

أثر مستوى النضج المؤسسي في إدارة المخاطر على كفاءة مراقبة الأداء:

دراسة ميدانية على المنشآت الصحية السعودية

إعداد الطالب/

حمدان يحيى حمدان اليامي

251002397

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

2025 – 1447



هَذَا

إلى صاحب السيرة العطرة، والفكر المستنير فلقد كان له الفضل الأول في
بلوغي التعليم العالي

(والدي الحبيب)، أطال الله في عمره.

إلى من وضعتني على طريق الحياة، وجعلتني رابط الجأش وراعتني حتى صرت
كبيرا

(أمي الغالية)، أطال الله في عمرها.

إلى إخوتي من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب. إلى جميع
أساتذتي الكرام ممن لم يتوانوا في مد يد العون لي

أهدي إليكم هذا البحث

شكر ونقل

أحمد الله عزوجل الذي وفقني في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمني الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور/

أ.د/ الفیصل عبد الحمید

أ.د/ فايز جراد

على كل ما قدماه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع

دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي

والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعني الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي

عزوجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر مستوى النضج المؤسسي في إدارة المخاطر على كفاءة مراقبة الأداء في المنشآت الصحية السعودية، وذلك من خلال التعرف على مدى تبني هذه المؤسسات لممارسات النضج المؤسسي، وتأثيرها على تحسين عمليات الرقابة الداخلية وجودة الأداء المؤسسي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الموضوع، وتم جمع البيانات من عينة مكونة من (285) موظفًا وإداريًا من العاملين في المستشفيات والمنشآت الصحية بمدينة الرياض. استخدمت أداة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

توصلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي دال إحصائيًا لمستوى النضج المؤسسي في إدارة المخاطر على كفاءة مراقبة الأداء في المنشآت الصحية السعودية، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.746$)، مما يدل على أن نحو (74.6%) من التغير في كفاءة مراقبة الأداء يُعزى إلى مستوى النضج المؤسسي. كما أظهرت النتائج أن النضج المؤسسي يُسهم بفاعلية في تحسين دقة قياس الأداء وجودة البيانات ورفع كفاءة التقارير الرقابية، مما يعزز من قدرة المؤسسات الصحية على تقييم أدائها بصورة دقيقة وشفافة.

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير إطار وطني لمستوى النضج المؤسسي في إدارة المخاطر داخل القطاع الصحي السعودي، وتكثيف برامج التدريب للعاملين في وحدات الرقابة الداخلية، إلى جانب تفعيل نظم معلومات داعمة لاتخاذ القرار، وضمان جودة البيانات المستخدمة في عمليات التقييم، بما يعزز من كفاءة الرقابة وتحسين الأداء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: النضج المؤسسي، إدارة المخاطر، كفاءة مراقبة الأداء، دقة قياس الأداء، جودة

البيانات، التقارير الرقابية، المنشآت الصحية السعودية.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ط	قائمة الأشكال
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1	1.1 المقدمة
6	2.1 مشكلة الدراسة
7	3.1 أهمية الدراسة
8	4.1 أهداف الدراسة
8	5.1 تساؤلات الدراسة
9	6.1 فروض الدراسة
9	7.1 نموذج الدراسة
10.....	8.1 دراسات سابقة
13.....	9.1 الفجوة البحثية
15.....	10.1 المنطلقات النظرية للدراسة
16.....	11.1 المنهجية وطرق البحث
17.....	12.1 مصادر جمع البيانات

17.....	13.1 أدوات الدراسة:
18.....	14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة.
18.....	15.1 أداة الدراسة
19.....	16.1 حدود الدراسة:
20.....	الفصل الثاني: الإطار النظري.
20.....	المبحث الأول: مفهوم النضج المؤسسي في إدارة المخاطر.
20.....	1.1.2 التمهيد
20.....	2.1.2 مفهوم النضج المؤسسي في إدارة المخاطر
22.....	3.1.2 أهمية النضج المؤسسي في إدارة المخاطر
24.....	4.1.2 أهداف النضج المؤسسي في إدارة المخاطر
26.....	5.1.2 محددات تحقيق النضج المؤسسي في إدارة المخاطر
29.....	المبحث الثاني: كفاءة مراقبة الأداء
29.....	1.2.2 تمهيد
29.....	2.2.2 مفهوم كفاءة مراقبة الأداء
31.....	3.2.2 أهمية كفاءة مراقبة الأداء
32.....	4.2.2 أبعاد كفاءة مراقبة الأداء
35.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
35.....	1.3 تمهيد
35.....	2.3 منهج الدراسة
35.....	3.3 مجتمع الدراسة وعينتها
36.....	4.3 أداة جمع البيانات
38.....	5.3 صدق وثبات أداة الدراسة

39.....	6.3 ثبات أداة الدراسة (Reliability)
40.....	7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
42.....	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
42.....	1.4 المقدمة
42.....	2.4 التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة
44.....	3.4 التحليل الوصفي لفقرات المتغير المستقل (النضج المؤسسي في إدارة المخاطر)
46.....	4.4 التحليل الوصفي لفقرات المتغير التابع (كفاءة مر اقبة الأداء)
50.....	5.4 فرضيات الدراسة
56.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
56.....	1.5 تمهيد
56.....	2.5 مناقشة نتائج الدراسة
58.....	3.5 التوصيات
60.....	Abstract
61.....	المراجع
61.....	المراجع باللغة العربية
63.....	المراجع باللغة الإنجليزية
65.....	الملاحق
66.....	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
39	جدول رقم (1) مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير التابع (كفاءة مراقبة الأداء)	1.
40	جدول رقم (2) ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا	2.
43	جدول رقم (3): الخصائص الديموغرافية والمهنية لعينة الدراسة ($n = 285$)	3.
45	جدول رقم (4): التحليل الوصفي لفقرات النضج المؤسسي في إدارة المخاطر ($n = 285$)	4.
47	الجدول رقم (5): التحليل الوصفي لأبعاد كفاءة مراقبة الأداء ($n = 285$)	5.
52	الجدول رقم (6): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر مستوى النضج المؤسسي في إدارة المخاطر على كفاءة مراقبة الأداء	6.
53	الجدول رقم (7): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر النضج المؤسسي على دقة قياس الأداء	7.
54	الجدول رقم (8): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر النضج المؤسسي على جودة البيانات	8.
55	الجدول رقم (9): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر النضج المؤسسي على فعالية التقارير الرقابية	9.

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
10	الشكل رقم (1) نموذج الدراسة	1.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تُعد إدارة المخاطر ركناً أساسياً من أركان بيئة الأعمال المعاصرة، إذ تُسهم بشكل مباشر في تعزيز قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والحد من التعرض للتهديدات المحتملة التي قد تُعيق عملياتها. وفي هذا السياق، يبرز مفهوم "النضج المؤسسي" كعنصر أساسي في تحديد فعالية وكفاءة إدارة المخاطر. فكلما ارتفع مستوى النضج المؤسسي، زادت قدرة المؤسسة على دمج مبادئ الحوكمة وإدارة المخاطر في عملياتها التشغيلية والإدارية. وهذا يُحسن جودة القرارات، ويُعزز ثقافة التنبؤ بالمخاطر ومعالجتها بشكل استباقي. (ربيع، 2021)

يعكس النضج المؤسسي تطور أنظمة الحوكمة والهيكل المؤسسي للمؤسسة، بما في ذلك وضوح الهياكل التنظيمية، ووجود سياسات وإجراءات مُحكمة، وتوافر أنظمة معلومات داعمة، ومستوى وعي الموظفين بالممارسات المهنية. ويتجاوز هذا النضج الجانب الإداري؛ ليشمل أيضاً تكامل أنظمة الرقابة الداخلية وفعالية أنظمة الرصد والتقييم، وهي عناصر تؤثر بشكل مباشر على جودة أداء المؤسسة واستدامته. عندما تصل المؤسسة إلى مستوى عالٍ من النضج، تصبح قادرة على استيعاب وتطبيق أطر إدارة المخاطر المتقدمة، مثل إطار COSO أو ISO 31000. وهذا يعكس رؤية استراتيجية شاملة ودقة في معالجة التهديدات والفرص. (العازمي، 2019)

من ناحية أخرى، تتطلب مراقبة الأداء الفعالة بيئة تنظيمية قائمة على التقييم المستمر، والاعتماد على مؤشرات أداء واضحة، والقدرة على تفسير هذه المؤشرات بدقة لاتخاذ القرارات المناسبة. وهنا يتجلى تأثير النضج المؤسسي على إدارة المخاطر. تُمكن مستويات النضج المتقدمة المؤسسات من ربط نتائج تقييم الأداء بمصادر وأسباب المخاطر، مما يُحوّل المراقبة إلى أداة استراتيجية بدلاً من مجرد عملية تقييم لاحقة. كلما زادت فعالية إدارة المخاطر، زادت دقة المراقبة، ويمكن تعديل السياسات والخطط التشغيلية في ضوء التحليلات القائمة على البيانات. (الكلس، 2019)

لذلك، فإن العلاقة بين النضج المؤسسي في إدارة المخاطر ومراقبة الأداء مُتكاملة، حيث يُعدّ الأول شرطاً أساسياً للتنفيذ الفعال للأخير. غالباً ما يؤدي نقص النضج المؤسسي إلى ضعف فهم المخاطر أو التقليل من شأنها، مما يؤثر سلباً على الأداء ويؤدي إلى قرارات غير مدروسة أو متأخرة. في المقابل، يُسهّم نظام إدارة المخاطر المؤسسي الناضج والمتطور في بناء بيئة عمل أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات وأكثر دقة في رصد أداء الأفراد والعمليات والنتائج. وهذا بدوره يُعزز تنافسية المؤسسة واستدامتها في بيئة عمل ديناميكية. (مصطفى، 2019)

يُعد النضج المؤسسي مفهوماً محورياً في عالم الإدارة الحديثة. فهو يشير إلى الهيكل التنظيمي للمنظمة، ومستوى تكامل عملياتها، وكفاءة أنظمتها الإدارية، واستعدادها لتبني ممارسات الحوكمة الرشيدة. ويعكس قدرة المنظمة على إدارة مواردها البشرية والمادية والمعرفية بشكل منسق ومنهجي، بما يضمن تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ولا يقتصر النضج المؤسسي على وجود أنظمة وإجراءات مكتوبة فحسب، بل يمتد إلى ثقافة المنظمة، ووعي الموظفين، والانضباط المؤسسي، وقدرة المنظمة على التعلم والتطوير المستمر. (أحمد، 2020)

لا يحدث النضج المؤسسي دفعة واحدة، بل يمر بمراحل تدريجية، بدءاً من مرحلة التأسيس، حيث لا تُوثق العمليات بشكل كافٍ وتعتمد على الأفراد أكثر من النظام. ثم ينتقل إلى مراحل أكثر تنظيماً واحترافية، حيث تُوثق السياسات، وتُحدد المسؤوليات بوضوح، وتُستخدم أدوات القياس والتحليل، ويرتبط الأداء بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة. في المراحل المتقدمة من النضج، تصبح المنظمة قادرة على استباق التحديات، والتعامل بمرونة مع التغيرات البيئية والداخلية، وتطبيق مبادئ إدارة الجودة والابتكار والاستدامة في جميع أنشطتها. (الزواهرة، 2020)

ويتجلى النضج المؤسسي أيضاً في اعتماد المنظمة على بيانات ومعلومات دقيقة في صنع القرار، وفي وجود أنظمة رقابة داخلية قوية، وآليات مساءلة شفافة، ومؤشرات أداء رئيسية تُستخدم لتوجيه العمل وتقييم النتائج. تُبنى المنظمة الناضجة على أسس من الوضوح التنظيمي، والحوكمة الفعالة، والتكامل بين

الوحدات الإدارية، مما يعزز قدرتها على التفاعل مع أصحاب المصلحة، وتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية. (هزيم، 2020)

في ظل التحديات المتسارعة التي تواجهها المنظمات اليوم - سواءً أكانت تقنية أم اقتصادية أم تنافسية - لم يعد النضج المؤسسي خيارًا؛ بل أصبح ضرورة استراتيجية لضمان استمرارية الأعمال وتحقيق القيمة المضافة. وكلما ارتفع مستوى النضج، زادت قدرة المنظمة على إدارة المخاطر، وتحقيق التميز التشغيلي، وتعزيز تنافسياتها في السوق. ومن هنا فإن الاستثمار في تعزيز النضج المؤسسي يعد من أهم عناصر نجاح المنظمات في البيئة الحديثة ويشكل ركيزة أساسية لتحسين الأداء التنظيمي وتحقيق التنمية المستدامة. (رضوان، 2019)

تُعد إدارة المخاطر ركيزة أساسية من ركائز الإدارة الحديثة، إذ تلعب دورًا أساسيًا في تمكين المؤسسات من مواجهة التحديات المحتملة التي قد تعيق تحقيق أهدافها أو تؤثر على استمراريته. وتُعد المخاطر، بطبيعتها، جزءًا لا يتجزأ من بيئة الأعمال، سواءً أكانت ناتجة عن عوامل داخلية كضعف العمليات أو الموارد، أم عن عوامل خارجية كالتغيرات الاقتصادية والقوانين واللوائح، أو الكوارث الطبيعية والتكنولوجية. لذا، برزت الحاجة إلى اعتماد إطار عمل منهجي ومنظم لتحديد هذه المخاطر وتقييمها ومعالجتها بفعالية، بهدف التخفيف من آثارها السلبية أو تحويلها إلى فرص واعدة. (بيات & بعيليش، 2019)

تعتمد إدارة المخاطر على عدة خطوات مترابطة، تبدأ بتحديد المخاطر من خلال مراجعة شاملة للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، يليها تحليل وتقييم تلك المخاطر من حيث احتمالية حدوثها وتأثيرها المحتمل على الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية. وبناءً على هذا التقييم، تُتخذ القرارات بشأن أفضل السبل لمواجهتها، سواءً بتجنبها أو تخفيف آثارها أو نقلها إلى جهة أخرى أو قبولها مع وضع خطط للتعامل معها في حال حدوثها. لا تقتصر إدارة المخاطر على التدابير الوقائية فحسب، بل تشمل أيضًا القدرة على الاستجابة الفعالة للآزمات والتعافي منها بسرعة، مما يُساهم في تعزيز قدرة المؤسسة على الصمود في وجه التحديات. (الشمري، 2019)

تتطلب إدارة المخاطر الفعالة هيكلًا تنظيميًا متينًا، وسياسات واضحة، وأدوارًا ومسؤوليات محددة، وتوافر معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب. كما تعتمد على مشاركة جميع أصحاب المصلحة، من الإدارة العليا إلى الموظفين على جميع المستويات. لا يمكن حصر إدارة المخاطر في وحدة أو قسم محدد؛ بل يجب أن تكون جزءًا لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة وسلوكها اليومي. في هذا السياق، تُعدّ الشفافية والتواصل الفعال والمراقبة المستمرة للأداء عوامل أساسية لنجاح إدارة المخاطر، مما يُمكن المؤسسة من توقع التهديدات المحتملة واتخاذ قرارات مدروسة بناءً على بيانات وتحليلات واقعية. (عجباني، 2019)

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم - سواء في التكنولوجيا أو البيئة أو الجغرافيا السياسية - أصبحت إدارة المخاطر ضرورة استراتيجية لا غنى عنها، بدلًا من كونها إجراءً إداريًا تقليديًا. إن المؤسسات التي تُدمج إدارة المخاطر في خططها الاستراتيجية وتربطها بالأداء العام تكون أكثر قدرة على البقاء والتطور وتحقيق التميز المؤسسي. وبالتالي، لم تعد إدارة المخاطر مجرد استجابة للآزمات، بل أصبحت أداة استراتيجية فعالة تُساهم في تحسين الحوكمة، وتعزيز الثقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة، وتحقيق أهداف التنمية المستدامة طويلة الأمد. (Ali, 2019)

تُعدّ مراقبة الأداء وظيفية إدارية أساسية لا غنى عنها لأي مؤسسة تسعى إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في عملياتها وأهدافها الاستراتيجية. وهي عملية مستمرة تهدف إلى تتبع تقدم العمل ومقارنة النتائج الفعلية بالأهداف والمعايير المحددة مسبقًا، بهدف تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب. وتُعدّ مراقبة الأداء أداة حيوية لضمان التوازن بين التخطيط والتنفيذ والتقييم، حيث تربط ما هو مُخطط له نظريًا بما يُنجز فعليًا على أرض الواقع، مما يُساهم في تحسين جودة الأداء العام وتوجيه الموارد نحو الاستخدام الأمثل (Nimr, 2019).

