

عنوان البحث

إدارة المخاطر المؤسسية كأداة لتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات
رؤية ٢٠٣٠ في القطاع العام

إعداد الطالب/

هديل سعود محمد الشبيلي

الرقم الجامعي /

٢٠٢٢٠٠٥٤٠٨

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

العام الدراسي:

٢٠٢٦

شكرو وتقدير

الحمد لله أولاً وأخيراً الذي يسر إتمام هذا البحث.
أثقدم بجزيل الشكر والتقدير لمشارفني على هذه
الرسالة، لما قدمه من دعم علمي ومنهجي، وتوجيهات
قيمة أسهمت في تعزيز جودة هذا البحث.
كما أشكر كل من أسهم في هذا العمل من زملاء
ـاعمينـ.

ويمتد شكري وامتناني لأسرتي الكريمة على
ـعمهم وتشجيعهم المستمرـ.

والله ولي التوفيق

المحتويات

٢	شكرو وتقدير
٥	قائمة الجداول
	فهرس الأشكال خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.
٧	المستخلص: Abstract
٨	الفصل الأول
٨	الإطار العام للدراسة
٩	مقدمة :
١٠	مشكلة الدراسة:
١١	أهمية الدراسة:
١٣	أهداف الدراسة
١٣	تساؤلات الدراسة
١٤	فروض الدراسة
١٦	الفصل الثاني.....
١٦	الدراسات السابقة
١٧	الدراسات السابقة
٢٠	المنطلقات النظرية للدراسة
٢٢	الفصل الثالث
٢٢	منهجية البحث
٢٣	المنهجية وطرق البحث:
٢٣	منهج الدراسة
٢٣	مجتمع الدراسة
٢٣	عينة الدراسة.....
٢٣	أدوات الدراسة
٢٤	حدود الدراسة.....
٢٩	الفصل الرابع
٢٩	النتائج والتوصيات.....
٣٠	مقدمة
٣٠	تحليل البيانات
٣٠	جداول وصف عينة الدراسة (البيانات الديموغرافية).....
٣٦	اختبار صدق وثبات الاستبانة

٣٩	الإحصاء الوصفي
٤٥	الإحصاء الوصفي لأبعاد إدارة المخاطر والاستدامة المؤسسية
٤٨	اختبار العلاقة بين إدارة المخاطر والاستدامة المؤسسية
٥٠	تحليل الانحدار
٥٣	اختبار الفروق الإحصائية
٥٣	الاستنتاج العام
٥٦	فرضيات الدراسة الإحصائية
٦٨	الخلاصة مناقشة النتائج
٦٨	الربط بأهداف وفروض الدراسة
٦٩	اختبار الفروض
٧٢	المراجع
٧٧	الملاحق

قائمة الجداول :

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٣٠	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	الجدول ١
٣١	توزيع أفراد العينة حسب العمر	الجدول ٢
٣١	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	الجدول ٣
٣٢	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	الجدول ٤
٣٢	توزيع أفراد العينة حسب جهة العمل	الجدول ٥
٣٣	وجود إطار لإدارة المخاطر المؤسسية بجهة العمل	الجدول ٦
٣٣	الإدارة التي يعمل بها المشارك	الجدول ٧
٣٤	الخبرة في إدارة المخاطر المؤسسية	الجدول ٨
٣٤	الخبرة في برامج الاستدامة	الجدول ٩
٣٦	معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لأبعاد الدراسة (ن = ١٢٤)	الجدول ١٠
٣٧	معامل الارتباط (بيرسون) لأبعاد الدراسة (ن = ١٢٤)	الجدول ١١
٣٩	المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات المخاطر المؤسسية (ن = ١٢٤)	الجدول ١٢
٤٣	المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات الاستدامة المؤسسية (ن = ١٢٤)	الجدول ١٣
٤٥	المتوسطات الحسابية لأبعاد إدارة المخاطر المؤسسية (ن = ١٢٤)	الجدول ١٤
٤٧	المتوسطات الحسابية لأبعاد الاستدامة المؤسسية (ن = ١٢٤)	الجدول ١٥
٤٨	معامل الارتباط (اختبار بيرسون) بين أبعاد إدارة المخاطر والاستدامة المؤسسية	الجدول ١٦
٥٠	تحليل الانحدار المتعدد لتأثير إدارة المخاطر على الاستدامة المؤسسية	الجدول ١٧
٥٢	نموذج الانحدار الكلي	الجدول ١٨
٥٣	اختبار الفروق حسب الجنس (T-Test)	الجدول ١٩
٥٤	اختبار الفروق حسب سنوات الخبرة (ANOVA)	الجدول ٢٠
٥٥	الاختبار البعد - LSD - الاستدامة المؤسسية وفقاً للخبرة	الجدول ٢١
٥٦	اختبار الفرضية الأولى التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الرقابية وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠	الجدول ٢٢
٥٧	اختبار الفرضية الثانية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الأهداف وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠	الجدول ٢٣
٥٨	اختبار الفرضية الثالثة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الأحداث وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠	الجدول ٢٤
٥٩	اختبار الفرضية الرابعة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم المخاطر وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠	الجدول ٢٥
٦٠	اختبار الفرضية الخامسة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستجابة للمخاطر وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠	الجدول ٢٦

٦١	اختبار الفرضية السادسة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنشطة الرقابة وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠	الجدول ٢٧
٦٢	اختبار الفرضية السابعة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعلومات والاتصالات وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠	الجدول ٢٨
٦٣	اختبار الفرضية الثامنة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراقبة وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠	الجدول ٢٩
٦٤	اختبار الفرضية التاسعة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة إدارة المخاطر وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠	الجدول ٣٠
٦٥	ملخص نتائج الفرضيات التسع	الجدول ٣١

المستخلص : Abstract

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل طبيعة العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية وتمكين الاستدامة المؤسسية ودورها في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ في القطاع العام السعودي. وتنبع أهمية الدراسة من الحاجة إلى تعزيز التكامل بين ممارسات إدارة المخاطر والحوكمة والاستدامة، في ظل التحديات المتسارعة التي تواجه المؤسسات الحكومية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة مكونة من (١٢٤) مشاركاً من العاملين في الجهات الحكومية المرتبطة بإدارة المخاطر والحوكمة والاستدامة. وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بما في ذلك معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار المتعدد.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية قوية بين إدارة المخاطر المؤسسية والاستدامة المؤسسية، مما يؤكد أن تحسين ممارسات إدارة المخاطر يسهم بشكل مباشر في تعزيز الاستدامة بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والحوكمة. كما بينت النتائج أن الأبعاد الأكثر تأثيراً في دعم الاستدامة تمثلت في المعلومات والاتصالات، والمراقبة، وأنشطة الرقابة، والاستجابة للمخاطر، مما يعكس أهمية الأبعاد التنفيذية والتواصلية في تحقيق الاستدامة المؤسسية.

وأوضحت النتائج أن مستوى تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية والاستدامة في القطاع العام السعودي جاء بدرجة مرتفعة، مع وجود بعض الفجوات في مجالات مثل تحديد الأحداث، وتكامل المخاطر مع التخطيط الاستراتيجي، والتحول الرقمي في إدارة المخاطر، إضافة إلى الحاجة لتعزيز البعد البيئي ضمن ممارسات الاستدامة.

وتوصي الدراسة بضرورة تعزيز التكامل بين إدارة المخاطر والاستدامة ضمن إطار الحوكمة المؤسسية، وتطوير الأنظمة الرقمية لإدارة المخاطر، ودعم ثقافة اتخاذ القرار المبني على تحليل المخاطر، بما يسهم في تحقيق الكفاءة المؤسسية والاستدامة طويلة المدى، ويدعم مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة :

يشهد العالم في العقدین الأخيرین تحولات متسارعة في بيئة الأعمال والمؤسسات، فرضت على الحكومات والمنظمات ضرورة تبني ممارسات إدارية أكثر شمولاً واستباقية لمواجهة التحديات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية المتزايدة. ومع تصاعد القضايا العالمية المرتبطة بالتغير المناخي، والحوكمة الرشيدة، والمسؤولية الاجتماعية، أصبحت مفاهيم مثل إدارة المخاطر المؤسسية والاستدامة المؤسسية من الركائز الأساسية لضمان مرونة المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها طويلة المدى (Almgrashi & Mujalli, 2024). ويؤكد العديد من الباحثين أن التكامل بين هذه المفاهيم يمثل استجابة استراتيجية لتقلبات الأسواق والضغوط التنظيمية المتزايدة، خاصة في القطاع العام الذي يتعامل مع مصالح مجتمعية واسعة (Murr & Carrera, 2022).

وفي هذا الإطار، يُعدّ القطاع العام في المملكة العربية السعودية محوراً رئيساً في قيادة التنمية الوطنية وتحقيق مستهدفات الدولة الحديثة. وقد واجه هذا القطاع خلال العقود الماضية تحديات تتعلق بالكفاءة التشغيلية، وضعف التكامل بين الأجهزة الحكومية، والحاجة إلى تعزيز الشفافية والمساءلة. ومع إطلاق رؤية المملكة ٢٠٣٠، أضحى تطوير القطاع العام ضرورة استراتيجية لتفعيل دور الدولة في تمكين الاقتصاد وتحقيق الاستدامة المؤسسية (Bendary & Rajadurai, 2024). ويأتي هذا التطوير في ظل توجه وطني نحو بناء جهاز حكومي مرن ومبتكر قادر على إدارة المخاطر وتحقيق الكفاءة في تقديم الخدمات العامة.

وتهدف رؤية المملكة ٢٠٣٠ إلى إرساء أسس حوكمة فعالة تحقق الكفاءة التشغيلية والشفافية والاستدامة في مؤسسات القطاع العام، من خلال تبني مبادئ الإدارة الحديثة، مثل إدارة الأداء، والتحول الرقمي، وإدارة المخاطر المؤسسية. كما تركز الرؤية على تحقيق التوازن بين التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، باعتبار ذلك أساساً لتحقيق الاستدامة طويلة الأجل (Hammad, 2019). ويؤكد الباحثون أن دمج إدارة المخاطر المؤسسية ضمن أنظمة الحوكمة الحكومية يساهم في رفع كفاءة الإنفاق، وتطوير آليات اتخاذ القرار، وتعزيز ثقة المواطنين في أداء المؤسسات العامة (Alsuhaime, 2025).

وتُعرف الاستدامة المؤسسية بأنها قدرة المؤسسة على الاستمرار في تحقيق أهدافها وتلبية احتياجات أصحاب المصلحة، دون الإضرار بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم. وتشمل هذه الاستدامة أربعة أبعاد رئيسية: الاقتصادي، والاجتماعي، والبيئي، والحوكيمي. ويُنظر إليها كإطار شامل يربط بين النمو الاقتصادي والمسؤولية الاجتماعية وحماية البيئة، مدعوماً بنظام حوكمة رشيد يضمن الشفافية والمساءلة (Selim & Alshareef, 2025). ومن هذا المنطلق، تُعدّ الاستدامة المؤسسية حجر الزاوية لتحقيق توازن طويل الأمد بين الكفاءة الاقتصادية والمسؤولية المجتمعية.

وتنبع أهمية الاستدامة المؤسسية من كونها تساهم في بناء ميزة تنافسية دائمة من خلال تحسين الأداء المالي والإداري، وتعزيز سمعة المؤسسة، وضمان قدرتها على التكيف مع الأزمات. كما تساهم في تحسين بيئة العمل واستدامة رأس المال البشري، مما يعزز فعالية المؤسسات العامة في تحقيق الأهداف الوطنية طويلة المدى (Alsuhaime, 2025). وبذلك، تُعدّ الاستدامة المؤسسية ليست مجرد توجه إداري، بل استراتيجية متكاملة لضمان استمرارية القيمة العامة ورفع جودة الخدمات الحكومية.

أما إدارة المخاطر المؤسسية (Enterprise Risk Management - ERM)، فهي إطار إداري متكامل يهدف إلى تحديد المخاطر التي قد تعيق تحقيق أهداف المؤسسة، وتقييمها، ووضع استراتيجيات للتعامل معها ضمن منظومة الحوكمة والرقابة. تشمل هذه الإدارة المخاطر الاستراتيجية، والتشغيلية، والمالية، والتقنية، والسمعية، بما يضمن اتخاذ قرارات مستنيرة ومبنية على تحليل شامل للبيئة الداخلية والخارجية (Abdellattif et al., 2025).

وتكتسب إدارة المخاطر المؤسسية أهمية متزايدة في القطاع العام، إذ تتيح للجهات الحكومية التعامل مع عدم اليقين بطريقة منهجية تعزز القدرة على التنبؤ، وتحد من الأزمات المحتملة، وتحافظ على الموارد العامة. وتشير الدراسات إلى أن دمج إدارة المخاطر ضمن الاستراتيجيات المؤسسية يعزز فعالية السياسات العامة، ويدعم استدامة الأداء المؤسسي عبر تحسين اتخاذ القرار وتخصيص الموارد بكفاءة (MAIA & Ismail, 2024).

وفي ضوء ما تقدم، يتضح أن التكامل بين إدارة المخاطر المؤسسية والاستدامة المؤسسية يُعدّ من المقومات الأساسية لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠، التي تسعى إلى بناء قطاع عام فعال وقادر على التكيف مع المتغيرات. وعليه، يهدف هذا البحث إلى التعرف على العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية والاستدامة المؤسسية في القطاع العام السعودي، واستكشاف دور إدارة المخاطر كأداة استراتيجية لتمكين الاستدامة وتعزيز الحوكمة والكفاءة المؤسسية في إطار التحول الوطني الشامل نحو مستقبل مستدام.

مشكلة الدراسة:

في ظل التحولات العالمية المتسارعة التي تشهدها بيئات الأعمال والمؤسسات الحكومية، أصبحت إدارة المخاطر المؤسسية (Enterprise Risk Management - ERM) عنصراً حاسماً في تحقيق استدامة الأداء وتحقيق الكفاءة في استخدام الموارد العامة. فالتغيرات التقنية، والضغوط البيئية، والتقلبات الاقتصادية، إلى جانب الأزمات المفاجئة مثل الجوائح أو اضطرابات سلاسل الإمداد، جميعها كشفت عن أهمية وجود أنظمة مؤسسية قادرة على الاستباق والتحليل والتأقلم. وأشارت الأدبيات الحديثة إلى أن الإدارة الفعالة للمخاطر تمثل أحد ركائز الحوكمة الحديثة التي تسهم في تحقيق الاستدامة المؤسسية، لاسيما في القطاع العام الذي يواجه مسؤوليات مجتمعية واسعة (Murr & Carrera, 2022). ومع إطلاق رؤية المملكة ٢٠٣٠، أصبح من الضروري إعادة النظر في آليات إدارة المخاطر المؤسسية بوصفها أداة استراتيجية لدعم الاستدامة وتحقيق التحول المؤسسي المنشود.

ورغم التقدم الذي أحرزته المملكة في مجالات الحوكمة والشفافية، إلا أن الدراسات التطبيقية لا تزال تُظهر وجود فجوة معرفية واضحة في فهم العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية والاستدامة المؤسسية في القطاع العام السعودي. إذ تركز معظم الدراسات المحلية على مؤسسات القطاع الخاص، لا سيما في مجالات التمويل والطاقة، دون أن تتناول بشكل منهجي كيف يمكن لإدارة المخاطر أن تُسهم في بناء مؤسسات حكومية أكثر استدامة (Alharbi, 2021; Alsuhaimi, 2025). كما أن بعض الدراسات السعودية التي تناولت إدارة المخاطر في الأجهزة الحكومية ركزت على الجوانب الإجرائية دون تحليل أثرها على تحقيق الأبعاد الأربعة للاستدامة (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية، والحوكمة) (MAIA & Ismail, 2024).

وقد أظهرت بعض الأدبيات العربية في البيئة السعودية ملاحظات مهمة حول هذه الفجوة. فدراسة الحمّاد (٢٠١٩) حول الحوكمة المؤسسية في ضوء رؤية ٢٠٣٠ أكدت أن تطبيق مبادئ الحوكمة يُعدّ مدخلاً لتعزيز الاستدامة في المؤسسات

العامّة، لكنّها لم تربط ذلك بإدارة المخاطر المؤسسية بشكل مباشر (Hammad, 2019). كما أشارت دراسة السويبي (٢٠٢٥) إلى أنّ التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية السعودية يسهم في دعم الأداء المستدام، لكنّها أوصت بضرورة إدماج أنظمة إدارة المخاطر في ممارسات الاستدامة لتعزيز فعالية القرارات المؤسسية (Alsuhaimi, 2025). أما دراسة الملا وإسماعيل (٢٠٢٤) فقد خلصت إلى أنّ القطاع العام في المملكة لا يزال في مرحلة التطوير فيما يخص تبني إدارة المخاطر المؤسسية، وأنّه يفتقر إلى إطار تكاملي يربط المخاطر بالحوكمة والاستدامة في إطار موحد (Almulla & Ismail, 2024)).

كما تناولت دراسة السلطان (٢٠٢٤) تقييم رؤية ٢٠٣٠ من منظور الاستدامة الثلاثية، وأشارت إلى أنّ التكامل بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لا يزال محدودًا في بعض مؤسسات القطاع العام بسبب غياب أنظمة مؤسسية فعّالة لإدارة المخاطر ودعم اتخاذ القرار (Salman, 2024). وأوضحت دراسة الهيجلي (٢٠٢٤) أنّ دمج مخاطر تغير المناخ وأهداف الاستدامة في السياسات المالية السعودية يمثل توجّهًا ناشئًا نحو الاستدامة المؤسسية، لكنه يظل بحاجة إلى أطر تنفيذية واضحة في مؤسسات القطاع العام (Alhejaili, 2024). هذه النتائج جميعها تؤكد أنّ المجال الأكاديمي السعودي لا يزال بحاجة إلى دراسات تطبيقية تُظهر الأثر المتبادل بين إدارة المخاطر والاستدامة المؤسسية ضمن بيئة العمل الحكومي.

