

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة المخاطر

الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين فاعلية الحوكمة

وإدارة المخاطر في القطاع الحكومي السعودي

إعداد الطالب/

عبدالله راشد الصبار

251000201

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي:

1447 – 2025

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

تواجه المؤسسات الحكومية في مختلف دول العالم، ومن ضمنها المملكة العربية السعودية، تحديات متنامية تتعلق بقدرتها على إدارة عملياتها بكفاءة وفاعلية في ظل بيئات تنظيمية تتسم بالتعقيد والتغير السريع. ويُعد تحقيق الحوكمة الرشيدة أحد المرتكزات الأساسية لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الثقة في الأجهزة الحكومية، لا سيما في ضوء التوجهات الحديثة التي تُولي أهمية متزايدة للشفافية، والمساءلة، والرقابة الفعالة على الموارد العامة. ومع تعاظم التحديات المرتبطة بإدارة المخاطر على الصعيدين التشغيلي والاستراتيجي، برزت الحاجة إلى فحص العلاقة المتبادلة بين الحوكمة كمنظومة إدارية رقابية، وبين مدى قدرة المؤسسة على مواجهة المخاطر والتعامل معها بأسلوب علمي ومنهجي.

وفي هذا السياق، لم تعد النظم والإجراءات الرسمية وحدها كافية لتفسير كفاءة الأداء المؤسسي، بل أصبحت الثقافة التنظيمية عاملاً حاسماً في توجيه سلوك الأفراد والمؤسسات، إذ تؤثر القيم والمعتقدات السائدة داخل المؤسسة في درجة الالتزام بالأنظمة، وفي فاعلية تطبيق ممارسات الحوكمة وإدارة المخاطر على حد سواء. ومن هنا، تنبع أهمية تناول الثقافة التنظيمية بوصفها متغيراً وسيطاً قد يُفسر الفجوة بين وجود أنظمة حوكمة رسمية وبين تحقيق نتائج فعالة في إدارة المخاطر، وهو ما يُشكل الإطار التحليلي لهذا البحث (طالب وعيساني، 2019).

وتأتي هذه الدراسة في ظل ما تشهده المؤسسات الحكومية السعودية من تحولات نوعية في بنيتها الإدارية، في إطار رؤية المملكة 2030 التي تستهدف الارتقاء بجودة الأداء، وتعزيز النزاهة، ورفع كفاءة الإنفاق العام، وتكريس مبادئ الحوكمة الفاعلة. وفي الوقت ذاته، تسعى هذه المؤسسات إلى تطوير آليات متقدمة في إدارة المخاطر المؤسسية، لضمان استمرارية تقديم الخدمات العامة وتفادي الإخفاقات المحتملة. وفي خضم هذه التحولات، تظهر الحاجة لفهم كيف تسهم الثقافة التنظيمية في تدعيم العلاقة بين ممارسات

الحوكمة وبين فعالية نظم إدارة المخاطر، خصوصًا في مؤسسات تواجه متطلبات متزايدة للامتثال والشفافية والتحسين المستمر (الملاح، 2024).

ويُلاحظ أن العديد من المبادرات الحكومية الرامية إلى تحسين الأداء المؤسسي لا تحقق الأثر المنشود في ظل غياب بيئة تنظيمية تتبنى القيم الداعمة للشفافية والانضباط والمساءلة. إذ إن نجاح السياسات الإدارية لا يرتبط فقط بتصميمها الهيكلي، بل يتطلب توافر ثقافة تنظيمية محفزة تدعم الالتزام بتلك السياسات وتدفع نحو تبنيها سلوكياً على جميع المستويات الوظيفية. فحين تكون الثقافة المؤسسية حاضنة للمساءلة وتعزز المبادرة والتمكين، فإن ممارسات الحوكمة تجد لها أرضاً خصبة للتفعيل، وتصبح إدارة المخاطر جزءاً أصيلاً من العمل اليومي لا مجرد استجابة ظرفية للأزمات.

وفي ضوء هذه الاعتبارات، تنبع أهمية الربط بين فاعلية الحوكمة وإدارة المخاطر من زاوية الثقافة التنظيمية كعامل ديناميكي يتداخل مع البناء المؤسسي الرسمي. فالثقافة ليست مجرد مظاهر شكلية، بل تمثل بُعداً خفياً لكنه مؤثر في مدى استعداد المؤسسات لمواجهة التحديات، وتحديد أولوياتها، والاستجابة للمخاطر الناشئة. ومن هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة كمحاولة جادة لتسليط الضوء على التفاعل بين العناصر الثلاثة، وتقديم تفسير علمي لطبيعة العلاقة بينها في السياق الحكومي السعودي، بما يُسهم في دعم توجهات الإصلاح الإداري وتحقيق الاستدامة المؤسسية في ظل بيئة متغيرة ومعقدة (القحطاني، 2023).

وتمضي هذه الدراسة في سعيها نحو الكشف عن الأثر الفعلي لممارسات الحوكمة في تحسين قدرة المؤسسات الحكومية على التنبؤ بالمخاطر والتعامل معها بكفاءة، مع التركيز على دور الثقافة التنظيمية كعنصر تفاعلي يسهم في تفعيل هذه العلاقة وتعظيم أثرها. إذ تسعى الدراسة إلى تقديم تفسير علمي واضح لكيفية تداخل الأبعاد الإدارية والقيمية في صياغة الأداء المؤسسي، وذلك من خلال بناء نموذج تحليلي يربط بين ممارسات الحوكمة والبيئة التنظيمية من جهة، ومستوى النضج المؤسسي في إدارة المخاطر من جهة أخرى. ومن خلال ما ستقدمه من تحليل ونتائج وتوصيات، تأمل الدراسة في أن تشكل مرجعاً معرفياً

يُساهم في تعزيز جودة السياسات الإدارية وتحسين بنية اتخاذ القرار داخل القطاع الحكومي السعودي في ضوء المستجدات والتحولات الوطنية والإقليمية.

2.1 المشكلة البحثية:

تواجه المؤسسات الحكومية تحديات متزايدة في الحفاظ على فعالية أدائها وضمان استدامة خدماتها في بيئة تتسم بالتقلبات المستمرة، وتزايد التوقعات المجتمعية، وتشديد المتطلبات الرقابية والتنظيمية. وفي هذا السياق، برزت الحوكمة كإطار متكامل لتعزيز الانضباط المؤسسي، وتحقيق الشفافية والمساءلة، وتحسين جودة القرارات الإدارية. إلا أن مجرد وجود نظم الحوكمة لا يضمن بالضرورة تحقيق مستويات عالية من الكفاءة المؤسسية، خصوصاً عندما لا تكون البيئة الداخلية مؤهلة لتفعيل هذه النظم على أرض الواقع.

إحدى أبرز الإشكاليات التي تواجه تطبيق الحوكمة في المؤسسات الحكومية لا تتعلق بالأنظمة أو اللوائح بحد ذاتها، بل تتعلق بالسلوكيات التنظيمية والثقافة المؤسسية التي تحكم آليات التطبيق. إذ تشير الأدبيات الحديثة إلى أن الفجوة لا تكمن غالباً في غياب أطر الحوكمة، بل في محدودية التفاعل الفعلي مع هذه الأطر، وهو ما يؤثر بشكل مباشر في قدرة المؤسسة على التعرف إلى المخاطر المحتملة والاستجابة لها في الوقت المناسب. كما أن نجاح إدارة المخاطر لا يعتمد فقط على وجود سياسات مكتوبة، بل على استعداد الموظفين والمستويات القيادية للامتثال لها وتطبيقها بروح مؤسسية مسؤولة.

وفي ظل ذلك، تظهر الحاجة إلى دراسة البُعد الثقافي داخل المؤسسة، باعتباره متغيراً وسيطاً يُساهم في تفسير العلاقة بين وجود نظم حوكمة فعّالة وبين نتائج ملموسة في مجال إدارة المخاطر. فالثقافة التنظيمية يمكن أن تُعزز من فرص نجاح الحوكمة إذا كانت داعمة للمساءلة والانضباط، وقد تُضعفها إذا كانت قائمة على التساهل أو مقاومة التغيير. وبالتالي، فإن تجاهل هذا العامل قد يؤدي إلى نتائج تحليلية غير مكتملة أو مضللة.

رغم وفرة الدراسات التي تناولت موضوع الحوكمة أو إدارة المخاطر كلٌّ على حدة، ورغم وجود بعض الأبحاث التي بحثت في العلاقة المباشرة بينهما، إلا أن هناك قصورًا واضحًا في الدراسات التي تعالج الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط يفسّر ويضبط هذه العلاقة في السياق الحكومي تحديدًا. كما أن البيئة الإدارية في المملكة العربية السعودية تمرّ بمرحلة تحول جذري في ضوء رؤية 2030، ما يجعل من المهم إعادة دراسة هذه العلاقة في سياقها الوطني الراهن، باستخدام أدوات تحليلية حديثة تأخذ في الاعتبار الخصوصيات الإدارية والقيمية للمؤسسات الحكومية السعودية.

ومن هنا، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال بناء نموذج متكامل يربط بين فاعلية الحوكمة وإدارة المخاطر، مع إدخال الثقافة التنظيمية كعنصر تفسيري مهم، بما يُسهم في توجيه السياسات الحكومية نحو إصلاح إداري أكثر عمقًا، وبيئة مؤسسية أكثر استعدادًا للتعامل مع التحديات والمخاطر في سياق وطني متغير ومعقد.

3.1 أهمية البحث:

أولاً: الأهمية العلمية

- يسهم هذا البحث في إثراء المعرفة النظرية حول الثقافة التنظيمية بوصفها متغيرًا وسيطًا يؤثر في فاعلية العلاقة بين الحوكمة وإدارة المخاطر، وهو ما يعد إضافة نوعية للأدبيات الإدارية الحديثة، خاصة في سياق المؤسسات الحكومية في الدول النامية.
- يعزز من فهم العلاقة المركبة بين آليات الحوكمة وممارسات إدارة المخاطر من خلال تحليل دور الثقافة التنظيمية كحلقة وصل حيوية تؤثر على سلوك الموظفين ومستوى التفاعل المؤسسي مع التحديات الداخلية والخارجية.
- يساهم في بناء إطار مفاهيمي متكامل يجمع بين مفاهيم الحوكمة والبيئة الثقافية التنظيمية وإدارة المخاطر، ويقدم تفسيرًا علميًا لكيفية التفاعل بين هذه العناصر في السياق الحكومي السعودي.

- يفتح آفاقاً جديدة للبحوث التطبيقية والنظرية من خلال ربط مفاهيم تنظيمية معقدة بثقافة العمل المؤسسي، مما يدعم التوجهات الأكاديمية نحو دمج الأبعاد السلوكية والقيمية في دراسات الحوكمة والمخاطر.
- يقدم منظوراً جديداً حول أهمية القيم التنظيمية والممارسات الثقافية في رفع فعالية الأنظمة الرقابية والإدارية داخل القطاع الحكومي، وهو ما يعزز من دقة التقييم المؤسسي في الدراسات المستقبلية.

ثانياً: الأهمية العملية

- يساعد البحث المؤسسات الحكومية في فهم دور الثقافة التنظيمية بوصفها أداة فعالة لتحسين مستوى الحوكمة وتفعيل آليات إدارة المخاطر، مما يساهم في تحقيق استقرار إداري وتحسين جودة القرارات.
- يوفر مؤشرات تطبيقية لصنّاع القرار يمكن من خلالها قياس مدى تأثير الثقافة المؤسسية على التزام الموظفين بإجراءات الحوكمة والتفاعل الإيجابي مع السياسات المرتبطة بتقليل المخاطر.
- يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية للقطاع الحكومي من خلال تعزيز فهم العلاقة بين البيئة الثقافية الداخلية وممارسات الرقابة والوقاية من الأزمات الإدارية والتنظيمية.
- يعزز من قدرة القيادات الإدارية على تبني سياسات ثقافية محفزة تدعم السلوكيات الإيجابية وتقلل من المقاومة الداخلية تجاه نظم الحوكمة وإدارة المخاطر، بما يتماشى مع مستهدفات التحول المؤسسي في المملكة.
- يدعم جهود الحكومة السعودية في إطار رؤية المملكة 2030 نحو تحقيق الإدارة الرشيدة، وتعزيز ممارسات الشفافية والمساءلة وتقليل الفاقد الإداري والمخاطر التشغيلية، من خلال تحسين البيئة الثقافية في القطاع العام.
- يشكل مرجعاً عملياً لتطوير أدلة السياسات والإجراءات الداخلية ذات الصلة بالحوكمة وإدارة المخاطر، من خلال دمج الأبعاد الثقافية في بناء النماذج الإدارية داخل المؤسسات الحكومية.