تستند مراقبة الأداء إلى مجموعة من المعايير والمؤشرات الكمية والنوعية المستخدمة لقياس مدى تقدم المؤسسة في تحقيق أهدافها. وتشمل هذه المؤشرات مستويات الإنتاجية، وجودة الخدمة أو المنتج، ورضا العملاء، وكفاءة استخدام الموارد، وفعالية الفريق، وغيرها. تكمن أهمية هذه المؤشرات في قدرتها على تزويد صانعي القرار برؤية شاملة وواضحة لواقع المؤسسة، مما يُمكنهم من تحديد نقاط القوة التي يجب

تعزيزها ونقاط الضعف التي يجب معالجتها، مما يُحفّز التحسين المستمر على مختلف المستويات. (Al-Shara'a, 2019)

لا يقتصر رصد الأداء على الجوانب التشغيلية فحسب، بل يمتد ليشمل الأداء المالي والإداري وأداء الموارد البشرية والأداء الفني، مما يجعله أداة استراتيجية شاملة تُسهم في رسم السياسات المستقبلية. ومن خلال دمج تقنيات التحليل والتقارير، مثل تقارير الأداء ولوحات المعلومات الرقمية، أصبح رصد الأداء أكثر دقة وسرعة وتفاعلية، مما يُمكن المؤسسات من اتخاذ قرارات مبنية على بيانات حقيقية وتحليلية بدلاً من التقدير أو الحدس. وفي المؤسسات المتقدمة، يرتبط نظام رصد الأداء بمصفوفة الأهداف الاستراتيجية ضمن إطار إدارة الأداء المؤسسي، مما يضمن توافق الجهود الفردية والجماعية مع الرؤية العامة للمؤسسة. (Muslih, 2022)

كما يتطلب رصد الأداء الناجح بيئة مؤسسية داعمة تتسم بالشفافية والمساءلة، وثقافة مؤسسية تُشجع على التطوير والتحسين، بدلاً من العقاب والتجريم. عندما يُنظر إلى مراقبة الأداء كأداة تطويرية بدلاً من الرقابة التقليدية، فإنها تُرسي مناخاً من الثقة والمساءلة بين الموظفين، مما يحفزهم على تحسين أدائهم. وهذا يجعلها عنصراً أساسياً في بناء مؤسسات فعّالة وتنافسية في بيئات عمل متغيرة ومعقدة.

في نهاية المطاف، لا تقتصر مراقبة الأداء على مجرد عملية تقنية لقياس النتائج، بل هي نظام متكامل يعكس فلسفة إدارية حديثة قائمة على التخطيط القائم على البيانات، والتنفيذ المنضبط، والتقييم الموضوعي، والتعلم المستمر. وهي تُمثل ركيزة أساسية للحوكمة الرشيدة، والإدارة الاستراتيجية، والنجاح المستدام لأي مؤسسة تطمح إلى التفوق وتحقيق قيمة مضافة في عالم يتسم بالديناميكية والتحديات المتزايدة. (Abdulhaq, 2019)

2.1 مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة هذه الدراسة بشكل خاص في ظل تزايد التعقيد والتحديات التي تواجه المشهد الإداري، والتي تتطلب درجة عالية من التكيف والاحترافية في الممارسات المؤسسية. ففي بيئة تتسم بعدم الاستقرار وتزايد المخاطر بمختلف أنواعها، لا يقتصر دور المؤسسات على تحديد المخاطر المحتملة فحسب، بل يشمل أيضًا إدارتها بشكل منهجي استنادًا إلى معايير وأطر عمل ناضجة تتكامل مع أنظمتها الإدارية الأخرى، وأبرزها نظام رصد الأداء.

على الرغم من تزايد الاعتراف بأهمية إدارة المخاطر ومراقبة الأداء كركيزتين أساسيتين لتحسين كفاءة المؤسسة وضمان استمراريتهما، إلا أن الواقع العملي يُظهر أن العديد من المؤسسات، وخاصة في الدول النامية، لا تزال تعاني من ضعف التكامل بين هذين الجانبين. فكثيرًا ما تُعامل إدارة المخاطر كوظيفة مستقلة لا ترتبط مباشرة برصد الأداء، أو تُمارس بطريقة تقليدية لا تستند إلى أسس علمية واضحة، نظرًا لانخفاض مستوى النضج المؤسسي في هذا المجال. كما توجد فجوة واضحة في الصلة بين نتائج إدارة المخاطر وتأثيرها على كفاءة الأداء المؤسسي. يؤدي هذا إلى قرارات إدارية غير دقيقة أو متأخرة، مما قد يتسبب في خسائر استراتيجية يصعب تعويضها.

في هذا السياق، تتمثل الفجوة البحثية التي تتناولها هذه الدراسة في نقص الدراسات الكافية التي تبحث في العلاقة التفاعلية بين النضج المؤسسي في إدارة المخاطر وفعالية مراقبة الأداء. تفتقر العديد من المؤسسات إلى آليات تربط أدوات تقييم الأداء بنتائج إدارة المخاطر، مما يؤدي إلى غياب الرؤية الاستراتيجية وتفكك نظام صنع القرار. يُقيّم الأداء أحيانًا بناءً على مؤشرات تقليدية دون مراعاة العوامل المتعلقة بالمخاطر أو السياق المتغير الذي تعمل فيه المؤسسة.

من ناحية أخرى، لا ينعكس النضج المؤسسي في إدارة المخاطر في قدرة المؤسسة على تجنب الخسائر أو مواجهة التهديدات فحسب، بل يؤثر أيضًا على تصميم أنظمة المراقبة والتقييم، ومرونتها في

الاستجابة للتغيرات، وفعاليتها في إعداد تقارير دقيقة تستند إلى تحليلات شاملة للمخاطر المحتملة. وهنا تتضح أهمية المشكلة، حيث تشير الملاحظات الأولية في بعض المؤسسات إلى حالات أداء غير مرضية.

3.1 أهمية الدراسة

الأهمية النظرية

- ✓ إثراء الأدبيات العلمية في مجال إدارة المخاطر المؤسسية من خلال دراسة العلاقة بين مستوى النضج المؤسسي في إدارة المخاطر وفعالية مراقبة الأداء داخل المنشآت الصحية، خصوصًا في بيئات عمل معقدة تتسم بتعدد الأنشطة والمخاطر التشغيلية كقطاع الرعاية الصحية.
- ✓ تقديم إطار نظري متكامل يربط بين أبعاد النضج المؤسسي في إدارة المخاطر (كالتخطيط الاستراتيجي للمخاطر، الثقافة المؤسسية، نظم الإنذار المبكر، وآليات الاستجابة) وبين مخرجات نظام مراقبة الأداء مثل دقة مؤشرات الأداء، سرعة اكتشاف الانحرافات، وكفاءة الاستجابة التصحيحية.
- ✓ سد فجوة معرفية في الأدبيات العربية المتعلقة بقطاع الصحة، حيث لم تُتناول بعمق العلاقة التفاعلية بين تطور ممارسات إدارة المخاطر ونمو مستوى كفاءة الرقابة على الأداء المؤسسي في المنشآت الصحية.
- ✓ المساهمة في تطوير أدوات تقييم كمية ونوعية يمكن استخدامها لاحقًا لقياس مستوى نضج إدارة المخاطر في المنشآت الصحية السعودية، وتقدير مدى تأثير هذا النضج على تحسين أداء الإدارات الرقابية والتنفيذية.

الأهمية التطبيقية

- ✓ دعم صُناع القرار في القطاع الصحي بمؤشرات دقيقة تساعد في قياس مستوى النضج المؤسسي في إدارة المخاطر، وتحديد تأثيره المباشر وغير المباشر على فعالية مراقبة الأداء، بما يعزز من جودة الخدمات الصحية المقدمة.

- ✓ تقديم توصيات عملية قائمة على نتائج ميدانية تعزز التكامل بين ممارسات إدارة المخاطر وأنظمة الرقابة، وتساعد على تحسين قدرة المنشآت الصحية على مواجهة الأزمات وضبط الانحرافات الإدارية والمالية والتشغيلية.
- ✓ رفع كفاءة الكوادر الإدارية والتنفيذية في القطاع الصحي، عبر تسليط الضوء على أهمية تعزيز ثقافة إدارة المخاطر، وتفعيل أدوات الحوكمة الرشيدة، بما يدعم قدرة المنشآت على مراقبة وتحسين الأداء بشكل منهجي ومستدام.
- ✓ تحقيق وفورات تشغيلية وإدارية من خلال تحسين التنسيق بين وحدات الرقابة وإدارة المخاطر، وتقليل التكاليف الناتجة عن الأخطاء التشغيلية أو القرارات غير المدروسة، مما ينعكس إيجابيًا على الاستدامة المالية والخدمة الصحية المقدمة للمجتمع.

4.1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى معرفة مدى أثر مستوى النضج المؤسسي في إدارة المخاطر على كفاءة مراقبة الأداء (دقة قياس الأداء - جودة البيانات المستخدمة في التقييم - فعالية التقارير الرقابية) وذلك بالتطبيق على المنشآت الصحية السعودية ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

- ✓ التعرف على مدى تأثير مستوى النضج المؤسسي في إدارة المخاطر على دقة قياس الأداء.
- ✓ التعرف على مدى تأثير مستوى النضج المؤسسي في إدارة المخاطر على جودة البيانات المستخدمة في التقييم.
- ✓ التعرف على مدى تأثير مستوى النضج المؤسسي في إدارة المخاطر على فعالية التقارير الرقابية.

5.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما أثر تطبيق مستوى النضج المؤسسي في إدارة المخاطر على كفاءة مراقبة الأداء (دقة قياس الأداء - جودة البيانات المستخدمة في التقييم - فعالية التقارير الرقابية) وذلك بالتطبيق على المنشآت الصحية السعودية ، وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:

- ✓ إلى أي مدى يؤثر مستوى النضج المؤسسي في إدارة المخاطر على دقة قياس الأداء.
- ✓ إلى أي مدى يؤثر مستوى النضج المؤسسي في إدارة المخاطر على جودة البيانات المستخدمة في التقييم.
- ✓ إلى أي مدى يؤثر مستوى النضج المؤسسي في إدارة المخاطر على فعالية التقارير الرقابية.

6.1 فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن للباحث اعتماداً على الإطار النظري المتعلق بالدراسة، واستناداً إلى نتائج الدراسات السابقة تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة الأول: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مستوى النضج المؤسسي في إدارة المخاطر على كفاءة مراقبة (دقة قياس الأداء - جودة البيانات المستخدمة في التقييم - فعالية التقارير الرقابية) وذلك بالتطبيق على المنشآت الصحية السعودية.

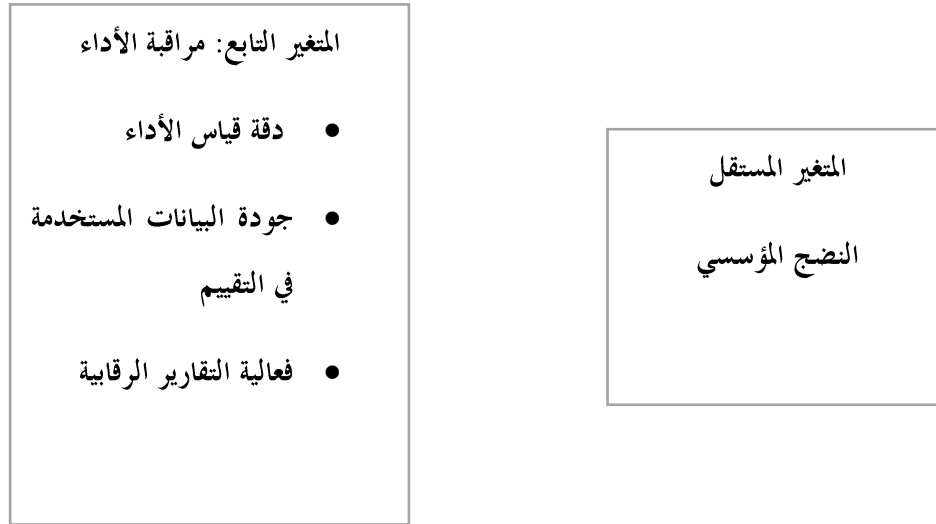
وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الثلاث التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى النضج المؤسسي في إدارة المخاطر على دقة قياس الأداء.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى النضج المؤسسي في إدارة المخاطر على جودة البيانات المستخدمة في التقييم.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى النضج المؤسسي في إدارة المخاطر على فعالية التقارير الرقابية.

7.1 نموذج الدراسة:

- ✓ المتغير المستقل: النضج المؤسسي
- ✓ المتغير التابع: مراقبة الاداء بأبعادها المجموعة المتماثلة في (دقة قياس الأداء - جودة البيانات المستخدمة في التقييم - فعالية التقارير الرقابية - وضوح ودقة وتكامل تقارير الأداء).

الشكل رقم (1) نموذج الدراسة



8.1 دراسات سابقة

1. دراسة (الزواهره، 2020) بعنوان: تقييم مستوى تطبيق الرقابة الإدارية في بلدية الزرقاء الكبرى

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق الرقابة الإدارية بأبعادها (تحديد معايير الأداء، قياس الأداء الفعلي، مقارنة الأداء بالمعايير، تصحيح الأخطاء والانحرافات) في بلدية الزرقاء الكبرى. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. قام الباحث بتوزيع (500) استبانة، وتم استرجاع (425) استبانة. وبعد مراجعة الاستبانات، تبين وجود (16) استبانة غير صالحة للتحليل الإحصائي. وبناءً على ذلك، تكونت عينة الدراسة من (409) موظفًا وموظفة تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وبرنامج (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة. وقد أظهرت الدراسة عدة نتائج، منها: وجود مستوى مرتفع لعملية الرقابة الإدارية فيما يتعلق بقياس الأداء الفعلي في بلدية الزرقاء من وجهة نظر موظفيها. وجود مستوى متوسط لعملية الرقابة الإدارية فيما يتعلق بقياس الأداء الفعلي في بلدية الزرقاء من وجهة نظر موظفيها. يوجد مستوى متوسط لعملية الرقابة الإدارية فيما يتعلق بقياس الأداء الفعلي في بلدية الزرقاء من وجهة نظر موظفيها. وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، أبرزها: ضرورة تصميم أنظمة رقابة داخلية لضمان استمرارية عمليات الرقابة كجزء من العمليات الداخلية في البلدية، وزيادة الاهتمام بإعداد الخطط الاستراتيجية ذات أثر إيجابي على معايير الأداء في بلدية الزرقاء.

2. دراسة (هزيم، 2020) بعنوان: أثر توفير مكونات الرقابة الداخلية على التدقيق التشغيلي في

شركات التأمين المساهمة الأردنية

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر توفر مكونات الرقابة الداخلية والتي تشمل (بيئة الرقابة، تقييم المخاطر، الأنشطة الرقابية، المعلومات والاتصالات، المراقبة) وفق مقررات اللجنة الراعية (COSO) على التدقيق التشغيلي في شركات التأمين المساهمة الأردنية والبالغ عددها (25) شركة، حيث قام الباحث بجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة المكون من شركات التأمين المساهمة الأردنية، من خلال استبيان أجاب عليه العاملين في وحدات التدقيق والرقابة في تلك الشركات، أما البيانات الثانوية فقد تم الحصول عليها من الكتب والدراسات السابقة، واستخدم الباحث الأسلوب التحليلي والوصفي، كما استخدم أساليب الإحصاء الوصفية وتحليل الانحدار في تحليل لبيانات واختبار الفرضيات. توصلت الدراسة إلى توفر مكونات الرقابة الداخلية بجميع أبعادها، وكذلك توفر ممارسات التدقيق التشغيلي وان هناك أثر لكل مكون من مكونات الرقابة الداخلية على التدقيق التشغيلي، حيث كان هناك أثر لكل من (بيئة الرقابة، تقييم المخاطر، الأنشطة الرقابية، المعلومات والاتصالات، المراقبة) على التدقيق التشغيلي في شركات التأمين المساهمة الأردنية. أوصت الدراسة ببحث الإدارات في شركات التأمين المساهمة الأردنية بالعمل على مراجعة وتقييم مستوى توفر مكونات الرقابة الداخلية، والعمل على رفع مستواها لتناسب مع المتطلبات الحديثة الواجب توفرها وفق الإطار العام للجنة المنظمات الراعية COSO، وتشجيع المدققين الداخليين لتقديم مقترحات تعمل على تحسين إدراك الإدارات العليا في شركات التأمين المساهمة الأردنية، بأهمية ممارسة التدقيق التشغيلي، وان يتم إدراجه ضمن مهامهم التدقيقية، وعدم تركيز وحصر مهامهم في التدقيق المالي.