وتتعمق الفجوة البحثية أيضًا نتيجة محدودية الدراسات التي دمجت البعدين النظري والتطبيقي في هذا المجال داخل المملكة. فالبحوث الأجنبية تناولت العلاقة بين إدارة المخاطر والاستدامة في سياقات مختلفة مثل القطاع العام البريطاني أو الكندي، مركزةً على مفاهيم مثل الحوكمة التنبؤية وإدارة المخاطر الاستراتيجية (Abudaqqa, 2025). غير أنّ تطبيق هذه النماذج في البيئة السعودية يتطلب تكييفًا خاصًا يتماشى مع هياكل الحوكمة الحكومية، وثقافة العمل الإداري، وتوجهات رؤية ٢٠٣٠ التي تسعى إلى رفع كفاءة الإنفاق وتعزيز الشفافية والمساءلة (Bendary & Rajadurai, 2024). كما أنّ أغلب الأدبيات ركزت على الاستدامة من منظور بيئي أو اجتماعي، دون تحليل تكاملها مع إدارة المخاطر كأداة استراتيجية لإدارة الأداء المؤسسي وتحقيق المرونة التنظيمية. ومن هنا، يُعدّ غياب الدراسات الميدانية التي تربط إدارة المخاطر المؤسسية بمؤشرات الاستدامة المؤسسية في القطاع العام ثغرة بحثية واضحة تستدعي دراسة تحليلية تطبيقية.

بناءً على ما سبق، يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل عن طبيعة العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية وتمكين الاستدامة المؤسسية في القطاع العام السعودي، ودورها في دعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠. ويسعى هذا البحث إلى سد الفجوة المعرفية من خلال التعرف على العلاقة التكاملية بين المفهومين وتقديم إطار تحليلي يوضح كيفية توظيف إدارة المخاطر كأداة استراتيجية لتعزيز الاستدامة في المؤسسات العامة. ويمثل هذا الطرح إسهامًا علميًا في تطوير الأدبيات الإدارية السعودية، ودعم صناع القرار في بناء قطاع عام مرن، مستدام، وقادر على التكيف مع تحديات المستقبل.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية (العلمية):

١. يساهم هذا البحث في تطوير الإطار النظري للعلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية والاستدامة المؤسسية من خلال دمج المفهومين في نموذج تكاملي يُبرز تحويل المخاطر من تهديد إلى فرصة لتحقيق الاستدامة طويلة المدى.

٢. يتناول البحث فجوة معرفية في الأدبيات العربية والسعودية التي غالبًا ما تناولت إدارة المخاطر أو الاستدامة بشكل منفصل، دون دراسة التكامل بينهما في سياق القطاع العام السعودي، وهو ما يضيف بعدًا جديدًا للبحث الأكاديمي في الحوكمة والإدارة العامة.
٣. يُثري البحث الحقل العلمي من خلال اقتراح مؤشرات وأبعاد تحليلية حديثة يمكن أن تساعد الباحثين في بناء نماذج قياس متقدمة للعلاقة بين إدارة المخاطر والاستدامة المؤسسية، بما يتوافق مع الاتجاهات الحديثة في الإدارة الاستراتيجية والحوكمة.
٤. يساهم في دعم الأبحاث المستقبلية التي تسعى إلى فهم دور إدارة المخاطر في تعزيز الشفافية والحوكمة الرشيدة، بوصفها أحد المحركات الرئيسة للاستدامة المؤسسية في المؤسسات العامة.
٥. يوفر البحث أساسًا نظريًا متينًا يمكن الاستناد إليه في تطوير السياسات العامة، ووضع الأطر التنظيمية التي توجه الممارسات الحكومية نحو إدارة مخاطر أكثر شمولية واستدامة.

الأهمية التطبيقية (العملية):

١. يقدم البحث دعمًا عمليًا لصُناع القرار في القطاع العام السعودي من خلال بيان كيفية توظيف إدارة المخاطر المؤسسية كأداة استراتيجية لتعزيز الاستدامة المؤسسية وتحقيق الكفاءة في الأداء الحكومي.
٢. يساعد الجهات الحكومية في تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ المتعلقة بتعزيز الحوكمة، وتحسين الشفافية، ورفع كفاءة الإنفاق، من خلال تطوير أنظمة لإدارة المخاطر متوافقة مع معايير الاستدامة المؤسسية.
٣. يطرح البحث نموذجًا تطبيقيًا يمكن استخدامه لتقييم فعالية إدارة المخاطر المؤسسية في الأجهزة الحكومية، مما يساهم في تحسين القدرة على قياس الأداء وتحديد مجالات التحسين المؤسسي.
٤. يمكن الإدارات الحكومية من الانتقال من القرارات التفاعلية إلى القرارات الاستباقية، من خلال تعزيز القدرة على التحليل الاستباقي للمخاطر وربطها بالأهداف الاستراتيجية.
٥. يساهم في تعزيز التكامل المؤسسي بين وحدات الحوكمة، وإدارة المخاطر، والاستدامة ضمن إطار تنظيمي موحد يحقق الانسجام بين الأهداف الوطنية ومتطلبات العمل الحكومي اليومي.
٦. يساهم في تحسين الأداء العام ورفع كفاءة الإنفاق من خلال تقليل الهدر المالي والإداري الناجم عن سوء إدارة المخاطر التشغيلية والمالية، وبذلك يدعم توجه الحكومة نحو الاستدامة المالية والمؤسسية طويلة الأمد.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل طبيعة العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في القطاع العام السعودي. وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

١. التعرف على طبيعة العلاقة بين البيئة الرقابية وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في القطاع العام السعودي.
٢. تحديد طبيعة العلاقة بين تحديد الأهداف وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في القطاع العام السعودي.
٣. تحليل طبيعة العلاقة بين تحديد الأحداث وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في القطاع العام السعودي.
٤. قياس طبيعة العلاقة بين تقييم المخاطر وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في القطاع العام السعودي.
٥. استقصاء طبيعة العلاقة بين الاستجابة للمخاطر وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في القطاع العام السعودي.
٦. توضيح طبيعة العلاقة بين أنشطة الرقابة وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في القطاع العام السعودي.
٧. تحديد طبيعة العلاقة بين المعلومات والاتصالات وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في القطاع العام السعودي.
٨. تحليل طبيعة العلاقة بين المراقبة وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في القطاع العام السعودي.

تساؤلات الدراسة:

وبناءً على ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما طبيعة العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في القطاع العام السعودي؟

ويتفرّع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- (١) ما طبيعة العلاقة بين البيئة الرقابية وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في القطاع العام السعودي؟

- ٢) ما طبيعة العلاقة بين تحديد الأهداف وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في القطاع العام السعودي؟
- ٣) ما طبيعة العلاقة بين تحديد الأحداث وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في القطاع العام السعودي؟
- ٤) ما طبيعة العلاقة بين تقييم المخاطر وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في القطاع العام السعودي؟
- ٥) ما طبيعة العلاقة بين الاستجابة للمخاطر وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في القطاع العام السعودي؟
- ٦) ما طبيعة العلاقة بين أنشطة الرقابة وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في القطاع العام السعودي؟
- ٧) ما طبيعة العلاقة بين المعلومات والاتصالات وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في القطاع العام السعودي؟
- ٨) ما طبيعة العلاقة بين المراقبة وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في القطاع العام السعودي؟

فروض الدراسة:

استنادًا إلى مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، ويهدف التحقق من العلاقات بين أبعاد إدارة المخاطر المؤسسية وتمكين الاستدامة المؤسسية في القطاع العام السعودي، تمت صياغة الفرضية الرئيسة للدراسة كالتالي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين إدارة المخاطر المؤسسية وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في القطاع العام السعودي.

ويتفرّع عن الفرضية الرئيسة الفروض الفرعية التالية:

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين البيئة الرقابية وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في القطاع العام السعودي.
٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين تحديد الأهداف وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في القطاع العام السعودي.
٣. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين تحديد الأحداث وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في القطاع العام السعودي.

٤. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين تقييم المخاطر وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في القطاع العام السعودي.
٥. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين الاستجابة للمخاطر وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في القطاع العام السعودي.
٦. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين أنشطة الرقابة وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في القطاع العام السعودي.
٧. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين المعلومات والاتصالات وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في القطاع العام السعودي.
٨. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين المراقبة وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في القطاع العام السعودي.

الفصل الثاني
الدراسات السابقة

الدراسات السابقة:

- دراسة (Lechner & Gatzert (2018)، بعنوان: "محددات وقيمة إدارة المخاطر المؤسسية: أدلة تجريبية من ألمانيا":

هدفت الدراسة إلى تحليل محددات تبني إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات الألمانية وتأثيرها على قيمة الشركة (Tobin's Q). استخدمت المنهج الكمي عبر نموذج الانحدار الخطي المتعدد، استنادًا إلى بيانات مالية لـ ١٢٠ شركة مدرجة في البورصة الألمانية خلال الفترة ٢٠١٠-٢٠١٦. وخلصت النتائج إلى أن تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية يرتبط إيجابيًا بقيمة الشركة، خاصة في المؤسسات ذات الحوكمة الفعالة والشفافية المالية العالية.

- دراسة رحاحله وآخرون (٢٠١٩)، بعنوان: "العلاقة بين جودة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر المؤسسية: دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية":

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين جودة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر المؤسسية، وقد تم إجراء هذه الدراسة الميدانية على البنوك التجارية الأردنية ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحث بتصميم استبانة وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة المكونة من جميع الأفراد العاملين في أقسام التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر المؤسسية في البنوك التجارية الأردنية والبالغ عددها (١٣) بنكاً. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود علاقة لجودة التدقيق الداخلي في جميع عناصر إدارة المخاطر المؤسسية في البنوك التجارية الأردنية وذلك عند دراسة علاقة كل منها بشكل منفرد، وأن اتجاهات أفراد العينة كانت نحو الأهمية النسبية المرتفعة لجودة التدقيق الداخلي في البنوك التجارية الأردنية كما تبين أن أفراد العينة موافقون على التزام قسم التدقيق الداخلي في البنوك التجارية الأردنية بمتابعة الأنشطة والعمليات المتعلقة بالأهداف ومقارنتها بالمعايير الموضوعية مسبقاً.

- دراسة القحطاني (٢٠٢٠)، بعنوان: "درجة تطبيق إدارة المخاطر لدى مديري مدارس الهيئة الملكية بالجبيل في المملكة العربية السعودية":

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مبادئ إدارة المخاطر المؤسسية في المدارس التابعة للهيئة الملكية بالجبيل. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استبانة مكونة من (٤٨) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد (التخطيط، التنفيذ، التقييم). أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق إدارة المخاطر كان متوسطاً، مع وجود حاجة لتعزيز ثقافة المخاطر وتحسين قنوات الاتصال الداخلي.

- دراسة (Abubakar, et al. (2020)، بعنوان: "التنمية المستدامة في الجامعات السعودية: نظرة عامة على الأطر المؤسسية":

هدفت الدراسة إلى تحليل الأطر المؤسسية التي تدعم تطبيقات الاستدامة في الجامعات السعودية، بوصفها مؤسسات عامة تؤدي دوراً استراتيجياً في تحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠. استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على تحليل وثائقي شمل ٢٥ جامعة سعودية. أظهرت النتائج أن الجامعات السعودية قطعت خطوات متقدمة في دمج

الاستدامة ضمن هياكلها الإدارية والتعليمية، إلا أن تطبيقات الحوكمة البيئية والاجتماعية لا تزال بحاجة إلى دعم مؤسسي أكبر.

- دراسة (Albassam (2021)، بعنوان: "تحقيق التنمية المستدامة من خلال تعزيز جودة المؤسسات في المملكة العربية السعودية":

تناولت الدراسة العلاقة بين جودة المؤسسات العامة والاستدامة المؤسسية في المملكة العربية السعودية في ظل تنفيذ برامج رؤية ٢٠٣٠. اعتمد الباحث المنهج الكمي التحليلي باستخدام بيانات من مؤسسات حكومية مختلفة للفترة (٢٠١٦-٢٠٢٠)، وطبق تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر جودة المؤسسات على مؤشرات الاستدامة. أظهرت النتائج أن تحسين جودة الإدارة العامة والحوكمة المؤسسية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتحقيق التنمية المستدامة، ودعت الدراسة إلى تعزيز التكامل بين كفاءة المؤسسات والسياسات المستدامة.

- دراسة النصافي وآخرون (٢٠٢١)، بعنوان: "العلاقة التكاملية بين جودة التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي وأثرها في إدارة المخاطر المؤسسية: دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة الكويت":

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر العلاقة التكاملية بين جودة التدقيق الداخلي وجودة التدقيق الخارجي في إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة الكويت. اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي، حيث شمل مجتمع الدراسة (٢٩) شركة صناعية، بينما تكونت العينة من (٢٥) شركة تم توزيع (٣٦٣) استبانة عليها لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى التالي: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجودة التدقيق الخارجي في إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة الكويت، وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجودة التدقيق الخارجي في كل بعد من أبعاد إدارة المخاطر المؤسسية بشكل منفرد، عدا وضع الأهداف، وتحديد الأحداث والاستجابة للمخاطر، وكذلك وجود أثر دال إحصائياً لجودة التدقيق الداخلي وجودة التدقيق الخارجي مجتمعة في إدارة المخاطر المؤسسية.

- دراسة (Murr, A., & Carrera (2022)، بعنوان: "المنطق المؤسسي وممارسات إدارة المخاطر في الجهات الحكومية: أدلة من المملكة العربية السعودية":

هدفت الدراسة إلى تقييم العلاقة بين تطبيق ممارسات الاستدامة المؤسسية وإدارة المخاطر في القطاع العام. استخدمت المنهج الكمي المقارن على بيانات من ٥٠ مؤسسة حكومية في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD). توصلت النتائج إلى أن مؤسسات القطاع العام التي تتبنى استدامة مؤسسية متكاملة مع إدارة المخاطر تحقق كفاءة أعلى في الأداء المالي والحوكمة.

- دراسة (Andersen & Young (2023)، بعنوان: "إعادة تشكيل إدارة المخاطر في القطاع العام (المؤسسي)":

هدفت الدراسة إلى تحليل كيفية إعادة تشكيل ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية في القطاع العام من خلال دمجها مع الحوكمة الاستراتيجية وتحسين عملية اتخاذ القرار في المؤسسات الحكومية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي

التحليلي من خلال تحليل سياسات وإجراءات إدارة المخاطر في عدد من الوكالات الفدرالية الأمريكية، بالاعتماد على مقابلات شبه مهيكلية وتحليل محتوى الوثائق الرسمية. توصلت النتائج إلى أن فعالية إدارة المخاطر المؤسسية تتوقف على مدى اندماجها في التخطيط الاستراتيجي، وأن ضعف الاتصال بين وحدات الحوكمة والمخاطر يؤدي إلى فجوات في الأداء المؤسسي.

- دراسة (Mal & Vishvakarma (2023)، بعنوان: "دراسة تجريبية لتحديد أولويات محددات أداء الاستدامة المؤسسية باستخدام عملية التسلسل الهرمي التحليلي":

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل الأكثر تأثيراً في أداء الاستدامة المؤسسية للشركات باستخدام منهج التحليل الهرمي (AHP) لتصنيف الأهمية النسبية لكل عامل. استخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي على عينة من (٦٢) خبيراً في مجالات الإدارة والحوكمة من شركات هندية. وأظهرت النتائج أن القيادة العليا، والمسؤولية الاجتماعية، والابتكار البيئي تمثل المحددات الأكثر أهمية في تحسين الأداء المؤسسي المستدام.

- دراسة (Bendary & Rajadurai (2024)، بعنوان: "دمج الاستدامة المؤسسية مع الحوكمة الرقمية في المؤسسات العامة":

هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج يدمج الاستدامة المؤسسية مع الحوكمة الرقمية في القطاع الحكومي. استخدم الباحثان المنهج الوصفي الكمي، واعتمداً على استبيان شمل ٢٤٠ مؤسسة حكومية في آسيا والشرق الأوسط. أظهرت النتائج أن تبني التحول الرقمي يعزز الشفافية ويخفض المخاطر المؤسسية، مما ينعكس إيجاباً على استدامة الخدمات العامة.

التعليق على الدراسات السابقة:

أوجه التشابه:

- جميع الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي أو الكمي وركزت على العلاقة بين الحوكمة، إدارة المخاطر، والاستدامة.
- اتفقت على أن تطبيق إدارة المخاطر أو ممارسات الاستدامة المؤسسية يعزز الأداء المؤسسي والشفافية.
- اعتمدت أغلبها على الاستبيانات والتحليل الإحصائي كأدوات رئيسة للبحث.

أوجه الاختلاف:

- اختلفت من حيث البيئة التطبيقية: فالأجنبية ركزت على القطاع الخاص والدول المتقدمة، والعربية على القطاع العام السعودي.

- تنوعت مناهجها بين التحليل الكمي، والنوعي، والمقارن.
 - تفاوتت في التركيز؛ فبعضها درس إدارة المخاطر، وأخرى تناولت الاستدامة المؤسسية.
- أوجه الاستفادة:

- تحديد الأبعاد المناسبة لكل متغير من خلال دمج نتائج الدراسات العربية والأجنبية.
- دعم بناء إطار نظري تكاملي يربط إدارة المخاطر بالاستدامة في سياق رؤية ٢٠٣٠.
- توضيح الفجوة البحثية في الدراسات السعودية التي لم تدمج بعد بين المفهومين.
- إرشاد تصميم الأداة الميدانية (الاستبانة) استنادًا إلى التجارب السابقة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من الأسس النظرية التي تشكل الإطار الفكري لتفسير العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) والاستدامة المؤسسية في بيئة القطاع العام.

