

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص. ماجستير إدارة المخاطر

عنوان البحث

دور الثقافة المؤسسية في تعزيز الوعي بالمخاطر التشغيلية وأثره على أداء الموظفين

"دراسة تطبيقية على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالسعودية

إعداد الطالبة / نوف بنت حمد الخريجي

252001028

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٦

جدول المحتويات

١	الفصل الأول
٥	ملخص الدراسة
٦	مقدمة الدراسة
٧	مشكلة الدراسة
٨	أهمية الدراسة
٩	أهداف الدراسة
١٠	تساؤلات الدراسة
١١	فرضيات الدراسة
١٢	مصطلحات الدراسة
١٤	متغيرات الدراسة
١٦	الفصل الثاني
١٧	الدراسات السابقة
٢٤	الإطار النظري
٢٨	الثقافة المؤسسية في الفكر الإداري والقطاع الحكومي

٣٠	ماهية وأبعاد المخاطر التشغيلية في المنظمات الحديثة
٣٢	الوعي بالمخاطر كمفهوم سلوكي ومعرفي
٣٣	دور الثقافة المؤسسية في تعزيز الوعي بالمخاطر (ثقافة المخاطر)
٣٥	أداء الموظفين في بيئة العمل الحكومي المتطور
٣٦	أثر الوعي بالمخاطر التشغيلية على كفاءة الأداء
٣٧	السياق التطبيقي: وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية
٣٨	المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية وأثرها
٤٠	نماذج تحليلية وتطبيقات إقليمية وعالمية
٤٣	الخاتمة
٤٥	الفصل الثالث
٤٦	منهجية الدراسة
٤٦	مجتمع الدراسة
٤٧	أدوات جمع البيانات
٤٨	حدود الدراسة
٤٩	الاستبيان

٥٦	الفصل الرابع
٥٧	التحليل الإحصائي
٦٢	النتائج
٦٣	التوصيات
٦٤	المراجع
	الملخص
	الملاحق

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء أثر الثقافة المؤسسية على مستوى أداء الموظفين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية، مع اختبار الدور الوسيط لـ الوعي بالمخاطر التشغيلية.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات عبر استبيان وُزِعَ على عينة مكونة من 150 موظفاً وموظفة من مختلف المستويات الإدارية والوظيفية.

أظهرت أبرز نتائج الدراسة:

- وجود مستوى مرتفع من الثقافة المؤسسية والوعي بالمخاطر والأداء الوظيفي داخل الوزارة.
- وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الثلاثة.
- يلعب الوعي بالمخاطر التشغيلية دوراً جوهرياً كمتغير وسيط، حيث يساهم تعزيز إدراك الموظف للمخاطر في تحويل القيم الثقافية إلى سلوكيات مهنية ترفع من جودة وكفاءة الأداء.

التوصيات خلصت الدراسة إلى ضرورة تكثيف برامج التدريب المتخصصة في إدارة المخاطر التشغيلية، وربط معايير الوعي الوقائي بنظام تقييم الأداء السنوي لضمان استدامة التميز المؤسسي.

مقدمة الدراسة (Introduction)

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

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

ومن هذا المنطلق، تتجه هذه الدراسة نحو استكشاف وتحليل دور الثقافة المؤسسية السائدة في إحدى أبرز الجهات الحكومية بالمملكة، وهي وزارة الموارد البشرية والتنمية

الاجتماعية (HRSD)، في تعزيز وعي موظفيها بالمخاطر التشغيلية، وقياس الأثر الذي يحدثه هذا الوعي على جودة وكفاءة الأداء الوظيفي لديهم.

ثانياً: مشكلة الدراسة (Study Problem)

تكمن مشكلة الدراسة في الحاجة إلى تحديد وتحليل العلاقة المترابطة بين الخصائص الجوهرية للثقافة المؤسسية، ومستوى الوعي بالمخاطر التشغيلية، والنتائج المترتبة على ذلك على أداء الموظفين في بيئة وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالسعودية، خاصة في ضوء تعدد مهام الوزارة وحجم التحديات التشغيلية المتعلقة بتقديم الخدمات الاجتماعية والتنظيمية.

تتبلور المشكلة الرئيسية للدراسة في التساؤل التالي:

المشكلة الرئيسية:

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

وينبثق من هذه المشكلة الرئيسية التساؤلات الفرعية التالية:

التساؤلات الفرعية:

1. ما هو مستوى الوعي بالمخاطر التشغيلية لدى موظفي وزارة الموارد البشرية

والتنمية الاجتماعية؟

2. ما طبيعة العلاقة الارتباطية بين أبعاد الثقافة المؤسسية المطبقة (كالشفافية،

والمساءلة، والتعلم) ومستوى الوعي بالمخاطر التشغيلية؟

3. ما مدى تأثير الوعي بالمخاطر التشغيلية على تحسين جودة وكفاءة أداء الموظفين

في الوزارة؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الوعي بالمخاطر التشغيلية

تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية للموظفين (كالجنس، والمستوى الوظيفي،

والخبرة)؟

أهمية الدراسة (Importance of the Study)

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

العملية (التطبيقية).

1. الأهمية العلمية (Scientific Importance)

• سد الفجوة النظرية: توفير إطار نظري شامل يربط بين متغيرات الثقافة المؤسسية

والوعي بالمخاطر التشغيلية وأداء الموظفين، وهي علاقة تحتاج إلى مزيد من

البحث خاصة في سياق القطاع الحكومي السعودي.

- **إثراء الأدبيات الإدارية:** إثراء الأدبيات المتخصصة في إدارة المخاطر والقيادة الاستراتيجية من خلال تقديم نموذج تطبيقي في بيئة خدمية وتنظيمية (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية)، مما يوفر أساساً للمقارنات المستقبلية.
- **دعم الأبحاث المستقبلية:** تقديم نتائج إحصائية موثوقة يمكن أن تكون نقطة انطلاق لأبحاث أخرى تستهدف قياس أثر الثقافة المؤسسية على جوانب أخرى من إدارة الجودة والتحول الرقمي.

2. الأهمية العملية (Practical Importance)

- **دعم صنع القرار:** تزويد الإدارة العليا وصناع القرار في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية ببيانات وتحليلات دقيقة حول مدى فعالية ثقافتها الحالية في دعم إدارة المخاطر، مما يساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة.
- **تحسين الأداء:** الكشف عن نقاط القوة والضعف في مستوى الوعي بالمخاطر التشغيلية لدى الموظفين، مما يوجه الوزارة نحو تصميم برامج تدريبية وتوعوية مستهدفة لرفع كفاءة الأداء وتحقيق متطلبات رؤية 2030.
- **تطوير السياسات:** المساعدة في تطوير وتعديل سياسات وإجراءات إدارة المخاطر لتكون أكثر تماشياً مع الثقافة المؤسسية المرغوبة، وضمان أن تكون هذه الثقافة مُحفزة للإبلاغ والتعلم من الأخطاء التشغيلية.

- تعزيز الكفاءة المؤسسية: المساهمة في بناء بيئة عمل أكثر مرونة واستجابة للتحديات، مما يقلل من احتمالية الفشل التشغيلي ويعزز الكفاءة العامة للمؤسسة.

أهداف الدراسة (Study Objectives)

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

الهدف الرئيسي:

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

الأهداف الفرعية:

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

2. الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين أبعاد الثقافة المؤسسية المطبقة

(كالشفافية، والمساءلة، والتعلم) ومستوى الوعي بالمخاطر التشغيلية.

3. قياس مدى مساهمة الوعي بالمخاطر التشغيلية في تحسين جودة وكفاءة أداء

الموظفين في الوزارة.

4. تحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الوعي بالمخاطر

التشغيلية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية للموظفين.

تساؤلات الدراسة (Study Questions)

تتطابق تساؤلات الدراسة مع مشكلتها، وهي كالآتي:

التساؤل الرئيسي:

ما دور الثقافة المؤسسية السائدة في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في تعزيز

الوعي بالمخاطر التشغيلية، وما أثر ذلك على أداء موظفيها؟

التساؤلات الفرعية:

1. ما هو مستوى الوعي بالمخاطر التشغيلية لدى موظفي وزارة الموارد البشرية

والتنمية الاجتماعية؟

2. ما طبيعة العلاقة الارتباطية بين أبعاد الثقافة المؤسسية المطبقة ومستوى الوعي

بالمخاطر التشغيلية؟

3. ما مدى تأثير الوعي بالمخاطر التشغيلية على تحسين جودة وكفاءة أداء الموظفين

في الوزارة؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الوعي بالمخاطر التشغيلية

تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية للموظفين (كالجنس، والمستوى الوظيفي،

والخبرة)؟

فرضيات الدراسة (Study Hypotheses)

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

الفرضية الرئيسية:

• توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للثقافة المؤسسية في تعزيز الوعي

بالمخاطر التشغيلية، وينعكس هذا الوعي إيجاباً على أداء الموظفين في وزارة

الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة المؤسسية (الشفافية،

المساءلة، التعلم) ومستوى الوعي بالمخاطر التشغيلية لدى الموظفين.

2. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للوعي بالمخاطر التشغيلية على تحسين جودة

وكفاءة أداء الموظفين.

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات الموظفين نحو الوعي

بالمخاطر التشغيلية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، والمستوى الوظيفي،

والخبرة).

متغيرات الدراسة (Study Variables)

تتكون الدراسة من المتغيرات التالية:

المتغير	النوع	المؤشرات المقترحة (الأبعاد)
المتغير المستقل (Independent Variable)	الثقافة المؤسسية	1. ثقافة الشفافية والإبلاغ.
		2. ثقافة المساءلة والمحاسبة.
		3. ثقافة التعلم من الأخطاء.
المتغير الوسيط (Mediating Variable)	الوعي بالمخاطر التشغيلية	1. إدراك أنواع المخاطر (الداخلية والخارجية).

2. فهم سياسات إدارة المخاطر.		
3. تطبيق الإجراءات الوقائية.		
1. كفاءة الأداء.	أداء الموظفين	المتغير التابع (Dependent Variable)
2. جودة المخرجات.		
3. الالتزام بالمعايير.		
1. الجنس.	خصائص العينة	المتغيرات الديموغرافية (Moderating Variables)
2. المستوى الوظيفي.		
3. سنوات الخبرة.		

مصطلحات الدراسة (Key Terms)

المصطلح	التعريف الإجرائي
الثقافة المؤسسية (Organizational) (Culture	هي مجموعة القيم والمعتقدات والمبادئ المشتركة التي تحكم سلوك موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية

الاجتماعية، والتي توجه تعاملهم مع المخاطر، ويُقاس بأبعاده الثلاثة: الشفافية، والمساءلة، والتعلم.	
هي المخاطر الناتجة عن فشل الإجراءات الداخلية، أو الأشخاص، أو الأنظمة، أو الأحداث الخارجية (مثل الأخطاء الإدارية أو التقنية أو الاحتيال)، والتي تواجه عمل الوزارة.	المخاطر التشغيلية (Operational Risk)
هو مدى إدراك وفهم موظفي الوزارة لطبيعة المخاطر التشغيلية المحتملة في بيئة عملهم، وقدرتهم على تحديدها والتعامل معها وفقاً للسياسات المعتمدة، ويُقاس من خلال استجاباتهم على أسئلة حول الإدراك والفهم والتطبيق.	الوعي بالمخاطر التشغيلية (Operational Risk) (Awareness)
هو مدى تحقيق الموظفين للأهداف والمسؤوليات الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية في الوزارة، ويُقاس بمؤشرات الكفاءة والجودة والالتزام بالمعايير.	أداء الموظفين (Employee) (Performance)
هي مجتمع الدراسة الذي تطبق عليه الدراسة، وتمثل الإطار التطبيقي الذي يتم فيه قياس العلاقة بين متغيرات الدراسة.	وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (HRSD)

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات العربية

دراسة (الدويلة، 2007)

- عنوان الدراسة: أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية (رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال).
- هدف الدراسة: التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية.
- مجتمع وعينة الدراسة: شملت الموظفين في الدوائر التنفيذية بالشركات الصناعية الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية والبالغ عددها 23 شركة، وتم توزيع الاستبيان على 211 موظف.
- النموذج المعتمد: تم الاعتماد على نموذج هاندي لأنواع الثقافة (ثقافة الدور، ثقافة القوة، ثقافة الفرد، ثقافة المهمة) كأساس لموضوع البحث.
- أهم النتائج:

1. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة المنظمة السائدة على أداء الموظفين

في الشركات الصناعية الكويتية.

2. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من (ثقافة الدور، ثقافة القوة، ثقافة

الفرد، ثقافة المهمة) على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية.

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

دراسة (عكاشة، 2008)

- عنوان الدراسة: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "Paltel" في فلسطين (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال).
- هدف الدراسة: التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في شركة الاتصالات "Paltel" بفلسطين.
- مجتمع وعينة الدراسة: اشتملت الدراسة على الموظفين بالشركة، وتم توزيع الاستبيان على 312 موظف.
- النموذج المعتمد: تم الاعتماد على عناصر الثقافة التنظيمية (السياسات والإجراءات، الأنظمة والقوانين، المعايير والمقاييس، الأنماط السلوكية، القيم

التنظيمية، التوقعات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية)
كأساس لموضوع البحث.

• أهم النتائج:

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

2. أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة

التنظيمية المذكورة وبين مستوى الأداء الوظيفي.

• ما تتميز به الدراسة الحالية عن دراسة (الدويلة): تتميز الدراسة الحالية عنها

كونها تقوم على الاعتماد على خصائص الثقافة التنظيمية (تشجيع المشاركة في

اتخاذ القرار، الإبداع والابتكار، الالتزام واحترام الوقت، وجماعية العمل)، كما يتم

تطبيق الدراسة في عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة

بالجزائر.

دراسة (سالم، 2006)

• عنوان الدراسة: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة على

الشركة الجزائرية للألمنيوم بالمسيلة (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال).

• هدف الدراسة: معرفة وجود أثر للثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في

المؤسسة.

- **مجتمع وعينة الدراسة:** اشتملت الدراسة على 92 عاملاً من المؤسسة (بمعدل ثلث العمال الأصلي 276 عامل).
- **النموذج المعتمد:** اعتمد الباحث على خصائص الثقافة التنظيمية التالية: المشاركة في اتخاذ القرار، جماعية العمل، التميز في الأداء، احترام الوقت، تشجيع الإبداع والابتكار.
- **أهم النتائج:**
 1. تؤثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة.
 2. تؤثر كل من (المشاركة في اتخاذ القرار، جماعية العمل، احترام الوقت، تشجيع الإبداع والابتكار) على أداء الموارد البشرية في المؤسسة.
 3. المؤسسة تبحث عن التميز في الأداء لكنها لم تنتهج مناهجه.
- **ما تتميز به الدراسة الحالية عن دراسة (سالم):** تتميز الدراسة الحالية عنها كون أن الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل مختلفة، فقد تم الاعتماد على برنامج SPSS في تحليل ومعالجة النتائج، على عكس دراسة سالم الذي استخدم أساليب الإحصاء الوصفي فقط؛ كما يتم تطبيق الدراسة في عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة بالجزائر.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

دراسة (Lund, 2003)

• العنوان بالإنجليزية: Organizational Culture and Job Satisfaction

• العنوان بالعربية: الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي

• هدف الدراسة: اختبار أنواع الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى الموظفين

العاملين في قطاعات مختلفة بالولايات المتحدة الأمريكية.

• أهم النتائج:

1. أنواع الثقافة التنظيمية السائدة كانت على التوالي: (التعاطف الإنساني،

الإنجاز، القوة، النظم والأدوار).

2. مستويات الرضا الوظيفي تتفاوت حسب نوع الثقافة التنظيمية.

3. وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي وثقافات الإنجاز والتعاطف

الإنساني.

4. وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وثقافتَي النظم والقوة.

• ما تتميز به الدراسة الحالية عن دراسة (Lund): تتميز الدراسة الحالية عنها

كونها تقوم على دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، بينما

الدراسة أعلاه تناولت تأثيرها على الرضا الوظيفي؛ كما يتم تطبيق الدراسة في عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة بالجزائر.

دراسة (Lok, 2004 & Crawford)

• العنوان بالإنجليزية: The Effect of Organizational Culture and

Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational

Commitment: A Cross-National Comparison

• العنوان بالعربية: أثر الثقافة التنظيمية والنمط القيادي على الرضا الوظيفي والولاء

التنظيمي: مقارنة عبر دولية

• هدف الدراسة: قياس أثر الثقافة التنظيمية والنمط القيادي على الرضا الوظيفي

والولاء التنظيمي لدى المديرين في عينة من الشركات في أستراليا وهونج كونج.

