



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة المخاطر

أثر الحوكمة المؤسسية في تعزيز إدارة المخاطر وتحسين الأداء المؤسسي في الخدمات الطبية الطارئة.

إعداد الطالب:

أحمد إبراهيم يوسف عيد

الرقم الجامعي:

٢٦١٠٠٢٧٢٧

إشراف:

العام الدراسي:

2026

قائمة المحتويات

3	مقدمة
5	 مشكلة الدراسة
8	 أهمية الدراسة
8	 أولاً: الأهمية العلمية
9	 ثانياً: الأهمية التطبيقية
10	 أهداف الدراسة
11	 تساؤلات الدراسة
11	 فرضيات الدراسة
12	 الدراسات السابقة
14	 التعليق على الدراسات السابقة
16	 المنطلقات النظرية للدراسة
18	 المنهجية وطرق البحث
18	 أدوات الدراسة
19	 حدود الدراسة
21	 قائمة المراجع

مقدمة

تُعد الحوكمة المؤسسية من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام واسع على المستويين الأكاديمي والتطبيقي، لما لها من دور محوري في تعزيز كفاءة المؤسسات وتحقيق الاستدامة والشفافية والمساءلة. ومع تزايد التحديات التي تواجه المؤسسات في بيئات العمل المعاصرة، أصبح تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية ضرورة استراتيجية لضمان حسن إدارة الموارد، ورفع مستوى الامتثال للأنظمة والتشريعات، وتحسين جودة القرارات الإدارية. كما تسهم الحوكمة في وضع إطار تنظيمي واضح يحدد الأدوار والمسؤوليات والعلاقات بين مختلف الأطراف ذات العلاقة، الأمر الذي يحد من الممارسات الإدارية غير الرشيدة ويعزز من قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ويبرز هذا الدور بصورة أكبر في القطاعات الحيوية التي تتعامل مع حياة الإنسان وسلامته، وفي مقدمتها قطاع الخدمات الطبية الطارئة، الذي يتطلب أعلى درجات الجاهزية والانضباط المؤسسي وسرعة اتخاذ القرار في ظل بيئة تشغيلية تتسم بالمخاطر والتغير المستمر (محمد، 2023)

وفي السنوات الأخيرة، شهد العالم اهتمامًا متزايدًا بتطوير أنظمة الحوكمة في المؤسسات الصحية نتيجة للتغيرات المتسارعة في بيئة الرعاية الصحية، وتزايد الأزمات والكوارث والأوبئة، وارتفاع توقعات المستفيدين فيما يتعلق بجودة الخدمات وسلامة المرضى. وقد أكدت العديد من المنظمات الدولية أن تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة يسهم في رفع كفاءة المؤسسات الصحية، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وتحسين إدارة الموارد المالية والبشرية، والحد من المخاطر التشغيلية والإدارية، بما ينعكس بصورة مباشرة على جودة الخدمات الصحية واستدامتها. وعلى المستوى المحلي، أولت المملكة العربية السعودية اهتمامًا بالغًا بتطبيق مبادئ الحوكمة في مختلف القطاعات الحكومية والخدمية، انسجامًا مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 التي تركز على رفع كفاءة الإنفاق، وتعزيز الشفافية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين والمقيمين. ويأتي قطاع الخدمات الطبية الطارئة ضمن القطاعات ذات الأولوية التي تتطلب تطبيق ممارسات حوكمة متقدمة، نظرًا لما يواجهه من تحديات مرتبطة

بسرعة الاستجابة للحالات الحرجة، وإدارة الموارد المحدودة، والتعامل مع المخاطر التشغيلية، وضمان سلامة المرضى والعاملين في آنٍ واحد (بن عزوز، 2023)

وتُعد إدارة المخاطر إحدى الركائز الأساسية التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالحوكمة المؤسسية، حيث تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة وتحليلها وتقييمها ووضع الإجراءات المناسبة للتعامل معها وتقليل آثارها السلبية. ولم تعد إدارة المخاطر تقتصر على معالجة الأحداث بعد وقوعها، بل أصبحت عملية استباقية تعتمد على التخطيط والتحليل المستمر واتخاذ القرارات المبنية على البيانات، بما يساهم في حماية الأصول، وضمان استمرارية الأعمال، وتعزيز القدرة على مواجهة الأزمات. وفي قطاع الخدمات الطبية الطارئة، تزداد أهمية إدارة المخاطر نتيجة لطبيعة العمل التي تتسم بالحساسية والسرعة، حيث يمكن لأي خلل في العمليات التشغيلية أو ضعف في التنسيق أو نقص في الموارد أن يؤدي إلى نتائج خطيرة تمس حياة المرضى وسلامة مقدمي الخدمة. ومن هنا، فإن تطبيق الحوكمة المؤسسية يوفر بيئة تنظيمية داعمة لتفعيل إدارة المخاطر من خلال وضع سياسات واضحة، وتحديد المسؤوليات، وتعزيز الرقابة الداخلية، ودعم ثقافة الإبلاغ عن المخاطر، بما يساهم في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي ورفع جودة الخدمات المقدمة (بوداود، 2023)

