبر المقابلات شبه المهيكلة مع المشاركين.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات المرتبطة

تمهيد

يُعد الإطار النظري من الأجزاء الرئيسة في البحوث العلمية، إذ يساهم في توضيح المفاهيم الأساسية المرتبطة بموضوع الدراسة وتفسير العلاقات بين متغيراتها. وفي ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها المؤسسات الحكومية وما يصاحبها من تحديات تنظيمية وتقنية وتشغيلية، برزت الحاجة إلى تبني ممارسات إدارية تساعد على الحد من المخاطر المحتملة وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي.

وأصبحت إدارة المخاطر التشغيلية في الوقت الحاضر من الممارسات الإدارية الضرورية، نظراً لدورها في تعزيز قدرة المؤسسات على التعامل مع التغيرات والحد من الآثار السلبية للمخاطر التي قد تؤثر في استمرارية أعمالها. كما أن الاهتمام بكفاءة التشغيل لم يعد يقتصر على تحسين استخدام الموارد فقط، بل أصبح يرتبط بقدرة المؤسسة على تقديم خدماتها بجودة أعلى وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

وفي ضوء طبيعة المرافق الثقافية الحكومية متعددة الخدمات، فإن تطبيق ممارسات فعالة لإدارة المخاطر التشغيلية قد يساهم في الحد من المعوقات التشغيلية وتحسين مستوى الأداء والخدمات المقدمة للمستفيدين. ومن هذا المنطلق، يتناول هذا الفصل الجوانب النظرية المتعلقة بإدارة المخاطر التشغيلية وكفاءة التشغيل، مع توضيح العلاقة بينهما في إطار الدراسة الحالية.

المبحث الأول: إدارة المخاطر التشغيلية

أولاً: مفهوم إدارة المخاطر التشغيلية

شهد مفهوم إدارة المخاطر التشغيلية اهتماماً متزايداً خلال السنوات الأخيرة، وذلك نتيجة تزايد التحديات التي تواجه المؤسسات الحكومية والخاصة، وما يترتب عليها من آثار قد تؤثر في استمرارية الأعمال وتحقيق الأهداف المؤسسية. ويعود هذا الاهتمام إلى إدراك المؤسسات لأهمية تبني منهجية منظمة تساعد على

التعرف على المخاطر المحتملة والاستعداد للتعامل معها بصورة فعالة.

وتشير إدارة المخاطر التشغيلية إلى مجموعة من الأنشطة والإجراءات التي تهدف إلى تحديد المخاطر المرتبطة بالعمليات الداخلية وتحليلها وتقييمها ووضع الوسائل المناسبة للتعامل معها ومتابعتها بصورة مستمرة. ولا يقتصر دورها على معالجة المخاطر بعد وقوعها، بل يمتد إلى التنبؤ بها والحد من احتمالية حدوثها أو تقليل آثارها السلبية.

وأرى أن إدارة المخاطر التشغيلية تمثل أحد العناصر الأساسية لدعم كفاءة المؤسسات الحكومية، نظراً لما توفره من قدرة على تحسين عملية اتخاذ القرار وتعزيز استمرارية الأعمال، خاصة في المؤسسات التي تعتمد على تعدد الأنشطة والخدمات مثل المرافق الثقافية الحكومية متعددة الخدمات.

كما يمكن النظر إلى المخاطر التشغيلية على أنها المخاطر الناتجة عن أوجه القصور في العمليات والإجراءات الداخلية أو الموارد البشرية أو الأنظمة التقنية، إضافة إلى العوامل الخارجية التي قد تؤثر في سير العمل. ومن ثم، فإن إدارة هذه المخاطر تسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتقليل فرص التعثر التشغيلي.

ثانياً: أهمية إدارة المخاطر التشغيلية

ازدادت أهمية إدارة المخاطر التشغيلية خلال السنوات الأخيرة نتيجة للتغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال، وارتفاع مستوى التعقيد في العمليات الإدارية والتشغيلية داخل المؤسسات. وأصبحت المؤسسات الحكومية أكثر اهتماماً بتطبيق ممارسات إدارة المخاطر نظراً لدورها في تعزيز الاستقرار التنظيمي وتحسين القدرة على مواجهة التحديات المختلفة.

وتبرز أهمية إدارة المخاطر التشغيلية في كونها تساعد المؤسسات على التعرف المبكر على مصادر المخاطر المحتملة، الأمر الذي يسهم في اتخاذ الإجراءات المناسبة قبل تفاقم آثارها. كما أنها تدعم متخذي القرار من خلال توفير معلومات تساعد على التخطيط السليم وتحديد أولويات المعالجة.