• أهم النتائج:

1. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين عينتي الدراسة حول مستوى الثقافة

الإبداعية في المنظمات والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، مع ميل الفروق

الإحصائية لصالح عينة الشركات الأسترالية.

2. وجود تأثير للثقافة التنظيمية السائدة والنمط القيادي على الرضا الوظيفي

والولاء الوظيفي.

• ما تتميز به الدراسة الحالية عن دراسة (Lok & Crawford): تتميز الدراسة

الحالية عنها كونها تقوم على دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، بينما الدراسة أعلاه تناولت تأثيرها على النمط القيادي؛ كما يتم تطبيق الدراسة في عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة بالجزائر.

الإطار النظري للدراسة

أولاً: الثقافة المؤسسية في الفكر الإداري والقطاع الحكومي

- ماهية الثقافة المؤسسية: المنظومة المتكاملة للقيم، المعتقدات، والأعراف التي توجه سلوك الموظفين داخل الوزارة.
- مكونات الثقافة التنظيمية: العناصر الملموسة (البيئة، الشعارات) وغير الملموسة (الافتراضات الأساسية، القيم الجوهرية).
- خصائص الثقافة الحكومية المعاصرة: التحول نحو ثقافة المرونة، الابتكار، والمساءلة ضمن مستهدفات برنامج التحول الوطني.
- النماذج النظرية المفسرة: استعراض نموذج "إدغار شاين" للمستويات الثقافية ونموذج "دينيسون" لربط الثقافة بفعالية الأداء.

ثانياً: ماهية وأبعاد المخاطر التشغيلية في المنظمات الحديثة

- مفهوم المخاطر التشغيلية: التهديدات الناتجة عن اختلال العمليات الداخلية، أو الأخطاء البشرية، أو فشل الأنظمة التقنية.
- تصنيف المخاطر في البيئة الخدمية: (مخاطر العنصر البشري، مخاطر العمليات، مخاطر الأنظمة والتقنية، والمخاطر القانونية).
- إدارة المخاطر كعملية مستمرة: خطوات تحديد المخاطر، تقييم حدتها، وضع خطط المعالجة، والمراقبة المستمرة.
- ارتباط المخاطر بالأهداف الاستراتيجية: كيف يؤدي الفشل التشغيلي إلى عرقلة تحقيق مستهدفات الوزارة.

ثالثاً: الوعي بالمخاطر كمفهوم سلوكي ومعرفي

- تحديد الوعي بالمخاطر: قدرة الموظف على إدراك مسببات الخطر قبل وقوعه وفهم آثاره المحتملة على العمل.
- مقومات بناء الوعي: التعليم والتدريب، تدفق المعلومات، والخبرة الوظيفية المتراكمة.
- مستويات الوعي التنظيمي: الانتقال من الوعي الفردي المنعزل إلى الوعي الجماعي الذي يشكل "مناخ الأمان" داخل المنظمة.

- قياس الوعي بالمخاطر: المؤشرات السلوكية التي تعكس مدى التزام الموظف ببروتوكولات الحماية والتبليغ المبكر.

رابعاً: دور الثقافة المؤسسية في تعزيز الوعي بالمخاطر (ثقافة المخاطر)

- غرس قيم الحذر والمسؤولية: كيف تساهم الثقافة السائدة في جعل إدارة المخاطر مسؤولية الجميع وليست قسم الإدارة فقط.

- القيادة بالقدوة: أثر سلوك القيادات العليا في الوزارة على تبني الموظفين لثقافة الشفافية واليقظة.

- نظام الحوافز والتعلم التنظيمي: دور الثقافة التي تشجع على التعلم من الأخطاء بدلاً من ثقافة اللوم في تعزيز الصراحة والوعي.

- قنوات التواصل الداخلي: أهمية توفر ثقافة تواصل مفتوحة لضمان وصول التحذيرات من المخاطر التشغيلية في الوقت المناسب.

خامساً: أداء الموظفين في بيئة العمل الحكومي المتطور

- أبعاد الأداء الوظيفي: الكفاءة في تنفيذ المهام، جودة المخرجات، الالتزام بالمعايير، والمبادرة السلوكية.
- محددات الأداء في القطاع العام: القدرات والمهارات، التحفيز المادي والمعنوي، وتوفير الدعم التنظيمي.

- التميز المؤسسي في السعودية: مواءمة أداء الموظفين مع معايير التميز الحكومي وتطبيقات نظام "أداء".
- أثر التكنولوجيا على الأداء: كيف ساهمت المنصات الرقمية في تغيير طبيعة المهام ومعايير تقييم أداء الموظف.
- سادساً: أثر الوعي بالمخاطر التشغيلية على كفاءة الأداء
- العلاقة بين الوعي وجودة العمل: دور الإدراك الاستباقي للمخاطر في تقليل الأخطاء وإعادة العمل (Rework).
- الوعي بالمخاطر واتخاذ القرار: كيف يساهم فهم التهديدات في اتخاذ قرارات مهنية تتسم بالدقة والموثوقية.
- الاستدامة التشغيلية: أثر يقظة الموظفين في ضمان استمرارية تقديم الخدمات للمواطنين دون انقطاعات تقنية أو إجرائية.
- تعزيز الكفاءة الإنتاجية: تقليل الوقت الضائع في معالجة تداعيات المخاطر من خلال الوقاية المبكرة.
- سابعاً: السياق التطبيقي: وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية
- الرؤية الاستراتيجية للوزارة: الأهداف المرتبطة بتمكين المجتمع وتطوير سوق العمل في إطار الرؤية.

• الهيكل التنظيمي والبيئة التشغيلية: ضخامة العمليات وتعدد الفئات المستفيدة وأثر ذلك على احتمالية بروز المخاطر.

• مبادرات الوزارة في إدارة المخاطر: استعراض السياسات المطبقة لتعزيز الحوكمة والرقابة الداخلية.

• تحديات الثقافة والأداء: تحليل الفجوات المحتملة بين الواقع المأمول والواقع الفعلي في وعي الموظفين.

ثامنا: المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية وأثرها

• أثر الخصائص الشخصية: دور العمر، الخبرة، والمستوى التعليمي في تباين مستويات الوعي بالمخاطر.

• أثر المستوى الوظيفي: اختلاف طبيعة المخاطر والوعي بها بين المستويات القيادية والتنفيذية.

• أثر نوع القطاع داخل الوزارة: (قطاع العمل، قطاع التنمية) واختلاف بيئة المخاطر في كل منهما.

تاسعا. نماذج تحليلية وتطبيقات إقليمية وعالمية

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

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

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

الخاتمة

الثقافة المؤسسية: المحرك الخفي للأداء في القطاع الحكومي

تعد الثقافة المؤسسية (Institutional Culture) الروح الكامنة خلف نجاح أي منظمة؛ فهي لا تقتصر على السياسات المكتوبة، بل تمتد لتشمل الطريقة التي يفكر بها الموظفون ويتفاعلون بها مع بيئتهم. وفي ظل رؤية المملكة 2030 وبرامج التحول الوطني، أصبح تطوير الثقافة التنظيمية في القطاع الحكومي ركيزة أساسية لتحقيق التميز المؤسسي.

أولاً: ماهية الثقافة المؤسسية

تُعرف الثقافة المؤسسية بأنها "المنظومة المتكاملة من القيم، والمعتقدات، والأعراف، والافتراضات المشتركة التي توجه سلوك الأفراد وتصرفاتهم داخل المنظمة".

في الوزارات والجهات الحكومية، تعمل هذه الثقافة كـ "نظام تشغيل" غير مرئي يحدد:

- كيف يتم اتخاذ القرارات؟

• كيف يتم التعامل مع المراجعين (المستفيدين)؟

• ما هي السلوكيات المقبولة والمكافأة، وما هي السلوكيات المرفوضة؟

ثانياً: مكونات الثقافة التنظيمية

تتألف الثقافة من عدة طبقات تتراوح بين ما هو ظاهر وما هو كامن، ويمكن تقسيمها إلى:

1. العناصر الملموسة (المصنوعات البشرية – Artifacts)

وهي القشرة الخارجية التي يراها أي زائر للجهة الحكومية، وتشمل:

• البيئة المادية: تصميم المكاتب، الأثاث، توزيع الفراغات (مكاتب مفتوحة تعزز

الشفافية مقابل مكاتب مغلقة تعزز البيروقراطية).

• الرموز والشعارات: الهوية البصرية، الزي الرسمي (إن وجد)، والشعارات التي

تلخص رؤية الوزارة.