ويمثل الأداء المؤسسي أحد أهم المؤشرات التي تقيس مدى نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، حيث يشمل كفاءة العمليات، وجودة الخدمات، والإنتاجية، ورضا المستفيدين، والقدرة على الابتكار والتطوير المستمر. وقد أثبتت العديد من الدراسات أن المؤسسات التي تطبق مبادئ الحوكمة المؤسسية بصورة فعالة وتتبنى منهجيات متقدمة لإدارة المخاطر تحقق مستويات أعلى من الأداء المؤسسي مقارنة بالمؤسسات التي تفتقر إلى تلك الممارسات. ويُعزى ذلك إلى أن الحوكمة تساهم في تعزيز كفاءة اتخاذ القرار، وتحسين تخصيص الموارد، وتقوية نظم الرقابة، ورفع مستوى الشفافية، بما يؤدي إلى تحسين الأداء المالي والتشغيلي والإداري. وفي قطاع الخدمات الطبية الطارئة، يُقاس الأداء المؤسسي من خلال سرعة الاستجابة للحالات الطارئة، وجودة الرعاية المقدمة، وسلامة المرضى، وكفاءة استخدام الموارد، ورضا المستفيدين والعاملين، وهي جميعها مؤشرات تتأثر بدرجة كبيرة بمستوى تطبيق الحوكمة وفاعلية إدارة المخاطر داخل المؤسسة (علاء الدين، 2021)

ورغم تزايد الاهتمام العلمي بموضوعات الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر والأداء المؤسسي، إلا أن مراجعة الأدبيات تشير إلى وجود فجوة بحثية تتمثل في محدودية الدراسات التي تناولت العلاقة التكاملية بين هذه المتغيرات داخل قطاع الخدمات الطبية الطارئة، خاصة في البيئة العربية والسعودية. فقد ركزت غالبية الدراسات السابقة على دراسة أثر الحوكمة في الأداء المؤسسي بصورة مباشرة، أو تناولت إدارة المخاطر باعتبارها متغيراً مستقلاً في قطاعات مصرفية أو صناعية أو تعليمية، بينما لم تحظ الخدمات الطبية الطارئة بالقدر الكافي من البحث، رغم خصوصية هذا القطاع وارتفاع مستوى المخاطر المرتبطة به. كما أن هناك نقصاً في الدراسات التي تبحث في كيفية مساهمة الحوكمة المؤسسية في تعزيز ممارسات إدارة المخاطر باعتبارها آلية تؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي، الأمر الذي يستدعي إجراء المزيد من الدراسات التطبيقية التي تسلط الضوء على هذه العلاقات، وتقدم أدلة علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير السياسات الإدارية وتحسين جودة الخدمات الطبية الطارئة (بوداود، 2023).

وانطلاقاً من هذه المعطيات، تأتي هذه الدراسة لبحث أثر الحوكمة المؤسسية في تعزيز إدارة المخاطر وتحسين الأداء المؤسسي في الخدمات الطبية الطارئة، من خلال تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار مدى تأثير ممارسات الحوكمة في رفع كفاءة إدارة المخاطر وانعكاس ذلك على الأداء المؤسسي. كما تسعى الدراسة إلى تقديم إطار نظري متكامل يستعرض المفاهيم الرئيسة المتعلقة بالحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر والأداء المؤسسي، إلى جانب مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة، وبناء نموذج مفاهيمي يوضح العلاقات بين المتغيرات. وستعتمد الدراسة على منهجية علمية مناسبة لجمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات، وصولاً إلى نتائج تسهم في إثراء الأدبيات العلمية وتقديم توصيات عملية لصناع القرار والإدارات العليا في مؤسسات الخدمات الطبية الطارئة، بما يدعم جهود تطوير الحوكمة المؤسسية، وتعزيز ممارسات إدارة المخاطر، والارتقاء بمستويات الأداء المؤسسي بما يتوافق مع أفضل الممارسات الدولية ومستهدفات التطوير المؤسسي في القطاع الصحي.

مشكلة الدراسة

تواجه مؤسسات الخدمات الطبية الطارئة تحديات متزايدة في ظل التطورات المتسارعة في القطاع الصحي، وارتفاع معدلات الحوادث والطوارئ، وتزايد توقعات المستفيدين فيما يتعلق بسرعة الاستجابة وجودة الخدمات وسلامة المرضى. وتفرض طبيعة عمل هذه المؤسسات بيئة تشغيلية عالية المخاطر تتطلب وجود أنظمة حوكمة مؤسسية فعالة قادرة على تعزيز الرقابة والشفافية والمساءلة، إلى جانب تبني ممارسات متقدمة لإدارة المخاطر بما يضمن استمرارية تقديم الخدمات بكفاءة وفاعلية. إلا أن الواقع العملي يشير إلى أن العديد من المؤسسات الصحية، بما فيها الخدمات الطبية الطارئة، لا تزال تواجه تحديات تتعلق بتفاوت مستويات تطبيق الحوكمة المؤسسية، وضعف التكامل بين ممارسات الحوكمة وإدارة المخاطر، الأمر الذي ينعكس سلباً على الأداء المؤسسي وجودة الخدمات المقدمة، ويحد من قدرة تلك المؤسسات على التعامل مع المخاطر التشغيلية والتنظيمية والاستراتيجية بكفاءة.

وتزداد أهمية هذه الإشكالية مع التوجهات الحديثة نحو تحسين أداء المؤسسات الصحية وتحقيق مستهدفات الجودة والاستدامة، حيث أصبحت الحوكمة المؤسسية تمثل أحد المحاور الرئيسة لتعزيز كفاءة الإدارة وتحسين اتخاذ القرار وترشيد استخدام الموارد، بينما تعد إدارة المخاطر عنصراً أساسياً لضمان استمرارية الأعمال وتقليل الخسائر المحتملة. ورغم ذلك، فإن الممارسة الفعلية داخل العديد من مؤسسات الخدمات الطبية الطارئة تكشف عن وجود فجوة بين الواقع الحالي والمستوى المأمول، تتمثل في عدم التكامل الكامل بين أنظمة الحوكمة وإدارة المخاطر، وعدم الاستفادة من الحوكمة بوصفها إطاراً استراتيجياً يدعم عمليات تحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها، الأمر الذي قد يؤدي إلى انخفاض كفاءة الأداء المؤسسي، وتأخر الاستجابة للحوادث، وضعف استغلال الموارد، وارتفاع احتمالية وقوع الأخطاء التشغيلية.