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر فاعلية الحوكمة بأبعادها (الشفافية، المساءلة، المشاركة، الرقابة الداخلية، الكفاءة الإدارية) في إدارة المخاطر بأبعادها في القطاع الحكومي السعودي، مع دراسة الدور الوسيط للثقافة التنظيمية بأبعادها في هذه العلاقة. وتسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- (1) قياس مستوى تطبيق ممارسات الحوكمة بأبعادها المختلفة داخل المؤسسات الحكومية السعودية، ومدى التزامها بالمبادئ الإدارية الرشيدة.
- (2) تحليل مدى فعالية أنظمة إدارة المخاطر المطبقة في القطاع الحكومي، من حيث قدرتها على التنبؤ والتعامل مع التهديدات التشغيلية والتنظيمية.
- (3) رصد طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة داخل بيئة العمل الحكومي، ومدى دعمها للتغيير المؤسسي وتعزيز الانضباط الإداري.
- (4) اختبار أثر فاعلية الحوكمة على إدارة المخاطر، وتحديد مدى مساهمة الممارسات المؤسسية الرشيدة في تحسين آليات الوقاية والاستجابة للمخاطر.
- (5) تحليل الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين الحوكمة وإدارة المخاطر، ومدى تأثيرها في تعزيز أو إضعاف هذا الأثر في البيئة الإدارية الحكومية.

5.1 تساؤلات البحث

السؤال الرئيس:

إلى أي مدى تؤثر فاعلية الحوكمة بأبعادها في إدارة المخاطر في القطاع الحكومي السعودي، وما الدور الذي تؤديه الثقافة التنظيمية في توسيط هذه العلاقة؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية، وهي:

- (1) ما مستوى تطبيق ممارسات الحوكمة بأبعادها (الشفافية، المساءلة، المشاركة، الرقابة الداخلية، الكفاءة الإدارية) في المؤسسات الحكومية السعودية؟
- (2) ما مستوى فعالية إدارة المخاطر بأبعادها في البيئة الإدارية للقطاع الحكومي؟
- (3) ما طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسات الحكومية، من حيث أبعادها؟
- (4) ما مدى تأثير فاعلية الحوكمة على كفاءة إدارة المخاطر في بيئة العمل الحكومي السعودي؟
- (5) ما الدور الوسيط الذي تؤديه الثقافة التنظيمية في العلاقة بين فاعلية الحوكمة وإدارة المخاطر داخل القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية؟

6.1 فرضيات البحث:

بناءً على ما تم عرضه من أهداف الدراسة ومشكلتها وأهميتها يمكن تحديد فرضيات الدراسة من خلال فرضية رئيسية تتمثل في:

الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لفاعلية الحوكمة بأبعادها (الشفافية، المساءلة، المشاركة، الرقابة الداخلية، الكفاءة الإدارية) على إدارة المخاطر بأبعادها من خلال توسط الثقافة التنظيمية في القطاع الحكومي السعودي.

الفرضيات الفرعية

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للشفافية على إدارة المخاطر في القطاع الحكومي السعودي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمساءلة على إدارة المخاطر في القطاع الحكومي السعودي.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمشاركة على إدارة المخاطر في القطاع الحكومي السعودي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرقابة الداخلية على إدارة المخاطر في القطاع الحكومي السعودي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للكفاءة الإدارية على إدارة المخاطر في القطاع الحكومي السعودي.

7.1 الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

☑ دراسة القحطاني (2023):

تناولت هذه الدراسة مفهوم إدارة المخاطر كأحد الركائز الأساسية في بيئة العمل الحديثة، موضحة أن المخاطر المؤسسية لم تعد تقتصر على الجوانب المالية فقط، بل أصبحت تشمل الجوانب التقنية، التشغيلية، الأمنية، والاستراتيجية. وقد أوضح القحطاني في دراسته أن المؤسسات المعاصرة مطالبة بوضع آليات استباقية للتعامل مع المخاطر المحتملة، بما يشمل تحديد مصادرها، وتحليل درجة تأثيرها، ووضع الخطط المناسبة للتعامل معها قبل وقوعها. وقد ركزت الدراسة على المبادئ العامة لإدارة المخاطر، مثل تحديد الأولويات، وتخصيص الموارد، وتقييم المخاطر بشكل دوري، وتكامل هذه المبادئ مع الهيكل الإداري والوظيفي للمؤسسة. كما أظهرت الدراسة أهمية إدراج إدارة المخاطر ضمن السياسات العامة للمؤسسة لتحقيق الحوكمة الرشيدة، والارتقاء بمستوى الكفاءة التشغيلية، وتحسين استدامة الأداء المؤسسي. وقد اختتمت الدراسة بالتأكيد على أن نجاح أي مؤسسة في إدارة المخاطر يعتمد على ثقافتها التنظيمية ومدى وعي القيادة والعاملين فيها.

☑ دراسة طالب (2019):

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الثقافة التنظيمية من حيث نشأتها، وتطورها، وتأثيرها على سلوك العاملين داخل المؤسسات. وأوضحت طالب أن الثقافة التنظيمية لا تُكتسب بشكل فوري، بل هي نتيجة لتراكمات قيمية وسلوكية تتكون عبر الزمن، وتُسهّم القيادة بشكل كبير في صياغتها. وتطرقت الدراسة إلى مكونات الثقافة التنظيمية، مثل: القيم المشتركة، المعتقدات، الطقوس، اللغة الداخلية، وأساليب المكافأة والعقاب. كما بينت أن للثقافة التنظيمية دورًا كبيرًا في التأثير على الانضباط الوظيفي، والابتكار، والرضا الوظيفي، والمرونة في مواجهة التغيير. ومن أبرز ما تناولته الدراسة هو أن المؤسسات الناجحة هي التي تدرك أهمية الثقافة التنظيمية وتسعى إلى تطويرها بما يواكب التغيرات البيئية والتكنولوجية. كما خلصت الدراسة إلى أن بناء ثقافة قوية وإيجابية يعزز من الالتزام الداخلي للعاملين، ويدفعهم نحو تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة أعلى.

✓ دراسة جدعون (2022):

تناولت هذه الدراسة مفهوم الحوكمة بوصفه أداة محورية في ترسيخ معايير الشفافية والمساءلة داخل المنظمات. وقد أوضحت جدعون أن الحوكمة ليست مجرد إطار إداري تنظيمي، بل منظومة متكاملة تهدف إلى رفع جودة الأداء وضمان الاستخدام الرشيد للموارد. ركزت الدراسة على المبادئ الأساسية للحوكمة، مثل: المساءلة، الشفافية، العدالة، المشاركة، والكفاءة، مبينة كيف تؤثر هذه المبادئ في تعزيز الثقة بين المؤسسة وجمهورها الداخلي والخارجي. كما سلطت الضوء على أهمية الحوكمة في دعم متخذ القرار عبر توفير بيانات دقيقة، وتحقيق الرقابة الفعالة على الأداء، وتقليل الفساد الإداري والمالي. وبيّنت أن تبني آليات الحوكمة الحديثة يساهم في تحسين التخطيط الاستراتيجي وتوجيه الطاقات المؤسسية نحو أهداف محددة قابلة للقياس. وقد اختتمت الدراسة بالإشارة إلى أن تطبيق الحوكمة يحتاج إلى بيئة تنظيمية ناضجة، وأطر تشريعية داعمة، وقيادات قادرة على قيادة التغيير.

✓ دراسة الملاح (2024):

ركزت هذه الدراسة على دور الحوكمة في تحسين كفاءة مؤسسات الرعاية الاجتماعية، وذلك من خلال تحليل مدى التزام تلك المؤسسات بمبادئ الحوكمة ومدى تأثير ذلك على نوعية الخدمات المقدمة.

وقد أوضح الملاح أن المؤسسات الاجتماعية غالبًا ما تواجه تحديات تشغيلية وإدارية بسبب ضعف التنسيق أو غياب الرقابة الفعالة، مما يؤدي إلى تراجع جودة الأداء. ومن هنا، تأتي أهمية تطبيق الحوكمة كأداة لضبط الأداء وتحسين المخرجات. وقد تناولت الدراسة المحاور الأساسية للحوكمة في هذا السياق، مثل: وضوح الأدوار، تفعيل المساءلة، شفافية التمويل، والمشاركة المجتمعية في الرقابة والتقييم. كما بينت الدراسة أهمية تبني ثقافة مؤسسية داعمة للحوكمة من خلال تدريب الموظفين وتعزيز العمل التشاركي. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن المؤسسات التي تعتمد على مبادئ الحوكمة تحقق مستويات أعلى من الكفاءة والرضا المجتمعي مقارنة بالمؤسسات التي تفتقر إلى هذا الإطار التنظيمي المتكامل.

✓ دراسة لبن (2019):

ركزت هذه الدراسة على مفهوم الحوكمة الرشيدة وتطبيقها في مؤسسات التعليم العالي بمحافظه الشرقية، بهدف الوقوف على مدى التزام هذه المؤسسات بمبادئ الحوكمة وأثرها على تحسين الأداء الإداري والأكاديمي. أوضحت لبن أن الحوكمة الرشيدة تمثل أحد أهم الأسس لضمان الشفافية والمساءلة والكفاءة في مؤسسات التعليم العالي، حيث تساعد في ترشيد الموارد، وضمان جودة القرارات، وتحقيق المشاركة الفعالة بين الأطراف ذات العلاقة، سواء داخل المؤسسة أو على مستوى المجتمع المحلي.

تناولت الدراسة خمسة محاور أساسية تمثل أبعاد الحوكمة في هذا السياق، وهي: الشفافية، المساءلة، الكفاءة، المشاركة، وسيادة القانون، وتم تحليل هذه الأبعاد وفق استبانة موزعة على عينة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين. توصلت النتائج إلى أن هناك تفاوتًا في تطبيق هذه المبادئ بين الكليات، مع وجود ضعف نسبي في تفعيل بعض الآليات الرقابية والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرار.

كما أشارت الدراسة إلى أن أحد أبرز التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة يتمثل في ضعف التدريب الإداري، وغياب ثقافة المساءلة، ووجود بعض أشكال المركزية التي تعيق الشفافية. واختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات، من أبرزها: تفعيل النظم الإدارية الحديثة، وتحسين نظم المتابعة والتقييم، وتدريب الكوادر على مبادئ الحوكمة، بما يساهم في الارتقاء بجودة التعليم العالي في مصر وتحقيق العدالة التنظيمية داخل المؤسسات الأكاديمية.

ثانيًا: الدراسات الأجنبية

✓ دراسة Rinaldi (2024):

سعت هذه الدراسة إلى تحليل المحددات التي تؤثر على فاعلية تنفيذ إدارة المخاطر في المنظمات، مع التركيز على دور الثقافة التنظيمية كمتغير مُعَدِّل. استخدمت الدراسة نموذجًا كميًا تم اختباره عبر استبيانات موزعة على عدد من الشركات في آسيا، لتحليل العلاقة بين الحوكمة، البنية التنظيمية، والتدريب المهني من جهة، وتنفيذ إدارة المخاطر من جهة أخرى. كشفت النتائج أن كلاً من وضوح الأدوار المؤسسية، وجودة أنظمة التقييم الداخلي، ووجود آليات رقابة فعالة تُعد من العوامل الأساسية في تحسين فاعلية إدارة المخاطر.

كما أبرزت الدراسة أن الثقافة التنظيمية تعزز أو تُضعف من تأثير تلك العوامل، مما يجعلها عنصراً حاسماً في تطبيق إدارة المخاطر بشكل مستدام. وأوصت الدراسة بضرورة إدماج البُعد الثقافي في تصميم أنظمة إدارة المخاطر، وأن تقوم المؤسسات بتعزيز ثقافة مؤسسية داعمة للشفافية والرقابة، لتسهيل تنفيذ أنظمة متقدمة لإدارة المخاطر المؤسسية.

✓ دراسة Yuwono (2024):

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وتنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية، مع اختبار أثر الثقافة التنظيمية كعنصر مُعَدِّل في تلك العلاقة. صمم الباحثان إطاراً مفاهيمياً جديداً يوضح كيف يمكن للحوكمة، المتمثلة في مجلس الإدارة، وسياسات الرقابة الداخلية، وهيكल التقارير، أن تؤثر بشكل مباشر على مدى كفاءة إدارة المخاطر داخل الشركات.

وبينت الدراسة أن وجود ثقافة تنظيمية قائمة على الشفافية والمساءلة يزيد من فعالية تأثير الحوكمة على إدارة المخاطر، في حين أن غياب هذه الثقافة قد يؤدي إلى إضعاف هذا التأثير. وتم التأكيد على أن مؤسسات الأعمال بحاجة إلى دمج عناصر الحوكمة مع استراتيجيات التغيير الثقافي، لضمان

التطبيق الناجح لإدارة المخاطر. كما أوصت بضرورة تدريب القيادات العليا على مفاهيم الثقافة التنظيمية، وربط تقييم الأداء بمدى تبنيهم لتلك الثقافة الداعمة للتحويل المؤسسي الفعال.