١. أولاً، تعتمد الدراسة على النظرية المؤسسية (Institutional Theory):

التي تفسّر كيفية استجابة المنظمات للضغوط التشريعية والتنظيمية والاجتماعية من أجل اكتساب الشرعية المؤسسية وتحقيق التوافق مع المتغيرات البيئية. تُظهر الأدبيات الحديثة أن إدارة المخاطر المؤسسية أصبحت أحد الأدوات المؤسسية الأساسية التي تضمن توافق الممارسات الإدارية مع معايير الحوكمة والاستدامة (Jankensgård, 2019). كما يؤكد Kanu (2021) أن إدارة المخاطر تمثل مكونًا بنيويًا في تعزيز الأداء المؤسسي عبر تنظيم العلاقة بين العوامل الداخلية والضغوط الخارجية.

٢. ثانيًا، تستند الدراسة إلى نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory):

التي ترى أن استدامة المنظمة لا تتحقق إلا من خلال إدارة متوازنة لمصالح جميع الأطراف ذات العلاقة. وقد أشار Shad et al. (2019) إلى أن دمج إدارة المخاطر مع تقارير الاستدامة يمثل وسيلة استراتيجية لتعزيز الشفافية والمساءلة تجاه أصحاب المصلحة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. كما أوضح Shaheen et al. (2020) أن إدارة المخاطر تساهم في تحسين الأداء المستدام للشركات عبر تخفيض المخاطر التشغيلية والبيئية.

٣. ثالثًا، تستند الدراسة إلى النظرية النظامية (Systems Theory):

التي تنظر إلى المنظمة بوصفها نظامًا متكاملًا تتفاعل فيه المكونات الفرعية لتحقيق التوازن بين الكفاءة والاستقرار والتكيف. ووفقًا لـ SQA فإن إدارة المخاطر المؤسسية تعمل كآلية تنظيمية تدعم التكامل بين نظم الأداء المؤسسي، الحوكمة، والاستدامة، من خلال ربط عمليات اتخاذ القرار بالأثر البيئي والاجتماعي والاقتصادي (Shah et al., 2024).

وأخيراً، تُشير الدراسات الحديثة إلى أن العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية والاستدامة المؤسسية هي علاقة تكاملية تبادلية: فإدارة المخاطر تسهم في تعزيز الاستدامة عبر التنبؤ بالمخاطر وتقليل عدم اليقين، بينما توفر مبادئ الاستدامة إطاراً استراتيجياً لتوجيه إدارة المخاطر نحو تحقيق الأهداف طويلة المدى (Nocco & Stulz, 2022 ;Oyewo, 2022).

الفصل الثالث

منهجية البحث

المنهجية وطرق البحث:

منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الذي يُعنى بوصف الظواهر كما هي في الواقع، وتحليل العلاقات بين متغيراتها اعتمادًا على البيانات الكمية.

ويُعد هذا المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة الحالية، نظرًا لاستهدافها تحليل طبيعة العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية وتمكين الاستدامة المؤسسية في مؤسسات القطاع العام السعودي.

وتركّز الدراسة على البيانات الكمية التي تُعبّر عن آراء أفراد العينة تجاه ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية وأثرها في تعزيز الاستدامة المؤسسية، وذلك بهدف التعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرين وقياس اتجاهها وقوتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في الجهات الحكومية السعودية الذين تتصل مهامهم أو مسؤولياتهم بمجالات إدارة المخاطر المؤسسية، الاستدامة المؤسسية، الحوكمة، أو التخطيط الاستراتيجي. ويمثل هذا المجتمع الإطار المؤسسي الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة نظرًا لما يشهده القطاع من جهود متزايدة لتطبيق ممارسات الحوكمة وتعزيز الاستدامة ضمن مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

عينة الدراسة:

نظرًا لاتساع حجم مجتمع الدراسة وتوزعه على عدد كبير من الجهات الحكومية، فقد تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sampling) لاختيار مفردات العينة من بين الموظفين ذوي العلاقة المباشرة بموضوع البحث.

تم تحديد حجم العينة وفقًا للمعايير الإحصائية المتعارف عليها في الدراسات الميدانية، وباستخدام معادلة كوجران (Cochran, 1977) لتقدير الحد الأدنى للحجم المناسب للعينة، ليتراوح بين (١٠٠-٢٠٠ مفردة) من الموظفين العاملين في إدارات المخاطر، أو الجودة، أو الاستدامة، أو الحوكمة، أو التخطيط الاستراتيجي داخل الجهات الحكومية السعودية.

وتُعد هذه العينة ممثلة لمجتمع الدراسة بدرجة كافية، وتسمح بتعميم نتائج البحث على جميع جهات القطاع الحكومي في السعودية ضمن حدود الدراسة.

أدوات الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية من عينة الدراسة، نظرًا لملاءمته للدراسات الوصفية التحليلية التي تهدف إلى التعرف على العلاقات بين المتغيرات وتحليلها إحصائيًا.

وسيتم إعداد الاستبيان من قبل الباحثة استناداً إلى الإطار النظري للدراسة والأدبيات السابقة في مجال إدارة المخاطر المؤسسية والاستدامة المؤسسية، مع مراعاة مواءمته لطبيعة البيئة السعودية ومتطلبات مؤسسات القطاع العام.

وسوف يتكوّن الاستبيان من (٤٠ فقرة) موزعة على ثلاثة أقسام رئيسة كما يلي:

١. القسم الأول: البيانات الديموغرافية للمشاركين، وتشمل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، والوزارة التي يعمل بها المشارك.

٢. القسم الثاني: فقرات تقيس أبعاد إدارة المخاطر المؤسسية وتشمل: البيئة الرقابية، تحديد الأهداف، تحديد الأحداث، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، أنشطة الرقابة، المعلومات والاتصالات، المراقبة.

٣. القسم الثالث: فقرات تقيس الاستدامة المؤسسية في أبعادها الأربعة الرئيسة: البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي، البعد الحوكمي.

وسيتم تصميم جميع الفقرات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس درجة اتفاق المبحوثين مع العبارات، حيث تم ترميز الإجابات كما يلي:

(١) أعارض بشدة – (٢) أعارض – (٣) محايد – (٤) أوافق – (٥) أوافق بشدة.

كما تم عرض الاستبيان بصيغته النهائية على مجموعة من المحكّمين الأكاديميين والمتخصصين في الإدارة الإستراتيجية وإدارة المخاطر، والحوكمة، وذلك للتحقق من صدق المحتوى وسلامة الصياغة ودقة الارتباط بين الفقرات ومحاور الدراسة قبل التطبيق الميداني.

وتم التعديل على الاستبانة حسب التوجيهات الواردة من المحكّمين.

حدود الدراسة:

تحدد هذه الدراسة ضمن الحدود الآتية:

١. الحدود الموضوعية:

تُعنى الدراسة باستكشاف طبيعة العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية وتمكين الاستدامة المؤسسية في مؤسسات القطاع العام السعودي، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين أبعاد إدارة المخاطر المؤسسية (البيئة الرقابية، تحديد الأهداف، تحديد الأحداث، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، أنشطة الرقابة، المعلومات والاتصالات، المراقبة) وأبعاد الاستدامة المؤسسية (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية، الحوكمية).

٢. الحدود البشرية:

تقتصر الدراسة على العاملين في الجهات الحكومية السعودية ممن تتصل مهامهم أو مسؤولياتهم بإدارة المخاطر أو الاستدامة المؤسسية أو الحوكمة أو التخطيط الاستراتيجي.

٣. الحدود المكانية:

تنحصر الدراسة في الجهات الحكومية السعودية بوصفها مؤسسات تمثل القطاع العام، لما تنسم به من بيئة تنظيمية وإدارية خاصة تسهم في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠، وقد لا تنطبق نتائجها بالضرورة على مؤسسات القطاع الخاص أو الهيئات المستقلة.

٤. الحدود الزمانية:

يقتصر نطاق الدراسة على عام ٢٠٢٦، وهو الإطار الزمني الذي ستجمع خلاله البيانات الميدانية، مما يجعل نتائجها معبرة عن تلك الفترة الزمنية تحديداً.

التعريف الإحصائي لدرجة الموافقة

درجة الموافقة هي مقياس كمي يُستخدم في البحوث التي تعتمد على الاستبانة (Questionnaire)، ويعكس مدى اتفاق أفراد العينة مع عبارات الدراسة، وغالباً ما يُقاس باستخدام مقياس (Likert Scale) مثل: أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

اعتمدت الدراسة في قياس استجابات أفراد العينة على مقياس ليكرت الخماسي، والذي يتدرج من (١) إلى (٥)، وذلك على النحو التالي:

يتم تحويل الاستجابات إلى أرقام (مثلاً من ١ إلى ٥)، ثم يُحسب:

- المتوسط الحسابي (Mean) لكل عبارة أو محور
- أحياناً الانحراف المعياري لقياس تشتت الإجابات

(١) لا أوافق بشدة، (٢) لا أوافق، (٣) محايد، (٤) أوافق، (٥) أوافق بشدة.

ولتفسير المتوسطات الحسابية وتحديد مستوى الاستجابة (ضعيف، متوسط، مرتفع)، تم استخدام أسلوب طول الفئة، وذلك من خلال المعادلة التالية:

طول الفئة = (أكبر قيمة - أصغر قيمة) ÷ عدد الفئات

طول الفئة = (٥ - ١) ÷ ٣

طول الفئة = ٤ ÷ ٣ = ١,٣٣

وبناءً على ذلك، تم تحديد مستويات التفسير كما يلي:

- من ١,٠٠ إلى أقل من ٢,٣٣ → مستوى منخفض (ضعيف)
- من ٢,٣٣ إلى أقل من ٣,٦٧ → مستوى متوسط

- من ٣,٦٧ إلى ٥,٠٠ → مستوى مرتفع

وقد تم الاعتماد على هذه المعايير في تفسير المتوسطات الحسابية لجميع أبعاد الدراسة، سواء المتعلقة بإدارة المخاطر المؤسسية أو الاستدامة، حيث تم الحكم على درجة التطبيق أو التوفر لكل بعد وفقاً للفئة التي يقع ضمنها المتوسط الحسابي.

ويساعد هذا التصنيف في إعطاء دلالة كمية واضحة لمستوى الممارسة، مما يسهّل تحليل النتائج ومقارنتها واستخلاص الاستنتاجات بشكل علمي ومنهجي.

تفسير درجة الموافقة في هذا البحث تحديداً

فإن درجة الموافقة تعكس:

مدى اقتناع العاملين في القطاع العام بأن:

- إدارة المخاطر المؤسسية تُسهم في تحقيق الاستدامة
- تُعزز الكفاءة المؤسسية
- تدعم تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠

دلالات النتائج

عند عرض النتائج، تُستخدم درجة الموافقة لتفسير الواقع كما يلي:

- درجة موافقة مرتفعة
تعني وجود إدراك قوي بأهمية إدارة المخاطر في دعم الاستدامة
تشير إلى نجاح تطبيق الممارسات أو وضوحها لدى العاملين
- درجة موافقة متوسطة
تعني وجود تطبيق جزئي أو فهم غير مكتمل
قد تشير إلى حاجة لتدريب أو تطوير السياسات
- درجة موافقة منخفضة
عكس ضعف التطبيق أو غياب الوعي
تمثل فجوة بين الواقع والمستهدفات الاستراتيجية

يمكن صياغتها في الرسالة كالتالي:

“تعتبر درجة الموافقة عن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة، وهي مؤشر كمي يُستخدم لتحديد مستوى إدراكهم واتجاهاتهم نحو دور إدارة المخاطر المؤسسية في تحقيق الاستدامة المؤسسية، حيث تشير القيم المرتفعة إلى اتفاق قوي على أهمية هذا الدور في دعم مستهدفات رؤية ٢٠٣٠.”

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

اعتمدت الباحثة على عدة أساليب إحصائية المناسبة لطبيعة البيانات وأهداف الدراسة، حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة، كما تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل البيانات الوصفية، وأسلوب طول الفئة لتصنيف مستويات الاستجابة.

كما تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية، ومعامل كرونباخ ألفا للتحقق من ثبات الأداة، ومعامل ارتباط بيرسون لتحليل العلاقات بين المتغيرات، وتحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر أبعاد إدارة المخاطر المؤسسية على الاستدامة المؤسسية.

إضافة إلى ذلك، تم استخدام اختبار (T-Test) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) واختبار (LSD) للكشف عن الفروق الإحصائية بين أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية". وقد تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية.

مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة، حيث تتدرج الإجابات من (١) لا أوافق بشدة إلى (٥) أوافق بشدة. وكل ذلك تم بهدف تحويل الآراء والاتجاهات إلى بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي.

المتوسط الحسابي (Mean)

يُستخدم لحساب القيمة المتوسطة لاستجابات أفراد العينة لكل فقرة أو بُعد. تحديد مستوى درجة الموافقة (مرتفع، متوسط، منخفض) وتلخيص البيانات في قيمة واحدة معبرة.

الانحراف المعياري (Standard Deviation)

يقيس مدى تشتت أو تباين استجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي. معرفة مدى تجانس أو تباين آراء المبحوثين.

أسلوب طول الفئة (Class Interval)

تم استخدامه بغرض تصنيف المتوسطات الحسابية إلى (منخفض، متوسط، مرتفع) من خلال حساب طول الفئة. لإعطاء تفسير كمي واضح لمستوى الاستجابات وتسهيل تحليل النتائج.

التكرارات والنسب المئوية

تم استخدامها في وصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل، الخبرة...). لتقديم وصف دقيق لخصائص العينة وتحديد توزيعها.

معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)

يُستخدم لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة). والتأكد من اتساق الفقرات داخلياً وأن الأداة تقيس ما يفترض قياسه بدرجة عالية من الموثوقية.

معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)

يُستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرين. وذلك لتحديد ما إذا كانت العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية والاستدامة المؤسسية طردية أم عكسية، وقوتها.

تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)

تم استخدامها لدراسة أثر عدة متغيرات مستقلة على متغير تابع واحد. لتحديد مدى تأثير أبعاد إدارة المخاطر المؤسسية على الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠، وتحديد أكثر الأبعاد تأثيرًا.

معامل التحديد (R^2)

يمثل نسبة التباين في المتغير التابع التي يمكن تفسيرها بواسطة المتغيرات المستقلة. لقياس جودة نموذج الانحدار وقدرته التفسيرية.

اختبار (T-Test)

يُستخدم لاختبار الفروق بين متوسطين (مثل الذكور والإناث). لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين فقط.

تحليل التباين الأحادي (ANOVA)

يُستخدم لاختبار الفروق بين أكثر من مجموعتين (مثل سنوات الخبرة). للتأكد من وجود فروق معنوية بين الفئات المختلفة.

اختبار المقارنات البعدية (LSD Test)

تم استخدام تحليل (ANOVA) لتحديد مصدر الفروق بين المجموعات. وذلك لمعرفة أي المجموعات تختلف عن الأخرى تحديدًا.

الفصل الرابع
النتائج والتوصيات

مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها من خلال تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة الدراسة، وذلك للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها المتعلقة بدراسة العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في القطاع العام السعودي.

وقد تم تحليل البيانات باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة، وذلك من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، حيث تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، كما تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل استجابات أفراد العينة تجاه فقرات وأبعاد الدراسة. إضافة إلى ذلك، تم استخدام معامل كرونباخ ألفا للتحقق من ثبات أداة الدراسة، ومعامل ارتباط بيرسون لتحليل طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وكذلك تحليل الانحدار المتعدد لتحديد أثر أبعاد إدارة المخاطر المؤسسية في تمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠.

تحليل البيانات:

تم عرض نتائج الدراسة في هذا الفصل وفق المحاور التالية:

١. الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.
٢. اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.
٣. تحليل استجابات أفراد العينة تجاه أبعاد إدارة المخاطر المؤسسية.
٤. تحليل استجابات أفراد العينة تجاه أبعاد الاستدامة المؤسسية.
٥. اختبار فرضيات الدراسة وتحليل العلاقات بين متغيراتها.

جداول وصف عينة الدراسة (البيانات الديموغرافية)

جدول (١) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	٧٨	٦٢,٩٪
أنثى	٤٦	٣٧,١٪
المجموع	١٢٤	١٠٠٪

يتضح من نتائج الجدول الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس أن غالبية الذكور (٦٢,٩٪) مع تمثيل جيد للإناث (٣٧,١٪)، مما يعكس تنوعاً مقبولاً في وجهات النظر حيث يشغل الذكور نسبة كبيرة من الوظائف المرتبطة

بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر. كما تشير هذه النتائج إلى أن عينة الدراسة تمثل مختلف الفئات العاملة في القطاع العام، مما يعزز من إمكانية تعميم نتائج الدراسة.

جدول (٢) توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
٢١,٠٪	٢٦	أقل من ٣٠ سنة
٤٣,٥٪	٥٤	٣٠-٣٩ سنة
٢٥,٨٪	٣٢	٤٠-٤٩ سنة
٩,٧٪	١٢	٥٠ سنة فأكثر
١٠٠٪	١٢٤	المجموع

تشير نتائج توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية إلى أن غالبية أفراد العينة تقع ضمن الفئة العمرية (٣٠-٣٩ سنة) بنسبة (٤٣,٥٪)، و(٤٠-٤٩ سنة) بنسبة (٢٥,٨٪)، وهي الفئات التي تمتلك خبرة مهنية مناسبة في العمل الحكومي. ويعكس ذلك أن المشاركين يتمتعون بدرجة من النضج المهني والخبرة العملية التي تمكنهم من تقييم ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية والاستدامة المؤسسية بشكل موضوعي.