ومن وجهة نظر الدراسة الحالية، فإن أهمية إدارة المخاطر التشغيلية في المرافق الثقافية الحكومية متعددة الخدمات تتضاعف نتيجة تنوع الأنشطة والفعاليات والخدمات التي تقدمها هذه المرافق، الأمر الذي قد يترتب عليه ظهور مخاطر تشغيلية متعددة تتطلب وجود آليات واضحة للتعامل معها.

ويمكن تلخيص أهمية إدارة المخاطر التشغيلية فيما يأتي:

1. المساهمة في الحد من الخسائر الناتجة عن المخاطر التشغيلية.
2. دعم استمرارية الأعمال وتقليل فرص تعطل العمليات التشغيلية.
3. تحسين جودة القرارات الإدارية من خلال توفير معلومات أكثر دقة حول المخاطر.
4. تعزيز كفاءة استخدام الموارد البشرية والمالية والتقنية.
5. رفع مستوى الكفاءة التشغيلية وتحسين الأداء المؤسسي.
6. تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية والتنظيمية.
7. تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.
8. دعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

ثالثاً: أهداف إدارة المخاطر التشغيلية

تسعى إدارة المخاطر التشغيلية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تساعد المؤسسات على تحسين قدرتها على مواجهة التحديات المختلفة وتقليل الآثار السلبية الناتجة عن المخاطر المحتملة. كما تهدف إلى توفير بيئة عمل أكثر استقراراً تسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية.

ولا تقتصر أهداف إدارة المخاطر التشغيلية على الجانب الوقائي فقط، بل تمتد لتشمل تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية ورفع مستوى جودة الخدمات المقدمة.

وتتمثل أبرز أهداف إدارة المخاطر التشغيلية فيما يأتي:

1. تحديد المخاطر التشغيلية المحتملة قبل وقوعها.
2. تحليل المخاطر وتقييم درجة تأثيرها واحتمالية حدوثها.
3. وضع الإجراءات المناسبة لمعالجة المخاطر والحد من آثارها السلبية.
4. تعزيز القدرة على مواجهة الأزمات والتحديات التشغيلية.
5. دعم استمرارية الأعمال والمحافظة على استقرار العمليات التشغيلية.
6. تحسين كفاءة استخدام الموارد المتاحة.
7. تعزيز فعالية عملية اتخاذ القرار.
8. نشر ثقافة إدارة المخاطر داخل المؤسسة.
9. المساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتحسين الأداء المؤسسي.

وأرى أن تحقيق هذه الأهداف يسهم بصورة مباشرة في تحسين كفاءة التشغيل داخل المرافق الثقافية الحكومية متعددة الخدمات، خاصة في ظل التحديات المرتبطة بتعدد الأنشطة والبرامج والخدمات التي تقدمها هذه المرافق.

رابعاً: مراحل إدارة المخاطر التشغيلية

تُعد إدارة المخاطر التشغيلية عملية مستمرة ومتكاملة تتطلب اتباع مجموعة من المراحل المنظمة التي تساعد المؤسسات على التعامل مع المخاطر بصورة أكثر فاعلية. وتبدأ هذه العملية بالتعرف على المخاطر المحتملة، ثم تحليلها وتقييمها، وصولاً إلى وضع الإجراءات المناسبة لمعالجتها ومتابعتها بصورة مستمرة. وتتمثل مراحل إدارة المخاطر التشغيلية فيما يأتي:

1- تحديد المخاطر التشغيلية

تُعد هذه المرحلة نقطة البداية في عملية إدارة المخاطر، حيث يتم التعرف على المخاطر التي قد تؤثر في تحقيق أهداف المؤسسة أو تعيق تنفيذ عملياتها التشغيلية. وتشمل هذه المخاطر المخاطر المرتبطة بالإجراءات الداخلية والموارد البشرية والأنظمة التقنية والعوامل الخارجية.

2- تحليل وتقييم المخاطر

بعد تحديد المخاطر، يتم تحليلها من خلال دراسة أسبابها وآثارها المحتملة، وتقييم درجة احتمال حدوثها ومستوى تأثيرها على المؤسسة. وتساعد هذه المرحلة في تحديد أولويات المخاطر وتوجيه الجهود نحو المخاطر الأكثر تأثيراً.