3. دراسة (بيات، 2019) بعنوان: فعالية التصريح الإلكتروني على الأداء الجبائي في المؤسسات

الاقتصادية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح فعالية الإقرار الإلكتروني على الأداء الضريبي في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار للفترة من 2013 إلى 2017. حلّلت الدراسة الوضع الضريبي، وتناولت إجراءات الإقرار

الإلكتروني للمؤسسة، واستخدمت مؤشرات ضريبية، بما في ذلك الالتزامات الضريبية والرسوم. وخلصت الدراسة إلى اعتماد المؤسسة كلياً على الإقرار الإلكتروني في جميع التزاماتها الضريبية. كما خلصت إلى تحسين الأداء الضريبي للمؤسسة على مدار سنوات الدراسة، حيث تمكنت من رصد وتقدير العبء الضريبي والاستفادة من الخيارات التي يوفرها النظام الضريبي.

4. دراسة (مصلح، 2020) بعنوان: "EVM" Application of Earned Value Management

Technique on Measurement the Performance, Monitoring and Forecast

Assessment of Construction Projects in Gaza Strip

تهدف الدراسة إلى تقييم مدى تطبيق تقنية إدارة القيمة المكتسبة (EVM) في قياس الأداء ورصده وتقييمه في قطاع مشاريع البناء في قطاع غزة. ولتحقيق هذا الهدف، تم تحديد أهداف فرعية أخرى، وهي: تقييم العلاقة بين تقنية إدارة القيمة المكتسبة وأداء مشاريع البناء في قطاع غزة، ودراسة العوامل التي تعزز تطبيقها في قطاع غزة، وتحديد العوامل التي تعيق وتمنع استخدام وتطبيق تقنية إدارة القيمة المكتسبة في قطاع غزة. ويتحقق ذلك من خلال جمع المعلومات الأساسية من مديري المشاريع والمهندسين المعماريين والمهندسين والاستشاريين والخبراء، وتحليل آرائهم حول تطبيق تقنية إدارة القيمة المكتسبة (EVM) في قياس أداء مشاريع البناء في قطاع غزة.

5. دراسة (الشرعة، 2019) بعنوان: Modeling Learning Curves for Constructional Work

Activities in Jordan

هدفت الدراسة إلى قياس تحسين إنتاجية العمال في عمليات البناء المتكررة، بالإضافة إلى تحديد منحني التعلم لعدد من الأنشطة المختارة. كان من الضروري توضيح العوامل المؤثرة على إنتاجية العمال. تم استخدام استراتيجيتين بحثيتين في هذه الدراسة. كانت الأولى مسحاً ميدانياً، باختيار موقعين للدراسة وخمس مهام عمل. تم قياس الوقت اللازم لإنجاز كل مهمة لحساب إنتاجية العامل لكل مهمة، ثم حساب متوسط الوقت اللازم لإنجازها. تم تحقيق ذلك من خلال مراقبة أداء العمال باستخدام ساعة توقيت. كما أجريت مقابلات مع عدد من المتخصصين في إدارة المشاريع والمهندسين والمقاولين. تضمنت الاستراتيجية

الثانية تطوير استبيان تم توزيعه على 140 مهندسًا في وزارتي الأشغال العامة والإسكان والشؤون البلدية. تم الحصول على 104 ردود بشأن العوامل الأكثر تأثيرًا على إنتاجية العامل في الموقع. توصلت الدراسة إلى أن معدل التعلم تراوح بين (1.801 و 2.486) % لأعمال الأعمدة، و(3.842 و 6.122) % لأعمال الحجر، و(3.94 و 9.7) % لأعمال البلاط، و(4.42 و 3.64) % لأعمال التجصيص، و(5.867 و 11.25) % لأعمال الدهانات. ويعود سبب التباين في النسب إلى توفر المواد في الوقت المناسب، والظروف الجوية ودرجة الحرارة والرطوبة كأكثر العوامل تأثيرًا. لذا، من الضروري توثيق الوقت اللازم لإنجاز المهام لإنشاء قاعدة بيانات مستقرة للمقارنة، بالإضافة إلى التوسع في دراسة عدد أكبر من مهام أعمال البناء والعوامل المؤثرة فيها.

9.1 الفجوة البحثية

تُظهر مراجعة الدراسات السابقة المذكورة أعلاه جهودًا بحثية متقدمة في مجالات الرقابة الإدارية، والتدقيق، والإقرارات الضريبية، وأداء المشاريع، ومنحنيات التعلم في بيئة العمل. ومع ذلك، تتناول معظم هذه الدراسات مواضيع متخصصة ضمن سياقات مؤسسية أو قطاعية محددة، وتفتقر إلى نهج شامل ومتكامل يجمع بين مستوى النضج المؤسسي في إدارة المخاطر وكفاءة مراقبة الأداء. وينطبق هذا بشكل خاص على قطاع الصحة السعودي، الذي يتميز بخصوصيات تنظيمية وتحديات تشغيلية غير موجودة في قطاعات أخرى.

على سبيل المثال، ركزت دراسة الزواهره (2020) على تقييم الرقابة الإدارية في بلدية الزرقاء، مع التركيز على الأبعاد التقليدية كوضع المعايير، وقياس الأداء، وتصحيح الانحرافات. ومع ذلك، لم تتناول الدراسة النضج المؤسسي أو إدارة المخاطر كمحددات لفعالية هذه الرقابة. كما تناولت الدراسة قطاع البلديات في الأردن، الذي يختلف تنظيميًا وإداريًا عن بيئة مرافق الرعاية الصحية، سواء من حيث طبيعة الخدمات المقدمة أو التحديات التشغيلية. وهذا يُبرز الفجوة المتمثلة في عدم وجود صلة بين مستوى نضج المؤسسة في إدارة المخاطر ومستوى مراقبة الأداء. تناولت دراسة حازم (2020) موضوع الرقابة الداخلية ومكوناتها وتأثيرها على التدقيق التشغيلي في شركات التأمين، استنادًا إلى إطار COSO. ترتبط هذه الدراسة جزئيًا بإدارة المخاطر، إلا أنها تناولت جانبًا محدودًا من العلاقة - وهو التأثير على التدقيق فقط - دون التطرق

إلى مراقبة الأداء على نطاق أوسع. علاوة على ذلك، تتناول الدراسة القطاع المالي، الذي تختلف ترتيباته التنظيمية والتشريعية اختلافاً جذرياً عن قطاع الرعاية الصحية. تكمن الفجوة هنا في أن الدراسة لم تتناول العلاقة من منظور شامل للنضج المؤسسي، ولم تدمج بُعد المخاطر مع كفاءة الأداء المؤسسي بمعناها الكامل.

بالانتقال إلى دراسة بيات (2019)، فقد ركزت على تأثير التقديم الإلكتروني للضرائب على الأداء الضريبي في المؤسسات الاقتصادية، مما يجعلها أقرب إلى موضوع تكنولوجيا الضرائب. ليس لها صلة مباشرة بمفهوم النضج المؤسسي، أو إدارة المخاطر، أو مراقبة الأداء كوظيفة تنظيمية شاملة. تتجلى الفجوة هنا بوضوح من حيث التخصص والسياق، إذ لا تُقدم الدراسة أي معالجة للعلاقات الهيكلية بين عناصر الإدارة الداخلية للمؤسسة.

تناولت الدراسة (مصلح، ٢٠٢٠) قياس الأداء في سياق مشاريع البناء باستخدام تقنية إدارة القيمة المكتسبة (EVM) وترتكز هذه الدراسة على أسس تقنية، وتُركز على أدوات مُحددة لرصد وقت المشروع والأداء المالي. ورغم أهميتها في قياس الأداء، إلا أنها لا تُعالج الجوانب المؤسسية أو الإدارية من حيث النضج التنظيمي أو تكامل أنظمة إدارة المخاطر. كما أنها لا تُركز بشكل أساسي على أنظمة مراقبة الأداء المؤسسي أو العلاقة بينها وبين النضج الإداري. وتكمن الفجوة في هذه الدراسة في تركيزها على تقنية واحدة دون ارتباط أوسع بنظام الرقابة المؤسسي.

تناولت الدراسة (الشرع، ٢٠١٩) الإنتاجية ومنحنيات التعلم في قطاع البناء، مُركزةً على العوامل المؤثرة على الأداء الفردي من منظور ميداني خاص بالموقع، مثل توافر المواد، والطقس، والظروف البيئية. على الرغم من دقة معلوماتها التحليلية حول الأداء، إلا أنها بعيدة كل البعد عن مفهوم مراقبة الأداء المؤسسي كنظام إداري قائم على معايير ومؤشرات. كما أنها لا تتناول النضج المؤسسي أو إدارة المخاطر، مما يعكس فجوة منهجية ومفاهيمية في الدراسة الحالية.

في ضوء ما سبق، تتمثل الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها في نقص الدراسات التي تربط النضج المؤسسي في إدارة المخاطر بكفاءة مراقبة الأداء في مؤسسات الرعاية الصحية السعودية.

تقدم هذه الدراسة منظورًا تحليليًا شاملاً يبحث في العلاقة السببية بين هذين المتغيرين في سياق تنظيمي معقد وديناميكي. علاوة على ذلك، لم توضح الدراسات السابقة بوضوح كيف يؤثر النضج المؤسسي - من حيث الأنظمة والسياسات والوعي الإداري - على فعالية أنظمة الرقابة ونتائج الأداء المؤسسي.

10.1 المنطلقات النظرية للدراسة

ترتكز الدراسة الحالية، المعنونة "أثر مستوى النضج المؤسسي في إدارة المخاطر على كفاءة مراقبة الأداء"، على عدة فرضيات نظرية مترابطة تُشكل أساسًا لفهم العلاقات المفترضة بين مفاهيم النضج المؤسسي وإدارة المخاطر ومراقبة الأداء داخل المنظمات. يتسم هذا الارتباط بطابع استراتيجي، يعكس التوجهات الحديثة في الفكر الإداري التي تنظر إلى فعالية المنظمة من منظور تكامل الأطر الإدارية المختلفة، بدلاً من التعامل معها كعناصر منفصلة.

ينبثق الأساس النظري الأول من مفهوم النضج المؤسسي، الذي يُعبر عن مدى التطور الذي وصلت إليه المنظمة في تبني وتطبيق العمليات والممارسات الإدارية وفق معايير مهنية واضحة قائمة على التحسين المستمر والحوكمة. ويتطور النضج عبر مراحل تبدأ بالمرحلة العشوائية أو غير المنظمة، مرورًا بالمرحلة المعيارية والتكاملية، وصولًا إلى مستوى القيادة والنضج الكامل، الذي يُجسد قدرة المنظمة على التوقع والتعلم والتطوير الذاتي. نشأ هذا المفهوم لأول مرة في مجالات تكنولوجيا المعلومات (مثل نموذج CMMI)، ثم توسع ليشمل إدارة المخاطر، والعمليات، والموارد البشرية، وغيرها من المجالات الحيوية داخل المؤسسات.

الفرضية الثانية هي نظرية إدارة مخاطر المؤسسة (ERM)، التي تقترح أن المؤسسات الناجحة تتبنى نهجًا شاملاً ومتكاملاً لإدارة المخاطر، سواءً كانت تشغيلية أو مالية أو استراتيجية أو قانونية. وتجادل هذه النظرية بأن نضج ممارسات إدارة المخاطر يتجاوز مجرد تحديد التهديدات، بل يشمل أيضًا دمج هذه الممارسات في جوهر قرارات الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، مما يُمكن المؤسسة من توقع الأحداث واحتوائها

وتحويلها إلى فرص للنمو والتحسين. كما تفترض النظرية أنه كلما طورت المؤسسة نضجها الإداري في هذا المجال، زادت قدرتها على الاستجابة بفعالية وتحقيق أهدافها بأقل قدر من التهديدات.

الفرضية الثالثة تنبع من نظرية الرقابة الإدارية، التي تفترض أن مراقبة الأداء لا يمكن أن تكون فعالة إلا إذا استندت إلى معلومات موثوقة وفي الوقت المناسب وخطط استجابة واضحة. تُعد أنظمة الرقابة بمثابة "العيون" التي تعتمد عليها الإدارة لتقييم مدى الالتزام بالخطط والبرامج، وتحديد الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب. ونظرًا لأن المخاطر قد تعيق دقة القياس أو تُشوّه النتائج، فإن نظام إدارة المخاطر الناضج يُصبح عنصرًا مُمكنًا لجعل مراقبة الأداء أكثر كفاءة وموضوعية.

تعتمد هذه الدراسة أيضًا على نظرية النظم المفتوحة، التي تؤكد أن المؤسسات ليست كيانات مغلقة، بل تتأثر ببيئتها الداخلية والخارجية وتتفاعل معها. لذلك، يعتمد نجاح نظام الرقابة في المؤسسة على قدرتها على التكيف مع التغيرات والمخاطر البيئية. وهنا، يبرز دور مستوى النضج في إدارة المخاطر كمحدد رئيسي لنجاح المؤسسة في تنظيم معلوماتها وتحليلها، ومراقبة مؤشرات الأداء المتعلقة بالمخاطر بطريقة ديناميكية ومرنة.

في ضوء هذه الفرضيات النظرية، تسعى الدراسة إلى إثبات العلاقة المفترضة بين مستوى نضج إدارة المخاطر داخل المؤسسة وكفاءة نظام مراقبة الأداء، من خلال تقديم نموذج تطبيقي يختبر صحة هذه الفرضية في السياق المؤسسي المحلي. كما تسعى إلى تسليط الضوء على أهمية التحول من ممارسات الرقابة والمخاطر التقليدية إلى نماذج أكثر تكاملاً ونضجاً تواكب متطلبات الحوكمة والشفافية وتحقيق الأداء المؤسسي الفعال.

11.1 المنهجية وطرق البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل

عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة.

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة محل الدراسة، حيث يسهم هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة.

12.1 مصادر جمع البيانات

- **المصادر الثانوية:** وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.
- **المصادر الأولية:** اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

13.1 أدوات الدراسة:

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تُعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث"

حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة ، والمتمثلة بـ: النوع ، والعمر ، والمؤهل العلمي ، والمستوى الوظيفي.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحقيق أهداف الدراسة:

- معامل "ألفا كرونباخ" لقياس ثبات أداة الدراسة ومعامل الارتباط بيرسون لقياس صدق أداة الدراسة والعلاقة بين المتغيرات
- التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بمتغيرات الدراسة ولجميع الاستجابات على فقرات الاستبيان.
- معامل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع

15.1 أداة الدراسة

تم تصميم الاستبانة في الدراسة الحالية لتتناسب مع متغيرات البحث من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. تتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين:

- القسم الأول: يتناول المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العاملين في وزارة الصحة السعودية ، ويشمل المسمى الوظيفي ، العمر ، المستوى التعليمي ، وعدد سنوات الخبرة.
- القسم الثاني: يحتوي على الفقرات التي تقيس المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسة.

أولاً: المتغير المستقل – مراقبة الاداء، ويُقاس من خلال 15 فقرة مقسمة أربعة أبعاد رئيسية:

1. دقة قياس الأداء
2. جودة البيانات المستخدمة في التقييم
3. فعالية التقارير الرقابية
4. وضوح ودقة وتكامل تقارير الأداء

ثانياً: المتغير التابع – النضج المؤسسي، ويُقاس من خلال (10) فقرة موزعة.

16.1 حدود الدراسة:

- حدود موضوعية: تقتصر الدراسة على تحليل أثر تطبيق مستوى النضج المؤسسي في إدارة المخاطر على كفاءة مراقبة الأداء وذلك بالتطبيق على المنشآت الصحية السعودية (دقة قياس الأداء - جودة البيانات المستخدمة في التقييم - فعالية التقارير الرقابية)
- حدود مكانية: تُجرى الدراسة على المنشآت الصحية السعودية
- حدود زمنية: تم إعداد الدراسة في عام 2025.
- حدود بشرية: تقتصر الحدود البشرية لهذه الدراسة على العاملين في المنشآت الصحية السعودية، ممن لديهم ارتباط مباشر بالأعمال الحكومية

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: مفهوم النضج المؤسسي في إدارة المخاطر.

1.1.2 التمهيد

يُعدّ مفهوم النضج المؤسسي في إدارة المخاطر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي اكتسبت أهمية متزايدة في ظل بيئات العمل المعقدة والمتغيرة، إذ أصبح مدى نضج المؤسسة في تعاملها مع المخاطر أحد المؤشرات الرئيسة على قدرتها في تحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة، لاسيما في القطاعات الحيوية كقطاع الصحة، حيث تتشابك العوامل التشغيلية والتنظيمية والتقنية وتنعكس مباشرة على جودة الخدمات وسلامة المستفيدين، ويرتبط هذا المفهوم بمدى قدرة المؤسسة على بناء ثقافة إدارية ناضجة تتعامل مع المخاطر بشكل استباقي، وتعتمد على أنظمة مؤسسية متكاملة في التنبؤ بالمخاطر وقياسها والاستجابة لها بفاعلية.

إن النضج المؤسسي لا يعني فقط وجود سياسات وإجراءات مكتوبة لإدارة المخاطر، بل يتجاوز ذلك إلى ترسيخ منهج إداري متكامل في جميع مستويات المنظمة، يربط بين الحوكمة، والتخطيط، والعمليات، والتكنولوجيا، والموارد البشرية.