• اللغة والطقوس: المصطلحات المستخدمة، طريقة عقد الاجتماعات، والاحتفالات

السنواتية بالنجاحات.

2. العناصر غير الملموسة

وهي الجوهر الذي يحرك السلوك الفعلي، وتشمل:

• القيم الجوهرية (Core Values): مثل "النزاهة"، "الإتقان"، و"خدمة العميل". هي المبادئ التي تعلن المنظمة التزامها بها.

• الافتراضات الأساسية (Underlying Assumptions): هي القنوات العميقة التي ترسخت مع الزمن حتى أصبحت بديهية، مثل الافتراض بأن "العمل الجماعي دائماً أفضل من العمل الفردي".

ثالثاً: خصائص الثقافة الحكومية المعاصرة (التحول الوطني)

انتقلت الثقافة الحكومية من النمط التقليدي (البيروقراطي) إلى نمط حديث يتواءم مع مستهدفات التنمية، وتبرز خصائصها الحالية في:

1. ثقافة المرونة (Agility): التخلي عن الجمود الإداري والقدرة على التكيف السريع مع المتغيرات التقنية والاجتماعية.

2. ثقافة الابتكار (Innovation): تشجيع الموظفين على تقديم حلول غير تقليدية لتطوير الخدمات الحكومية بدلاً من الاكتفاء بتنفيذ التعليمات.

3. المساءلة والشفافية (Accountability): ربط الأداء بالنتائج والمخرجات، وتعزيز مبدأ "الحوكمة" في كافة المستويات الإدارية.

4. التركيز على تجربة المستفيد: تحول العقلية من "موظف سلطة" إلى "مقدم خدمة" يسعى لرضا المواطن والمقيم.

رابعاً: النماذج النظرية المفسرة

1. نموذج "إدغار شاين" للمستويات الثقافية (Edgar Schein)

يعتبر شاين الأب الروحي لدراسات الثقافة التنظيمية، ويقسمها إلى ثلاثة مستويات:

- **المستوى الظاهري:** الأشياء التي نراها ونسمعها (الهياكل والعمليات).
- **القيم المعلنة:** الاستراتيجيات، الأهداف، والفلسفات (ما نقول أننا نفعله).
- **الافتراضات الضمنية:** القنوات اللاواعية التي تعتبر مصدر الفعل الحقيقي (ما نؤمن به فعلياً).

2. نموذج "دينيسون" لفعالية الأداء (Denison)

يربط هذا النموذج بين الثقافة والأداء المؤسسي من خلال أربعة أبعاد رئيسية:

- **الرسالة (Mission):** هل يعرف الموظفون إلى أين تذهب المنظمة؟ (التوجه الاستراتيجي).
- **الاستمرارية (Consistency):** هل توجد قيم وأنظمة تدعم العمل الداخلي بشكل ثابت؟
- **المشاركة (Involvement):** إلى أي مدى يشعر الموظفون بالتمكين والارتباط بعملهم؟
- **التكيف (Adaptability):** قدرة المنظمة على قراءة السوق/الجمهور وترجمة ذلك إلى تغيير فعلي.

إن بناء ثقافة مؤسسية قوية في القطاع الحكومي ليس ترفاً إدارياً، بل هو ضرورة حتمية لضمان استدامة التغيير. الثقافة هي التي تضمن أن تظل قيم "التحول الوطني" حية في نفوس الموظفين حتى بعد اكتمال تنفيذ المشاريع التقنية والإنشائية.

إدارة المخاطر التشغيلية وتعزيز الوعي السلوكي المؤسسي

تعتبر المخاطر التشغيلية من أكثر التحديات تعقيداً في المنظمات الحديثة والقطاعات الحكومية، كونها ترتبط مباشرة بالأنشطة اليومية والعمليات التي تضمن استمرارية تقديم الخدمة.

أولاً: ماهية وأبعاد المخاطر التشغيلية

1. مفهوم المخاطر التشغيلية

هي "التهديدات التي قد تؤدي إلى خسائر أو تعطل في العمل نتيجة لخلل في العمليات الداخلية، أو الأخطاء البشرية، أو فشل الأنظمة والتقنية، أو بسبب أحداث خارجية".

هي مخاطر "من الداخل إلى الخارج" في أغلب الأحيان.

2. تصنيف المخاطر في البيئة الخدمية والحكومية

تتوزع هذه المخاطر على أربعة أبعاد رئيسية:

• **مخاطر العنصر البشري:** مثل نقص الكفاءة، الإهمال غير المتعمد، الاحتيال، أو دوران العمل المرتفع الذي يؤدي لفقدان المعرفة المؤسسية.

• **مخاطر العمليات:** الخلل في تصميم الإجراءات، تعقيد الدورة المستندية، أو غياب الرقابة على جودة المخرجات.

• **مخاطر الأنظمة والتقنية:** تعطل الخوادم، الهجمات السيبرانية، عدم توافق البرمجيات الحديثة مع الأنظمة القديمة.

• **المخاطر القانونية والامتثال:** عدم الالتزام بالأنظمة واللوائح الجديدة، أو التعرض للمساءلة القانونية نتيجة أخطاء إجرائية.

3. إدارة المخاطر كعملية ديناميكية مستمرة

لا تقتصر إدارة المخاطر على وثيقة صماء، بل هي دورة حياة تشمل:

1. **تحديد المخاطر:** رصد كل ما يمكن أن يعيق سير العمل.
2. **تقييم الحدة:** قياس (الاحتمالية × الأثر) لتحديد الأولويات.
3. **خطط المعالجة:** (تخفيف، نقل، قبول، أو تجنب) الخطر.
4. **المراقبة:** استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية للمخاطر (KRIs) للتعقب بالآزمات قبل وقوعها.

4. الارتباط بالأهداف الاستراتيجية

الفشل التشغيلي ليس مجرد عطل فني، بل هو عائق استراتيجي؛ فتعطل نظام "أبشر" أو "ناجز" (كمثال) لا يعني توقف تقني فحسب، بل يعني فشل الوزارة في تحقيق مستهدف "التحول الرقمي" وضياع ثقة المستفيد، مما يؤدي لتعثر الوصول للأهداف الكبرى للرؤية.

ثانياً: الوعي بالمخاطر (المفهوم السلوكي والمعرفي)

1. تحديد الوعي بالمخاطر

هو حالة ذهنية وسلوكية تمكن الموظف من "الاستشعار المبكر" لمسببات الخطر. لا يتوقف الوعي عند "معرفة" وجود خطر، بل يمتد إلى "فهم" العواقب واتخاذ موقف استباقي لمنعه.

2. مقومات بناء الوعي المؤسسي

- **التعليم والتدريب:** تزويد الموظفين بالأدوات المعرفية لرصد الثغرات.
- **تدفق المعلومات:** الشفافية في تداول الأخبار حول الحوادث السابقة لتعلم الدروس.
- **الخبرة المتراكمة:** تحويل المواقف الصعبة السابقة إلى "حدس مهني" يحمي المنظمة.

3. مستويات الوعي التنظيمي

تتطور المنظمات عبر ثلاثة مستويات للوعي:

1. الوعي الفردي: اجتهاد شخصي من موظف حريص.
 2. الوعي الجماعي: ثقافة فريق العمل الذي يراقب أفرادهم البعض.
 3. مناخ الأمان (Safety Climate): عندما يصبح الوعي قيمة مؤسسية عليا تجعل "التبليغ عن الخطأ" سلوكاً محموداً وليس سبباً للعقاب.
 4. قياس الوعي بالمخاطر (المؤشرات السلوكية)
يمكن الاستدلال على نضج الوعي من خلال:
 - معدل التبليغ الذاتي: زيادة البلاغات عن "الأخطاء الوشيكة الوقوع" (Near Misses).
 - الالتزام بالبروتوكولات: مدى اتباع إجراءات الحماية والأمن السيراني دون رقابة مباشرة.
 - الاستجابة للأزمات: سرعة ودقة تصرف الموظفين عند وقوع خلل مفاجئ.إن الانتقال من "إدارة المخاطر" كملف ورقي إلى "الوعي بالمخاطر" كفعل سلوكي هو الضمانة الحقيقية لاستدامة التميز في القطاع الحكومي الحديث.
- أداء الموظفين وتعزيز الكفاءة من خلال الوعي بالمخاطر

في ظل التحول الجذري الذي يشهده القطاع الحكومي، لم يعد الأداء الوظيفي يُقاس بمجرد الحضور والتدوين، بل أصبح منظومة متكاملة من القيم والمخرجات التي تهدف لتحقيق التميز المؤسسي المستدام.

