

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة المخاطر

أثر تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية على الحد من الهدر المالي في

القطاع العام: دراسة ميدانية على القطاع العام بالمملكة

العربية السعودية

إعداد الطالب/

مشعل حمد ياتي الياتي

243001123

إشراف/

د. الفصيل عبد الحميد محمد حسن

العام الدراسي:

1447 - 2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى كل من أضاء بعلمه عقل غيره

أو هدى بالجواب الصحيح حيرة سائله

فأظهر بسماحته تواضع العلماء

وبرحابه سماحة العارفين

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أبي الذي لم يخل علي يوماً بشيء

وإلى أمي التي ذودتني بالحنان والمحبة

شكر وتقدير

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي ،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة .

فالحمد لله حمدا كثيرا

تقدم بحزب الشكر والتقدير إلي

والأستاذ الدكتور / الفاضل عبد الحميد محمد حسن

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

جوانبها المختلفة .

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري ، لما

قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة .

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجيا من المولي عز

وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

فهرس المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	فهرس المحتويات
ز.....	قائمة الجداول
ح.....	قائمة الاشكال
1.....	الفصل الأول: الإطار العام
1.....	1.1 مقدمة:
4.....	2.1 المشكلة البحثية
6.....	3.1 أهمية الدراسة:
7.....	4.1 أهداف الدراسة:
7.....	5.1 تساؤلات الدراسة
8.....	6.1 فروض الدراسة:
9.....	7.1 نموذج الدراسة:
9.....	8.1 الدراسات السابقة
17.....	9.1 الفجوة البحثية:
19.....	10.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
20.....	11.1 المنهجية وطرق البحث:

21	12.1 أدوات الدراسة:
22	13.1 حدود الدراسة:
23	الفصل الثاني: الإطار النظري
23	المبحث الأول: إدارة المخاطر المؤسسية
23	1.1.2 تعريف إدارة المخاطر المؤسسية
24	2.1.2 تطور إدارة المخاطر
26	3.1.2 إدارة المخاطر المؤسسية
28	4.1.2 مكونات إدارة المخاطر التقليدية
31	5.1.2 مكونات إدارة المخاطر المؤسسية
32	6.1.2 فوائد التنفيذ الفعال لإدارة المخاطر المؤسسية
34	6.1.2 المعايير والأطر الدولية لإدارة المخاطر المؤسسية
44	المبحث الثاني: الهدر المالي
45	1.2.2 تعريف الهدر المالي
46	2.2.2 أنواع الهدر المالي:
48	3.2.2 الهدر الناتج عن ضعف التخطيط المالي
54	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها
54	1.3 المقدمة
54	2.3 منهج الدراسة
55	3.3 أداة الدراسة
56	4.3 وصف مجتمع وعينة الدراسة

58	5.3 صدق أداة الدِّراسة:
60	6.3 ثبات أداة الدِّراسة:
62	7.3 أساليب تحليل البيانات:
65	الفصل الرابع: نتائج فرضيات الدِّراسة
65	1.4 خصائص عينة الدِّراسة:
72	2.4 دراسة محاور الاستبيان:
84	3.4 التحقق من فرضيات الدراسة
93	الفصل الخامس: ملخص نتائج الدِّراسة
93	1.5 النتائج الوصفية
94	2.5 نتائج الفرضيات
96	3.5 خلاصة النتائج
97	4.5 توصيات الدِّراسة:
98	5.5 مقترحات الدراسة
100	المراجع
100	أولاً: المراجع باللغة العربية
102	ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	جدول رقم (1) مفتاح التصحيح	57
2.	جدول رقم (2) الاستبيانات الموزعة والمعادة	59
3.	جدول (3) مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد إدارة المخاطر المؤسسية والهدر المالي	61
4.	الجدول (4): معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمجاور أداة الدراسة	62
5.	الجدول (5): درجة الموافقة ومدى الموافقة على مقياس ليكرت الخماسي	64
6.	جدول رقم (6) جدول رقم (6) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع	66
7.	جدول رقم (7) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	67
8.	جدول رقم (8) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	68
9.	جدول رقم (9) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	69
10.	جدول رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	71
11.	جدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بُعد البيئة الداخلية	72
12.	جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بُعد وضع الأهداف	74
13.	جدول (13) المتوسط الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بُعد تقييم المخاطر	76

79	جدول (14) المتوسط الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد ترتيبات العمل	14.
82	جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات المحور الثاني	15.
85	جدول (16) أثر إدارة المخاطر المؤسسية على الحد من الهدر المالي	16.
87	جدول (17) أثر البيئة الداخلية على الحد من الهدر المالي	17.
88	جدول (18) أثر وضع الأهداف على الحد من الهدر المالي	18.
90	جدول (19) أثر تقييم المخاطر على الحد من الهدر المالي	19.
91	جدول (20) أثر الاستجابة للمخاطر على الحد من الهدر المالي	20.

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
9	شكل رقم (1) نموذج الدراسة	1.
65	شكل رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع	2.
66	شكل رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	3.
68	شكل رقم (4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	4.
69	شكل رقم (5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	5.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

تُعد إدارة المخاطر المؤسسية (Enterprise Risk Management - ERM) أحد المفاهيم الجوهرية في بيئة الأعمال الحديثة، حيث تواجه المؤسسات تحديات متزايدة في ظل تزايد التعقيد والتقلب في الأسواق العالمية، وتنامي المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والتنظيمية. وقد تطورت هذه المنهجية لتتجاوز الأطر التقليدية لإدارة المخاطر التي كانت تقتصر على التعامل مع المخاطر بشكل فردي أو قطاعي، لتتحول إلى إطار متكامل يُعنى بتحديد وتقييم ومعالجة ومراقبة كافة أنواع المخاطر التي قد تؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية والتشغيلية والمالية. (الشوكة، 2020)

تنبع أهمية إدارة المخاطر المؤسسية من كونها تمثل فلسفة إدارية شمولية تركز على التنبؤ بالمخاطر قبل وقوعها، وتحليل تأثيراتها المحتملة على مختلف جوانب المؤسسة، واتخاذ قرارات مدروسة من شأنها تقليل الأثر السلبي أو الاستفادة من الفرص التي قد تنشأ من بعض تلك المخاطر. وقد فرضت التغيرات البيئية، مثل العولمة، والتحول الرقمي، وتقلب أسعار الموارد، وتغير السياسات المالية، على المؤسسات تبني هذا النهج للتمكن من الاستجابة السريعة والفعالية للمتغيرات والتهديدات المحتملة. (Eissa & Srour, 2022)

تعتمد إدارة المخاطر المؤسسية على عدد من المبادئ الأساسية التي تضمن تكاملها في مختلف مستويات المؤسسة، من مجلس الإدارة إلى العمليات اليومية، وتشمل هذه المبادئ: تحديد المخاطر بشكل منهجي، قياس مدى تأثيرها واحتمالية حدوثها، وضع خطط الاستجابة الفعالة، دمج ممارسات إدارة المخاطر ضمن عملية اتخاذ القرار، ومراقبة الأداء والتعديلات المستمرة. وتستند هذه المبادئ إلى أطر معيارية دولية معتمدة مثل إطار COSO-ERM (لجنة منظمات الرعاية والدعم)، الذي يعزز مواءمة المخاطر مع الأهداف المؤسسية، ويوفر نموذجاً استراتيجياً يُساهم في خلق القيمة وتحقيق استدامة الأعمال. (World Bank, 2021)

في السياق المؤسسي الحديث، لم تعد المخاطر تقتصر على المخاطر المالية أو التشغيلية فقط، بل أصبحت تشمل مخاطر السمعة، والمخاطر التكنولوجية، والمخاطر القانونية، والمخاطر البيئية والاجتماعية، الأمر الذي يفرض على المؤسسات تطوير أنظمة مراقبة واستجابة ذكية وشاملة. كما أن تطور أدوات التحليل واستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة أسهم في دعم قدرات إدارة المخاطر من خلال تقديم رؤى استباقية دقيقة حول التهديدات والفرص، مما يعزز من المرونة المؤسسية وقدرتها على التكيف. (Eissa & Srour, 2022)

يُعد الهدر المالي من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات والمنظمات، سواء في القطاعين العام أو الخاص، لما له من آثار مباشرة على كفاءة الإنفاق، واستدامة الموارد، وتحقيق الأهداف التنموية والاستراتيجية. ويُعرف الهدر المالي بأنه الإنفاق غير الضروري أو الاستخدام غير الرشيد للموارد المالية، والذي لا يقابله عائد حقيقي أو قيمة مضافة ملموسة للمؤسسة أو للمجتمع، ما يؤدي إلى تقليل الفعالية وتقويض فرص التطوير والنمو. ويتجلى الهدر المالي في صور متعددة، مثل تضخم المصروفات التشغيلية، أو تكرار المهام والمشروعات، أو ضعف نظم الرقابة الداخلية، أو سوء التقدير في تخصيص الميزانيات. (Inter-American Development Bank, 2018)

ينشأ الهدر المالي غالباً نتيجة ضعف في التخطيط المالي، أو غياب الرؤية الاستراتيجية، أو غموض في آليات اتخاذ القرار، أو غلبة البيروقراطية على الأداء المؤسسي. وقد يكون أيضاً انعكاساً لسوء الإدارة أو ضعف الكفاءة في تنفيذ السياسات المالية والمحاسبية، أو نتيجة فساد إداري ومالي يؤدي إلى انحراف الأموال عن مساراتها الصحيحة. كما تسهم بعض العوامل الثقافية والتنظيمية في تعزيز الهدر، مثل غياب ثقافة المساءلة، وضعف الشفافية، وقلة الوعي المالي لدى العاملين وأصحاب القرار في المؤسسة. (World Bank, 2021)

وتزداد خطورة الهدر المالي في المؤسسات العامة والخدمية، التي تعتمد بشكل أساسي على المال العام في تمويل عملياتها، إذ إن أي شكل من أشكال الهدر ينعكس سلباً على الخدمات المقدمة للمواطنين، ويضعف ثقة المجتمع في أداء الأجهزة الحكومية. أما في القطاع الخاص، فإن الهدر المالي يُشكل تهديداً مباشراً

للربحية والقدرة التنافسية، إذ يؤدي إلى زيادة التكاليف وتآكل العوائد، وقد يؤدي في حالات متقدمة إلى فشل المشروعات أو خروجها من السوق. (Mourdoukoutas, 2013)

وفي ظل التوجه العالمي نحو ترشيد النفقات وتعزيز كفاءة الأداء المالي، برزت أهمية تبني استراتيجيات متقدمة لمكافحة الهدر المالي، مثل التخطيط القائم على النتائج، وتطبيق أنظمة الحوكمة والرقابة الداخلية الفعالة، والاعتماد على التحول الرقمي الذي يسهم في تحسين كفاءة العمليات وتخفيض التكاليف. كما أصبحت المؤسسات مطالبة بتعزيز ثقافة الانضباط المالي والمسؤولية المالية على مختلف المستويات الإدارية، لضمان الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق أقصى قدر من القيمة مقابل الإنفاق. (الشوحة، 2020)

يمثل تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية في القطاع العام أحد المداخل الحديثة والفعالة لتحقيق الحوكمة المالية وضبط الإنفاق العام، حيث يسهم هذا التوجه في تعزيز قدرة المؤسسات الحكومية على التعامل مع مصادر الخطر والضعف المؤسسي بشكل استباقي ومنهجي. إذ تقوم إدارة المخاطر المؤسسية على تحديد وتحليل وتقييم جميع أنواع المخاطر التي قد تهدد أهداف المؤسسة، سواء كانت مخاطر تشغيلية، أو مالية، أو استراتيجية، أو تنظيمية، مع اتخاذ إجراءات رقابية وتدابير احترازية مناسبة للحد من آثارها أو التكيف معها. ومن هذا المنطلق، يمكن القول إن هناك علاقة قوية ومباشرة بين كفاءة تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية والحد من الهدر المالي، لاسيما في بيئات العمل الحكومية التي تتسم بتعقيد هيكلي وتشغيلي، وكثرة أوجه الإنفاق العام. (Abd-Elmageed, 2024)

إن الهدر المالي في القطاع العام غالبًا ما ينتج عن ضعف نظم الرقابة الداخلية، وسوء التقدير المالي، وتداخل الاختصاصات، وغياب الشفافية والمساءلة. وهي كلها جوانب تدخل في صميم عمل إدارة المخاطر المؤسسية التي تهدف إلى رصد مواضع القصور والخلل في العمليات والسياسات والإجراءات المالية والإدارية. فعندما تُطبق إدارة المخاطر المؤسسية بطريقة منهجية، فإنها تساعد في اكتشاف أوجه القصور المالي قبل أن تتحول إلى خسائر فعلية، من خلال مؤشرات الإنذار المبكر وتحليل السيناريوهات المحتملة، مما يتيح للمؤسسة اتخاذ قرارات وقائية تحمي الموارد العامة وتقلل من فرص التبذير أو الإنفاق غير الرشيد. (Inter-American Development Bank, 2018)

علاوة على ذلك، تساهم إدارة المخاطر المؤسسية في تعزيز ثقافة تنظيمية تقوم على الانضباط المالي والتقييم المستمر للأداء، وهو ما ينعكس على قدرة المؤسسة على تخصيص الموارد بكفاءة، وتوجيهها نحو الأولويات الفعلية التي تعود بالنفع العام، بدلاً من إنفاقها في مشاريع غير مجدية أو في بنود تشغيلية يمكن ترشيدها. كما يُسهم تطبيق إدارة المخاطر في تقليل الانحرافات عن الخطط المالية، من خلال المراجعة المستمرة للمخاطر المرتبطة بالموازنات والبرامج الحكومية، وتعديل المسارات عند الحاجة، بما يحفظ المال العام من التآكل أو الفقد. (Mourdoukoutas, 2013)

ومن الناحية الاستراتيجية، فإن وجود إطار متكامل لإدارة المخاطر في المؤسسات الحكومية يوفر أساساً متيناً لصنع قرارات مالية مستنيرة، ويعزز الثقة بين الجهات الرقابية والجمهور، ويقلل من احتمالية الفساد المالي والإداري الذي يُعد أحد أكبر أسباب الهدر في المال العام. كما يُسهم في رفع كفاءة الموظفين من خلال توجيههم إلى أهمية التعامل مع المخاطر بشفافية ومسؤولية، وتطوير قدراتهم في تحليل البيانات واتخاذ قرارات مدروسة تعتمد على تقييم المخاطر والعوائد المحتملة. (World Bank, 2021)

انطلاقاً من ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في تحليل أثر تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية بأبعادها مجمعة والمتمثلة في (البيئة الداخلية – وضع الأهداف – تقييم المخاطر – الاستجابة للمخاطر) على الحد من الهدر المالي في القطاع العام: دراسة ميدانية على القطاع العام بالمملكة العربية السعودية.

2.1 المشكلة البحثية

تتمحور المشكلة البحثية التي يناقشها هذا البحث حول قضية مركزية ذات أبعاد مالية وإدارية وتنظيمية، تتعلق بكيفية مواجهة القطاع العام في المملكة العربية السعودية لظاهرة الهدر المالي، التي تُعد من أبرز التحديات المؤسسية وأكثرها تأثيراً على كفاءة الإنفاق العام وجودة الخدمات الحكومية. ورغم الجهود الكبيرة التي تبذلها الدولة في إطار رؤية المملكة 2030 لتعزيز الحوكمة والشفافية، إلا أن استمرار ظهور مؤشرات على وجود أوجه إنفاق غير رشيد أو استخدام غير فعال للموارد، يثير تساؤلات حول مدى فاعلية الأدوات الإدارية المطبقة، وعلى رأسها إدارة المخاطر المؤسسية (ERM)، في الحد من هذا الهدر وتحقيق الانضباط المالي المستدام. (الشوكة، 2020)

في هذا السياق، تتنامى أهمية تبني إطار شامل لإدارة المخاطر المؤسسية، لا سيما ذلك الذي يقدمه نموذج COSO-ERM، والذي يدمج بين خمسة أبعاد رئيسية تشمل البيئة الداخلية، وتحديد الأهداف، وتقييم المخاطر، والاستجابة لها، والمراقبة. وتكمن المشكلة في أن العديد من الجهات الحكومية، رغم التوجه العام نحو إصلاح الأنظمة الإدارية والمالية، لا تزال تُمارس إدارة المخاطر بأسلوب جزئي أو تقليدي لا يعكس المفهوم الشمولي لهذه الإدارة، ولا يربطها بشكل منهجي مع الهدف الاستراتيجي المتمثل في الحد من الفاقد المالي. هذا التباين بين التنظير والتطبيق يطرح إشكالية واقعية: هل تؤدي ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية، عندما يتم تطبيقها بشكل متكامل، إلى تقليل معدلات الهدر المالي في القطاع العام السعودي؟

كما تتجلى هذه المشكلة في غياب مؤشرات أداء دقيقة توضح العلاقة بين تطبيق أدوات تقييم المخاطر والخطط الاستباقية وبين تراجع مظاهر الإنفاق العشوائي أو التكرار في المشروعات أو ضعف الرقابة الداخلية، الأمر الذي يجعل من الضروري تحليل هذه العلاقة بصورة علمية وميدانية. فالهدر المالي لا ينجم فقط عن الفساد أو سوء الإدارة، بل يتغذى أيضاً على ضعف القدرة على التنبؤ بالمخاطر المؤسسية وتقدير احتمالاتها وأثرها على الموارد العامة، ما يؤكد الحاجة إلى دراسة تطبيقية تقيس هذا الأثر من داخل المؤسسات الحكومية نفسها. (Abd-Elmageed, 2024)

وعليه، تأتي هذه الدراسة لتُعالج هذه الفجوة من خلال استقصاء مدى تطبيق أبعاد إدارة المخاطر المؤسسية داخل القطاع العام بالمملكة العربية السعودية، وتحليل علاقتها المباشرة بواحد من أكثر المؤشرات المؤسسية حساسية، وهو معدل الهدر المالي. إن فهم هذه العلاقة لن يسهم فقط في تأصيل المفهوم النظري لإدارة المخاطر في السياق الحكومي السعودي، بل سيوفر أيضاً دليلاً علمياً يساعد صناع القرار على صياغة سياسات مالية وتنظيمية أكثر فعالية وارتباطاً بالواقع، ويوجه الجهود نحو الاستخدام الأمثل للموارد العامة بما ينسجم مع تطلعات الدولة نحو حكومة رشيدة واقتصاد كفاء ومستدام. (Al-Qudah, Al-Essa, & Al-Shara'a, 2020).

3.1 أهمية الدراسة:

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

الأهمية النظرية:

- ✓ إثراء الأدبيات العلمية في مجال الإدارة العامة من خلال دراسة العلاقة بين تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية والحد من الهدر المالي في مؤسسات القطاع العام، خاصة في بيئة تنظيمية تشهد تحولات إصلاحية ورقابية متسارعة مثل المملكة العربية السعودية.
- ✓ تقديم إطار نظري حديث يربط بين مكونات إدارة المخاطر المؤسسية (مثل تحديد المخاطر، تحليلها، تقويمها، الاستجابة لها، ورقابتها) وبين مخرجات الحوكمة المالية، كرفع كفاءة الإنفاق، وتحسين الأداء المالي، والحد من الخسائر والهدر في الموارد العامة.
- ✓ سد فجوة معرفية في الدراسات العربية المتعلقة بإدارة المخاطر المؤسسية، لا سيما ما يتعلق بتأثيرها المباشر في ضبط الإنفاق وتحقيق كفاءة مالية وإدارية في الأجهزة الحكومية.
- ✓ المساهمة في تطوير أدوات تقييم كمية ونوعية لقياس مدى تطبيق إدارة المخاطر في الأجهزة العامة، وتقدير انعكاساتها الفعلية على تقليل أوجه الهدر المالي، مما يعزز بناء مؤشرات علمية قابلة للتطبيق في السياسات الحكومية.

