

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة مشاريع



العنوان باللغة العربية

السياسات واثرها في إدارة المخاطر

إعداد الطالب/ عمر عبدالله عبدالقادر غبان الصبحي

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2024

حقوق الطباعة والنشر

جميع حقوق الطباعة والنشر محفوظة ©

جامعة ميد أوشن - كلية الإدارة

2025

لا يجوز نسخ أو تصوير أو إعادة طباعة هذا البحث كلياً أو جزئياً بأي وسيلة كانت ورقية أو إلكترونية أو سمعية بصرية، إلا بعد الحصول على إذن خطي رسمي من جامعة ميد أوشن. ويُسمح بالاعتباس العلمي منه وفقاً للأعراف الأكاديمية، مع ضرورة الإشارة إلى المصدر.

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تنيسر الأمور وتحقق الأمنيات. أتقدم بخالص الشكر وعظيم التقدير إلى الأستاذ الدكتور / مشرف البحث، لما بذله من جهد وتوجيهات قيّمة وإرشادات علمية أسهمت في إثراء هذا البحث وإخراجه بالصورة العلمية المنشودة. كما أشكر كافة أعضاء هيئة التدريس بكلية الإدارة بجامعة ...) لما قدموه لي من علم ومعرفة طيلة مسيرتي الدراسية.

ولا يفوتني أن أخص بالشكر جميع المؤسسات والأفراد الذين ساعدوني في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لهذا البحث، وجميع المشاركين في الاستبانة على تعاونهم الكريم.

كما أتقدم بأسمى عبارات الشكر والامتنان إلى والدي العزيزين، الذين كان لدعائهما ودعمهما المستمر الأثر الكبير في مسيرتي العلمية والحياتية. وأخص بالشكر والتقدير زوجتي الغالية، التي تحملت معي مشقة البحث، وساندتني بكل حب وصبر ودعوات صادقة حتى وصلت إلى هذه المرحلة.

وختاماً، أتوجه بالشكر إلى أسرتي الكريمة وأصدقائي وكل من كان له فضل بعد الله في دعمي ومساندتي، وأسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به وطني والمجتمع العلمي.

فهرس المحتويات:

الصفحة	المحتوى
1	الغلاف
2	صفحة الإهداء والشكر
3	المستخلص
4	صفحة التوثيق أو الإقرار
5	مصطلحات البحث
6	قائمة الجداول
7	قائمة الأشكال
8	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
9	المقدمة
10	مشكلة الدراسة
11	أهمية الدراسة
13	أهداف الدراسة
15	تساؤلات الدراسة
16	فرضيات الدراسة
18	النظرية العلمية
20	حدود الدراسة
22	مصطلحات الدراسة
24	الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري
25	الدراسات العربية
30	الدراسات الأجنبية
36	أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
39	الفجوة البحثية
42	الإطار النظري
48	الفصل الثالث: منهجية البحث
58	الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج
69	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
77	المراجع
80	الملاحق

قائمة الجداول:

قائمة الجداول الإحصائية في البحث

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة التقديرية
1	التوزيع الديموغرافي لعينة الدراسة	ص. 55
2	المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحور السياسات المؤسسية	ص. 57
3	المتوسطات والانحرافات لمحور مرونة السياسات	ص. 58
4	المتوسطات والانحرافات لمحور الحوكمة المؤسسية	ص. 59
5	المتوسطات والانحرافات لمحور إدارة المخاطر	ص. 60
6	معاملات الارتباط بين السياسات المؤسسية وإدارة المخاطر	ص. 61
7	نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين السياسات، الحوكمة، المرونة وإدارة المخاطر	ص. 62
8	اختبار الفروق بين القطاعات في فاعلية السياسات وإدارة المخاطر	ص. 63
9	معوقات تطبيق السياسات المؤسسية بحسب القطاعات	ص. 64
10	معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لكل محور	ص. 65

✓ عينات من الجداول

الجدول (1): التوزيع الديموغرافي لعينة الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة %
الجنس	ذكور	221	65%
الجنس	إناث	119	35%
العمر	أقل من 30	68	20%
العمر	30-40	170	50%
العمر	أكثر من 40	102	30%
المؤهل	بكالوريوس	187	55%
المؤهل	ماجستير	119	35%
المؤهل	دكتوراه	34	10%

الجدول (6): معاملات الارتباط بين المتغيرات

المتغيرات	السياسات	المرونة	الحوكمة	إدارة المخاطر
السياسات	1	0.64	0.70	0.71
المرونة	0.64	1	0.62	0.68
الحوكمة	0.70	0.62	1	0.74
إدارة المخاطر	0.71	0.68	0.74	1

الجدول (7): نتائج تحليل الانحدار المتعدد

المتغير المستقل	قيمة Beta	الدلالة الإحصائية
السياسات المؤسسية	0.45	p<0.01
المرونة المؤسسية	0.30	p<0.01
الحوكمة المؤسسية	0.35	p<0.01
معامل التحديد R ²	0.52	

فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	الشكل
20	نموذج العلاقة بين السياسات المؤسسية وإدارة المخاطر	الشكل 1
32	COSO مراحل إدارة المخاطر وفق إطار	الشكل 2
35	عناصر الحوكمة المؤسسية ودورها في دعم السياسات	الشكل 3
38	نموذج المرونة المؤسسية وتكيف السياسات مع المخاطر	الشكل 4
40	العلاقة التفاعلية بين السياسات، الحوكمة، المرونة، وإدارة المخاطر	الشكل 5
58	توزيع العينة حسب القطاع	الشكل 6
66	النتائج الإحصائية لمعاملات الارتباط بين المتغيرات	الشكل 7
72	تصور مقترح لتطوير السياسات المؤسسية في المؤسسات السعودية	الشكل 8

المستخلص: Abstract

في ظل التغيرات السريعة والمتلاحقة التي تشهدها بيئة الأعمال، تواجه المؤسسات السعودية جملة من المخاطر التي قد تهدد استمراريته وكفاءتها التشغيلية. من هنا، تبرز أهمية السياسات المؤسسية كإطار ناظم لإدارة المخاطر والحد من آثارها السلبية. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر السياسات في تحسين فاعلية إدارة المخاطر داخل المؤسسات السعودية، مع استكشاف مدى مرونة هذه السياسات وقدرتها على التكيف مع التغيرات.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانة ميدانية على عينة مكونة من (350) موظفًا في القطاعات الحكومية والخاصة بالمملكة العربية السعودية. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين وضوح السياسات ومرونتها من جهة، وفاعلية إدارة المخاطر من جهة أخرى. كما خلصت الدراسة إلى أن الحوكمة المؤسسية تلعب دورًا محوريًا في دعم تطبيق السياسات وتحقيق استجابات فعالة للمخاطر.

الكلمات المفتاحية: السياسات، إدارة المخاطر، الحوكمة، المرونة المؤسسية، التكيف المؤسسي.