3- معالجة المخاطر

تتمثل هذه المرحلة في اختيار الإجراءات المناسبة للتعامل مع المخاطر، سواء من خلال تجنبها أو تقليل آثارها أو نقلها أو قبولها ضمن حدود معينة، بما يضمن الحد من الخسائر المحتملة وتحسين استمرارية الأعمال.

4- المتابعة والمراجعة

تمثل المتابعة والمراجعة المرحلة المستمرة في إدارة المخاطر، حيث يتم تقييم فعالية الإجراءات المتخذة ومراجعتها بصورة دورية، إضافة إلى رصد أي مخاطر جديدة قد تظهر نتيجة للتغيرات الداخلية أو الخارجية.

وأرى أن نجاح المؤسسات الحكومية في تطبيق هذه المراحل بصورة متكاملة يساهم في تعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها وتحسين كفاءة عملياتها التشغيلية.

خامساً: أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية

تمثل أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في التعامل مع المخاطر المحتملة والحد من آثارها السلبية. وتعد هذه الأبعاد مترابطة ومتكاملة، إذ إن نجاح المؤسسة في تطبيق أحدها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة تطبيق الأبعاد الأخرى. وفي ضوء طبيعة الدراسة الحالية، تمثلت أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية في أربعة أبعاد رئيسية، وهي: تحديد المخاطر التشغيلية، وتحليل وتقييم المخاطر، ومعالجة المخاطر، والمتابعة والمراجعة.

1- تحديد المخاطر التشغيلية

يُعد تحديد المخاطر التشغيلية الخطوة الأولى والأساس الذي تُبنى عليه بقية مراحل إدارة المخاطر، إذ تهدف هذه المرحلة إلى التعرف على جميع المخاطر التي قد تؤثر في سير العمليات التشغيلية وتحقيق أهداف المؤسسة. ويشمل ذلك تحديد مصادر المخاطر الداخلية والخارجية ودراسة العوامل التي قد تؤدي إلى حدوثها.

وتكتسب هذه المرحلة أهمية خاصة في المؤسسات الحكومية متعددة الأنشطة، نظراً لتعدد العمليات والخدمات التي تقدمها، الأمر الذي قد يؤدي إلى ظهور أنواع مختلفة من المخاطر التشغيلية المرتبطة بالموارد البشرية أو الأنظمة التقنية أو الإجراءات الإدارية أو العوامل البيئية والتنظيمية.

ويرى الباحث أن القدرة على تحديد المخاطر بصورة دقيقة تساعد المؤسسات على الاستعداد المبكر للتعامل معها، وتقلل من احتمالية حدوث آثار سلبية قد تؤثر في استمرارية الأعمال أو جودة الخدمات المقدمة.

ومن أبرز أساليب تحديد المخاطر التشغيلية:

- تحليل العمليات والإجراءات التشغيلية.
- مراجعة التقارير والسجلات السابقة.
- الاستفادة من آراء العاملين والخبراء.
- تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- دراسة المشكلات والحوادث السابقة.

2- تحليل وتقييم المخاطر التشغيلية

تأتي مرحلة تحليل وتقييم المخاطر بعد الانتهاء من تحديدها، وتهدف إلى دراسة طبيعة المخاطر وتقدير حجم تأثيرها واحتمالية حدوثها، وذلك من أجل تحديد أولويات المعالجة واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها.

وتساعد عملية التحليل في فهم أسباب المخاطر والعوامل المؤدية إليها، بينما يساهم التقييم في تصنيف المخاطر وفقاً لدرجة تأثيرها ومستوى خطورتها. كما تمكن هذه المرحلة الإدارة من توجيه مواردها وإمكاناتها نحو المخاطر الأكثر أهمية وتأثيراً.

وفي المرافق الثقافية الحكومية متعددة الخدمات، قد تتنوع المخاطر التشغيلية بين مخاطر مرتبطة بتنظيم الفعاليات، أو الأنظمة التقنية، أو إدارة الموارد البشرية، أو الجوانب المالية والإدارية، الأمر الذي يستدعي وجود آليات واضحة لتقييم تلك المخاطر وتحديد أولويات التعامل معها.

ويرى الباحث أن التحليل والتقييم الدقيق للمخاطر يمثلان أساساً مهماً لتحسين جودة القرارات الإدارية وتعزيز كفاءة العمليات التشغيلية.

3- معالجة المخاطر التشغيلية

يقصد بمعالجة المخاطر التشغيلية مجموعة الإجراءات والتدابير التي تتخذها المؤسسة بهدف الحد من احتمالية حدوث المخاطر أو تقليل أثارها السلبية في حال وقوعها.