وقد أكدت الأدبيات العلمية وجود هذه الإشكالية من خلال نتائج العديد من الدراسات السابقة. فقد أوضحت دراسة نوره يحيى محمد العرود (2023) أن إدارة المخاطر تمثل عاملاً رئيساً في تعزيز الأداء المؤسسي، وأن المؤسسات التي تطبق منهجيات فعالة لإدارة المخاطر تحقق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية وتحسين جودة الأداء، كما أشارت الدراسة إلى وجود حاجة مستمرة لتطوير الأنظمة الإدارية التي تدعم إدارة المخاطر داخل

المؤسسات الحكومية. كما توصلت دراسة بن فيالة ونعيمة (2024) إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة وآلياتها يسهم بصورة مباشرة في تحسين إدارة المخاطر من خلال تعزيز الشفافية، والرقابة الداخلية، والمساءلة، ورفع كفاءة عمليات اتخاذ القرار، وأكدت أن ضعف تطبيق مبادئ الحوكمة يؤدي إلى قصور في إدارة المخاطر ويؤثر سلباً في قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وفي السياق ذاته، أظهرت دراسة قويسى ورأفت عبدالمجيد السيد (2026) أن الحوكمة المؤسسية تؤدي دوراً محورياً في تحسين الكفاءة التشغيلية للمؤسسات من خلال تطوير نظم الرقابة وتعزيز المساءلة ورفع كفاءة استخدام الموارد، وهو ما يؤكد أن الحوكمة تمثل مدخلاً أساسياً لتحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات التي تعمل في بيئات تشغيلية معقدة. كما توصلت دراسة فاروق عبد المعز (2024)، التي أجريت على المستشفيات والمعاهد التعليمية، إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للحوكمة المؤسسية على الأداء المؤسسي، حيث أسهمت ممارسات الحوكمة في تحسين جودة الأداء الإداري ورفع كفاءة العمليات المؤسسية، إلا أن الدراسة أوصت بإجراء مزيد من البحوث التطبيقية في القطاعات الصحية المختلفة، وخاصة القطاعات التي تتسم بارتفاع مستويات المخاطر التشغيلية.

وعلى الرغم من النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، فإن مراجعة الأدبيات تكشف عن فجوة بحثية تتمثل في محدودية الدراسات التي تناولت بصورة متكاملة أثر الحوكمة المؤسسية في تعزيز إدارة المخاطر وتحسين الأداء المؤسسي في الخدمات الطبية الطارئة، إذ ركزت غالبية الدراسات على قطاعات مثل البلديات، والموانئ، والمؤسسات الصحية العامة، دون التوسع في دراسة قطاع الخدمات الطبية الطارئة الذي يتميز بخصوصية بيئة العمل، وسرعة اتخاذ القرار، وارتفاع مستوى المخاطر التشغيلية، والحاجة إلى التنسيق المستمر بين الموارد البشرية والتقنية والإدارية. كما أن معظم الدراسات تناولت العلاقة الثنائية بين الحوكمة والأداء أو بين الحوكمة وإدارة المخاطر، في حين لم تتناول بصورة كافية الدور الذي تؤديه إدارة المخاطر كآلية يمكن أن تعزز تأثير الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي داخل مؤسسات الخدمات الطبية الطارئة.

وبناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في وجود حاجة علمية وعملية إلى التعرف على مدى إسهام الحوكمة المؤسسية في تعزيز إدارة المخاطر وتحسين الأداء المؤسسي في مؤسسات الخدمات الطبية الطارئة، والكشف عن طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات، بما يساهم في تقديم إطار علمي يدعم متخذي القرار في تطوير ممارسات الحوكمة وإدارة المخاطر والارتقاء بالأداء المؤسسي.

وتتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر الحوكمة المؤسسية في تعزيز إدارة المخاطر وتحسين الأداء المؤسسي في الخدمات الطبية الطارئة؟

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية

تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من تناولها أحد الموضوعات الإدارية المعاصرة التي أصبحت تمثل محوراً رئيساً في نجاح المؤسسات واستدامة أعمالها، والمتمثل في العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر والأداء المؤسسي داخل قطاع الخدمات الطبية الطارئة. ويُعد هذا القطاع من أكثر القطاعات حساسية وتعقيداً نظراً لارتباطه المباشر بحياة الإنسان، واعتماده على سرعة اتخاذ القرار، وكفاءة إدارة الموارد، والاستجابة الفورية للحوادث والأزمات. ومن هذا المنطلق، تسعى الدراسة إلى إثراء المعرفة العلمية في مجال الإدارة الحديثة من خلال توضيح الكيفية التي تساهم بها الحوكمة المؤسسية في تعزيز إدارة المخاطر وتحسين الأداء المؤسسي، بما يضيف بعداً علمياً جديداً للأدبيات التي تناولت هذه المتغيرات بصورة منفصلة أو في قطاعات تختلف في طبيعة عملها عن الخدمات الطبية الطارئة.