أولاً: أداء الموظفين في بيئة العمل الحكومي المتطور

1. أبعاد الأداء الوظيفي الحديث

يتجاوز الأداء في المنظمات المتطورة مجرد تنفيذ الأوامر، ليشمل:

- **الكفاءة المهنية:** القدرة على إنجاز المهام بأقل موارد وأسرع وقت ممكن.
- **جودة المخرجات:** دقة العمل وخلوه من الأخطاء ومطابقته لتوقعات المستفيد.
- **الالتزام بالمعايير:** التقيد بالأنظمة واللوائح والسياسات المتبعة.
- **المبادرة السلوكية (Proactive Behavior):** تقديم مقترحات تطويرية والمساهمة في حل المشكلات خارج النطاق التقليدي للمهمة.

2. محددات الأداء في القطاع العام

يتأثر أداء الموظف بثلاثة عوامل رئيسية:

- **القدرات والمهارات:** التوافق بين المؤهل الوظيفي ومتطلبات العمل الفعلي.
- **التحفيز:** الموازنة بين الحوافز المادية (المكافآت) والمعنوية (التقدير، المسار المهني).

• **الدعم التنظيمي:** توفر الأدوات، التكنولوجيا، والبيئة المحفزة التي تمنحها الوزارة للموظف.

3. التميز المؤسسي ونظام "أداء" في السعودية

يمثل "المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة (أداء)" نقلة نوعية في السعودية، حيث:

• يتم ربط الأداء الفردي بالأهداف الاستراتيجية للجهاز الحكومي.

• استخدام مؤشرات أداء (KPIs) دقيقة وقابلة للقياس لكل موظف.

• مواءمة المخرجات مع معايير نموذج التميز الحكومي السعودي.

4. أثر التكنولوجيا على الأداء

أحدثت المنصات الرقمية (مثل منصة "اعتماد" أو "صحتي") تغييراً في:

• **طبيعة المهام:** تحول العمل من ورقي مكرر إلى تقني رقابي وتحليلي.

• **معايير التقييم:** أصبح التقييم يعتمد على لغة الأرقام والبيانات الحظية بدلاً من

التقييم الشخصي.

ثانياً: أثر الوعي بالمخاطر التشغيلية على كفاءة الأداء

توجد علاقة طردية وثيقة بين وعي الموظف بالمخاطر ومستوى جودة أدائه، وتظهر هذه

العلاقة في المحاور التالية:

1. الوعي وجودة العمل (تقليل الهدر)

الموظف الواعي بالمخاطر يمتلك "رؤية استباقية"، مما يساعد في:

- **تقليل الأخطاء:** اكتشاف الثغرات الإجرائية قبل تحولها إلى أخطاء فادحة.
- **خفض إعادة العمل (Rework):** عندما يتم العمل بشكل صحيح وآمن من المرة الأولى، يتم توفير الجهد والوقت المهدور في التصحيح.

2. الوعي بالمخاطر واتخاذ القرار

فهم التهديدات المحتملة يرفع من جودة القرارات المهنية:

- الموظف الواعي لا يتخذ قرارات عشوائية بل قرارات "مبنية على المخاطر" (Risk-based Decisions).

- زيادة الموثوقية في النتائج، مما يعزز سمعة المؤسسة أمام الجمهور.

3. الاستدامة التشغيلية واستمرارية الخدمة

- يقظة الموظف تجاه المخاطر (مثل مخاطر الأمن السيبراني أو أعطال الأنظمة) تضمن:
- منع انقطاع الخدمات الحكومية الحساسة عن المواطنين.
- القدرة على تفعيل خطط الطوارئ بسرعة عند حدوث أي خلل، مما يقلل من زمن التوقف.

4. تعزيز الكفاءة الإنتاجية

الوقاية دائماً أقل كلفة من العلاج. الوعي بالمخاطر يؤدي إلى:

• **تقليل الوقت الضائع:** بدلاً من استهلاك ساعات في معالجة تداعيات خطر وقع

بالفعل، يتم استثمار ذلك الوقت في الإنتاج والتطوير.

• **تحسين مناخ العمل:** تقليل التوتر الناتج عن الأزمات المفاجئة، مما يرفع من

الروح المعنوية والإنتاجية.

إن الموظف الحكومي في "رؤية 2030" هو موظف "شامل"؛ فهو لا يؤدي مهامه ببراعة

تقنية فحسب، بل يمتلك الوعي الكافي لحماية هذه المكتسبات من المخاطر التشغيلية، مما

يجعل أدائه ركيزة أساسية في استدامة التميز الحكومي.

السياق التطبيقي والنماذج التحليلية: وزارة الموارد البشرية والتميز العالمي

يعتبر الربط بين الجانب النظري والتطبيقي هو الجوهر الذي يمنح الدراسة قيمتها العلمية،

خاصة عند اختيار وزارة سيادية وخدمية كبرى مثل وزارة الموارد البشرية والتنمية

الاجتماعية.

أولاً: السياق التطبيقي (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية)

1. الرؤية الاستراتيجية للوزارة

تعمل الوزارة كتمكين حيوي لرؤية المملكة 2030 من خلال:

- تمكين المجتمع: عبر برامج الضمان الاجتماعي المطور والعمل التطوعي.
- تطوير سوق العمل: من خلال استراتيجيات التوطين، وتحسين العلاقة التعاقدية، ورفع جاذبية سوق العمل.

• أهداف الرؤية: تتقاطع الوزارة مع أهداف "مجتمع حيوي" و"اقتصاد مزدهر".

2. الهيكل التنظيمي والبيئة التشغيلية

تتميز الوزارة بضخامة العمليات (Big Data) وتعدد الفئات المستفيدة (أفراد، منشآت، جمعيات)، مما يرفع من احتمالية:

- مخاطر الأنظمة: نتيجة ضغط الاستخدام على منصات مثل (قوى، مساند، نظام الضمان).

• مخاطر العمليات: بسبب تداخل الاختصاصات في هيكل تنظيمي ضخم.

3. مبادرات الوزارة في إدارة المخاطر

تطبق الوزارة معايير حوكمة صارمة تشمل:

- تفعيل وحدات المراجعة الداخلية والالتزام.
- تطبيق سياسات الأمن السيبراني المعتمدة من الهيئة الوطنية للأمن السيبراني.
- إطلاق بوابات رقمية تضمن شفافية المسار الإجرائي لتقليل الخطأ البشري.

4. تحديات الثقافة والأداء

تتمثل الفجوة المحتملة في:

- تباين سرعة تبني التقنية بين الأجيال الوظيفية المختلفة.
- الحاجة لتعزيز "ثقافة المخاطر" لتنتقل من الإدارات المتخصصة إلى الموظف التنفيذي في الميدان.

ثانياً: المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية وأثرها

لا يمكن تعميم الوعي بالمخاطر دون مراعاة الفروق الفردية والمكانية:

- **الخصائص الشخصية:** - العمر والخبرة: عادة ما يمتلك الموظفون الأكبر سناً خبرة في "المخاطر الإجرائية"، بينما يتفوق الشباب في الوعي بـ "المخاطر التقنية".
 - **المستوى التعليمي:** يؤثر طردياً على قدرة الموظف على استيعاب النماذج المعقدة لإدارة المخاطر.
- **المستوى الوظيفي:**
 - **القيادات:** يتركز وعيهم على "المخاطر الاستراتيجية" وسمعة الوزارة.
 - **التنفيذيون:** يتركز وعيهم على "المخاطر التشغيلية" اليومية.
- **نوع القطاع داخل الوزارة:**
 - **قطاع العمل:** مخاطره تقنية وقانونية (نزاعات عمالية).

◦ قطاع التنمية: مخاطره اجتماعية وإجرائية (دقة استحقاق المعاشات).

ثالثاً: نماذج تحليلية وتطبيقات إقليمية وعالمية

1. الأطر النظرية (إطار COSO)

يعد إطار **COSO** (اللجنة الراعية للمنظمات) المعيار الذهبي للرقابة الداخلية، ويربط

بين:

- البيئة الرقابية (الثقافة).

- تقييم المخاطر.

- الأنشطة الرقابية.

- المعلومات والاتصال.

- أنشطة المتابعة.

2. تجارب عالمية وإقليمية

- سنغافورة (القطاع الحكومي): تطبيق نموذج "الدفاعات الثلاثة" حيث يعتبر

الموظف في الخط الأمامي هو خط الدفاع الأول ضد المخاطر.