الأهمية التطبيقية:

- ✓ دعم صنع القرار في القطاع العام بمؤشرات دقيقة حول أثر تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية في الحد من الهدر المالي، ما يُسهم في وضع استراتيجيات تنفيذ فاعلة تعزز من كفاءة إدارة المال العام والموارد.
- ✓ تحقيق تحسين فعلي في أداء المؤسسات الحكومية من خلال تقديم توصيات قائمة على نتائج علمية تدعم التكامل بين الإدارة الاستباقية للمخاطر وترشيد الإنفاق وتوجيهه نحو الأولويات.

- ✓ رفع كفاءة القيادات والكوادر الإدارية في القطاع الحكومي، من خلال توجيه الاهتمام إلى أدوات إدارة المخاطر المؤسسية كوسيلة لرفع الأداء وضمان الاستخدام الأمثل للموارد وتقليل الفاقد.
- ✓ تحقيق وفورات مالية ملموسة من خلال تقليل أوجه القصور الإداري والمالي، وتحسين أساليب العمل، وتعزيز الشفافية والمساءلة، بما ينعكس على ميزانيات الجهات الحكومية ويساعد في استدامة تقديم الخدمات العامة بكفاءة وجودة.

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية بأبعادها مجمعة والمتمثلة في (البيئة الداخلية - وضع الأهداف - تقييم المخاطر - الاستجابة للمخاطر) على الحد من الهدر المالي في القطاع العام: دراسة ميدانية على القطاع العام بالمملكة العربية السعودية، ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

- ✓ التعرف على مستوى البيئة الداخلية على الحد من الهدر المالي في القطاع العام: دراسة ميدانية على القطاع العام بالمملكة العربية السعودية.
- ✓ التعرف على مستوى وضع الأهداف على الحد من الهدر المالي في القطاع العام: دراسة ميدانية على القطاع العام بالمملكة العربية السعودية.
- ✓ التعرف على مستوى تقييم المخاطر على الحد من الهدر المالي في القطاع العام: دراسة ميدانية على القطاع العام بالمملكة العربية السعودية.
- ✓ التعرف على مستوى الاستجابة للمخاطر على الحد من الهدر المالي في القطاع العام: دراسة ميدانية على القطاع العام بالمملكة العربية السعودية.

5.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما أثر تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية بأبعادها مجمعة والمتمثلة في (البيئة الداخلية - وضع الأهداف - تقييم المخاطر - الاستجابة للمخاطر) على الحد من الهدر المالي في

القطاع العام: دراسة ميدانية على القطاع العام بالمملكة العربية السعودية، وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:

- إلى أي مدى تسهم البيئة الداخلية على الحد من الهدر المالي في القطاع العام: دراسة ميدانية على القطاع العام بالمملكة العربية السعودية؟
- ما أثر وضع الأهداف على الحد من الهدر المالي في القطاع العام: دراسة ميدانية على القطاع العام بالمملكة العربية السعودية؟
- كيف يؤثر تقييم المخاطر على الحد من الهدر المالي في القطاع العام: دراسة ميدانية على القطاع العام بالمملكة العربية السعودية؟
- إلى أي مدى يسهم الاستجابة للمخاطر على الحد من الهدر المالي في القطاع العام: دراسة ميدانية على القطاع العام بالمملكة العربية السعودية؟

6.1 فروض الدراسة:

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

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر المؤسسية بأبعادها مجمعة والمتمثلة في (البيئة الداخلية – وضع الأهداف – تقييم المخاطر – الاستجابة للمخاطر) على الحد من الهدر المالي في القطاع العام: دراسة ميدانية على القطاع العام بالمملكة العربية السعودية.

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الأربع التالية:

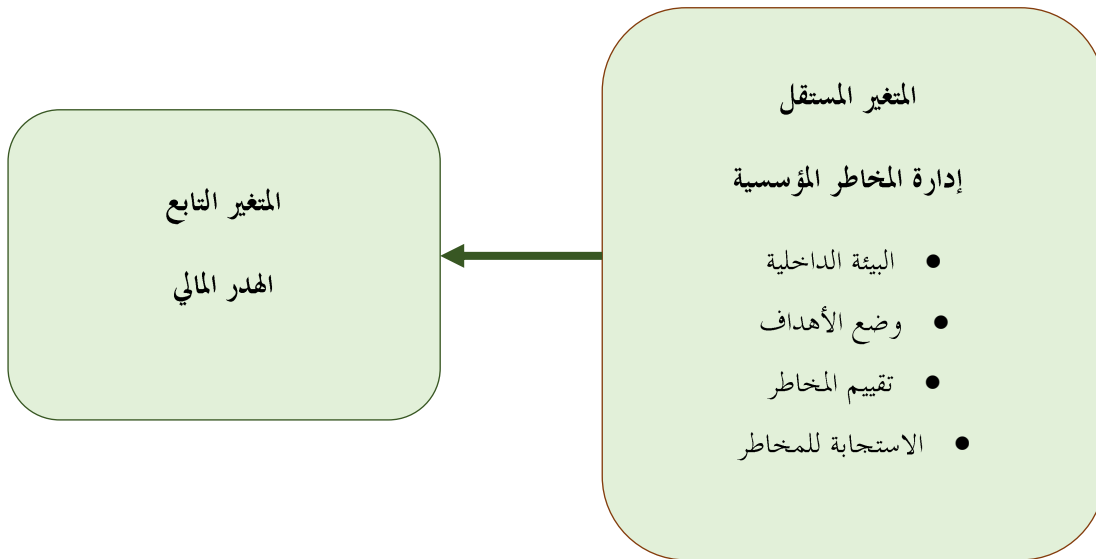
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبيئة الداخلية على الحد من الهدر المالي في القطاع العام: دراسة ميدانية على القطاع العام بالمملكة العربية السعودية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوضع الأهداف على الحد من الهدر المالي في القطاع العام: دراسة ميدانية على القطاع العام بالمملكة العربية السعودية.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم المخاطر على الحد من الهدر المالي في القطاع العام: دراسة ميدانية على القطاع العام بالمملكة العربية السعودية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستجابة للمخاطر على الحد من الهدر المالي في القطاع العام: دراسة ميدانية على القطاع العام بالمملكة العربية السعودية.

7.1 نموذج الدراسة:

المتغير المستقل: إدارة المخاطر المؤسسية بأبعادها مجمعة والمتمثلة في (البيئة الداخلية – وضع الأهداف – تقييم المخاطر – الاستجابة للمخاطر).

المتغير التابع: الهدر المالي.



المصدر: من عمل الباحث

8.1 الدراسات السابقة

دراسات عن إدارة المخاطر المؤسسية

1. دراسة (الشوكة، 2020)، بعنوان: أثر فاعلية التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المؤسسية: الدور

الوسيط لنظم تخطيط موارد المنشأة

هدفت هذا الدراسة إلى تقييم الدور الوسيط لنظم تخطيط موارد المنشأة على العلاقة بين فاعلية التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر المؤسسية. ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانة وتوزيعها على مجتمع الدراسة والمكونة من 56 شركة من الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي لنهاية عام 2018 واستهدفت الدراسة مديرو الرقابة الداخلي، المدراء الماليين، مديرو تكنولوجيا المعلومات، والمدققين الداخليين من 19 شركة ضمن مجتمع الدراسة، حيث كان عدد الاستبانات الموزعة 130 وتم استرجاع 121 استبانة وكان عدد الاستبانات المستبعدة 8 استبانات وخضع للتحليل الإحصائي 113 استبانة. وتم استخدام معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) Alpha Cronbach لقياس ثبات أداة الدراسة اختبار مشكلة الارتباط الخطي المتعدد وذلك لاختبار أثر المتغير المستقل بأبعاده مجتمعة على المتغير التابع، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والهرمي Simple & Hierarchal Linear Regression وذلك لإيجاد أثر متغير مستقل واحد على التابع وإيجاد أثر المتغير الوسيط، واختبار تحليل التباين الأحادي (ONE way ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيرات الديموغرافية على آراء عينة الدراسة إزاء المتغيرات المستقلة والتابعة، واختبار (Scheffe) لتحديد مواقع الفروقات بين آراء عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لفاعلية التدقيق الداخلي (كفاءة فريق التدقيق الداخلي. استقلالية التدقيق الداخلي، جودة التدقيق الداخلي، دعم الإدارة العليا) عند دراستها مجتمعة على إدارة المخاطر المؤسسية، حيث ظهر بشكل منفصل أثر جودة التدقيق الداخلي ودعم الإدارة العليا على إدارة المخاطر المؤسسية. في حيث لم يظهر الأثر المعنوي لكفاءة فريق التدقيق الداخلي واستقلالية التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر المؤسسية. كما وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي لفاعلية التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر المؤسسية في نظم تخطيط موارد المنشأة. وقدمت الدراسة عدد من التوصيات أهمها زيادة الوعي لدى الإدارة العليا في الشركات اعتماد أنظمة متطورة الصناعية الأردنية بأهمية التدقيق الداخلي لإدارة المخاطر وتجنبها، وضرورة لنظم تخطيط الموارد لزيادة كفاءة وفاعلية إدارة المخاطر المؤسسية.

2. دراسة (السيابي، 2024)، بعنوان: دور منهجية لين بإدارة نظام الجودة الشاملة في القضاء على

المخاطر والتحديات المؤسسية

هدف البحث إلى دراسة دور منهجية لين في تحسين أداء نظام الجودة الشاملة وتحليل كيفية استخدام المنهجية للتغلب على المخاطر والتحديات المؤسسية، وكذلك فحص فعالية المنهجية في تعزيز

جودة العمليات في نظام الجودة الشاملة وتحديد العوامل التي قد تكون عراقيل أمام تحقيق أهداف نظام الجودة الشاملة وأهمية تحسين الجودة والكفاءة في العمليات المؤسسية، واستخدام منهجية لين في الإدارة. وكذلك توضيح أهمية التخلص من المخاطر والتحديات التي قد تعوق تحقيق الأهداف المؤسسية. وقد تم استخدام منهجية البحث التحليلي الاستقرائي تحليل الأدبيات والنظريات السابقة التي تتناول موضوع البحث لفحص فعالية منهجية لين في سياق نظام الجودة الشاملة وتحليل تأثيرها على التحسين المؤسسي والتغلب على المخاطر. وقد أظهرت المراجعة إن منهجية لين تبرز كأداة ذات أهمية بالغة في إدارة نظام الجودة الشاملة، ويركز توجهها الرئيسي نحو التعامل مع تحديات المخاطر والتحديات المؤسسية. كما تشير الدراسة إلى أن منهجية لين لا تقتصر على كونها إطار عمل تشغيلي، بل تمثل فلسفة تسلط الضوء على تفاعلات العمليات والأساليب التشغيلية بشكل جديد. كما أوضحت الدراسة اعتماد الشركات الناجحة مثل شركة تويوتا وشركة انتل وغيرها منهجية لين وجعلتها جزءاً لا يتجزأ من ثقافتها التنظيمية، وباستخدام منهجية لين، أظهرت النتائج تحسينات ملحوظة في جودة المنتجات والخدمات، مما أسهم في تعزيز رضا العملاء وتعزيز التنافسية في السوق. وبناء على النتائج، نوصي من خلال هذا البحث بتضمين منهجية لين كجزء أساسي من استراتيجية الشركات والمؤسسات، حيث تعتبر عاملاً رئيسياً لتحسين الأداء والتكيف مع التغيرات، إذ يساهم تكامل هذه المنهجية في رؤية وأهداف المؤسسة لضمان توجيه جميع الجهود نحو تحسين فعالية العمليات وزيادة قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية. كما يوصى بالتوجه نحو تطوير برامج تدريبية مخصصة حول منهجية لين، بهدف نقل المفاهيم والتقنيات ذات الصلة للموظفين. ويتعين أن تركز هذه البرامج على فهم الدور الحيوي الذي يلعبه منهجية لين في حل المشكلات وتعزيز التحسين المستمر، مما يساهم في بناء قاعدة معرفية قوية وفعالة.

3. دراسة (المر، 2020)، بعنوان: نموذج مقترح لقياس أثر تطبيق نظم إدارة المخاطر المؤسسية علي

إدارة عملية المراجعة مع دراسة اختبارية

هدف البحث إلى البحث في دراسة العلاقة بين نظم إدارة المخاطر المؤسسية وعملية المراجعة. واعتمد البحث على المنهج الإيجابي وتناول البحث ثلاثة مباحث، أولها مفهوم وطبيعة إدارة المخاطر المؤسسية، وثانيها تأثير نظم إدارة المخاطر المؤسسية على أتعاب المراجعة وإصدار تقرير المراجعة، وثالثها الدراسة الاختبارية وأكدت نتائج البحث بأنه تمثل إدارة المخاطر المؤسسية عملية مستمرة ودائمة التطور

تساهم في تحقيق أهداف المنشأة وإضافة القيمة، ويعتبر تقييم الإدارة للمخاطر جزءاً من تصميم وتشغيل الرقابة الداخلية لتقليل الأخطاء والمخالفات، واتضح من الدراسة وجود تأثير لإدارة المخاطر المؤسسية على عملية المراجعة الخارجية، وأوصى البحث بضرورة تبني نظم إدارة المخاطر المؤسسية لما تتميز به من منهجاً أكثر شمولية لإدارة المخاطر مقارنة بالمنهج التقليدي، وضرورة الاهتمام بإعادة التأهيل العلمي والمهني والتطوير والتحسين المستمر لأعضاء الإدارات الداخلية المختلفة بالمنظمة لاكتساب المهارات المتعددة للتعامل مع نظم إدارة المخاطر المؤسسية.

4. دراسة (بدر، 2023)، بعنوان: الاستشراف الاستراتيجي وأثره في إدارة المخاطر المؤسسية الدور

المعدل للحوسبة السحابية: دراسة ميدانية دائرة الجمارك الأردنية في ظل جائحة كورونا

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر الاستشراف الاستراتيجي بأبعاده (التخطيط الاستراتيجي، بناء السيناريوهات، اليقظة الاستراتيجية، الرؤية الاستراتيجية) في إدارة المخاطر المؤسسية عندما يكون الدور المعدل للحوسبة السحابية دراسة ميدانية دائرة الجمارك الأردنية في ظل جائحة كورونا، كما هدفت الدراسة إلى بيان الأهمية النسبية لمستوى ممارسة الاستشراف الاستراتيجي، وإدارة المخاطر المؤسسية والحوسبة السحابية في الدائرة. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة بجميع مديري الإدارات العليا والوسطى في دائرة الجمارك الأردنية والبالغ عددهم (120) مديراً، واعتمدت الدراسة طريقة المسح الشامل، وقد تم توزيع (120) استبانة إلكترونية على أفراد عينة الدراسة، وتم استرجاع (113) استبانة، كان منها (104) استبانات قابلة للتحليل، أي ما نسبته (86.7%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات واستخدام العديد من الأساليب الإحصائية ومنها: تحليل الانحدار المتعدد، وتحليل الانحدار الخطي البسيط، وتحليل الانحدار الهرمي. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: ارتفاع مستوى الأهمية النسبية لكل من الاستشراف الاستراتيجي، وإدارة المخاطر المؤسسية والحوسبة السحابية في دائرة الجمارك الأردنية في ظل جائحة كورونا. وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاستشراف الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة (التخطيط الاستراتيجي، بناء السيناريوهات، اليقظة الاستراتيجية، الرؤية الاستراتيجية) في إدارة المخاطر المؤسسية في دائرة الجمارك الأردنية في ظل جائحة كورونا، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوسبة السحابية في تعديل أثر الاستشراف

الاستراتيجي في إدارة المخاطر المؤسسية في دائرة الجمارك الأردنية في ظل جائحة كورونا. وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة توجيه دائرة الجمارك الأردنية انتباهها الدائم عند التخطيط لإدارة مخاطرها المؤسسية إلى تطوير أدواتها المتمثلة في استشراف المستقبل من خلال التركيز على التخطيط الاستراتيجي، وبناء السيناريوهات، واليقظة الاستراتيجية، والرؤية الاستراتيجية، بالإضافة إلى ضرورة رفع قدراتها التكنولوجية عند تبني تطبيق الحوسبة السحابية.

5. دراسة (الراشدي، 2021)، بعنوان: أثر فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في إدارة المخاطر

المؤسسية في الشركات الصناعية الكويتية: الدور الوسيط لجودة التدقيق الداخلي

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيس إلى التعرف على أثر فعالية نظم المعلومات المحاسبية بدلالة أبعادها (جودة نظام المعلومات المحاسبي، ملاءمة نظام المعلومات المحاسبي، مرونة نظام المعلومات المحاسبي، موثوقية نظام المعلومات المحاسبي، دقة نظام المعلومات المحاسبي، سرعة الحصول على المعلومات، أمن المعلومات) في إدارة المخاطر المؤسسية بدلالة أبعادها (البيئة الداخلية، تحديد الأهداف، المعلومات والاتصالات، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر) في وجود جودة التدقيق الداخلي كمتغير وسيط لدى الشركات الصناعية الكويتية. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في الشركات الصناعية الكويتية، والمتمثلة بالمدراء المدراء العاميين ونوابهم، ومدراء الدوائر ورؤساء الأقسام والمساعدين في كل من دائرة التدقيق الداخلي، ودائرة إدارة المخاطر، ودائرة تكنولوجيا المعلومات، سحبت عينة عشوائية طبقية تناسبية كعينة للدراسة بلغ تعدادها (174) فرداً. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وطورت استبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت من (89) فقرة. واستخدمت العديد من الأساليب الإحصائية منها: اختبار الارتباط الخطي المتعدد، وذلك باستخدام معامل الارتباط بيرسون ومعامل تضخم التباين والتباين المسموح به، واختبار الارتباط الذاتي؛ وذلك باستخدام معامل ارتباط درين-واتسون، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط والمتعدد والمتدرج، بالإضافة إلى تحليل المسار. توصلت الدراسة إلى وجود أثر لفاعلية نظام المعلومات المحاسبي (جودة نظام المعلومات المحاسبي، ملاءمة نظام المعلومات المحاسبي، مرونة نظام المعلومات المحاسبي، موثوقية نظام المعلومات المحاسبي، دقة نظام المعلومات المحاسبي، سرعة الحصول على المعلومات، أمن المعلومات) في إدارة المخاطر المؤسسية بدلالة أبعاده مجتمعة (البيئة الداخلية، تحديد الأهداف، المعلومات والاتصالات، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر)؛

وكذلك وجود أثر لفاعلية نظام المعلومات المحاسبي في جودة التدقيق الداخلي بدلالة أبعاده، ووجود دور إيجابي لجودة التدقيق الداخلي كمتغير وسيط في أثر فاعلية نظام المعلومات المحاسبي على إدارة المخاطر المؤسسية عند دراسة أبعاد فاعلية نظام المعلومات المحاسبي مجتمعة. استنادا إلى النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان من أبرزها ضرورة اهتمام الشركات الصناعية الكويتية بنظام المعلومات المحاسبي وفعاليتها والعوامل المؤثرة في فعاليتها، لما له من دور بالغ في إدارة المخاطر المؤسسية وتعزيز جودة التدقيق الداخلي، وكذلك الاهتمام بجودة التدقيق الداخلي، وإدارة المخاطر المؤسسية والعمل على تفعيل دورها في الشركات.