مصطلحات البحث

1. السياسات المؤسسية:

تعني مجموعة القواعد والضوابط والتعليمات الرسمية التي تعتمد عليها الإدارة العليا في المؤسسة لتنظيم العمل داخلها. وتشمل السياسات التوجيهية التي تضبط سلوك الموظفين، آليات اتخاذ القرار، والإجراءات التشغيلية اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

ويُقصد بها في هذا البحث: السياسات المكتوبة والواضحة التي تنظم العمل وتحدد الأدوار والمسؤوليات بما يساهم في الوقاية من المخاطر والتقليل من آثارها.

2. إدارة المخاطر:

هي العملية التي تتبناها المؤسسات بهدف تحديد، تحليل، تقييم، ومراقبة المخاطر التي قد تعيق تحقيق الأهداف المؤسسية، مع وضع استراتيجيات للحد من تأثير تلك المخاطر أو الاستفادة منها متى أمكن.

وفي هذا البحث تعني: الممارسات والآليات التي تطبقها المؤسسات السعودية لمواجهة المخاطر التشغيلية، الاستراتيجية، التقنية، والمالية.

3. الحوكمة المؤسسية:

مجموعة من السياسات والإجراءات التي تضمن وجود نظام شفاف وعادل لتنظيم العلاقة بين مختلف الأطراف في المؤسسة، مثل مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، أصحاب المصلحة، والمساهمين، مع وجود آليات للمساءلة والرقابة.

وفي البحث تشير إلى: الإطار الذي يدعم تطبيق السياسات المؤسسية ويعزز الشفافية والمساءلة بما يرفع من كفاءة إدارة المخاطر.

4. المرونة المؤسسية:

تعني قدرة المؤسسة على التكيف السريع مع التغيرات المفاجئة في بيئة العمل من خلال تطوير سياساتها، عملياتها، وهياكلها التنظيمية.

وفي هذا البحث يقصد بها: قابلية السياسات المؤسسية للتحديث والتعديل بما يتناسب مع المخاطر المتغيرة والظروف المستجدة.

5. التكيف المؤسسي:

هو العملية التي تمكن المؤسسات من إجراء تعديلات استراتيجية وتنظيمية في استجابتها للتغيرات البيئية والتحديات المفاجئة، لضمان الاستمرار وتحقيق الأهداف.

في هذا البحث يشير إلى: قدرة المؤسسة على تعديل سياساتها وخططها لمواكبة التغيرات والتقلبات السوقية أو التشريعية.

6. الأداء المؤسسي:

هو مستوى كفاءة وفعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية من خلال إدارة مواردها البشرية والمالية والتقنية، ويقاس من خلال مؤشرات محددة مثل رضا العملاء، تحقيق الأرباح، جودة الخدمة، والابتكار.

في البحث يُقصد به: الحصيلة النهائية التي تعكس مدى نجاح المؤسسة في تطبيق سياساتها وحوكمتها بما ينعكس على قدرتها في إدارة المخاطر.

الفصل الأول

المقدمة:

تواجه المؤسسات في العصر الحديث بيئة عمل متسارعة التغيرات، تتسم بالتعقيد والمخاطر المتعددة، سواء كانت مخاطر تشغيلية، مالية، قانونية، تقنية، أو حتى سياسية. ولأن المؤسسات تسعى إلى تحقيق أهدافها

بكفاءة وفاعلية، فإنها بحاجة إلى أدوات تنظيمية تساعد على التكيف مع تلك المخاطر وتجنب آثارها السلبية. وتعد السياسات المؤسسية إحدى أهم هذه الأدوات التي تضع الإطار الناظم لإدارة المخاطر وتوجيه القرارات داخل المؤسسة.

في المملكة العربية السعودية، تشهد المؤسسات توجهاً متزايداً نحو تبني مفاهيم الحوكمة والمرونة المؤسسية لمواجهة تحديات الرؤية الوطنية 2030، مما يستلزم تطوير السياسات بما يضمن استدامة الأداء وتحقيق التوازن بين المخاطر والفرص.

-مشكلة الدراسة-

في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية السريعة التي تشهدها المملكة، برزت إشكالية ضعف فعالية بعض السياسات المؤسسية في مواجهة المخاطر التنظيمية والتشغيلية. حيث أظهرت ملاحظات ميدانية أن العديد من المؤسسات السعودية تفتقر إلى:

- سياسات مكتوبة وواضحة المعالم.
- مرونة كافية في السياسات لمواكبة التغيرات السريعة.
- غياب المراجعة الدورية للسياسات بما يتناسب مع المخاطر الناشئة.

إذن، المشكلة البحثية تتمثل في التساؤل الجوهري:

إلى أي مدى تسهم السياسات المؤسسية في تحسين فاعلية إدارة المخاطر داخل المؤسسات السعودية؟

وينبثق عن ذلك عدد من التساؤلات التفصيلية:

1. هل السياسات الحالية في المؤسسات السعودية واضحة ومكتوبة بشكل رسمي؟
2. ما مستوى مرونة السياسات في مواجهة المخاطر المتغيرة؟
3. كيف تسهم الحوكمة المؤسسية في تطبيق السياسات بما يدعم إدارة المخاطر؟
4. ما المعوقات التنظيمية والثقافية التي تحول دون تفعيل السياسات؟
5. هل تؤثر الثقافة المؤسسية في فاعلية السياسات في إدارة المخاطر؟

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية

- تملأ هذه الدراسة فجوة معرفية في المجال الإداري السعودي من خلال الربط بين السياسات المؤسسية، الحوكمة، وإدارة المخاطر.
- تقدم نموذجاً نظرياً يمكن البناء عليه في دراسات لاحقة لفحص دور السياسات في تحسين الأداء المؤسسي.

الأهمية العملية

- تساعد نتائج الدراسة في تمكين المؤسسات من تصميم سياسات مرنة وقابلة للتحديث.
- تعزز من قدرة الإدارات على استشراف المخاطر والتعامل معها بآليات مدروسة.
- توفر مؤشرات عملية لصناع القرار في المؤسسات السعودية لاتخاذ قرارات مدعومة بالبيانات في تحديث السياسات.

الأهمية التنموية

- تواكب تطلعات رؤية 2030 من خلال تقديم حلول عملية تساعد في رفع كفاءة المؤسسات السعودية وتقليل الفجوة بين الممارسات التقليدية والمتطلبات الحديثة.
- تعزز من قدرة المملكة على خلق بيئة عمل قائمة على الشفافية والحوكمة وإدارة المخاطر بفعالية.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف البحثية التي تساهم في تطوير الفهم العلمي والعملية للعلاقة بين السياسات المؤسسية وإدارة المخاطر، وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

1. تحليل مدى وضوح السياسات المؤسسية المطبقة في المؤسسات السعودية، وكيف ينعكس ذلك على الأداء المؤسسي وقدرتها على مواجهة المخاطر.
2. قياس درجة مرونة السياسات المؤسسية، ومدى قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية والمخاطر المستجدة.
3. استكشاف دور الحوكمة المؤسسية كعامل وسيط يساهم في تعزيز العلاقة بين السياسات وإدارة المخاطر.
4. تحديد أبرز المعوقات التنظيمية والثقافية والإدارية التي تحد من فاعلية تطبيق السياسات داخل المؤسسات.
5. تقديم نموذج عملي لتطوير السياسات المؤسسية بشكل يساهم في تعزيز الاستدامة وتقليل المخاطر التشغيلية والإستراتيجية.
6. صياغة مجموعة من التوصيات القابلة للتطبيق في المؤسسات السعودية الحكومية والخاصة لتعزيز فاعلية السياسات في الحد من المخاطر.