جدول (٣) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
٠,٠٪	٠	دبلوم
٤٨,٤٪	٦٠	بكالوريوس
٤٦,٨٪	٥٨	ماجستير
٤,٨٪	٦	دكتوراه
١٠٠٪	١٢٤	المجموع

توضح نتائج الجدول الخاص بالموهل العلمي ارتفاع نسبة الحاصلين على البكالوريوس والماجستير (أكثر من ٩٥٪) يدل على مستوى علمي مرتفع، ما يزيد من دقة الاستجابات وفهم مفاهيم إدارة المخاطر والاستدامة، وهو ما يشير إلى أن المشاركين يتمتعون بمستوى تعليمي مناسب يمكنهم من فهم مفاهيم إدارة المخاطر المؤسسية والاستدامة المؤسسية. كما يعزز ذلك من موثوقية البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الاستبانة.

جدول (٤) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
١٢,٩٪	١٦	أقل من ٥ سنوات
٣٧,١٪	٤٦	٥ - ١٠ سنوات
٢٢,٦٪	٢٨	١١ - ١٥ سنة
٢٧,٤٪	٣٤	أكثر من ١٥ سنة
١٠٠٪	١٢٤	المجموع

تشير نتائج توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة إلى أن نسبة كبيرة من المشاركين يمتلكون خبرة تزيد عن (١٠) سنوات في العمل، مما يعكس وجود خبرات عملية كافية لدى أفراد العينة في مجال العمل الحكومي. كما يسهم ذلك في توفير تقييم أكثر دقة لممارسات إدارة المخاطر المؤسسية ومدى إسهامها في تحقيق الاستدامة المؤسسية.

جدول (٥) توزيع أفراد العينة حسب جهة العمل

النسبة	التكرار	جهة العمل
٢٢,٦٪	٢٨	وزارة
٢٩,٠٪	٣٦	هيئة
٢٢,٦٪	٢٨	مؤسسة
٦,٥٪	٨	برنامج
١١,٣٪	١٤	مدينة طبية
٨,١٪	١٠	أخرى
١٠٠٪	١٢٤	المجموع

يوضح جدول (٥) توزيع أفراد العينة حسب جهة العمل، حيث جاءت الهيئات في المرتبة الأولى بنسبة (٢٩,٠٪)، مما يشير إلى تمثيل مرتفع لهذا النوع من الجهات. تليها كل من الوزارات والمؤسسات بنسبة متساوية (٢٢,٦٪) لكل منهما، وهو ما يعكس توازنًا في تمثيل الجهات الحكومية المختلفة. كما بلغت نسبة المشاركين من المدن الطبية (١١,٣٪)، وجهات أخرى (٨,١٪)، في حين جاءت البرامج الحكومية في المرتبة الأخيرة بنسبة (٦,٥٪).

يعكس هذا التوزيع تنوعًا مناسبًا في جهات العمل داخل القطاع العام، مما يدعم شمولية النتائج ويعزز إمكانية تعميمها.

جدول (٦) وجود إطار لإدارة المخاطر المؤسسية بجهة العمل

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	١١٢	٩٠,٣٪
لا	١٢	٩,٧٪
المجموع	١٢٤	١٠٠٪

تشير نتائج الدول رقم (٦) إلى أن الغالبية العظمى من أفراد العينة (٩٠,٣٪) أكدوا وجود إطار لإدارة المخاطر في جهات عملهم، مقابل (٩,٧٪) فقط أفادوا بعدم وجوده.

يعكس ذلك انتشارًا واسعًا لتطبيق إدارة المخاطر المؤسسية في القطاع العام، مما يدل على نضج تنظيمي واهتمام متزايد بهذا المجال.

جدول (٧) الإدارة التي يعمل بها المشارك

الإدارة	التكرار	النسبة
التخطيط الاستراتيجي	١٢	٩,٧٪
إدارة المخاطر	٦٢	٥٠,٠٪
الاستدامة	٨	٦,٥٪
الحوكمة	١٨	١٤,٥٪
الجودة	٨	٦,٥٪
أخرى	١٦	١٢,٩٪
المجموع	١٢٤	١٠٠٪

يتضح من نتائج الجدول رقم (٧) أن نصف المشاركين (٥٠,٠٪) يعملون في إدارة المخاطر، تليها الحوكمة (١٤,٥٪)، ثم أخرى (١٢,٩٪)، والتخطيط الاستراتيجي (٩,٧٪)، بينما جاءت الاستدامة والجودة بنسبة (٦,٥٪) لكل منهما. ويشير ذلك إلى أن معظم أفراد العينة لديهم ارتباط مباشر بإدارة المخاطر، مما يعزز دقة وعمق الاستجابات، مع تمثيل مقبول لبقية الإدارات ذات العلاقة.

جدول (٨) الخبرة في إدارة المخاطر المؤسسية

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	١٠٨	٨٧,١٪
لا	١٦	١٢,٩٪
المجموع	١٢٤	١٠٠٪

أظهرت نتائج الجدول (٨): التي تمثل وجهة نظر العينة المبحوثة حول الخبرة في إدارة المخاطر المؤسسية، أظهرت أن (٨٧,١٪) من المشاركين لديهم خبرة في إدارة المخاطر، مقابل (١٢,٩٪) لا يمتلكون هذه الخبرة. مما سبق يدل ذلك على أن غالبية العينة تمتلك خبرة عملية، مما يزيد من موثوقية النتائج ويعكس فهمًا جيدًا لمفاهيم إدارة المخاطر المؤسسية.

جدول (٩) الخبرة في برامج الاستدامة

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	٦٦	٥٣,٢٪
لا	٥٨	٤٦,٨٪
المجموع	١٢٤	١٠٠٪

يوضح جدول (٩) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة في برامج الاستدامة، حيث أفاد (٥٣,٢٪) من المشاركين بامتلاكهم خبرة في هذا المجال، مقابل (٤٦,٨٪) لا يمتلكون هذه الخبرة.

تشير النتائج إلى توازن نسبي بين من لديهم خبرة في الاستدامة ومن لا يمتلكونها، مع تفوق طفيف للفئة ذات الخبرة. ويعكس ذلك أن مفهوم الاستدامة ما يزال في طور التوسع داخل القطاع العام، مقارنة بانتشار أكبر لممارسات إدارة المخاطر، مما يدل على وجود فرصة لتعزيز الوعي والتطبيق العملي لبرامج الاستدامة.

اختبار صدق وثبات الاستبانة

جدول (١٠) معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لأبعاد الدراسة (ن = ١٢٤)

Cronbach's Alpha if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Scale Variance if Item Deleted	Scale Mean if Item Deleted	
.951	.673	75.091	47.4441	البيئة الرقابية
.949	.745	73.901	47.5086	تحديد الأهداف
.947	.837	73.367	47.6538	تحديد الأحداث
.948	.761	73.960	47.4226	تقييم المخاطر
.946	.847	72.596	47.5839	الاستجابة للمخاطر
.947	.824	72.029	47.5032	أنشطة الرقابة
.946	.859	72.559	47.5301	المعلومات والاتصالات
.946	.868	72.359	47.5462	المراقبة
.949	.750	74.755	47.4677	حوكمة إدارة المخاطر
.950	.731	72.516	47.4011	الاستدامة الاقتصادية
.951	.688	74.112	47.4280	الاستدامة الاجتماعية
.953	.595	75.240	47.5086	الاستدامة البيئية
.950	.723	73.647	47.2667	حوكمة الاستدامة

تشير نتائج جدول (١٠) إلى ما يلي:

- جميع قيم معامل كرونباخ ألفا مرتفعة جدًا (تتراوح بين ٠,٩٤٦ و ٠,٩٥٣).
- جميع معاملات الارتباط المصححة (Corrected Item-Total Correlation) أعلى من (٠,٥)، وهي قيمة مقبولة إحصائيًا.
- هذه القيم تدل على ثبات داخلي عالي جدًا لأداة الدراسة.

- الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الموثوقية والاتساق الداخلي.
 - لا توجد حاجة لحذف أي بند، حيث إن حذف أي متغير لا يحسن الثبات بشكل ملحوظ.
- ونستنتج أن الأداة صادقة وثابتة، ويمكن الاعتماد على نتائجها في اختبار الفروض.

العلاقة بين إدارة المخاطر والاستدامة المؤسسية

جدول (١١) معامل الارتباط (بيرسون) لأبعاد الدراسة (ن = ١٢٤)

المخاطر		
**٠,٧٧٥	Pearson Correlation	البيئة_الرقابية
**٠,٨٣٦	Pearson Correlation	تحديد_الأهداف
**٠,٨٩٧	Pearson Correlation	تحديد_الأحداث
**٠,٨٥٥	Pearson Correlation	تقييم_المخاطر
**٠,٨٩٣	Pearson Correlation	الاستجابة_للمخاطر
**٠,٨٦٥	Pearson Correlation	أنشطة_الرقابة
**٠,٨٩٠	Pearson Correlation	المعلومات_والاتصالات
**٠,٨٩٧	Pearson Correlation	المراقبة
**٠,٨٤٣	Pearson Correlation	حوكمة_إدارة_المخاطر
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
الاستدامة		
**٠,٨٩١	Pearson Correlation	استدامة اقتصادية
**٠,٩٢٧	Pearson Correlation	استدامة اجتماعية
**٠,٨٤٣	Pearson Correlation	استدامة بيئية
**٠,٨٦٥	Pearson Correlation	البعد الحوكمي
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

من خلال نتائج الجدول (١١) الخاص بتحليل الارتباط (Pearson Correlation) يتضح أن

١. العلاقة بين أبعاد إدارة المخاطر المؤسسية

- جميع معاملات الارتباط موجبة وقوية جدًا (من ٠,٧٧٥ إلى ٠,٨٩٧).
- جميعها دالة إحصائيًا عند مستوى (٠,٠١).
- يدل ذلك على أن أبعاد إدارة المخاطر المؤسسية (مثل البيئة الرقابية، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر...) مترابطة بشكل قوي وتعمل كنظام متكامل.
- أعلى ارتباطات ظهرت في:
- تحديد الأحداث (٠,٨٩٧)
- المراقبة (٠,٨٩٧)
- الاستجابة للمخاطر (٠,٨٩٣)
- من خلال النتائج أعلاه يتضح نجاح إدارة المخاطر يتطلب تكامل هذه الأبعاد، وليس تطبيقها بشكل منفصل.

٢. العلاقة بين أبعاد الاستدامة المؤسسية

- جميع معاملات الارتباط قوية جدًا (٠,٨٤٣ - ٠,٩٢٧)
- أعلى ارتباط كان للاستدامة الاجتماعية (٠,٩٢٧).
- أبعاد الاستدامة (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية، الحوكمة) مرتبطة ارتباطًا وثيقًا.
- يشير ذلك إلى أن تحقيق الاستدامة المؤسسية يتطلب توازنًا وتكاملاً بين هذه الأبعاد.

٣. العلاقة بين إدارة المخاطر والاستدامة المؤسسية

- جميع معاملات الارتباط مرتفعة جدًا (أعلى من ٠,٨٤).
- جميعها دالة إحصائيًا عند مستوى (٠,٠١)
- وجود علاقة طردية قوية يعني:
- كلما تحسّن تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية، تحسّن مستوى الاستدامة المؤسسية.
- أعلى تأثيرات ظهرت في:
- تحديد الأحداث
- المراقبة
- الاستجابة للمخاطر
- المعلومات والاتصالات
- هذه النتائج تدل على أن إدارة المخاطر ليست فقط أداة حماية، بل أداة استراتيجية لتعزيز الاستدامة وتحقيق رؤية ٢٠٣٠.

الإحصاء الوصفي

جدول (١٢) المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات المخاطر المؤسسية (ن = ١٢٤)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
البيئة الرقابية			
٧	.899	4.06	تلتزم الإدارة العليا بتطبيق إدارة المخاطر المؤسسية
١٧	1.065	3.94	توجد سياسات واضحة تدعم النزاهة والمساءلة
١٢	1.059	3.98	يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بالمخاطر بشكل رسمي
تحديد الأهداف			
١٨	.976	3.92	يتم تحديد أهداف الجهة الاستراتيجية بطريقة واضحة وقابلة للقياس
٢٦	1.094	3.68	تؤخذ المخاطر في الاعتبار عند صياغة الأهداف الاستراتيجية
٣	.951	4.19	يتم مواءمة الأهداف مع مستهدفات رؤية ٢٠٣٠
تحديد الأحداث			
٢٧	.977	3.61	توجد آليات لرصد التغيرات المؤثرة على الجهة
٢٤	1.038	3.79	يتم تحديد المخاطر والفرص المحتملة بشكل منهجي
١٥	.978	3.95	يتم تحديث سجل المخاطر عند حدوث تغيرات جوهرية
تقييم المخاطر			
٦	.942	4.08	يتم تقييم المخاطر وفق منهجية معتمدة داخل الجهة
١	.868	4.27	يتم تحليل المخاطر من حيث الاحتمالية والأثر
٢٥	1.149	3.69	يتم تحديد أولويات المخاطر بناءً على شهية المخاطر
الاستجابة للمخاطر			
٢١	.963	3.82	يتم اختيار استجابات مناسبة للمخاطر بناءً على تحليل منهجي
١٦	.935	3.94	توجد خطط معالجة واضحة للمخاطر عالية التأثير
٢٢	.968	3.81	يتم متابعة تنفيذ استجابات المخاطر بانتظام
أنشطة الرقابة			

١٠	.937	4.00	توجد ضوابط تقلل من احتمالية حدوث المخاطر
١١	1.097	4.00	يتم توثيق الضوابط وتحديثها بانتظام
٢٣	1.095	3.81	يتم رصد الالتزام بالإجراءات والسياسات المعتمدة
المعلومات والاتصالات			
٢٨	1.117	3.61	تتوفر معلومات دقيقة لدعم قرارات إدارة المخاطر
٤	.862	4.15	يتم إيصال تقارير المخاطر للإدارة العليا بانتظام
١٣	.954	3.97	توجد قنوات اتصال فعالة بين الإدارات بشأن المخاطر
المراقبة			
١٩	.979	3.87	يتم تحديد ومتابعة مؤشرات المخاطر بشكل دوري
١٤	.978	3.95	يتم إجراء مراجعات دورية لإطار إدارة المخاطر
٢٠	1.002	3.85	يتم استخدام نتائج المتابعة في التحسين المستمر
حوكمة إدارة المخاطر			
٨	.969	4.06	يتم تحديد واعتماد شهيّة المخاطر رسمياً من قبل الإدارة العليا
٢	.961	4.23	تقوم الجهة بتصنيف المخاطر وفق فئات محددة مثل: المخاطر الاستراتيجية، التشغيلية، المالية، التقنية، والقانونية
٥	1.124	4.15	توجد لجنة مختصة بالإشراف على إدارة المخاطر المؤسسية (مستقلة أو ضمن لجان الحوكمة)
٢٩	1.241	3.39	تستخدم الجهة نظاماً إلكترونياً أو منصة رقمية لإدارة المخاطر ومتابعة خطط المعالجة.
٩	1.004	4.03	يتم عرض تقارير المخاطر المؤسسية بانتظام على الإدارة العليا لدعم اتخاذ القرار

١. البيئة الرقابية

جاءت بدرجة موافقة مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات بين (٣,٩٤ – ٤,٠٦).

تعكس هذه النتائج وجود التزام واضح من الإدارة العليا بتطبيق إدارة المخاطر، ووجود سياسات تنظيمية تدعم النزاهة والمساءلة، إضافة إلى وضوح الأدوار والمسؤوليات.

ويشير ذلك إلى توفر بيئة تنظيمية داعمة تُعد الأساس الفعلي لتطبيق إدارة المخاطر بكفاءة، مما يعزز تحقيق أهداف الدراسة المتعلقة بهذا البعد.

٢. تحديد الأهداف

جاءت بدرجة موافقة مرتفعة، مع تسجيل أعلى قيمة لمواءمة الأهداف مع مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ (٤,١٩)، بينما جاءت فقرة أخذ المخاطر في الاعتبار عند صياغة الأهداف عند الحد الأدنى (٣,٦٨).

تشير النتائج إلى وجود توجه استراتيجي واضح لدى الجهات الحكومية نحو مواءمة أهدافها مع مستهدفات رؤية ٢٠٣٠، إلا أن دمج المخاطر بشكل منهجي في عملية التخطيط الاستراتيجي لا يزال بحاجة إلى تعزيز، وهو ما يمثل فجوة تطبيقية مهمة.

٣. تحديد الأحداث

جاءت بدرجة موافقة متوسطة إلى مرتفعة، حيث سجلت فقرة رصد التغيرات أدنى متوسط (٣,٦١).

يدل ذلك على أن الجهات تمتلك آليات لتحديد المخاطر والفرص، لكنها ليست بالقدر الكافي من الفاعلية أو المنهجية، خاصة في جانب الاستشراف المبكر للتغيرات، مما يستدعي تطوير أدوات الرصد والتحليل الاستباقي.

٤. تقييم المخاطر

جاء هذا البعد ضمن أعلى الأبعاد بمتوسطات مرتفعة، حيث حصلت فقرة تحليل المخاطر من حيث الاحتمالية والأثر على المرتبة الأولى (٤,٢٧).

تعكس هذه النتائج نضجاً واضحاً في منهجيات تقييم المخاطر داخل الجهات الحكومية، إلا أن انخفاض متوسط تحديد أولويات المخاطر وفق شهية المخاطر (٣,٦٩) يشير إلى محدودية التطبيق العملي لهذا المفهوم.

٥. الاستجابة للمخاطر

جاءت بدرجة موافقة مرتفعة (٣,٨١ – ٣,٩٤).

تشير النتائج إلى وجود استجابات وخطط لمعالجة المخاطر، إلا أن مستوى المتابعة والتنفيذ لا يزال بحاجة إلى تعزيز لضمان الفاعلية والاستمرارية.

٦. أنشطة الرقابة

جاءت بدرجة موافقة مرتفعة (حوالي ٤,٠٠).

تعكس النتائج وجود نظام رقابي فعال يتضمن ضوابط وإجراءات واضحة، إلا أن مستوى الالتزام بتطبيق هذه الإجراءات (٣,٨١) يشير إلى فجوة بين تصميم الرقابة وتطبيقها الفعلي.