ومن هذا المنطلق، تبرز الحاجة إلى تقييم درجة النضج المؤسسي في إدارة المخاطر داخل المنشآت الصحية السعودية، باعتبارها مؤسسات تقدم خدمات حساسة تتأثر مباشرة بمستوى الجاهزية التنظيمية والاستراتيجية لمواجهة المخاطر التشغيلية والسريية والتقنية.

2.1.2 مفهوم النضج المؤسسي في إدارة المخاطر

يُعدّ النضج المؤسسي في إدارة المخاطر مفهوماً تطورياً يشير إلى مدى تطور المؤسسة في بناء منظومة شاملة لإدارة المخاطر تتسم بالاتساق والفاعلية والاستدامة. ويرتبط هذا النضج بمدى تكامل الممارسات والسياسات والإجراءات التي تتبناها المنظمة لإدارة المخاطر عبر مستوياتها المختلفة.

عرّف عيد (2021) النضج المؤسسي بأنه مرحلة متقدمة من التطور التنظيمي تعبّر عن قدرة المؤسسة على التحول من الممارسات الإدارية العفوية إلى ممارسات مؤسسية منهجية قائمة على التعلم والتحسين المستمر، بما يمكنها من تحقيق المناعة التنظيمية والاستجابة الفاعلة للتحديات. ويرى أن النضج المؤسسي في إدارة المخاطر يُعد انعكاسًا لمدى توافر نظم واضحة للحوكمة، وآليات فعالة للتقييم والمراجعة الدورية للمخاطر، ومستويات عالية من الوعي الإداري تجاهها.

بينما أوضحت حباكة (2022) أن النضج المؤسسي هو حالة من التكامل التنظيمي التي يتم من خلالها تطوير القدرات المؤسسية وتوحيد الممارسات القيادية والإجرائية بما يضمن التميز الإداري. وترى أن تحقيق النضج المؤسسي في إدارة المخاطر يتطلب وجود ثقافة مؤسسية داعمة للتعلم التنظيمي، واستخدام أدوات تقييم معيارية تساهم في تحديد الفجوات وتطوير الأداء المؤسسي.

وأشار اليامي (2024) إلى أن النضج المؤسسي هو عملية تقييم مستمرة لمدى تقدم المؤسسة في تطبيق أنظمة إدارة المعرفة وإدارة المخاطر بما ينسجم مع الأهداف الاستراتيجية، موضحة أن النضج المؤسسي يقاس من خلال قدرة المنظمة على تحويل الممارسات الفردية إلى إجراءات معيارية قابلة للقياس والتحسين.

أما عبده وسعد (2024) فقد قدّمًا منظورًا ديناميكيًا للمفهوم، حيث اعتبر أن النضج المؤسسي في إدارة المخاطر يمثل انتقال المؤسسة من مرحلة ردّ الفعل إلى مرحلة المبادرة في التعامل مع المخاطر، بما يحقق التوازن بين المرونة والضبط الإداري، ويساهم في تعزيز البراعة التنظيمية.

و أشار (Dellana et al. (2022 إلى أن النضج المؤسسي في إدارة المخاطر هو مقياس لقدرة المنظمة على دمج إدارة المخاطر في جميع عملياتها ووظائفها، ويُعبّر عن تطور أنظمة المراقبة والتحليل والاتصال المؤسسي بما يتيح إدارة المخاطر بطريقة متكاملة واستباقية.

أما (Mahama et al. (2022 فيرون أن النضج المؤسسي في إدارة المخاطر هو حالة من التمكن الإداري تُبنى عبر الوقت من خلال الممارسة والخبرة والتعلم المؤسسي، وتُظهر قدرة المنظمة على التنبؤ بالمخاطر قبل حدوثها، وتكييف استراتيجياتها التشغيلية لمواجهتها بفعالية.

كما أوضح (Kawtar & Khadija (2025 أن النضج المؤسسي في إدارة المخاطر يتجسد في قدرة المؤسسة على تحقيق الكفاءة التنظيمية من خلال تكامل نظم الحوكمة وسلاسل الإمداد والمعلومات، مشيرين إلى أن المؤسسات الناضجة تتسم بقدرتها على الربط بين تقييم المخاطر والأداء المؤسسي بصورة مباشرة.

يرى الباحث أن النضج المؤسسي في إدارة المخاطر يمثل الإطار الإداري الذي يعكس مدى تطور المؤسسة في ترسيخ مبادئ الحوكمة وإدارة الأداء، من خلال بناء منظومة شاملة تتكامل فيها الأدوار والعمليات والثقافة التنظيمية.

3.1.2 أهمية النضج المؤسسي في إدارة المخاطر

تبرز أهمية النضج المؤسسي في إدارة المخاطر من كونه يمثل الإطار المنهجي الذي يمكن المؤسسات من الانتقال من التعامل العشوائي أو الاستجابي مع المخاطر إلى منهج إداري استباقي قائم على التنبؤ والتحليل والتحكم. فكلما ارتفع مستوى النضج، ازدادت قدرة المؤسسة على استيعاب المخاطر المحتملة والتعامل معها بفعالية، بما يعزز كفاءة الأداء ويحد من الخسائر التشغيلية والمالية.

يشير عيد (2021) إلى أن أهمية النضج المؤسسي في إدارة المخاطر تكمن في قدرته على تحويل ثقافة المؤسسة من رد الفعل إلى التفاعل والتخطيط المسبق، إذ يساهم في:

1. تحسين جودة القرارات الإدارية من خلال توفير بيانات دقيقة وآليات تحليل منضبطة تساعد في التنبؤ بالمخاطر وتقدير أثارها المحتملة.
2. تعزيز المرونة التنظيمية، حيث يسمح النضج المؤسسي بتبني نماذج تشغيلية مرنة تستجيب بسرعة للتغيرات المفاجئة أو الأزمات دون فقدان السيطرة الإدارية.
3. تحقيق الاستدامة المؤسسية عبر ترسيخ ثقافة الوعي بالمخاطر وإدماجها في كافة العمليات التشغيلية والمالية، بما يضمن بقاء المؤسسة قادرة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل رغم التحديات البيئية.

ويرى عبده وسعد (2024) أن النضج المؤسسي في إدارة المخاطر يمثل أحد الأعمدة الرئيسة لتعزيز البراعة التنظيمية، موضحين أن أهميته لا تقتصر على تقليل احتمالات وقوع الأخطاء أو الخسائر، بل تمتد إلى تمكين المؤسسة من التعلم من المخاطر السابقة، وتطوير قدراتها الاستراتيجية على التحسين المستمر. وتكمن أهمية النضج المؤسسي لديهم في:

1. تحقيق التوازن بين الانضباط الإداري والمرونة التشغيلية، مما يعزز القدرة على الابتكار في بيئة تتسم بعدم اليقين.
2. رفع كفاءة نظم المراقبة الداخلية التي تعتمد على بيانات تحليلية دقيقة ومؤشرات أداء متكاملة، الأمر الذي يرفع جودة التقارير الرقابية.
3. تمكين القيادة من توجيه الموارد بكفاءة نحو المجالات ذات الأولوية في إدارة المخاطر، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء الكلي للمؤسسة.

يشير Dellana et al. (2022) إلى أن أهمية النضج المؤسسي في إدارة المخاطر تنبع من كونه أداة لقياس مدى كفاءة التكامل بين عمليات المؤسسة ونظام إدارة المخاطر. فالمؤسسات التي تمتلك مستوى نضج مرتفع قادرة على ربط أهدافها التشغيلية بأطر الحوكمة وإجراءات الرقابة، بما يؤدي إلى:

1. تحسين كفاءة استخدام الموارد من خلال التخصيص الذكي للموارد بناءً على تقييم المخاطر.
2. رفع جودة نظم المراقبة والتحليل التي تسمح برصد المخاطر في مراحل مبكرة قبل أن تتحول إلى أزمات.
3. تعزيز الثقة المؤسسية لدى أصحاب المصلحة عبر إظهار قدرة المنظمة على التحكم في بيئتها التشغيلية.
4. ويرى Mahama et al. (2022) أن النضج المؤسسي في إدارة المخاطر يمثل شرطاً أساسياً لتحقيق الكفاءة في القطاع العام، إذ يؤدي إلى ترسيخ ثقافة وقائية داخل المؤسسات الحكومية. وتتمثل أهميته لديهم في:
5. تمكين المؤسسات من بناء استراتيجيات استباقية تتعامل مع المخاطر كفرص للتحسين لا كمشكلات طارئة.

6. تحسين مستوى التنسيق بين الإدارات من خلال تطوير قنوات اتصال مؤسسية فعّالة تتيح تبادل المعلومات عن المخاطر المحتملة.

7. رفع القدرة على الاستجابة السريعة للأزمات من خلال نظم تحليل وتقييم قائمة على المعرفة المؤسسية المتراكمة.

يرى الباحث أن أهمية النضج المؤسسي في إدارة المخاطر تتجاوز فكرة الامتثال أو ضبط الإجراءات، لتصبح ركيزة استراتيجية تسهم في بناء مؤسسات قادرة على الاستدامة والابتكار في آن واحد، فكلما ارتفع مستوى النضج المؤسسي، أصبحت المؤسسة أكثر وعيًا بالمخاطر وأكثر قدرة على التعامل معها بمرونة وحكمة.

4.1.2 أهداف النضج المؤسسي في إدارة المخاطر

يُعد تحديد الأهداف الواضحة للنضج المؤسسي في إدارة المخاطر خطوة أساسية لترجمة هذا المفهوم من إطار نظري إلى ممارسة عملية داخل المؤسسات، فالمؤسسات التي تسعى إلى تطوير مستوى نضجها في إدارة المخاطر تضع أمامها مجموعة من الغايات الاستراتيجية التي تهدف إلى رفع كفاءة أنظمتها الإدارية، وتعزيز قدرتها على التنبؤ بالمخاطر والتعامل معها بأسلوب متكامل ومنهجي.

يشير عيد (2021) إلى أن الهدف الرئيس للنضج المؤسسي يتمثل في تحويل إدارة المخاطر من نشاط إداري محدود إلى نظام مؤسسي شامل يدمج في جميع مستويات المنظمة. ويرى أن الأهداف الجوهرية للنضج المؤسسي تشمل:

1. تعزيز كفاءة نظم الحوكمة المؤسسية عبر توفير إطار متكامل لتحديد المخاطر وتحليلها ومراقبتها ضمن عمليات التخطيط والتنفيذ والتقويم.

2. إرساء ثقافة تنظيمية قائمة على الوعي بالمخاطر، بحيث يصبح التعامل مع المخاطر جزءًا من التفكير اليومي للعاملين والإدارة العليا.

3. تحقيق الاستباقية في إدارة المخاطر، من خلال تطوير قدرات المؤسسة على رصد الإشارات المبكرة للمخاطر وتحليل الاتجاهات المستقبلية لتفادي الأزمات.

يؤكد (Dellana et al. (2022) أن الهدف من النضج المؤسسي في إدارة المخاطر هو الوصول إلى مستوى من التكامل يجعل من إدارة المخاطر جزءاً من منظومة القرارات الاستراتيجية، وليس وظيفة منفصلة. وتتمثل الأهداف الجوهرية في:

1. تحسين موثوقية المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرار عبر بناء أنظمة تحليلية دقيقة لرصد وتقييم المخاطر.

2. تعزيز التواصل المؤسسي بين الإدارات لضمان مشاركة المعرفة المتعلقة بالمخاطر بشكل فعال.

3. تحقيق الكفاءة التشغيلية عبر تقليل الهدر الناجم عن سوء تقدير المخاطر أو ضعف الاستجابة لها.

ويرى (Mahama et al. (2022) أن الأهداف تمتد لتشمل تعزيز جاهزية المؤسسات العامة والخاصة في مواجهة الأزمات المحتملة، حيث يسهم النضج المؤسسي في إدارة المخاطر في بناء أنظمة تحكم إداري مرنة قادرة على التكيف مع التغيرات البيئية. ويضيفان أن الأهداف الرئيسية تتضمن:

1. تحسين استدامة العمليات المؤسسية من خلال إدماج تقييم المخاطر في دورة التخطيط والتنفيذ.

2. رفع كفاءة استخدام الموارد عبر توجيهها نحو المجالات ذات الأولوية القصوى في ضوء تقييم المخاطر.

3. تعزيز ثقافة المساءلة من خلال وضوح الأدوار والمسؤوليات في إدارة المخاطر.

أما (Kawtar & Khadija (2025) فيريان أن النضج المؤسسي في إدارة المخاطر يهدف إلى تحقيق الكفاءة التنظيمية الشاملة، حيث يساعد على تقليص الفجوة بين الأداء الفعلي والمستهدف من خلال توجيه الموارد وتحسين جودة البيانات التشغيلية. كما يهدف إلى تحقيق التكامل بين إدارة المخاطر وسلسلة الإمداد التنظيمية، بحيث تصبح عمليات اتخاذ القرار مبنية على معلومات دقيقة ومحدثة، مما يرفع من القدرة على المنافسة والاستدامة.

يرى الباحث أن الأهداف الرئيسة للنضج المؤسسي في إدارة المخاطر تتجاوز الإطار الإجرائي إلى الأبعاد الاستراتيجية التي تضمن للمؤسسة الاستقرار والاستمرارية. ويمكن تلخيصها في أربع غايات مترابطة:

1. تحقيق الوعي المؤسسي بالمخاطر عبر بناء ثقافة شاملة تجعل من إدارة المخاطر مسؤولية جماعية وليست مقتصرة على وحدة إدارية محددة.
2. تعزيز فاعلية نظم المتابعة والتقييم بما يتيح ربط مؤشرات المخاطر بمؤشرات الأداء المؤسسي، وبالتالي تحسين دقة مراقبة الأداء.
3. تحقيق التوازن بين الاستجابة السريعة والاستدامة طويلة الأجل، بحيث لا تكون معالجة المخاطر مجرد حلول آنية بل جزءاً من استراتيجية التحسين المستمر.
4. تحقيق التميز المؤسسي في القطاع الصحي عبر بناء نظام ناضج لإدارة المخاطر يسهم في حماية المرضى وضمان جودة الخدمات الطبية.

5.1.2 محددات تحقيق النضج المؤسسي في إدارة المخاطر

تحقيق النضج المؤسسي في إدارة المخاطر لا يتم صدفة، بل يعتمد على مجموعة من المحددات والعوامل التنظيمية التي تشكل الأساس لنجاح المؤسسة في تطوير قدراتها المؤسسية، فالنضج لا يعني فقط تطبيق سياسات مكتوبة، بل يتطلب بيئة داخلية تتوافر فيها القيادة الواعية، والثقافة التنظيمية الداعمة، والأنظمة التقنية المتكاملة، والكوادر المؤهلة القادرة على تنفيذ عمليات إدارة المخاطر وفق معايير احترافية، وتبرز أهمية هذه المحددات في المنشآت الصحية السعودية لما تتسم به من بيئات عمل معقدة تتداخل فيها القرارات الطبية والإدارية والتقنية، مما يجعل وجود منظومة ناضجة لإدارة المخاطر ضرورة استراتيجية وليست خياراً إدارياً.

أولاً: القيادة والدعم الإداري

تعد القيادة الواعية الداعم الأول لتحقيق النضج المؤسسي في إدارة المخاطر، إذ تمثل نقطة الانطلاق نحو بناء بيئة تنظيمية مسؤولة وموجهة نحو الاستدامة. أشار عيّد (2021) إلى أن القيادة العليا

حين تؤمن بأهمية إدارة المخاطر وتدمجها ضمن رؤيتها الاستراتيجية، تخلق ثقافة مؤسسية تتعامل مع المخاطر بوصفها فرصة للتطوير لا تهديدًا للعمل، فالنضج المؤسسي يبدأ من التزام القيادة، مرورًا بتخصيص الموارد الكافية، وانتهاءً بمتابعة تطبيق سياسات إدارة المخاطر على أرض الواقع.

كما أن الدعم الإداري المستمر يساهم في إزالة المعوقات البيروقراطية، وتيسير انسيابية القرارات، وضمان انسجام الأنشطة التنفيذية مع الخطط الاستراتيجية، مما يجعل النظام الإداري أكثر قدرة على التنبؤ بالمخاطر والاستجابة لها بشكل منظم.

ثانيًا: الثقافة التنظيمية والوعي بالمخاطر

تري حباكة (2022) أن بناء ثقافة تنظيمية قائمة على إدراك أهمية المخاطر يمثل محددًا أساسيًا لبلوغ النضج المؤسسي، فالممارسات الإدارية لا يمكن أن تتطور في بيئة لا تؤمن بالمخاطر بوصفها جزءًا طبيعيًا من النشاط المؤسسي. والثقافة الناضجة لا تُنشأ بالقرارات، بل من خلال التواصل الداخلي والتدريب المستمر وتحفيز العاملين على الإبلاغ عن المخاطر دون خوف من المساءلة.