6. دراسة (النصافي، 2021)، بعنوان: العلاقة التكاملية بين جودة التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي وأثرها في إدارة المخاطر المؤسسية: دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة الكويت

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر العلاقة التكاملية بين جودة التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي في إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة الكويت، ولتحقيق هدف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي وقد تمثل مجتمع الدراسة بالشركات الصناعية المدرجة في بورصة الكويت البالغ عددها (29) شركة، تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات اللازمة من عينة الدراسة البالغة (25) شركة وزع عليها (363) استبانة. تمثل المتغير المستقل بجودة التدقيق الداخلي وجودة التدقيق الخارجي أما المتغير التابع وهو إدارة المخاطر المؤسسية فقد تم قياسه من خلال ثمانية أبعاد هي البيئة الداخلية ووضع الأهداف وتحديد الأحداث والمعلومات والاتصالات وتقييم المخاطر والاستجابة للمخاطر والأنشطة الرقابية والمراقبة، وباستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) تم إجراء التحليل الإحصائي المتمثل بمقاييس النزعة المركزية والتشتت والانحدار البسيط والانحدار التفاعلي. بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجودة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة الكويت، وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجودة التدقيق الداخلي في كل بعد من أبعاد المتغير التابع بشكل منفرد، عدا وضع الأهداف، وتحديد الأحداث والاستجابة للمخاطر. بينت نتائج الدراسة 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 المتغير التابع بشكل منفرد، عدا وضع الأهداف، وتحديد الأحداث والاستجابة للمخاطر، وكذلك وجود أثر دال إحصائيا لجودة التدقيق الداخلي وجودة التدقيق الخارجي مجتمعة في إدارة المخاطر المؤسسية. بناء على نتائج الدراسة تم اقتراح عدة توصيات منها: الحاجة إلى تركيز إدارات الشركات الصناعية على مواجهة الآثار المترتبة على المخاطر المحتملة وزيادة الاهتمام بالمعايير الشخصية لاختيار المدققين الداخليين وكذلك دعم وتطوير المدققين الداخليين بما ينسجم مع التغييرات في دور وظيفة التدقيق الداخلي، ودعم استقلالية المدققين الداخليين، ودعم عملية تبادل المعلومات بين المدققين الداخليين والمدققين الخارجيين بالإضافة إلى زيادة الاهتمام بالبيئة الداخلية كأحد مكونات إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة الكويت.

7. دراسة (كاظم، 2023)، بعنوان: دور الالتزام بمبادئ إطار إدارة المخاطر المحدث في تقويم أداء

شركات النفط والغاز: دراسة حالة في شركة نفط الوسط

هدفت الدراسة إلى بيان الإطار المفاهيمي لإدارة المخاطر وعملية تقويم الأداء في القطاع النفطي وفقا للاتجاهات الحديثة الخاصة بتلك المفاهيم، وذلك لمحاولة الإجابة على السؤال الرئيسي للبحث: ما هي طبيعة مساهمة إطار (Enterprise Risk Management) في تقديم نموذج يحقق تقويم الأداء الاستراتيجي لشركات النفط والغاز. وتمثلت الفرضية الأساسية للبحث في أن التزام شركة نفط الوسط بتطبيق مبادئ إطار إدارة المخاطر للمؤسسة المحدث سيؤدي إلى تقويم أداءها الاستراتيجي وتحديد مخاطرها. تمثلت عينة البحث بشركة نفط الوسط. وقد تم اختيار الشركة لأنها تسعى في رسالتها إلى أن تكون الجودة والتحسين المستمر والإبداع ثقافة عمل يومية بما يساهم في تحقيق أهدافها في تبوأها مكانة متميزة بين الشركات الاستخراجية محليا وعالميا لما تتمتع به من مقومات اقتصادية، اعتمد الباحثان في تقويم أداء الشركة على قائمة الفحص لمعرفة واقع التزام الشركة بمبادئ إطار إدارة المخاطر. وتوصلت الدراسة إلى أن ما يميز إطار (COSO) لعام (2017) عما سبقه من أطر هو جعل عملية إدارة المخاطر المؤسسية ثقافة تدمج مع العمليات عند عملية وضع الاستراتيجية ولجميع المستويات لغرض إنشاء وتحقيق القيمة للوحدة الاقتصادية والمحافظة عليها. وأظهرت نتائج تحليل استمارة الفحص في شركة نفط الوسط أن أكثر محاور إطار إدارة المخاطر المحدث تطبيقا هو محور الاستعراض والمراجعة، يليه محور الاستراتيجية ووضع

الأهداف، يليه محور الحوكمة والثقافة، ثم يليه محور (المعلومات، الاتصالات، الإبلاغ)، وأخيرا محور الأداء. وأوصت الدراسة بضرورة استحداث قسم خاص يعنى بإدارة المخاطر في شركة نفط الوسط يأخذ على عاتقه تطبيق إطار (COSO) لعام (2017) لما له من أثر على تحقيق القيمة للوحدة الاقتصادية والمحافظة عليها.

دراسات عن الهدر المالي

1. دراسة (Lebda, 2024)، بعنوان: The Impact of Fintech on Credit Risk Management: An

Applied Study on the Egyptian Banking Sector

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الأثر المباشر لتطور التكنولوجيا المالية (Fintech) على إدارة مخاطر الائتمان في البنوك المصرية، واعتمدت على مؤشرات مالية مثل نسبة القروض المتعثرة ونسبة كفاية رأس المال ونسبة القروض إلى الودائع كمقاييس أساسية للهدر المالي الناتج عن ضعف إدارة المخاطر. استخدم المنهج الكمي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة 16 بنكًا تجاريًا في مصر للفترة الممتدة من 2018 حتى 2023. جمعت البيانات من التقارير المالية المنشورة للبنوك، واستخدمت تقنية Panel Data مع برنامج Stata 14 لتحليل البيانات. أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية سالبة بين بعض أوجه التحول الرقمي (مثل بطاقات الائتمان الرقمية) والهدر المالي الناتج عن القروض المتعثرة، في حين وُجد تأثير متباين للأصول الرقمية على نفس المؤشر. أوصت الدراسة بتعزيز الرقابة على استخدام التكنولوجيا الرقمية في الإقراض، وتطوير نماذج تقييم ائتماني رقمية تقلل من احتمالية الخسائر الناتجة عن ضعف القرارات الائتمانية.

2. دراسة (World Bank, 2021)، بعنوان: The Hidden \$1 Trillion: Halting Waste in Public

Procurement. Washington, DC: World Bank Publications

هدفت الدراسة إلى استكشاف مدى الهدر المالي في المشتريات الحكومية العامة على مستوى العالم، وقياسه على أساس ما يمثل تقريبًا 25% من إجمالي الموازنات العامة في العديد من الدول. اعتمدت الدراسة على تحليل مقارن لبيانات الإنفاق في أكثر من 70 دولة، مع الاستفادة من تقارير التدقيق والموازنات الحكومية كبيانات ثانوية. أظهرت النتائج أن غياب الشفافية، واعتماد أساليب الشراء التقليدية، وضعف أنظمة الرقابة تؤدي إلى إهدار ما يقارب تريليون دولار سنويًا. استخدمت الدراسة أدوات تحليل مؤسسي

وتحليل فجوات لقياس الكفاءة التشغيلية. وأوصت الدراسة بالتحويل إلى النظم الرقمية للمشتريات، وتفعيل دور منصات البيانات المفتوحة لتمكين الرقابة الشعبية والمؤسسية، وتحديث التشريعات المنظمة للشراء العام بما يحد من الفساد وسوء الاستخدام.

3. دراسة (International Monetary Fund 2020)، بعنوان: Well Spent: How Strong

Infrastructure Governance Can End Waste in Public Investment. Washington, DC:

IMF Publications

ركزت هذه الدراسة على الهدر المالي في مشاريع البنية التحتية في القطاع العام، حيث قدّرت الدراسة أن حوالي ثلث الإنفاق الاستثماري في البنية التحتية يُهدر بسبب ضعف الحوكمة. استندت الدراسة إلى بيانات من أكثر من 120 دولة، مع تحليل تقارير تدقيق المشاريع الكبرى. اعتمدت الدراسة على المنهج المقارن، باستخدام أدوات تقييم حوكمة البنية التحتية مثل Public Investment Management Assessment (PIMA). أظهرت النتائج أن الدول ذات نظم الحوكمة المتقدمة تحقق قيمة مضافة في مشاريعها بمعدل أعلى من 40% مقارنة بالدول ذات الحوكمة الضعيفة. أوصت الدراسة بوضع وحدات مركزية لمتابعة المشروعات، واعتماد نظام صارم لمراجعة ما قبل التنفيذ وبعده، وتعزيز مشاركة الأطراف المعنية في مراحل التخطيط والتنفيذ لضمان الكفاءة وتقليل الهدر.

9.1 الفجوة البحثية:

في ضوء مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت موضوعات إدارة المخاطر المؤسسية والهدر المالي في المؤسسات العامة والخاصة، يمكن استخلاص فجوة بحثية واضحة تُبرر أهمية وخصوصية الدراسة الحالية التي تحمل عنوان: "أثر تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية على الحد من الهدر المالي في القطاع العام: دراسة ميدانية على القطاع العام بالمملكة العربية السعودية".

فمن حيث التركيز الموضوعي، نجد أن أغلب الدراسات السابقة مثل دراسة الشوحة (2020) والراشدي (2021) ركزت بشكل أساسي على العلاقة بين نظم المعلومات أو التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر المؤسسية دون التطرق المباشر إلى أثر تطبيق تلك المخاطر على الهدر المالي. كما أن الدراسة التي أجراها

كاظم (2023) تناولت إدارة المخاطر في قطاع النفط والغاز، بينما ركزت دراسة بدر (2023) على الدور المعدل للحوسبة السحابية في ظل جائحة كورونا، مما يعكس اختلافاً في السياقين المؤسسي والزمني، فضلاً عن اقتصر أغلب الدراسات على القطاعات الخاصة أو القطاعات ذات الطابع الفني أو الصناعي دون التوسع في دراسة القطاع العام كمجال تطبيقي مستقل.

أما من حيث البيئة الجغرافية للدراسة، فقد ركزت معظم الدراسات السابقة على بيئات بحثية عربية غير سعودية مثل الأردن والكويت والعراق، مما يعكس حاجة ماسة إلى دراسات تطبيقية في السياق السعودي، خصوصاً مع ما يشهده القطاع العام بالمملكة من إصلاحات هيكلية ومالية ضمن إطار رؤية المملكة 2030، وهو ما يمنح الدراسة الحالية ميزة الإضافة التطبيقية ضمن واقع إداري وتنظيمي حديث يشهد تحولات نوعية.

كذلك فإن الدراسات الدولية مثل دراسة البنك الدولي (2021) وصندوق النقد الدولي (2020) ركزت على التحليل المؤسسي العام للهدر المالي دون ربطه مباشرة بتطبيقات إدارة المخاطر المؤسسية، كما استخدمت تلك الدراسات منهجيات كمية واسعة النطاق ولكنها افتقرت إلى المعالجة التحليلية المتعمقة للعلاقة السببية بين إدارة المخاطر والحد من الهدر المالي على المستوى التنفيذي والإداري في الأجهزة الحكومية، وهو ما تسعى إليه الدراسة الحالية من خلال ربط منهجي مباشر بين إدارة المخاطر المؤسسية وأثرها على مؤشرات الهدر المالي.

ومن زاوية المنهج البحثي، فإن عدداً من الدراسات السابقة اعتمدت على تحليل ثانوي للبيانات المالية أو تقارير التدقيق المؤسسي، بينما تهدف الدراسة الحالية إلى إجراء دراسة ميدانية قائمة على استبانات موزعة على موظفي القطاع العام بالمملكة، مما يضيف بعداً عملياً وتطبيقياً يعزز من موثوقية نتائجها ويجعلها قابلة للتعميم والتطبيق في السياسات الحكومية المستقبلية.

وبناءً على ما سبق، يتضح أن الدراسة الحالية تسد فجوة بحثية مهمة من خلال معالجتها لعلاقة لم تُدرس بشكل كافٍ في السياق العربي والسعودي تحديداً، كما أنها تقدم نموذجاً تطبيقياً يمكن الاستفادة منه في تطوير أدوات الحوكمة المالية وتحسين كفاءة الإنفاق في الأجهزة الحكومية.

10.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

تنطلق الدراسة الحالية، التي تحمل عنوان "أثر تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية على الحد من الهدر المالي في القطاع العام: دراسة ميدانية على القطاع العام بالمملكة العربية السعودية"، من مجموعة من المنطلقات النظرية التي تشكل الأساس الفلسفي والمنهجي لفهم العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية والهدر المالي في السياق الحكومي. وتتمثل هذه المنطلقات في الإطار المفاهيمي لكل من إدارة المخاطر المؤسسية والهدر المالي، كما ورد في الأدبيات النظرية والدراسات السابقة، بالإضافة إلى التصورات المعاصرة التي تدمج بين ممارسات الحوكمة الفعالة وكفاءة الإنفاق العام.

أولاً، تعتمد الدراسة على المفهوم الحديث لإدارة المخاطر المؤسسية بوصفها عملية منهجية وشاملة تهدف إلى تحديد المخاطر التي تواجه المنظمة وتحليلها والاستجابة لها من خلال وضع استراتيجيات رقابية وتقييمات مستمرة، وذلك بهدف دعم اتخاذ القرار وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وتستند هذه العملية إلى إطار (COSO ERM)، الذي يُعد من أكثر الأطر اعتماداً عالمياً في مجال إدارة المخاطر، حيث يؤكد على دمج إدارة المخاطر في جميع مستويات المنظمة وفي صميم عملياتها الإدارية والتشغيلية. ويعتبر هذا الإطار مرجعية أساسية في فهم كيفية تفعيل إدارة المخاطر بطريقة تضمن التوازن بين المخاطر والعوائد وتعزز من الاستدامة المالية والتنظيمية للمؤسسة.

ثانياً، تنطلق الدراسة من رؤية اقتصادية وإدارية للهدر المالي باعتباره أحد أبرز مظاهر القصور المؤسسي والإداري، ويُقصد به الإنفاق غير الرشيد للموارد المالية، سواء نتيجة سوء التخطيط أو ضعف نظم الرقابة أو غياب الشفافية والمساءلة. وتؤكد النظريات الاقتصادية الحديثة أن الهدر المالي في القطاع العام لا يرتبط فقط بالعوامل الاقتصادية، بل يتأثر إلى حد كبير بالبنية الإدارية والتنظيمية وجودة الممارسات المؤسسية، ومنها مدى تطبيق نظم فعالة لإدارة المخاطر. ومن هنا تنبع أهمية الربط بين مفهومي الدراسة، باعتبار أن تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية يسهم بشكل مباشر في الحد من أوجه الهدر المالي من خلال كشف نقاط الضعف والقصور، ومعالجتها بصورة استباقية.

ثالثاً، تفترض الدراسة أن البيئة المؤسسية في المملكة العربية السعودية، في ظل رؤية 2030، أصبحت مهياً لتطبيق ممارسات متقدمة في مجال الحوكمة وإدارة المخاطر، وذلك من خلال تطوير اللوائح والسياسات المالية، وتعزيز مبدأ الشفافية، والاتجاه نحو الرقمنة في الأنظمة الإدارية. ومن هذا المنطلق، فإن قياس أثر تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية على خفض الهدر المالي لا يكتفي بتقييم النتائج فقط، بل يسعى إلى استكشاف مدى مواءمة الواقع التنظيمي في القطاع العام السعودي مع متطلبات إدارة المخاطر الحديثة. ومدى انعكاس ذلك على تحسين كفاءة الإنفاق العام.

وفي المجمل، تركز الدراسة الحالية على رؤية نظرية تؤمن بأن ترسيخ ثقافة إدارة المخاطر المؤسسية في القطاع العام يُعد مدخلاً رئيساً لتحسين الأداء المالي وتقليل الفاقد والهدر، وأن التحول من الأساليب التقليدية في الإدارة المالية إلى ممارسات تعتمد على تقييم المخاطر بشكل مستمر يساهم في إرساء قواعد إنفاق رشيد ومستدام يعزز من فعالية السياسات العامة ويزيد من ثقة المجتمع في المؤسسات الحكومية.

11.1 المنهجية وطرق البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة.

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

مصادر جمع البيانات

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

12.1 أدوات الدراسة:

- تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تُعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث" حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:
- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة بـ: النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.
 - القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

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

أداة الدراسة

تم تصميم الاستبانة في الدراسة الحالية لتناسب مع متغيرات البحث من خلال الاطلاع على

الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. تتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: يتناول المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العاملين في وزارة الصحة السعودية،

ويشمل المسعى الوظيفي، العمر، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة.

القسم الثاني: يحتوي على الفقرات التي تقيس المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسة.

أولاً: المتغير المستقل – إدارة المخاطر المؤسسية، ويُقاس من خلال 20 فقرة مقسمة لثلاثة أبعاد رئيسية:

1. البيئة الداخلية

2. وضع الأهداف

3. تقييم المخاطر

4. الاستجابة للمخاطر

ثانياً: المتغير التابع – الهدر المالي، ويُقاس من خلال (10) فقرة موزعة.

13.1 حدود الدراسة:

– **حدود موضوعية:** تقتصر الدراسة على أثر تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية بأبعادها مجمعة والمتمثلة

في (البيئة الداخلية – وضع الأهداف – تقييم المخاطر – الاستجابة للمخاطر) على الحد من الهدر

المالي في القطاع العام: دراسة ميدانية على القطاع العام بالمملكة العربية السعودية.

– **حدود مكانية:** تُجرى الدراسة على القطاع العام بالمملكة العربية السعودية.

– **حدود زمنية:** تم إعداد الدراسة في عام 2025.

– **حدود بشرية:** تقتصر الحدود البشرية لهذه الدراسة على العاملين بالقطاع العام بالمملكة العربية

السعودية.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: إدارة المخاطر المؤسسية

تمهيد:

مع زيادة المخاطر الاستراتيجية والاقتصادية والتشغيلية، زاد كل من المنظمين والمشاركين في السوق من مطالب مجلس الإدارة والإدارة بتحسين الرقابة على المخاطر، واستجابة لذلك أصبحت إدارة مخاطر المؤسسة ممارسة إدارة منتشرة بشكل متزايد تستخدم لتنسيق عملية إدارة مخاطر شاملة عبر المؤسسة بأكملها، حيث أن هناك إجماعاً متزايداً بين الممارسين والأكاديميين على أن إدارة المخاطر المؤسسية تمثل النموذج الأساسي لإدارة مجموعة المخاطر التي تواجه المؤسسات، تماشياً مع وجهة النظر هذه، فقد تزايد تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية بشكل مطرد منذ عام 2000 مدفوعاً بالمطالب الخارجية، مثل مطالب الهيئات التنظيمية، والمطالب الداخلية، مثل رغبة مجالس الإدارة في أفضل ممارسات إدارة المخاطر وفي هذا الجزء من الدراسة سيتم التعرف على مختلف الجوانب ذات العلاقة بإدارة المخاطر المؤسسية. (Al-Qudah, Al-Essa, & Al-Shara'a, 2020)

1.1.2 تعريف إدارة المخاطر المؤسسية

قبل الخوض في مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية لا بد من التعرف إلى تعريف الخطر، إذ إن إدارة المخاطر هي الإدارة المختصة بالتعامل مع الخطر الذي قد تواجهه الشركات، وفي هذا السياق فقد تم تعريف الخطر على أنه مصطلح يستخدم للتعبير عن حالة عدم التأكد المتعلقة بالأحداث أو النتائج المتوقعة مستقبلاً والتي يحتمل أن تؤثر بشكل ملموس على أداء المنظمة ومن المحتمل أن تكون عائقاً أما تحقيقها لأهدافها". (Rezk, Elawam, & Moharram, 2022)

وقد تم اعتبار أن الخطر في بيئة المنظمة هو أمر يمكن أن يعيق تحقيق الأهداف. ومع ذلك، وقد تم تعريف المخاطر ببساطة على أنها ارجحيه (احتمال) لشيء سلبي أو إيجابي يحدث في وقت معين. كما يعتبر أن دلالات المخاطر في الوقت الحاضر قد انتقلت تدريجياً من مفهوم المغامرة إلى تفسير أكثر تخصصاً

لإدارة الخطر. ويرى مؤلفون آخرون أن الابتكارات الجديدة الناتجة عن تطور الإنترنت والحوسبة المتنقلة، والبيانات الضخمة، وتقنيات الحوسبة السحابية أو إنترنت الأشياء (IoT) قد دفع جميعها الاتجاه نحو الاعتراف بالمخاطر كفرصة لا بد توفر لها رقابة كافية. وقد تم وصف أكثر استراتيجيات المخاطر التي تواجهها المنظمات، حيث يصف المخاطر على أنها تباين في نتائج المنظمة. (Abd-Elmageed, 2024)