- الإمارات العربية المتحدة: تبني منظومة التميز الحكومي (GEM) التي تربط

استشراف المستقبل بإدارة المخاطر الاستباقية.

3. النموذج التحليلي المقترح (Conceptual Model)

يوضح النموذج العلاقة بين المتغيرات الثلاثة للدراسة:

1. المتغير المستقل (X): الثقافة المؤسسية (القيم، الأعراف، المعتقدات).

2. المتغير الوسيط (M): الوعي بالمخاطر التشغيلية (المعرفي والسلوكي).

3. المتغير التابع (Y): أداء الموظفين (الكفاءة، الجودة، المبادرة).

الفرضية الجوهرية: "تؤثر الثقافة المؤسسية إيجابياً على أداء الموظفين، وهذا التأثير يزداد

قوة عندما يتوسطه وعي مرتفع بالمخاطر التشغيلية".

لتحقيق التميز في وزارة الموارد البشرية، يجب تحويل إدارة المخاطر من "قسم إداري" إلى

"سلوك وظيفي" يمارسه الموظف يومياً، مدعوماً بثقافة مؤسسية تشجع على الشفافية

والابتكار المسؤول.

خاتمة

في نهاية هذا العرض الشامل، يمكن القول إن **الثقافة المؤسسية** ليست مجرد شعارات تُرفع، بل هي القوة المحركة التي تشكل سلوك الموظف وتوجه أدائه نحو التميز. وفي ظل التحول الحكومي المتسارع، لم يعد **الوعي بالمخاطر التشغيلية** خياراً تكميلياً، بل أصبح ضرورة استراتيجية تضمن حماية المكتسبات واستمرارية الخدمات بكفاءة عالية.

إن التكامل بين "الثقافة الداعمة" و"الوعي اليقظ" هو ما يصنع الفارق في أداء الموظفين، ويحول التحديات إلى فرص للتطوير. ومن خلال تبني نماذج عالمية وإقليمية ناجحة، وتطبيقها في سياقات وطنية رائدة كوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، نمهد الطريق لبناء بيئة عمل مرنة، مبتكرة، وآمنة، قادرة على تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 بكفاءة واقتدار.

الفصل الثالث

منهجية وطرق بحث الدراسة (Methodology and Research Methods)

أولاً: منهج الدراسة (Research Approach)

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الكمي (Quantitative

Descriptive and Analytical Approach).

مبررات استخدام المنهج:

1. المنهج الوصفي: يُستخدم لوصف الخصائص والسمات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

(الثقافة المؤسسية والوعي بالمخاطر وأداء الموظفين) وتحديد مستوياتها لدى أفراد

مجتمع الدراسة.

2. المنهج التحليلي الكمي: يُستخدم لاختبار فرضيات الدراسة من خلال تحليل

العلاقات الارتباطية وعلاقات التأثير بين المتغيرات المستقلة (الثقافة المؤسسية)

والمتغير الوسيط (الوعي بالمخاطر) والمتغير التابع (أداء الموظفين)، وذلك

باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة (Study Population and Sample)

1. مجتمع الدراسة (Study Population)

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في

المملكة العربية السعودية، الذين يشغلون وظائف إدارية وتشغيلية وفنية ذات صلة مباشرة

بتقديم الخدمات وتنفيذ الإجراءات الداخلية، والذين تتأثر وظائفهم بشكل مباشر بالمخاطر التشغيلية وسياسات إدارة المخاطر.

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

2. عينة الدراسة (Study Sample)

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

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

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

ثالثاً: أداة جمع البيانات (Data Collection Tool)

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

أقسام الاستبيان:

يتكون الاستبيان من أربعة أقسام رئيسية، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale) للفقرات التي تقيس المتغيرات، حيث تتراوح الإجابات بين (5) موافق بشدة و (1) غير موافق بشدة.

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

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

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

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

صدق وثبات الأداة (Validity and Reliability):

- **الصدق (Validity):** سيتم التأكد من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين والخبراء الأكاديميين والمتخصصين في مجال إدارة المخاطر والموارد البشرية للتأكد من وضوح الفقرات وقياسها للمتغيرات المخصصة لها.
- **الثبات (Reliability):** سيتم قياس ثبات الأداة باستخدام طريقة الاتساق الداخلي، وتطبيق معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) على نتائج دراسة استطلاعية أولية، لضمان أن تكون قيمة المعامل مقبولة إحصائياً (أكبر من 0.70).

رابعاً: الأساليب الإحصائية (Statistical Methods)

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

1. الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics): التكرارات والنسب المئوية

(لتحليل البيانات الديموغرافية)، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
(لتحديد مستويات المتغيرات).

2. الإحصاء التحليلي (Inferential Statistics):

◦ معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لقياس طبيعة وقوة

العلاقة بين متغيرات الدراسة (كالعلاقة بين الثقافة المؤسسية والوعي
بالمخاطر).

◦ تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis):

لاختبار مدى تأثير الثقافة المؤسسية (كلياً وجزئياً) على الوعي بالمخاطر،
وتأثير الوعي بالمخاطر على أداء الموظفين (اختبار الفرضيات السببية).

◦ تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) واختبار "ت" (t -)

(test): لاختبار الفروق ذات الدلالة الإحصائية في الوعي بالمخاطر

التشغيلية بناءً على المتغيرات الديموغرافية.

حدود الدراسة (Study Boundaries)

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

1. الحدود الموضوعية (Thematic Scope)

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

- المتغير المستقل: الثقافة المؤسسية (بأبعادها المتعلقة بالمخاطر).

- المتغير الوسيط: الوعي بالمخاطر التشغيلية.

- المتغير التابع: أداء الموظفين.

- التطبيق: دراسة العلاقة والتأثير المتبادل بين هذه المتغيرات.

2. الحدود المكانية (Spatial Scope)

تقتصر الدراسة التطبيقية على:

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

3. الحدود الزمانية (Temporal Scope)

تتمثل الحدود الزمانية للدراسة في:

- الفترة الزمنية اللازمة لجمع البيانات التطبيقية وتحليلها، والتي تمتد من تاريخ البدء

في توزيع الاستبيانات حتى الانتهاء من المعالجة الإحصائية، والتي خلال

٢٠٢٥

استبيان الدراسة

موضوع الدراسة: أثر الثقافة المؤسسية على أداء الموظفين من خلال الوعي بالمخاطر

التشغيلية

مجتمع الدراسة: موظفو وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالمملكة العربية

السعودية.

الهدف العام للاستبيان

يهدف هذا الاستبيان إلى استكشاف وتحليل العلاقة بين الثقافة المؤسسية السائدة في

الوزارة ومستوى أداء الموظفين، مع دراسة الدور الذي يلعبه الوعي بالمخاطر التشغيلية

كعامل وسيط يسهم في تعزيز هذه العلاقة، وذلك لتطوير بيئة عمل أكثر كفاءة وأماناً.

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

يرجى اختيار الإجابة التي تصف حالتك الوظيفية:

1. الجنس:

○ [] ذكر

○ [] أنثى

2. العمر:

○ [] أقل من 30 سنة

○ [] من 30 إلى 40 سنة

○ [] من 41 إلى 50 سنة

○ [] أكثر من 50 سنة

3. المستوى الوظيفي:

○ [] قيادي (مدير إدارة فأعلى)

○ [] إشرافي (رئيس قسم / وحدة)

○ [] تنفيذي (إداري / فني)

4. سنوات الخبرة:

○ [] أقل من 5 سنوات

○ [] من 5 إلى 10 سنوات

○ [] أكثر من 10 سنوات

تعليمات الإجابة (للأقسام التالية)

يرجى تقييم الفقرات التالية بناءً على خبرتك الشخصية في الوزارة وفق مقياس ليكرت

الخماسي:

(5: موافق بشدة | 4: موافق | 3: محايد | 2: غير موافق | 1: غير موافق بشدة)

القسم الثاني: الثقافة المؤسسية (المتغير المستقل)

يقيس هذا القسم القيم والمعايير والأنماط السلوكية السائدة في بيئة العمل.

م	الفقرة	5	4	3	2	1
1	تدعم الوزارة قيم العمل الجماعي والتعاون بين الزملاء.					
2	تتبنى القيادة رؤية واضحة يتم مشاركتها مع جميع الموظفين.					
3	توجد قنوات اتصال فعالة وشفافة بين مختلف المستويات الإدارية.					
4	تشجع بيئة العمل على الإبداع والمبادرة في تطوير الإجراءات.					