✓ دراسة (Pratama 2019):

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وتطبيق إدارة المخاطر المؤسسية، من خلال دور الثقافة التنظيمية كمتغير مُعدّل. وتم جمع البيانات باستخدام استبانة تم توزيعها على مجموعة من الشركات المتوسطة والكبرى، مع تحليل النتائج باستخدام تقنيات الإحصاء الاستنتاجي. أظهرت النتائج أن مبادئ الحوكمة، مثل الفصل بين السلطات، تفعيل الرقابة الداخلية، وتكوين مجلس إدارة متوازن، تساهم في دعم بيئة مواتية لتطبيق إدارة المخاطر.

كما بيّنت الدراسة أن تأثير هذه المبادئ يزداد بشكل ملحوظ في المؤسسات التي تتسم بثقافة تنظيمية إيجابية، تعزز من قيم التعاون، والانضباط، والمسؤولية. وخلصت الدراسة إلى أن العلاقة بين الحوكمة وإدارة المخاطر ليست خطية فقط، بل تتأثر بالعوامل السياقية كالثقافة. وأوصى الباحثان بضرورة تنفيذ سياسات تنظيمية تعزز من الثقافة الداعمة للتغيير المؤسسي، بما يرفع من جودة وكفاءة أنظمة إدارة المخاطر في بيئات العمل المختلفة.

✓ دراسة (Azzahra 2024):

تناولت هذه الدراسة استراتيجيات الحوكمة وإدارة المخاطر في القطاع العام، مركزة على سُبُل الحد من الفساد وسوء استخدام السلطة. استعرض الباحثون الممارسات الحالية في الأجهزة الحكومية، وقاموا بمقارنة الأطر المطبقة مع المعايير الدولية للحوكمة الرشيدة وإدارة المخاطر.

وبيّنت النتائج أن هناك ضعفًا في التكامل بين وحدات الرقابة والشفافية المؤسسية، مما يفتح المجال أمام التجاوزات الإدارية والمالية. كما أشارت الدراسة إلى أن وجود سياسات واضحة لتوزيع الصلاحيات، وتفعيل أدوات تقييم الأداء، وتطوير نظم الإبلاغ عن المخاطر، يسهم بشكل فعال في تقليل احتمالية وقوع الفساد. وقدمت الدراسة إطارًا تحليليًا من ثلاث مراحل لتطبيق متكامل لإدارة المخاطر

والحوكمة في القطاع العام، يشمل: بناء الوعي المؤسسي، توحيد الإجراءات، وتقييم مستمر للأداء المؤسسي. وأوصت الدراسة بتعزيز الشفافية الرقمية، وإنشاء منصات إلكترونية موحدة لمتابعة تنفيذ استراتيجيات الحوكمة والمخاطر بصورة متكاملة.

✓ دراسة (Assiri (2024):

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر مكونات مجلس الإدارة وهيكل الملكية على جودة إدارة المخاطر في شركات التأمين السعودية. وقد أظهرت النتائج أن تنوع مجلس الإدارة من حيث الخبرة والتخصص، وعدد الأعضاء المستقلين، له تأثير إيجابي على كفاءة تطبيق إدارة المخاطر. كما تناولت الدراسة أثر هيكل الملكية المركز مقابل المتنوع.

وبينت أن وجود مساهمين كبار يساهم في فرض رقابة أكثر فعالية على الإدارة، مما يقلل من السلوكيات الانتهازية، ويزيد من قدرة الشركة على التعامل مع المخاطر التشغيلية والمالية. وتوصي الدراسة بضرورة تحسين تشريعات حوكمة الشركات في السعودية، خاصة ما يتعلق بتركيبة المجالس ومتابعة التزامها بتطبيق سياسات المخاطر، وتطوير برامج تأهيل أعضاء مجلس الإدارة في مجال الرقابة الداخلية وتقييم المخاطر، بما يساهم في حماية حقوق المساهمين وزيادة الثقة في السوق المالي السعودي.

✓ دراسة (Almgrashi (2024):

ركزت هذه الدراسة على العلاقة بين إدارة المخاطر المستدامة وتطبيق التدقيق الداخلي القائم على المخاطر، بهدف تحسين كفاءة الأداء في المنظمات. أظهرت الدراسة أن تبني استراتيجيات مستدامة في إدارة المخاطر يعزز من جودة قرارات التدقيق، ويقلل من الانحرافات المؤسسية، خاصة في البيئات المعقدة ذات الأنشطة المتنوعة. واعتمدت الدراسة على تحليل ميداني لعدد من الشركات الصناعية والخدمية، وتم قياس الأداء باستخدام مؤشرات مثل دقة التدقيق، استجابة الإدارة، وكفاءة النظام الرقابي.

وبينت النتائج أن الإدارة المستدامة للمخاطر تتطلب تكاملاً فعالاً بين الإدارة العليا، ووحدات التدقيق، وواضعي السياسات الداخلية. وأوصت الدراسة بدمج أهداف الاستدامة مع أنظمة الرقابة

والتدقيق، وبناء مؤشرات أداء واضحة لقياس فعالية الرقابة الداخلية من منظور المخاطر، مما يسهم في تعزيز الشفافية والكفاءة التشغيلية داخل المؤسسات.

✓ دراسة (Priyarsono (2023):

هدفت هذه الدراسة إلى مقارنة تطبيق إدارة المخاطر بين الشركات الخاصة والمؤسسات الحكومية، عبر تحليل ممارسات الإدارة والرقابة وآليات الاستجابة للمخاطر. تم استخدام أدوات بحث كمية ونوعية في عدد من الدول الآسيوية، وخلصت الدراسة إلى وجود تباينات واضحة في مستوى النضج التنظيمي، حيث أظهرت الشركات الخاصة تطوراً أكبر في تبني الأدوات الرقمية والذكاء الاصطناعي في تقييم وتحليل المخاطر. في المقابل، تعاني المؤسسات العامة من ضعف في اللامركزية وعدم كفاية البنية التحتية التقنية، ما يؤثر سلباً على سرعة وكفاءة الاستجابة.

كما بينت الدراسة أن وجود وحدات مستقلة لإدارة المخاطر في الشركات الخاصة ساهم في تقليل التكاليف التشغيلية وزيادة القدرة التنافسية. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير برامج متخصصة لتدريب كوادر القطاع العام على منهجيات إدارة المخاطر الحديثة، وتحقيق مزيد من التعاون بين القطاعين العام والخاص في تبادل الخبرات وأفضل الممارسات.

8.1 أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

أولاً: أوجه التشابه

(1) التركيز على العلاقة بين الحوكمة وإدارة المخاطر:

جميع الدراسات السابقة سعت إلى استكشاف الروابط بين ممارسات الحوكمة الجيدة ومدى فاعلية إدارة المخاطر، سواء في القطاع العام أو الخاص، مما يتقاطع بوضوح مع محور الدراسة الحالية.

(2) الاهتمام بالجوانب المؤسسية كمتغيرات مؤثرة:

أبرزت معظم الدراسات أهمية العوامل الداخلية في المنظمات، مثل الهياكل التنظيمية، والمجالس الإدارية، ونظم الرقابة الداخلية، في تحسين إدارة المخاطر، وهو ما يتوافق مع توجه الدراسة الحالية في تحليل البيئة المؤسسية.

(3) استخدام الأساليب الكمية في القياس والتحليل:

تشاركت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدام أدوات منهجية تعتمد على التحليل الإحصائي لتقييم العلاقة بين المتغيرات، ما يعزز من المقارنة المنهجية بين النتائج.

ثانيًا: أوجه الاختلاف

(1) إضافة الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط:

الدراسة الحالية تميزت بدمج الثقافة التنظيمية كعنصر وسيط في العلاقة بين الحوكمة وإدارة المخاطر، بينما اقتصرت الدراسات السابقة إما بدراسة العلاقة المباشرة أو استخدام الثقافة كمتغير مستقل أو مُعدّل فقط.

(2) التركيز على القطاع الحكومي السعودي تحديدًا:

بينما توزعت الدراسات السابقة بين القطاع الخاص والعام، وبعضها كان ذا طابع مقارن أو نظري، فإن الدراسة الحالية تتخصص في تحليل الواقع المؤسسي للقطاع الحكومي السعودي تحديدًا، مما يمنحها خصوصية سياقية.

(3) الجمع بين منظور إداري وسلوكي:

الدراسة الحالية تجمع بين التحليل الإداري الكلاسيكي (الحوكمة والمخاطر) والمنظور السلوكي التنظيمي (الثقافة)، بينما انحصرت بعض الدراسات السابقة في الإطار المؤسسي أو التشغيلي دون دمج البعد الثقافي والتنظيمي بشكل واضح.

9.1 المنطلقات النظرية للبحث:

(1) الحوكمة (Governance)

تمثل الحوكمة الإطار المؤسسي الذي يحدد كيفية توجيه وإدارة المنظمات، بما يضمن التوازن بين الأهداف الاستراتيجية والرقابة الفعالة والمساءلة. في السياق الحكومي، تُعد الحوكمة منظومة من المبادئ التي تضمن نزاهة العمليات الإدارية، وعدالة توزيع المسؤوليات، وكفاءة استخدام الموارد العامة (الملاح، 2024).

تتكون الحوكمة من مجموعة أبعاد رئيسية تشمل:

- الشفافية: مدى إتاحة المعلومات الإدارية والمالية لجميع أصحاب العلاقة بشكل واضح وفي الوقت المناسب.
- المساءلة: التأكد من أن المسؤولين يخضعون للمحاسبة عن قراراتهم وسلوكهم.
- المشاركة: إشراك المعنيين داخل المؤسسة في صنع القرار وتطوير السياسات.
- الرقابة الداخلية: وجود أنظمة تضمن الالتزام بالقوانين والإجراءات وتمنع الانحرافات.
- الكفاءة الإدارية: مدى استخدام الموارد البشرية والمادية بأسلوب فعال يحقق الأهداف العامة.

(2) الثقافة التنظيمية (Organizational Culture)

تشير الثقافة التنظيمية إلى المنظومة القيمية والسلوكية التي تسود داخل المؤسسة، وتنعكس في طريقة تفكير الأفراد، أساليب التفاعل بينهم، ومواقفهم من التغيير والتطوير. تُعد الثقافة التنظيمية عاملاً محورياً في توجيه السلوك المؤسسي، وتؤثر بشكل مباشر في مدى الالتزام بالحوكمة والانضباط في إدارة المخاطر (طالب وعيساني، 2019).

وتتمثل أبعاد الثقافة التنظيمية في:

- المشاركة والتمكين: منح الموظفين فرصًا للمبادرة والمساهمة في العمليات الإدارية.
- اتساق القيم: تمسك المؤسسة بقيم واضحة ومشاركة تعزز الانضباط والثقة.
- المرونة والتكيف: قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيير وإعادة تشكيل أولوياتها بسرعة.
- الرسالة المؤسسية: وضوح الهدف العام والاتجاه الاستراتيجي الذي تعمل من أجله المؤسسة.

(3) إدارة المخاطر (Risk Management)

تمثل إدارة المخاطر منظومة الإجراءات التي تهدف إلى تحديد وتحليل والتعامل مع التهديدات المحتملة التي قد تؤثر على سير العمل المؤسسي. في السياق الحكومي، تتضمن هذه الإدارة القدرة على الوقاية من الأزمات والتقليل من أثارها حال وقوعها، وتحقيق الاستمرارية في تقديم الخدمات بكفاءة (الملاح، 2024).

تُقسّم إدارة المخاطر إلى الأبعاد الآتية:

- تحديد المخاطر: رصد وتحليل المصادر الداخلية والخارجية التي قد تؤدي إلى اضطرابات.
- تقييم المخاطر: تقدير احتمالية الحدوث وتأثير كل نوع من أنواع المخاطر على المؤسسة.
- الاستجابة للمخاطر: اتخاذ الإجراءات المناسبة للوقاية أو التخفيف أو المعالجة.
- مراقبة المخاطر: المتابعة الدائمة للتأكد من فاعلية التدخلات وتقويم الأداء.
- الاتصال بالمخاطر: نقل المعلومات المتعلقة بالمخاطر لجميع الأطراف المعنية لضمان التنسيق والتعاون.