كما تم تعريف الخطر بأنه: احتمال التعرض إلى تهديد أو أي أحداث سلبية تكون ناتجة عن عوامل داخل المنظمة أو خارجها، وتلحق الضرر بالمنظمة، وتعييقها في تحقيق أهدافها" وقد تم تعريفه بأنه حدث محتمل وقوعه في المستقبل نتيجة حادث مفاجئ يترتب عليه خسارة مادية أو معنوية تعيق تحقيق الأهداف". كما قد عرفت المخاطر على أنها مجموعة من الفرص والتهديدات التي تواجه الشركة في سعيها لتحقيق أهدافها". وكذلك تم تعريف المخاطر بأنها: "حالة من عدم التأكد والتي يمكن أن تؤثر إيجاباً أو سلباً في قدرة الشركة على تحقيق أهدافها، من خلال تسببها في العديد من النتائج المترابطة، حيث أن المخاطر مرتبطة بتحقيق أهداف الشركة، وهي ضرورة من ضرورات النجاح، ولا يمكن تحقيق الأهداف دون قبول مستوى معين من المخاطر. (Adlani & Zine, 2022)

2.1.2 تطور ادارة المخاطر

من وجهة نظر الأكاديميين تواجه المنظمات مخاطر كل يوم على مجموعة متنوعة من المستويات ولكن قدرتهم على إدارتها تملئ عواقب المخاطر على النشاط التجاري، ونظرًا لأن بيئة الأعمال غير مؤكدة ومتقلبة فإن تعزيز ادارة يحمل العديد من التحديات والفوائد، مثل تقليل الاستثمار التنظيمي الزائد وزيادة قدرة ديون المنظمة، والتواصل الداخلي الجيد، والتكلفة. (هارب والمغربي، 2025)

وقد أكدت الأدبيات على ظهور مفهوم ادارة المخاطر في أوائل الخمسينيات من القرن الماضي بسبب عدة عوامل منها ارتفاع ائتمان بوالص التأمين، بالإضافة الى ان التغييرات في البيئة الاقتصادية والمنافسة في السوق أدت إلى إدخال إجراءات المخاطر الداخلية (التأمين الذاتي) كنهج احترازي بديل لتخفيف المخاطر، كما أدت ثقافة المخاطر التنظيمية إلى تغييرات استراتيجية إضافية وعلى الرغم من أن الاهتمام بتطبيق نهج ادارة المخاطر كان في الغالب اتجاها تجاريا خلال الخمسينيات والستينيات فقد كان

هناك نقص في الأدبيات النظرية والعملية. حيث أنه خلال تلك الفترة كانت الخلفية النظرية والخبرة في المجال مفقودين نقص الكتب الدراسية، ونقص الدورات الأكاديمية ونقص المتخصصين المدربين وبالتالي تم اتخاذ بعض القرارات بشكل غريزي. بعد ذلك حددت المقالات الأكاديمية لإدارة المخاطر أساسيات الخلفية النظرية التي جمعت التغييرات في مناهج العمل، حيث تم في سياق الستينيات تبني وتطبيق مناهج مختلفة للحماية الذاتية للمخاطر عبر المنظمات الا انه يجب ألا ننسى أن نهج ادارة المخاطر الخالص لسنوات عديدة ركز بشكل أساسي على سوق التأمين، وللتلخيص في الماضي ، فشل المفهوم الأساسي للمخاطر في مراعاة الفرص التي نشأت عن التعرض للمخاطر، حيث أنه لفترة طويلة من الزمن اقتصرت المخاطر على منظور واحد، وهو التركيز على المخاطر السلبية (المخاطر الخالصة) ولم تتناول الفرص الناشئة عن نهج المخاطرة. (Rezk, Elawam, & Moharram, 2022)

بحلول السبعينيات تم تحديث مفهوم ادارة المخاطر من خلال التوسع في إدارة المخاطر المالية نظرًا لنهجها المبتكر للمخاطر والفرص، واستمرارًا لهذا الاتجاه ظهر التنظيم الدولي في الثمانينيات وتحول العديد من المنظمات إلى الشكل الجديد والحديث لإدارة المخاطر، إذ تم تشجيع التحول بشكل كبير من خلال إرشادات المخاطر والتنظيم ومعايير العمل الجديدة التي حفزت المنظور المبتكر للمخاطر، وعلى الرغم من التغييرات الكبيرة في نهج ادارة المخاطر الا ان المنظمات استمرت في الاعتماد على خدمات التأمين ولكن كممارسة حماية ثانوية. (Abd-Elmageed, 2024)

في أوائل التسعينيات، ظهر نشاط ادارة المخاطر كسياسة كانت مسؤوليتها الرئيسية هي تحديد قيمة مخاطر الاستثمارات في خطوط الأعمال، وخلال هذه الفترة تم تحديد المفهوم الأساسي لإدارة المخاطر كنشاط فعال قادر على تقليل الخسائر من خلال المساءلة عن المخاطر والتكلفة، وفي أواخر التسعينيات بدأ ينظر إلى ادارة المخاطر على أنها تخصص تجاري، بينما بعد بضع سنوات وبحلول عام 2000 تحول تركيز معظم الدراسات إلى مفهوم ادارة المخاطر المتكامل الذي اقترح مواءمة الاستراتيجية التنظيمية والعمليات والأفراد والتكنولوجيا والمعرفة، وفي السنوات الأخيرة كان هناك اهتمام متزايد بإدارة المخاطر، وهو أمر أدى إلى تطوير مسارات مختلفة مثل إدارة المخاطر الاستراتيجية، وإدارة المخاطر المالية، وإدارة المخاطر

المؤسسية، وإدارة مخاطر التأمين، وإدارة مخاطر المشروع، وإدارة المخاطر الهندسية، والتوريد إدارة السلسلة وإدارة مخاطر الكوارث وإدارة المخاطر السريرية وإدارة تطوير المنتجات. (Adlani & Zine, 2022)

نظرًا لأن المخاطر جزء من النشاط اليومي للمؤسسات، فقد تحول نهج المخاطر إلى استراتيجيات اتخاذ قرارات فعالة بهدف تطوير فلسفات الأعمال الداخلية، مع الحاجة إلى استكشاف الفرص وتجنب الخسائر والحوادث في اغتنام الفرص والمخاطر، ونتيجة لذلك فإن وجهة النظر المسجلة خلال السنوات الأخيرة تعرف إدارة المخاطر على أنها استراتيجية لتحديد المخاطر وتقييمها وتحديد أولوياتها من خلال إعادة صياغة الاستراتيجية في سياق تنظيمي وعليه يجب أن تضمن إدارة المخاطر عملية استمرارية الأعمال مدمجة في خطة الاستجابة للحوادث. (هارب والمغربي، 2025)

ومن وجهة نظر الجهات المهنية هي أن إدارة المخاطر قد تم تحديدها من خلال التوسع العالمي لأن العولمة تحدد توسع الأعمال والشراكات في جميع أنحاء العالم، مما يعزز النمو الاقتصادي والابتكار التكنولوجي إلى جانب إنشاء سوق مشترك، مما أدى أيضا إلى منافسة شرسة، لهذا السبب يعتقد أن القوة الدافعة الرئيسية لتحقيق النجاح والمحافظة عليه هي النهج الاستراتيجي لإدارة المخاطر الاستراتيجي حيث قد يؤدي الافتقار إلى إدارة المخاطر أو الممارسات الجزئية إلى تحديد عدم القدرة على الابتكار والتعافي بعد الأزمة، والخسارة المالية، وتعطيل العمليات التجارية، وقد تم تحديد قوة مثل هذا النهج بمرور الوقت من خلال عوامل خارجية وداخلية (مثل التقلبات الاقتصادية أو ضغط العملاء أو الموردين أو البائعين أو المستثمرين وأيضا من خلال الخسائر الكبيرة). (الرواشدة وعبد المنعم، 2022)

3.1.2 إدارة المخاطر المؤسسية

نظرا للزيادة في عدد حالات الفشل التنظيمي أصبحت إدارة المخاطر ضرورية للمنظمات، كما أن عدم اليقين في بيئة الأعمال والمنافسة داخل الصناعات والمخاطر السياسية والتغيرات التنظيمية وتوقعات أصحاب المصلحة كانت عوامل تشير الى ضرورة تعزيز وظيفة المخاطر متعددة الوظائف وبناء على ذلك تمت ترقية ادارة المخاطر إلى نهج أكثر شمولية، فظهرت إدارة المخاطر المؤسسية كطريقة جديدة وحديثة لإدارة المخاطر بشكل استراتيجي حيث ان النهج الجديد إدارة المخاطر المؤسسية يتمتع بالقدرة على

الاستفادة من مخاطر الارتفاع (الفرص) والمرونة للتعامل مع المخاطر السلبية حيث كان يتم التعامل مع المخاطر وإدارتها وفق النموذج التقليدي عن طريق تجزئة المخاطر في المنظمة وعدم ربطها معاً، حيث كان تقليدياً يتم إدارة المخاطر من خلال التركيز على المخاطر النقية عن طريق تتبع كل مخاطرة على لوحدها، أي فصل المخاطر الى مخاطر يترتب عليها خسائر مادية ملموسة ومخاطر لا يترتب عليها خسائر مادية ملموسة، وعندها يقوم كل مدير بتتبع المخاطر التي يمكن ان تسبب خسائر في الدائمة التي يعمل بها، وقوم بإدارتها بمعزل عن إدارة المخاطر التي تتعرض لها الإدارات الأخرى في المؤسسة، وقد تم تقسيم إدارة الخطر في النهج التقليدي لإدارة المخاطر في خمسة مكونات وهي: تعريف المخاطر، وتحليل المخاطر، والرقابة على المخاطر وتمويل المخاطر وإدارة أنشطة المخاطر. (Rezk, Elawam, & Moharram, 2022)

وقد أدى ذلك إلى نقص في التواصل بين الإدارات مما أدى بدوره إلى تقليل تحديد التعرض للمخاطر التنظيمية بعبارة أخرى نهج منعزل، وبمرور الوقت تطورت هذه المسألة بشكل كبير، مما أدى إلى حاجة أكثر تكاملاً لمعالجة قضايا المخاطر بشكل أكثر شمولية عبر المؤسسة، وهو ما أدى إلى التحول النموذجي نحو إدارة المخاطر المؤسسية، حيث تم التغيير من التركيز التكتيكي إلى التركيز الاستراتيجي وبالنظر إلى النهج التقليدي فإن إدارة المخاطر تشير إلى عملية تشمل التعرف على المخاطر المتوقعة، في مجموعات محددة (على سبيل المثال: مخاطر تشغيلية ومخاطر مرتبطة بالأصول ومخاطر مرتبطة بالالتزامات وغيرها، وتشمل عملية تحليل المخاطر على فحص الخسارة المتوقعة لكل مجموعة تم تحديدها، ووضع تصورات وإجراءات تضمن الرقابة عليها، وتشمل عملية الرقابة خطوات الوقاية المسبقة لمنع حدوث التي تم توقعها ومحاولة تقليل أثارها الممكنة، ويشمل تمويل المخاطر التعرف على تكلفة إجراءات الوقاية كتكاليف توظيف المختصين، وقيمة مصاريف التأمين، وإجراء مقارنة لهذه التكاليف مع المنافع المتوقعة التي سيتم الوصول إليها، وبعد ذلك يتم إدارة المخاطر من خلال القيام بالإجراءات الضرورية لتنفيذ القرارات التي اتخذتها كل إدارة لمنع المخاطر أو التخفيف من أثارها السلبية والشكل يوضح مكونات إدارة المخاطر التقليدية. (Adlani & Zine, 2022)

4.1.2 مكونات إدارة المخاطر التقليدية

ومن الناحية العملية فقد بدأت أولى علامات التغيير في التحول جزئياً إلى إدارة المخاطر المؤسسية بسبب إطلاق تقرير COSO في عام 1992 ، وتم تعزيزها لاحقاً على مر السنين من خلال إرشادات وأطر أخرى ويؤكد الأدب على أهمية انتقالات إدارة المخاطر إلى إدارة المخاطر المؤسسية من خلال ظهور العديد من التعريفات لإدارة المخاطر المؤسسية، حيث قام بتعريف إدارة المخاطر المؤسسية بأنها عملية منسقة تدير مجموعة المخاطر الموجهة إلى الإدارات المختلفة، وقد تعريف إدارة المخاطر المؤسسية على أنها قدرة ديناميكية للمؤسسات لأن قدرتها على توقع المخاطر وتجنبها والاستجابة لها وإدارتها تعد بتعافي أسرع في حالة ظهور أزمة مقارنة بالمنظمات التي تختار نهجاً قائماً على الانعزال. وقد تم تعريف إدارة المخاطر المؤسسية بأنها مجموعة العمليات التي تقوم بها إدارات الشركات، بالتشارك مع جميع الجهات فيها من أجل توقع وتحديد وتحليل جميع الفرص والتهديدات التي من الممكن أن تواجهها وتخفف من قدرتها على الوصول إلى أهدافها من أجل مواجهة التهديدات وتجاوزها، أو التقليل من أثارها السلبية، والاستفادة من الفرص وتنميتها. كما عرفت بأنها: "منهجية حديثة متكاملة تتبنى المنهج الهجومي في إدارة المخاطر بدلاً من المنهج الدفاعي، بحيث تتيح لشركات التعامل مع مجموعة واسعة من المخاطر على مستوى الشركة بأسلوب متكامل وشامل عوضاً عن على كل نوع من المخاطر بمعزل عن الأنواع الأخرى. (Al-Qudah, Al-Essa, & Al-) (Shara'a, 2020)

وقد تعريف بان إدارة المخاطر المؤسسية تعمل على دمج المخاطر وتتبنى نظرة شاملة لإدارتها على مستوى الشركة بمجملها عن طريق التنسيق بين الأفراد والعمليات مما يساهم في تخفيض المخاطر الكلية للشركة وزيادة قيمتها. كما عرفت أيضاً بأنها طريقة منهجية تضمن فعالية إدارة المخاطر من خلال توفير البيئة التنظيمية التي تتضمن الالتزام المثالي من مجلس الإدارة والإدارة العليا في المنظمة بفلسفة واضحة لإدارة المخاطر، مع توفر القيم الأخلاقية والبنية التحتية لإدارة مخاطر المؤسسات، والرغبة في الحد من المخاطر كما تعريف إدارة المخاطر المؤسسية بأنها طريقة لتحديد وتحليل الاستجابات بطريقة استباقية لمجموعة كبيرة من المخاطر في الشركة عن طريق عملية مستمرة تتضمن قياس ومراقبة المخاطر وتطوير الاستراتيجيات الملائمة أو الإجراءات التصحيحية لإدارة المخاطر، وفق منهج متسق وتفاعلي يعمل على

تقييم وإدارة جميع المخاطر مجتمعة على مستوى المنظمة ككل " وقد تم تعريف بأن إدارة المخاطر المؤسسية هي عملية إدارية تتضمن عددا من الإجراءات التي تهدف الى الوصول الى هدفين الهدف الأول الوصول الى الأهداف التنظيمية وتعظيم قيمة الشركة عن طريق تحسين أدائها، ويتم ذلك عم طريق التركيز على إطار تنظيمي واسع يشمل تشارك الإدارة مع الموظفين الآخرين وتطبيق هذا الاطار في صياغة الاستراتيجيات التنظيمية، والهدف الثاني دمج المخاطر المؤسسية وإدارتها بطريقة تكاملية عن طريق تنسيق أنشطة إدارة المخاطر المتعددة، وعدم التعامل معها بشكل منفرد مع الاخذ بعين الاعتبار الاستخدام الفعال للموارد النادرة. (هارب والمغربي، 2025)

ومن جانب اخر فقد قامت الجهات التنظيمية بوضع العديد من التعريفات لـ "إدارة المخاطر المؤسسية"، حيث تم تعريفها من قبل لجنة المنظمات الراعية لإطار الرقابة الداخلية بأنها: "عملية يتم تنفيذها من قبل مجلس الإدارة والإدارة والموظفين الآخرين، وتطبيقها في وضع الاستراتيجية لكافة اجزاء الكيان، والمصممة لتحديد الأحداث المحتملة التي قد تؤثر على الكيان وإدارة المخاطر بحيث تكون في حدود مقبولة يمكن تحملها، وذلك بهدف توفير تأكيد معقول بما يتعلق بتحقيق أهداف الكيان"، كما تم تعريفها في المعيار بأنها: "مجموعة أنشطة منسقة لتوجيه ورقابة مخاطر المنظمة، تهدف المساهمة في اتخاذ القرارات من خلال الأخذ بعين الاعتبار عدم التأكد وإمكانية حدوث أحداث أو ظروف مستقبلية مقصودة أو غير مقصودة وتأثيراتها على الأهداف بشكل جماعي" وتم أيضاً تعريفها من قبل جمعية الحوادث الاكتوارية بأنها: "العملية التي تقوم بها المؤسسات عبر جميع الصناعات بتقييم ومراقبة واستغلال وتمويل ومراقبة المخاطر من جميع المصادر، بهدف زيادة قيمة الشركة وتعظيم منفعة أصحاب المصلحة على المدى القصير والمدى الطويل. (Abd-Elmageed, 2024)

بالإضافة إلى ذلك تنظر الجهات التنظيمية الى انه من المفترض أن تكون إدارة المخاطر المؤسسية قادرة على توقع حدث ما، واحتمالية حدوث مخاطر، وضمان الحد الأدنى من التعطيل أو الخسارة وفقاً للأهداف التنظيمية المقترحة، ومدى تقبل المخاطر، وتحمل المخاطر، بالإضافة إلى ذلك يجب أن تعمل إدارة المخاطر المؤسسية على تحسين احتمالات نجاح المؤسسات، ومن ثم فهي أكثر استعداداً واستنارة ومرونة في التعامل مع حدوث المخاطر وتأثيرها وانه يجب أن يتم تجميع المخاطر والإبلاغ عنها بشكل شامل من أجل

دعم قرارات الأعمال، وعلى عكس ادارة المخاطر التقليدية فإن إدارة المخاطر المؤسسية تعتبر إدارة موحدة تعمل بشكل شامل أي أنها تدرك مفهوم أن المخاطر مترابطة دون تداخل أو تكرار وظيفية مراقبة المخاطر لقسم إداري آخر مجزأ) يهدف خلق قيمة واستدامة أفضل وحماية القيمة وموضوعية القياس، بالإضافة الى ان إدارة المخاطر المؤسسية تعمل على توقع الأحداث المحتملة قبل حدوثها، وبالتالي منع أو على الأقل تقليل آثارها من خلال مجموعة كبيرة من البدائل الاستراتيجية لمواجهة التعرض للمخاطر. (Rezki, Elawam, & Moharram, 2022)

وعليه فإن إدارة مخاطر المؤسسية تعد تطويرا لنظام إدارة المخاطر التقليدية، حيث يكون الاهتمام بجميع المخاطر المحتملة في المؤسسة، سواء كانت هذه الآثار سلبية أو إيجابية، إذ يمكن أن ينتج عن تحمل بعض أنواع المخاطر مكاسب محتملة للمنظمة، وهي ما تدعى المخاطر المرغوب بها إذ قد تتحمل المنظمة بعض المخاطر كوسيلة لتحقيق أهدافها، كما أنها قد تتقبل مخاطر إضافية كالمخاطر التشغيلية أو المخاطر الاستراتيجية ويتمثل هدف إدارة المخاطر المؤسسية في تنسيق الإدارة لكافة المخاطر التي من المحتمل أن تتعرض لها المنظمة.