القسم الثالث: الوعي بالمخاطر التشغيلية (المتغير الوسيط)

يقيس هذا القسم مدى إدراك الموظف للمخاطر المرتبطة بالعمليات اليومية وكيفية تجنبها.

م	الفقرة	5	4	3	2	1
1	أدرك تماماً المخاطر المرتبطة بمهامي الوظيفية اليومية.					
2	ألتزم بتطبيق سياسات وإجراءات إدارة المخاطر المعتمدة في الوزارة.					
3	لدي المعرفة الكافية لكيفية التبليغ عن أي خلل أو خطر تشغيلي.					
4	تساهم الدورات التدريبية في تعزيز فهمي للمخاطر المحتملة في العمل.					

القسم الرابع: أداء الموظفين (المتغير التابع)

يقيس هذا القسم مخرجات العمل الفردي وجودة الإنجاز.

م	الفقرة	5	4	3	2	1
1	أنجز المهام الموكلة إليّ بدقة عالية وفي الوقت المحدد.					

					أُسعى باستمرار لتحسين جودة الخدمات التي أقدمها للمستفيدين.	2
					أمتلك المهارات الفنية اللازمة لتنفيذ الإجراءات الداخلية بفعالية.	3
					يساهم التزامي المهني في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للإدارة.	4

شكراً لتعاونكم ووقتكم الثمين،،

الفصل الرابع

تقرير التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان

عدد العينة: 150 مشاركاً من منسوبي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

أولاً: تحليل البيانات الديموغرافية (القسم الأول)

يعرض الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية:

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	92	61.3%
	أنثى	58	38.7%
العمر	أقل من 30 سنة	25	16.7%
	من 30 إلى 40 سنة	78	52.0%
	من 41 إلى 50 سنة	35	23.3%
	أكثر من 50 سنة	12	8.0%
المستوى الوظيفي	قيادي (مدير إدارة فأعلى)	18	12.0%

	إشرافي (رئيس قسم / وحدة)	36	24.0%
	تنفيذي (إداري / فني)	96	64.0%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	32	21.3%
	من 5 إلى 10 سنوات	65	43.4%
	أكثر من 10 سنوات	53	35.3%

ثانياً: الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

تم احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقدير مستوى استجابة أفراد العينة (مقياس من 5 درجات).

متغير الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
الثقافة المؤسسية (المستقل)	4.12	0.68	مرتفع

مرتفع	0.74	3.95	الوعي بالمخاطر التشغيلية (الوسيط)
مرتفع جداً	0.55	4.28	أداء الموظفين (التابع)

ثالثاً: مصفوفة معامل الارتباط (Pearson Correlation)

يوضح الجدول قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات الثلاثة:

المتغير	الثقافة المؤسسية	الوعي بالمخاطر	أداء الموظفين
الثقافة المؤسسية	1		
الوعي بالمخاطر التشغيلية	0.72**	1	
أداء الموظفين	0.68**	0.76**	1

(**) دلالة إحصائية عند مستوى 0.01.

رابعاً: تحليل الانحدار واختبار الأثر (Hypothesis Testing)

لقياس أثر الثقافة المؤسسية على الأداء بوجود الوعي بالمخاطر كمتغير وسيط:

النتيجة	مستوى الدلالة (P-Value)	قيمة (T)	معامل الأثر ((β)	المسار (Path)
يوجد أثر معنوي	0.000	5.24	0.45	الثقافة المؤسسية ← أداء الموظفين
يوجد أثر معنوي	0.000	9.81	0.72	الثقافة المؤسسية ← الوعي بالمخاطر
يوجد أثر معنوي	0.000	7.12	0.58	الوعي بالمخاطر ← أداء الموظفين

1. النتائج: أظهر التحليل وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين الثقافة المؤسسية

والوعي بالمخاطر التشغيلية، كما تبين أن الوعي بالمخاطر يلعب دوراً وسيطاً

جوهرياً في تحسين أداء الموظفين داخل الوزارة.

2. التوصيات: ضرورة الاستمرار في تعزيز ثقافة الشفافية والعمل الجماعي، وتكثيف

البرامج التدريبية المتعلقة بإدارة المخاطر التشغيلية لضمان استدامة الأداء العالي.

نتائج الدراسة (Results)

بناءً على المعالجة الإحصائية للبيانات التي تم جمعها من 150 موظفاً، تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. مستوى المتغيرات:

- حققت الثقافة المؤسسية متوسطاً حسابياً مرتفعاً (4.12)، مما يشير إلى وجود بيئة عمل تدعم القيم والعمل الجماعي والشفافية بشكل ملموس داخل الوزارة.
- أظهرت النتائج أن أداء الموظفين هو الأعلى تقيماً بمتوسط (4.28)، مما يعكس كفاءة عالية والتزاماً كبيراً من قبل الكوادر الوظيفية بتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- جاء الوعي بالمخاطر التشغيلية بمستوى مرتفع (3.95)، مما يدل على إدراك جيد للموظفين للسياسات والإجراءات الوقائية.

2. العلاقات الارتباطية:

- وجود علاقة ارتباطية طردية (موجبة) وذات دلالة إحصائية بين الثقافة المؤسسية والوعي بالمخاطر التشغيلية (0.72)، مما يعني أنه كلما كانت الثقافة المؤسسية قوية وواضحة، زاد إدراك الموظفين للمخاطر المحيطة بعملهم.

- وجود ارتباط وثيق بين الوعي بالمخاطر والأداء الوظيفي (0.76)، مما يثبت أن الموظف الأكثر وعياً بالمخاطر هو الأقل وقوعاً في الأخطاء والأكثر إنتاجية.

3. الأثر والوساطة:

- ثبت وجود أثر مباشر للثقافة المؤسسية على الأداء، ولكن هذا الأثر يزداد قوة بوجود الوعي بالمخاطر التشغيلية كمتغير وسيط.
- أثبتت الدراسة أن الوعي بالمخاطر يساهم في تحويل القيم التنظيمية (الثقافة) إلى ممارسات عملية تقلل من الهدر الإجرائي، مما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء النهائي.

التوصيات (Recommendations)

في ضوء النتائج المستخلصة، توصي الدراسة بالآتي:

1. تعزيز الثقافة التنظيمية:

- الاستمرار في ترسيخ قيم الشفافية والمبادرة، مع التركيز على ربط هذه القيم بالمسؤولية الفردية تجاه المخاطر التشغيلية.
- تطوير برامج لتقدير الموظفين الذين يظهرون التزاماً عالياً بالمعايير الثقافية والمؤسسية للوزارة.

2. تطوير الوعي بالمخاطر:

- تصميم برامج تدريبية تخصصية (محاكاة) للمخاطر التشغيلية، بحيث لا تقتصر المعرفة على الجانب النظري بل تمتد للتطبيق العملي في مواجهة الأزمات الإجرائية.

- تحديث "سجل المخاطر التشغيلية" بصفة دورية وإشراك الموظفين في مستويات التنفيذ في عملية التحديث لضمان شمولية الرصد.

3. تحسين الأداء الوظيفي:

- ربط تقييم الأداء السنوي بمدى التزام الموظف بقواعد إدارة المخاطر، واعتبار "الوعي الوقائي" معياراً من معايير الكفاءة الوظيفية.
- تبسيط الإجراءات الداخلية (Internal Processes) لتقليل فرص الخطأ البشري، مما يعزز من جودة الأداء وسرعة التنفيذ.

4. توصيات للباحثين المستقبليين:

- إجراء دراسات مشابهة تتناول متغيرات وسيطة أخرى مثل "التمكين الإداري" أو "الرضا الوظيفي" وأثرها في العلاقة بين الثقافة والأداء.
- إجراء دراسة مقارنة بين الفروع المختلفة للوزارة في مناطق المملكة للوقوف على تباين مستويات الوعي بالمخاطر.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. أتكسون، فيليب. (1996). إدارة الجودة الشاملة، التغيير الثقافي الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة، ج 1 (تعريب عبد الفتاح السيد النعماني). الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك.
2. جرينبرج، حير الد، وبارون. (2004). (عنوان الكتاب مفقود) (ترجمة رفاعي، إسماعيل بسيوني). الرياض: دار المريخ للنشر.
3. هولب، لورنس. (1999). إدارة فرق العمل (تعريب موسى يونس). الرياض: بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع.
4. الكتب والدوريات
5. أحمد، سيد مصطفى. (2005). إدارة السلوك التنظيمي. القاهرة.
6. أحمد، ماهر. (2004). الاختبارات واستخداماتها في إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
7. بن حبتور، عبد العزيز صالح. (2009). الإدارة الإستراتيجية: إدارة عالم متغير. عمان: دار الميرة للنشر.
8. توفيق، عبد المحسن. (1998). تقييم الأداء. القاهرة: دار النهضة العربية.