10.1 منهج البحث:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لتحليل العلاقة بين فاعلية الحوكمة وإدارة المخاطر، من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في القطاع الحكومي السعودي. ويُتيح

هذا المنهج رصد الواقع الإداري القائم، ووصف خصائص الظاهرة محل الدراسة، ومن ثم تحليل الأنماط والعلاقات بين المتغيرات الثلاثة: الحوكمة، والثقافة التنظيمية، وإدارة المخاطر.

وتهدف الدراسة إلى قياس تصورات العاملين في الجهات الحكومية حول مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة، ومدى كفاءة نظم إدارة المخاطر، مع التركيز على دور الثقافة التنظيمية كعامل مفسر أو مؤثر على طبيعة العلاقة بين المتغيرين. ولتحقيق ذلك، ستعتمد الدراسة على أسلوب الدراسة الميدانية من خلال توزيع استبانة علمية محكمة على عينة مختارة من موظفي القطاع الحكومي، تشمل: مديري الإدارات، مسؤولي الرقابة والمراجعة، موظفي إدارات المخاطر، ومسؤولي الحوكمة والجودة المؤسسية، باعتبارهم الأقدر على توصيف واقع الممارسات الإدارية والمؤسسية.

وتتضمن الاستبانة محاور تُقيس الأبعاد التالية:

- فاعلية الحوكمة من خلال: الشفافية، المساءلة، المشاركة، الرقابة الداخلية، والكفاءة الإدارية.
 - الثقافة التنظيمية من خلال: المشاركة والتمكين، اتساق القيم، التكيف والمرونة، الرسالة المؤسسية.
 - إدارة المخاطر من خلال: تحديد المخاطر، تقييمها، الاستجابة لها، مراقبتها، الاتصال بشأنها.
- وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة استجابة الأفراد على فقرات الاستبانة، بما يسمح بتحليل الاتجاهات وتقدير مستوى كل بعد من أبعاد الدراسة. كما سيتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS من خلال تطبيق عدد من الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة الفرضيات، مثل:

- معامل الارتباط (Pearson) لقياس العلاقة بين المتغيرات.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار التأثير المباشر وغير المباشر.
- اختبار (T-test) لتحليل الفروق بين المجموعات الثنائية.
- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمقارنة المتوسطات تبعاً للمتغيرات الديموغرافية مثل سنوات الخبرة، الوظيفة، والمستوى الإداري.

وبالإضافة إلى التحليل الكمي، تُثري الدراسة الجانب التحليلي من خلال منهج نوعي داعم يتمثل في إجراء مقابلات نصف موجهة مع عينة مختارة من القيادات الإدارية ومديري إدارات الحوكمة والمخاطر في بعض المؤسسات الحكومية، بهدف التعرف على التحديات الواقعية التي تواجه تطبيق الحوكمة وإدارة المخاطر، واستكشاف تأثير الثقافة التنظيمية على أداء هذه الوظائف. وتُسهم هذه البيانات النوعية في تفسير النتائج الكمية ودعم موثوقيتها، بما يعكس الصورة الكاملة لبيئة العمل الحكومي في المملكة.

11.1 مصادر البيانات في الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على مصادر بيانات متنوعة لضمان تحقيق أهدافها وتحليل العلاقات بين المتغيرات الرئيسة الثلاثة: فاعلية الحوكمة، والثقافة التنظيمية، وإدارة المخاطر، وذلك من خلال مصدرين رئيسيين:

1. المصادر الثانوية:

تتمثل في الكتب والمراجع العلمية باللغتين العربية والإنجليزية التي تناولت مفاهيم الحوكمة والرقابة الإدارية والشفافية والمساءلة، وكذلك الأبحاث التي ناقشت الثقافة التنظيمية وأبعادها مثل المشاركة والتمكين، واتساق القيم، والمرونة المؤسسية.

كما استفادت الدراسة من الأدبيات المتخصصة في إدارة المخاطر المؤسسية، لا سيما في السياق الحكومي، بالإضافة إلى الدوريات المحكمة، والرسائل العلمية، والتقارير الصادرة عن مؤسسات الرقابة والحوكمة، والتي ساعدت في بناء الإطار النظري للدراسة وصياغة الفرضيات، وتحديد أبعاد كل متغير بشكل علمي موثوق.

2. المصادر الأولية:

تعتمد الدراسة بدرجة أساسية على البيانات الميدانية التي تم جمعها من خلال استبانة علمية محكمة تم تصميمها خصيصًا لقياس العلاقة بين فاعلية الحوكمة وإدارة المخاطر في القطاع الحكومي، مع دراسة الدور الوسيط للثقافة التنظيمية. وقد وُزعت الاستبانة إلكترونيًا على عينة من موظفي الإدارات الحكومية، خصوصًا العاملين في إدارات الحوكمة، المراجعة الداخلية، إدارة المخاطر، والتطوير المؤسسي. شملت الاستبانة فقرات موزعة على ثلاثة محاور أساسية:

- أولًا: فاعلية الحوكمة (الشفافية – المساءلة – المشاركة – الرقابة الداخلية – الكفاءة الإدارية).
 - ثانيًا: الثقافة التنظيمية (المشاركة والتمكين – اتساق القيم – التكيف والمرونة – الرسالة المؤسسية).
 - ثالثًا: إدارة المخاطر (تحديد المخاطر – تقييمها – الاستجابة لها – المراقبة – الاتصال بشأنها).
- وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتقدير درجة موافقة المشاركين على كل عبارة، مما أتاح قياس تصوراتهم بشكل كمي قابل للتحليل الإحصائي الدقيق.

12.1 أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام حزمة متكاملة من الأدوات والأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات:

1. الإحصاء الوصفي:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص العامة لأفراد العينة من حيث الوظيفة، الخبرة، المستوى الإداري.
- الوسط الحسابي: لقياس متوسطات استجابات المشاركين حول أبعاد الحوكمة والثقافة التنظيمية وإدارة المخاطر.
- الانحراف المعياري: لقياس مدى تجانس أو تباين آراء المشاركين داخل الإدارات الحكومية.

2. الإحصاء التحليلي:

- تحليل الانحدار الخطي البسيط: لاختبار الأثر المباشر لكل بعد من أبعاد فاعلية الحوكمة على أبعاد إدارة المخاطر.
- تحليل الانحدار المتعدد: لدراسة التأثير التراكمي لأبعاد الحوكمة مجتمعة على إدارة المخاطر.
- تحليل المسار (Path Analysis) أو النمذجة الهيكلية (SEM): لاختبار الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين المتغيرين الرئيس والتابع.
- اختبارات التوزيع الطبيعي (Skewness & Kurtosis): للتحقق من صلاحية البيانات للتحليل الإحصائي المتقدم.
- اختبار T-Test وتحليل التباين ANOVA: لتحليل الفروق الإحصائية في استجابات العينة بناءً على المتغيرات الديموغرافية (المنصب – سنوات الخبرة – المؤهل العلمي).

13.1 نموذج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على تحليل العلاقة بين ثلاث متغيرات رئيسية، وفق النموذج التالي:

- المتغير المستقل: فاعلية الحوكمة، وتُقاس من خلال الأبعاد الآتية: (الشفافية – المساءلة – المشاركة – الرقابة الداخلية – الكفاءة الإدارية).
- المتغير الوسيط: الثقافة التنظيمية، وتُقاس من خلال الأبعاد الآتية: (المشاركة والتمكين – اتساق القيم – التكيف والمرونة – الرسالة المؤسسية).
- المتغير التابع: إدارة المخاطر، وتُقاس من خلال الأبعاد الآتية: (تحديد المخاطر – تقييمها – الاستجابة لها – مراقبتها – الاتصال بشأنها).

14.1 حدود الدراسة:

1. الحدود الزمانية:

تُجرى هذه الدراسة خلال عام 2025م، حيث يتم جمع البيانات الميدانية وتحليلها إحصائيًا في هذه الفترة، بما يُمكن من فهم واقع ممارسات الحوكمة والثقافة التنظيمية وإدارة المخاطر كما هي مطبقة حاليًا في القطاع الحكومي السعودي.

2. الحدود المكانية:

تقتصر الدراسة على عدد من الجهات والمؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، التي تُمارس مهام إدارية تشمل تطبيق نظم الحوكمة، وتفعيل إدارة المخاطر، وتمتلك بيئة تنظيمية يمكن من خلالها قياس الثقافة المؤسسية وتأثيرها في العمليات الإدارية.

3. الحدود الموضوعية:

تركز الدراسة على تحليل العلاقة بين فاعلية الحوكمة وإدارة المخاطر، من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية، دون التوسع في موضوعات إدارية أخرى مثل الأداء المالي أو الموارد البشرية أو التقييم التشغيلي العام، حيث تظل الدراسة محصورة في الإطار التنظيمي الرقابي والإداري المرتبط بالحوكمة والمخاطر.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: فاعلية الحوكمة في القطاع الحكومي السعودي

1.1.2 تمهيد المبحث

شهد العقدان الأخيران تصاعداً ملحوظاً في الاهتمام بمفهوم الحوكمة كإطار تنظيمي وإداري يهدف إلى ترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة والمشاركة وتعزيز الأداء المؤسسي في القطاعين العام والخاص. وقد أصبح هذا المفهوم من أبرز محاور الإصلاح الإداري والمالي في مختلف دول العالم، ولا سيما في الدول التي تسعى إلى تحقيق التحول المؤسسي وتبني معايير الكفاءة والفعالية في إدارة مؤسساتها.

وفي هذا السياق، تأتي المملكة العربية السعودية ضمن الدول التي أولت الفاعلية في الحوكمة اهتماماً كبيراً، خصوصاً مع إطلاق رؤية المملكة 2030 التي أكدت على مبادئ النزاهة والشفافية والعدالة، واعتبرت الحوكمة أحد ممكنات تحقيق أهداف التنمية المستدامة والإصلاح الإداري.

لقد أصبحت الحوكمة أداة مركزية لتقويم الأداء المؤسسي وضمان الاستخدام الأمثل للموارد وتعزيز الثقة بين المواطن والحكومة، خاصة في ضوء تزايد التحديات التنظيمية والاقتصادية والتكنولوجية التي تواجه الأجهزة الحكومية. ومن هذا المنطلق، لم يعد النظر إلى الحوكمة مقتصرًا على كونها إجراءات رقابية أو تشريعية، بل أصبحت منظومة متكاملة تسعى إلى تحقيق التوازن بين السلطة والمسؤولية، وبين الرقابة والاستقلالية، لضمان فاعلية المؤسسات وتحقيق أهدافها بكفاءة وعدالة.

كما أن الاهتمام بفاعلية الحوكمة ارتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرة المؤسسات على إدارة المخاطر، إذ تؤكد الأدبيات الحديثة أن المؤسسات التي تمتلك نظام حوكمة فعال هي الأقدر على تحديد المخاطر المحتملة وتقييمها والاستجابة لها بطرق منهجية تقلل من آثارها، ومن هنا تتضح أهمية هذا المبحث، الذي يسعى إلى توضيح مفهوم فاعلية الحوكمة وأبعادها النظرية والتطبيقية في القطاع الحكومي السعودي، تمهيداً لدراسة أثرها في إدارة المخاطر.

2.1.2 مفهوم فاعلية الحوكمة

يُعد مفهوم الحوكمة من المفاهيم الحديثة نسبيًا التي برزت مع تطور الفكر الإداري والاقتصادي، خاصة بعد الأزمات المالية العالمية التي كشفت عن ضعف النظم الإدارية والرقابية في كثير من المؤسسات. وقد تعددت التعريفات التي تناولت هذا المفهوم، لكنها تشترك في جوهرها حول فكرة تنظيم العلاقة بين مختلف أصحاب المصلحة، وضمان إدارة الموارد والسلطات بطريقة تضمن الشفافية والمساءلة وتحقيق المصلحة العامة (جدعون، 2022).

فعلى المستوى المؤسسي، تُعرّف الحوكمة بأنها "مجموعة من القواعد والإجراءات والعمليات التي يتم من خلالها توجيه المؤسسات والسيطرة عليها، وضمان تحقيق أهدافها بكفاءة وعدالة، في إطار من الشفافية والمساءلة" (لين، 2019). أما على المستوى الحكومي، فيمكن النظر إلى الحوكمة باعتبارها آلية لضمان الإدارة الرشيدة للشأن العام، من خلال تعزيز الثقة المتبادلة بين الدولة والمجتمع، وضبط أداء الأجهزة الحكومية وفق معايير العدالة والمساءلة.

أما مصطلح فاعلية الحوكمة، فيشير إلى مدى قدرة نظام الحوكمة المطبق في المؤسسة على تحقيق أهدافه المعلنة، وضمان تطبيق مبادئه الأساسية بصورة عملية تؤدي إلى تحسين الأداء العام وتقليل الانحرافات الإدارية والمالية (العيثاوي وكاظم، 2018). فالحوكمة الفعالة ليست مجرد وجود لوائح أو سياسات، بل هي مدى كفاءة تطبيقها واستدامتها في الواقع العملي بما يحقق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة.