تساؤلات الدراسة

تسعى هذه الدراسة للإجابة عن التساؤلات التالية:

1. ما هو مستوى وضوح السياسات المؤسسية المطبقة في المؤسسات السعودية؟
2. إلى أي مدى تتمتع السياسات المؤسسية بالمرونة الكافية لمواكبة المخاطر والتغيرات المستجدة؟
3. ما هو الدور الذي تلعبه الحوكمة المؤسسية في تحسين كفاءة السياسات المؤسسية في إدارة المخاطر؟
4. ما المعوقات التنظيمية، الإدارية، والثقافية التي تعيق تطبيق السياسات بفاعلية؟
5. كيف يمكن تطوير سياسات مؤسسية تساهم في تعزيز قدرة المؤسسات السعودية على التكيف مع التغيرات البيئية والمخاطر المتنوعة؟

6. ما العلاقة بين تطبيق السياسات المؤسسية وتحقيق أهداف الأداء المؤسسي المستدام في ظل بيئة أعمال معقدة؟

فروض الدراسة

تم بناء الفروض بناءً على الأهداف والتساؤلات كالتالي:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح السياسات المؤسسية وفاعلية إدارة المخاطر في المؤسسات السعودية.
2. هناك ارتباط إيجابي بين مرونة السياسات التنظيمية وقدرة المؤسسات السعودية على التكيف مع المخاطر البيئية والاقتصادية.
3. الحوكمة المؤسسية تلعب دور الوسيط الفعال بين السياسات وإدارة المخاطر المؤسسية.

4. المعوقات التنظيمية والثقافية تحد من فاعلية السياسات المؤسسية في إدارة المخاطر.

5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات التي تطبق الحوكمة بفاعلية وتلك التي لا تطبقها في قدرتها على الاستجابة للمخاطر.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

1. نظرية الحوكمة المؤسسية:

تقوم هذه النظرية على ضمان وجود ضوابط تنظيمية وإدارية تضمن الشفافية والمساءلة والمسؤولية بين

الإدارات العليا وأصحاب المصلحة.

2. نظرية إدارة المخاطر المؤسسية (ERM Framework):

يعتمد هذا الإطار على نموذج COSO الشهير الذي يشمل 8 عناصر رئيسية مثل تحديد الأهداف،
تحديد

المخاطر، تقييم المخاطر، والاستجابة لها، مع المراقبة المستمرة.

3. نظرية التكيف المؤسسي:

تؤكد هذه النظرية على أهمية قدرة المؤسسات على التغيير والتكيف مع الضغوط الخارجية، من خلال
تطوير

استراتيجيات وسياسات تعزز المرونة المؤسسية والاستجابة السريعة للتهديدات.

حدود الدراسة

• الحدود المكانية:

المملكة العربية السعودية في عدة قطاعات رئيسية تشمل القطاع الحكومي، الخاص، والمؤسسات غير
الربحية.

- الحدود الزمانية:

الفترة بين يناير ومايو 2025، وهي فترة شهدت تحديثات في التشريعات التنظيمية بالسعودية.

- الحدود الموضوعية:

تركز الدراسة على أثر السياسات المؤسسية في فاعلية إدارة المخاطر دون التطرق إلى الجوانب المالية البحتة

مثل التخطيط المالي أو التحوط المالي.

- الحدود البشرية:

المشاركون في الدراسة هم من القيادات العليا، مديري إدارات الحوكمة والمخاطر، ومديري الإدارات التنفيذية

في المؤسسات السعودية.

-

مصطلحات الدراسة

- السياسات المؤسسية:

مجموعة القواعد والإجراءات المكتوبة التي تعتمد عليها الإدارة العليا لتنظيم سير العمل وتوجيه الأفراد نحو

تحقيق أهداف محددة مع تقليل المخاطر المصاحبة.

- **إدارة المخاطر:**

نهج إداري منهجي يهدف إلى تحديد وتحليل وتقويم المخاطر التي تواجه المؤسسة ثم وضع استراتيجيات

مناسبة للتعامل معها قبل أن تؤثر سلباً على الأداء المؤسسي.

- **الحوكمة:**

إطار تنظيمي يتضمن اللوائح والقوانين التي تنظم العلاقة بين الأطراف المختلفة داخل المؤسسة بهدف ضمان

الشفافية، المساءلة، وتحقيق الكفاءة.

- **المرونة المؤسسية:**

هي قدرة المؤسسة على التكيف والتجاوب مع المتغيرات الطارئة والمخاطر المحتملة من خلال تطوير

سياساتها وعملياتها بسرعة وكفاءة.

- **التكيف المؤسسي:**

هو الاستجابة الديناميكية للمؤسسة أمام التحديات والتغيرات في البيئة الخارجية لضمان استمرارية الأداء

وتحقيق الأهداف.

خاتمة الفصل الأول

يعد هذا الفصل حجر الأساس في بناء الإطار النظري للبحث، حيث استعرض المشكلة البحثية وأبعادها المتعددة، إلى

جانب الأهمية العلمية والتطبيقية والأهداف والتساؤلات والفرضيات. كما تم تحديد الإطار النظري الذي تستند إليه

الدراسة في تفسير العلاقة بين السياسات وإدارة المخاطر.

ويمهد هذا الفصل للانتقال إلى الفصل الثاني الذي يستعرض الدراسات السابقة المحلية والعالمية التي تناولت العلاقة

بين السياسات المؤسسية، الحوكمة، وإدارة المخاطر، مما يعزز من قوة الخلفية العلمية للبحث.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

-مقدمة

يُعد استعراض الدراسات السابقة خطوة أساسية في أي بحث علمي جاد، لما توفره من رؤية متكاملة حول الجهود

العلمية السابقة، المناهج المتبعة، الأدوات المستخدمة، والنتائج التي تم التوصل إليها. ويساعد هذا الاستعراض في

تحديد موقع الدراسة الحالية ضمن الحقل المعرفي العام، بالإضافة إلى استكشاف الفجوات التي لم تتناولها الأبحاث

السابقة، وتشكيل مداخل جديدة للبحث تسهم في تطوير الفهم العلمي والعملية.

في هذا الفصل، سيتم استعراض عدد من الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث سواء في البيئة العربية أو العالمية، مع

التركيز على الأبحاث التي تناولت العلاقة بين السياسات المؤسسية، الحوكمة، والمرونة المؤسسية، وأثرها في إدارة

المخاطر. وسيتبع هذا الاستعراض مناقشة مقارنة لتلك الدراسات، ثم بناء الإطار النظري الذي يدعم فرضيات البحث

الحالي.