وتسعى إدارة المخاطر المؤسسية الى تحقيق طريقة تمكن إدارة المنظمة من تحديد وتعريف كافة المخاطر التي تواجه المنظمة، وتجميع هذه المخاطر في محافظ المخاطر وفقا لطبيعتها، ثم اخذ الحيطة لهذه المخاطر وإدارتها وفقا لكل محفظة وبطريقة مترابطة، مما يؤدي الى زيادة الكفاءة والفعالية في إدارتها، ويؤدي الى تعظيم قيمة المنظمة، ويعود ذلك لأن مخاطر المحفظة الإجمالية العادة تعتبر أقل من مجموع المخاطر منفردة في حال كانت المخاطر غير مرتبطة بنسبة كبيرة جداً وعند مقارنة إدارة المخاطر المؤسسية مع إدارة المخاطر التقليدية نجد أن إدارة المخاطر المؤسسية تقدم للمنظمات منهجا أوسع شمولية وفعالية، وذلك عن طريق دمج اعتبارات المخاطر في بقية أعمال الشركة وعمليات صناعة القرارات واشتراك أصحاب المصلحة الآخرين في إدارة المخاطر، وتشمل إدارة المخاطر المؤسسية على خمسة مكونات، وهي: "تعريف المخاطر وتقييم المخاطر والاستجابة للمخاطر والرقابة عليها، وحوكمة المخاطر وتحديد الأهداف وصياغته يوضح مكونات إدارة المخاطر المؤسسية، حيث يتضمن تعريف المخاطر تحديد المخاطر التي من الممكن ان تتعرض اليها كافة اقسام وادارات المنظمة وبعد تعريف المخاطر تقوم المنظمة بحوكمة هذه المخاطر، حيث

ان حوكمة المخاطر تعتبر المكون الرئيس في تعريف المخاطر تبعاً لإدارة المخاطر المؤسسية، ويشمل هذا المكون تحديد كلاً من المسؤوليات والسلطة، فضلاً عن قواعد وطرق اتخاذ القرار في إدارة المخاطر، والتي تشمل مخاطر البيئة ومخاطر المرتبطة بالامتثال والمخاطر المرتبطة بالتمويل والمخاطر المرتبطة بالاستراتيجية والمخاطر التشغيلية، ثم تقوم الادارة بتقييم المخاطر ، والرقابة عليها من اجل تسهيل الاستجابة لها. (الرواشدة وعبد المنعم، 2022)

5.1.2 مكونات إدارة المخاطر المؤسسية

وفي هذا السياق فقد بين أن الاستجابة للمخاطر وفق منهج إدارة المخاطر المؤسسية تكون بخطوات متسلسلة، تتضمن أولاً: تجنب المخاطر من خلال إيقاف الإجراءات التي تساهم في هذه المخاطر وتزيد منها، ثانياً: التقليل من المخاطر من خلال القيام بالتحوط لآثارها المتوقعة، وثالثاً: القيام بمشاركة المخاطر عبر مختلف أقسام الشركة، ورابعاً: قبول المخاطر، عن طريق عدم اتخاذ أي إجراء بسبب قرار التكلفة أو المنفعة.

واخيراً يتم ربط آثار المخاطر مع اهداف المنظمة الاستراتيجية، بحيث تكون طرق إدارة المخاطر المؤسسية جزء من البنية التحتية لتحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية والتشغيلية والامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية، وتشمل طرق إدارة المخاطر المؤسسية اعتراف المنظمة بوضوح بالمخاطر التي قد تتعرض لها، وإجراءات موثقة لإدارة هذه المخاطر والرقابة عليها والاستجابة لها في الوقت المناسب والموارد البشرية والمادية والتقنية الضرورية لإدارة هذه المخاطر وتتبعها للوصول الى الارتباطات فيما بينها في المنظمة بأكملها. (Aidoud & Hachemaoui, 2025)

واستناداً إلى المناقشة السابقة فإن الباحث يرى أن إدارة المخاطر المؤسسية تشمل عدداً من الإجراءات وهي تحديد المخاطر التي من الممكن أن تواجهها الشركة وان تقوم بتقييم هذه المخاطر، وتحديد طرق ووسائل تخفيفها، أو تحويلها إلى فرص أخرى تساهم في انشاء قيمة للشركة، وذلك عن طريق تجميع كافة المخاطر في الشركة ودمجها بأسلوب منتظم ومتسق وفعال باستخدام نظرة شاملة ومتكاملة على مستوى الشركة ككل، حيث أن مفهوم إدارة مخاطر المؤسسة ظهر كنهج شامل ومتكامل في إدارة المخاطر

والذي سيوحد جميع أنواع المخاطر ويدمجها في الأهداف العامة للمؤسسة، وإن إدارة المخاطر المؤسسية اكتسبت جاذبية عالم الشركات الحديث كممارسة فعالة لإدارة المخاطر من شأنها أن تخلق وتحمي قيمة الشركة واستقرارها على المدى الطويل، كما أضافت إدارة المخاطر المؤسسية نقلة نوعية إلى ساحة إدارة المخاطر مما سمح للشركات بتقييم موقفها من المخاطر وتحديد المخاطر وتحديد أولوياتها وتحديد المخاطر على أنها مقبولة أو مخففة أو متجنبنة تماما، وأن التركيز الرئيسي لإدارة المخاطر المؤسسية ينصب على تطوير استراتيجية للشركة تتيح اعتماد أفضل ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية بدعم من جميع أصحاب المصلحة المعنيين. (هارب والمغربي، 2025)

6.1.2 فوائد التنفيذ الفعال لإدارة المخاطر المؤسسية

وفقا للمنتدى الاقتصادي العالمي فإنه في البيئة الديناميكية سريعة التغير من المتوقع أن تكون الأعمال التجارية المستقبلية مليئة بالتقلب وعدم اليقين والتعقيد والغموض، لذلك سيتعين على كل شركة تجارية بغض النظر عن حجم أو نوع العمل التجاري إظهار السمات التي تؤدي إلى استجابة فعالة للتغيرات ويؤكد إطار عمل على الفوائد التالية للتنفيذ الفعال لإدارة المخاطر المؤسسية في الشركة.

1. زيادة نطاق الفرص التجارية الجديدة حيث تكون الإدارة قادرة على تحديد الفرص الجديدة والتحديات ذات الصلة من خلال إطار عمل إدارة المخاطر المؤسسية مع مراعاة الجوانب الإيجابية والسلبية للمخاطر.
2. تحديد وإدارة المخاطر على مستوى الكيان حيث إن كل جزء من الأعمال يعرض مخاطر لا تعد ولا تحصى من شأنها أن تؤثر على المنظمة بأكملها، قد تنشأ المخاطر في قسم واحد قد يكون لها تأثير عكسي على الأقسام الأخرى، وهنا تدعم إدارة المخاطر المؤسسية الإدارة في تحديد مصادر المخاطر والتأثيرات المتنوعة التي تخلقها من أجل الحفاظ على أداء الشركة وتحسينه.
3. زيادة النتائج الإيجابية والمزايا مع الحد من المفاجآت السلبية حيث يسهل ويساهم التنفيذ الفعال الإدارة المخاطر المؤسسية في تحسين قدرات الكيانات على تحديد المخاطر وإيجاد الحلول المناسبة والاستعداد لمواجهة الصدمات والمفاجآت التي ستؤدي إلى خسائر لا تطاق.

4. الحد من تقلب الأداء : حيث يحدث تغير الأداء عندما لا تحقق الشركة الأهداف أو النتائج المتوقعة وأيضاً عندما تتجاوز الأهداف المجدولة، وفي كلا السيناريوهين يجعل الاضطراب الراسخ بسبب المواقف التي لا يمكن السيطرة عليها، وهنا تدعم إدارة المخاطر المؤسسية الشركات لتوقع الأهداف بدقة في كل من السيناريوهين مما سيمكن الشركة من طرح الإجراءات المناسبة المطلوبة لتقليل الانقطاعات الناجمة عن عدم تحقيق الأهداف المتوقعة مع الاستفادة من الأهداف الزائدة المحققة من خلال خطط عمل طوارئ مناسبة لإدارة الحاجة الإجمالية للموارد، وإعطاء الأولوية لنشر الموارد وتعزيز تخصيص الموارد بشكل فعال.

5. تعزيز مرونة المؤسسة حيث قد تحدد قدرة الكيان على توقع التغيرات المستقبلية بدقة والقدرة على التخطيط لكيفية استجابة الشركات لهذه التغيرات مدى قابلية ذلك الكيان على المدى المتوسط والطويل وهنا توفر إدارة المخاطر المؤسسية الفعالة منصة للكيان بشكل أساسي من أجل البقاء وكذلك المبادئ التوجيهية لازدهار الأعمال إلى النجاح.

بالإضافة إلى الفوائد المذكورة أعلاه فإن تنفيذ إطار عمل إدارة المخاطر المؤسسية هو أفضل أداة للكيان، حيث تسهل إدارة المخاطر المؤسسية على الإدارة عملية اختيار الاستراتيجية الأنسب لكيانها من خلال تحليل عوامل الخطر المتوافقة مع الموارد مع مهمة ورؤية الكيان في إدارة العمل بنجاح واختيار الخيارات الصحيحة وقبول المقايضات. (Al-Qudah, Al-Essa, & Al-Shara'a, 2020)

بالإضافة إلى أن إدارة المخاطر المؤسسية تساعد على موازنة الرغبة بتحمل المخاطر مع استراتيجية الشركة، حيث تمكن إدارة المخاطر المؤسسية الاداة من اجراء تقييم للأخطار ذات العلاقة باستراتيجيات الشركة، والآثار المترتبة عليها، وبالتالي تمكنها من تحديد الطرق الملائمة للتعامل مع كل نوع من انواع هذه المخاطر، كما ان ادارة المخاطر المؤسسية تسمح للشركة بالتوفيق بين أهداف الشركة والعائد والمخاطر، حيث تسمح للشركات بتقبل المخاطر كجزء من قرارات تعظيم العوائد، إذ تساهم بالمفاضلة بين العائد والمخاطرة التي تستطيع الشركة تحملها لتحقيق ذلك العائد، كما توفر للشركة امكانية استغلال واغتنام الفرص، حيث تعد ادارة المخاطر المؤسسية منهجاً إدارياً يساعد ادارة الشركة.

على اخذ جميع الأحداث المحتملة الايجابية والسلبية بعين الاعتبار، وعليه فإنها تسمح للشركة ان تستكشف الفرص المتاحة التي يمكن للإدارة استغلالها لتعظيم العوائد.

6.1.2 المعايير والأطر الدولية لإدارة المخاطر المؤسسية

تم الكشف عن العديد من التعريفات والمعايير الدولية المرتبطة بإدارة المخاطر المؤسسية في مراجعة الأدبيات، وفي هذا السياق قد تم تعريف بأنه على الرغم من نشر العديد من أطر عمل إدارة المخاطر المؤسسية ومراجعتها بمرور الوقت، إلا أن هذه المعايير لا تزال تعاني من بعض القيود، ومع ذلك إذا سعت المؤسسات إلى اعتماد ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية في كياناتها من أجل تعزيز قيمة المساهمين، فيجب عليها عندئذ اختيار إطار عمل لإدارة المخاطر المؤسسية مناسب للبيئة والتشريعات التي تعمل بها، حيث يعتمد اختيار الإطار المناسب على خبرة ومعرفة الإدارة العليا التي اكتسبتها من عمليات الرقابة الداخلية والخارجية التي جعلت إدارة المخاطر المؤسسية شديدة الخصوصية.

وقد تم تقديم المبادئ القواعد الارشادية للاختيار الصحيح والتنفيذ الفعال لإطار عمل إدارة المخاطر المؤسسية المناسب من خلال أطر مختلفة مثل:

1. الإطار المتكامل للإدارة المخاطر المؤسسية.
2. إطار إدارة المخاطر المؤسسية التكامل مع الاستراتيجية وإطار الأداء.
3. إطار الجمعية الاكتوارية للإصابات.
4. المعيار الدولي الإدارة المخاطر.
5. المعيار الدولي لإدارة المخاطر.
6. إطار عمل كامل لحوكمة تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة.
7. إطار ستاندرد أند بورز لإدارة المخاطر المؤسسية.

وفيما يلي عرض لهذه الأطر الإدارة المخاطر المؤسسية:

أولاً: الإطار المتكامل للإدارة المخاطر المؤسسية

طورت لجنة المنظمة الراعية هذا الإطار لتحديث نسختين سابقتين من أطر عمل الرقابة الداخلية المتكاملة يحتوي هذا الإطار على ثمانية مكونات مترابطة وأربع فئات من الأهداف وأربعة مستويات في المؤسسة، تم تطوير هذا الإطار بغرض مساعدة الكيانات على حماية قيمة أصحاب المصلحة وتعزيزها بالفلسفة الأساسية لتعظيم القيمة من خلال استراتيجية معدلة حسب المخاطر وصياغة موضوعية. (الرواشدة وعبد المنعم، 2022)

وفق هذا الإطار يمكن الحكم على فعالية تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية من خلال تقييم وجود المكونات الثمانية ووظائفها في كل قسم والتي ستمنح تأكيداً لمجلس الإدارة بتحقيق أهداف الشركة الاستراتيجية والتشغيلية وإعداد التقارير والامتثال، ومع ذلك فإن هذه المكونات الثمانية لن تكون موجودة بشكل متماثل في كل كيان بسبب حجم ونوع المنظمات ولكن قد يكون لها تطبيقات معقدة ومنظمة إلى حد ما.

وقد تم تنفيذ هذا الإطار بنجاح من قبل المنظمات ذات الأحجام المختلفة والصناعات المختلفة وفي البلدان المختلفة لتحديد عوامل الخطر وإدارة تلك المخاطر المحددة وتحقيق أهداف الشركة، وفي هذا السياق قد تم إطار عمل إدارة المخاطر المؤسسية المقبول في الغالب من قبل المؤسسات خاصة في الأدبيات المحاسبية، على الرغم من أن هذا الإطار تم تنفيذه من قبل العديد من الشركات، إلا أن البعض جادل في القيود وإمكانية زيادة تطوير النموذج، وقد اقترح الممارسون فحص بعض جوانب إطار العمل بمزيد من العمق والوضوح لتوفير رؤية أعمق للروابط بين الاستراتيجية والمخاطر والأداء، إذ أن إطار هو نموذج معقد ومتعدد الطبقات وقد وجدت العديد من المنظمات أنه من الصعب فهمه، واستجابة لجميع الحجج والاقتراحات، قامت لجنة المنظمات الراعية بتحديث هذا الإطار في عام.

ثانياً: إطار إدارة المخاطر المؤسسية التكامل مع الاستراتيجية وإطار الأداء:

تركز هذه النسخة المحدثة من إطار عمل بشكل رئيسي على كيفية قيام إدارة المخاطر المؤسسية بصياغة الاستراتيجية وأدائها وتوفير إطار عمل لمجلس الإدارة والإدارة العليا للكيانات بجميع الأحجام،

ويوضح كيف أن تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية يمكن أن يسرع من نمو الشركة ويسبب الازدهار في أداءها، ويحتوي على مبادئ يمكن تطبيقها في صياغة الاستراتيجيات ويتكون هذا المنشور من جزأين هما عرض منظور حول المفاهيم الحالية والمتطورة، وتطبيقات إدارة المخاطر المؤسسية.

ويعتبر هذا الإطار منطقيًا للإدارة أو مجلس الإدارة أو أي مجالس إدارة أخرى أو مجالس إشرافيه أو مجلس أمناء أو شركاء عموميين آخرين أو المالكين حول استخدام إدارة مخاطر المؤسسة في اختيار وتنقيح الاستراتيجية المناسبة للشركة التي تفحص استراتيجيات بديلة. (Aidoud & Hachemaoui, 2025)

وفي إطار عمل فإن دور مجلس الإدارة في الإشراف على المخاطر في المراجعة والتحدي والاتفاق مع الإدارة موضح بوضوح بما يتعلق بوضع الاستراتيجيات المناسبة وقابلية المخاطرة للشركة، ومواءمة الاستراتيجيات مع أهداف العمل ورسالته ورؤيته، مما يسهل القرارات بما في ذلك عمليات الدمج والاستحواذ والتمويل وقرارات توزيع الأرباح، ويدعم إطار أيضا الاستجابة للتقلبات الكبيرة في أداء الشركات، والاستجابة للانحراف عن القيم الأساسية، والموافقة على حوافز الإدارة والمكافآت والحفاظ على علاقات المستثمرين وأصحاب المصلحة.

وقد تم في إطار عمل تبسيط تعريف إدارة المخاطر الكلية، إذ تم تعريفها على أنها: "تكامل الثقافة والقدرات والممارسات مع إعداد الاستراتيجية وتنفيذها والتي تعتمد عليها المؤسسات في إدارة الخطر لخلق قيمه للمؤسسات والمحافظة عليها وتحقيق هذه القيمة، ويعتبر هذا التعريف أفضل من التعريف الوارد في إطار إلا أنه استبعد الدور التوكيدي لإدارة المخاطر المؤسسية إذ لم تعد إدارة المخاطر المؤسسية وفق هذا الإطار تقدم توكيد حول تحقيق المنظمة لأهدافها، وإنما أصبحت تدرج هذه الوظيفة في النطاق التشغيلي للمنظمة، وذلك بهدف المساعدة في انشاء قيمة للمنظمة، والمحافظة عليها، وهنا يذكر أن تعريف إدارة المخاطر الكلية وفق إطار هو: "أنها عملية تتأثر بمجلس الإدارة وإدارة المنظمة والأفراد، وتطبق عند إعداد الاستراتيجية، وعلى كافة المنظمة، وقد صممت لتحديد أحداث محتملة من الممكن ان تؤثر على المنظمة وإدارة الخطر بحدود شبيهة المخاطر بهدف تقديم توكيد معقول بما يتعلق بتحقيق أهداف المنظمة" (الرواشدة وعبد المنعم، 2022)

وقد تم في إطار عمل تغيير المكونات الرئيسة لإدارة المخاطر المؤسسية، حيث كانت سابقا ثمان مكونات وأصبحت حاليا خمس مكونات، كما تم ربط المكونات الخمسة بثلاثة وعشرون (23) مبدأ، وقد بينت المكونات الرئيسة الخمسة بشكل واضح بأن إدارة المخاطر يجب أن تبدأ من خلال اعتماد منهجية واضحة من قبل مجلس الإدارة لإدارة المخاطر، وأن يتم بناء استراتيجية وسياسة الإدارة المخاطر، كما أنها شددت على ضرورة الأخذ بعين الاعتبار أهمية تحديد وتقييم المخاطر بالتزامن مع إعداد الخطة الاستراتيجية للمنظمة وأثناء تنفيذها، كما أشار الإطار الى ان خطوات إدارة المخاطر هي ليست عبارة عن حصر لأهم عشرة مخاطر ضمن بيان أو تجميع مخاطر المنظمة في وثائق، إنما إدارة المخاطر تمثل عملية أشمل من ذلك، وتتضمن ممارسات الإدارة المخاطر تهدف الى الوصول الى المستوى المقبول من المخاطرة، بالإضافة الى أنها لا تتناول قضية الرقابة الداخلية فقط، إنما تتناول قضايا أخرى كأعداد الاستراتيجيات، والحاكمة المؤسسية، والاتصال مع مختلف أصحاب العلاقة وتقييم الأداء، وممارسات إدارات المخاطر، على ان يتم التطبيق عبر مستويات الوظائف المختلفة في المنظمة، وهي أيضاً نظام للمراقبة والتعلم وتطوير الأداء.

وقد اهتم إطار عمل بتعزيز ثقافة المخاطر، حيث كان من أهم الإضافات على التعديلات هي تعديلات مرتبطة بحوكمة اجراءات إدارة المخاطر والإشراف عليها، وذلك عن طريق استكشاف ثقافة المنظمة، والتي بدورها تلعب دوراً كبيراً في التأثير على فعالية إدارة المخاطر، وفعالية اجزاء الاطار الأخرى، إذ أن بناء ثقافة إدارة المخاطر وتكاملها مع كافة عمليات المنظمة من شأنه ان يزيد من الفرص الجديد للمنظمة، وذلك عن طريق التعامل مع جميع الاحتمالات والخيارات المحتملة الإيجابية منها والسلبية، فضلاً عن تقليل المفاجآت السلبية، وتخفيض الأداء وزيادة مستوى توزيع الموارد. (Adlani & Zine, 2022)

كما عمل إطار عمل على ربط المخاطر بالقيمة التي تقدمها المنظمة، إذ تسعى إدارة المخاطر إلى إضافة قيمة للمنظمة والمحافظة عليها، بحيث لم تعد تقتصر على المحافظة على القيمة من خلال تخفيض مستويات المخاطر إلى المستوى المقبول، وذلك عن طريق التوسع إلى الأحداث السلبية التي قد تعيق نمو المنظمة بدون النظر نحو الفرص الإيجابية التي قد تسهم في تحقيق استراتيجيتها، مع الإشارة الى ان إطار عمل لم يعطي أهمية كبيرة للتعامل مع الفرص بنفس مستوى أهمية التعامل مع المخاطر، واقتصر على

تبيان أن إدارة المخاطر تحسن من مدى الفرص للمنظمة عن طريق الأخذ بعين الاعتبار جميع الاحتمالات المعقولة بجابها السليبي والإيجابي.