كما تكتسب الدراسة أهميتها العلمية من مساهمتها في سد فجوة واضحة في الأدبيات العلمية، حيث أظهرت مراجعة الدراسات السابقة أن معظم البحوث ركزت على دراسة الحوكمة المؤسسية في القطاعات المصرفية أو الصناعية أو التعليمية أو الصحية العامة، بينما لا تزال الدراسات التي تناولت الخدمات الطبية الطارئة محدودة، رغم خصوصية هذا القطاع وارتفاع مستوى المخاطر المرتبطة بعملياته التشغيلية. كذلك فإن غالبية الدراسات

السابقة ركزت على العلاقة الثنائية بين الحوكمة والأداء المؤسسي، أو بين الحوكمة وإدارة المخاطر، دون تقديم نموذج متكامل يوضح العلاقة بين المتغيرات الثلاثة في بيئة عمل واحدة. ومن ثم، فإن هذه الدراسة تمثل إضافة علمية من خلال تقديم رؤية أكثر شمولاً للعلاقات المتبادلة بين الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر والأداء المؤسسي، بما يساهم في توسيع نطاق المعرفة في هذا المجال.

وتتمثل إحدى أهم الإسهامات العلمية للدراسة في تقديم إطار نظري متكامل يجمع بين المفاهيم الحديثة للحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر والأداء المؤسسي، ويستعرض أهم النظريات والنماذج والدراسات السابقة المرتبطة بهذه المتغيرات، مع توضيح طبيعة العلاقات بينها في قطاع الخدمات الطبية الطارئة. كما تساهم الدراسة في تطوير نموذج مفاهيمي يمكن الاعتماد عليه في الدراسات المستقبلية التي تتناول موضوعات الحوكمة وإدارة المخاطر في القطاعات الصحية والخدمية الأخرى، فضلاً عن توفير أداة علمية يمكن استخدامها في قياس مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر والأداء المؤسسي، الأمر الذي يدعم الباحثين في إجراء دراسات مقارنة أو تطوير نماذج بحثية أكثر تقدماً في المستقبل.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في أنها تقدم نتائج وتوصيات عملية يمكن أن تساهم في تطوير مؤسسات الخدمات الطبية الطارئة ورفع مستوى كفاءتها التشغيلية والإدارية. فمن خلال التعرف على أثر الحوكمة المؤسسية في تعزيز إدارة المخاطر وتحسين الأداء المؤسسي، يمكن للإدارات العليا الاستفادة من نتائج الدراسة في تطوير سياسات الحوكمة، وتعزيز أنظمة الرقابة الداخلية، وتحسين آليات المساءلة والشفافية، وبناء بيئة تنظيمية أكثر قدرة على إدارة المخاطر والاستجابة للأزمات بكفاءة. كما تساعد نتائج الدراسة المؤسسات على تحديد نقاط القوة والقصور في ممارساتها الحالية، ووضع خطط تطوير تستند إلى أسس علمية، بما يساهم في تحسين جودة الخدمات الطبية الطارئة ورفع مستوى رضا المستفيدين وتعزيز استدامة الأداء المؤسسي.

كما تُعد الدراسة ذات أهمية كبيرة بالنسبة لصانعي السياسات ومتخذي القرار في القطاع الصحي، إذ توفر أدلة علمية يمكن الاستناد إليها عند إعداد السياسات والاستراتيجيات المتعلقة بتطبيق الحوكمة المؤسسية وإدارة

المخاطر في مؤسسات الخدمات الطبية الطارئة. ومن المتوقع أن تساعد نتائج الدراسة في دعم جهود الجهات التنظيمية نحو تطوير الأطر التشريعية والتنظيمية، ووضع معايير أكثر فاعلية للحوكمة، وتعزيز ثقافة إدارة المخاطر، بما يتوافق مع أفضل الممارسات الدولية ومستهدفات تطوير القطاع الصحي. كذلك يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة في تصميم برامج تدريبية تستهدف القيادات الإدارية والعاملين، بهدف تعزيز الوعي بمبادئ الحوكمة وأهمية إدارة المخاطر في تحسين الأداء المؤسسي.

وتبرز الأهمية التطبيقية للدراسة أيضاً في مساهمتها في تطوير أدوات للقياس والتقييم يمكن استخدامها لتقييم مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية، وفاعلية ممارسات إدارة المخاطر، ومستوى الأداء المؤسسي داخل مؤسسات الخدمات الطبية الطارئة. ويمكن لهذه الأدوات أن تساعد الإدارات على إجراء تقييمات دورية لأدائها، وتحديد جوانب التحسين، وقياس مدى فاعلية المبادرات التطويرية التي يتم تنفيذها، بما يدعم التحسين المستمر ويعزز جودة الخدمات. كما يمكن أن يستفيد الباحثون والجهات الأكاديمية من هذه الأدوات في تنفيذ دراسات مستقبلية أو إجراء مقارنات بين المؤسسات الصحية المختلفة، الأمر الذي يساهم في بناء قاعدة معرفية وتطبيقية تدعم تطوير قطاع الخدمات الطبية الطارئة وتعزيز قدرته على مواجهة التحديات المستقبلية.

أهداف الدراسة

الهدف الرئيس

التعرف على أثر الحوكمة المؤسسية في تعزيز إدارة المخاطر وتحسين الأداء المؤسسي في الخدمات الطبية الطارئة.

الأهداف الفرعية

1. التعرف على أثر الحوكمة المؤسسية في تعزيز تحديد المخاطر في الخدمات الطبية الطارئة .
2. التعرف على أثر الحوكمة المؤسسية في تعزيز تقييم وتحليل المخاطر في الخدمات الطبية الطارئة .

3. التعرف على أثر الحوكمة المؤسسية في تعزيز الاستجابة للمخاطر ومتابعتها بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي في الخدمات الطبية الطارئة .

تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيس

ما أثر الحوكمة المؤسسية في تعزيز إدارة المخاطر وتحسين الأداء المؤسسي في الخدمات الطبية الطارئة؟

التساؤلات الفرعية

1. ما أثر الحوكمة المؤسسية في تعزيز تحديد المخاطر في الخدمات الطبية الطارئة؟

2. ما أثر الحوكمة المؤسسية في تعزيز تقييم وتحليل المخاطر في الخدمات الطبية الطارئة؟

3. ما أثر الحوكمة المؤسسية في تعزيز الاستجابة للمخاطر ومتابعتها في الخدمات الطبية الطارئة بما ينعكس على الأداء المؤسسي؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة المؤسسية في تعزيز إدارة المخاطر وتحسين الأداء المؤسسي في الخدمات الطبية الطارئة.

الفرضيات الفرعية

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة المؤسسية في تعزيز تحديد المخاطر في الخدمات الطبية الطارئة .

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة المؤسسية في تعزيز تقييم وتحليل المخاطر في الخدمات الطبية الطارئة .

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة المؤسسية في تعزيز الاستجابة للمخاطر ومتابعتها بما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي في الخدمات الطبية الطارئة.

الدراسات السابقة

دراسة قويسى ورأفت عبدالمجيد السيد (2026) بعنوان " دور الحوكمة المؤسسية كمدخل لتحسين الكفاءة التشغيلية بالموانئ التجارية المصرية (دراسة حالة ميناء الإسكندرية البحري)" ، هدفت إلى التعرف على دور الحوكمة المؤسسية في تحسين الكفاءة التشغيلية داخل الموانئ التجارية المصرية، مع التطبيق على ميناء الإسكندرية البحري. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من العاملين والإداريين، ثم جرى تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في تحسين الكفاءة التشغيلية، من خلال تعزيز الشفافية، وتفعيل المساءلة، وتحسين نظم الرقابة الداخلية، ورفع كفاءة استغلال الموارد، إضافة إلى تحسين عمليات اتخاذ القرار. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق الحوكمة المؤسسية في المؤسسات الحكومية والخدمية، وتطوير الأنظمة التنظيمية بما يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية.

دراسة أسامة عبدالعزيز محمد علي الأديبي، وزايد ناجي ناصر شاوش (2025) بعنوان "أثر الحوكمة في التميز المؤسسي في مجموعة الرويشان" ، هدفت إلى التعرف على أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية في تحقيق التميز المؤسسي داخل مجموعة الرويشان. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة من العاملين والإداريين بالمجموعة، وتم تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية المناسبة. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية وأثر معنوي للحوكمة المؤسسية في تعزيز التميز المؤسسي، حيث أسهمت مبادئ الشفافية والمساءلة والعدالة والمشاركة في رفع كفاءة العمليات الإدارية، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز

الأداء المؤسسي. وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بتطبيق معايير الحوكمة وتطوير السياسات التنظيمية التي تدعم تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة.

دراسة بن فيالة ونعيمة (2024) بعنوان "أثر تطبيق مبادئ الحوكمة وآلياتها في تحسين إدارة المخاطر"، هدفت إلى بيان أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية وآلياتها في تحسين إدارة المخاطر داخل المؤسسات. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالحوكمة وإدارة المخاطر، بهدف توضيح العلاقة بينهما. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة، ولا سيما الشفافية، والمساءلة، والرقابة، والإفصاح، يسهم بصورة مباشرة في تحسين عمليات تحديد المخاطر وتقييمها ومتابعتها، ويزيد من قدرة المؤسسات على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب. كما أوصت الدراسة بضرورة دمج إدارة المخاطر ضمن منظومة الحوكمة المؤسسية، وتعزيز ثقافة إدارة المخاطر داخل المؤسسات المختلفة.

دراسة فاروق عبد المعز (2024) بعنوان "أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي (دراسة ميدانية على المستشفيات والمعاهد التعليمية بمحافظة القاهرة والجيزة)"، هدفت إلى التعرف على أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء المؤسسي داخل المستشفيات والمعاهد التعليمية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من العاملين بالمؤسسات محل الدراسة، ثم تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء المؤسسي، حيث ساهمت الحوكمة في رفع كفاءة العمليات الإدارية، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز الرقابة الداخلية، ودعم عملية اتخاذ القرار. وأوصت الدراسة بتوسيع تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الصحية، لما لها من دور في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الجودة والاستدامة.

دراسة نوره يحي محمد العرود (2023) بعنوان "إدارة المخاطر ودورها في تعزيز أداء أقسام البلديات في الأردن"، هدفت إلى التعرف على دور إدارة المخاطر في تعزيز أداء أقسام البلديات الأردنية، وقياس مدى إسهام ممارسات إدارة المخاطر في رفع كفاءة الأداء المؤسسي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من العاملين في البلديات الأردنية، ثم جرى تحليل البيانات باستخدام الأساليب

الإحصائية المناسبة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر في تعزيز الأداء المؤسسي، حيث أسهمت عمليات تحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها في تحسين كفاءة الأداء، وتقليل الآثار السلبية للمخاطر، وتعزيز جودة الخدمات المقدمة. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أنظمة إدارة المخاطر، وتعزيز الوعي المؤسسي بأهميتها، وربطها بعمليات التخطيط واتخاذ القرار بما يحقق تحسيناً مستداماً في الأداء.