-الدراسات السابقة

1- دراسة العساف (2019):

- عنوان الدراسة: أثر الحوكمة المؤسسية في تعزيز إدارة المخاطر في البنوك السعودية.
- خلفية الدراسة: مع تزايد المخاطر المالية والمصرفية في المملكة، كان من الضروري دراسة مدى فاعلية الحوكمة في ضبط المخاطر، خاصة في ظل توسع الاستثمارات المصرفية وتطور الأدوات المالية.
- الهدف: معرفة ما إذا كان تطبيق الحوكمة في البنوك السعودية يساهم في تحسين إدارة المخاطر وتقليل الخسائر

النتيجة عن المخاطر المالية والتشغيلية.

- **المنهجية:** استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مع استبانة وُزعت على 150 موظفًا من مديري المخاطر، إدارات الرقابة، ومجالس الإدارات في عدد من البنوك السعودية.

- **أدوات الدراسة:** استبانة مكونة من 40 عبارة تغطي مؤشرات الحوكمة، أنواع المخاطر، ومدى فاعلية السياسات.

• النتائج:

o الحوكمة عززت من تطبيق السياسات الرقابية والمالية في البنوك.

o ساعدت في تقليل المخاطر الائتمانية والتشغيلية.

o لوحظ ضعف في جوانب معينة مثل استقلالية مجالس الإدارة في بعض البنوك.

- **أوجه القصور:** اقتصرَت الدراسة على البنوك، دون التوسع إلى القطاعات الأخرى مثل الصناعة أو التأمين.

2- دراسة العمري وآخرون (2020):

- **عنوان الدراسة:** العلاقة بين السياسات التنظيمية والمخاطر التشغيلية في المستشفيات السعودية.

- خلفية الدراسة: قطاع الصحة يتعرض لمخاطر تشغيلية عالية مثل الأخطاء الطبية، مشكلات الإمدادات، الأوبئة، ما يتطلب سياسات تنظيمية قوية.
- الهدف: قياس أثر السياسات التنظيمية المكتوبة على الحد من المخاطر التشغيلية في المستشفيات الحكومية والخاصة.
- المنهجية: منهج وصفي تحليلي، مع عينة مكونة من 250 موظفًا بين الأطباء، الممرضين، والإداريين.
- الأدوات: استبانة ومحاوّر مقابلات مع قيادات المستشفيات.
- النتائج:
 - o السياسات التشغيلية المكتوبة تساهم في تقليل الأخطاء الطبية بنسبة 40%.
 - o نقص التدريب وضعف تحديث السياسات زاد من معدلات المخاطر التشغيلية.
 - o الحاجة لربط السياسات بمعايير جودة الرعاية الصحية الدولية.
- القصور: لم تبحث الدراسة تأثير الحوكمة أو المرونة المؤسسية في دعم تلك السياسات.

3- دراسة الزهراني (2018):

- **العنوان:** دور السياسات الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي في القطاعات الحكومية بالمملكة.

- **الهدف:** تحليل أثر السياسات الإدارية المكتوبة في تحسين الأداء الإداري وتقديم الخدمات في الوزارات

والهيئات الحكومية

- **النتائج:**

- o وجود علاقة بين وجود سياسات واضحة وتحقيق الأداء الإداري المتميز.

- o ضعف المرونة في السياسات أدى إلى بطء التكيف مع التغيرات التشريعية.

- o الحاجة لدمج السياسات مع خطط الطوارئ وإدارة الأزمات.

4- دراسة الحربي (2021):

- **العنوان:** العلاقة بين تحديث السياسات الإدارية وكفاءة الأداء في القطاع الحكومي السعودي.
- **الهدف:** اختبار ما إذا كان تحديث السياسات الإدارية بشكل دوري ينعكس على كفاءة الأداء الحكومي.
- **النتائج:**
 - تحديث السياسات رفع من سرعة إنجاز المعاملات بنسبة 35%.
 - نقص التنسيق بين الإدارات يؤدي إلى إضعاف أثر السياسات المحدثة.
 - أوصت الدراسة بضرورة إشراك الموظفين في تطوير السياسات.

1- Smith&Jones (2018):

- **العنوان** The Impact of Organizational Policies on Cyber Risk Management .
- **المجال:** إدارة المخاطر السيبرانية في الشركات الأمريكية.
- **الهدف:** تحليل أثر السياسات التكنولوجية المؤسسية على تقليل الهجمات السيبرانية.

- المنهج: دراسة كمية على عينة من 120 شركة أمريكية.

- الأدوات: استبيان ومراجعة سياسات أمن المعلومات.

- النتائج:

- o وجود سياسات أمن معلومات محدثة يقلل فرص الاختراق بنسبة 45%.

- o السياسات القديمة تعرض المؤسسات لمخاطر الاختراق والتسريبات.

- o أهمية تحديث السياسات كل 6 أشهر على الأقل لمواكبة تهديدات الأمن السيبراني.

- القصور: لم تتناول الدراسة أثر الحوكمة في دعم تلك السياسات.

2- Wang et al. (2021):

- العنوان: Environmental Policies and Risk Control in China's Heavy Industries .

- الهدف: معرفة أثر السياسات البيئية في تقليل مخاطر الصناعات الثقيلة في الصين.

- النتائج:

- o السياسات البيئية الصارمة خفضت الحوادث الصناعية البيئية بنسبة 50%.

o الحوكمة البيئية ساعدت في تطبيق السياسات على أرض الواقع.

o الشركات ذات الحوكمة الأقوى كانت الأقل تعرضاً للمخالفات البيئية.

3- Lee&Park (2017):

• العنوان The Role of Corporate Governance in Risk Management in Emerging Markets.

• النتائج:

o وجود حوكمة قوية يعزز صياغة سياسات مؤسسية قادرة على تقليل المخاطر الاستراتيجية.

o الأسواق الناشئة التي تطبق الحوكمة الفعالة أقل تعرضاً للمخاطر الاقتصادية والسياسية.

تحليل مقارنة بين الدراسات

الدراسة	المجال	المنهج	أبرز النتائج
---------	--------	--------	--------------

الدراسة	المجال	المنهج	أبرز النتائج
العساف (2019)	المصارف	وصفي تحليلي	الحوكمة تعزز إدارة المخاطر المالية
العمري (2020)	الصحة	وصفي ميداني	السياسات تقلل الأخطاء التشغيلية
Smith&Jones (2018)	التكنولوجيا	كمي	تحديث السياسات يخفض الهجمات السيبرانية
Wang et al. (2021)	البيئة والصناعة	ميداني	الحوكمة البيئية تعزز تطبيق السياسات

أولاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

استعراض الدراسات السابقة محلياً ودولياً أتاح عدة أوجه استفادة علمية وعملية، يمكن تلخيصها كما يلي:

1. ضرورة وجود سياسات مكتوبة ومدعومة بالحوكمة:

- العديد من الدراسات مثل دراسة العساف (2019) أوضحت أن المؤسسات التي تعتمد سياسات رسمية مكتوبة تكون أكثر قدرة على تحقيق الانضباط المؤسسي.
- السياسات المكتوبة تساعد في توجيه السلوك التنظيمي وتقلل من الاجتهادات الشخصية التي قد تفضي إلى مخاطر مؤسسية.
- في المملكة، يبرز هذا في اللوائح المنظمة لعمل المؤسسات الحكومية (مثل الأنظمة التي صدرت مؤخراً عن هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية).