وفي المنشآت الصحية تحديدًا، تساهم الثقافة الوقائية في الحد من الأخطاء التشغيلية والطبية، وتزيد من وعي الكوادر بأهمية تقييم المخاطر ضمن إجراءات العمل اليومية، ما يعزز الاستجابة الجماعية ويدعم الأداء المؤسسي العام.

ثالثًا: الكفاءة البشرية وتطوير القدرات

تشير اليامي (2024) إلى أن الموارد البشرية تشكل المحرك الرئيس لتحقيق النضج المؤسسي، فمهارة العاملين في تحليل المخاطر وتقدير احتمالاتها تحدد مدى نضج المؤسسة إداريًا. ومن دون تأهيل متواصل، تبقى إدارة المخاطر ممارسة شكلية لا تحقق أهدافها.

ويقتضي النضج المؤسسي توافر فرق عمل متعددة التخصصات، تمتلك القدرة على استخدام الأدوات التحليلية، والتفكير المنهجي، والعمل التشاركي في تقييم المخاطر ووضع الحلول الوقائية، كما أن

استثمار المؤسسات في رأس المال المعرفي يضمن الاستفادة من الخبرات السابقة ويحوّل التعلم التنظيمي إلى رافد مستمر لتطوير الأداء.

رابعاً: البنية التنظيمية والحوكمة

يشير (Dellana et al. (2022 إلى أن وضوح البنية التنظيمية يعد من المحددات الجوهرية للنضج المؤسسي، إذ يحدد توزيع المسؤوليات والصلاحيات في إدارة المخاطر، ويمنع التداخل بين الأدوار، مما يسهم في سرعة اتخاذ القرار ودقته، كما أن الحوكمة الفعالة تضمن المساءلة وتدعم الشفافية، ما يرفع من مصداقية المؤسسة داخلياً وخارجياً.

وفي المؤسسات الصحية، ينعكس وجود بنية تنظيمية محكمة على وضوح التسلسل الإداري في إدارة الأزمات، وتكامل الجهود بين الأقسام السريرية والإدارية، بما يعزز قدرة المؤسسة على مواجهة المخاطر التشغيلية والطبية بكفاءة.

خامساً: البنية التقنية والتحول الرقمي

يرى (Kawtar & Khadija (2025 أن التكنولوجيا الحديثة أصبحت أحد المحددات الأساسية للنضج المؤسسي في إدارة المخاطر، إذ تمكّن المؤسسات من بناء نظم رصد وتحليل متطورة تساعد على اتخاذ قرارات دقيقة وفي الوقت المناسب، فالاعتماد على قواعد بيانات موثوقة وأنظمة ذكاء اصطناعي وتحليل تنبئي يرفع من دقة التقييم ويحد من الخطأ البشري

وفي بيئة المنشآت الصحية، يسهم التحول الرقمي في تحسين مراقبة مؤشرات الأداء، وتكامل نظم المعلومات الطبية والإدارية، بما يجعل إدارة المخاطر عملية مستمرة ومتكاملة مع الأداء العام للمؤسسة.

المبحث الثاني: كفاءة مراقبة الأداء

1.2.2 تمهيد

تُعد كفاءة مراقبة الأداء من الركائز الأساسية التي تحدد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وضمان الاستخدام الأمثل لمواردها. فهي تمثل النظام الإداري الذي يربط بين التخطيط والتنفيذ والتقييم من خلال أدوات رقابية دقيقة تساعد الإدارة في تتبع الأداء وقياس نتائجه ومقارنتها بالمستهدفات الموضوعية. وتأتي هذه الكفاءة انعكاسًا لمدى نضج المؤسسة في بناء أنظمة متابعة قائمة على الدقة والموضوعية والشفافية.

وفي المؤسسات الصحية، تكتسب مراقبة الأداء أهمية مضاعفة نظرًا لما تنسم به بيئة العمل من تعقيد وتعدد في الأنشطة التشغيلية والخدمات المقدمة. فسلامة المرضى وجودة الرعاية الصحية تعتمد بشكل مباشر على فعالية أنظمة الرقابة، وقدرة الإدارة على تحليل مؤشرات الأداء واكتشاف الانحرافات في الوقت المناسب، كما تمثل كفاءة مراقبة الأداء وسيلة لتقويم كفاءة العاملين والإدارات الطبية والإدارية، وضمان الامتثال للمعايير الوطنية والدولية الخاصة بالجودة والسلامة.

2.2.2 مفهوم كفاءة مراقبة الأداء

تُعد كفاءة مراقبة الأداء من المفاهيم الإدارية التي تبلورت مع تطور الفكر الرقابي الحديث، حيث لم تعد الرقابة وظيفة لاحقة لعملية التنفيذ، بل أصبحت جزءًا جوهريًا من دورة الإدارة المتكاملة، تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي وضمان تحقيق الأهداف بكفاءة.

يشير الزواهره والجوازنة (2020) إلى أن كفاءة مراقبة الأداء هي قدرة المؤسسة على تنظيم عمليات التقييم الداخلي بحيث تعكس مؤشرات الأداء الواقع الفعلي بدقة، بما يتيح اكتشاف الانحرافات ومعالجتها قبل أن تتحول إلى مشكلات هيكلية.

أما الشمري وعباد (2019) فقد عرّفا كفاءة مراقبة الأداء بأنها منظومة متكاملة تهدف إلى ضمان تنفيذ الخطط بكفاءة، من خلال استخدام أدوات قياس كمية ونوعية تساعد الإدارة على تقييم مستوى الإنجاز ومقارنته بالمستهدفات، وبذلك تُعد الرقابة وسيلة لتقويم فاعلية النظام الإداري ككل.

ويرى بيات وبعيليش (2019) أن مفهوم كفاءة مراقبة الأداء يرتبط بقدرة المؤسسة على بناء نظام معلومات رقابي متكامل، يوفّر بيانات دقيقة في الوقت المناسب لدعم اتخاذ القرار. فالكفاءة هنا تقاس بمدى دقة البيانات وشمولية التحليل، لا بعدد التقارير الصادرة أو تكرار المراجعة. ويركزان على أن المراقبة الكفؤة توازن بين الرقابة الوقائية والرقابة التصحيحية بما يحافظ على استمرارية العمليات دون تعطيل.

ويعرّف Ben Zaid & Nimr (2019) كفاءة مراقبة الأداء بأنها مستوى فاعلية نظام المتابعة المؤسسي في تحويل البيانات التشغيلية إلى مؤشرات أداء تساعد في تحسين الأداء المالي والإداري. فالمؤسسات التي تمتلك آليات رقابة كمية دقيقة قادرة على بناء استجابات سريعة للانحرافات التشغيلية، ما يجعل المراقبة جزءاً من عملية التحسين المستمر.

بينما يوضح Muslih & Tayeh (2022) أن كفاءة مراقبة الأداء هي قدرة الإدارة على تطبيق أدوات قياس فعالة تعتمد على مؤشرات كمية واضحة وقابلة للقياس، بحيث تسمح بتقييم مدى تقدم الأداء في ضوء الأهداف المحددة مسبقاً. ويضيفان أن الكفاءة تتحقق عندما تُستخدم المراقبة كأداة للتعلم التنظيمي وليس فقط للمحاسبة.

ويرى Egiyi & Eze (2022) أن كفاءة مراقبة الأداء تمثل درجة نضج المؤسسة في توظيف نظم تقييم الأداء من أجل تعزيز الكفاءة التشغيلية، حيث ترتبط الكفاءة الرقابية بمدى جودة البيانات وسرعة تحليلها وقدرة النظام على إصدار تقارير دقيقة تُسهم في تحسين الأداء المؤسسي.

يرى الباحث أن كفاءة مراقبة الأداء تمثل إطاراً إدارياً متكاملًا يُمكن المؤسسات من متابعة عملياتها التشغيلية والإدارية بدقة، وتحويل المراقبة من أداة تقويم إلى أداة تطوير وتحسين مستمر. فالكفاءة لا

تتحقق إلا عندما تُبنى أنظمة المراقبة على أسس علمية تشمل وضوح المؤشرات، ودقة البيانات، وفاعلية التحليل، وتكامل التقارير الرقابية مع عملية اتخاذ القرار.

3.2.2 أهمية كفاءة مراقبة الأداء

تُعد كفاءة مراقبة الأداء من الركائز الحيوية التي يعتمد عليها نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وضمان استدامة مواردها. فالمؤسسات الحديثة لم تعد تنظر إلى الرقابة بوصفها وظيفة لاحقة أو شكلية، بل كعملية ديناميكية مستمرة تهدف إلى تقييم الأداء وتحسينه في ضوء معايير موضوعية. وتكمن أهميتها في قدرتها على تحويل البيانات والملاحظات التشغيلية إلى قرارات واقعية تسهم في تعزيز الكفاءة المؤسسية، وتطوير العمليات، وتحقيق الشفافية والحوكمة.

وفي المنشآت الصحية، تزداد أهمية كفاءة مراقبة الأداء نظرًا لارتباطها المباشر بجودة الرعاية وسلامة المرضى، إذ تُسهم المراقبة الدقيقة في الكشف المبكر عن الانحرافات التشغيلية والطبية، وتحسين استخدام الموارد البشرية والمادية بما يضمن كفاءة الخدمات الصحية واستمراريتها.

ويرى (Ben Zaid & Nimr (2019 أن أهمية كفاءة مراقبة الأداء تتمثل في دورها المحوري في تحقيق التوازن بين الرقابة والمرونة التشغيلية، فهي تضمن التزام الإدارات بالخطط مع السماح بقدر من المرونة لمواجهة المتغيرات البيئية. كما تسهم في تحسين الأداء المالي والتشغيلي من خلال تتبع مؤشرات الكفاءة والإنتاجية بصورة مستمرة، مما يعزز استدامة المؤسسة.

ويؤكد (Muslih & Tayeh (2022 أن كفاءة المراقبة تعد أداة استراتيجية تساعد المؤسسات على تحقيق التوافق بين الأهداف والمخرجات الفعلية، حيث تمكّن الإدارة من تحليل نتائج الأداء في الوقت المناسب، واتخاذ إجراءات تصحيحية دقيقة. كما يشير إلى أن أهمية المراقبة تكمن في دعم عمليات التعلم التنظيمي، من خلال تحليل الأخطاء السابقة وتحويلها إلى خبرات مؤسسية تُحسن كفاءة العمل المستقبلي.

أما (Egiyi & Eze (2022 فيوضحان أن كفاءة مراقبة الأداء تمثل عنصرًا أساسيًا في تعزيز الحوكمة المؤسسية، إذ تساعد على رفع مستوى الشفافية في عرض النتائج وتقويم الأداء الإداري بشكل موضوعي.

4.2.2 أبعاد كفاءة مراقبة الأداء

تم تحديد أبعاد كفاءة مراقبة الأداء في هذه الدراسة استنادًا إلى ما ورد في دراسات Muslih & Tayeh (2022)، Egiyi & Eze (2022)، و Ben Zaid & Nimr (2019)، التي تناولت مفهوم المراقبة المؤسسية بوصفها نظامًا متكاملًا يتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية هي: دقة قياس الأداء، وجودة البيانات المستخدمة في التقييم، وفعالية التقارير الرقابية، وتمثل هذه الأبعاد الأساس الذي تُبنى عليه كفاءة النظام الرقابي داخل المؤسسات الصحية، حيث تساهم في تحقيق الاتساق بين التقييم الموضوعي والقرارات الإدارية الفعالة.

أولاً: دقة قياس الأداء

تُعد دقة قياس الأداء البعد الأول لكفاءة المراقبة، إذ تمثل الأساس الذي يُبنى عليه الحكم على جودة العمل المؤسسي. فالدقة لا تعني فقط استخدام أدوات قياس رقمية أو إحصائية، بل تعني مدى قدرة مؤشرات الأداء على عكس الواقع التشغيلي للمؤسسة دون انحراف أو تحيز، وقد أوضح Ben Zaid & Nimr (2019) أن المؤسسات التي تمتلك مؤشرات قياس دقيقة تكون أكثر قدرة على تحديد الانحرافات التشغيلية والمالية، مما يتيح لها اتخاذ قرارات تصحيحية مبكرة تدعم الأداء العام.

وتتجلى أهمية هذا البعد في كونه يربط بين الأداء الفعلي والمستهدف، بحيث تُترجم الأهداف الاستراتيجية إلى مؤشرات كمية قابلة للقياس والمقارنة، فالدقة في القياس تعني وجود نظام موحد للمعايير، وتحديد واضح للمدخلات والمخرجات، واستخدام أدوات تحليلية تضمن سلامة النتائج. وفي المنشآت الصحية، تساهم دقة القياس في تقييم كفاءة الأقسام الطبية والإدارية، وقياس جودة الخدمة المقدمة للمرضى، ورصد مدى الالتزام بمعايير الجودة والاعتماد الصحي، كما أن غياب الدقة يؤدي إلى قرارات إدارية مضللة، ويضعف من كفاءة المتابعة المؤسسية ويقلل من مصداقية التقارير الرقابية.

ثانياً: جودة البيانات المستخدمة في التقييم

تمثل جودة البيانات الركيزة الثانية التي تُبنى عليها كفاءة مراقبة الأداء، إذ لا يمكن لأي نظام رقابي أن يحقق فعاليته في ظل بيانات ناقصة أو غير دقيقة، ويرى Egiyi & Eze (2022) أن جودة البيانات تُقاس

بمدى صحتها، وتكاملها، وحدائتها، وقدرتها على تمثيل الواقع التنظيمي، فكلما كانت البيانات موثوقة وشاملة، ازدادت قدرة الإدارة على استخلاص مؤشرات دقيقة تُعبّر عن الأداء الحقيقي.

وفي البيئة الصحية، تُعد جودة البيانات عاملاً حاسماً في مراقبة الأداء، إذ يعتمد تقييم كفاءة الخدمات على مؤشرات مثل معدلات الأخطاء الطبية، ووقت الاستجابة، ونسبة رضا المستفيدين، فإن أي قصور في دقة أو موثوقية البيانات يؤدي إلى ضعف في التحليل الرقابي، كما أن توفر قواعد بيانات مترابطة بين الإدارات المختلفة يساهم في بناء صورة شاملة عن الأداء المؤسسي، ويدعم القرارات الاستراتيجية. ومن هذا المنطلق، تُعتبر جودة البيانات عنصراً جوهرياً في تحقيق التكامل بين نظم المعلومات الصحية والإدارية، وتعزيز الشفافية في عرض النتائج المؤسسية.

ثالثاً: فعالية التقارير الرقابية

تُعد فعالية التقارير الرقابية البعد الثالث في منظومة كفاءة مراقبة الأداء، وهي تمثل المخرجات النهائية للعمل الرقابي. فالتقرير الرقابي ليس مجرد عرض للبيانات، بل هو أداة تحليلية تساعد الإدارة في اتخاذ قرارات مبنية على الأدلة، وقد أشار (Muslih & Tayeh (2022 إلى أن فعالية التقارير تقاس بمدى وضوحها وشمولها وقدرتها على توجيه الانتباه إلى القضايا الجوهرية، مع تقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ.

ويتحقق هذا البعد عندما تُصاغ التقارير بطريقة تحليلية تعتمد على عرض النتائج ومقارنتها بالمعايير المسبقة، مع تقديم تفسير منطقي للانحرافات واقتراح إجراءات تصحيحية مناسبة. كما أن التوقيت المناسب لإصدار التقارير يمثل عاملاً حاسماً في فعالية المراقبة، لأن التأخير في عرض النتائج يفقدها قيمتها الإدارية.

وفي المنشآت الصحية، تمثل فعالية التقارير الرقابية أداة استراتيجية لضمان استدامة التحسين، حيث تساعد في تحديد الأقسام ذات الأداء المنخفض، ومتابعة تنفيذ خطط التطوير، وضمان الامتثال

للمعايير الوطنية للجودة والسلامة. فالتقرير الرقابي الكفاء يختصر الجهد الإداري، ويوفّر معلومات دقيقة ومركزة تتيح للقيادة اتخاذ قرارات فورية، مما يعزز من كفاءة النظام الصحي العام.

يرى الباحث أن الأبعاد الثلاثة دقة القياس، وجودة البيانات، وفعالية التقارير – تمثل منظومة مترابطة لا يمكن فصل أحدها عن الآخر، إذ يشكل كل منها حلقة في سلسلة المراقبة الفعالة. فالدقة في القياس تضمن مصداقية المؤشرات، وجودة البيانات تمنح القوة التحليلية، بينما فعالية التقارير تترجم الجهود الرقابية إلى قرارات عملية.