وتختلف أساليب معالجة المخاطر تبعاً لطبيعة المخاطر ومستوى تأثيرها، ومن أبرز هذه الأساليب:

1. تجنب المخاطر من خلال إيقاف أو تعديل الأنشطة التي تؤدي إلى حدوثها.

2. تقليل المخاطر عبر تطوير الإجراءات والرقابة الداخلية.

3. نقل المخاطر إلى أطراف أخرى مثل التأمين أو التعاقدات.

4. قبول المخاطر في حال كانت أثارها محدودة ويمكن السيطرة عليها.

ومن وجهة نظر الدراسة الحالية، فإن نجاح المؤسسات الحكومية في معالجة المخاطر التشغيلية يسهم في الحد من حالات التعطل التشغيلي، ويعزز قدرتها على تقديم خدماتها بصورة أكثر كفاءة واستقراراً.

كما تساعد هذه المرحلة في دعم استمرارية الأعمال وتحسين قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات والتحديات المختلفة.

4- المتابعة والمراجعة

تمثل المتابعة والمراجعة البعد المستمر في عملية إدارة المخاطر التشغيلية، إذ تهدف إلى التأكد من فعالية الإجراءات المتخذة لمعالجة المخاطر وتقييم مدى كفاءتها في تحقيق النتائج المطلوبة.

وتشمل هذه المرحلة مراجعة خطط إدارة المخاطر بصورة دورية، ورصد التغيرات التي قد تطرأ على بيئة العمل، إضافة إلى التعرف على المخاطر الجديدة التي قد تظهر نتيجة للتغيرات التنظيمية أو التقنية أو البيئية.

كما تسهم المتابعة المستمرة في تحسين عملية إدارة المخاطر وتطويرها، من خلال الاستفادة من الخبرات السابقة واستخلاص الدروس المستفادة من المشكلات والحوادث التي قد تواجه المؤسسة.

ويرى الباحث أن المتابعة والمراجعة المستمرة تمثلان عاملاً أساسياً لضمان فاعلية إدارة المخاطر التشغيلية، خاصة في المؤسسات التي تتسم بتعدد الأنشطة والخدمات، مثل المرافق الثقافية الحكومية متعددة الخدمات.

التعقيب على المبحث الأول

يتضح مما سبق أن إدارة المخاطر التشغيلية تمثل أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تسهم في تعزيز استمرارية الأعمال وتحسين الأداء المؤسسي، من خلال تحديد المخاطر المحتملة وتحليلها ومعالجتها ومتابعتها بصورة مستمرة. كما تبين أن التطبيق الفعال لأبعاد إدارة المخاطر التشغيلية يمكن أن يسهم في رفع كفاءة العمليات التشغيلية وتحسين جودة الخدمات المقدمة، الأمر الذي يعزز أهمية دراسة أثر هذه الأبعاد في كفاءة التشغيل داخل المرافق الثقافية الحكومية متعددة الخدمات.

المبحث الثاني: كفاءة التشغيل

أولاً: مفهوم كفاءة التشغيل

تُعد كفاءة التشغيل من المفاهيم الإدارية المهمة التي حظيت باهتمام متزايد في مختلف المؤسسات، نظراً لارتباطها المباشر بقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها واستغلال مواردها بصورة فعالة. وقد أصبح تحسين الكفاءة التشغيلية من الأولويات الرئيسة للمؤسسات الحكومية والخاصة في ظل التغيرات المتسارعة والتحديات المتزايدة التي تواجه بيئة العمل.

ويشير مفهوم كفاءة التشغيل إلى قدرة المؤسسة على استخدام مواردها البشرية والمالية والتقنية بصورة مثلى لتحقيق أفضل النتائج الممكنة بأقل قدر من التكاليف والوقت والجهد، مع المحافظة على جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة.

كما يمكن النظر إلى كفاءة التشغيل على أنها قدرة المؤسسة على تنفيذ أنشطتها وعملياتها التشغيلية بطريقة تحقق التوازن بين الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق الأهداف المخطط لها. ولا تقتصر الكفاءة التشغيلية على خفض التكاليف فقط، بل تشمل كذلك تحسين جودة الأداء وسرعة الإنجاز ورفع مستوى رضا المستفيدين.

ويرى الباحث أن كفاءة التشغيل في المرافق الثقافية الحكومية متعددة الخدمات تتمثل في قدرة هذه المرافق على تقديم خدماتها وأنشطتها الثقافية بصورة فعالة، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتحقيق مستويات مرتفعة من جودة الأداء والاستجابة لاحتياجات المستفيدين.