٧. المعلومات والاتصالات

جاءت بدرجة موافقة مرتفعة بشكل عام، مع تسجيل أدنى متوسط لتوفر المعلومات الدقيقة (٣,٦١)، وأعلى متوسط لإيصال التقارير للإدارة العليا (٤,١٥).

يدل ذلك على فعالية قنوات الاتصال الرسمية، خاصة مع الإدارة العليا، إلا أن جودة المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرار تحتاج إلى تحسين، وهو عنصر حاسم في فعالية إدارة المخاطر.

٨. المراقبة

جاءت بدرجة موافقة مرتفعة (٣,٨٥ – ٣,٩٥).

تشير النتائج إلى وجود ممارسات متابعة دورية، إلا أن الاستفادة من نتائج المتابعة في التحسين المستمر لا تزال دون المستوى المأمول، مما يستدعي تعزيز ثقافة التحسين المستند إلى البيانات.

٩. حوكمة إدارة المخاطر

جاءت بدرجة موافقة مرتفعة، باستثناء استخدام الأنظمة الإلكترونية الذي جاء بدرجة متوسطة (٣,٣٩) وهو الأدنى ترتيبًا.

تعكس النتائج وجود إطار حوكمي واضح لإدارة المخاطر، يشمل تحديد شهية المخاطر وتصنيفها ووجود لجان مختصة، إلا أن التحول الرقمي في إدارة المخاطر لا يزال محدودًا، وهو ما يمثل أحد أبرز التحديات.

جدول (١٣) المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات الاستدامة المؤسسية (ن = ١٢٤)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
البعد الاقتصادي			
٧	1.025	4.08	تسهم إدارة المخاطر في تحسين كفاءة استخدام الموارد المالية
١٠	1.113	3.89	تدعم إدارة المخاطر رفع كفاءة الإنفاق العام
٣	.985	4.15	تسهم إدارة المخاطر في استدامة الأداء المالي للجهة
البعد الاجتماعي			
٤	.973	4.11	تسهم إدارة المخاطر في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين
٦	.959	4.08	تدعم إدارة المخاطر تعزيز رضا أصحاب المصلحة
١٢	1.100	3.84	تسهم إدارة المخاطر في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجهة
البعد البيئي			
٩	1.011	3.95	تساعد إدارة المخاطر في تقليل الآثار البيئية السلبية للجهة
١١	1.018	3.85	تدعم إدارة المخاطر كفاءة استهلاك الطاقة والموارد
٨	.946	3.98	تسهم إدارة المخاطر في تعزيز الالتزام بالمعايير البيئية
البعد الحوكمي			
٥	.983	4.10	تعزز إدارة المخاطر الشفافية والمساءلة المؤسسية
١	.957	4.21	تدعم إدارة المخاطر الالتزام بالأنظمة والتشريعات
٢	.973	4.21	تسهم إدارة المخاطر في تعزيز الثقة المؤسسية

١. البعد الاقتصادي

جاء بدرجة موافقة مرتفعة (٣,٨٩ – ٤,١٥).

تشير النتائج إلى أن إدارة المخاطر تسهم بوضوح في تحسين الكفاءة المالية واستدامة الأداء، وهو ما يعزز الاستخدام الأمثل للموارد.

٢. البعد الاجتماعي

جاء بدرجة موافقة مرتفعة (٣,٨٤ – ٤,١١).

تعكس النتائج دور إدارة المخاطر في تحسين جودة الخدمات ورفع رضا المستفيدين، مع ملاحظة أن المسؤولية المجتمعية جاءت بدرجة أقل نسبيًا.

٣. البعد البيئي

جاء بدرجة موافقة مرتفعة (٣,٨٥ – ٣,٩٨).

تشير النتائج إلى وجود اهتمام بالبعد البيئي، إلا أنه لا يزال أقل نضجًا مقارنة بالأبعاد الأخرى، مما يستدعي مزيدًا من التكامل مع ممارسات إدارة المخاطر.

٤. البعد الحوكمي

جاء بأعلى درجات الموافقة (٤,١٠ – ٤,٢١).

يعكس هذا البعد قوة دور إدارة المخاطر في تعزيز الشفافية والالتزام بالأنظمة، وبناء الثقة المؤسسية، وهو ما يتماشى مع أفضل الممارسات في الحوكمة.

الإحصاء الوصفي لأبعاد إدارة المخاطر والاستدامة المؤسسية

جدول (١٤) المتوسطات الحسابية لأبعاد إدارة المخاطر المؤسسية (ن = ١٢٤)

الترتيب	مستوى التطبيق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
٢	مرتفع	.86796	3.9946	البيئة الرقابية
٥	مرتفع	.88169	3.9301	تحديد الأهداف
٩	مرتفع	.83097	3.7849	تحديد الأحداث
١	مرتفع	.86156	4.0161	تقييم المخاطر
٨	مرتفع	.87445	3.8548	الاستجابة للمخاطر
٤	مرتفع	.93480	3.9355	أنشطة الرقابة
٦	مرتفع	.86520	3.9086	المعلومات والاتصالات
٧	مرتفع	.87063	3.8925	المراقبة
٣	مرتفع	.81438	3.9710	حوكمة إدارة المخاطر

من خلال نتائج الجدول رقم (١٤) يتبين أن مستوى التطبيق العام لجميع أبعاد إدارة المخاطر المؤسسية حصلت على متوسطات مرتفعة (بين ٣,٧٨ و ٤,٠٢)، مما يشير إلى أن الجهات الحكومية في العينة تطبق مبادئ إدارة المخاطر بشكل جيد، وهذا يعكس اهتمام المؤسسات بالحوكمة والرقابة والاستدامة المؤسسية.

ومن خلال النتائج كذلك يتبين أن البعد الأعلى تطبيقاً هو تقييم المخاطر (٤,٠١٦١) جاء في المرتبة الأولى، مما يعني أن المشاركين يرون أن المؤسسات تولي اهتماماً كبيراً لتحديد وقياس المخاطر، وهو حجر الزاوية في أي نظام لإدارة المخاطر المؤسسية.

أما البعد الأقل تطبيقاً فهو تحديد الأحداث (٣,٧٨٤٩) جاء في المرتبة التاسعة، وهو الأدنى بين الأبعاد، مما يشير إلى وجود فرصة لتحسين قدرة المؤسسات على تحديد الأحداث المهمة داخلياً وخارجياً والتخطيط لها بشكل أكثر منهجية.

وفيما يتعلق بالأبعاد الأخرى المهمة نجد أن:

- البيئة الرقابية (٣,٩٩٤٦) وحوكمة إدارة المخاطر (٣,٩٧١٠) حصلتا على مرتبة عالية (٢ و ٣)، ما يعكس إدراك المشاركين لأهمية وجود بيئة مؤسسية واضحة، وقواعد حوكمة قوية لدعم إدارة المخاطر.
- أنشطة الرقابة، المعلومات والاتصالات، والمراقبة جاءت أيضاً بمتوسطات مرتفعة (٣,٨٩ - ٣,٩٣)، مما يؤكد أن المؤسسات تهتم بمتابعة الأداء ونقل المعلومات الداخلية والخارجية بفعالية.

بينما نجد أن الانحراف المعياري للقيم يتراوح بين ٠,٨١٥ و ٠,٩٣٥، وهو مدى معتدل يعكس توافق نسبي بين لآراء المشاركين حول مستوى التطبيق، مع بعض الاختلافات البسيطة في تقييم كل بُعد.

عموماً تشير النتائج إلى أن القطاع العام السعودي يطبق مبادئ إدارة المخاطر المؤسسية بشكل مرتفع وملحوظ، مع تركيز خاص على تقييم المخاطر، البيئة الرقابية، وحوكمة إدارة المخاطر. في المقابل، يظهر تحديد الأحداث كأقل الأبعاد تطبيقاً، ما يشير إلى أن المؤسسات بحاجة إلى تعزيز أدوات التنبؤ بالأحداث والفرص والمخاطر المستقبلية.

بشكل عام، يمكن القول إن هذه النتائج تدعم فكرة أن إدارة المخاطر المؤسسية في القطاع العام تعتبر أداة فعالة لتمكين الاستدامة المؤسسية، وهو ما يتوافق مع مستهدفات رؤية ٢٠٣٠.

جدول (١٥) المتوسطات الحسابية لأبعاد الاستدامة المؤسسية (ن = ١٢٤)

الترتيب	مستوى التطبيق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
٢	مرتفع	1.00064	4.0376	البعد الاقتصادي
٣	مرتفع	.92924	4.0108	البعد الاجتماعي
٤	مرتفع	.95260	3.9301	البعد البيئي
١	مرتفع	.92490	4.1720	البعد الحوكمي

من خلال تفسير نتائج الجدول رقم (١٥) يتضح أن:

المستوى العام للتطبيق: جميع أبعاد الاستدامة المؤسسية حصلت على متوسطات مرتفعة (بين ٣,٩٣ و ٤,١٧)، مما يشير إلى أن المؤسسات الحكومية في العينة تولي اهتمامًا كبيرًا بتطبيق مبادئ الاستدامة على جميع مستوياتها.

البعد الأعلى تطبيقًا: البعد الحوكمي (٤,١٧٢٠) جاء في المرتبة الأولى، وهو الأعلى بين الأبعاد، مما يدل على أن المؤسسات تركز بشكل كبير على الحوكمة، الشفافية، والمساءلة كأحد الركائز الأساسية لدعم الاستدامة المؤسسية.

البعد الأقل تطبيقًا: البعد البيئي (٣,٩٣٠١) جاء في المرتبة الرابعة، وهو الأدنى بين الأبعاد، مما يشير إلى أن الجانب البيئي لا يزال يحتاج إلى تعزيز الاهتمام والموارد مقارنة بالجوانب الأخرى.

الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية: البعد الاقتصادي (٤,٠٣٧٦) جاء في المرتبة الثانية، مما يعكس تركيز المؤسسات على الاستدامة المالية والاقتصادية لضمان استمرارية الخدمات والمشاريع.

البعد الاجتماعي (٤,٠١٠٨) جاء في المرتبة الثالثة، مما يدل على الاهتمام بالاستثمار في الإنسان والمجتمع، والارتقاء بجودة الحياة والخدمات العامة.

الانحراف المعياري: القيم تتراوح بين ٠,٩٢٥ و ١,٠٠٠، وهو مدى معتدل نسبيًا يعكس تباينًا طفيفًا بين آراء المشاركين حول كل بعد، مع وجود إجماع نسبي على أهمية الأبعاد الحوكمية والاقتصادية والاجتماعية.

تشير النتائج إلى أن المؤسسات الحكومية السعودية تطبق الاستدامة المؤسسية بشكل مرتفع وشامل، مع تركيز واضح على حوكمة المؤسسات كركيزة أساسية. بينما يُلاحظ أن البعد البيئي يحتاج إلى تعزيز أكبر لضمان توازن الاستدامة بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والحوكمية والبيئية، بما يتماشى مع أهداف رؤية ٢٠٣٠.

بشكل عام، يمكن القول إن التركيز على الحوكمة والبعد الاقتصادي والاجتماعي يعكس قدرة المؤسسات على بناء استدامة متكاملة، مع الحاجة إلى مزيد من الجهود لتطوير البعد البيئي لتحقيق استدامة شاملة ومستدامة على المدى الطويل.

اختبار العلاقة بين إدارة المخاطر والاستدامة المؤسسية

جدول (١٦) معامل الارتباط (اختبار بيرسون) بين أبعاد إدارة المخاطر والاستدامة المؤسسية

أبعاد إدارة المخاطر	معامل الارتباط مع الاستدامة المؤسسية	مستوى الدلالة
البيئة الرقابية	**٠,٤٢٦	٠,٠٠٠
تحديد الأهداف	**٠,٤٩٥	٠,٠٠٠
تحديد الأحداث	**٠,٥٧٨	٠,٠٠٠
تقييم المخاطر	**٠,٤٨٣	٠,٠٠٠
الاستجابة للمخاطر	**٠,٦٠٨	٠,٠٠٠
أنشطة الرقابة	**٠,٦١٤	٠,٠٠٠
المعلومات والاتصالات	**٠,٦٦٣	٠,٠٠٠
المراقبة	**٠,٦٦٠	٠,٠٠٠
حوكمة إدارة المخاطر	**٠,٥٣٣	٠,٠٠٠

من خلال نتائج الجدول رقم (١٦) أعلاه يتبين أن المستوى العام للعلاقة لجميع أبعاد إدارة المخاطر تظهر ارتباطاً إيجابياً دالاً إحصائياً مع الاستدامة المؤسسية ($\text{Sig} = 0.000 < 0.05$)، مما يعني أن كل بُعد من أبعاد إدارة المخاطر يسهم في تعزيز الاستدامة المؤسسية في المؤسسات الحكومية السعودية.

وأن هنالك أبعاد ذات تأثير متوسط إلى قوي وهي:

- البيئة الرقابية (٠,٤٢٦) وتقييم المخاطر (٠,٤٨٣) تُظهر تأثيراً متوسطاً، أي أن وجود بيئة رقابية جيدة وتقييم دقيق للمخاطر يساعد على تحسين الاستدامة لكن بدرجة أقل من بعض الأبعاد الأخرى.
- تحديد الأهداف (٠,٤٩٥) وحوكمة إدارة المخاطر (٠,٥٣٣) يُظهران تأثيراً متوسطاً إلى مرتفع، مما يبرز أهمية التخطيط الواضح والحوكمة في دعم الاستدامة.

أما الأبعاد ذات التأثير القوي جداً فهي:

- تحديد الأحداث (٠,٥٧٨)، الاستجابة للمخاطر (٠,٦٠٨)، أنشطة الرقابة (٠,٦١٤)، المعلومات والاتصالات (٠,٦٦٣)، المراقبة (٠,٦٦٠) تظهر ارتباطاً قوياً، أي أن هذه الأبعاد تشكل عوامل حاسمة في تعزيز الاستدامة المؤسسية.
- بوضوح، المعلومات والاتصالات، والمراقبة، وأنشطة الرقابة، والاستجابة للمخاطر هي المحركات الأقوى لتمكين المؤسسات من تحقيق أهداف الاستدامة واستهداف مستهدفات رؤية ٢٠٣٠.

الاتجاه العام للعلاقة:

جميع الارتباطات إيجابية، مما يعني أن تحسين مستوى إدارة المخاطر يؤدي إلى تعزيز الاستدامة المؤسسية بشكل مباشر.

وعموماً يمكننا الاستنتاج:

تشير النتائج إلى أن إدارة المخاطر المؤسسية تلعب دوراً محورياً في تمكين الاستدامة المؤسسية في القطاع العام السعودي. يمكن ترتيب قوة تأثير الأبعاد على الاستدامة من الأعلى إلى الأدنى كما يلي:

المعلومات والاتصالات < المراقبة < أنشطة الرقابة < الاستجابة للمخاطر < تحديد الأحداث < حوكمة إدارة المخاطر < تحديد الأهداف < تقييم المخاطر < البيئة الرقابية.

وتحليلاً يمكن القول أن:

- الأبعاد التي تعتمد على المتابعة الفعّالة، نقل المعلومات، واتخاذ القرارات المبنية على تحليل المخاطر تؤثر بشكل أكبر في تعزيز الاستدامة.
- الأبعاد التخطيطية والرقابية (مثل البيئة الرقابية وتقييم المخاطر) تساهم أيضاً لكن بدرجة أقل مقارنة بالأبعاد التنفيذية والتواصلية.

تحليل الانحدار

“تتمثل المتغيرات في هذه الدراسة في المتغير المستقل وهو إدارة المخاطر المؤسسية، والمتغير التابع وهو الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠، حيث تفترض الدراسة وجود أثر إيجابي للمتغير المستقل على المتغير التابع”.

جدول (١٧) تحليل الانحدار المتعدد لتأثير إدارة المخاطر على الاستدامة المؤسسية

المتغير المستقل	Beta	T	Sig	اتجاه العلاقة
البيئة الرقابية	-.229-	-2.193-	.030	عكسية (سلبية)
تحديد الأهداف	-.071-	-.639-	.524	عكسية (سلبية)
تحديد الأحداث	.156	1.091	.277	طردية (إيجابية)
تقييم المخاطر	-.310-	-2.692-	.008	عكسية (سلبية)
الاستجابة للمخاطر	.149	1.032	.304	طردية (إيجابية)
أنشطة الرقابة	.091	.763	.447	طردية (إيجابية)
المعلومات والاتصالات	.410	3.113	.002	طردية (إيجابية)
المراقبة	.601	4.197	.000	طردية (إيجابية)
حوكمة إدارة المخاطر	-.120-	-1.041-	.300	عكسية (سلبية)

أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن اتجاه العلاقة بين أبعاد إدارة المخاطر المؤسسية والمتغير التابع قد تنوع بين الطردي والعكسي، حيث تبين وجود علاقات طردية ذات دلالة إحصائية لكل من بعدي المعلومات والاتصالات والمراقبة، في حين ظهرت علاقات عكسية ذات دلالة إحصائية لكل من البيئة الرقابية وتقييم المخاطر، بينما لم تكن بقية العلاقات ذات دلالة إحصائية.

- توجد علاقات طردية معنوية مع المتغير التابع في:
 - المعلومات والاتصالات
 - المراقبة (الأقوى تأثيراً)
- توجد علاقات عكسية معنوية في:
 - البيئة الرقابية
 - تقييم المخاطر
- بقية المتغيرات غير معنوية إحصائياً، أي لا يوجد دليل كافٍ على تأثيرها.

وجود علاقة عكسية لبعض الأبعاد (مثل البيئة الرقابية وتقييم المخاطر) قد يشير إلى:

- ضعف في التطبيق الفعلي لهذه الأبعاد
- أو وجود خلل في الفهم أو الممارسة داخل الجهات

جدول (١٨) نموذج الانحدار الكلي

معامل التحديد R^2	قيمة F	مستوى الدلالة
٠,٥٢٤	١٦,٠٣٠	**,٠,٠٠٠

نتائج الجدول رقم (١٨) يمكن تفسيرها كالتالي:

معامل التحديد ($R^2 = 0.524$):

- هذا يعني أن ٥٢,٤٪ من التغيرات في الاستدامة المؤسسية يمكن تفسيرها من خلال جميع أبعاد إدارة المخاطر المؤسسية مجتمعة.
- يشير إلى أن إدارة المخاطر لها تأثير قوي ومهم على الاستدامة، بينما باقي التغيرات (٤٧,٦٪) قد تكون نتيجة لعوامل أخرى غير مدروسة في هذا النموذج.