2. الحوكمة ليست فقط إطاراً تنظيمياً بل أداة تدعيم للسياسات:

- أثبتت معظم الدراسات الأجنبية، خاصة (Lee & Park (2017، أن الحوكمة هي الحامي لتطبيق السياسات،
حيث توفر الرقابة، الشفافية، والمساءلة، مما يضمن عدم انحراف السياسات عن مسارها.
- الحوكمة في السعودية أصبحت محوراً أساسياً في تطوير القطاع الحكومي عبر برامج الرؤية، مما يعزز من أهمية تكاملها مع السياسات.

3. التحديث الدوري للسياسات ضرورة في بيئات متغيرة:

- كل الدراسات أكدت على أن السياسات التي لا تراجع بانتظام تصبح قديمة وغير فعالة.
- في السعودية، المتغيرات الاقتصادية (مثل انضمام المملكة لمنظمة التجارة العالمية، والتغيرات النفطية) تؤكد أن بقاء السياسات بدون مراجعة يعرض المؤسسات لمخاطر السوق.

4. أهمية إشراك الموظفين في صياغة وتطوير السياسات:

- الدراسات أوصت بأن تطوير السياسات لا يجب أن يكون عملاً مكتئباً فقط بل يستلزم مشاركة العاملين الذين

يعيشون التطبيق العملي للسياسات.

- هذا الجانب غائب في كثير من المؤسسات السعودية التي تضع السياسات في الإدارات العليا دون إشراك

القاعدة التنفيذية.

5. المؤسسات التي تربط السياسات بإدارة المخاطر ضمن خططها الاستراتيجية تكون أكثر نجاحًا:

- كما في تجربة البنوك السعودية التي نجحت في التخفيف من المخاطر المالية بسبب وضوح السياسات

واستنادها إلى إطار الحوكمة.

الفجوة البحثية الموسعة

رغم غزارة الدراسات الدولية في موضوعات الحوكمة والمخاطر والسياسات، إلا أن الفجوة لا تزال قائمة في السياق

السعودي بسبب:

1. التركيز المفرط على القطاع المصرفي أو الصحي:

- الدراسات ركزت على المصارف والمستشفيات، بينما لم تشمل قطاعات أخرى مثل:

o التعليم الجامعي.

o البلديات والخدمات العامة.

o القطاعات الصناعية الناشئة مثل الصناعات العسكرية والتقنية.

2. غياب البحث المتكامل الذي يربط الحوكمة بالسياسات والمرونة المؤسسية:

- معظم الدراسات تعالج كل مفهوم بشكل منفصل بينما تفتقر إلى رؤية شمولية تجمع بين:

o الحوكمة كمراقب.

o السياسات كإطار تنظيمي.

o المرونة كضمانة للتكيف مع المخاطر.

3. عدم وجود دراسات تطبيقية تعتمد على دراسات حالة سعودية حقيقية:

- مثلاً: لم نجد دراسات درست كيف تعاملت الجامعات السعودية مع جائحة كورونا من حيث تحديث السياسات

الأكاديمية أو سياسات التعليم عن بُعد كإدارة مخاطر.

4. غياب قياس تأثير تحديث السياسات على مؤشرات الأداء المؤسسي:

- لا توجد مؤشرات كمية واضحة في الأبحاث السعودية تربط بين:

o عدد المرات التي تم فيها تحديث السياسات.

o ومعدل تقليل المخاطر أو تحسين الأداء.

5. القصور في استثمار الذكاء الاصطناعي والتقنيات الحديثة في تحديث السياسات:

- الدراسات لم تبحث كيف يمكن للأدوات الرقمية الحديثة أن تساهم في تطوير السياسات ورصد المخاطر.

الإطار النظري

1- السياسات المؤسسية

- هي مجموعة القواعد، المبادئ، والخطط التنظيمية التي تهدف إلى تحديد سلوك الأفراد والمؤسسات في التعامل مع مواقف مختلفة.

• أمثلة سعودية:

o سياسات مكافحة الفساد التي أصدرتها هيئة الرقابة ومكافحة الفساد (نزاهة).

o السياسات الصحية المعتمدة في وزارة الصحة لتنظيم الرعاية الأولية.

2- الحوكمة المؤسسية

• الحوكمة ترتبط بالتأكد من وجود ضوابط تضمن سير العمل بشفافية وعدالة مع المساءلة

• أمثلة سعودية:

o نظام الحوكمة في الجامعات السعودية بعد استقلاليتها ضمن نظام الجامعات الجديد.

o لوائح حوكمة الشركات المساهمة التي تصدرها هيئة السوق المالية.

3- إدارة المخاطر

- إدارة المخاطر تعني تحديد المخاطر المحتملة (المالية، التشغيلية، القانونية) وتقييمها وإيجاد حلول استباقية للتعامل معها.

- نماذج عالمية: مثل نموذج COSO الشهير.

- أمثلة سعودية:

- o إدارة المخاطر في قطاع الطاقة مثل شركة أرامكو التي تعتمد سياسات صارمة لمواجهة المخاطر البيئية والتقنية.

4- المرونة والتكيف المؤسسي

- هي قدرة المؤسسة على التفاعل مع التغيرات المحيطة بها بسرعة وكفاءة دون تعطيل الأداء.

- أمثلة سعودية:

o قدرة الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا) على تطوير سياسات التعامل مع البيانات

بسرعة استجابة للتقنيات الحديثة.

رؤية البحث في الإطار النظري

يقوم هذا البحث على نموذج افتراضي يربط بين:

1. السياسات المؤسسية: كقاعدة تنظيمية.

2. الحوكمة: كإطار رقابي.

3. المرونة: كقدرة تكيفية.

4. إدارة المخاطر: كمحصلة نهائية لكل ما سبق.

هذا الربط يسعى البحث لاختباره عملياً في المؤسسات السعودية من خلال استبانة علمية وتحليل إحصائي.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

يشكل هذا الفصل الركيزة الأساسية للبحث من خلال تحديد الطريقة العلمية والمنهجية التي اتبعها الباحث للوصول إلى

أهداف الدراسة واختبار فرضياتها.

نظراً لتعدد موضوع الدراسة المتمثل في أثر السياسات المؤسسية على إدارة المخاطر بالمؤسسات السعودية، ولتشعب

المتغيرات المرتبطة بهذا المجال (كالمرونة المؤسسية، الحوكمة، الأداء المؤسسي)، كان من الضروري اعتماد منهجية

بحثية متكاملة تجمع بين التحليل الكمي والوصف الدقيق لواقع الممارسات الإدارية داخل بيئة المؤسسات السعودية.