ثانياً: أهمية كفاءة التشغيل

تتبع أهمية كفاءة التشغيل من كونها أحد المؤشرات الرئيسة التي تعكس مستوى الأداء المؤسسي وقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. كما تسهم الكفاءة التشغيلية في تعزيز استدامة المؤسسة وتحسين قدرتها على التكيف مع التغيرات والتحديات المختلفة.

وتتمثل أهمية كفاءة التشغيل فيما يأتي:

1. تحسين استغلال الموارد المتاحة وتقليل الهدر.
2. رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة.
3. تحسين سرعة إنجاز الأعمال والعمليات التشغيلية.
4. تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
5. دعم استمرارية الأعمال وزيادة الاستقرار التنظيمي.
6. رفع مستوى رضا المستفيدين والعاملين.
7. تعزيز قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات التشغيلية.
8. تحسين مستوى الأداء المؤسسي بصورة عامة.

وفي المرافق الثقافية الحكومية متعددة الخدمات، تبرز أهمية الكفاءة التشغيلية في ضمان استمرارية تقديم الأنشطة والبرامج والخدمات الثقافية بصورة فعالة، بما يحقق أهداف هذه المرافق ويسهم في تعزيز دورها التنموي والثقافي.

ثالثاً: أهداف كفاءة التشغيل

تسعى المؤسسات إلى تحقيق الكفاءة التشغيلية بهدف تحسين أدائها وتعزيز قدرتها على استخدام مواردها بصورة أكثر فاعلية. كما تهدف الكفاءة التشغيلية إلى إيجاد بيئة عمل تساعد على تحقيق الأهداف المؤسسية بأقل التكاليف وأفضل النتائج الممكنة.

ومن أبرز أهداف كفاءة التشغيل ما يأتي:

1. تحسين استخدام الموارد البشرية والمالية والتقنية.
2. تقليل التكاليف التشغيلية والحد من الهدر.
3. رفع مستوى جودة الخدمات والأنشطة المقدمة.
4. تحسين سرعة الإنجاز وكفاءة العمليات التشغيلية.
5. تعزيز استمرارية الأعمال والحد من التعثر التشغيلي.
6. زيادة مستوى رضا المستفيدين.
7. دعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
8. تحسين القدرة على التكيف مع المتغيرات والتحديات المختلفة.

وأرى أن تحقيق هذه الأهداف يسهم بصورة مباشرة في تعزيز أداء المرافق الثقافية الحكومية متعددة الخدمات، ورفع قدرتها على تنفيذ برامجها وأنشطتها بكفاءة واستدامة.

رابعاً: مؤشرات قياس كفاءة التشغيل

تعتمد المؤسسات على مجموعة من المؤشرات التي تساعد في قياس مستوى كفاءتها التشغيلية وتحديد جوانب القوة والضعف في أدائها. وتساعد هذه المؤشرات الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة لتحسين العمليات التشغيلية ورفع مستوى الأداء المؤسسي.

ومن أبرز مؤشرات قياس كفاءة التشغيل ما يأتي:

1- جودة الأداء

ويقصد بها مدى قدرة المؤسسة على تقديم خدماتها وأنشطتها بالمستوى المطلوب من الجودة، بما يحقق احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم.

2- الاستخدام الأمثل للموارد

ويشير إلى قدرة المؤسسة على استثمار مواردها البشرية والمالية والتقنية بكفاءة، بما يسهم في تحقيق أفضل النتائج الممكنة.

3- سرعة إنجاز الأعمال

وتتمثل في قدرة المؤسسة على تنفيذ أعمالها وأنشطتها خلال فترات زمنية مناسبة، مع المحافظة على جودة الأداء.

4- استمرارية العمليات التشغيلية

ويقصد بها قدرة المؤسسة على المحافظة على استقرار عملياتها وتقليل حالات التعطل أو الانقطاع في تقديم الخدمات.

5- رضا المستفيدين

ويعد رضا المستفيدين من المؤشرات المهمة التي تعكس نجاح المؤسسة في تقديم خدماتها وأنشطتها بكفاءة وفعالية.

خامساً: العلاقة بين إدارة المخاطر التشغيلية وكفاءة التشغيل

توجد علاقة وثيقة بين إدارة المخاطر التشغيلية وكفاءة التشغيل، حيث تسهم الإدارة الفعالة للمخاطر في الحد