بالإضافة الى أن إطار عمل قد ربط أداء المنظمة بإدارة المخاطر لديها، حيث اشار الى آلية دعم ممارسات إدارة المخاطر عن طريق تحديد وتقييم المخاطر التي قد يكون لها اثراً على الأداء، بالإضافة الى كيفية تأثير الانحراف عن الأداء في محفظة المخاطر، فضلاً عن تحديد مستوى

الانحراف المقبول، وكذلك تضمن الإطار فيما يتعلق برفع التقارير المرتبطة بالمخاطر، إذ لابد من وجود ربط بين المخاطر ومستوى التأثير في تحقيق الاستراتيجية.

وقد أشار إطار عمل إلى أن إدارة المخاطر يجب أن تكون متكاملة مع كافة عمليات المنظمة، ويجب النظر إلى إدارة المخاطر باعتبارها جزءاً من إدارة المنظمة، وليست منفصلة عنها، إلا أن بلوغ مرحلة التكامل لإدارة المخاطر بحاجة الى نضج إجراءات إدارة المخاطر في المنظمة وقد ادى هذا التعديل الى التقليل من دور الوحدات التنظيمية المرتبطة بإدارة المخاطر في المنظمة والتي لم يعد لها وظيفة محددة ضمن الاطار الجديد، حيث انتهى دور التوكيد لإدارة المخاطر واصبح يقتصر على دمج اجراءات الادارة ضمن عملية صناعة القرارات ابتداء من صياغة الاستراتيجية وحتى تحقيق الأداء المطلوب. (Al-Qudah, Al-Essa, & Al-Shara'a, 2020)

ثالثاً: إطار الجمعية الاكتوارية للإصابات

شكلت الجمعية الاكتوارية للإصابات لجنة الإدارة المخاطر المؤسسية ولخصت عملية إدارة المخاطر المؤسسية في عام 2003، مع الأخذ بمعايير إدارة المخاطر الأسترالية النيوزيلندية كخطوط إرشادية، وتشابه أهداف إطار CAS مع أهداف إطار وأطر، ISO، حيث أن التركيز الرئيسي لجميع هذه الأطر هو تعظيم قيمة الشركة لتحقيق الأهداف المحددة، ويوصي إطار عمل بإنشاء هيكل مستقل لإدارة المخاطر لتنفيذ ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية في المؤسسة.

ووفقاً للجمعية الاكتوارية للإصابات فإن إدارة المخاطر المؤسسية هي: "الانضباط الذي عن طريقه يتم تقدير وتحليل واستثمار وتمويل ومراقبة اي منظمة في أي قطاع المخاطر بهدف زيادة قيمة المنظمة

قصيرة الأجل وطويلة الأجل خدمة لأصحاب المصلحة المعنيين". وقد قامت الجمعية الاكتوارية للإصابات بوضع تصورا لإدارة المخاطر المؤسسية على أنها تواصل عبر البعدين لنوعية المخاطر وعمليات إدارة المخاطر.

ووفقاً للجمعية الاكتوارية للإصابات فإن إدارة المخاطر المؤسسية تتضمن ما يلي: (الرواشدة وعبدالمعظم، 2022)

1. تحديد السياق: حيث يشمل ذلك ادراكاً للظروف الحالية التي تعمل فيها المنظمة وذلك في السياق الداخلي والسياسي الخارجي وسياق إدارة المخاطر.
2. تحديد المخاطر: حيث يتضمن ذلك توثيق جميع التهديدات المادية التي قد تمنع المنظمة من تحقيق أهدافها، بالإضافة الى تمثيل السياقات التي قد تقوم المنظمة باستغلالها من اجل الوصول الى ميزة تنافسية مستدامة.
3. التحليل والقياس الكمي للمخاطر: حيث يتضمن ذلك المعايير وإجراء توزيعات احتمالية للنتائج الممكنة لكل خطر مادي.
4. دمج المخاطر: حيث يتضمن ذلك التجميع لكافة توزيعات المخاطر، بطريقة تعكس الارتباطات والتأثيرات داخل محفظة المخاطر، وصياغة النتائج وفقاً لمستوى تأثيرها في مقاييس الأداء الرئيسة للمنظمة.
5. تقييم وتحديد أولويات المخاطر: حيث يتضمن ذلك تأطير مساهمة كل خطر في تجميع ملخص المخاطر الكلي وشرح الأولويات المناسبة.
6. معالجة واستغلال المخاطر: حيث يتضمن ذلك صياغة استراتيجيات للسيطرة على المخاطر المتعددة واستغلالها.
7. المتابعة والمراجعة: حيث يتضمن ذلك استمرارية القياس والمتابعة لكل من بيئة المخاطر وأداء استراتيجيات إدارة المخاطر المتعددة.

رابعاً: المعيار الدولي لإدارة المخاطر:

المنظمة الدولية للمعايير (ISO) هي منظمة غير حكومية مستقلة تأسست بهدف جمع الخبراء معا لتبادل المعرفة وتطوير المعايير الدولية لتشجيع الابتكارات وتقديم حلول للمشاكل العالمية، ولديها الآن أكثر من 160 هيئة وطنية معيارية، وقد تم تطوير إصدار ISO لإدارة المخاطر من المعايير من قبل اللجنة الفنية لـ ISO بشأن إدارة المخاطر لتوفير الإرشادات والمبادئ لصانعي القرار الذين يقومون بمراجعة معايير إدارة المخاطر الأسترالية النيوزيلندية. (Al-Qudah, Al-Essa, & Al-Shara'a, 2020)

يوفر معيار ISO إرشادات وليس متطلبات، وبالتالي فهو غير مخصص للحصول على شهادة قابلة للتطبيق حتى الآن لجميع المؤسسات بغض النظر عن الحجم أو النوع أو الأنشطة والمواقع الإدارة المخاطر من جميع الأنواع، وقد تم تطوير هذا الإطار من قبل مجموعة من أصحاب المصلحة وأوصي به ليس فقط لمتخصصي المخاطر ولكن أيضاً لأي شخص يشارك في صياغة استراتيجية إدارة المخاطر، والهدف العام من هذا الإطار هو تطوير ثقافة إدارة المخاطر بحيث يكون جميع أصحاب المصلحة في الكيان على دراية تامة بالأهمية الحاسمة لمراقبة وإدارة المخاطر. (الرواشدة وعبدالمنعم، 2022)

ويوفر معيار ISO توجيهاً لتحديد كل من الفرص الإيجابية والعواقب السلبية التي تنطوي عليها المخاطر ويوفر الأساس لاتخاذ قرارات فعالة ودقيقة وفي الوقت المناسب في عملية تخصيص الموارد، حيث إنه نظام مفتوح قائم على المبادئ سيمكن المنظمات من تطبيق هذه المبادئ والمعايير المطابقة لسياق الشركة، وتمثل القوة الرئيسية لنهج إدارة المخاطر وفق هذا المعيار في القدرة على تحديد أصحاب المخاطر، وهو أمر لا بد منه للمساءلة والتواصل المناسب ولتنفيذ برامج التدريب في جميع أنحاء المنظمة.

ويشير إلى أن إطار ISO يوفر مفهوماً واسعاً، حيث تكون إدارة المخاطر في المركز ومرتبطة بأهداف المنظمة التي ستكون مفيدة في تخطيط وإدارة وحوكمة الشركة، بالإضافة الى ذلك بأنه ليس من الضروري التحول إلى نظام ISO إذا كان الكيان قد نفذ بالفعل إطار عمل بسبب العديد من القواسم المشتركة بين هذين النهجين، كما يرى بأن التعريف الذي قدمته ISO لمصطلح المخاطر يسيء تفسير المعنى الدقيق للمخاطر ويضلل المنظمة لإصدار أحكام غير منطقية حيث لا يوجد أي أساس رياضي في معايير ISO ولديها

الاستخدام المحدود للاحتتمالات والبيانات والنماذج، وتتم مراجعة معايير ISO كل خمس سنوات للتأكد من أن المبادئ والإرشادات ذات صلة يتم تحديثها لتلبية احتياجات السوق، وقد تم نشر النسخة المنقحة من ISO في 2018 مع الأخذ في الاعتبار التغيرات التطورية في السوق ومن أجل مواكبة التحديات الجديدة التي تواجهها المؤسسات الحالية. (Abd-Elmageed, 2024)

خامساً: المعيار الدولي لإدارة المخاطر

نشر معهد إدارة المخاطر النسخة المنقحة من ISO تحت اسم دليل ممارسي المخاطر نحو 2018 ISO لمراجعة التحديات الحالية التي تواجهها الكيانات في تخصيص الموارد الإدارة المخاطر المؤسسية وتوفير إرشادات للمعايير المهنية المتعلقة بإدارة المخاطر لجميع الصناعات، وجميع التخصصات وجميع القطاعات العامة والخاصة والربحية أو غير الهادفة للربح في جميع أنحاء العالم. (Aidoud & Hachemaoui, 2025)

ويتوسع المعيار الدولي لإدارة المخاطر ISO في التوجيه الاستراتيجي مقارنة بإصداره السابق ويؤكد بشكل أكبر على مشاركة الإدارة العليا في إدارة المخاطر ودمج إدارة المخاطر في عملية صنع القرار في الشركات، كما يوصي هذا الإطار الجديد بتطوير وثائق السياسة التي توضح دور الأطراف المشاركة في إدارة المخاطر مثل مسؤول علاقات العملاء والمدققين وموظف الامتثال ويسلط الإطار الجديد الضوء على أهمية تضمين إدارة المخاطر في الهيكل التنظيمي والعمليات والأهداف والاستراتيجية والعمليات اليومية للكيان.

وقد عمل المعيار الدولي لإدارة المخاطر ISO على تبسيط محتوى إصدار ISO السابق بسبب العديد من الشكاوى من الممارسين والأكاديميين حول تعقيد المحتوى وصعوبة فهم المصطلحات الفنية للإصدار السابق، كما يحتوي على معلومات أكثر فائدة ويوفر إرشادات واضحة للكيانات لتنفيذ ممارسات إدارة المخاطر بسهولة، إلا إنه لا يوفر قائمة مرجعية خطوة بخطوة للكيانات المعنية بعملية تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية، وبالتالي يواجه المتخصصون في إدارة المخاطر تحديات حيث سيتعين عليهم اعتماد نهجهم الخاص في تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية في مؤسساتهم. (Inter-American Development Bank, 2018)

سادساً: إطار بعنوان إطار عمل كامل لحوكمة تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة

في هذا العصر الحديث ، تلعب تقنية المعلومات (IT) دورًا رئيسيًا في العمليات والإدارة ونمو الكيانات، إذ تعمل تكنولوجيا المعلومات بشكل خاص على تشكيل الاستراتيجيات الحالية وفتح مجالات عمل جديدة للمؤسسات أثناء إنشاء الشركات وتعرضها لمجموعة جديدة من التهديدات مثل الجرائم الإلكترونية والأخطاء ونقاط الضعف المختلفة في العمليات التجارية والوعي التكنولوجي للأفراد، وفي السابق لم تحض شؤون تكنولوجيا المعلومات باهتمام الإدارة العليا كثيراً على الرغم من أن كيانات اليوم تعتمد بشكل أكبر على أنظمة المعلومات (IS) ونتيجة لذلك فقد تغيرت أبعاد المخاطر القادمة من تكنولوجيا المعلومات مما زاد من اهتمام المتخصصين في المخاطر. (Aidoud & Hachemaoui, 2025)

ويعتبر إطار عمل لإدارة مخاطر تكنولوجيا المعلومات إطار إدارة تكنولوجيا المعلومات المعترف به دولياً والذي يحتوي على مجموعة من أفضل الممارسات الإدارية لتكنولوجيا المعلومات التي طورتها جمعية تدقيق ومراقبة نظم المعلومات في الولايات المتحدة لمساعدة متخصصي تكنولوجيا المعلومات وقادة المؤسسات على تحقيق تكنولوجيا المعلومات الخاصة بهم مسؤوليات الحوكمة مع خلق قيمة للأعمال، ويساعد إطار الشركات على تطوير وتنظيم وتنفيذ استراتيجيات حول إدارة المعلومات والحوكمة، وقد تم إصدار نسخة من إطار العمل في عام 2013 بما في ذلك مزيد من المعلومات المتعلقة بإدارة المخاطر وحوكمة المعلومات لإصداراتها السابقة. (Al-Qudah, Al-Essa, & Al-Shara'a, 2020)

سابعاً: إطار ستاندرد أند بورز لإدارة المخاطر المؤسسية

أضافت شركة ستاندرد أند بورز عنصر إدارة المخاطر المؤسسية في عملية تحليل التصنيف الائتماني منذ عام 2005، مع التركيز بشكل خاص على قطاعات الأعمال الخاصة بالطاقة والخدمات المالية والتأمين، وأدخلت نفس الشيء للقطاع غير المالي في عام 2008. ونتيجة لذلك فإن جميع الخدمات المالية وغير المالية يجب أن تركز الآن على ثقافة إدارة المخاطر وفلسفة إدارة المخاطر الاستراتيجية لكياناتها من أجل تحقيق تصنيف جيد على S&P، حيث يكون للشركات التي تتمتع بتصنيف جيد من S&P قدرة عالية وإمكانية وصول أكبر إلى رأس المال الخارجي بتكلفة اقتراض منخفضة بسبب الثقة العالية للمقرضين.

وتنشئ أسبقية القيمة الحقيقية لإدارة المخاطر المؤسسية التي تمنحها تصنيفات ستاندرد أند بورز ثقافة المرونة في مواجهة المخاطر مع القدرة على التكيف مع التغيرات، حيث يتمثل القيد في تصنيف إدارة المخاطر المؤسسية وفق إطار في أنه تقييم الفعالية تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية تقديرًا، حيث لا يوجد أي مؤشر في ستاندرد أند بورز لأي إطار عمل الإدارة المخاطر المؤسسية وتطبيقه لتحقيق أهداف الكيان، ولكنه يذكر مكونات الإدارة الفعالة للمخاطر التي يجب مراعاتها عند تقييم عملية إدارة المخاطر

للمؤسسة. (Inter-American Development Bank, 2018)

المبحث الثاني: الهدر المالي

يُعد الهدر المالي أحد أبرز الإشكاليات التي تواجه المؤسسات والمنظمات سواء في القطاعين العام أو الخاص، لما له من تأثير مباشر على كفاءة الأداء واستدامة الموارد المالية والبشرية. ويُقصد بالهدر المالي تلك الموارد النقدية أو العينية التي تُنفق بصورة غير رشيدة أو دون تحقيق العائد المرجو منها، وهو ما يشمل الإنفاق الزائد، والمصاريف غير المبررة، وسوء إدارة الميزانيات، فضلاً عن النفقات الناتجة عن قرارات غير مدروسة أو آليات رقابة مالية ضعيفة. ويتخذ الهدر المالي أشكالاً متعددة قد تتراوح بين النفقات التشغيلية المرتفعة غير الضرورية، أو المشتريات المبالغ فيها، أو حتى ضعف الكفاءة في إدارة المشاريع مما يؤدي إلى تجاوز الجداول الزمنية والتكاليف المحددة سلفاً.

وتُعد هذه الظاهرة أكثر تعقيداً في البيئات المؤسسية الحكومية، حيث يؤدي غياب المساءلة الفعالة، وغياب الشفافية في الإجراءات المالية، إلى تفاقم الهدر وتزايد الأعباء على الميزانيات العامة. إذ قد ينتج الهدر من ضعف التنسيق بين الإدارات، أو تضخم البيروقراطية، أو عدم الاستفادة المثلى من الموارد البشرية والتقنية المتاحة. ويترتب على ذلك انعكاسات سلبية لا تقتصر على الجوانب المالية فحسب، بل تشمل تراجع جودة الخدمات، وتعطل المشاريع التنموية، وفقدان الثقة في كفاءة الجهاز الإداري. ولذا، فإن معالجة الهدر المالي تمثل ضرورة استراتيجية لأي مؤسسة تسعى إلى تحسين مستوى أدائها ورفع قدرتها التنافسية وتعزيز استدامة مواردها. (Abd-Elmageed, 2024)

وتزداد أهمية هذا الموضوع في ظل التحولات الاقتصادية التي تشهدها الدول، والتوجهات نحو رفع كفاءة الإنفاق وتحقيق الاستدامة المالية، لا سيما في ظل رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي ركزت على تعزيز كفاءة الإنفاق الحكومي وتحقيق أقصى استفادة ممكنة من كل ريال يُنفق. إذ يتطلب الحد من الهدر المالي بناء أنظمة رقابية دقيقة، وتطبيق معايير الحوكمة والشفافية، وتطوير قدرات الكوادر المسؤولة عن الإدارة المالية، إلى جانب تبني منهجيات تحليل التكاليف والعائدات واتخاذ القرارات على أساس بيانات دقيقة. كما أن ثقافة الترشيد المالي يجب أن تُغرس في جميع المستويات الإدارية، بما يضمن التوازن بين تحقيق الأهداف التنموية والحفاظ على الموارد. (Aidoud & Hachemaoui, 2025)

إن التصدي لظاهرة الهدر المالي يتطلب فهماً عميقاً لأسبابها المباشرة وغير المباشرة، وتحليلاً شاملاً للعمليات التي تؤدي إلى استنزاف الموارد دون نتائج ملموسة، كما يتطلب العمل على إصلاح السياسات العامة وتطوير أنظمة الحوكمة المالية. ومن هنا، يُنظر إلى دراسة الهدر المالي على أنها ليست مجرد مسألة محاسبية أو إدارية، بل قضية تنموية تتعلق بتحقيق الكفاءة والعدالة في تخصيص الموارد، وضمان استفادة المجتمع بأكمله من الإنفاق العام، بما يحقق النمو المستدام ويعزز من جودة الحياة. (Aidoud & Hachemaoui, 2025)

1.2.2 تعريف الهدر المالي

أولاً: تعريف الهدر المالي لغوياً:

كلمة "هَدَرَ" في اللغة العربية مأخوذة من الجذر الثلاثي (هـ - د - ر)، ويُقال: "هَدَرَ الشيء" أي ضاع وبَطُلَ، وهَدَرَ المالُ أي ذهب سُدًى دون فائدة. ويُقال "هدر الماء" أي سأل دون أن يُنتفع به.

وعليه، فإن الهدر المالي لغوياً يُقصد به: ضياع المال أو إنفاقه دون طائل، أو صرفه في غير موضعه الصحيح بما لا يترتب عليه منفعة أو عائد.