قيمة $F = 16.030$ ومستوى الدلالة $\text{Sig} = 0.000$:

- اختبار F يقيس مدى صلاحية النموذج بشكل عام.
- مستوى الدلالة (٠,٠٥ >) يعني أن النموذج دال إحصائياً، أي أن جميع أبعاد إدارة المخاطر معاً تفسر بشكل موثوق التغير في الاستدامة المؤسسية، وليست العلاقة نتيجة للصدفة.

وعموماً نستنتج أن:

- وجود نموذج انحدار موثوق وذو قدرة تفسيرية عالية يدل على أن إدارة المخاطر المؤسسية أداة قوية لتمكين الاستدامة المؤسسية في القطاع العام السعودي.
- يشير أيضاً إلى أن تعزيز جميع أبعاد إدارة المخاطر (مثل المراقبة، أنشطة الرقابة، المعلومات والاتصالات، الاستجابة للمخاطر، وغيرها) يساهم بشكل كبير في تحسين أداء الاستدامة المؤسسية.

يظهر نموذج الانحدار الكلي أن إدارة المخاطر المؤسسية تفسر حوالي ٥٢٪ من التغير في الاستدامة المؤسسية، مع دلالة إحصائية قوية ($\text{Sig} = 0.000$, $F = 16.03$). هذا يؤكد الدور الحيوي لجميع أبعاد إدارة المخاطر في تعزيز قدرة المؤسسات الحكومية على تحقيق الاستدامة ومستهدفات رؤية ٢٠٣٠.

اختبار الفروق الإحصائية

جدول (١٩) اختبار الفروق حسب الجنس (T-Test)

المتغير	المتوسط (ذكور)	المتوسط (إناث)	قيمة T	الدلالة
إدارة المخاطر المؤسسية	٤,٠٣	٣,٧٤	٢,١٨٤	*.٠,٣١
الاستدامة المؤسسية	٤,٢١	٣,٧٥	٣,٠٦٨	**٠,٠٠٣

* دالة معنوياً عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠٥
** دالة معنوياً عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠١

تفسير النتائج:

١. الفروق في إدارة المخاطر المؤسسية:

- متوسط الذكور (٤,٠٣) أعلى من متوسط الإناث (٣,٧٤).
- قيمة (ت = ٢,١٨٤) والدلالة ٠,٣١ < 0.05، مما يشير إلى وجود فرق إحصائي دال بين الجنسين في تقييم إدارة المخاطر المؤسسية، لصالح الذكور.
- التحليل يشير إلى أن الذكور يميلون إلى تقييم مستوى تطبيق إدارة المخاطر في مؤسساتهم بشكل أعلى من الإناث.

٢. الفروق في الاستدامة المؤسسية:

- متوسط الذكور (٤,٢١) أعلى من متوسط الإناث (٣,٧٥).
- قيمة (ت = ٣,٠٦٨) والدلالة ٠,٠٠٣ < 0.01، مما يدل على وجود فرق إحصائي دال بين الجنسين في الاستدامة المؤسسية، أيضاً لصالح الذكور.
- يشير هذا إلى أن الذكور يرون أن مؤسساتهم تطبق مبادئ الاستدامة المؤسسية بشكل أعلى مقارنة بالإناث.

٣. الاتجاه العام للفروق:

- الفروق بين الجنسين ملحوظة ومؤثرة إحصائياً، حيث يميل الذكور إلى تقييم كل من إدارة المخاطر والاستدامة المؤسسية بدرجات أعلى من الإناث.
- هذا قد يعكس اختلاف التصورات أو المسؤوليات الوظيفية بين الجنسين في المؤسسات الحكومية.

الاستنتاج العام:

تظهر نتائج اختبار T أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث فيما يتعلق بتقييم إدارة المخاطر المؤسسية والاستدامة المؤسسية، بحيث يميل الذكور إلى تقييم هذه الجوانب بشكل أعلى. ويعكس ذلك أهمية النظر في البعد الجنسي عند تحليل فعالية إدارة المخاطر والاستدامة داخل المؤسسات الحكومية السعودية.

جدول (٢٠) اختبار الفروق حسب سنوات الخبرة (ANOVA)

المتغير	قيمة F	مستوى الدلالة
إدارة المخاطر المؤسسية	٠,٤٢٣	٠,٧٣٧
الاستدامة المؤسسية	٣,٠٤٣	*٠,٠٣٢

ومن خلال تفسير جدول (٢٠):

إدارة المخاطر المؤسسية:

قيمة $F = 0.423$ ، ومستوى الدلالة $= 0.737$ ، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعات سنوات الخبرة المختلفة فيما يتعلق بتقييم إدارة المخاطر المؤسسية.

هذا يعني أن سنوات الخبرة لا تؤثر بشكل ملحوظ على تقييم الموظفين لمستوى تطبيق إدارة المخاطر.

الاستدامة المؤسسية:

قيمة $F = 3.043$ ، ومستوى الدلالة $= 0.032$ ، أي هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعات سنوات الخبرة المختلفة في تقييم الاستدامة المؤسسية.

هذا يشير إلى أن الخبرة المهنية تؤثر على كيفية تقييم الموظفين لمستوى تطبيق مبادئ الاستدامة.

جدول (٢١) الاختبار البعد – LSD – الاستدامة المؤسسية وفقاً للخبرة

Sig.	Std. Error	Mean Difference (I-J)	(J) عدد سنوات الخبرة	(I) عدد سنوات الخبرة	الاستدامة Dependent Variable
.863	.248	.043	أقل من 5 سنوات	أكثر من 15 سنة	
.033	.185	.401*	5-10 سنوات		
.011	.209	.540*	11-15 سنة		

تفسير جدول (٢١):

المقارنة بين أكثر من ١٥ سنة وأقل من ٥ سنوات:

فرق المتوسط = ٠,٠٤٣ ، $Sig = 0.863 > 0.05$ ، أي لا يوجد فرق دال إحصائيًا.

يدل ذلك على أن الموظفين الجدد جدًا والموظفين ذوي الخبرة الطويلة جدًا يرون مستوى الاستدامة بشكل مشابه تقريبًا.

المقارنة بين أكثر من ١٥ سنة و٥-١٠ سنوات:

فرق المتوسط = ٠,٠٤١ ، $Sig = 0.033 < 0.05$ ، أي يوجد فرق دال إحصائيًا.

يشير إلى أن الموظفين ذوي الخبرة المتوسطة (٥-١٠ سنوات) يقيمون الاستدامة المؤسسية أقل مقارنة بالموظفين ذوي الخبرة الطويلة (أكثر من ١٥ سنة).

المقارنة بين أكثر من ١٥ سنة و١١-١٥ سنة:

فرق المتوسط = ٠,٠٥٤ ، $Sig = 0.011 < 0.05$ ، أي يوجد فرق دال إحصائيًا.

يدل على أن الموظفين ذوي الخبرة الطويلة جدًا يرون تطبيق الاستدامة بشكل أعلى من الموظفين ذوي الخبرة المتوسطة (١١-١٥ سنة).

تشير نتائج اختبار ANOVA والاختبار البعدي LSD إلى أن سنوات الخبرة لا تؤثر على تقييم إدارة المخاطر المؤسسية، لكنها تؤثر بشكل ملحوظ على تقييم الاستدامة المؤسسية. الموظفون ذوو الخبرة الطويلة جدًا (أكثر من ١٥ سنة) يميلون لتقييم مستوى تطبيق الاستدامة أعلى من نظرائهم ذوي الخبرة المتوسطة، مما يعكس تأثير الخبرة المهنية الطويلة على فهم وإدراك مبادئ الاستدامة المؤسسية داخل المؤسسات الحكومية.

فرضيات الدراسة الإحصائية

وهي كالتالي:

الفرضية الرئيسة للدراسة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المخاطر المؤسسية وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في القطاع العام السعودي.

٩. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين البيئة الرقابية وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في القطاع العام السعودي.

جدول (٢٢) اختبار الفرضية الأولى

التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة الرقابية وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠

المتغير المستقل	المتغير التابع	Beta	معامل التحديد (r^2)	قيمة T	مستوى الدلالة (Sig)	اتجاه العلاقة	النتيجة الإحصائية	قرار الفرضية
البيئة الرقابية	الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠	٠,٤٢٦	٠,١٨١	٥,١٩٦	٠,٠٠٠**	طردية (إيجابية)	دالة إحصائية	قبول الفرضية

من خلال نتائج جدول (٢٢) يتضح أن:

- معامل بيتا ($Beta = 0.426$): يشير إلى أن البيئة الرقابية لها تأثير إيجابي معتدل على تمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠، بمعنى أن تحسين البيئة الرقابية يرتبط بتحسين الاستدامة المؤسسية.
- معامل التحديد ($r^2 = 0.181$): يوضح أن ١٨,١٪ من التغير في الاستدامة المؤسسية يمكن تفسيره من خلال البيئة الرقابية، وهو مؤشر على تأثير مهم لكنه جزئي، ما يعني أن هناك عوامل أخرى تسهم أيضاً في الاستدامة.
- قيمة $T = 5.196$ ومستوى الدلالة $Sig = 0.000$ (< 0.05):
- هذا يدل على أن العلاقة دالة إحصائية، أي أنها ليست نتيجة للصدفة.
- اتجاه العلاقة: طردية (إيجابية)، أي كلما تحسنت البيئة الرقابية، زادت قدرة المؤسسة على تحقيق الاستدامة المستهدفة.
- قرار الفرضية: تم قبول الفرضية الأولى.

ويمكن أن نصل للتفسير العام التالي:

تؤكد النتائج أن وجود بيئة رقابية قوية وفعالة في الجهات الحكومية يدعم تحقيق الاستدامة المؤسسية، بما يساهم في الوصول لمستهدفات رؤية ٢٠٣٠. ومع أن تأثير البيئة الرقابية مهم، إلا أن الاستدامة تتأثر أيضاً بعوامل أخرى مثل إدارة المخاطر، الحوكمة، والتخطيط الاستراتيجي.

١٠. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين تحديد الأهداف وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في القطاع العام السعودي.

جدول (٢٣) اختبار الفرضية الثانية

التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الأهداف وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق

مستهدفات رؤية ٢٠٣٠

المتغير المستقل	المتغير التابع	Beta	معامل التحديد (r) ²	قيمة T	مستوى الدلالة (Sig)	اتجاه العلاقة	النتيجة الإحصائية	قرار الفرضية
تحديد الأهداف	الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠	٠,٤٩٥	٠,٢٤٥	٦,٢٩٢	٠,٠٠٠**	طردية (إيجابية)	دالة إحصائياً	قبول الفرضية

من خلال نتائج جدول (٢٣) يتضح أن:

- معامل بيتا (Beta = 0.495): يشير إلى أن تحديد الأهداف له تأثير إيجابي متوسط إلى مرتفع على تمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠. بمعنى أن وضوح الأهداف وتحديدها بدقة يعزز قدرة المؤسسة على تحقيق الاستدامة.
- معامل التحديد ($r^2 = 0.245$): يوضح أن ٢٤,٥٪ من التغير في الاستدامة المؤسسية يمكن تفسيره من خلال تحديد الأهداف، مما يعكس أن تحديد الأهداف يعتبر عاملاً مؤثراً ومهماً، لكنه جزء من مجموعة عوامل أخرى تؤثر في الاستدامة.
- قيمة T = 6.292 ومستوى الدلالة Sig = 0.000 (< 0.05):
○ هذا يشير إلى أن العلاقة دالة إحصائياً، أي أنها ليست نتيجة للصدفة.
- اتجاه العلاقة: طردية (إيجابية)، أي كلما كانت أهداف المؤسسة محددة وواضحة، زادت قدرتها على تحقيق الاستدامة ومستهدفات رؤية ٢٠٣٠.
- قرار الفرضية: تم قبول الفرضية الثانية.

تعكس النتائج أن تحديد الأهداف بدقة ووضوح داخل المؤسسات الحكومية يشكل عاملاً رئيسياً لدعم الاستدامة المؤسسية. كما أن تحديد الأهداف يساعد على توجيه الموارد واتخاذ القرارات الاستراتيجية بما يتوافق مع مستهدفات رؤية

٢٠٣٠. ومع أن تأثير تحديد الأهداف كبير نسبياً، فإن الاستدامة تتحقق أيضاً بتكامل عوامل أخرى مثل البيئة الرقابية، تقييم المخاطر، والحوكمة.

١١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين تحديد الأحداث وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في القطاع العام السعودي.

جدول (٢٤) اختبار الفرضية الثالثة

التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الأحداث وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠

المتغير المستقل	المتغير التابع	Beta	معامل التحديد (r) ²	قيمة T	مستوى الدلالة (Sig)	اتجاه العلاقة	النتيجة الإحصائية	قرار الفرضية
تحديد الأحداث	الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠	٠,٥٧٨	٠,٣٣٤	٧,٨١٩	٠,٠٠٠**	طردية (إيجابية)	دالة إحصائياً	قبول الفرضية

من خلال نتائج جدول (٢٤) يتضح أن:

- معامل بيتا (Beta = 0.578): يشير إلى أن تحديد الأحداث له تأثير إيجابي قوي نسبياً على تمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠. أي أن قدرة المؤسسة على تحديد الأحداث الداخلية والخارجية المهمة والتخطيط لها بشكل فعال يعزز الاستدامة.
 - معامل التحديد ($r^2 = 0.334$): يوضح أن ٣٣,٤٪ من التغير في الاستدامة المؤسسية يمكن تفسيره من خلال تحديد الأحداث، وهو تأثير مهم يشير إلى أن هذا البعد يعد من العوامل الأساسية في تحقيق الاستدامة.
 - قيمة $T = 7.819$ ومستوى الدلالة $\text{Sig} = 0.000$ (< 0.05):
○ هذا يدل على أن العلاقة دالة إحصائياً، أي أنها ليست نتيجة للصدفة.
 - اتجاه العلاقة: طردية (إيجابية)، أي كلما كانت المؤسسة أكثر قدرة على تحديد الأحداث والتنبؤ بها، زادت قدرتها على تحقيق الاستدامة ومستهدفات رؤية ٢٠٣٠.
 - قرار الفرضية: تم قبول الفرضية الثالثة.
- وبصورة عامة يمكن القول إن النتائج تؤكد:

تحديد الأحداث والتخطيط للتعامل معها بشكل منهجي يمثل عاملاً رئيسياً في دعم الاستدامة المؤسسية. كما أن القدرة على التعرف المبكر على المخاطر والفرص وتمكين المؤسسة من اتخاذ الإجراءات المناسبة يعزز من تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ بكفاءة أعلى.

١٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقييم المخاطر وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في القطاع العام السعودي.

جدول (٢٥) اختبار الفرضية الرابعة

التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم المخاطر وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠

المتغير المستقل	المتغير التابع	Beta	معامل التحديد (r^2)	قيمة T	مستوى الدلالة (Sig)	اتجاه العلاقة	النتيجة الإحصائية	قرار الفرضية
تقييم المخاطر	الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠	٠,٤٨٣	٠,٢٣٤	٦,٠٩٧	٠,٠٠٠**	طردية (إيجابية)	دالة إحصائياً	قبول الفرضية

نتائج جدول (٢٥):

- معامل بيتا ($Beta = 0.483$): يشير إلى أن تقييم المخاطر له تأثير إيجابي متوسط إلى قوي على تمكين الاستدامة المؤسسية. أي أن قدرة المؤسسة على قياس وتحليل المخاطر تساهم بشكل ملحوظ في تعزيز الاستدامة.
- معامل التحديد ($r^2 = 0.234$): يوضح أن ٢٣,٤٪ من التغير في الاستدامة المؤسسية يمكن تفسيره من خلال تقييم المخاطر، وهو مؤشر على أن تقييم المخاطر يمثل جزءاً مهماً من عوامل تمكين الاستدامة.
- قيمة $T = 6.097$ ومستوى الدلالة $Sig = 0.000$ (< 0.05):
- العلاقة دالة إحصائياً وليست ناتجة عن الصدفة.
- اتجاه العلاقة: طردية (إيجابية)، أي كلما زادت فعالية تقييم المخاطر، زادت قدرة المؤسسة على تحقيق الاستدامة ومستهدفات رؤية ٢٠٣٠.
- قرار الفرضية: تم قبول الفرضية الرابعة.

ويمكن أن نخلص عموماً إلى التالي:

تقييم المخاطر يمثل أداة رئيسية لتحديد الأولويات واتخاذ القرارات الاستراتيجية، مما يعزز الاستدامة المؤسسية ويدعم تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠.

١٣. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الاستجابة للمخاطر وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في القطاع العام السعودي.