وقد بيّن الملاح (2024) أن فاعلية الحوكمة تُقاس من خلال قدرة المؤسسة على تحقيق مستويات عالية من الشفافية والمساءلة والمشاركة المجتمعية والكفاءة الإدارية والرقابة الداخلية، وهي العناصر التي تشكل مجتمعة أبعاد الحوكمة الفاعلة. بينما يرى الشامسي (2022) أن فاعلية الحوكمة ترتبط أيضًا بمدى تأثيرها في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة جودة الخدمات، وهو ما ينسجم مع توجهات الإدارة الحديثة نحو إدارة قائمة على النتائج والأداء.

ومن الناحية النظرية، تركز فاعلية الحوكمة على عدة أسس، من أهمها:

1. النظرية الوكالية: (Agency Theory) التي تركز على العلاقة بين القائمين على الإدارة (الوكيل) وأصحاب المصلحة (الأصيل)، وأهمية وضع آليات رقابية تضمن عدم تعارض المصالح.
2. نظرية أصحاب المصلحة: (Stakeholder Theory) التي ترى أن الحوكمة الفاعلة يجب أن تراعي مصالح جميع الأطراف المعنية بالمؤسسة وليس فقط الملاك أو صناع القرار.
3. نظرية الشرعية: (Legitimacy Theory) التي تؤكد أن الحوكمة تسهم في تعزيز شرعية المؤسسة في المجتمع عبر التزامها بالقوانين والمعايير الأخلاقية (منصور، 2018؛ الشامسي، 2022).

أما في السياق السعودي، فقد أخذت فاعلية الحوكمة بعداً استراتيجياً مع تطور التشريعات الوطنية مثل نظام الحوكمة في الأجهزة العامة (2021)، الذي يهدف إلى رفع كفاءة الأداء، وضمان النزاهة والشفافية، وتفعيل الرقابة الداخلية والخارجية بما يتماشى مع معايير الحوكمة العالمية. كما عززت رؤية 2030 من أهمية الحوكمة بوصفها ممكناً أساسياً لتحقيق التحول المؤسسي، وتحسين جودة الخدمات الحكومية، وإدارة المخاطر بصورة استباقية.

ويمكن تعريف فاعلية الحوكمة في القطاع الحكومي السعودي لأغراض هذه الدراسة بأنها: "مدى قدرة الأجهزة الحكومية على تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة بفعالية من خلال الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والرقابة الداخلية، والكفاءة الإدارية، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتقليل المخاطر وتحقيق الأهداف التنموية المستدامة".

3.1.2 أهمية فاعلية الحوكمة في القطاع الحكومي

تُعد الحوكمة أحد أهم المرتكزات التي تقوم عليها الإدارة العامة الحديثة، إذ تمثل إطاراً مؤسسياً لتنظيم العلاقة بين القيادة الإدارية، والأجهزة التنفيذية، والجمهور، وأصحاب المصلحة، وتنبع أهمية الحوكمة من كونها تسهم في تحقيق العدالة التنظيمية، وترسيخ الشفافية، وضمان المساءلة والمحاسبة في إدارة الموارد والقرارات العامة. فكلما زادت فاعلية نظم الحوكمة، ارتفع مستوى الثقة بين المواطنين

والمؤسسات الحكومية، وتحسّن أداء الأجهزة الإدارية في تحقيق أهدافها التنموية والاستراتيجية (جدعون، 2022؛ الملاح، 2024).

ويشير جدعون (2022) إلى أن أهمية الحوكمة تكمن في كونها أداة إصلاح إداري وتنظيمي تضمن إدارة فعالة للشأن العام، وتعمل على معالجة اختلالات الأداء الحكومي عبر ترسيخ المبادئ الأخلاقية والرقابية داخل المؤسسات. وقد لخص أهمية الحوكمة في ثلاث نقاط رئيسية:

1. أنها تُمكن المؤسسات الحكومية من تحقيق الشفافية في العمليات الإدارية من خلال الإعلان الواضح عن السياسات والإجراءات والنتائج، مما يساهم في بناء الثقة العامة.
2. أنها تُرسّخ مبدأ المساءلة والمحاسبة، بما يضمن استخدام الموارد العامة بكفاءة ويمنع إساءة استخدامها أو انحرافها عن الأهداف المحددة.
3. أنها تُعزز الكفاءة التنظيمية من خلال تحسين آليات اتخاذ القرار وتوزيع الأدوار والمسؤوليات بين المستويات الإدارية المختلفة.

ومن جانب آخر، يرى الشامسي (2022) أن الحوكمة لا تقتصر أهميتها على تحقيق الضبط الإداري أو الامتثال القانوني، بل تمتد إلى كونها رافعة استراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي. ففاعلية الحوكمة تساهم في رفع مستوى الأداء التشغيلي للمؤسسات من خلال:

1. تحسين جودة الخدمات العامة التي تقدمها المؤسسات الحكومية للمواطنين، استنادًا إلى مبادئ الكفاءة والعدالة والشفافية.
2. الحد من الفساد الإداري والمالي عبر تفعيل نظم المراقبة الداخلية والخارجية، وتحسين قنوات الإبلاغ والمساءلة.
3. تعزيز القدرة التنافسية للقطاع العام عبر دعم الابتكار الإداري، والاعتماد على البيانات في اتخاذ القرارات، وربط الأداء بالمخرجات الفعلية لا بالعمليات الشكلية.

كما يؤكد الملاح (2024) أن أهمية فاعلية الحوكمة في المؤسسات الحكومية تتجلى في دورها المحوري في تحقيق التنمية المستدامة، إذ تمثل أحد الأعمدة الرئيسة التي تقوم عليها الإدارة الرشيدة للموارد. ويرى أن فاعلية الحوكمة تمكّن المؤسسات من:

1. تحسين كفاءة تخصيص الموارد المالية والبشرية بما يضمن الاستفادة المثلى منها في تحقيق الأهداف العامة.
2. إدارة المخاطر المؤسسية بصورة استباقية من خلال وجود أنظمة رقابية فعالة تقلل من احتمالية حدوث الأخطاء والانحرافات.
3. تحقيق التكامل المؤسسي بين الأجهزة الحكومية عبر وضوح المسؤوليات وتوحيد الأهداف والسياسات، بما يعزز التنسيق بين القطاعات المختلفة.

ويشير (Assiri (2024 في دراسته التي تناولت أثر الحوكمة في إدارة المخاطر بقطاع التأمين السعودي إلى أن الحوكمة الفعالة تسهم بشكل مباشر في تحسين آليات الرصد والتنبيه بالمخاطر، من خلال الشفافية في المعلومات، ودقة التقارير الإدارية، واستقلالية وحدات المراجعة الداخلية، كما يرى أن فاعلية الحوكمة ترفع من مستوى المساءلة والمسؤولية التنظيمية داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى خفض معدلات الفشل الإداري وتعزيز الاستدامة التشغيلية.

4.1.2 أهداف فاعلية الحوكمة في القطاع الحكومي

تسعى الحوكمة الفاعلة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الجوهرية التي تشكل أساس الإدارة الحديثة في القطاع الحكومي، حيث تمثل أداة استراتيجية لترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة وتحقيق الكفاءة والعدالة في استخدام الموارد العامة. فالحوكمة لا تُعد هدفاً في ذاتها، بل وسيلة لضمان أن تعمل المؤسسات الحكومية ضمن منظومة قيمية وإجرائية تحقق المصلحة العامة وتحدّ من الفساد وسوء الإدارة (الملاح، 2024؛ الشامسي، 2022).

ويشير الملاح (2024) إلى أن الأهداف الرئيسية لتفعيل الحوكمة في المؤسسات الحكومية تتمثل في تحسين كفاءة الأداء وتعزيز ثقة المواطن في مؤسسات الدولة. ويوضح أن الحوكمة تسعى إلى بناء إطار إداري وتنظيمي يضمن:

1. تحقيق الكفاءة الإدارية والمؤسسية عبر تحسين إجراءات اتخاذ القرار، وتوزيع الصلاحيات على نحو يضمن سرعة الإنجاز وجودة النتائج.
2. ترسيخ مبدأ الشفافية في التعامل مع الموارد والمعلومات، بما يسمح بتتبع القرارات والعمليات المالية والإدارية في مختلف المستويات.
3. تفعيل المساءلة والمحاسبة من خلال وضع آليات واضحة لتقييم الأداء وربطه بالأهداف المحددة والنتائج المحققة.

ويرى الشامي (2022) أن الهدف الجوهري للحوكمة هو تحقيق التوازن بين السلطة والمسؤولية، بحيث لا تكون السلطة أداة للهيمنة بل وسيلة لتحقيق المصلحة العامة. ويوضح أن الحوكمة الفاعلة تهدف إلى:

1. تحقيق العدالة التنظيمية من خلال ضمان المساواة بين العاملين وأصحاب المصالح في الحقوق والواجبات.
2. ضمان الاستخدام الأمثل للموارد العامة بما يحقق الكفاءة الاقتصادية ويحد من الهدر والتكرار الإداري.
3. دعم استدامة الأداء المؤسسي عبر بناء بيئة تنظيمية قادرة على التكيف مع التغيرات والتحديات الاقتصادية والاجتماعية.

كما يوضح لبن (2019) أن الحوكمة تهدف إلى تحقيق التكامل المؤسسي بين أجهزة الدولة من خلال توحيد الأهداف والمرجعيات الإدارية، مما يساهم في الحد من الازدواجية في الإجراءات ويعزز التنسيق بين الجهات الحكومية. وتشير إلى أن هذا التكامل يُعد شرطاً لتحقيق جودة الخدمات العامة ورفع كفاءة الإنفاق الحكومي، وهو ما تسعى إليه أغلب خطط التحول الإداري في المملكة.

ويشير منصور (2018) إلى أن أحد أهم أهداف فاعلية الحوكمة هو تعزيز جودة القرارات الإدارية من خلال إدخال مبادئ المشاركة والمساءلة في عملية صنع القرار، فالحوكمة، من وجهة نظره، تسهم في توسيع دائرة المشاركة في صياغة السياسات العامة، مما يزيد من دقة القرارات وواقعيتها وملاءمتها للبيئة التنظيمية والمجتمعية.

5.1.2 أبعاد فاعلية الحوكمة

تم تحديد أبعاد فاعلية الحوكمة في هذه الدراسة استنادًا إلى عدد من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت هذا المفهوم في سياق القطاعين العام والخاص، ومن أبرزها دراسات لبن (2019) ، والعياوي وكاظم (2018) ، والشامسي (2022) ، والملاح (2024) ، وكذلك الدراسات الحديثة مثل (Assiri 2024) و Azzahra وآخرون (2024) التي أكدت أن الحوكمة الفاعلة تقوم على مجموعة من الركائز التكاملية التي تضمن كفاءة الأداء وعدالة القرار واستدامة الموارد. وبناءً على ذلك، تم اعتماد الأبعاد التالية: الشفافية، المساءلة، المشاركة، الرقابة الداخلية، والكفاءة الإدارية.

أولاً: الشفافية

تُعد الشفافية أحد الأعمدة الرئيسة التي تقوم عليها الحوكمة الفاعلة، إذ تمثل الأساس الذي تُبنى عليه الثقة بين الإدارة والمجتمع. فالشفافية تعني وضوح المعلومات، وإتاحتها في الوقت المناسب، وتمكين أصحاب المصلحة من الاطلاع على القرارات والإجراءات والسياسات التي تؤثر فيهم (جدعون، 2022). ويشير لبن (2019) إلى أن الشفافية تمثل نقطة الانطلاق نحو بناء بيئة تنظيمية نزيهة، لأنها تُسهم في كشف الانحرافات والتجاوزات وتمنع تضارب المصالح. كما يرى أن توافر الشفافية في المؤسسات الحكومية يسهم في تحقيق المساءلة المؤسسية، إذ لا يمكن محاسبة المسؤولين ما لم تتوافر معلومات دقيقة ومعلنة عن أداؤهم وقراراتهم.

أما الشامسي (2022) فيؤكد أن الشفافية لا تقتصر على نشر البيانات المالية أو التقارير الإدارية، بل تشمل أيضاً وضوح الإجراءات والمعايير التنظيمية التي تُتخذ في إدارة الموارد العامة. فالمؤسسات التي

تتبنى سياسة الإفصاح المتكامل تحقق درجة أعلى من الثقة العامة، وتحد من احتمالية الفساد الإداري والمالي.