وفي المنشآت الصحية السعودية، يعكس توازن هذه الأبعاد مستوى النضج الإداري للمؤسسة، وقدرتها على تحقيق التكامل بين التقييم الكمي والتحليل النوعي، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وضمان جودة الخدمات في إطار الحوكمة الحديثة ورؤية المملكة 2030.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 تمهيد

يُعد هذا الفصل من الفصول الأساسية في بناء الدراسات العلمية، إذ يتناول الأسلوب المنهجي الذي اتبعه الباحث في تنفيذ الدراسة للوصول إلى نتائج علمية دقيقة يمكن الوثوق بها، فهو يمثل الإطار التطبيقي الذي يوضح الخطوات والإجراءات التي تم اتباعها في جمع البيانات وتحليلها، ويحدد المسار العلمي الذي سارت عليه الدراسة من مرحلة تحديد المشكلة وحتى تحليل النتائج واستخلاص التوصيات.

2.3 منهج الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك نظرًا لملاءمته لطبيعة موضوع البحث الذي يهدف إلى تحليل أثر مستوى النضج المؤسسي في إدارة المخاطر على كفاءة مراقبة الأداء في المنشآت الصحية السعودية.

يرتكز هذا المنهج على وصف الظاهرة كما هي في الواقع وتحليلها بهدف تحديد العلاقات والتأثيرات بين متغيراتها، إذ يسعى إلى تقديم صورة شاملة ومتكاملة عن واقع النضج المؤسسي في بيئة المنشآت الصحية السعودية، وكيفية انعكاسه على كفاءة مراقبة الأداء بمختلف أبعادها.

ويُعد المنهج الوصفي التحليلي من أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات الإدارية والميدانية، لما يتميز به من قدرة على الجمع بين الدراسة النظرية والوصف الدقيق للظواهر، والتحليل الإحصائي الكمي للبيانات .

3.3 مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المنشآت الصحية العاملة في المملكة العربية السعودية، وتشمل المستشفيات الحكومية والخاصة والمراكز الطبية الكبرى التي تُمارس أنشطة تتعلق بإدارة المخاطر والمراقبة

المؤسسية. ويُعد هذا المجتمع من أكثر القطاعات الحيوية التي تتطلب مستوى مرتفعاً من النضج المؤسسي في إدارة المخاطر، نظراً لطبيعة الخدمات الصحية التي تتسم بدرجة عالية من الحساسية والدقة، وتأثيرها المباشر على حياة الأفراد وجودة الخدمات العامة.

ونظراً لاتساع حجم المجتمع الأصلي وتوزعه الجغرافي على مناطق المملكة، فقد تم اختيار عينة ممثلة بطريقة عشوائية طبقية لضمان شمول مختلف أنواع المنشآت الصحية (حكومية، خاصة، تعليمية). وبلغ حجم عينة الدراسة (300) مفردة من العاملين في مواقع إدارية وإشرافية، تشمل مديري إدارات، رؤساء أقسام، ومشرفين فنيين ممن لهم علاقة مباشرة بتطبيق سياسات إدارة المخاطر وأنظمة المراقبة الداخلية.

تم توزيع الاستبانة إلكترونياً وورقياً على العينة خلال الربع الأخير من عام 2025، حيث استُعيد عدد 285 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، بنسبة استجابة بلغت 95%، وهي نسبة مرتفعة تعزز من قوة النتائج وصدق التمثيل الإحصائي للعينة.

4.3 أداة جمع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، نظراً لما تتميز به من كفاءة في قياس المتغيرات الإدارية والسلوكية بطريقة كمية دقيقة، تتيح اختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة، وقد تم إعداد الاستبانة بعد مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المرتبطة بموضوعي النضج المؤسسي في إدارة المخاطر وكفاءة مراقبة الأداء، بما يضمن شمولها لجميع الأبعاد المعتمدة في الإطار النظري للدراسة.

تكوّنت الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو الآتي:

القسم الأول: البيانات العامة للمستجيبين

تضمّن هذا القسم مجموعة من الأسئلة التعريفية التي تهدف إلى التعرف على خصائص أفراد

عينة الدراسة، مثل:

- الجنس
- الفئة العمرية
- المؤهل العلمي
- عدد سنوات الخبرة
- نوع المنشأة الصحية (حكومية / خاصة)
- المستوى الإداري

القسم الثاني: المتغير المستقل – النضج المؤسسي في إدارة المخاطر

يُعد هذا المتغير من المتغيرات الرئيسية في الدراسة، ويهدف إلى قياس مستوى النضج المؤسسي في

إدارة المخاطر داخل المنشآت الصحية السعودية. وقد اشتمل هذا القسم على (10 فقرات)

وصيغت الفقرات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي بدرجاته (1 = لا أوافق بشدة، 2 = لا أوافق، 3 = محايد، 4 = أوافق، 5 = أوافق بشدة).

3 = محايد، 4 = أوافق، 5 = أوافق بشدة).

القسم الثالث: المتغير التابع – كفاءة مراقبة الأداء

يهدف هذا القسم إلى قياس مستوى كفاءة المراقبة في المنشآت الصحية السعودية، ويتكون من

(12)فقرة (موزعة بالتساوي على ثلاثة أبعاد رئيسية تمثل محاور المراقبة المؤسسية الفعّالة، على النحو

الآتي:

1. دقة قياس الأداء (4 فقرات):

2. جودة البيانات المستخدمة في التقييم (4 فقرات)

3. فعالية التقارير الرقابية (4 فقرات):

وقد تمت صياغة جميع الفقرات بلغة دقيقة وواضحة، وباستخدام مقياس ليكرت الخماسي ذاته لتوحيد أسلوب القياس وضمان إمكانية المقارنة بين إجابات المستجيبين.

5.3 صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً: صدق أداة الدراسة (Validity)

تم التحقق من صدق أداة الدراسة لضمان مدى قدرتها على قياس المفاهيم المستهدفة بدقة، وبما يتناسب مع المتغيرين الرئيسيين: النضج المؤسسي في إدارة المخاطر، وكفاءة مراقبة الأداء. وقد تم التحقق من الصدق من خلال طريقتين أساسيتين:

1. **الصدق الظاهري (Face Validity):** عُرضت الاستبانة على لجنة من خمسة محكمين متخصصين في مجالات الإدارة العامة، إدارة المخاطر، الجودة الصحية، والإحصاء التطبيقي، للتأكد من وضوح الفقرات وسلامة صياغتها، ومدى انتمائها لمجالها النظري. تم إجراء التعديلات اللازمة وفق ملاحظاتهم بما ضمن دقة التمثيل المفاهيمي وسهولة الفهم للمستجيبين.

2. **الصدق التركيبي (Construct Validity):** جرى استخدام تحليل الارتباط (Correlation Matrix) بين أبعاد المتغير المستقل (النضج المؤسسي في إدارة المخاطر) للتحقق من درجة الاتساق والترابط الداخلي بين فقرات كل بُعد، وبين الأبعاد مجتمعة. وقد تم حساب معاملات الارتباط باستخدام معامل بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين الأبعاد الأربعة، وكانت جميعها دالة إحصائيًا عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، مما يدل على وجود ارتباط إيجابي قوي يعكس صدق البنية النظرية للأداة.

جدول رقم (1) مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير التابع (كفاءة مراقبة الأداء)

الأبعاد	دقة قياس الأداء	جودة البيانات المستخدمة في التقييم	فعالية التقارير الرقابية
دقة قياس الأداء	1.000	0.781	0.754
جودة البيانات المستخدمة في التقييم	0.781	1.000	0.802
فعالية التقارير الرقابية	0.754	0.802	1.000

مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$:

تشير القيم في الجدول إلى وجود علاقات ارتباط موجبة قوية بين أبعاد كفاءة مراقبة الأداء الثلاثة، مما يعكس درجة عالية من الاتساق الداخلي بين الفقرات التابعة لكل بُعد.

6.3 ثبات أداة الدراسة (Reliability)

يُقصد بالثبات مدى اتساق أداة القياس في إعطاء نتائج متقاربة عند تطبيقها أكثر من مرة في ظروف متماثلة، أي مدى استقرار إجابات المفحوصين واتساقها عبر الفقرات التي تقيس المفهوم ذاته. وللتحقق من ثبات الاستبانة في هذه الدراسة، تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس درجة الاتساق الداخلي بين الفقرات الخاصة بكل متغير، وذلك باستخدام بيانات العينة الاستطلاعية.

جدول رقم (2) ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا

المتغير	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات كرونباخ ألفا
المتغير المستقل:النضج المؤسسي في إدارة المخاطر	—	10	0.921
المتغير التابع:كفاءة مراقبة الأداء	دقة قياس الأداء	4	0.871
	جودة البيانات المستخدمة في التقييم	4	0.886
	فعالية التقارير الرقابية	4	0.893
كفاءة مراقبة الأداء ككل	—	12	0.917

مستوى القبول الإحصائي $\alpha \geq 0.70$:

تشير القيم الواردة في الجدول إلى أن جميع معاملات كرونباخ ألفا تجاوزت الحد الأدنى المقبول إحصائياً (0.70) ، مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لمعالجة البيانات وتحليلها، بما يتناسب مع طبيعة المشكلة البحثية وأهدافها وفرضياتها، وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.26) في إدخال البيانات وتحليلها لاستخلاص النتائج بدقة وموضوعية.

أولاً: الأساليب الإحصائية الوصفية (Descriptive Statistics)

تم استخدام الإحصاءات الوصفية بغرض توصيف خصائص مجتمع الدراسة وعينتها، وتحديد الاتجاهات العامة لاستجابات أفراد العينة نحو فقرات الاستبانة، وشملت هذه الأساليب ما يأتي:

1. التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية للمستجيبين (مثل الجنس، العمر، المؤهل، الخبرة، نوع المنشأة).
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد درجة الموافقة على فقرات كل بُعد من أبعاد الدراسة، وبيان مدى تشتت الاستجابات حول المتوسط العام.
3. الرتب الوسطية (Mean Ranks) لترتيب أبعاد المتغيرين المستقل والتابع وفقًا لأهميتها النسبية كما يراها المستجيبون.

ثانيًا: الأساليب الإحصائية الاستدلالية (Inferential Statistics)

استخدمت الأساليب الاستدلالية بغرض اختبار فرضيات الدراسة والتحقق من علاقات التأثير بين المتغيرات، من خلال ما يأتي:

1. معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل (النضج المؤسسي في إدارة المخاطر) والمتغير التابع (كفاءة مراقبة الأداء) وأبعاده الثلاثة. استخدم هذا التحليل أيضًا للتحقق من صدق البناء الداخلي لأداة الدراسة من خلال تحليل الترابط بين الفقرات والأبعاد.
2. تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس أثر المتغير المستقل (النضج المؤسسي في إدارة المخاطر) على المتغير التابع ككل (كفاءة مراقبة الأداء)، وتحديد حجم التأثير المباشر لهذا النضج في تحسين المراقبة داخل المنشآت الصحية.
3. تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار أثر النضج المؤسسي في إدارة المخاطر على كل بُعد من أبعاد كفاءة مراقبة الأداء (دقة قياس الأداء، جودة البيانات، فعالية التقارير الرقابية) بشكل منفصل، مما يساعد في تحديد الأبعاد الأكثر تأثيرًا بالنضج المؤسسي.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 المقدمة

يُعد هذا الفصل من الفصول الجوهرية في الدراسة، إذ يتناول تحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها بواسطة أداة الدراسة (الاستبانة)، ويهدف إلى تفسيرها واستخلاص النتائج التي تمكّن من اختبار فرضيات البحث والتحقق من مدى صدقها. تم إجراء التحليل باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.26).

2.4 التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة

تم تحليل الخصائص الديموغرافية والمهنية لعينة الدراسة المكوّنة من (285) فردًا من العاملين في المنشآت الصحية السعودية، وذلك بهدف تكوين صورة دقيقة عن خصائص المشاركين وتوزيعهم حسب الجنس والعمر والمؤهل العلمي والخبرة ونوع المنشأة. يوضح الجدول التالي النتائج التفصيلية.

جدول رقم (3): الخصائص الديموغرافية والمهنية لعينة الدراسة (n = 285)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	189	66.3
	أنثى	96	33.7
العمر	أقل من 30 سنة	51	17.9
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	126	44.2
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	75	26.3
	50 سنة فأكثر	33	11.6
المؤهل العلمي	دبلوم	39	13.7
	بكالوريوس	177	62.1

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية(%)
	دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)	69	24.2
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	33	11.6
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	111	38.9
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	81	28.4
	15 سنة فأكثر	60	21.1
	مستشفى حكومي	156	54.7
نوع المنشأة الصحية	مستشفى خاص	93	32.6
	مركز صحي أولي	36	12.7

يبين الجدول أن غالبية المشاركين من الذكور (66.3%) ، ما يعكس هيمنة العنصر الذكري على الوظائف الإدارية والفنية في القطاع الصحي السعودي، مقابل (33.7%) من الإناث، مما يدل على مشاركة نسائية محدودة نسبياً في مواقع صنع القرار.

أما من حيث العمر، فالفئة الأكثر تمثيلاً هي (30-40 سنة) بنسبة (44.2%)، تليها الفئة (40-50 سنة) بنسبة (26.3%)، وهي مؤشرات تدل على أن غالبية المشاركين ينتمون إلى فئات عمرية منتجة وذات خبرة مهنية مناسبة.

وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي، يتضح أن حملة درجة البكالوريوس يشكلون النسبة الأكبر (62.1%)، مما يشير إلى أن العينة تضم أفراداً يمتلكون تأهيلاً علمياً جيداً يؤهلهم للإدراك الواعي لمفاهيم النضج المؤسسي ومراقبة الأداء.

أما بالنسبة إلى سنوات الخبرة، فإن (67.3%) من أفراد العينة يمتلكون خبرة تتراوح بين (5-15 سنة)، وهو ما يعكس استقراراً وظيفياً ومعرفة عملية متراكمة حول أنظمة الرقابة والأداء داخل المنشآت الصحية.

وأخيراً، تمثل المستشفيات الحكومية النسبة الأعلى (54.7%)، تليها المستشفيات الخاصة (32.6%)، ثم المراكز الصحية الأولية (12.7%) ، مما يدل على أن الدراسة شملت مؤسسات متنوعة، وهو ما يمنح النتائج شمولية وتمثيلاً حقيقياً لواقع القطاع الصحي في المملكة.

3.4 التحليل الوصفي لفقرات المتغير المستقل (النضج المؤسسي في إدارة المخاطر)

يهدف هذا الجزء إلى تحليل استجابات أفراد العينة تجاه فقرات المتغير المستقل: مستوى النضج المؤسسي في إدارة المخاطر، والذي تم قياسه من خلال (10) فقرات في الاستبانة. استخدم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد درجة الموافقة على كل فقرة، إضافة إلى تحديد الترتيب النسبي حسب الأهمية.

جدول رقم (4): التحليل الوصفي لفقرات النضج المؤسسي في إدارة المخاطر (n = 285)

رقم الفقرة	محتوى الفقرة (مُلخص)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
1	وضوح السياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة المخاطر	4.32	0.71	مرتفع	2
2	توفر هيكل تنظيمي واضح لإدارة المخاطر داخل المنشأة	4.27	0.76	مرتفع	3
3	الالتزام بتطبيق إطار مؤسسي معتمد لإدارة المخاطر	4.41	0.68	مرتفع جداً	1
4	وضوح الأدوار والمسؤوليات في التعامل مع المخاطر	4.18	0.80	مرتفع	4
5	توافر قنوات تواصل فعالة لتبادل معلومات المخاطر	4.09	0.84	مرتفع	6

رقم الفقرة	محتوى الفقرة (مُلخص)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
6	توظيف التكنولوجيا في مراقبة وتحليل المخاطر	4.13	0.79	مرتفع	5
7	مراجعة دورية لعمليات إدارة المخاطر وتحديثها	3.96	0.87	مرتفع	8
8	وجود برامج تدريبية متخصصة في إدارة المخاطر	3.82	0.91	متوسطة	9
9	اعتماد منهجية تقييم شاملة لقياس فاعلية إدارة المخاطر	4.02	0.83	مرتفع	7
10	وجود ثقافة تنظيمية داعمة لتبني إدارة المخاطر	3.79	0.95	متوسطة	10
المتوسط العام		4.10	0.81	مرتفع	—

يتبين من الجدول أن المتوسط العام لفقرات النضج المؤسسي في إدارة المخاطر بلغ (4.10) بدرجة مرتفعة، مما يدل على أن المنشآت الصحية السعودية تبني ممارسات مؤسسية متقدمة في هذا المجال، فأعلى الفقرات تقييماً كانت فقرة "الالتزام بتطبيق إطار مؤسسي معتمد لإدارة المخاطر" بمتوسط (4.41)، وهو ما يعكس التوجه المؤسسي المنظم نحو تبني أنظمة واضحة للحوكمة وإدارة المخاطر، وتلتها فقرة "وضوح السياسات والإجراءات الخاصة بإدارة المخاطر" بمتوسط (4.32)، مما يدل على أن البيئة التنظيمية داخل المؤسسات الصحية تتسم بقدر عالٍ من الانضباط والتقنين في إدارة المخاطر، جاءت فقرتا "وجود برامج تدريبية متخصصة" و "ثقافة تنظيمية داعمة" بأدنى متوسطين (3.82) و (3.79) على التوالي، مما يشير إلى حاجة المؤسسات الصحية إلى تعزيز الوعي والثقافة المؤسسية المتعلقة بالمخاطر وتكثيف برامج التدريب لتقوية الكفاءات البشرية في هذا المجال.