جدول (٢٦) اختبار الفرضية الخامسة

التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستجابة للمخاطر وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠

المتغير المستقل	المتغير التابع	Beta	معامل التحديد (r^2)	قيمة T	مستوى الدلالة (Sig)	اتجاه العلاقة	النتيجة الإحصائية	قرار الفرضية
الاستجابة للمخاطر	الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠	٠,٦٠٨	٠,٣٧٠	٨,٤٦٣	٠,٠٠٠**	طردية (إيجابية)	دالة إحصائية	قبول الفرضية

نتائج جدول (٢٦):

- معامل بيتا ($Beta = 0.608$): يشير إلى أن الاستجابة للمخاطر لها تأثير إيجابي قوي على تمكين الاستدامة المؤسسية. أي أن قدرة المؤسسة على التعامل مع المخاطر بفعالية تعزز بشكل كبير الاستدامة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
 - معامل التحديد ($r^2 = 0.370$): يوضح أن ٣٧,٠٪ من التغير في الاستدامة المؤسسية يمكن تفسيره من خلال الاستجابة للمخاطر، وهو أعلى تأثير نسبي بين الأبعاد السابقة، مما يشير إلى أهمية الاستجابة الفعلية للمخاطر بعد تقييمها.
 - قيمة $T = 8.463$ ومستوى الدلالة $Sig = 0.000$ (< 0.05):
○ العلاقة دالة إحصائية.
 - اتجاه العلاقة: طردية (إيجابية)، أي كلما كانت المؤسسة أكثر قدرة على الاستجابة للمخاطر، زادت قدرتها على تحقيق الاستدامة ومستهدفات رؤية ٢٠٣٠.
 - قرار الفرضية: تم قبول الفرضية الخامسة.
- ويمكن أن نخلص إلى أن: الاستجابة للمخاطر هي أحد أقوى العوامل المؤثرة في تمكين الاستدامة المؤسسية، حيث أن القدرة على اتخاذ إجراءات وقائية وعلاجية فعالة بعد تحديد المخاطر يعزز القدرة المؤسسية على تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ بكفاءة أكبر.

١٤. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين أنشطة الرقابة وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في القطاع العام السعودي.

جدول (٢٧) اختبار الفرضية السادسة

التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنشطة الرقابة وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠

المتغير المستقل	المتغير التابع	Beta	معامل التحديد (r^2)	قيمة T	مستوى الدلالة (Sig)	اتجاه العلاقة	النتيجة الإحصائية	قرار الفرضية
أنشطة الرقابة	الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠	٠,٦١٤	٠,٣٧٧	٨,٥٩٢	٠,٠٠٠**	طردية (إيجابية)	دالة إحصائية	قبول الفرضية

نتائج جدول (٢٧):

- معامل بيتا ($Beta = 0.614$): يشير إلى أن أنشطة الرقابة لها تأثير إيجابي قوي على تمكين الاستدامة المؤسسية. أي أن تطبيق الرقابة الفعالة على العمليات والإجراءات يعزز قدرة المؤسسة على تحقيق أهداف الاستدامة.
 - معامل التحديد ($r^2 = 0.377$): يوضح أن ٣٧,٧٪ من التغير في الاستدامة المؤسسية يمكن تفسيره من خلال أنشطة الرقابة، وهو مؤشر على أهمية الرقابة كأداة مؤثرة ومباشرة في تعزيز الاستدامة.
 - قيمة $T = 8.592$ ومستوى الدلالة $Sig = 0.000$ (< 0.05):
○ العلاقة دالة إحصائية وليست نتيجة للصدفة.
 - اتجاه العلاقة: طردية (إيجابية)، أي كلما كانت أنشطة الرقابة أكثر فاعلية، زادت قدرة المؤسسة على تحقيق الاستدامة ومستهدفات رؤية ٢٠٣٠.
 - قرار الفرضية: تم قبول الفرضية السادسة.
- تعكس النتائج أن أنشطة الرقابة المنتظمة والممنهجة تعتبر من أهم الأدوات لدعم الاستدامة المؤسسية، لأنها تضمن الالتزام بالخطط والسياسات وتحقيق الأهداف بكفاءة.

١٥. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المعلومات والاتصالات وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في القطاع العام السعودي.

جدول (٢٨) اختبار الفرضية السابعة

التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعلومات والاتصالات وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠

المتغير المستقل	المتغير التابع	Beta	معامل التحديد (r^2)	قيمة T	مستوى الدلالة (Sig)	اتجاه العلاقة	النتيجة الإحصائية	قرار الفرضية
المعلومات والاتصالات	الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠	٠,٦٦٣	٠,٤٣٩	٩,٧٧٩	٠,٠٠٠**	طردية (إيجابية)	دالة إحصائية	قبول الفرضية

نتائج جدول (٢٨):

- معامل بيتا ($Beta = 0.663$): يشير إلى أن المعلومات والاتصالات لها تأثير إيجابي قوي جداً على تمكين الاستدامة المؤسسية. أي أن توفر المعلومات الدقيقة والتواصل الفعال بين الإدارات يعزز من القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحقيق الاستدامة.
 - معامل التحديد ($r^2 = 0.439$): يوضح أن ٤٣,٩٪ من التغير في الاستدامة المؤسسية يمكن تفسيره من خلال المعلومات والاتصالات، وهو أعلى تأثير نسبي حتى الآن بين الأبعاد السابقة، مما يشير إلى أهمية محور الاتصال والمعلومات في دعم الاستدامة.
 - قيمة $T = 9.779$ ومستوى الدلالة $Sig = 0.000$ (< 0.05):
○ العلاقة دالة إحصائية.
 - اتجاه العلاقة: طردية (إيجابية)، أي كلما كان نظام المعلومات والاتصالات أكثر كفاءة، زادت قدرة المؤسسة على تحقيق الاستدامة ومستهدفات رؤية ٢٠٣٠.
 - قرار الفرضية: تم قبول الفرضية السابعة.
- تؤكد النتائج أن نظم المعلومات الفعالة والتواصل الداخلي والخارجي السلس يمثلان عاملاً محورياً في تمكين الاستدامة المؤسسية، حيث يساهمان في تحسين التخطيط واتخاذ القرار ومراقبة الأداء بشكل مستمر.

١٦. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المراقبة وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في القطاع العام السعودي.

جدول (٢٩) اختبار الفرضية الثامنة

التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراقبة وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠

المتغير المستقل	المتغير التابع	Beta	معامل التحديد (r^2)	قيمة T	مستوى الدلالة (Sig)	اتجاه العلاقة	النتيجة الإحصائية	قرار الفرضية
المراقبة	الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠	٠,٦٦٠	٠,٤٣٦	٩,٧٠٩	٠,٠٠٠**	طردية (إيجابية)	دالة إحصائية	قبول الفرضية

نتائج جدول (٢٩):

- معامل بيتا ($Beta = 0.660$): يشير إلى أن المراقبة لها تأثير إيجابي قوي جدًا على تمكين الاستدامة المؤسسية، أي أن متابعة الأداء وقياس النتائج بشكل دوري يساهم بشكل كبير في تحقيق مستهدفات الاستدامة.
 - معامل التحديد ($r^2 = 0.436$): يوضح أن ٤٣,٦٪ من التغير في الاستدامة المؤسسية يمكن تفسيره من خلال المراقبة، مما يبرز الدور الحيوي للمراقبة في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
 - قيمة $T = 9.709$ ومستوى الدلالة $Sig = 0.000$ (< 0.05):
○ العلاقة دالة إحصائية، أي أن النتائج ليست نتيجة للصدفة.
 - اتجاه العلاقة: طردية (إيجابية)، أي كلما كانت عمليات المراقبة أكثر فاعلية، زادت قدرة المؤسسة على تحقيق الاستدامة ومستهدفات رؤية ٢٠٣٠.
 - قرار الفرضية: تم قبول الفرضية الثامنة.
- توضح النتائج أن المراقبة الدورية والمستمرة لأداء المؤسسة تعد من أقوى أدوات تمكين الاستدامة المؤسسية، حيث تساعد على ضبط الأداء، تصحيح المسار، وضمان التزام المؤسسة بالخطط الاستراتيجية.

١٧. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين حوكمة إدارة المخاطر وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في القطاع العام السعودي.

جدول (٣٠) اختبار الفرضية التاسعة

التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة إدارة المخاطر وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠

المتغير المستقل	المتغير التابع	Beta	معامل التحديد (r) ²	قيمة T	مستوى الدلالة (Sig)	اتجاه العلاقة	النتيجة الإحصائية	قرار الفرضية
حوكمة إدارة المخاطر	الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠	٠,٥٣٣	٠,٢٨٤	٦,٩٥٧	*,٠٠٠	طردية (إيجابية)	دالة إحصائيًا	قبول الفرضية

نتائج جدول (٣٠):

- معامل بيتا ($\beta = 0.533$): يشير إلى أن حوكمة إدارة المخاطر لها تأثير إيجابي قوي على تمكين الاستدامة المؤسسية. أي أن وجود هيكل حوكمي واضح لإدارة المخاطر يعزز قدرة المؤسسة على التخطيط واتخاذ القرارات بما يحقق الاستدامة.
 - معامل التحديد ($r^2 = 0.284$): يوضح أن ٢٨,٤٪ من التغير في الاستدامة المؤسسية يمكن تفسيره من خلال حوكمة إدارة المخاطر، مما يدل على أهمية الحوكمة كعامل مؤثر لكنه يتكامل مع عوامل أخرى لتحقيق الاستدامة.
 - قيمة $T = 6.957$ ومستوى الدلالة $\text{Sig} = 0.000$ (< 0.05):
 ○ العلاقة دالة إحصائيًا.
 - اتجاه العلاقة: طردية (إيجابية)، أي كلما كانت حوكمة إدارة المخاطر أقوى وأكثر وضوحًا، زادت قدرة المؤسسة على تحقيق الاستدامة ومستهدفات رؤية ٢٠٣٠.
 - قرار الفرضية: تم قبول الفرضية التاسعة.
- تؤكد النتائج أن حوكمة إدارة المخاطر تمثل أساسًا مهمًا لدعم الاستدامة المؤسسية، حيث تضمن الالتزام بالسياسات والمعايير، وتساعد المؤسسات على إدارة المخاطر بشكل منظم، بما يسهم في تحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠.

جدول (٣١): ملخص نتائج الفرضيات التسع

رقم الفرضية	المتغير المستقل	المتغير التابع	Beta	r ²	T	Sig	اتجاه العلاقة	النتيجة الإحصائية	تفسير موجز
1	البيئة الرقابية	الاستدامة المؤسسية وتحقيق رؤية ٢٠٣٠	0.426	0.181	5.196	0.000	إيجابية	دالة إحصائية	وجود بيئة رقابية قوية يعزز الاستدامة المؤسسية ويحقق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠، مع تأثير متوسط.
2	تحديد الأهداف	الاستدامة المؤسسية وتحقيق رؤية ٢٠٣٠	0.495	0.245	6.292	0.000	إيجابية	دالة إحصائية	وضوح الأهداف يساهم في توجيه الموارد والقرارات الاستراتيجية لتعزيز الاستدامة وتحقيق مستهدفات الرؤية.
3	تحديد الأحداث	الاستدامة المؤسسية وتحقيق رؤية ٢٠٣٠	0.578	0.334	7.819	0.000	إيجابية	دالة إحصائية	قدرة المؤسسة على تحديد الأحداث والتخطيط لها بشكل منهجي يدعم الاستدامة ويزيد من احتمالية تحقيق الرؤية.

4	تقييم المخاطر	الاستدامة المؤسسية وتحقيق رؤية ٢٠٣٠	0.483	0.234	6.097	0.000	إيجابية	دالة إحصائية	تقييم المخاطر يساعد في تحديد الأولويات واتخاذ قرارات استراتيجية تدعم الاستدامة المؤسسية.
5	الاستجابة للمخاطر	الاستدامة المؤسسية وتحقيق رؤية ٢٠٣٠	0.608	0.370	8.463	0.000	إيجابية	دالة إحصائية	القدرة على الاستجابة للمخاطر بعد تقييمها تعزز بشكل كبير الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات الرؤية.
6	أنشطة الرقابة	الاستدامة المؤسسية وتحقيق رؤية ٢٠٣٠	0.614	0.377	8.592	0.000	إيجابية	دالة إحصائية	الرقابة الفعالة تضمن التزام المؤسسات بالخطط والسياسات، مما يعزز الاستدامة ويحقق أهداف الرؤية.
7	المعلومات والاتصالات	الاستدامة المؤسسية وتحقيق رؤية ٢٠٣٠	0.663	0.439	9.779	0.000	إيجابية	دالة إحصائية	نظم المعلومات والتواصل الفعال بين الإدارات تعتبر من أقوى العوامل لتعزيز

الاستدامة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.									
متابعة الأداء وقياس النتائج بشكل دوري يدعم الاستدامة المؤسسية ويزيد من فرص تحقيق مستهدفات الرؤية.	دالة إحصائيًا	إيجابية	0.000	9.709	0.436	0.660	الاستدامة المؤسسية وتحقيق رؤية ٢٠٣٠	المراقبة	8
وجود هيكل حوكهي لإدارة المخاطر يعزز القدرة على التخطيط واتخاذ القرارات بما يحقق الاستدامة ومستهدفات رؤية ٢٠٣٠.	دالة إحصائيًا	إيجابية	0.000	6.957	0.284	0.533	الاستدامة المؤسسية وتحقيق رؤية ٢٠٣٠	حوكمة إدارة المخاطر	9

توضح نتائج الجدول رقم (٣١) عن الفرضيات التسع أن جميع أبعاد إدارة المخاطر المؤسسية مرتبطة إيجابيًا وتمثل عوامل أساسية لتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في القطاع العام السعودي. حيث أظهرت الفرضيات أن المعلومات والاتصالات، والمراقبة، والاستجابة للمخاطر، وأنشطة الرقابة من الأبعاد الأقوى تأثيرًا على الاستدامة. بينما تظل الأبعاد الأخرى مثل البيئة الرقابية، وتحديد الأهداف، وتقييم المخاطر، وحوكمة إدارة المخاطر عوامل مهمة لكنها ذات تأثير متوسط نسبيًا.

تشير هذه النتائج إلى أن التكامل بين مختلف مكونات إدارة المخاطر المؤسسية يعزز القدرة المؤسسية على التخطيط والتنفيذ وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بما يتوافق مع رؤية ٢٠٣٠، مؤكدًا على أهمية تبني سياسات شاملة للحوكمة والمراقبة وتطوير نظم المعلومات والاتصالات داخل المؤسسات الحكومية.

الخلاصة مناقشة النتائج

الربط بأهداف وفروض الدراسة

تشير النتائج الوصفية إلى ما يلي:

وجود مستوى مرتفع من تطبيق أبعاد إدارة المخاطر المؤسسية.

وجود مستوى مرتفع من تمكين أبعاد الاستدامة المؤسسية.

التفسير الأكاديمي:

هذه النتائج تدعم مبدئيًا الفرضية الرئيسة للدراسة التي تفترض وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر المؤسسية وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠.

كما أن ارتفاع مستويات جميع الأبعاد يدعم الفروض الفرعية، ويشير إلى أن كل بُعد من أبعاد إدارة المخاطر يمكن أن يسهم في تعزيز الاستدامة المؤسسية بدرجات متفاوتة.

يمكن استخلاص أن:

نتائج الإحصاء الوصفي تؤكد أن تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية في القطاع العام يتم بدرجة مرتفعة، وأن هذا التطبيق يسهم بشكل واضح في دعم أبعاد الاستدامة المؤسسية، وبما يتوافق مع مستهدفات رؤية ٢٠٣٠، مع وجود بعض الجوانب التي تتطلب مزيدًا من التطوير، خاصة في مجال التحول الرقمي، وتحسين جودة المعلومات، وتعزيز التكامل بين إدارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي.

اختبار الفروض

الفرضية الرئيسية:

تم قبول الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر المؤسسية وتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠.

الفروض الفرعية:

تم قبول جميع الفروض الفرعية (١-٩)، حيث:

- جميع العلاقات موجبة وقوية ودالة إحصائيًا.
 - كل بعد من أبعاد إدارة المخاطر (مثل البيئة الرقابية، تقييم المخاطر، الحوكمة...) له دور جوهري في تعزيز الاستدامة.
 - حوكمة إدارة المخاطر ظهرت كعامل مهم في دعم الاستدامة، ما يعكس أهمية الإطار التنظيمي.
- يمكننا تلخيص الاستنتاجات بشكل متكامل يظهر أن جميع أبعاد إدارة المخاطر المؤسسية مرتبطة إيجابيًا وتمثل عوامل أساسية لتمكين الاستدامة وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠، مع تفاوت قوة التأثير بين الأبعاد، حيث أبعاد مثل المعلومات والاتصالات والمراقبة والاستجابة للمخاطر أظهرت التأثير الأقوى.

التفسير الاستراتيجي في ضوء رؤية ٢٠٣٠

من خلال النتائج يتضح أن:

إدارة المخاطر المؤسسية تمثل ركيزة أساسية لتحقيق الاستدامة المؤسسية.

هناك تكامل واضح بين إدارة المخاطر وأبعاد الاستدامة (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية، الحوكمة).

يدعم ذلك توجهات رؤية ٢٠٣٠ نحو:

تعزيز الحوكمة

رفع كفاءة الأداء الحكومي

تحقيق الاستدامة المالية والبيئية والاجتماعية

كما يمكن تحقيق استنتاج استراتيجي يتمثل في:

تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية بشكل متكامل يسهم في:

- تحسين جودة القرارات

- تقليل عدم اليقين

- دعم الاستدامة طويلة المدى
 - تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ بكفاءة أعلى
- وأخيراً يمكن أن نصل إلى خلاصة عامة تتمثل في:
- الدراسة أثبتت وجود علاقة قوية جداً ومباشرة بين إدارة المخاطر المؤسسية والاستدامة المؤسسية.
 - جميع الأبعاد تعمل بشكل تكاملي ومتربط.
 - القطاع العام السعودي يمتلك بنية جيدة لإدارة المخاطر، لكنه يحتاج إلى تعزيز الربط مع الاستدامة بشكل أكبر.
 - النتائج تدعم التوجه نحو تبني إدارة المخاطر كأداة استراتيجية لتحقيق التنمية المستدامة ورؤية ٢٠٣٠.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي الباحثة بما يلي:

١. تعزيز التكامل المؤسسي بين إدارة المخاطر والاستدامة
من خلال إدماج ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية ضمن أطر الحوكمة والاستدامة، بما يضمن توحيد الجهود المؤسسية وتحقيق الاتساق بين الأهداف الاستراتيجية ومبادئ الاستدامة.
٢. تطوير أنظمة رقمية متقدمة لإدارة المخاطر
نظراً لانخفاض مستوى استخدام الأنظمة الإلكترونية، توصي الدراسة بتبني منصات رقمية متكاملة لإدارة المخاطر (Risk Management Systems) تدعم تحليل البيانات، والمتابعة المستمرة، واتخاذ القرار المبني على المعلومات.
٣. تعزيز دور المعلومات والاتصالات في إدارة المخاطر
عبر تحسين جودة البيانات، وتطوير قنوات الاتصال الداخلي، وضمان تدفق المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب لدعم القرارات الاستباقية.
٤. رفع كفاءة عمليات المراقبة والمتابعة المستمرة
من خلال تفعيل مؤشرات المخاطر (KRIs)، وربط نتائج المراقبة بعمليات التحسين المستمر، بما يعزز فعالية إدارة المخاطر واستدامة الأداء المؤسسي.
٥. دمج إدارة المخاطر في التخطيط الاستراتيجي بشكل منهجي
وذلك لمعالجة الفجوة المتعلقة بعدم أخذ المخاطر في الاعتبار بشكل كافٍ عند صياغة الأهداف، بما يدعم تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠.
٦. تعزيز قدرات الجهات الحكومية في تحديد الأحداث والمخاطر المستقبلية
من خلال تطوير أدوات الاستشراف والتحليل الاستباقي (Risk Foresight)، بما يمكن المؤسسات من التعامل مع التغيرات قبل حدوثها.