ومن منظور حديث، يرى Azzahra وآخرون (2024) أن الشفافية تمثل عنصرًا جوهريًا في الحد من إساءة استخدام السلطة، حيث تمكّن الرأي العام من مراقبة الأداء المؤسسي، وتدعم المشاركة المجتمعية في الرقابة على الشأن العام.

وفي السياق السعودي، ارتبطت الشفافية بمؤشرات الأداء في الأجهزة الحكومية ضمن برامج التحول الوطني، إذ أصبحت أحد معايير التقييم المؤسسي في قياس جودة الخدمات الحكومية وكفاءة الإنفاق العام.

ثانيًا: المساءلة

تُعد المساءلة الوجه الآخر للشفافية، وهي المبدأ الذي يضمن ألا تُمارس السلطة دون مسؤولية. فالمساءلة تعني إلزام المسؤولين بتوضيح أفعالهم وقراراتهم وتحمل النتائج المترتبة عليها أمام الجهات الرقابية أو أصحاب المصلحة (العيثاوي وكاظم، 2018)

ويشير الملاح (2024) إلى أن المساءلة تمثل جوهر الحوكمة الفاعلة، لأنها تخلق توازنًا بين السلطة والواجب، وتُحجّم الانحرافات الإدارية من خلال وجود قنوات واضحة للتقويم والمحاسبة. كما يرى أن فعالية المساءلة تعتمد على وجود نظام رقابي عادل وشفاف يُمكن من تقييم الأداء بموضوعية بعيدًا عن التحيز أو الاعتبارات الشخصية.

ويرى (2024) Assiri أن المساءلة في المؤسسات الحكومية الحديثة تتجاوز المفهوم التقليدي للمحاسبة بعد وقوع الخطأ، لتشمل المساءلة الوقائية أو الاستباقية، وهي التي تهدف إلى منع الخطأ قبل حدوثه من خلال التوجيه المستمر والتغذية الراجعة.

كما يوضح الشامي (2022) أن تطبيق المساءلة الفاعلة يعزز الثقة المؤسسية، لأن الأفراد عندما يدركون أن أعمالهم تُقيم بعدالة وبمعايير موضوعية، فإن ذلك يدفعهم إلى الالتزام بالأنظمة وزيادة الإنتاجية. وتُعد المساءلة أيضاً أحد العوامل التي تحد من مخاطر الفساد وسوء استخدام السلطة، وهو ما يتسق مع أهداف الحوكمة في المؤسسات الحكومية.

ثالثاً: المشاركة

تُعد المشاركة بعداً أساسياً من أبعاد فاعلية الحوكمة، إذ تشير إلى إشراك مختلف أصحاب المصلحة في عمليات صنع القرار والتخطيط والتنفيذ والتقييم، سواء على مستوى الموظفين داخل المؤسسة أو على مستوى المجتمع المدني (الملاح، 2024).

ويشير جدعون (2022) إلى أن المشاركة المؤسسية تضمن تحقيق الشرعية التنظيمية للقرارات، لأنها تجعل القرارات أكثر واقعية وقابلة للتطبيق من خلال استنادها إلى آراء وتجارب متعددة، كما يرى أن المشاركة تُسهم في رفع جودة القرارات وتعزيز التفاعل بين الإدارة والمستفيدين.

ويرى لبن (2019) أن المؤسسات التي تتبنى مبدأ المشاركة تحقق مستويات أعلى من الإبداع التنظيمي، لأن إشراك العاملين في تحديد المشكلات ووضع الحلول يعزز انتماءهم المؤسسي ويزيد من التزامهم بأهداف المؤسسة، كما أن المشاركة تسهم في خلق ثقافة مؤسسية قائمة على التمكين والثقة المتبادلة، وهي من مقومات فاعلية الحوكمة.

أما Azzahra وآخرون (2024) فيؤكدون أن المشاركة في القطاع العام تمثل أداة فعالة لتحقيق العدالة المؤسسية ومواجهة البيروقراطية، لأن إشراك المواطنين والموظفين في وضع السياسات العامة يؤدي إلى رفع مستوى الشفافية وتقليل فرص الفساد الإداري.

وفي السياق السعودي، تعزز المشاركة المؤسسية تطبيق مبادئ الحكومة المفتوحة التي تشجع على إشراك المواطنين في تطوير الخدمات، وهو ما يتسق مع مبادئ رؤية 2030 التي تسعى إلى تمكين المواطن كشريك فاعل في صنع القرار العام.

رابعًا: الرقابة الداخلية

تُعد الرقابة الداخلية من أهم آليات ضمان فاعلية الحوكمة، لأنها تمثل النظام الذي يُعنى بتقويم العمليات الإدارية والمالية داخل المؤسسة، والتحقق من مدى الالتزام بالسياسات والإجراءات (العيثاوي وكاظم، 2018).

ويشير الشامسي (2022) إلى أن الرقابة الداخلية هي الأداة التنفيذية التي تترجم مبادئ الحوكمة إلى ممارسات عملية، إذ تساعد على الكشف المبكر عن الأخطاء والانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب. كما يرى أن وجود نظام رقابة داخلية فعال يعزز الثقة في سلامة القرارات المالية والإدارية ويقلل من احتمالية الفساد.

ويؤكد (Assiri 2024) أن الرقابة الداخلية تسهم في تحسين إدارة المخاطر المؤسسية من خلال تحديد النقاط الضعيفة في النظام الإداري وتطوير آليات متابعة مستمرة للأداء، كما أن تكاملها مع نظم التدقيق الداخلي والخارجي يضمن توحيد الجهود الرقابية، ويحول الرقابة إلى عملية تطويرية لا عقابية.

أما Azzahra وآخرون (2024) فقد ربطوا الرقابة الداخلية بمبدأ المسؤولية الجماعية، معتبرين أن الرقابة ليست مسؤولية جهة محددة، بل هي سلوك مؤسسي شامل يتبناه جميع العاملين، فكلما كانت الرقابة جزءًا من الثقافة التنظيمية، زادت كفاءة المؤسسة واستدامة أداؤها.

وفي القطاع الحكومي السعودي، تم تعزيز مفهوم الرقابة الداخلية من خلال إنشاء وحدات متخصصة في المتابعة والتدقيق والمراجعة، تعمل ضمن إطار الحوكمة المؤسسية، وتهدف إلى رفع كفاءة الإنفاق الحكومي وضمان الامتثال التنظيمي.

خامسًا: الكفاءة الإدارية

تمثل الكفاءة الإدارية البعد العملي الذي يُترجم مبادئ الحوكمة إلى نتائج ملموسة على أرض الواقع. فالحوكمة الفاعلة لا يمكن أن تتحقق دون إدارة كفؤة تمتلك القدرة على التخطيط، والتنظيم، واتخاذ القرار، ومتابعة التنفيذ بكفاءة وعدالة (منصور، 2018).

ويشير الملاح (2024) إلى أن الكفاءة الإدارية تعني قدرة الإدارة على تحقيق أهدافها بأقل قدر ممكن من الموارد والوقت والجهد، مع تحقيق أفضل النتائج الممكنة، ويرى أن الإدارة الكفؤة هي التي توظف مبادئ الحوكمة في تحسين العمليات التشغيلية وتعزيز رضا المستفيدين.

ويرى الشامسي (2022) أن الكفاءة الإدارية تعد مؤشراً لمدى نجاح المؤسسة في تطبيق الحوكمة، إذ إن المؤسسات التي تتمتع بإدارة كفؤة قادرة على تحقيق الشفافية والمساءلة بشكل فعال، لأنها تمتلك نظاماً دقيقة للتخطيط والمتابعة والتقييم.

كما يشير Azzahra وآخرون (2024) إلى أن الكفاءة الإدارية تُعد عنصراً حاسماً في تعزيز الاستدامة المؤسسية، إذ تمكّن المؤسسة من التعامل بمرونة مع التغيرات والمخاطر، وتساعد على بناء قرارات قائمة على الأدلة والتحليل لا على الاجتهاد الشخصي.

وفي السياق الحكومي السعودي، تمثل الكفاءة الإدارية أحد ركائز برنامج التحول الوطني الذي يسعى إلى بناء جهاز حكومي فعال يعتمد على الأداء والنتائج، ويستخدم الموارد بطريقة تحقق القيمة المضافة للمجتمع.

المبحث الثاني: إدارة المخاطر في القطاع الحكومي السعودي

1.2.2 تمهيد المبحث

أصبحت إدارة المخاطر في السنوات الأخيرة محورًا أساسيًا في العمل المؤسسي، نظرًا لتزايد حجم وتعقيد التحديات التي تواجه المنظمات الحكومية وغير الحكومية على حد سواء. فالعولمة، والتغيرات الاقتصادية، والتحول التكنولوجي، والمخاطر البيئية والسياسية، جميعها فرضت على المؤسسات الحكومية تطوير أنظمة متقدمة لرصد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها ضمن إطار إداري متكامل.

وفي المملكة العربية السعودية، جاء الاهتمام بإدارة المخاطر ضمن التوجهات الحديثة للإصلاح الإداري وتحقيق رؤية 2030، التي أكدت على تعزيز الكفاءة، وضبط الإنفاق، وتحسين جودة الخدمات الحكومية، بما يتطلب وجود آليات فعالة لتوقع المخاطر وتقليل أثارها (القحطاني، 2023).

وتبرز أهمية إدارة المخاطر في المؤسسات الحكومية كونها أداة استباقية للتعامل مع المجهول والمفاجئ، فهي لا تقتصر على معالجة الأزمات بعد وقوعها، بل تهدف إلى الوقاية والتنبيه وتخطيط الاستجابات المناسبة قبل أن تتحول التحديات إلى تهديدات. كما أن إدارة المخاطر ترتبط بشكل مباشر بفاعلية الحوكمة، حيث إن النظم الحكومية التي تطبق الحوكمة الرشيدة تكون أكثر قدرة على التحليل والتقييم والرقابة في مواجهة المخاطر (الرزني والزغول، 2024؛ Rinaldi et al., 2024).

2.2.2 مفهوم إدارة المخاطر

تُعرّف إدارة المخاطر بأنها عملية منهجية تهدف إلى تحديد وتقييم ومراقبة ومعالجة المخاطر التي يمكن أن تؤثر في تحقيق أهداف المؤسسة (القحطاني، 2023). وهي لا تقتصر على المخاطر المالية أو التشغيلية، بل تشمل المخاطر الإستراتيجية، والقانونية، والتكنولوجية، والاجتماعية، وحتى السمعة المؤسسية.

ويرى بن لدغم وآخرون (2017) أن إدارة المخاطر تمثل جزءًا جوهريًا من عملية التخطيط المؤسسي، إذ تُسهم في تعزيز الاستقرار التنظيمي وضمان استمرارية النشاط حتى في حالات عدم اليقين. أما

لوالبية ونبو (2021) فيؤكدان أن إدارة المخاطر لا تُمارس بمعزل عن بقية الأنشطة، بل هي جزء لا يتجزأ من الحوكمة المؤسسية ونظام الرقابة الداخلية.

ووفقاً لإطار (ISO 31000:2018)، فإن إدارة المخاطر تتضمن سلسلة مترابطة من العمليات تبدأ ب تحديد المخاطر وتحليلها، ثم تقييم احتمالاتها وتأثيرها، وصولاً إلى وضع خطط الاستجابة والمراقبة والتواصل بشأنها. وتُعد هذه المراحل متكررة ومستمرة، إذ يتم تحديثها باستمرار مع تغيّر البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

أما من منظور COSO ERM (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)، فإن إدارة المخاطر المؤسسية (Enterprise Risk Management) تُعد إطاراً تكاملياً لتضمين عمليات تقييم المخاطر ضمن عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، بحيث تُصبح المخاطر جزءاً من التفكير المؤسسي لا مجرد استجابة طارئة.

ويرى (Assiri (2024) أن المؤسسات التي تُطبق نظاماً فعالاً لإدارة المخاطر تحقق درجة أعلى من المرونة التنظيمية والقدرة على التكيف مع الأزمات، وهو ما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء الحكومي واستدامته. بينما يؤكد Azzahra وآخرون (2024) أن إدارة المخاطر ليست مجرد وظيفة إدارية، بل ثقافة مؤسسية تعكس مستوى الوعي والمسؤولية في المؤسسة تجاه بيئتها الداخلية والخارجية.

3.2.2 أهمية إدارة المخاطر في القطاع الحكومي

تنبع أهمية إدارة المخاطر في المؤسسات الحكومية من كونها وسيلة أساسية لحماية المال العام وضمان استمرارية الخدمات وتحقيق الأهداف الوطنية بكفاءة. فالمؤسسات الحكومية بطبيعتها تتعامل مع موارد ضخمة وبيئة معقدة ومتغيرة، مما يجعلها أكثر عرضة للمخاطر التنظيمية والتشغيلية (القحطاني، 2023).