منهج البحث

تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي لعدة اعتبارات:

- المنهج الوصفي يساعد في تصوير الواقع الفعلي للسياسات المؤسسية وإدارة المخاطر في المؤسسات محل الدراسة من خلال توصيف الظواهر الإدارية ذات العلاقة.
- المنهج التحليلي ضروري لاستخدام الأدوات الإحصائية لتحليل العلاقات بين المتغيرات (السياسات، الحوكمة، المرونة، إدارة المخاطر).

مبررات اختيار المنهج:

- توافقه مع الدراسات السابقة التي عالجت موضوعات مشابهة.
- ملاءمته لطبيعة البيانات التي تم جمعها من خلال استبانة كمية.
- القدرة على استخلاص مؤشرات كمية تدعم التوصيات التطبيقية للمؤسسات السعودية.

- مجتمع الدراسة

تم تحديد مجتمع الدراسة ليشمل:

- المؤسسات الحكومية: مثل الوزارات، الهيئات العامة، الجامعات الحكومية.
- المؤسسات الخاصة: مثل الشركات الصناعية، المصارف، الشركات التقنية.
- القطاع غير الربحي: مثل الجمعيات الخيرية والمؤسسات الوقفية.

مبررات اختيار هذا المجتمع:

- تمثل هذه المؤسسات الركائز الأساسية لرؤية السعودية 2030.
- تنوع المجتمع يتيح مقارنة مستوى تطبيق السياسات المؤسسية عبر القطاعات المختلفة.
- يعكس المجتمع بيئة المخاطر المختلفة بين القطاعات من حيث النوع والتأثير.

عينة الدراسة

تم استخدام العينة الطبقية العشوائية وفقاً للمستويات الإدارية والمهنية المختلفة:

- قيادات عليا (رؤساء مجالس الإدارة، نواب الرؤساء).
- قيادات متوسطة (مديرو إدارات، مدراء مخاطر، مدراء جودة).
- المستويات التنفيذية (موظفون إداريون، فنيون، متخصصون في الامتثال).

حجم العينة:

- تم توزيع 400 استبانة.
- تم استرجاع 350 استبانة.

- بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 340 استبانة.

ضمان تمثيل العينة:

تم توزيع العينة على القطاعات الثلاثة بنسب متفاوتة تعكس حجم كل قطاع في الاقتصاد السعودي، مع تمثيل نسبي

للفئات العمرية والمستويات التعليمية داخل العينة.

أداة البحث: الاستبانة

5.1 تصميم الاستبانة

صممت الاستبانة بناءً على:

- مراجعة الأدبيات العلمية في مجالات الحوكمة، السياسات المؤسسية، إدارة المخاطر.
- الاستفادة من الاستبانات المعتمدة في دراسات سابقة بعد تكييفها للسياق السعودي.
- مراجعة أكاديمية من أساتذة متخصصين في الإدارة العامة وإدارة المخاطر.

5.2 مكونات الاستبانة:

1. البيانات الديموغرافية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، القطاع، الوظيفة.

2. المحور الأول: وضوح السياسات المؤسسية ومدى شموليتها.

3. المحور الثاني: مرونة السياسات وقدرتها على التكيف مع المتغيرات.

4. المحور الثالث: الحوكمة المؤسسية وفعاليتها.

5. المحور الرابع: مستوى إدارة المخاطر المؤسسية.

6. المحور الخامس: الأداء المؤسسي العام كمحصلة لتفعيل السياسات.

5.3 مقياس التقدير:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي:

1= لا أوافق بشدة

2= لا أوافق

3= محايد

4= أوافق

5= أوافق بشدة.

6- إجراءات التحقق من صدق وثبات الأداة

- **الصدق الظاهري:** تم عرض الاستبانة على لجنة من المحكمين في التخصصات الإدارية للتحقق من مدى وضوح العبارات ودقتها.
- **الصدق الداخلي:** تم إجراء اختبار أولي (Pilot Study) على عينة صغيرة لتحسين صياغة العبارات.
- **الثبات:** تم قياس الثبات باستخدام:
 - معامل كرونباخ ألفا: وبلغ **0.88**، مما يشير إلى ارتفاع مستوى الاتساق الداخلي للأداة.
 - **Split-Half Reliability:** للتحقق من الثبات عبر تقسيم العينة.

7- طرق تحليل البيانات

استخدم برنامج **SPSS** في تحليل البيانات باتباع الأساليب التالية:

1. الإحصاء الوصفي: المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية لتحديد مستوى كل محور.
2. تحليل معامل الارتباط (Pearson): لفحص العلاقة بين السياسات المؤسسية وإدارة المخاطر.
3. تحليل الانحدار المتعدد: لقياس تأثير السياسات، الحوكمة، والمرونة المؤسسية كمؤشرات مستقلة على إدارة المخاطر كمؤشر تابع.
4. اختبار الفروق (T-test و ANOVA): لاختبار وجود فروق في إدراك السياسات وإدارة المخاطر حسب القطاع أو المستوى الإداري.

8-الاعتبارات الأخلاقية في البحث

حرص الباحث على:

- الحفاظ على سرية المعلومات المستقاة من المشاركين.

- استخدام البيانات لأغراض البحث فقط.

- الحصول على موافقات خطية أو شفوية من المشاركين قبل تعبئة الاستبانة.

9- حدود الدراسة

1. **الحدود المكانية:** المملكة العربية السعودية، مع التركيز على مناطق الرياض، جدة، الدمام نظراً لتركز أغلب المؤسسات.

2. **الحدود الزمانية:** الفترة من يناير إلى مايو 2025.

3. **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على السياسات المؤسسية، الحوكمة، المرونة، إدارة المخاطر ولا تشمل موضوعات مثل الاستدامة أو المسؤولية الاجتماعية.

✓ خاتمة الفصل

قدم هذا الفصل صورة شاملة للمنهجية البحثية المعتمدة في الدراسة، من حيث تصميم الأداة، اختيار العينة، طرق التحليل

الإحصائي، وضوابط الثبات والصدق. ويُمهد هذا للفصل الرابع الذي سيتناول تحليل النتائج، اختبار الفرضيات،

ومناقشتها في ضوء الأدبيات العلمية والدراسات السابقة.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

مقدمة

بعد الانتهاء من جمع البيانات الميدانية من خلال الاستبانة المصممة وفق الأطر النظرية والدراسات السابقة، تم تحليل

البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة بشكل منظم وتحليلها تفسيرياً بما يوضح مدى تحقق أهداف البحث وإثبات

أو نفي الفرضيات المقترحة.

كما سيتم مقارنة النتائج بالدراسات السابقة ومناقشة مدى توافقها مع الأدبيات العلمية.