٧. تفعيل مفهوم شهية المخاطر بشكل عملي
من خلال اعتماده رسميًا وربطه بآليات اتخاذ القرار، وتحديد أولويات المخاطر بما يتوافق مع قدرة المؤسسة على التحمل.
٨. تعزيز البعد البيئي ضمن ممارسات الاستدامة المؤسسية
عبر إدماج المخاطر البيئية ضمن سجلات المخاطر المؤسسية، وربطها بالخطط التشغيلية والاستراتيجية لتحقيق توازن بين أبعاد الاستدامة.
٩. تنمية الثقافة المؤسسية في إدارة المخاطر والاستدامة
من خلال تنفيذ برامج تدريبية وورش عمل تستهدف القيادات والموظفين، لتعزيز الوعي بالمخاطر ودورها في تحقيق الاستدامة المؤسسية.
١٠. دعم اتخاذ القرار المبني على المخاطر
عبر تضمين تقارير المخاطر في مستويات صنع القرار العليا، وربطها بمؤشرات الأداء المؤسسي، بما يعزز الكفاءة والشفافية.

المراجع

-المراجع العربية

١. رحاحله، هشام عبد الله ابراهيم، وأبو الهيجاء، محمد فوزي. (٢٠١٩). العلاقة بين جودة التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر المؤسسية: دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة جرش، جرش.
٢. القحطاني، بن حسن بن حلاص (٢٠٢٠). درجة تطبيق إدارة المخاطر لدى مديري مدارس الهيئة الملكية بالجبيل بالمملكة العربية السعودية. المجلة التربوية لتعليم الكبار، ٢(٢)، ١١٢-١٣٤.
٣. النصافي، نواف مرزوق عويران شامان، والبشتاوي، سليمان حسين سليمان (٢٠٢١). العلاقة التكاملية بين جودة التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي وأثرها في إدارة المخاطر المؤسسية: دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

1. Abdellattif, D. H. E., Nomer, A. R. M., & Eldawayaty, D. M. A. (2025). Sustainability risk management and financial distress: The moderating role of financial performance in Saudi firms. *Sustainability*, 17(21), 9401. <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/21/9401>
2. Abubakar, I. R., Aina, Y. A., & Alshuwaikhat, H. M. (2020). Sustainable development at Saudi Arabian universities: An overview of institutional frameworks. *Sustainability*, 12(19), 8008. <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/19/8008>
3. Abudaqqa, F. (2025). Artificial Intelligence for IT Governance in Saudi Arabia: Opportunities, Challenges, and Future Directions within COBIT 2019 and ISO/IEC 38500 Frameworks. *European Scientific Journal*, 21(25), 125–140. <https://www.academia.edu/download/125026126/6.pdf>
4. Albassam, B. A. (2021). Achieving sustainable development by enhancing the quality of institutions in Saudi Arabia. *International Sociology*, 36(4), 441–460. <https://doi.org/10.1177/0268580921993327>
5. Alharbi, K. M. S. (2021). The impact of the 2030 Vision and firm characteristics on corporate social responsibility disclosure in Saudi Arabia (Doctoral dissertation, Victoria University). <https://vuir.vu.edu.au/42887/>
6. Alhejaili, M. O. (2024). Integrating climate change risks and sustainability goals into Saudi Arabia's financial regulation: Pathways to green finance. *Sustainability*, 16(10), 4159. <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/10/4159>
7. Almgrashi, A., & Mujalli, A. (2024). The influence of sustainable risk management on the implementation of risk-based internal auditing. *Sustainability*, 16(8455). https://www.researchgate.net/publication/384434561_The_Influence_of_Sustainable_Risk_Management_on_the_Implementation_of_Risk-Based_Internal_Auditing

8. Almulla, A. A. M., & Ismail, M. A. R. (2024). Risk management in public and private sector organizations in the Kingdom of Saudi Arabia: An exploratory study. CMJ Publishers. <https://www.cmjpublishers.com/wp-content/uploads/2024/12/risk-management-in-public-and-private-sector-organizations-in-the-kingdom-of-saudi-arabia-an-exploratory-study.pdf>
9. Alsuhaimi, M. S. (2025). Organizational learning capabilities for sustainable performance: Evidence from Saudi Arabia's public sector. *European Journal of Sustainable Development*, 14(2), 183–192. <http://ojs.ecsdev.org/index.php/ejsd/article/download/1849/1786>
10. Andersen, T. J., & Young, P. C. (2023). Reshaping public sector (enterprise) risk management. *International Journal of Public Administration*, 46(7), 543–559. <https://doi.org/10.1080/01900692.2023.2197170>
11. Bendary, M. G., & Rajadurai, J. (2024). Emerging technologies and public innovation in the Saudi public sector: An analysis of adoption and challenges amidst Vision 2030. *The Innovation Journal*, 29(1), 1–19. https://innovation.cc/wp-content/uploads/2024_29_1_1_gamaleldin-gomaa_exploring_integration_emerging_technologies_saudi-public-sector-1.pdf
12. Hammad, F. B. (2019). The Vision 2030: Corporate governance perspective in Saudi Arabia. *Journal of Strategic Management Studies*, 9(1), 1–13. <http://www.aasmr.org/jsms/Vol9/JSMS-VOL.9-NO.1-3.pdf>
13. Jankensgård, H. (2019). A theory of enterprise risk management. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 19(4), 758–770. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/cg-02-2018-0092/full/html>
14. Kanu, M. S. (2021). A theoretical framework for enterprise risk management and organizational performance. *International*

Business Research, 14(5), 63–72.
https://app.scholarai.io/paper?paper_id=DOI:10.5539/IBR.V14N5P63

15. Lechner, P., & Gatzert, N. (2018). Determinants and value of enterprise risk management: Empirical evidence from Germany. *The European Journal of Finance*, 24(10), 867–887.
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1351847X.2017.1347100>
16. MAIA, A. A. M., & Ismail, M. A. R. (2024). Risk management in public and private sector organizations in the Kingdom of Saudi Arabia: An exploratory study. CMJ Publishers.
<https://www.cmjpublishers.com/wp-content/uploads/2024/12/risk-management-in-public-and-private-sector-organizations-in-the-kingdom-of-saudi-arabia-an-exploratory-study.pdf>
17. Murr, P., & Carrera, N. (2022). Institutional logics and risk management practices in government entities: Evidence from Saudi Arabia. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 18(4), 673–692.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JAOC-11-2020-0195/full/html>
18. Nocco, B. W., & Stulz, R. M. (2022). Enterprise risk management: Theory and practice. *Journal of Applied Corporate Finance*, 34(4), 8–20.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/jacf.12490>
19. Oyewo, B. (2022). Enterprise risk management and sustainability of banks' performance. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 12(4), 567–589.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jaee-10-2020-0278/full/html>
20. Salman, Z. (2024). Assessing Saudi Arabia's Vision 2030: Economic diversification, social inclusion, and environmental preservation through the triple bottom line lens. Linnaeus University.

<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1831893/FULLTEXT01.pdf>

21. Selim, M. M., & Alshareef, N. (2025). Trends and opportunities in renewable energy investment in Saudi Arabia: Insights for achieving Vision 2030 and enhancing environmental sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 480, 142312. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S110016824012742>
22. Shad, M. K., Lai, F. W., Fatt, C. L., & Klemeš, J. J. (2019). Integrating sustainability reporting into enterprise risk management and its relationship with business performance: A conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 208, 415–425. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652618331366>
23. Shah, S. Q. A., Woon, L. F., & Shad, M. K. (2024). Integrating enterprise risk management on the nexus of sustainability reporting and firm performance: A conceptual study. In *Emerald Handbook of Enterprise Risk Management and Sustainability* (pp. 215–232). Emerald Publishing. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/978-1-80455-406-720241025>
24. Shaheen, R., Ağa, M., Rjoub, H., & Abualrub, A. (2020). Investigation of the pillars of sustainability risk management as an extension of enterprise risk management on Palestinian insurance firms' profitability. *Sustainability*, 12(11), 4709. <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/11/4709>

الملاحق

-الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يهدف هذا الاستبيان إلى دراسة العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية وتمكين الاستدامة المؤسسية ودعم تحقيق
مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠ في القطاع العام السعودي.
وتُعامل جميع البيانات بسرية تامة، وتستخدم حصرياً لأغراض البحث العلمي.
وتستغرق الإجابة عن الاستبيان مدة تقديرية تتراوح بين (٣-٥) دقائق.
وتعد المشاركة اختيارية، مع ضمان حق المشارك في عدم استكمال الاستبيان في أي وقت.
ويسعدني استقبال استفساراتكم على البريد الإلكتروني Hadeelalshubaili@gmail.com
وتفضلو بقبول أطيب التحايا ،،

الباحثة

هديل الشبيلي

■ عنوان الاستبانة

إدارة المخاطر المؤسسية كأداة لتمكين الاستدامة المؤسسية وتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في القطاع العام السعودي

■ تعليمات الإجابة

يرجى تحديد درجة موافقتكم على العبارات التالية وفق مقياس ليكرت الخماسي:

(أوافق بشدة – أوافق – محايد – لا أوافق – لا أوافق بشدة)
علمًا بأن ارتفاع الدرجة يدل على ارتفاع مستوى التطبيق أو التحقق.

■ القسم الأول: البيانات الديموغرافية

١. الجنس

- ذكر
- أنثى

٢. العمر

- أقل من ٣٠ سنة
- 30–39 سنة
- 40–49 سنة
- 50 سنة فأكثر

٣. المؤهل العلمي

- دبلوم
- بكالوريوس
- ماجستير
- دكتوراه

٤. عدد سنوات الخبرة

- أقل من ٥ سنوات
- 5–10 سنوات
- 11–15 سنة
- أكثر من ١٥ سنة

٥. الجهة التي يعمل بها المشارك

- وزارة
- هيئة
- مؤسسة
- برنامج
- مدينة طبية (مستشفى)
- غير ذلك

٦. سؤال يساعد على تنظيف النتائج حتى تكون نفس العينة المطلوبة في أي إدارة تعمل

- التخطيط الإستراتيجي
- إدارة المخاطر
- الإستدامة
- الحوكمة
- الجودة
- غير ذلك - يرجى كتابتها

٧. هل لديكم منهجية أو إطار عمل لإدارة المخاطر المؤسسية؟

- نعم
- لا

٨. هل لديك خبرة في إدارة المخاطر المؤسسية

- نعم
- لا
- أخرى

٩. هل لديك خبره في برامج الإستدامة؟

- نعم
- لا

■ القسم الثاني: أبعاد إدارة المخاطر المؤسسية

الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
البيئة الرقابية					
1					تلتزم الإدارة العليا بتطبيق إدارة المخاطر المؤسسية
2					توجد سياسات واضحة تدعم النزاهة والمساءلة
3					يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بالمخاطر بشكل رسمي
تحديد الأهداف					
4					يتم تحديد أهداف الجهة الإستراتيجية بطريقة واضحة وقابلة للقياس
5					تؤخذ المخاطر في الاعتبار عند صياغة الأهداف الإستراتيجية
6					يتم موازنة الأهداف مع مستهدفات رؤية ٢٠٣٠
تحديد الأحداث					

7	توجد آليات لرصد التغيرات المؤثرة على الجهة				
	يرجى اختيار الخيار الرابع				
8	يتم تحديد المخاطر والفرص المحتملة بشكل منهجي				
9	يتم تحديث سجل المخاطر عند حدوث تغييرات جوهرية				
	تقييم المخاطر				
10	يتم تقييم المخاطر وفق منهجية معتمدة داخل الجهة				
11	يتم تحليل المخاطر من حيث الاحتمالية والأثر				
12	يتم تحديد أولويات المخاطر بناءً على شهية المخاطر				
	الاستجابة للمخاطر				
13	يتم اختيار استجابات مناسبة للمخاطر بناءً على تحليل منهجي				
14	توجد خطط معالجة واضحة للمخاطر عالية التأثير				
15	يتم متابعة تنفيذ استجابات المخاطر بانتظام				
	أنشطة الرقابة				
16	توجد ضوابط تقلل من احتمالية حدوث المخاطر				
17	يتم توثيق الضوابط وتحديثها بانتظام				
18	يتم رصد الالتزام بالإجراءات والسياسات المعتمدة				
	المعلومات والاتصالات				
19	تتوفر معلومات دقيقة لدعم قرارات إدارة المخاطر				
20	يتم إيصال تقارير المخاطر للإدارة العليا بانتظام				
21	توجد قنوات اتصال فعالة بين الإدارات بشأن المخاطر				
	المراقبة				
22	يتم تحديد و متابعة مؤشرات المخاطر بشكل دوري				
23	يتم إجراء مراجعات دورية لإطار إدارة المخاطر				
24	يتم استخدام نتائج المتابعة في التحسين المستمر				
	حوكمة إدارة المخاطر				
٢٥	يتم تحديد وإعتماد شهية المخاطر رسمياً من قبل الإدارة العليا				
٢٦	تقوم الجهة بتصنيف المخاطر وفق فئات محددة مثل : المخاطر الإستراتيجية ، التشغيلية ، المالية ، التقنية ، والقانونية				
٢٧	توجد لجنة مختصة بالإشراف على إدارة المخاطر المؤسسية (مستقلة أو ضمن لجان الحوكمة)				
٢٨	تستخدم الجهة نظاماً إلكترونياً أو منصة رقمية لإدارة المخاطر ومتابعة خطط المعالجة .				
٢٩	يتم عرض تقارير المخاطر المؤسسية بانتظام على الإدارة العليا لدعم اتخاذ القرار				

■ القسم الثالث: أبعاد الاستدامة المؤسسية

الفقرة	أو افق بشدة	أو افق	محايد	لا أو افق	لا أو افق بشدة
البعد الاقتصادي					
٣٠.	تسهم إدارة المخاطر في تحسين كفاءة استخدام الموارد المالية				
٣١	تدعم إدارة المخاطر رفع كفاءة الإنفاق العام				
٣٢	تسهم إدارة المخاطر في استدامة الأداء المالي للجهة				
البعد الاجتماعي					
٣٣	تسهم إدارة المخاطر في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين				
٣٤	تدعم إدارة المخاطر تعزيز رضا أصحاب المصلحة				
٣٥	تسهم إدارة المخاطر في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجهة				
البعد البيئي					
٣٦	تساعد إدارة المخاطر في تقليل الآثار البيئية السلبية للجهة				
٣٧	تدعم إدارة المخاطر كفاءة استهلاك الطاقة والموارد				
٣٨	تسهم إدارة المخاطر في تعزيز الالتزام بالمعايير البيئية				
البعد الحوكمي					
٣٩	تعزز إدارة المخاطر الشفافية والمساءلة المؤسسية				
٤٠.	تدعم إدارة المخاطر الالتزام بالأنظمة والتشريعات				
٤١	تسهم إدارة المخاطر في تعزيز الثقة المؤسسية				

Abstract

This study aims to examine the relationship between Enterprise Risk Management (ERM) and institutional sustainability, and to explore its role in achieving the objectives of Saudi Vision 2030 within the public sector. The study highlights the growing need to integrate risk management practices with governance and sustainability frameworks in response to the increasing complexity and uncertainty faced by public institutions.

The study adopts a descriptive-analytical approach, utilizing a structured questionnaire as the primary data collection tool. The sample consists of 124 participants working in government entities involved in risk management, governance, sustainability, and strategic planning. Data were analyzed using appropriate statistical techniques, including Pearson correlation and multiple regression analysis.

The findings reveal a statistically significant and strong positive relationship between ERM and institutional sustainability, indicating that effective implementation of risk management practices contributes directly to enhancing sustainability across its economic, social, environmental, and governance dimensions. The results also show that the most influential ERM dimensions include information and communication, monitoring, control activities, and risk response, emphasizing the importance of execution and communication processes in achieving sustainability.

Furthermore, the study indicates a high level of ERM and sustainability implementation within the Saudi public sector, while identifying key gaps in areas such as event identification, integration of risk into strategic planning, digital transformation in risk management, and the relatively lower emphasis on the environmental dimension.

The study recommends strengthening the integration of ERM within institutional governance frameworks, enhancing digital risk management systems, and promoting a risk-informed decision-making culture to improve institutional performance and long-term sustainability, in alignment with Saudi Vision 2030 objectives.

Midocean University

College of Management

Department of Risk Management



**Enterprise Risk Management as a Tool to Enable Institutional Sustainability and Achieve the Goals
of Vision 2030 in the Public Sector**

Prepared by:

Hadeel Saud Alshubaili

٢٠٢٢٠٠٥٤٠٨

Supervised by:

DR. Alfaisal Abdelhameed

Year:2026