ويشير القحطاني (2023) إلى أن إدارة المخاطر في القطاع الحكومي تكتسب أهميتها من ثلاثة أبعاد

رئيسية:

1. البعد الوقائي: إذ تساعد على الكشف المبكر عن التحديات المحتملة، بما يتيح معالجة الأسباب الجذرية قبل تفاقمها.

2. البعد التنظيمي: حيث تعمل على تحسين الحوكمة المؤسسية من خلال وضع سياسات وإجراءات لضبط العمل وتقويم الأداء.

3. البعد التنموي: إذ تضمن استدامة الخطط والبرامج الحكومية من خلال حماية الموارد وتحقيق الاستخدام الأمثل لها.

ويرى لوالبية ونبو (2021) أن إدارة المخاطر في المؤسسات الحكومية تُمكن من تحقيق الاستدامة التشغيلية، لأن المؤسسات التي تعتمد نهجًا استباقيًا في تقييم المخاطر تكون أقدر على التعامل مع التغيرات المفاجئة والأزمات الاقتصادية والسياسية.

كما يؤكد الغراوي والشريدة (2025) أن إدارة المخاطر تسهم في تحسين جودة الخدمات العامة، إذ تمكّن المؤسسة من التنبؤ بالخلل في العمليات التشغيلية ومعالجته قبل أن يؤثر في رضا المستفيدين. وهذا يرفع من مستوى الثقة العامة في الأداء الحكومي ويعزز سمعة المؤسسة.

وفي دراسة حديثة، يشير Rinaldi وآخرون (2024) إلى أن إدارة المخاطر تمثل عاملاً حاسماً في تعزيز الابتكار المؤسسي والاستجابة السريعة، إذ تسمح بتحليل السيناريوهات المحتملة ووضع خطط مرنة تتيح الاستفادة من الفرص وتجنب التهديدات.

ومن منظور استراتيجي، يرى البقي وشرقي (2025) أن إدارة المخاطر أصبحت من الوظائف المحورية في منظومة الحوكمة الحديثة، إذ تُمكن متخذي القرار من اتخاذ قرارات مستنيرة تستند إلى تحليل دقيق للمخاطر والتكاليف والعوائد المحتملة.

4.2.2 أهداف إدارة المخاطر في القطاع الحكومي

تهدف إدارة المخاطر إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التكاملية التي تضمن كفاءة الأداء واستدامة القرارات الحكومية.

ويشير القحطاني (2023) إلى أن من أبرز أهداف إدارة المخاطر في المؤسسات العامة ما يلي:

1. تحديد مصادر الخطر المحتملة وتحليلها لتجنب حدوث الأزمات المفاجئة.
2. ضمان استمرارية الخدمات الحكومية في مواجهة الأزمات أو الكوارث.
3. تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد وتقليل الهدر المالي والإداري.

ويرى بن لدغم وآخرون (2017) أن الهدف من إدارة المخاطر هو تعزيز الثقة في المؤسسات العامة من خلال تمكينها من التعامل الفعال مع المخاطر التشغيلية والتنظيمية، كما أن الإدارة الجيدة للمخاطر تسهم في تحسين اتخاذ القرار عبر الاعتماد على البيانات والتحليل بدلاً من الحدس أو التقدير الشخصي. كما يؤكد (Assiri 2024) أن أحد أهم أهداف إدارة المخاطر الحديثة هو دعم كفاءة نظام الحوكمة المؤسسية، إذ لا يمكن تحقيق حوكمة فعالة دون وجود نظام يراقب ويقيم المخاطر باستمرار. ويرى أن الهدف النهائي هو بناء مؤسسات حكومية قادرة على التكيف والتعلم المستمر.

أما Azzahra وآخرون (2024) فيوضحون أن إدارة المخاطر تهدف إلى منع الفساد وسوء استخدام السلطة عبر تطوير آليات رقابة داخلية واستقلالية وظيفية لوحدات التدقيق والمراجعة. كما أن من أهدافها تعزيز النزاهة والشفافية المؤسسية، لأن الرصد الدقيق للمخاطر يحد من فرص إساءة استخدام الموارد.

5.2.2 أبعاد إدارة المخاطر

استنادًا إلى الأدبيات الحديثة (القحطاني، 2023؛ بن لدغم وآخرون، 2017؛ لوالبية ونبو، 2021؛ Priyarsono وآخرون، 2023)، تتجسد أبعاد إدارة المخاطر في خمس مراحل مترابطة هي: تحديد المخاطر، تقييمها، الاستجابة لها، مراقبتها، والاتصال بشأنها.

• تحديد المخاطر

تُعد الخطوة الأولى في إدارة المخاطر، وتهدف إلى التعرف على الأحداث أو العوامل التي يمكن أن تؤثر سلبًا في تحقيق أهداف المؤسسة. ويشير القحطاني (2023) إلى أن تحديد المخاطر يتطلب وجود نظام شامل لرصد البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، يشمل الجوانب التنظيمية والمالية والتقنية والبشرية.

• تقييم المخاطر

وتُعد هذه المرحلة بتقدير احتمالية وقوع الخطر وتأثيره المحتمل، بما يساعد في تحديد أولويات التعامل معه. ويرى بن لدغم وآخرون (2017) أن تقييم المخاطر يمثل أساسًا للتخطيط الإداري السليم، لأنه يمكن المؤسسة من الموازنة بين المخاطر والعوائد في قراراتها الاستراتيجية.

• الاستجابة للمخاطر

تشمل الإجراءات والسياسات التي تتخذها المؤسسة لمواجهة المخاطر، سواء عبر تجنبها أو تقليلها أو نقلها أو قبولها. ويرى (2024) Assiri أن الاستجابة الفعالة للمخاطر تعتمد على مرونة الإدارة وقدرتها على اتخاذ قرارات سريعة مبنية على تحليل دقيق للمعلومات.

• مراقبة المخاطر

وهي عملية مستمرة تهدف إلى متابعة مدى فعالية إجراءات الاستجابة والتأكد من ملاءمتها للتغيرات في البيئة التنظيمية. ويشير لوالبية ونبو (2021) إلى أن المراقبة الدورية للمخاطر تساعد على الكشف المبكر عن نقاط الضعف وتحسين الأداء المستقبلي.

• الاتصال بشأن المخاطر

وهو بعد محوري في نجاح نظام إدارة المخاطر، إذ يضمن تبادل المعلومات بين جميع الأطراف المعنية داخل المؤسسة وخارجها. ويرى Azzahra وآخرون (2024) أن الاتصال الفعال بالمخاطر يعزز ثقافة الوعي والجاهزية المؤسسية، ويزيد من قدرة العاملين على التصرف بسرعة عند حدوث أزمات.

6.2.2 العلاقة بين فاعلية الحوكمة وإدارة المخاطر

تُظهر الأدبيات الحديثة ترابطاً وثيقاً بين فاعلية الحوكمة وكفاءة إدارة المخاطر. فكلما كانت نظم الحوكمة أكثر التزاماً بالشفافية والمساءلة والمشاركة، زادت قدرة المؤسسات على تحديد المخاطر ومعالجتها بفعالية الرزني والزغول، 2024؛ (Rinaldi et al., 2024).

ويؤكد (Assiri (2024 أن الحوكمة الفاعلة توفر بيئة مؤسسية مستقرة تُسهم في تحسين عملية اتخاذ القرار وتحديد المسؤوليات المتعلقة بإدارة المخاطر. كما أن الشفافية والمساءلة تُعدان عنصريين أساسيين في بناء الثقة داخل المؤسسات، مما يسهل تدفق المعلومات المتعلقة بالمخاطر والاستجابة لها.

وفي دراستها حول القطاع العام الآسيوي، توصلت Azzahra وآخرون (2024) إلى أن الحوكمة الجيدة تمثل الأساس الوقائي لإدارة المخاطر، إذ تُسهم في تقليل احتمالية الفساد وسوء استخدام السلطة، وتعزز من استدامة الأداء الحكومي.

وفي السياق السعودي، تشير الدراسة الميدانية للرزني والزغول (2024) إلى أن تطبيق الحوكمة في البنوك التجارية السعودية أدى إلى تحسين فاعلية إدارة المخاطر عبر تفعيل دور المراجعة الداخلية، ورفع كفاءة التقارير المالية، وتعزيز ثقافة المساءلة.

كما أوضح البقي وشريقي (2025) أن الجمع بين الحوكمة وإدارة المخاطر يمثل أحد متطلبات اليقظة الاستراتيجية التي مكّنت المؤسسات الحكومية من التعامل الفعال مع أزمات مثل جائحة كوفيد-

المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية

1.3.2 تمهيد

تُعد الثقافة التنظيمية أحد أهم المحركات غير الملموسة التي تُشكّل سلوك الأفراد داخل المؤسسة، وتُوجّه طريقة تفكيرهم وتفاعلهم مع السياسات والقرارات والأنظمة الإدارية، فهي الإطار القيمي والسلوكي الذي يُحدد كيف يُمارس العمل اليومي، وكيف تُتخذ القرارات، وكيف يتم تفسير التعليمات والتوجيهات الصادرة من الإدارة العليا.

وفي سياق القطاع الحكومي السعودي، تكتسب الثقافة التنظيمية أهمية خاصة نظرًا لطبيعة التحول الإداري الذي تشهده المملكة ضمن رؤية 2030، والتي ركزت على بناء جهاز حكومي مرن ومبتكر يستند إلى ثقافة عمل إيجابية تعزز الكفاءة والشفافية والمساءلة.

2.3.2 مفهوم الثقافة التنظيمية

تُعد الثقافة التنظيمية أحد المفاهيم الجوهرية في الفكر الإداري الحديث، إذ تُشكل الإطار غير الرسمي الذي يُوجه سلوك الأفراد داخل المؤسسة ويؤثر في طريقة عملهم واتخاذهم للقرارات. وقد أصبحت الثقافة التنظيمية اليوم من أهم العوامل المحددة لنجاح المؤسسات واستدامتها، نظرًا لما تُمثله من هوية فكرية وقيمية وسلوكية تميز كل مؤسسة عن غيرها، وتحدد أسلوبها في التعامل مع التحديات والتغيرات.

ويشير طالب وعيساني (2019) إلى أن الثقافة التنظيمية تمثل "مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير التي تتبناها المؤسسة ويؤمن بها أعضاؤها، والتي تُوجّه سلوكهم وتؤطر علاقاتهم داخل بيئة العمل". فهي بمثابة الضمير المؤسسي الذي يضبط التفاعلات الإنسانية والإدارية في المنظمة، ويُسهّم في توجيهها نحو تحقيق أهدافها العامة.

أما شقرانة وبوضرسة (2021) فيريان أن الثقافة التنظيمية هي "المنظومة غير المكتوبة التي تحدد أنماط التفكير والسلوك داخل المؤسسة"، وهي تعكس المعتقدات المشتركة حول كيفية إنجاز العمل

والتعامل مع التغيير والصراع والسلطة. وتُعد، من وجهة نظرهما، آلية غير رسمية تُكمل القواعد الرسمية للمؤسسة، وتُشكل أساس الالتزام الذاتي والانضباط السلوكي لدى العاملين.

ويُضيف محمد وجبر (2023) أن الثقافة التنظيمية هي "مجموعة الأنماط السلوكية المكتسبة التي يتشاركها العاملون، وتُحدد أسلوب تعاملهم مع الزملاء والرؤساء والمستفيدين". وهي، وفقًا لهما، الإطار الذي تُبنى عليه العلاقات الإنسانية في العمل، والذي يُسهم في تكوين بيئة عمل إيجابية تدعم التفاهم والتعاون والإبداع.

ترى بوعلام وبركان (2024) أن الثقافة التنظيمية تُعد انعكاسًا للرؤية التي تتبناها المؤسسة تجاه بيئتها الداخلية والخارجية، وهي تتجسد في القيم المشتركة التي تؤثر في طريقة اتخاذ القرار وفي أسلوب القيادة والاتصال داخل المنظمة. وتشير دراستهما إلى أن الثقافة التنظيمية الفعالة تمثل عنصر توازن بين الاستقرار والتغيير، إذ توفر الإطار المرجعي الذي يضمن ثبات المبادئ الأساسية مع مرونة التطبيق عند مواجهة التحولات البيئية.

ويرى العتيبي وحامد (2024) أن الثقافة التنظيمية تُجسد "روح المؤسسة" لأنها تخلق حالة من الانسجام الفكري بين العاملين وتدعم الالتزام بالرسالة المؤسسية. فالثقافة القوية – بحسب رأيهما – تُسهم في رفع مستوى الولاء والانتماء، وتُعتبر أساسًا لبناء مؤسسات حكومية قادرة على الإبداع والتميز في تقديم الخدمات العامة.