وعموماً، تُظهر النتائج أن النضج المؤسسي في إدارة المخاطر داخل المنشآت الصحية السعودية بلغ مستوىً متقدماً، خصوصاً على صعيد الهياكل التنظيمية والالتزام بالإجراءات الرسمية، إلا أن هناك حاجة لتقوية الجوانب الثقافية والتدريبية لضمان تكامل النضج عبر جميع المستويات الإدارية.

4.4 التحليل الوصفي لفقرات المتغير التابع (كفاءة مراقبة الأداء)

يتناول هذا الجزء تحليل استجابات أفراد العينة حول المتغير التابع "كفاءة مراقبة الأداء"، والذي تم قياسه من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي:

1. دقة قياس الأداء.
2. جودة البيانات المستخدمة في التقييم.
3. فعالية التقارير الرقابية. ويبلغ إجمالي عدد الفقرات (12) فقرة، بواقع (4) فقرات لكل بُعد. تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى الموافقة لكل فقرة وترتيبها.

الجدول رقم (5): التحليل الوصفي لأبعاد كفاءة مراقبة الأداء (n = 285)

الترتيب	البُعد	رقم الفقرة	ملخص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
داخل البُعد						
2	دقة قياس الأداء	1	تعتمد المنشأة على مؤشرات أداء دقيقة لقياس الأداء الفعلي	4.28	0.74	مرتفع
1		2	يتم تحديد الأهداف والمؤشرات وفق	4.34	0.69	مرتفع جداً

الترتيب داخل البُعد	البُعد	رقم الفقرة	ملخص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
			معايير واضحة وقابلة للقياس			
3		3	يتم تحديث مؤشرات الأداء بشكل دوري وفق متغيرات العمل	4.09	0.83	مرتفع
4		4	تتسم نتائج القياس بالاتساق مع الواقع العملي	4.02	0.85	مرتفع
—	متوسط دقة قياس الأداء	—	—	4.18	0.78	مرتفع
2		5	تعتمد المؤسسة على مصادر بيانات موثوقة في التقييم	4.26	0.73	مرتفع
1	جودة البيانات المستخدمة في التقييم	6	يتم التحقق من دقة البيانات قبل استخدامها في التحليل	4.33	0.70	مرتفع جداً
3		7	تتوافر أنظمة إلكترونية تسهّل	4.10	0.81	مرتفع

الترتيب داخل البُعد	البُعد	رقم الفقرة	ملخص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
			جمع البيانات وتحليلها			
4		8	تتسم البيانات المستخدمة بالشمول والتكامل	3.95	0.88	مرتفع
—	متوسط جودة البيانات	—	—	4.16	0.78	مرتفع
3		9	تتسم التقارير الرقابية بالوضوح وسهولة الفهم	4.22	0.77	مرتفع
1		10	تصل التقارير إلى الجهات المختصة في الوقت المناسب	4.31	0.71	مرتفع جداً
2		11	تسهم التقارير في تحسين عمليات اتخاذ القرار	4.24	0.75	مرتفع
4		12	تتضمن التقارير الرقابية مؤشرات تحليلية تساعد على التطوير	4.03	0.82	مرتفع

الترتيب	البُعد	رقم	ملخص الفقرة	المتوسط	الانحراف	مستوى	الترتيب
داخل	البُعد	الفقرة		الحسابي	المعياري	الموافقة	
—	متوسط	—	—	4.20	0.76	مرتفع	—
—	فعالية التقارير	—	—	4.18	0.77	مرتفع	—
—	الرقابية	—	—	4.18	0.77	مرتفع	—
—	المتوسط العام	—	—	4.18	0.77	مرتفع	—
—	لكفاءة	—	—	4.18	0.77	مرتفع	—
—	مراقبة الأداء	—	—	4.18	0.77	مرتفع	—

يتضح من الجدول أن المتوسط العام لكفاءة مراقبة الأداء بلغ (4.18) بدرجة مرتفعة، مما يشير إلى أن المنشآت الصحية السعودية تتمتع بمستوى متقدم من كفاءة المراقبة الإدارية، سواء في دقة القياس أو جودة البيانات أو فعالية التقارير الرقابية.

أولاً: دقة قياس الأداء حققت هذا البعد متوسطاً قدره (4.18)، مما يعكس وجود نظام تقييم منظم يعتمد على مؤشرات كمية محددة بوضوح، الأمر الذي يساعد على رصد الأداء الفعلي بدقة. وقد كانت الفقرة الأعلى تقييماً هي الخاصة بـ "تحديد الأهداف وفق معايير قابلة للقياس" بمتوسط (4.34).

ثانياً: جودة البيانات المستخدمة في التقييم بلغ المتوسط العام (4.16) بدرجة مرتفعة، مما يدل على أن المؤسسات الصحية تعتمد على بيانات دقيقة ومتكاملة، وتتحقق من صحتها قبل استخدامها. وتشير النتائج إلى أن "التحقق من دقة البيانات" كان الأكثر اتفاقاً بين المستجيبين بمتوسط (4.33)، وهو ما يعكس مستوى عالٍ من التدقيق الرقابي والمهني في جمع البيانات.

ثالثاً: فعالية التقارير الرقابية جاء هذا البعد في المرتبة الأولى من حيث القوة النسبية بمتوسط (4.20)، وهو ما يدل على فاعلية نظم إعداد التقارير الرقابية في دعم عمليات اتخاذ القرار داخل المنشآت

الصحية. وقد حصلت فقرة "وصول التقارير في الوقت المناسب" على أعلى تقييم (4.31)، وهو ما يشير إلى كفاءة نظم الاتصال المؤسسي وسرعة الاستجابة الرقابية.

وبصورة إجمالية، تُظهر النتائج أن كفاءة مراقبة الأداء في المنشآت الصحية السعودية مرتفعة ومتماسكة عبر أبعادها الثلاثة، مما يعكس مدى تطور الأنظمة الإدارية والرقابية، واستنادها إلى مؤشرات كمية دقيقة وبيانات موثوقة وتقارير تحليلية داعمة لصنع القرار.

5.4 فرضيات الدراسة

أولاً: الفرضية الرئيسة الأولى

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق مستوى النضج المؤسسي في إدارة المخاطر على كفاءة مراقبة الأداء (دقة قياس الأداء - جودة البيانات المستخدمة في التقييم - فعالية التقارير الرقابية) وذلك بالتطبيق على المنشآت الصحية السعودية.

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير المتغير المستقل (مستوى النضج المؤسسي في إدارة المخاطر) على أبعاد المتغير التابع (كفاءة مراقبة الأداء).

الجدول رقم (6): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر مستوى النضج المؤسسي في إدارة المخاطر على

كفاءة مراقبة الأداء

Sig. F	F المحسوبة	معامل	معامل	Sig.	قيمة T	الانحدار (B)	المتغيرات
		التحديد (R ²)	الارتباط (R)				
				0.001 **	3.261	0.498	(Constant) المقدار الثابت
0.000 **	318.623	0.746	0.864	0.000 **	17.845	0.681	مستوى النضج المؤسسي في إدارة المخاطر

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تشير نتائج الجدول إلى وجود أثر دال إحصائيًا للنضج المؤسسي في إدارة المخاطر على كفاءة مراقبة الأداء، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.864$) وهي قيمة مرتفعة تدل على علاقة ارتباط قوية، فيما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.746$)، أي أن ما نسبته 74.6% من التباين في كفاءة مراقبة الأداء يمكن تفسيره من خلال مستوى النضج المؤسسي في إدارة المخاطر.

كما أظهرت النتائج أن قيمة $F = 318.623$ وبمستوى دلالة $\text{Sig.} = 0.000$ ، مما يعني أن النموذج ككل دال إحصائيًا.

أما معامل الانحدار ($B = 0.681$) فكان موجبًا ودالًا، ما يشير إلى أن زيادة النضج المؤسسي بوحدة واحدة يؤدي إلى ارتفاع كفاءة مراقبة الأداء بمقدار 0.681 وحدة.

ويُرفض فرض العدم ويُقبل الفرض البديل، أي أن مستوى النضج المؤسسي في إدارة المخاطر له أثر جوهري ومعنوي في تحسين كفاءة مراقبة الأداء في المنشآت الصحية السعودية.

الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى النضج المؤسسي في إدارة المخاطر على دقة قياس الأداء في المنشآت الصحية السعودية.

الجدول رقم (7): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر النضج المؤسسي على دقة قياس الأداء

المتغير التابع	معامل الارتباط (r)	معامل التحديد (R^2)	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	T	Sig. T
دقة قياس الأداء	0.757	0.573	285.264	0.000**	النضج المؤسسي في إدارة المخاطر	0.653	0.039	16.888	0.000**

يتضح من نتائج الجدول الخاص بالفرضية الفرعية الأولى أن هناك علاقة طردية قوية بين النضج المؤسسي في إدارة المخاطر ودقة قياس الأداء، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0.757$) ، وبلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.573$) ، مما يعني أن نحو 57.3% من التغير في دقة القياس يمكن تفسيره من خلال مستوى النضج المؤسسي.

هذه النسبة تبين أن المؤسسات الصحية التي تطبق ممارسات ناضجة في إدارة المخاطر تمتلك أنظمة قياس أداء أكثر دقة واتساقاً مع الأهداف التشغيلية، حيث يُسهم النضج التنظيمي في تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية بشكل موضوعي، وضبط عمليات المراجعة والتقييم، وتقليل الانحرافات في عملية القياس.

كما تُظهر قيمة F المرتفعة (285.264) ومستوى الدلالة (Sig. = 0.000) أن النموذج الإحصائي يتمتع بمعنوية عالية، مما يدعم موثوقية النتائج.

أما قيمة $B = 0.653$ و $T = 16.888$ فتؤكد أن ارتفاع النضج المؤسسي بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تحسن ملموس في دقة القياس.

هذه النتيجة منطقية بالنظر إلى أن النضج المؤسسي يتيح وجود معايير واضحة لقياس الأداء، وتطبيق منهجيات دقيقة لتقييم النتائج، بما يُقلل من احتمالية الخطأ في القياس أو التقدير. وبذلك يمكن القول إن تحقيق مستويات مرتفعة من النضج المؤسسي يساهم في بناء منظومة قياس دقيقة تدعم القرارات الإدارية الاستراتيجية..

الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى النضج المؤسسي في إدارة المخاطر على جودة البيانات المستخدمة في التقييم في المنشآت الصحية السعودية.

الجدول رقم (8): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر النضج المؤسسي على جودة البيانات

المتغير التابع	r	R ²	F	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	T	Sig. T
جودة البيانات	0.738	0.545	254.731	0.000 **	النضج المؤسسي في إدارة المخاطر	0.612	0.038	15.964	0.000 **

توضح نتائج الجدول المتعلق بالفرضية الثانية أن مستوى النضج المؤسسي في إدارة المخاطر يُعد عاملاً مؤثراً في تحسين جودة البيانات المستخدمة في التقييم المؤسسي. فقد بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0.738$)، ومعامل التحديد ($R^2 = 0.545$)، ما يشير إلى أن 54.5% من التباين في جودة البيانات يُعزى إلى مستوى النضج المؤسسي.

هذه النسبة تُعد مرتفعة في البحوث الإدارية، وتدل على أن النضج في إدارة المخاطر يُمكن المؤسسات من تطوير نظم معلومات دقيقة وشاملة تدعم عملية التقييم.

أما قيمة $T = 15.964$ و $\text{Sig.} = 0.000$ فتشير إلى أن التأثير ذو دلالة إحصائية قوية، مما يؤكد أن النضج التنظيمي يعزز عمليات جمع البيانات وتحليلها والتحقق من صحتها قبل اعتمادها في التقارير الرقابية.

إن المؤسسات الصحية ذات النضج العالي في إدارة المخاطر تضع ضوابط صارمة لمصادر البيانات، وتُطبق أدوات تدقيق ومراجعة تضمن سلامة المعلومات وتحليلها وفق معايير الجودة المؤسسية. وبذلك، فإن النضج المؤسسي يسهم بشكل مباشر في رفع مصداقية البيانات المستخدمة في قياس الأداء ومراقبته، ويُقلل من الأخطاء التي قد تنجم عن البيانات غير الدقيقة أو المتضاربة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى النضج المؤسسي في إدارة المخاطر على فعالية التقارير الرقابية في المنشآت الصحية السعودية.

الجدول رقم (9): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر النضج المؤسسي على فعالية التقارير الرقابية

المتغير التابع	r	R ²	F	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	T	Sig. T
فعالية التقارير الرقابية	0.762	0.581	297.521	0.000 **	النضج المؤسسي في إدارة المخاطر	0.637	0.037	17.241	0.000 **

أظهرت النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة وجود علاقة قوية بين النضج المؤسسي في إدارة المخاطر وفعالية التقارير الرقابية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0.762$) ، وبلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.581$)، مما يعني أن 58.1% من التغير في فعالية التقارير الرقابية يمكن تفسيره من خلال مستوى النضج المؤسسي.

كما أن قيمة $F = 297.521$ و $Sig. = 0.000$ تؤكد معنوية النموذج الإحصائي بشكل واضح.

وتوضح قيمة $B = 0.637$ أن هناك تأثيرًا موجبًا مباشرًا، مما يعني أن ارتفاع النضج المؤسسي ينعكس على تحسين جودة ودقة وسرعة التقارير الرقابية.

فكلما ارتفع مستوى النضج التنظيمي في إدارة المخاطر، زادت قدرة المؤسسة على إنتاج تقارير أكثر شمولية ومصداقية، قادرة على دعم القرارات الاستراتيجية ومتابعة الأداء بموضوعية. هذه النتيجة منسجمة مع الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تؤكد أن المؤسسات الناضجة تمتلك أنظمة رقابية متكاملة، تسمح بتدفق المعلومات في الوقت المناسب، وتسهم في الكشف المبكر عن الانحرافات وتصحيحها بسرعة.

بناءً عليه، يتضح أن النضج المؤسسي في إدارة المخاطر ليس مجرد إطار إداري، بل هو آلية تشغيلية فاعلة تعزز جودة التقارير الرقابية ودعم الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات الصحية.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

يُعد هذا الفصل بمثابة تنويع للجهد البحثي الذي بُذل في فصول الرسالة السابقة، حيث يتم فيه عرض ومناقشة أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء أهدافها وفرضياتها، وربطها بما توصلت إليه الدراسات السابقة ذات الصلة، للوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة يمكن الاعتماد عليها في تحسين ممارسات إدارة المخاطر ومراقبة الأداء داخل المنشآت الصحية السعودية.

2.5 مناقشة نتائج الدراسة

أولاً: مناقشة النتائج الوصفية

أظهرت النتائج الوصفية أن غالبية أفراد العينة من العاملين في المنشآت الصحية يتمتعون بخبرة مهنية تتراوح بين (5-15 سنة)، وهو ما يشير إلى أن المشاركين يمتلكون معرفة عميقة بعمليات الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر. كما أن نسبة كبيرة منهم يشغلون مناصب إشرافية أو قيادية، مما يعكس إدراكهم لأهمية النضج المؤسسي في رفع كفاءة الأداء.

كما أظهرت نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية أن إدراك المبحوثين لمفهوم النضج المؤسسي في إدارة المخاطر جاء بدرجة مرتفعة، مما يدل على وجود وعي تنظيمي متنامٍ بأهمية التكامل بين السياسات والإجراءات ونظم الرقابة في المؤسسات الصحية.

ويرجع هذا المستوى المرتفع من الوعي إلى تبني العديد من المنشآت الصحية السعودية لمبادرات التحول الإداري وتطبيق أنظمة الجودة وإدارة المخاطر المؤسسية، خصوصًا بعد صدور التوجيهات التنظيمية في ضوء رؤية المملكة 2030، التي أكدت أهمية الكفاءة التشغيلية والحوكمة المؤسسية.