التعليق على الدراسات السابقة

من خلال مراجعة الدراسات السابقة يتضح وجود اتفاق عام بين معظم الدراسات على أن الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر تمثلان من العوامل الأساسية التي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة المؤسسات. فقد أكدت دراسة قويدسي ورأفت عبدالماجد السيد (2026) أن تطبيق الحوكمة المؤسسية يسهم بصورة مباشرة في تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة والرقابة الداخلية. كما توصلت دراسة أسامة الأديبي وزايد شاوش (2025) إلى أن الحوكمة المؤسسية تؤثر إيجابياً في تحقيق التميز المؤسسي. وأكدت دراسة فاروق عبد المعز (2024) وجود أثر إيجابي للحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي بالمؤسسات الصحية، بينما أوضحت دراسة بن فيالة (2024) أن الحوكمة تمثل مدخلاً أساسياً لتعزيز إدارة المخاطر، في حين أثبتت دراسة نوره العرود (2023) أن إدارة المخاطر تؤدي دوراً محورياً في تعزيز الأداء المؤسسي. وتشير هذه النتائج إلى وجود توافق واضح بين الدراسات في التأكيد على أهمية الحوكمة وإدارة المخاطر باعتبارهما من العوامل المؤثرة في تحسين الأداء المؤسسي، مع اختلاف طبيعة العلاقة التي ركزت عليها كل دراسة.

ومن حيث المنهجية، اتفقت غالبية الدراسات السابقة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لدراسة العلاقات بين المتغيرات الإدارية، كما اعتمدت معظمها على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، مع استخدام الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. ويعكس هذا التشابه وجود توجه منهجي مشترك في دراسة موضوعات الحوكمة وإدارة المخاطر والأداء المؤسسي، إلا أن الاختلافات بين الدراسات ظهرت في طبيعة المجتمعات التي أجريت عليها، حيث طبقت إحدى الدراسات في الموانئ التجارية، وأخرى في مجموعة استثمارية، وثالثة في المستشفيات والمعاهد التعليمية، ورابعة في البلديات، بينما جاءت إحدى

الدراسات في صورة رسالة دكتوراه ركزت على الجانب النظري للعلاقة بين الحوكمة وإدارة المخاطر. كما اختلفت الدراسات في حجم العينات، والقطاعات المستهدفة، والأبعاد المستخدمة لقياس المتغيرات، وهو ما أدى إلى اختلاف نسبي في حجم التأثيرات التي توصلت إليها كل دراسة، رغم اتفاقها على الاتجاه العام للعلاقة.

ويرجع التباين المحدود في نتائج الدراسات السابقة إلى اختلاف البيئات التنظيمية التي أجريت فيها الدراسات، واختلاف طبيعة الأنشطة المؤسسية، ومستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر داخل كل مؤسسة، فضلاً عن اختلاف خصائص أفراد العينات، والأدوات المستخدمة في القياس، والأبعاد التي اعتمدها كل باحث في قياس متغيرات الدراسة. ومن ثم فإن اختلاف النتائج لا يعكس وجود تعارض جوهري، وإنما يعكس اختلاف السياقات التطبيقية التي تناولتها تلك الدراسات، الأمر الذي يؤكد أهمية إجراء المزيد من الدراسات في قطاعات جديدة تتميز بخصوصية بيئة العمل وارتفاع مستوى المخاطر، مثل قطاع الخدمات الطبية الطارئة.

وتتضح الفجوة البحثية من خلال المقارنة بين الدراسات السابقة، حيث تبين أن معظم الدراسات تناولت العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والأداء المؤسسي، أو بين الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر، أو بين إدارة المخاطر والأداء المؤسسي بصورة منفصلة، بينما لم تتناول بصورة متكاملة العلاقة بين المتغيرات الثلاثة في إطار بحثي واحد، وخاصة في قطاع الخدمات الطبية الطارئة. كما ركزت الدراسات السابقة على قطاعات متنوعة مثل الموانئ التجارية، والبلديات، والشركات الاستثمارية، والمؤسسات الصحية العامة، ولم تتناول مؤسسات الخدمات الطبية الطارئة التي تتميز بطبيعة تشغيلية خاصة تعتمد على سرعة الاستجابة واتخاذ القرار في بيئة تتسم بارتفاع مستوى المخاطر. إضافة إلى ذلك، فإن معظم الدراسات اعتمدت على المنهج الكمي باستخدام الاستبانة، دون التركيز على خصوصية بيئة الخدمات الطبية الطارئة أو تطوير نموذج يوضح كيفية إسهام الحوكمة المؤسسية في تعزيز إدارة المخاطر وانعكاس ذلك على الأداء المؤسسي.

وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر والأداء المؤسسي، وفي اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات، بالإضافة إلى استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات. كما تستفيد

الدراسة الحالية من الإطار النظري والنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة في بناء نموذجها المفاهيمي وصياغة فرضياتها.

أما أوجه الاختلاف، فتتمثل في أن الدراسة الحالية تركز على قطاع الخدمات الطبية الطارئة، وهو قطاع لم يحظَ بالاهتمام الكافي في الدراسات السابقة، كما أنها تجمع بين ثلاثة متغيرات مترابطة هي الحوكمة المؤسسية، وإدارة المخاطر، والأداء المؤسسي ضمن نموذج بحثي واحد، بدلاً من دراسة العلاقات الثنائية فقط كما هو الحال في معظم الدراسات السابقة. كذلك تعتمد الدراسة الحالية على تحليل أثر الحوكمة المؤسسية في تعزيز أبعاد إدارة المخاطر وانعكاس ذلك على تحسين الأداء المؤسسي، وهو ما يمنحها بعداً تطبيقياً أكثر شمولاً.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها تقدم نموذجاً متكاملًا يفسر العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر والأداء المؤسسي داخل بيئة الخدمات الطبية الطارئة، وهي بيئة تتسم بالحساسية وسرعة اتخاذ القرار وارتفاع مستوى المخاطر التشغيلية. كما تسعى إلى تقديم نتائج عملية وتوصيات يمكن الاستفادة منها في تطوير سياسات الحوكمة، وتعزيز ممارسات إدارة المخاطر، وتحسين الأداء المؤسسي في مؤسسات الخدمات الطبية الطارئة، بما يساهم في سد الفجوة البحثية وإثراء الأدبيات العلمية في هذا المجال.