ثانياً: التعريف الاصطلاحي للهدر المالي

يُعرف الهدر المالي اصطلاحاً بأنه أحد أشكال القصور المالي والإداري الذي يؤدي إلى استخدام الموارد المالية المتاحة بشكل غير فعال، بحيث لا يُحقق هذا الاستخدام الأهداف المنشودة أو العائد المتوقع. ويمثل الهدر المالي مظهراً من مظاهر ضعف الحوكمة، وسوء التخصيص، وانعدام الكفاءة في العمليات المرتبطة بالإنفاق العام أو الخاص، إذ تُصرف الأموال على أنشطة أو مشاريع أو عمليات لا تسهم في تحقيق القيمة المضافة، أو لا تتماشى مع الأولويات الاستراتيجية للمؤسسة أو الجهة المسؤولة. ويأخذ الهدر المالي صوراً متعددة؛ قد يكون صريحاً ومباشراً كما في حالات الإنفاق على مشاريع فاشلة أو مبالغ فيها، وقد يكون ضمنياً وغير مرئي بسهولة كما في حالات ضعف الإنتاجية أو سوء توزيع الموارد البشرية أو التكرار غير المبرر في النفقات التشغيلية. (Abd-Elmageed, 2024)

ويُعد الهدر المالي من الظواهر التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة نظم الإدارة المالية في المؤسسات، حيث تشير المستويات المرتفعة من الهدر إلى خلل في التخطيط المالي، أو ضعف في الرقابة الداخلية، أو غياب المعايير الواضحة لتقييم الأداء والنتائج. كما أن الهدر لا يقتصر على المؤسسات الحكومية فحسب، بل يمتد إلى القطاع الخاص والمشاريع التنموية وحتى المنظمات غير الربحية، مما يجعل التعامل معه ضرورة تنظيمية لضمان الاستدامة المالية وتحقيق الكفاءة الاقتصادية. (Rezk, Elawam, & Moharram, 2022)

ويتجلى الهدر المالي أيضاً في فشل المؤسسات في استخدام أدوات التقويم المالي بشكل سليم، مثل التحليل المالي والموازنات التخطيطية، وهو ما يؤدي إلى قرارات غير رشيدة في تخصيص الموارد. فعلى سبيل المثال، قد تُرصد ميزانيات ضخمة لأقسام أو مشاريع لا تستدعي هذا الحجم من التمويل، بينما يتم تهيمش جوانب حيوية تحتاج إلى تمويل فعلي. وينعكس هذا الهدر في النهاية على تراجع جودة الخدمات، وزيادة التكاليف، وانخفاض مستويات الرضا لدى أصحاب المصلحة. (Aidoud & Hachemaoui, 2025)

في السياق المؤسسي، يمثل الهدر المالي تهديداً للأداء العام، لأنه يستهلك الموارد دون تحقيق مخرجات ذات قيمة حقيقية، وبالتالي يضعف من القدرة التنافسية للمؤسسة. ولهذا فإن التوعية بمفهوم الهدر المالي، وتحليل أسبابه، وتطبيق آليات فاعلة للرقابة والتدقيق، يُعد من أهم أدوات إدارة المخاطر التي تسعى للحد من هذه الظاهرة وتحقيق أفضل استخدام ممكن للموارد المتاحة.

2.2.2 أنواع الهدر المالي:

تتنوع أشكال الهدر المالي داخل المؤسسات والمنظمات بحسب طبيعة النشاط، ومستوى النضج الإداري، والبنية التنظيمية، حيث يمكن تصنيف الهدر المالي إلى عدة أنواع رئيسية تتداخل فيما بينها، وقد تُسهم جميعها في تقويض فاعلية الإنفاق وتحقيق الكفاءة المرجوة من تخصيص الموارد. (Al-Qudah, Al-Essa, & Al-Shara'a, 2020)

أحد أبرز أنواع الهدر المالي هو الهدر في الإنفاق التشغيلي، ويحدث عندما تُنفق المؤسسة مبالغ كبيرة على النفقات الجارية مثل الرواتب، والكهرباء، والصيانة، والمشتريات، دون وجود رقابة دقيقة أو

خطط تقنين، أو دون ربط هذه المصروفات بعوائد أو مؤشرات أداء محددة. وغالباً ما يكون هذا الهدر نتيجة لتضخم الهيكل الوظيفي، أو سوء إدارة الوقت والموارد، أو التكرار في الوظائف والمهام. وينتج عن هذا النوع من الهدر ارتفاع التكاليف الثابتة للمؤسسة، ما يُضعف قدرتها على التوسع أو الاستثمار في مجالات ذات عوائد أعلى. (Rezk, Elawam, & Moharram, 2022)

نوع آخر شائع هو الهدر في الإنفاق الرأسمالي أو الاستثماري، ويشمل الأموال التي تُصرف على مشاريع غير مدروسة، أو التي يتم التخلي عنها قبل الانتهاء منها، أو التي لا تُحقق أهدافها بسبب ضعف الجدوى أو سوء التنفيذ. هذا النوع من الهدر مكلف للغاية، لأنه لا يمثل فقط فقداناً لمبالغ كبيرة، بل يتسبب أيضاً في تأخير إنجاز المشاريع المهمة، وفي بعض الأحيان يؤدي إلى تشويه صورة المؤسسة أمام المستثمرين أو الشركاء أو الرأي العام، ويدل على خلل في آليات اتخاذ القرار، والتقييم الاقتصادي. (Haouli & Slimani, 2020)

أما الهدر الناتج عن ضعف نظم المشتريات والعقود، فيتمثل في غياب السياسات الفاعلة لضبط التعاقدات أو ضعف الشفافية في إجراءات التوريد. فقد يتم شراء معدات أو خدمات بأسعار مرتفعة، أو بجودة منخفضة، أو بكميات أكبر من الحاجة الفعلية، مما يؤدي إلى تكدّس المخزون أو الحاجة المستمرة إلى الصيانة والاستبدال. هذا النوع من الهدر غالباً ما يُغذيه الفساد الإداري أو نقص المعرفة بإدارة سلسلة التوريد، ويُشكل أحد أخطر صور استنزاف المال العام أو مال المؤسسة. (Abd-Elmageed, 2024)

إضافة إلى ذلك، يُعد هدر الوقت والموارد البشرية نوعاً غير مباشر من الهدر المالي، لكنه بالغ الأثر. إذ إن عدم استثمار الموظفين بكفاءة، أو غياب التحفيز والتدريب، أو عدم وضوح الأدوار، يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية، وزيادة معدل الدوران الوظيفي، وبالتالي رفع تكلفة التشغيل وتقليل العائد على الإنفاق في الموارد البشرية. كما أن الوقت المهدور في العمليات البيروقراطية، أو الاجتماعات غير المجدية، أو تأخر اتخاذ القرارات، يمثل تكلفة غير مرئية ولكنها ملموسة على الأداء العام للمؤسسة. (Aidoud & Hachemaoui, 2025)

أخيراً، هناك الهدر الاستراتيجي، وهو الأكثر تعقيداً والأصعب في قياسه، ويتجلى في فشل المؤسسة في تحديد أولوياتها بشكل دقيق، أو عدم مواءمة مشاريعها مع البيئة الخارجية، أو تجاهلها لمتغيرات السوق، مما يؤدي إلى استنزاف الموارد في اتجاهات غير منتجة. هذا النوع من الهدر يعكس ضعفاً في الرؤية طويلة المدى، ويُضعف من استدامة المؤسسة على المدى البعيد. (Abd-Elmageed, 2024)

3.2.2 الهدر الناتج عن ضعف التخطيط المالي

يُعتبر التخطيط المالي السليم أحد الأعمدة الأساسية لضمان الكفاءة الاقتصادية والاستدامة في أي مؤسسة، سواء كانت حكومية أو خاصة. فهو يشكل الإطار الذي تنطلق منه القرارات المالية، ويحدد أولويات الإنفاق، ويوجه الاستثمارات وفق رؤية استراتيجية مدروسة. غير أن غياب هذا العنصر أو ضعف أدائه يؤدي إلى نتائج سلبية واسعة النطاق، أبرزها تفشي الهدر المالي، الذي لا يتمثل فقط في ضياع الأموال بل يتجاوز ذلك إلى تقويض فاعلية المشاريع، وتعطيل البرامج التنموية، وتعميق الفجوة بين الموارد المتاحة والنتائج المرجوة.

يظهر الهدر الناتج عن ضعف التخطيط المالي في عدة مظاهر مترابطة، تبدأ من مرحلة إعداد الموازنات، مروراً باختيار المشاريع، وصولاً إلى آليات التنفيذ والمتابعة. فعندما يتم التخطيط بناءً على افتراضات غير دقيقة أو دون الاعتماد على بيانات مالية واقتصادية واقعية، فإن المؤسسة تقع في فخ التقديرات الخاطئة التي تؤدي إلى تخصيص غير فعال للموارد. وغالباً ما يؤدي هذا إلى تخصيص ميزانيات زائدة أو ناقصة لمشاريع أو قطاعات معينة، مما ينعكس سلباً على استقرار الأداء المالي وعلى قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها.

ومن جهة أخرى، فإن غياب التقدير المنهجي لتكاليف المشاريع والبرامج، دون الاستعانة بنماذج محاكاة أو مراجعة التجارب السابقة، يؤدي إلى ظهور فجوات تمويلية أثناء التنفيذ. هذه الفجوات تفرض على المؤسسة إما سحب موارد من بنود أخرى غير مخصصة، أو التوقف عن التنفيذ، أو اللجوء إلى حلول مؤقتة أكثر تكلفة. والنتيجة النهائية هي مشاريع نصف مكتملة، أو خدمات غير مكتملة الأثر، ما يؤدي إلى

استنزاف الموارد بلا مردود فعلي. (Aidoud & Hachemaoui, 2025)

كما أن ضعف التخطيط المالي غالبًا ما يكون مصحوبًا بغياب دراسات الجدوى الدقيقة، مما يدفع بعض المؤسسات إلى تنفيذ مشاريع تفتقر إلى أساس اقتصادي أو اجتماعي متين. هذه المشاريع، وإن بدا ظاهرها واعدًا، إلا أنها تتحول لاحقًا إلى عبء مالي كبير، وتُستهلك في صيانتها وتشغيلها موارد كان من الممكن توجيهها إلى أولويات أكثر أهمية. والأخطر من ذلك أن هذا النمط من الهدر قد يُغطي على نفسه لفترات طويلة دون أن يُكتشف، بسبب غياب أدوات المراجعة والتحليل المالي المستمر، ما يؤدي إلى تراكم الخسائر بشكل غير مرئي على المدى الطويل.

في المجمل، يمكن القول إن الهدر الناتج عن ضعف التخطيط المالي لا يقتصر على ضياع الأموال، بل يمتد ليقوض ثقافة الكفاءة المؤسسية، ويُضعف الثقة في قدرة الإدارة على توجيه الموارد بالشكل الأمثل. ولهذا السبب، فإن معالجة هذا النوع من الهدر تتطلب إصلاحًا جذريًا في منهجيات التخطيط المالي، من خلال تعزيز الشفافية، وتحسين استخدام البيانات، وتطوير قدرات التحليل والتقدير المالي، وتكاملها مع الرؤية الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

1. سوء تقدير التكاليف

يُعد سوء تقدير التكاليف من أبرز مظاهر الهدر المالي التي تعاني منها المؤسسات والمشاريع على اختلاف أنواعها، وهو يمثل خللاً جوهريًا في مراحل التخطيط المالي والاقتصادي. تنشأ هذه المشكلة عادة عندما تكون التقديرات المتعلقة بتكاليف التنفيذ أو التشغيل مبنية على افتراضات غير دقيقة، أو تفتقر إلى أسس تحليلية واقعية تستند إلى بيانات فعلية أو تجارب سابقة مشابهة. في مثل هذه الحالات، تصبح المؤسسة عرضة لمخاطر مالية حقيقية تؤثر سلبًا على قدرتها على تنفيذ المشاريع في حدود الميزانية المحددة أو ضمن الإطار الزمني المقرر. (Inter-American Development Bank, 2018)

ويظهر سوء تقدير التكاليف في صورتين متناقضتين، إما من خلال التقدير المنخفض الذي يؤدي إلى نقص التمويل أثناء التنفيذ، أو من خلال التقدير المبالغ فيه الذي ينتج عنه تجميد أموال يمكن استخدامها في أولويات أخرى أكثر إلحاحًا. في الحالة الأولى، تفاجأ المؤسسة بارتفاع التكاليف عن المتوقع بعد البدء في التنفيذ، ما يضطرها إلى تعديل الموازنة أو إعادة التفاوض على العقود أو حتى إيقاف المشروع،

وكلها خيارات مكلفة على الصعيدين المالي والتنظيمي. أما في الحالة الثانية، فإن رصد مبالغ تفوق الاحتياج الفعلي ينعكس على شكل تجميد للأموال، وتضخيم في النفقات العامة، واختلال في توزيع الموارد. (Abd-Elmageed, 2024)

وتتجلى أسباب سوء تقدير التكاليف في عدد من العوامل، من بينها ضعف الخبرة الفنية لدى فرق التخطيط، والاعتماد على أسعار سوق غير محدثة، وعدم إدخال عوامل المخاطر والتقلبات الاقتصادية ضمن نماذج التقدير، مثل تغير أسعار المواد الخام، أو أجور العمالة، أو تقلبات سعر الصرف في المشاريع ذات الطابع الدولي. كما أن بعض الجهات تعتمد على حسابات نمطية أو نسب مئوية ثابتة مشتقة من مشاريع سابقة، دون مراعاة اختلافات السياق الفني أو الجغرافي أو الزمني، ما يجعل التقدير غير مناسب للواقع الجديد. (Eissa & Srouf, 2022)

ومن الآثار السلبية المترتبة على سوء تقدير التكاليف، فقدان الثقة بين الأطراف المتعاقدة، وتعرثر المشاريع، وتكرار طلبات زيادة الميزانية، وتعرض المؤسسات لمساءلات رقابية بسبب تجاوز التكاليف. كما قد يؤدي ذلك إلى تقويض الأثر الاجتماعي أو التنموي للمشاريع، حيث لا تتمكن الجهات المنفذة من تسليم المشروع بجودة مناسبة أو ضمن الوقت المحدد، مما ينعكس سلباً على رضا المستفيدين، ويزيد من الضغط على الموارد العامة.

ولمواجهة هذه الإشكالية، يصبح من الضروري تبني أساليب تقدير أكثر علمية ودقة، كاستخدام برامج التقدير الحديثة، وتحليل السيناريوهات، وتحديث قواعد البيانات المرجعية، وإجراء مراجعات مالية متعددة قبل الإقرار النهائي للميزانيات. كذلك، يجب تعزيز دور فرق التكاليف والتخطيط في المؤسسات، وتدريبهم على المهارات التحليلية والرقمية المطلوبة، بما يضمن اتخاذ قرارات مالية أكثر اتزاناً وواقعية. بهذا الشكل، يمكن الحد من الهدر المالي الناتج عن سوء التقدير، وضمان استدامة الموارد في خدمة الأهداف المؤسسية والتنموية. (Aidoud & Hachemaoui, 2025)

2. غياب دراسات الجدوى الدقيقة

يُعد غياب دراسات الجدوى الدقيقة أحد أبرز أسباب الهدر المالي في المؤسسات والمشاريع، إذ يؤدي إلى اتخاذ قرارات استثمارية أو تشغيلية غير مدروسة تفتقر إلى الأسس العلمية والموضوعية. فدراسة الجدوى ليست مجرد إجراء شكلي، بل تمثل أداة تحليلية حاسمة تهدف إلى تقييم مدى واقعية وجدوى المشروع قبل الشروع في تنفيذه، من خلال فحص الجوانب الفنية والمالية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية. وعند غياب هذه الدراسة أو تنفيذها بصورة غير دقيقة، يصبح المشروع معرضاً لمخاطر فشل مرتفعة، ما يؤدي إلى استنزاف الموارد دون تحقيق العوائد المرجوة.

وتكمن خطورة غياب دراسات الجدوى الدقيقة في أن المؤسسات قد تُقبل على تنفيذ مشاريع استثمارية أو تطويرية بناءً على تصورات انطباعية أو ضغوط خارجية أو طموحات غير مبنية على بيانات موثوقة، دون أن تمتلك تصوراً واضحاً عن حجم الطلب المتوقع، أو جدوى المنتج أو الخدمة، أو العوائق التنظيمية والتشغيلية المحتملة. كما أن غياب التحليل المالي الدقيق – من حيث الكلفة الرأسمالية، والعوائد المتوقعة، ونقطة التعادل، وفترة استرداد الاستثمار – يؤدي إلى فشل المشروع في تحقيق الاستدامة أو التوازن المالي.

كذلك، تفتقر بعض دراسات الجدوى إلى التحليل البيئي أو المجتمعي، مما يترتب عليه مشاكل لاحقة مثل عدم تقبل المجتمع المحلي للمشروع، أو تعارضه مع الأنظمة البيئية أو الحضرية، أو حتى ارتفاع تكاليف تشغيلية لم تكن في الحسبان. وفي كثير من الأحيان، تُعد دراسات الجدوى بطريقة نمطية أو منسوخة، دون مراعاة خصائص الموقع الجغرافي، أو طبيعة الفئة المستهدفة، أو الديناميات الاقتصادية المتغيرة، مما يُفرض الدراسة من مضمونها ويجعلها غير قابلة للاعتماد. (Rezki, Elawam, & Moharram, 2022)

ويؤدي هذا الإهمال في إعداد دراسات الجدوى إلى خسائر مالية جسيمة، سواء تمثلت في إهدار النفقات الرأسمالية، أو توقف المشروع بعد انطلاقه، أو فشله في تحقيق الأهداف المرسومة. كما ينعكس هذا الفشل على سمعة الجهة المنفذة، ويؤدي إلى عزوف الشركاء والمستثمرين عن التعاون مستقبلاً. وفي

سياق القطاع العام، يؤدي غياب الجدوى الدقيقة إلى تفاقم الهدر في المال العام، وتعطيل الأثر التنموي للمشاريع. (Eissa & Srour, 2022)

وللحد من هذا النوع من الهدر، يتطلب الأمر تبني إجراءات مؤسسية صارمة تلزم بإجراء دراسات جدوى متكاملة تسبق كل مشروع، على أن تُنفذ من قبل جهات مختصة ذات خبرة، وبالاعتماد على أدوات تحليل حديثة مثل تحليل الحساسية، وتقييم المخاطر، والنماذج المالية الديناميكية. كما ينبغي إشراك الخبراء من مختلف التخصصات لضمان شمولية التحليل، وضمان مراجعة الدراسة من قبل لجان مستقلة قبل اتخاذ القرار النهائي. فدقة دراسة الجدوى لا تضمن فقط النجاح المالي للمشروع، بل تعزز من كفاءة استخدام الموارد، وتساهم في تحسين الأداء المؤسسي ككل.

3. الإنفاق العشوائي على مشاريع غير مدروسة

يُعد الإنفاق العشوائي على مشاريع غير مدروسة من أبرز مظاهر الهدر المالي التي تواجه المؤسسات الحكومية والخاصة على حدّ سواء، ويشكل هذا النمط من الإنفاق خطراً حقيقياً على كفاءة استخدام الموارد ويؤدي إلى تآكل الميزانيات دون تحقيق عوائد ملموسة. فعندما يتم تخصيص أموال لمشاريع دون وجود دراسات جدوى واضحة، أو دون مراعاة للحاجات الفعلية، أو دون تخطيط استراتيجي دقيق، تتحول تلك المشاريع إلى عبء مالي وتنظيمي قد يُعطل أولويات تنمية أكثر أهمية. (Eissa & Srour, 2022)

تتجلى مظاهر الإنفاق العشوائي في تنفيذ مشاريع لا تتماشى مع احتياجات المجتمع أو المؤسسة، أو في توجيه موارد ضخمة إلى مبادرات أنية تعتمد على الرؤية الفردية أو القرارات الارتجالية دون استناد إلى بيانات وتحليلات واقعية. وغالباً ما تكون هذه المشاريع محكومة بعوامل غير مهنية مثل ضغط الوقت، أو الرغبة في إظهار إنجازات سريعة، أو الاستجابة لضغوط سياسية أو إعلامية، مما يؤدي إلى تجاوز آليات الرقابة المؤسسية وغض الطرف عن معايير التخطيط الرشيد. (Aidoud & Hachemaoui, 2025)

النتيجة الطبيعية لذلك هي إنشاء مشاريع متعثرة أو مكررة أو تفتقر إلى البنية التشغيلية اللازمة، مما ينعكس على كفاءة المشروع وعمره الافتراضي. فعلى سبيل المثال، قد يتم إنشاء مبانٍ أو مرافق بتكاليف

باهظة دون وجود خطة تشغيل أو صيانة، أو تنفيذ مشروعات بنية تحتية في مواقع لا تشهد طلباً حقيقياً، أو شراء تجهيزات تقنية أو طبية لا تتناسب مع طبيعة العمل أو مهارات الموظفين القائمين عليها. كل ذلك يؤدي إلى تراكم أصول غير مستخدمة، وتكاليف تشغيلية متكررة، ومخصصات مالية تستنزف ميزانيات الجهات المنفذة دون مردود حقيقي. (Abd-Elmageed, 2024)

وفي كثير من الحالات، يرتبط هذا الإنفاق العشوائي بضعف آليات الحوكمة والرقابة، أو بغياب مؤشرات أداء تقيس مدى فاعلية الاستثمار في المشاريع، مما يسمح بمرور مشاريع غير ضرورية أو ذات جدوى ضعيفة دون مساءلة حقيقية. كما أن نقص التنسيق بين الإدارات المختلفة أو غياب الخطط الاستراتيجية طويلة المدى يسهم في تكرار المشاريع أو تعارضها، مما يزيد من فرص الإنفاق غير المنضبط. (Rezk, Elawam, & Moharram, 2022)

ولمعالجة هذه الظاهرة، لا بد من فرض معايير مؤسسية صارمة في مرحلة اعتماد المشاريع، مع اشتراط تقديم دراسة جدوى متكاملة يتم تقييمها من جهات مستقلة، وربط التمويل بتحقيق أهداف محددة قابلة للقياس. كما يجب تفعيل دور أجهزة الرقابة المالية، ورفع وعي صنّاع القرار بأهمية التخطيط الاستراتيجي المبني على الأدلة. إن التخلص من الإنفاق العشوائي لا يعني فقط خفض المصروفات، بل يعزز من الكفاءة الاقتصادية، ويزيد من ثقة المواطنين والمستثمرين في أداء المؤسسات، ويدعم الاستدامة المالية على المدى الطويل. (Rezk, Elawam, & Moharram, 2022)

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3 المقدمة

تُعَدُّ منهجية الدراسة وإجرائها ميداناً رئيسياً يُنفَّذ من خلاله الجانب التطبيقي للدراسة، إذ يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي والوصول إلى النتائج المفسَّرة بموجب الأدبيات الخاصة بموضوع الدراسة، ويتمُّ بذلك تحقيق الأهداف المرجوة.