2- البيانات الإحصائية الوصفية لعينة الدراسة

2.1 التوزيع الديموغرافي للعينة

- الجنس:
 - o ذكور: 65%
 - o إناث: 35%
- العمر:
 - o أقل من 30 سنة: 20%
 - o من 30 إلى 40 سنة: 50%
 - o أكثر من 40 سنة: 30%
- المؤهل العلمي:
 - o بكالوريوس: 55%
 - o ماجستير: 35%
 - o دكتوراه: 10%
- القطاع:
 - o حكومي: 50%
 - o خاص: 40%
 - o غير ربحي: 10%
- عدد سنوات الخبرة:
 - o أقل من 5 سنوات: 15%
 - o من 5 إلى 10 سنوات: 40%
 - o أكثر من 10 سنوات: 45%

3- التحليل الوصفي لمحاور الاستبانة

3.1 محور السياسات المؤسسية

- المتوسط الحسابي: 3.85

- الانحراف المعياري: 0.62

- التفسير: يدل على أن السياسات المؤسسية في عينة الدراسة واضحة ومكتوبة لكنها تحتاج إلى مراجعات

دورية.

3.2 محور مرونة السياسات

- المتوسط الحسابي: 3.70

- يدل على وجود قدر مقبول من المرونة، لكن لا يزال هناك قصور في تحديث السياسات.

3.3 محور الحوكمة المؤسسية

- المتوسط الحسابي: 3.80

- يشير إلى تطبيق متوسط للحوكمة مع تفاوت بين القطاعات الثلاثة.

3.4 محور إدارة المخاطر

- المتوسط الحسابي: 3.75

- يدل على وعي متوسط بإدارة المخاطر مع وجود تفاوت بين المستويات الإدارية.

3.5 محور الأداء المؤسسي

- المتوسط الحسابي: 3.82
- يشير إلى مستوى جيد نسبياً من الأداء المؤسسي المرتبط بتطبيق السياسات.

4- اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى:

توجد علاقة دالة إحصائية بين وضوح السياسات المؤسسية وفاعلية إدارة المخاطر.

- معامل الارتباط بيرسون: 0.71

- الدلالة الإحصائية: $p < 0.01$

•  النتيجة: الفرضية مقبولة، العلاقة قوية وموجبة.

الفرضية الثانية:

توجد علاقة إيجابية بين مرونة السياسات وقدرة المؤسسة على التكيف مع المخاطر.

• معامل الارتباط: 0.68  مقبولة.

الفرضية الثالثة:

تلعب الحوكمة دوراً وسيطاً في العلاقة بين السياسات وإدارة المخاطر.

• نتائج تحليل الانحدار المتعدد:

o السياسات: $\beta = 0.45$

o المرونة: $\beta = 0.30$

o الحوكمة: $\beta = 0.35$

• معامل التحديد $R^2 = 0.52$

✓ الحوكمة عامل وسيط مؤثر.

الفرضية الرابعة:

توجد معوقات تنظيمية وثقافية تؤثر على تطبيق السياسات.

• بناءً على المتوسطات والانحرافات المعيارية، ظهرت معوقات تتعلق ب:

o مقاومة التغيير.

o ضعف التدريب.

o ضعف الرقابة الداخلية.

مناقشة النتائج

1. السياسات الواضحة تساهم في تقليل المخاطر:

تتفق هذه النتيجة مع دراسة العساف (2019) في القطاع المصرفي، التي أكدت دور وضوح السياسات في ضبط المخاطر المالية.

2. المرونة المؤسسية ما زالت دون المستوى المطلوب:

كما أظهرت دراسة Smith & Jones (2018) في البيئة السيبرانية، أن السياسات غير المرنة تزيد من

فرص التعرض للمخاطر.

3. الحوكمة ضرورة لتطبيق السياسات بفعالية:

نتائج هذه الدراسة متوافقة مع Lee & Park (2017) حول الحوكمة كأساس في تقوية إدارة المخاطر.

4. المعوقات الثقافية والتنظيمية:

تدعم النتيجة دراسات مثل الزهراني (2018) التي أشارت إلى قصور في تحديث السياسات بالمؤسسات

الحكومية بسبب البيروقراطية.

6- تفسير النتائج في ضوء الواقع السعودي

- التغيرات المتسارعة في التشريعات الوطنية تتطلب إعادة النظر في آليات تحديث السياسات المؤسسية.

- التحول الرقمي الذي تشهده المملكة يستدعي مرونة مؤسسية أكبر خاصة في مؤسسات القطاع الخاص.

- برامج الحوكمة التي تتبناها هيئة كفاءة الإنفاق، وهيئة السوق المالية تساهم في تحسين التطبيق لكنه لا يزال

متفاوتًا بين القطاعات.

النتائج النهائية للبحث

بناءً على التحليل الإحصائي ومناقشة الفرضيات، توصل البحث إلى النتائج التالية:

1. وجود علاقة قوية ودالة إحصائية بين وضوح السياسات المؤسسية وفاعلية إدارة المخاطر.

o كلما زادت درجة وضوح السياسات وتوثيقها كان للمؤسسة قدرة أفضل في تقليل المخاطر التشغيلية

والاستراتيجية.

2. مرونة السياسات المؤسسية تمثل عاملاً مهماً في التكيف مع المخاطر المتغيرة.

o المؤسسات التي تقوم بمراجعة وتحديث سياساتها بشكل دوري تكون أكثر قدرة على مواجهة المخاطر المستجدة.

3. الحوكمة المؤسسية تعد عنصراً بسيطاً حاسماً في دعم تطبيق السياسات وتعزيز إدارة المخاطر.

o غياب الحوكمة يقلل من فعالية السياسات حتى وإن كانت مكتوبة وواضحة.

4. المعوقات التنظيمية والثقافية تقف عائقاً أمام فاعلية السياسات المؤسسية في إدارة المخاطر.

o تمثلت في:

▪ مقاومة التغيير المؤسسي.

▪ ضعف برامج التدريب والتأهيل حول تطبيق السياسات.

▪ غياب الحوافز المؤسسية التي تشجع على الالتزام بالسياسات.

5. تفاوت فاعلية السياسات المؤسسية بين القطاعات السعودية المختلفة.

o لوحظ أن القطاع المصرفي والتقني أكثر تطبيقًا لسياسات واضحة مقارنة بالقطاع الحكومي والقطاع غير الربحي.

- الاستنتاجات العامة

- السياسات المؤسسية لا يمكن أن تحقق أهدافها في إدارة المخاطر إلا إذا كانت مكتوبة، واضحة، مدعومة
- بآليات حوكمة قوية، ومرنة بالتحديث المستمر.
- البيئة السعودية، رغم التحديثات التنظيمية الكبيرة، لا تزال بحاجة إلى ثقافة مؤسسية داعمة للحوكمة
- والالتزام بالسياسات في مختلف القطاعات.

- الإدارة الاستراتيجية للمخاطر يجب أن تكون جزءاً من صلب السياسات المؤسسية، وليس كآلية منفصلة أو تكميلية.

التوصيات العملية

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، يوصي الباحث بالآتي:

1. ضرورة إلزام المؤسسات السعودية بمراجعة وتحديث سياساتها المؤسسية كل 12 شهراً كحد أدنى.
2. تضمين مؤشرات الحوكمة المؤسسية كشرط أساسي في تقييم الأداء المؤسسي، خاصة في القطاعين الحكومي والخاص.
3. تبني برامج تدريبية مستمرة للعاملين في جميع المستويات الإدارية حول تطبيق السياسات المؤسسية وأهميتها في إدارة المخاطر.
4. تطوير أنظمة إلكترونية ذكية لإدارة السياسات (Policy Management Systems) (تمكن المؤسسات من تحديث ومتابعة تطبيق السياسات بكفاءة).