المنطلقات النظرية للدراسة

تستند الدراسة الحالية إلى مجموعة من المنطلقات والنظريات الإدارية التي تفسر العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر والأداء المؤسسي، وتوفر أساساً علمياً لبناء النموذج المفاهيمي وصياغة فرضيات الدراسة. ومن أبرز هذه النظريات نظرية الوكالة (Agency Theory)، ونظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)، ونظرية إدارة المخاطر المؤسسية (Enterprise Risk Management Theory).

تعد نظرية الوكالة من أكثر النظريات ارتباطاً بالحوكمة المؤسسية، حيث تفترض وجود تعارض محتمل بين مصالح الإدارة التنفيذية وأصحاب المصلحة، الأمر الذي يستدعي وجود آليات رقابية فعالة تضمن الشفافية والمساءلة وحسن استخدام الموارد. وتؤكد هذه النظرية أن تطبيق مبادئ الحوكمة يساهم في الحد من تعارض المصالح،

وتحسين جودة القرارات الإدارية، وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي. وفي الدراسة الحالية تُستخدم هذه النظرية لتفسير دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز الرقابة الداخلية ودعم ممارسات إدارة المخاطر بما ينعكس على تحسين الأداء المؤسسي في الخدمات الطبية الطارئة (مجدي، 2024).

كما تستند الدراسة إلى نظرية أصحاب المصلحة التي تؤكد أن نجاح المؤسسة يعتمد على قدرتها على تحقيق التوازن بين مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة، مثل العاملين، والمستفيدين، والجهات الرقابية، والإدارة العليا، والمجتمع. وترى هذه النظرية أن تطبيق الحوكمة المؤسسية يعزز الشفافية والمشاركة والمساءلة، الأمر الذي يسهم في تحسين جودة الخدمات وزيادة رضا المستفيدين وتعزيز الأداء المؤسسي. وتُطبق هذه النظرية في الدراسة الحالية من خلال تفسير أهمية الحوكمة في تحقيق التوازن بين متطلبات العاملين في الخدمات الطبية الطارئة واحتياجات المرضى والجهات التنظيمية، بما يدعم إدارة المخاطر ويرفع كفاءة الأداء (بطيش، 2025).

وتستند الدراسة كذلك إلى نظرية إدارة المخاطر المؤسسية (Enterprise Risk Management - ERM) التي تنظر إلى إدارة المخاطر باعتبارها عملية متكاملة تهدف إلى تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها والاستجابة لها بصورة استباقية، بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة واستمرارية أعمالها. وتؤكد هذه النظرية أن إدارة المخاطر يجب أن تكون جزءاً من التخطيط الاستراتيجي والحوكمة المؤسسية، وليس مجرد نشاط منفصل. وفي الدراسة الحالية تُستخدم هذه النظرية لتفسير كيفية إسهام الحوكمة المؤسسية في تعزيز عمليات إدارة المخاطر داخل مؤسسات الخدمات الطبية الطارئة، وانعكاس ذلك على تحسين الأداء المؤسسي ورفع جودة الخدمات (محمد، 2024).

وفي ضوء هذه المنطلقات النظرية، تعتمد الدراسة الحالية على نموذج يوضح أن الحوكمة المؤسسية تمثل المتغير المستقل الذي يؤثر في إدارة المخاطر، والتي بدورها تسهم في تحسين الأداء المؤسسي داخل مؤسسات الخدمات الطبية الطارئة، وهو ما يشكل الأساس العلمي الذي تستند إليه الدراسة في تفسير العلاقات بين متغيراتها واختبار فرضياتها.

المنهجية وطرق البحث

تنتمي هذه الدراسة إلى البحوث التطبيقية؛ إذ تهدف إلى تقديم نتائج عملية يمكن الاستفادة منها في تطوير الحوكمة المؤسسية وتعزيز إدارة المخاطر وتحسين الأداء المؤسسي في مؤسسات الخدمات الطبية الطارئة. كما تُعد من الدراسات الوصفية التفسيرية، حيث تسعى إلى وصف واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر، ثم تفسير طبيعة العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة.

وتعتمد الدراسة على المنهج الكمي (Quantitative Approach) باعتباره الأنسب لاختبار الفرضيات وقياس العلاقات بين المتغيرات باستخدام الأساليب الإحصائية. وسيتم جمع البيانات من خلال استبانة موجهة إلى العاملين في الخدمات الطبية الطارئة، ثم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، مع توظيف الإحصاءات الوصفية واختبارات الثبات والصدق، وتحليل الارتباط والانحدار لاختبار فرضيات الدراسة.

وتتمثل خطوات تنفيذ الدراسة في مراجعة الأدبيات العلمية والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، ثم بناء الإطار النظري والنموذج المفاهيمي وصياغة الفرضيات، يلي ذلك تصميم أداة الدراسة وتحكيمها والتأكد من صدقها وثباتها، ثم توزيع الاستبانة على أفراد العينة، وجمع البيانات وتحليلها إحصائيًا، وأخيرًا تفسير النتائج في ضوء الأدبيات السابقة، واستخلاص الاستنتاجات وتقديم التوصيات والمقترحات للبحوث المستقبلية.