فيعرف Rinaldi وآخرون (2024) الثقافة التنظيمية بأنها "المنظومة التي تُشكل إدراك العاملين للمخاطر والحوكمة، وتحدد درجة انفتاحهم على الشفافية والمساءلة"، مؤكدين أن الثقافة ليست مجرد ممارسات ظاهرية بل إدراك جمعي يؤثر في السلوك الإداري والقرارات الإستراتيجية.

ويُضيف Yuwono & Ellitan (2024) أن الثقافة التنظيمية تمثل الجسر الذي يربط بين البنية الرسمية للمؤسسة (كاللوائح والهيكل) وبين الممارسات الفعلية اليومية، فهي التي تُحوّل أنظمة الحوكمة والإدارة إلى واقع عملي عبر السلوكيات والقيم التي يتبناها الأفراد.

يمكن صياغة تعريف إجرائي للثقافة التنظيمية في سياق هذه الدراسة على النحو الآتي:

الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة بين العاملين في الأجهزة الحكومية السعودية، والتي تُوجّه سلوكهم الإداري، وتؤثر في مدى التزامهم بمبادئ الحوكمة، وقدرتهم على التكيف وإدارة المخاطر بفعالية واستدامة.

3.3.2 الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية

تكتسب الثقافة التنظيمية أهمية بالغة في الفكر الإداري المعاصر، إذ أصبحت تمثل العنصر الخفي الذي يفسّر الأداء المؤسسي ويحدّد مدى نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها. فبينما تُعنى الهياكل التنظيمية بالقواعد الرسمية لتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات، تُشكّل الثقافة التنظيمية/الإطار غير المادي الذي يُوجّه السلوك ويُنسّق التفاعل بين الأفراد. فهي تُعبّر عن القيم والمعتقدات المشتركة التي تربط العاملين بالمؤسسة وتمنحها شخصيتها وهويتها.

وفي المؤسسات الحكومية، تُعدّ الثقافة التنظيمية أساسًا حيويًا لتفعيل مبادئ الحوكمة وتحسين إدارة المخاطر، لأنها تخلق بيئة عمل تُشجع على الالتزام والمساءلة والشفافية، وتُحفز العاملين على التعاون والتكيف مع التغيير.

ويشير طالب وعيساني (2019) إلى أن أهمية الثقافة التنظيمية تتجسد في عدة جوانب مترابطة، من أبرزها:

1. توحيد الاتجاهات والقيم المؤسسية بين العاملين، مما يُعزز الانسجام الداخلي ويقلل من التنافر السلوكي، ويُسهّل في بناء بيئة عمل متوازنة يسودها التعاون والاحترام المتبادل.

2. توجيه السلوك الفردي نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ تُعدّ الثقافة بمثابة نظام غير رسمي للرقابة الذاتية، يحدد ما هو مقبول أو مرفوض في بيئة العمل دون الحاجة إلى تدخل إداري مستمر، الأمر الذي يرفع كفاءة الأداء ويقلل من الهدر الإداري.

3. تعزيز الهوية والانتماء المؤسسي، حيث يشعر العاملون الذين يتشاركون قيماً موحدة بأنهم جزء من كيان واحد، مما يزيد من دافعيتهم للعمل ويُعمق التزامهم تجاه المؤسسة وأهدافها العامة.

كما يؤكد الباحثان أن الثقافة التنظيمية تُسهم في تحقيق التوازن بين الأهداف الفردية والجماعية، إذ تُساعد على دمج الطموحات الشخصية للعاملين مع رسالة المؤسسة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي.

4.3.2 أهداف الثقافة التنظيمية

تُعدّ الثقافة التنظيمية من أهم الركائز التي تستند إليها المؤسسات الحديثة في بناء قدراتها الإدارية وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، إذ تُسهم بصورة مباشرة في توجيه سلوك الأفراد نحو الأداء الفعال، وترسيخ قيم العمل الجماعي، وتحقيق الانسجام الداخلي بين مكونات المنظمة. ومن هذا المنطلق، فإن تحديد أهداف الثقافة التنظيمية يُعدّ خطوة جوهرية لفهم دورها في تحسين الأداء المؤسسي، ودعم الحوكمة، وتعزيز إدارة المخاطر في القطاع الحكومي.

ويشير طالب وعيساني (2019) إلى أن أهداف الثقافة التنظيمية تتمثل في تعزيز الاتساق السلوكي وتوحيد القيم بين العاملين بما يخدم أهداف المؤسسة العامة، موضحين أن الثقافة التنظيمية تسعى إلى تحقيق ما يلي:

1. ترسيخ القيم والمعايير المشتركة بين جميع أعضاء المؤسسة، بما يخلق قاعدة موحدة للسلوك التنظيمي تسهم في بناء الانسجام الداخلي، وتُقلل من التباين في طرق التفكير والعمل.
2. دعم الانتماء المؤسسي والولاء التنظيمي من خلال غرس روح الفريق الواحد وتشجيع التعاون والمبادرة، مما يؤدي إلى زيادة التزام العاملين بتحقيق الأهداف العامة.

3. تعزيز الالتزام بالقواعد والأنظمة بطريقة تلقائية، إذ تعمل الثقافة التنظيمية كآلية للضبط الذاتي، تجعل العاملين يمارسون الرقابة على أنفسهم دون الحاجة إلى تدخل إداري مباشر.

ويرى شقرانة وبوضرسة (2021) أن الثقافة التنظيمية تهدف كذلك إلى توفير بيئة عمل مستقرة ومتفاعلة، توازن بين الجوانب الرسمية وغير الرسمية في العلاقات داخل المؤسسة، وتساهم في تقليل الصراعات التنظيمية من خلال خلق أرضية مشتركة من الفهم والثقة، كما تُعد الثقافة التنظيمية الإيجابية وسيلة فعالة لترسيخ روح الاحترام المتبادل والتعاون بين العاملين، بما يحقق الانسجام بين الأهداف الفردية والجماعية.

5.3.2 الدور الوسيط للثقافة التنظيمية بين فاعلية الحوكمة وإدارة المخاطر

تُعد الثقافة التنظيمية أحد العوامل الجوهرية التي تُفسّر الكيفية التي تؤثر بها فاعلية الحوكمة في كفاءة إدارة المخاطر. فالعلاقة بين هذين المتغيرين لا تقوم فقط على تطبيق النظم والسياسات، بل تعتمد على طبيعة البيئة التنظيمية والقيم السائدة داخل المؤسسة. ومن ثم، تُمارس الثقافة التنظيمية دورًا وسيطًا في تحويل مبادئ الحوكمة إلى ممارسات عملية تُعزز من فاعلية إدارة المخاطر.

إذ أن الحوكمة – بركائزها المتمثلة في الشفافية والمساءلة والمشاركة – تُشكل الإطار الرسمي للعمل المؤسسي، بينما تمثل الثقافة التنظيمية الإطار غير الرسمي الذي يُحدد مدى تقبل العاملين لهذه المبادئ وتطبيقها في سلوكهم اليومي. فإذا كانت الثقافة داعمة للقيم الإيجابية مثل الانفتاح والثقة والمسؤولية، فإنها تساهم في تفعيل نظم الحوكمة وتحسين عمليات إدارة المخاطر. أما إذا كانت الثقافة سلبية أو بيروقراطية، فإنها قد تُعيق تطبيق الحوكمة وتُضعف قدرة المؤسسة على التعامل مع المخاطر (محمد وجبر، 2023؛ شقرانة وبوضرسة، 2021).

ويشير الدعجة والعضايلة (2023) إلى أن الثقافة التنظيمية تمارس تأثيرًا مزدوجًا في العلاقة بين الحوكمة وإدارة المخاطر؛ فهي من جهة تُعزز فاعلية أنظمة الحوكمة من خلال تشجيع الالتزام الطوعي بالقيم المؤسسية، ومن جهة أخرى تزيد من كفاءة إدارة المخاطر عبر خلق بيئة داعمة للتعليم التنظيمي

والتواصل المفتوح. فالثقافة التنظيمية الإيجابية تُشجع العاملين على الإفصاح عن الأخطاء والمخاطر المحتملة بدلاً من إخفاءها، مما يساهم في معالجة المشكلات قبل تفاقمها.

كما يرى Rinaldi وآخرون (2024) أن الثقافة التنظيمية تُعتبر الآلية السلوكية التي تترجم مبادئ الحوكمة إلى أداء فعلي في إدارة المخاطر، إذ تُعزز الشفافية في تبادل المعلومات، وتُقوي الثقة المتبادلة بين الإدارات، وتُنمّي الإحساس الجماعي بالمسؤولية تجاه حماية الموارد المؤسسية. وقد توصلت دراستهم إلى أن المؤسسات التي تمتلك ثقافة تنظيمية قائمة على المشاركة والتمكين تُحقق مستويات أعلى من الكفاءة في تطبيق أنظمة إدارة المخاطر مقارنة بالمؤسسات ذات الثقافة البيروقراطية المغلقة.

ويرى Pratama & Augustine (2019) أن الثقافة التنظيمية تمثل حلقة الربط الفعلية بين الحوكمة وإدارة المخاطر، فهي التي تُحدد ما إذا كانت الحوكمة ستبقى مجرد إطار شكلي أم ستتحول إلى ممارسة حقيقية. فالمؤسسات التي تُغرس فيها قيم النزاهة والشفافية والمساءلة الذاتية تكون أكثر استعدادًا لتطبيق سياسات إدارة المخاطر بكفاءة ومرونة. بينما في المؤسسات ذات الثقافة السلطوية أو الخوف الإداري، تُصبح إجراءات الحوكمة محدودة التأثير، لأن العاملين يميلون إلى إخفاء المعلومات أو تجنب تحمل المسؤولية.

ويؤكد Yuwono & Ellitan (2024) أن الثقافة التنظيمية تُمارس دورًا تفاعليًا في هذه العلاقة، إذ تساهم في تحقيق الانسجام بين أنظمة الحوكمة والسلوك الإداري الفعلي. فحين تُغرس القيم المؤسسية في وعي الأفراد، تُصبح عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر متكاملة بطبيعتها، لأن السلوك الأخلاقي والمسؤولية الفردية يتحولان إلى جزء من الممارسة اليومية.

أما بوعلام وبركان (2024) فيرون أن الثقافة التنظيمية تُعزز فاعلية الحوكمة في الحد من المخاطر من خلال خلق بيئة مرنة وقابلة للتعلم. فالمؤسسات التي تتبنى ثقافة مرنة تُشجع التجريب والتقييم المستمر، مما يساعدها على اكتشاف المخاطر المحتملة مبكرًا ووضع خطط استجابة فعالة. كما أن هذه المرونة الثقافية تساهم في تمكين القيادات من تعديل السياسات بسرعة في مواجهة الأزمات.

وفي السياق نفسه، يؤكد Azzahra وآخرون (2024) أن العلاقة بين الحوكمة وإدارة المخاطر تعتمد بدرجة كبيرة على "البنية القيمية" للمؤسسة، فالثقافة القائمة على الشفافية والمساءلة والمشاركة المجتمعية تجعل الحوكمة أكثر فاعلية في تحقيق الأهداف الوقائية للمخاطر. بينما يشير Assiri (2024) إلى أن الثقافة التنظيمية الإيجابية تُوفر أرضية مناسبة لتطبيق الحوكمة المؤسسية، لأنها تُشجع على التفاعل الأفقي بين الإدارات وتُسهّل عملية تبادل المعلومات المتعلقة بالمخاطر.

ومن جهة أخرى، تؤكد دراسة محمد وجبر (2023) أن الثقافة التنظيمية تُعد أداة لبناء "الثقة المؤسسية" التي تُعتبر شرطاً أساسياً لإنجاح أنظمة الحوكمة وإدارة المخاطر معاً. فحين تسود الثقة بين المستويات الإدارية، يزداد الانفتاح في تبادل البيانات، ويُصبح اتخاذ القرار أكثر موضوعية، مما يؤدي إلى تحسين جودة الاستجابة للمخاطر وتخفيف آثارها المحتملة.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن الثقافة التنظيمية تؤدي دوراً وسطياً تفاعلياً وتفسيرياً في العلاقة بين فاعلية الحوكمة وإدارة المخاطر؛ فهي لا تُعد مجرد متغير وسيط إحصائي، بل هي عامل سلوكي مؤثر يُحدد كيفية استيعاب العاملين لمبادئ الحوكمة، ومدى التزامهم بتطبيقها في الواقع العملي.

Mid-Ocean University

College of Management

Department of risk management



**The Mediating Role of Organizational Culture in the
Relationship Between Governance Effectiveness and Risk
Management in the Saudi Public Sector**

Preparation:

Abdullah rashed alsabbar

251000201

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Grad

1447-2025