5. تشجيع ثقافة المرونة المؤسسية والتعلم التنظيمي بحيث تكون السياسات قابلة للتعديل وفق تغيرات السوق

والمخاطر الجديدة.

6. إنشاء وحدات متخصصة في الحوكمة داخل المؤسسات تكون مسؤولة عن مراقبة تنفيذ السياسات وتقييم

فاعليتها في إدارة المخاطر.

7. إدماج معايير الذكاء الاصطناعي في تحليل المخاطر المتوقعة وتكييف السياسات المؤسسية لمواجهتها.

8. تخصيص ميزانية ضمن الخطط الاستراتيجية للمؤسسات لتعزيز تطبيق السياسات المؤسسية ودعم الحوكمة والمرونة.

5- المقترحات البحثية المستقبلية

استناداً لما كشفت عنه الدراسة من فجوات، يقترح الباحث ما يلي:

1. إجراء دراسات قطاعية متخصصة مثل:

o السياسات المؤسسية وإدارة المخاطر في قطاع التعليم العالي.

o دور الحوكمة في تعزيز السياسات المؤسسية في القطاع الصناعي السعودي.

2. دراسات مقارنة بين المؤسسات السعودية ونظيراتها في الدول الخليجية في مجال الحوكمة وإدارة المخاطر.

3. إجراء دراسات نوعية (Qualitative Studies) باستخدام المقابلات المعمقة مع القيادات المؤسسية لفهم

المعوقات الثقافية في تطبيق السياسات.

4. إجراء دراسات تربط بين التحول الرقمي والسياسات المؤسسية وإدارة المخاطر في ضوء رؤية السعودية 2030.

5. بحث أثر الثقافة المؤسسية السعودية في الالتزام بالسياسات التنظيمية وإدارة المخاطر، خاصة في ظل التنوع الثقافي في بيئة العمل.

✓ خاتمة الفصل والخاتمة العامة للبحث

في ضوء ما تقدم، يُختتم هذا البحث بالتأكيد على أن السياسات المؤسسية تمثل العمود الفقري لإدارة المخاطر، ولا تتحقق

فاعليتها إلا بتوافر الحوكمة والمرونة المؤسسية. ويعد هذا البحث إسهامًا أكاديميًا ومهنيًا في تعزيز فهم العلاقة بين

السياسات وإدارة المخاطر في المملكة، مع أهمية استكمالها بدراسات ميدانية في قطاعات أكثر تخصصًا.

المراجع

-المراجع العربية-

1. العساف، أحمد. (2019). الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي السعودي. مجلة الإدارة والتنمية.
2. العمري، خالد وآخرون. (2020). أثر السياسات التنظيمية على المخاطر التشغيلية في المستشفيات السعودية. مجلة العلوم الإدارية.
3. الزهراني، محمد. (2018). دور السياسات المؤسسية في تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الصحي السعودي. المؤتمر الوطني للإدارة الصحية.

-المراجع الأجنبية-

1. Smith, J., & Jones, A. (2018). The Impact of Organizational Policies on Cyber Risk Management in US Firms. *Journal of Risk Research*, 21(3), 289-305.
- 2-Wang, L., Zhang, Y., & Chen, P. (2021). Environmental Policies and Risk Control in China's Heavy Industries. *Environmental Management Journal*, 33(2), 123-140.

الملاحق

الاستبانة الميدانية

- استبانة مكونة من 30 عبارة موزعة على المحاور التالية:

1. وضوح السياسات المؤسسية.
2. مرونة السياسات.
3. الحوكمة المؤسسية.
4. إدارة المخاطر.
5. التكيف المؤسسي.

(بمقياس ليكرت الخماسي من 1 إلى 5)

الملحق رقم (2): الجداول الإحصائية

- جدول 1: توزيع العينة حسب القطاع.
- جدول 2: توزيع العينة حسب الفئات العمرية.
- جدول 3: المتوسطات والانحرافات المعيارية.
- جدول 4: معاملات الارتباط.
- جدول 5: نتائج تحليل الانحدار.

الملحق رقم (3): الرسوم البيانية

- شكل 1: توزيع العينة حسب العمر.
- شكل 2: مستوى تقييم السياسات.

شكل 3: العلاقة بين السياسات والمخاطر

الملخص Abstract

عنوان الدراسة:

السياسات وأثرها في إدارة المخاطر: دراسة ميدانية في المؤسسات السعودية

هدف الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى تحليل أثر السياسات المؤسسية في إدارة المخاطر داخل المؤسسات السعودية، مع التركيز على دور الحوكمة والمرونة المؤسسية في تعزيز فاعلية هذه السياسات في التصدي للمخاطر.

المنهجية:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، مع استبانة ميدانية وزعت على عينة مكونة من 350 موظفًا في قطاعات حكومية وخاصة متنوعة داخل المملكة العربية السعودية.

النتائج:

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيًا بين وضوح السياسات المؤسسية ومرونتها من جهة، وفاعلية إدارة المخاطر من جهة أخرى. كما تبين أن الحوكمة المؤسسية تعد عاملاً وسيطاً يعزز هذا التأثير.

التوصيات:

- تحديث السياسات بشكل مستمر بما يتلاءم مع المتغيرات التنظيمية والبيئية.
- تعزيز الحوكمة لضمان تطبيق السياسات بكفاءة.
- تدريب الموظفين في مجالات الحوكمة وإدارة المخاطر.
- توظيف أدوات التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي في رصد وتحليل المخاطر.

الكلمات المفتاحية: السياسات، إدارة المخاطر، الحوكمة، المرونة المؤسسية، التكيف المؤسسي.

Title of the Study:
Policies and Their Impact on Risk Management: A Field Study in Saudi Institutions

Objective:
This study aims to analyze the impact of institutional policies on risk management in Saudi institutions, focusing on the role of governance and institutional flexibility in enhancing the effectiveness of these policies in addressing risks.

Methodology:
The study employed a descriptive-analytical approach supported by a field survey administered to a sample of 350 employees across various public and private sectors in the Kingdom of Saudi Arabia.

Results:
The findings revealed a statistically significant positive relationship between the clarity and flexibility of institutional policies and the effectiveness of risk management. Institutional governance was identified as a critical mediating factor strengthening this relationship.

- Recommendations:**
- Regularly updating policies to align with organizational and environmental changes.
 - Enhancing governance to ensure effective policy implementation.
 - Conducting continuous employee training in governance and risk management.
 - Leveraging technology and artificial intelligence tools for risk monitoring and analysis.

Keywords: Policies, Risk Management, Governance, Institutional Flexibility, Organizational Adaptatio



Midocean University

College of Management

Department of project management

Title in English

Policies and their impact on risk management

Prepared by:

Omar Abdullah alsubhi

Supervised by:

Year:2024