9. جمال الدين، المرسى. (2006). إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير. الإسكندرية: الدار الجامعية.
10. حسن، راوية. (2004). إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
11. حريم، حسين. (2004). السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. عمان: دار حامد للنشر.
12. حريم، حسين. (2006). مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة (ط. 1). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
13. سالم، مؤيد سعيد. (2005). أساسيات الإدارة الإستراتيجية (ط. 1). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
14. شاويش، مصطفى نجيب. (2003). إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد (ط. 3). عمان: دار الشروق.
15. العامري، صالح مهدي، والعالي، ظاهر محسن منصور. (2007). الإدارة والأعمال. عمان: دار وائل.
16. عبد الباقي، صلاح الدين محمد. (2001). الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات (ط. 1). (الإسكندرية): الدار الجامعية.

17. العطية، ماجدة. (2003). سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة (ط. 1). عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
18. المغربي، كامل محمد. (2010). السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
19. متولي، متولي السيد. (2006). السلوك التنظيمي : المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق. القاهرة: مكتبة عين شمس.
20. مصطفى، محمد أبو بكر. (2007). الموارد البشرية - مدخل تحقيق الميزة التنافسية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
21. الرسائل الجامعية والمداخلات والمؤتمرات
22. الدولية، فهد يوسف. (2007). أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
23. سالم، إلياس. (2006). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة على الشركة الجزائرية للألمنيوم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة المسيلة.

24. صديقي، مسعود، ومرزوقي، مرزو. (2012). التفكير الإبداعي والتغيير في المنظمة. مداخلة ضمن الملتقى الدولي: استراتيجيات تنظيم ومرافقة PME في الجزائر. جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 18-19 أفريل.
25. الصالح، أسماء رشاد نايف. (2011). الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية (الأهلية). مداخلة ضمن الملتقى الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية. جامعة سعد دحلب البليدة، 18-19 ماي.
26. الطبلاوي، نحوى عبد الله. (1996). تأثير ثقافة المنظمة على الفعالية التنظيمية بالتطبيق على منظمات صناعة الدواء في مصر (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التجارة، جامعة عين شمس.
27. عكاشة، أسعد أحمد محمد. (2008). أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "Paltel" في فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية بغزة.
28. خناق، سناء عبد الكريم. (2005). مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية. مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات. جامعة ورقلة، 8-9 مارس.

29. مراد، ناصر. (2011). واقع الإبداع في المؤسسة. مداخلة ضمن الملتقى

الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة. جامعة سعد دحلب
البليدة.

30. منصور، بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز. (2004). الثقافة التنظيمية

وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية (رسالة
ماجستير غير منشورة). أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

31. نصير، طلال، والعزاوي، نجم. (2011). أثر الإبداع الإداري على تحسين

مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية. مداخلة ضمن

الملتقى الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل
تجارب وطنية ودولية. جامعة سعد دحلب البليدة، 18-19 ماي.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Crawford, J & ,Lok, P. (2004). The Effect of Organizational
Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and
Organizational Commitment: A Cross-National Comparison.
(Publication details missing).

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

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء أثر الثقافة المؤسسية على مستوى أداء الموظفين في

وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية، مع اختبار الدور

الوسيط لـ الوعي بالمخاطر التشغيلية.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات عبر استبيان وُزِعَ على

عينة مكونة من 150 موظفاً وموظفة من مختلف المستويات الإدارية والوظيفية.

أظهرت أبرز نتائج الدراسة:

• وجود مستوى مرتفع من الثقافة المؤسسية والوعي بالمخاطر والأداء الوظيفي داخل

الوزارة.

• وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الثلاثة.

• يلعب الوعي بالمخاطر التشغيلية دوراً جوهرياً كمتغير وسيط، حيث يساهم تعزيز

إدراك الموظف للمخاطر في تحويل القيم الثقافية إلى سلوكيات مهنية ترفع من

جودة وكفاءة الأداء.

التوصيات: خلصت الدراسة إلى ضرورة تكثيف برامج التدريب المتخصصة في إدارة

المخاطر التشغيلية، وربط معايير الوعي الوقائي بنظام تقييم الأداء السنوي لضمان

استدامة التميز المؤسسي.

الملاحق

استبيان الدراسة

موضوع الدراسة: أثر الثقافة المؤسسية على أداء الموظفين من خلال الوعي بالمخاطر

التشغيلية

مجتمع الدراسة: موظفو وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالمملكة العربية

السعودية.

الهدف العام للاستبيان

يهدف هذا الاستبيان إلى استكشاف وتحليل العلاقة بين الثقافة المؤسسية السائدة في

الوزارة ومستوى أداء الموظفين، مع دراسة الدور الذي يلعبه الوعي بالمخاطر التشغيلية

كعامل وسيط يسهم في تعزيز هذه العلاقة، وذلك لتطوير بيئة عمل أكثر كفاءة وأماناً.

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

يرجى اختيار الإجابة التي تصف حالتك الوظيفية:

1. الجنس:

○ [] ذكر

○ [] أنثى

2. العمر:

- [] أقل من 30 سنة
- [] من 30 إلى 40 سنة
- [] من 41 إلى 50 سنة
- [] أكثر من 50 سنة

3. المستوى الوظيفي:

- [] قيادي (مدير إدارة فأعلى)
- [] إشرافي (رئيس قسم / وحدة)
- [] تنفيذي (إداري / فني)

4. سنوات الخبرة:

- [] أقل من 5 سنوات
- [] من 5 إلى 10 سنوات
- [] أكثر من 10 سنوات

تعليمات الإجابة (للأقسام التالية)

يرجى تقييم الفقرات التالية بناءً على خبرتك الشخصية في الوزارة وفق مقياس ليكرت

الخماسي:

(5: موافق بشدة | 4: موافق | 3: محايد | 2: غير موافق | 1: غير موافق بشدة)

القسم الثاني: الثقافة المؤسسية (المتغير المستقل)

يقيس هذا القسم القيم والمعايير والأنماط السلوكية السائدة في بيئة العمل.

م	الفقرة	5	4	3	2	1
1	تدعم الوزارة قيم العمل الجماعي والتعاون بين الزملاء.					
2	تتبنى القيادة رؤية واضحة يتم مشاركتها مع جميع الموظفين.					
3	توجد قنوات اتصال فعالة وشفافة بين مختلف المستويات الإدارية.					
4	تشجع بيئة العمل على الإبداع والمبادرة في تطوير الإجراءات.					

القسم الثالث: الوعي بالمخاطر التشغيلية (المتغير الوسيط)

يقيس هذا القسم مدى إدراك الموظف للمخاطر المرتبطة بالعمليات اليومية وكيفية تجنبها.

م	الفقرة	5	4	3	2	1
1	أدرك تماماً المخاطر المرتبطة بمهامي الوظيفية اليومية.					
2	ألتزم بتطبيق سياسات وإجراءات إدارة المخاطر المعتمدة في الوزارة.					
3	لدي المعرفة الكافية لكيفية التبليغ عن أي خلل أو خطر تشغيلي.					
4	تساهم الدورات التدريبية في تعزيز فهمي للمخاطر المحتملة في العمل.					

القسم الرابع: أداء الموظفين (المتغير التابع)

يقيس هذا القسم مخرجات العمل الفردي وجودة الإنجاز.

م	الفقرة	5	4	3	2	1
1	أنجز المهام الموكلة إليّ بدقة عالية وفي الوقت المحدد.					

					أُسعى باستمرار لتحسين جودة الخدمات التي أقدمها للمستفيدين.	2
					أمتلك المهارات الفنية اللازمة لتنفيذ الإجراءات الداخلية بفعالية.	3
					يساهم التزامي المهني في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للإدارة.	4

شكراً لتعاونكم ووقتكم الثمين،،

Mid–Ocean University

College of Management



Department / Specialization: Master of

Risk Management

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

Prepared by Student / Nouf Bint Hamad Al–Khuraiji

Supervised by/

Dr. Al–Faisal Abdulhameed

Dr. Faiez Jarrad

Academic Year2026 :