أما فيما يتعلق بالمتغير التابع كفاءة مراقبة الأداء، فقد أظهرت النتائج أن أبعادها الثلاثة (دقة القياس، جودة البيانات، فعالية التقارير) حازت على تقييمات مرتفعة نسبيًا من قبل أفراد العينة. ويمكن تفسير ذلك بأن وجود أنظمة معلومات حديثة وإجراءات تدقيق رقابية دورية يساهمان في تحسين دقة البيانات والقدرة على متابعة الأداء المؤسسي بشكل أفضل، وهو ما يتسق مع الاتجاهات الحديثة في الإدارة الصحية التي تؤكد أن المتابعة الدقيقة للنتائج التشغيلية تمثل الركيزة الأساسية لتحقيق الاستدامة والتميز المؤسسي.

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى وجود أثر دال إحصائيًا لمستوى النضج المؤسسي في إدارة المخاطر على كفاءة مراقبة الأداء، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.746$)، وهو ما يدل على أن ما نسبته 74.6% من التغير في كفاءة مراقبة الأداء يمكن تفسيره من خلال مستوى النضج المؤسسي. تُظهر هذه النتيجة أن المؤسسات الصحية التي تطبق ممارسات ناضجة في إدارة المخاطر تحقق مستويات أعلى من الدقة في القياس والجودة في البيانات وفعالية التقارير الرقابية، نظرًا لاعتمادها على هياكل تنظيمية واضحة وأنظمة متابعة دقيقة.

وقد دعمت هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة عبده وفرح وسعد (2024) التي أكدت أن النضج المؤسسي يساهم في تعزيز البراعة التنظيمية وتحسين الاستجابة الاستراتيجية داخل المؤسسات، من خلال تطوير عمليات التقييم والرقابة.

أظهرت نتائج الانحدار البسيط أن النضج المؤسسي يفسر نحو 57.3% من التباين في دقة قياس الأداء، وهو ما يشير إلى أن المؤسسات الأكثر نضجًا إداريًا تمتلك أدوات قياس أداء أكثر دقة واستقرارًا. ويُعزى هذا إلى أن النضج المؤسسي يضع معايير كمية ونوعية دقيقة للقياس، ويُسهّم في توحيد أساليب المراقبة داخل الوحدات الإدارية، مما يقلل من الانحرافات في النتائج.

تتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه عيد (2021) من أن النضج المؤسسي يُسهم في بناء بيئة تنظيمية قادرة على إدارة المعرفة والمخاطر بفعالية، مما ينعكس على تحسين دقة القياس ومصداقية التقييم المؤسسي.

أظهرت النتائج أن النضج المؤسسي يفسر 54.5% من التباين في جودة البيانات، مما يشير إلى أن المؤسسات ذات النضج المرتفع في إدارة المخاطر تعتمد نظم معلومات دقيقة وتتبنى إجراءات تدقيق ومراجعة فعّالة للبيانات.

ويُعزى ذلك إلى أن النضج المؤسسي يُرسّخ ثقافة إدارية تقوم على التوثيق والشفافية والتحقق من مصادر البيانات قبل استخدامها في تقييم الأداء أو إعداد التقارير.

وقد دعمت هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة اليامي (2024) التي كشفت أن ارتفاع مستوى نضج إدارة المعرفة داخل المؤسسات السعودية يعزز من جودة المعلومات التنظيمية ويُسهّم في اتخاذ قرارات أكثر فاعلية.

أظهرت النتائج أن النضج المؤسسي يفسر نحو 58.1% من التغير في فعالية التقارير الرقابية، وهو ما يؤكد أن المؤسسات التي تمتلك مستوى نضج مرتفع في إدارة المخاطر تُصدر تقارير رقابية أكثر كفاءة ومصداقية.

ويُعزى ذلك إلى أن النضج المؤسسي يوفّر هيكلًا تنظيميًا واضحًا لتدفق المعلومات، وآليات تنسيق فعّالة بين الإدارات المختلفة، ونظم تقارير تعتمد على التحليل المتكامل للبيانات.

تدعم هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة عبده وفرح وسعد (2024) التي أكدت أن النضج المؤسسي يُسهّم في تعزيز الكفاءة الداخلية للمؤسسات من خلال رفع فعالية التقارير الرقابية والإدارية. ومن جانب آخر بينت دراسة (Kawtar & Khadija, 2025) أن كفاءة إدارة المخاطر المؤسسية تسهم بشكل مباشر في تحسين أداء المؤسسات الحكومية من خلال تقارير رقابية دقيقة تدعم اتخاذ القرار.

3.5 التوصيات

في ضوء النتائج السابقة، يوصي الباحث بما يلي:

1. تطوير إطار وطني لمستوى النضج المؤسسي في إدارة المخاطر داخل المؤسسات الصحية، يشتمل على مؤشرات قياس معيارية قابلة للتطبيق والمراجعة الدورية.
2. إدماج مفهوم النضج المؤسسي في خطط التطوير الإداري للمنشآت الصحية لضمان الاستدامة والتحسين المستمر للأداء المؤسسي.
3. تفعيل نظم معلومات متكاملة لإدارة المخاطر تتيح الوصول الفوري إلى بيانات دقيقة تدعم اتخاذ القرار الاستراتيجي.
4. إعداد برامج تدريبية متخصصة لمديري المخاطر والعاملين في وحدات الرقابة الداخلية لرفع كفاءتهم في تطبيق ممارسات النضج المؤسسي.
5. تعزيز جودة البيانات المستخدمة في التقييم عبر تطبيق سياسات تدقيق بيانات معيارية تعتمد على مؤشرات الجودة والتحقق المتبادل بين الإدارات.
6. إعادة تصميم نماذج التقارير الرقابية لتكون أكثر شمولاً ومرونة في عرض الأداء ومؤشرات الانحراف عن الخطط التشغيلية.
7. اعتماد نظام تقييم أداء موحد يعتمد على مؤشرات كمية ونوعية دقيقة ترتبط مباشرة بأهداف المؤسسة الصحية.
8. إنشاء وحدة مركزية لمتابعة النضج المؤسسي في إدارة المخاطر تكون مسؤولة عن تطوير السياسات وتوحيد الممارسات الإدارية.
9. توسيع نطاق الدراسات التطبيقية المستقبلية لتشمل مؤسسات صحية في مناطق مختلفة من المملكة لمقارنة مستويات النضج المؤسسي.
10. الاستفادة من التقنيات الذكية (الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية) لتحسين دقة القياس وتوقع الانحرافات في الأداء قبل وقوعها.

Abstract

This study aimed to analyze the impact of the level of organizational maturity in risk management on the efficiency of performance monitoring in Saudi healthcare institutions. It sought to identify the extent to which these institutions adopt organizational maturity practices and their effect on improving internal control processes and overall institutional performance quality.

The study employed the descriptive–analytical approach due to its suitability for the research nature and collected data from a sample of 285 employees and administrators working in hospitals and healthcare facilities in Riyadh. A questionnaire was used as the main data collection tool, and the data were analyzed using the SPSS statistical program.

The findings revealed a statistically significant positive effect of the level of organizational maturity in risk management on the efficiency of performance monitoring in Saudi healthcare institutions. The coefficient of determination reached ($R^2 = 0.746$), indicating that approximately 74.6% of the variation in performance monitoring efficiency is explained by the level of organizational maturity.

The results also showed that organizational maturity effectively contributes to improving the accuracy of performance measurement, enhancing data quality, and strengthening the efficiency of monitoring reports, which in turn boosts the ability of healthcare institutions to assess their performance accurately and transparently.

The study recommended the development of a national framework for organizational maturity in risk management within the Saudi healthcare sector, intensifying training programs for staff in internal control units, activating information systems that support decision-making, and ensuring the quality of data used in evaluation processes—all of which enhance monitoring efficiency and institutional performance improvement.

Keywords: Organizational maturity, risk management, performance monitoring efficiency, performance measurement accuracy, data quality, monitoring reports, Saudi healthcare institutions.

المراجع

المراجع باللغة العربية

1. أحمد، مازن عليش عبدالله محمد، و الكلس، نصر الدين الأمين فضل الله. (2020). إعادة هندسة الأعمال ودورها في تحسين الأداء بالتطبيق على بنك فيصل الإسلامي السوداني (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.
2. بيات، وليد، و بعيليش، نور الدين. (2019). فعالية التصريح الالكتروني على الأداء الجبائي في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.
3. حباكة، أمل سعيد محمد محمد. (2022). متطلبات تحقيق النضج المؤسسي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية في مصر: دراسة تحليلية. المجلة التربوية، ع99، 317 - 378. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1310552>
4. ربيع، هبة زياد محمد، و العكور، سامر محمد حسين. (2021). الأثر الرقابي لنظامي COSO و COBIT على جودة التدقيق الداخلي لدى شركات التأمين الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
5. رضوان، محمد سميح علي، و بحر، يوسف عبد عطية. (2019). اثر استخدام تكنولوجيا السكادا على أداء موظفي بلدية غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.
6. الزواهره، هيثم عبدالرحيم عبدالكريم، و الجوازنة، بهجت عيد. (2020). تقييم مستوى تطبيق الرقابة الإدارية في بلدية الزرقاء الكبرى (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
7. الشمري، عادل طعمة عطية، و عباد، جمعة محمود مصطفى. (2019). تقييم الاداء الاستراتيجي للبنوك التجارية الاردنية وفق أنموذج بطاقة الاداء المتوازن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.

8. العازمي، عبدالله مجبل غضيان، و الحراحشة، محمد عبود موسى. (2019). واقع أداء مراكز تعليم الكبار ومحو الأمية وسبل تطويرها في دولة الكويت (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.

9. عبده، فرح حسين محمد، و سعد، محمد. (2024). أثر النضج المؤسسي في تعزيز البراعة التنظيمية في ظل الدور الوسيط للاستشراف الاستراتيجي: دراسة ميدانية على منظمات الأعمال. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج15، ع2، 752 - 771. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1551845>

10. عجباني، سيف الدين إسماعيل آدم، و سليمان، عبدالعزيز عبد الرحيم. (2019). دور التخطيط الاستراتيجي في أداء المشروعات الإنتاجية: دراسة لهيئة مياه ولاية الخرطوم خلال الفترة من 2012 - حتى 2016 م (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.

11. عيد، أيمن عادل عبدالفتاح. (2021). دور النضج المؤسسي كمتغير وسيط في العلاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق المناعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج12، ع2، 1 - 44. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1229256>

12. الكلس، نصر الدين الأمين فضل الله. (2019). دور تكنولوجيا المعلومات على أداء العاملين وتحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على فندق السلام روتانا (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.

13. مصطفى، حمزة توفيق محمد، و الشرعة، علي عواد. (2019). دور الإعلام التنموي في الاداء السياسي لمؤسسات المجتمع المدني الاردني "2011 - 2017" (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.

14. هزيم، أحمد سعيد، و الرحاحلة، محمد ياسين سليمان. (2020). أثر توفير مكونات الرقابة الداخلية على التدقيق التشغيلي في شركات التأمين المساهمة الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.

15. اليامي، سمر علي. (2024). تقييم مستوى نضج إدارة المعرفة "KMMM" في شركة أرامكو السعودية.

مجلة دراسات المعلومات، ع27، 11 - 52. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1583190>

المراجع باللغة الإنجليزية

1. Abdulhaq, Muhammad Fadi, and Salman, Adnan. (2019). Developing a Wireless Sensor Network for Traffic Monitoring (Unpublished Master's Thesis). An-Najah National University, Nablus.
2. Al-Hinai, A. H. S., Ali, S. M. B. W., Alnuaimi, A. S., and Abu Sohel, K. M. (2019). Effect of Structural and Non-Structural Walls on Seismic Behavior of RC Buildings (Unpublished Master's Thesis). Sultan Qaboos University, Muscat.
3. Al-Rashidi, Abdullah Ghazi, and Al-Jarrah, Muhammad Musbah Ali. (2019). Assessment of Engineering Road Defects in Kuwait (Unpublished Master's Thesis). The Hashemite University, Zarqa.
4. Al-Shara'a, Razan Mohammed Kanoush, and Mohammed, Ibrahim Abdul. (2019). Modeling Learning Curves for Constructional Work Activities in Jordan (Unpublished Master's Thesis). Al-Isra Private University, Oman.
5. Ben Zaid, Abdul Mohsen, and Nimr, Mohammed Al-Khatib. (2019). The Impact of Management Control on Improving Financial Performance in Economic Institutions: A Case Study of the Electricity and Gas Distribution Company Sonelgaz - Ouargla 2016-2017 (Unpublished Master's Thesis). University of Kasdi Merbah - Ouargla, Ouargla.

6. Dellana, S., Rowe, W. J., & Liao, Y. (2022). A scale for measuring organizational risk management maturity in the supply chain. *Benchmarking: An International Journal*, 29(3), 905-930
7. Diab, A., and Al-Saed, R. (2020). Monitoring and Evaluation of a UASB System for Wastewater Pretreatment from a Palestinian Poultry Slaughterhouse (Unpublished Master's Thesis). Birzeit University, Birzeit.
8. Egiyi, M. A. P., & Eze, R. C. (2022). The influence of risk management on organizational efficiency. *Annals of Management Studies*| ISSN, 2754(4176), 10-15
9. Ibrahim, H. A., Abd El-Gelil, M., Abu Sohel, K. M., and Ali, S. M. B. W. (2019). Damage Detection in Structures Using Signal Decomposition Through Wavelets (Unpublished Master's Thesis). Sultan Qaboos University, Muscat.
10. Kawtar, B., & Khadija, B. (2025). The Impact of Risk Management Efficiency on Organizational Performance in State-Owned Enterprises and the Mediating Effect of Supply Chain Maturity: Evidence from Morocco. *Qubahan Academic Journal*, 5(1), 405-428.
11. Mahama, H., Elbashir, M., Sutton, S., & Arnold, V. (2022). Enabling enterprise risk management maturity in public sector organizations. *Public Money & Management*, 42(6), 403-407
12. Muslih, Mohammed Marai Ahmed, and Tayeh, Bassam Abdul Rahman Othman. (2022). Application of Earned Value Management (EVM) Technique to Measurement of the Performance, Monitoring, and Forecast Assessment of Construction Projects in the Gaza Strip (Unpublished Master's Thesis). The Islamic University of Gaza, Gaza.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر مستوى النضج المؤسسي في إدارة المخاطر على

كفاءة مراقبة الأداء: دراسة ميدانية على المنشآت الصحية السعودية

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول

منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم

بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً

أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 40 – 30 سنة ☐ 50 – 40 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
- 4- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 – 10 سنوات ☐ من 10 – 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة
- 5- نوع المنشأة الصحية ☐ مستشفى حكومي ☐ مستشفى خاص ☐ مركز صحي أولي

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: النضج المؤسسي في إدارة المخاطر، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب

لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
وضوح السياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة المخاطر					
توفر هيكل تنظيمي واضح لإدارة المخاطر داخل المنشأة					
الالتزام بتطبيق إطار مؤسسي معتمد لإدارة المخاطر					
وضوح الأدوار والمسؤوليات في التعامل مع المخاطر					
توافر قنوات تواصل فعالة لتبادل معلومات المخاطر					
توظيف التكنولوجيا في مراقبة وتحليل المخاطر					
مراجعة دورية لعمليات إدارة المخاطر وتحديثها					
وجود برامج تدريبية متخصصة في إدارة المخاطر					
اعتماد منهجية تقييم شاملة لقياس فاعلية إدارة المخاطر					
وجود ثقافة تنظيمية داعمة لتبني إدارة المخاطر					

✿ المحور الثاني: كفاءة مراقبة الأداء ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

أوافق بشدة					البعد	أوافق بشدة	محايد	معارض	معارض بشدة
دقة قياس الأداء									
					تعتمد المنشأة على مؤشرات أداء دقيقة لقياس الأداء الفعلي				
					يتم تحديد الأهداف والمؤشرات وفق معايير واضحة وقابلة للقياس				
					يتم تحديث مؤشرات الأداء بشكل دوري وفق متغيرات العمل				
					تتسم نتائج القياس بالاتساق مع الواقع العملي				
فعالية التقارير الرقابية									
					تتسم التقارير الرقابية بالوضوح وسهولة الفهم				
					تصل التقارير إلى الجهات المختصة في الوقت المناسب				
					تسهم التقارير في تحسين عمليات اتخاذ القرار				
					تتضمن التقارير الرقابية مؤشرات تحليلية تساعد على التطوير				
جودة البيانات المستخدمة في التقييم									
					تعتمد المؤسسة على مصادر بيانات موثوقة في التقييم				

أوافق					البعد
أوافق					معارض
بشدة					بشدة
					يتم التحقق من دقة البيانات قبل استخدامها في التحليل
					تتوافر أنظمة إلكترونية تسهّل جمع البيانات وتحليلها
					تتسم البيانات المستخدمة بالشمول والتكامل

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management

Department of risk Management



**The Impact of Organizational Risk Management Maturity
Level on the Efficiency of Performance Monitoring: A Field
Study on Healthcare Institutions in Saudi Arabia**

Preparation:

HAMDAN YAHYA HAMDAN ALYAMI

251002397

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Grad

1447 – 2025