أدوات الدراسة

تعتمد الدراسة الحالية على الاستبانة باعتبارها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الأولية، نظرًا لملاءمتها لطبيعة الدراسة وأهدافها، وقدرتها على جمع البيانات من عدد كبير من أفراد العينة خلال فترة زمنية مناسبة.

تتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين، حيث يختص القسم الأول بجمع البيانات الديموغرافية للمبحوثين، مثل الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، وجهة العمل.

أما القسم الثاني فيتضمن عبارات الدراسة التي تقاس باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، والذي يتدرج من (1 = أعارض بشدة) إلى (5 = أوافق بشدة)، ويشمل محاور الدراسة التالية:

- المحور الأول: الحوكمة المؤسسية (الشفافية، المساءلة، العدالة، المسؤولية).
- المحور الثاني: إدارة المخاطر (تحديد المخاطر، تقييم وتحليل المخاطر، الاستجابة للمخاطر ومتابعتها).
- المحور الثالث: الأداء المؤسسي (الكفاءة التشغيلية، جودة الخدمات، سرعة الاستجابة، رضا المستفيدين).

وقد تم إعداد الاستبانة بالاعتماد على الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة، ثم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين للتأكد من صدق المحتوى وملاءمة العبارات لأهداف الدراسة. كما سيتم اختبار ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، مع اعتماد الحد الأدنى المقبول (0.70) للدلالة على تمتع الأداة بدرجة مناسبة من الثبات والاتساق الداخلي.

حدود الدراسة

أولاً: الحدود البشرية

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في مؤسسات الخدمات الطبية الطارئة بالمملكة العربية السعودية، بما يشمل القيادات الإدارية، والمشرفين، وأخصائيي الخدمات الطبية الطارئة، والفنيين، والعاملين في الإدارات ذات العلاقة.

أما عينة الدراسة فستتكون من 250 موظفًا من العاملين في مؤسسات الخدمات الطبية الطارئة، وسيتم اختيارهم باستخدام العينة العشوائية البسيطة لضمان تمثيل مختلف الفئات الوظيفية داخل مجتمع الدراسة.

ثانيًا: الحدود المكانية

تقتصر الدراسة على مؤسسات الخدمات الطبية الطارئة في المملكة العربية السعودية.

ثالثاً: الحدود الزمنية

سيتم جمع البيانات خلال الربع الأول من عام 2026، بينما تغطي الدراسة الفترة الزمنية 2025–2026، وتشمل إعداد الإطار النظري، وجمع البيانات، وتحليل النتائج، واستخلاص التوصيات.

قائمة المراجع

- أسامة عبدالعزيز محمد علي الأديبي، أ. د/زايد ناجي ناصر شاوش. (2025). أثر الحوكمة في التميز المؤسسي في مجموعة الرويشان. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*, 6 (9), 274-256.
- بطيش, نادية, لبصير, شهرزاد. (2025). المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الصحية العمومية الجزائرية في ظل نظرية أصحاب المصلحة. *مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية*, 16 (2), 428-411.
- بن عزوز, & إيمان. (2023). *الحوكمة الرشيدة كآلية لمكافحة الفساد* (Doctoral dissertation, مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييج).
- بن فيالة, & نعيمة. (2024). *أثر تطبيق مبادئ الحوكمة وآلياتها في تحسين إدارة المخاطر* (Doctoral dissertation, جامعة الجزائر3: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير).
- بوداود, & خليل. (2023). *استراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية* (Doctoral dissertation, جامعة الجزائر3: كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير).
- علاء الدين, ياسمين, & على ابوالحديد. (2021). إدارة المعرفة وأثارها على الأداء المؤسسي. *مجلة كلية الآداب- جامعة القاهرة*, 81 (أكتوبر علوم اجتماعية), 1-61.
- فاروق عبد المعز. (2024). أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي (دراسة ميدانية على المستشفيات والمعاهد التعليمية بمحافظتي القاهرة والجيزة). *مجلة البحوث الإدارية*, 42 (2).
- قويبي, & رأفت عبدالماجد السيد. (2026). دور الحوكمة المؤسسية كمدخل لتحسين الكفاءة التشغيلية بالمواني التجارية المصرية (دراسة حالة ميناء الإسكندرية البحري). *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*, 12 (24), 443-408.

مجدي عبد اللطيف عبدو. (2024). نظرية الوكالة الرابعة (تضارب المصالح بين العاملين بالشركة كأصحاب مصالح والشركة). *مجلة الاصاله*, 1 (10).

محمد أحمد الروسان, علاء أحمد ح ارحشة, حسن محمود الشطناوي. (2023). أثر الحوكمة المؤسسية في تعزيز وتطوير الأداء في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر القادة الإداريين في محافظة إربد. *Journal of Mu'tah Social Sciences Series & Lil-Buḥūth wad-Dirāsāt: Humanities*, 633.

محمد عبد السلام عبد العزيز الشاهد, ياسر, السيد مصطفى, عبد العزيز, كامل صبره, & مراد. (2024). فحص العلاقة بين تبني نظام إدارة المخاطر المؤسسية والأداء المالي لمنشآت الأعمال: دراسة نظرية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*, 15 (4), 576-544.

نوره يحي محمد العرود. (2023). إدارة المخاطر ودورها في تعزيز أداء أقسام البلديات في الأردن. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*, 4 (4), 411-397.