وبناءً عليه، يتناول هذا الفصل شرحاً للمنهج المتَّبَع ومجتمع الدراسة وعيَّنتها، وأداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، ويُخْتَمُّ الفصل بشرح المعالجات الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات واستخلاص النتائج.

2.3 منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كإطار منهجي للدراسة، نظراً لملاءمته لطبيعة الموضوع الذي يسعى إلى توصيف وتحليل أثر تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية بأبعادها مجمعة والمتمثلة في (البيئة الداخلية – وضع الأهداف – تقييم المخاطر – الاستجابة للمخاطر) على الحد من الهدر المالي في القطاع العام وذلك بالتطبيق على القطاع العام بالملكة العربية السعودية.

وقد اعتمد الباحث على مصدرين رئيسيين للمعلومات:

- المصادر الثانوية: وشملت مراجعة الأدبيات الأكاديمية والدراسات السابقة ذات الصلة، والمقالات العلمية، والرسائل الجامعية.
- المصادر الأولية: اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

3.3 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة لجمع البيانات الأولية، لكونها من الوسائل الشائعة والفعالة في البحوث الكمية، إذ تتيح جمع عدد كبير من الآراء في وقت قصير وتيسر التحليل الإحصائي الكمي. وقد تم إعداد الاستبانة بعناية لضمان شمولها لكافة المحاور المرتبطة بموضوع الدراسة، وبعد استعراض الدراسات السابقة وتحكيم الأداة من قبل متخصصين.

تكوّنت الاستبانة في صورتها النهائية من قسمين رئيسيين:

- القسم الأول: البيانات الديموغرافية للمستجيبين (النوع – العمر – المسمى الوظيفي – سنوات الخبرة – نوع المنشأة).

- القسم الثاني: عبارة عن (54) فقرة موزعة على النحو الآتي:

م	محاور الدراسة	عدد الفقرات
1	البيئة الداخلية	8
2	وضع الأهداف	8
3	تقييم المخاطر	8
4	الاستجابة للمخاطر	8
5	الهدر المالي	22

مفتاح التصحيح:

كانت الإجابة عن فقرات الاستبيان في ضوء مقياس خماسي على النحو التالي:

جدول رقم (1) مفتاح التصحيح

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: إعداد الباحث

الوسط الفرضي = مجموع الأوزان / عددها

$$3 = / 1+2+3+4+5 =$$

والهدف من الوسط الفرضي هو مقارنته بالوسط الحسابي الفعلي للعبارة حيث إذا زاد الوسط الفعلي عن الوسط الفرضي دل ذلك على موافقة المبحوثين على العبارة أما إذا قل عن الوسط الفرضي دل ذلك على عدم موافقة المبحوثين على العبارة.

4.3 وصف مجتمع وعينة الدراسة

1- مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والمسؤولين المعنيين بإدارة الموارد المالية والإدارية داخل مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية، مع تركيز خاص على الجهات الحكومية الواقعة في المنطقة الشرقية باعتبارها من المناطق الحيوية إدارياً وتنموياً، وتحتضن عدداً كبيراً من الهيئات والمرافق الحكومية بمختلف مجالاتها التشغيلية والتنظيمية. ويشمل هذا المجتمع فئتين رئيسيتين ترتبطان ارتباطاً مباشراً بموضوع الدراسة:

الفئة الأولى: الموظفون الإداريون والماليون والفنيون العاملون في مختلف إدارات ووحدات القطاع العام، وتشمل مديري المشاريع، والمحاسبين، ومراقبي التكاليف، ومسؤولي التخطيط المالي، ووحدات المراجعة الداخلية، وكذلك مسؤولي إدارة المخاطر، حيث يُتوقع أن يكون لهم دور فعّال في تطبيق مبادئ إدارة المخاطر المؤسسية، وتحقيق أهدافها المتعلقة بالتحكم في المصروفات وتقليل الفاقد المالي.

الفئة الثانية: أصحاب العلاقة من المستفيدين من مخرجات القطاع العام، مثل المواطنين والمقيمين، بالإضافة إلى متخذي القرار وصناع السياسات، حيث يمكن من خلالهم استشراف مدى فعالية تطبيق إدارة المخاطر في تعزيز كفاءة الإنفاق العام، وتقييم انعكاسات تلك الممارسات على تحسين جودة الخدمات وتقليل الهدر المالي في المشاريع الحكومية.

ويتميّز هذا المجتمع بالتنوع في الهيكلة الإدارية والمالية، ما يمنح الدراسة بعداً تطبيقياً غنياً، ويتيح اختبار الفرضيات ضمن بيئة واقعية معقدة ومتعددة التحديات. ويأتي اختيار القطاع العام في المملكة العربية السعودية، ولا سيما في المنطقة الشرقية، لما يشهده من مبادرات إصلاحية واسعة النطاق تتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة 2030، والتي تركز على رفع كفاءة الإنفاق العام، وتحسين الأداء المؤسسي، وتفعيل منظومة إدارة المخاطر للحد من الفاقد المالي وتعظيم القيمة المحققة من الموارد الحكومية.

2- عينة الدراسة وخصائصها:

تم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية الميسرة (Stratified Non-Probability Sampling)، وذلك لضمان تحقيق تمثيل شامل ودقيق للفئات المستهدفة ضمن مجتمع الدراسة المتمثل في موظفي وممثلي القطاع العام في المملكة العربية السعودية، لا سيما المعنيين بشكل مباشر بإدارة الموارد المالية، وتطبيق ممارسات الحوكمة، وتفعيل نظم إدارة المخاطر المؤسسية. وقد رُوعي في تصميم العينة التوازن بين الجهات الحكومية المختلفة من حيث طبيعتها التنظيمية (وزارات، هيئات، مؤسسات عامة)، ومجالاتها التشغيلية (إدارية، خدمية، رقابية)، وكذلك التوزيع الوظيفي داخلها، بما يشمل فئات متعددة مثل الموظفين الماليين، مسؤولي التخطيط والمتابعة، المدققين الداخليين، خبراء إدارة المخاطر، والمشرفين الإداريين.

كما تم الاهتمام بالتدرج الهرمي للمشاركين في العينة، حيث شملت موظفين من المستويات التنفيذية، ومديرين في المستوى المتوسط والعالي، بالإضافة إلى متخذي القرار وصنّاع السياسات على مستوى الإدارات الحكومية. وحرصت الدراسة على تضمين عينة متنوعة جغرافياً، فتم توزيع الاستبانات على جهات ومؤسسات حكومية واقعة في مدن رئيسية من المنطقة الشرقية مثل الدمام، الخبر، الأحساء، الجبيل، والقطيف، وذلك لإثراء النتائج بمؤشرات من بيئات تنظيمية متعددة، وتحقيق قدرة أوسع على تعميم النتائج والاستفادة منها على المستوى الوطني.

وقد اشتملت العينة على قطاعات خدمية مركزية مثل الصحة والتعليم، وقطاعات تشغيلية مثل البلديات والبنية التحتية، بما يُسهم في دراسة أثر تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية في بيئات عمل تتباين من حيث طبيعة التحديات المالية، وهيكل الحوكمة، ومستوى الرقابة. وبلغ عدد الاستبانات الموزعة (480)

استبانة)، تم استرجاع (420 استبانة) مكتملة وصالحة للتحليل الإحصائي، بنسبة استجابة بلغت 87.5%، وهي نسبة مرتفعة تعكس اهتمامًا ملحوظًا من المشاركين بموضوع الدراسة، وتعزز من مصداقية النتائج التي تم التوصل إليها، وتزيد من إمكانية تعميمها لتوجيه السياسات الحكومية المستقبلية المتعلقة برفع كفاءة الإنفاق العام وتقليل الهدر المالي عبر تفعيل نظم إدارة المخاطر المؤسسية.

جدول (2) الاستبيانات الموزعة والمعادة

النسبة	العدد	البيان
87.5%	420	الاستبيانات المكتملة
8.3%	40	الاستبيانات غير المسترجعة
4.2%	20	الاستبيانات غير الصالحة
100%	480	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث

5.3 صدق أداة الدراسة:

إن صدق الأداة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يُقصد بالصدق "شمول الأداة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (العساف، ١٤٣٣هـ، ص 310) وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال القيام بما يلي:

الصدق الظاهري للأداة (التحكيكي):

بعد الانتهاء من إعداد النسخة الأولية من أداة الدراسة (الاستبانة)، قام الباحث بعرضها على لجنة تحكيم تضم مجموعة من المحكمين المتخصصين من أعضاء هيئة التدريس في مجالات إدارة المخاطر، والإدارة العامة، والمالية العامة، والإحصاء التطبيقي. وقد بلغ عدد المحكمين سبعة، حيث طُلب منهم تقييم مدى وضوح الفقرات، وشموليتها لأبعاد الدراسة، وملاءمتها لكل محور من محاور البحث، إلى جانب مدى

توافقها مع السياق الإداري والمؤسسي في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية من حيث الصياغة والمحتوى.

وقد أبدى معظم المحكّمين ارتياحهم للبناء المنهجي للاستبانة، وأشادوا بجودتها العامة من حيث الترتيب المنطقي وارتباط البنود بأهداف الدراسة. كما قدم بعضهم ملاحظات دقيقة شملت اقتراحات لإعادة صياغة عدد من العبارات الفنية بلغة أكثر بساطة لتكون مفهومة لجميع فئات العينة، خاصة عند الإشارة إلى مفاهيم مثل "التحليل الاحتمالي للمخاطر" أو "التكلفة غير المباشرة للهدر". وقد أخذ الباحث بهذه التوصيات، وقام بإجراء التعديلات اللازمة، ما أدى إلى تطوير الاستبانة بشكل يعزز من وضوحها ودقتها، ويضمن موافقتها مع البيئة الإدارية السعودية، ويزيد من كفاءتها في قياس أثر تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية على الحد من الهدر المالي في القطاع العام.

صدق الاتساق الداخلي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بالتأكد من صدق الاتساق الداخلي وذلك بتنفيذ الأداة على عينة استطلاعية مكونة من (30) فرد لهم نفس خصائص عينة الدراسة وتم حساب الصدق الداخلي لفقرات الاداة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين إجابات العينة على كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي اليه، وذلك باستخدام برنامج (SPSS)، حيث جاءت النتائج على النحو التالي:

الجدول (3): مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد إدارة المخاطر المؤسسية والهدر المالي

المحاور\ المتغيرات				
0.763	0.685	0.712	1.000	البيئة الداخلية
0.748	0.703	1.000	0.712	وضع الأهداف
0.771	1.000	0.703	0.685	تقييم المخاطر
0.748	0.703	1.000	0.712	الاستجابة للمخاطر
1.000	0.771	0.748	0.763	الهدر المالي

تُظهر نتائج معامل ارتباط بيرسون وجود علاقات إيجابية قوية ودالة إحصائيًا بين أبعاد تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية من جهة، ومستوى الحد من الهدر المالي في القطاع العام من جهة أخرى، وهو ما يشير إلى فعالية تطبيق منظومة إدارة المخاطر كأداة استراتيجية للحد من الإهدار في الموارد المالية. ويتضح من النتائج أن أقوى علاقة كانت بين بعد "إدارة المخاطر المالية" وتقليل الهدر المالي ($r = 0.788$)، مما يؤكد أن التعامل الممنهج مع التهديدات المالية – مثل التكاليف غير المخطط لها أو تجاوزات الميزانية – ينعكس بشكل مباشر على كفاءة الإنفاق العام.

كما أظهرت النتائج علاقة قوية بين "تقييم المخاطر التشغيلية" ومؤشرات الحد من الهدر المالي ($r = 0.759$)، ما يبرز أهمية التنبؤ بالمخاطر المرتبطة بالعمليات اليومية والتدخل الاستباقي لتقليل أثرها المالي. وتُظهر العلاقات البيانية بين أبعاد إدارة المخاطر (مثل العلاقة بين تقييم المخاطر التشغيلية وتحليل المخاطر الاستراتيجية = 0.734) وجود تكامل بنائي واضح بين مكونات النظام المؤسسي لإدارة المخاطر، وهو ما يعزز من أهمية تطبيق نموذج شامل لإدارة المخاطر، يدمج بين الرؤية الاستراتيجية والتحكم التشغيلي، بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد العامة، ويقلص من فرص حدوث الهدر المالي في مؤسسات القطاع العام بالمملكة العربية السعودية.

6.3 ثبات أداة الدراسة:

يعكس ثبات أداة الدراسة مدى قدرتها على تقديم نتائج متقاربة عند استخدامها بشكل متكرر على العينة ذاتها أو في ظروف مماثلة، وهو ما يُعد مؤشرًا جوهريًا على جودة الأداة وموثوقيتها في قياس الظاهرة المدروسة. وفي سياق هذه الدراسة، التي تهدف إلى تحليل أثر تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية على الحد من الهدر المالي في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية، فقد حرص الباحث على التأكد من ثبات أداة القياس المستخدمة – وهي الاستبانة – لضمان دقة النتائج وموضوعيتها.

ولتحقيق ذلك، تم تطبيق الاستبانة في صورتها الأولية على عينة استطلاعية مكونة من (30) مفردة من العاملين في عدد من الجهات الحكومية، حيث تم قياس معاملات الثبات باستخدام مؤشر "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha)، والذي يُعد من أكثر المؤشرات استخدامًا في الدراسات الكمية لتحديد

مدى تجانس العبارات ضمن كل محور من محاور الاستبانة. وقد أظهرت نتائج التحليل أن قيم معاملات الثبات كانت مرتفعة لجميع المحاور، مما يعكس انسجام العبارات الداخلية لكل محور، وقدرتها على قياس المفاهيم المتعلقة بإدارة المخاطر المؤسسية والهدر المالي بدرجة عالية من الثقة.

وبناءً عليه، اعتُبرت الاستبانة أداة صالحة من حيث الثبات، وهو ما يدعم استخدامها في المرحلة الميدانية من الدراسة لجمع البيانات وتحليل العلاقة بين تطبيق ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية وتقليص أشكال الهدر المالي في مؤسسات القطاع العام.

الجدول (4): معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور أداة الدراسة

البعد	عدد العبارات	معامل الثبات (Cronbach's Alpha)
البيئة الداخلية	8	0.88
وضع الأهداف	8	0.85
تقييم المخاطر	8	0.89
الاستجابة للمخاطر	8	0.87
الهدر المالي (المتغير التابع)	22	0.93
أداة الدراسة ككل	54	0.95

تُظهر القيم الواردة في جدول معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) أن جميع محاور الاستبانة التي تقيس متغيرات الدراسة – سواء المتعلقة بأبعاد إدارة المخاطر المؤسسية أو بالهدر المالي – قد حققت مستويات عالية من الثبات الداخلي، متجاوزة بذلك الحد الأدنى المقبول في الدراسات الاجتماعية والسلوكية، والذي يُقدَّر غالبًا بـ (0.70). وتتراوح معاملات الثبات بين (0.85) و(0.93)، وهي دلالات قوية على تجانس العبارات ضمن كل محور، واستقرار إجابات أفراد العينة عند تكرار تطبيق الأداة في ظروف مماثلة.

وقد سجّل محور "الهدر المالي" – بوصفه المتغير التابع في الدراسة – أعلى قيمة لمعامل الثبات بلغت (0.93)، وهو ما يعكس مستوى استقرار كبير في إجابات المشاركين على فقرات هذا المحور، ويؤكد دقة صياغة العبارات وارتباطها الوثيق بمفهوم الهدر المالي في القطاع العام. أما بالنسبة لمحاور المتغير

المستقل، فقد جاءت جميعها ضمن نطاق الثبات المرتفع؛ إذ بلغ معامل الثبات لمحور "تقييم المخاطر" (0.89)، يليه "البيئة الداخلية" بقيمة (0.88)، ثم "الاستجابة للمخاطر" (0.87)، وأخيراً "وضع الأهداف" (0.85). وتعكس هذه النتائج اتساقاً قوياً بين الفقرات المدرجة تحت كل بُعد، مما يعزز من مصداقية النتائج المتوقعة عند تحليل العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية والهدر المالي.

وبالنظر إلى القيمة الإجمالية لمعامل الثبات لأداة الدراسة ككل، والتي بلغت (0.95)، يتضح أن الاستبانة تتمتع بدرجة موثوقية عالية، تجعلها مناسبة للاستخدام في الدراسة الميدانية، وتمنح نتائج التحليل الإحصائي المرتقب درجة عالية من الثقة والاعتماد.

7.3 أساليب تحليل البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS). وذلك بعد ترميز وادخال البيانات إلى الحاسب الآلي، كما يلي:

اعطيت الاجابة لمقياس ليكارت الخماسي كما يلي: (موافق بشدة = 5 درجات)، (موافق = 4 درجات)، (محايد = 3 درجات)، (غير موافق = 2 درجتين)، (غير موافق بشدة = 1 درجة واحدة) ومن ثم قام الباحث بحساب الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة.

ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (5/4=0.80) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (5) درجة الموافقة ومدى الموافقة على مقياس ليكرت الخماسي

معيار الحكم علي النتائج	فئة المتوسط		درجة الترميز (الوزن النسبي)
	إلى	من	
ضعيفة جداً	1.80	1	1
ضعيفة	2.60	1.81	2
متوسطة	3.40	2.61	3
كبيرة	4.20	3.41	4
كبيرة جداً	5.00	4.21	5

ولخدمة اغراض الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال اداة الدراسة في الجانب الميداني، استُخدمت عدد من الأساليب الإحصائية لمعرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول التساؤلات المطروحة، وذلك باستخدام أساليب المعالجة الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك بعد أن تم ترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسب الآلي، ثم تم استخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية الآتية:

1- التكرارات والنسب المئوية (Percentage & Frequencies): للتعرف على الخصائص

الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

2- المتوسط الحسابي (Mean): لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة عن

المحاور الرئيسة (متوسط متوسطات العبارات).

3- الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد عينة

الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي، وقد استخدمت الدراسة هذا الأسلوب نظراً لأن الانحراف المعياري يوضح التشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

4- معامل ارتباط بيرسون (Pearson): لقياس الاتساق الداخلي بين عبارات الأداة (الاستبانة) وكل محور تنتمي إليه.

5- معامل الثبات ألفا كرونباخ (cronbach,s Alpha- α): لحساب معامل ثبات أداة الدراسة

6- اختبار تحليل الانحدار (Regression Test) للتحقق من فروض الدراسة

الفصل الرابع: نتائج فرضيات الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصّلت إليها الدراسة الحالية، وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الأداة، ومعالجتها إحصائياً، وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها، في ضوء الأطر النظرية، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، ويقوم الباحث بمناقشة النتائج التي توصّلت إليها الدراسة وتفسيرها، من خلال الإجابة عن أسئلتها والتحقق من فروضها

1.4 خصائص عينة الدراسة:

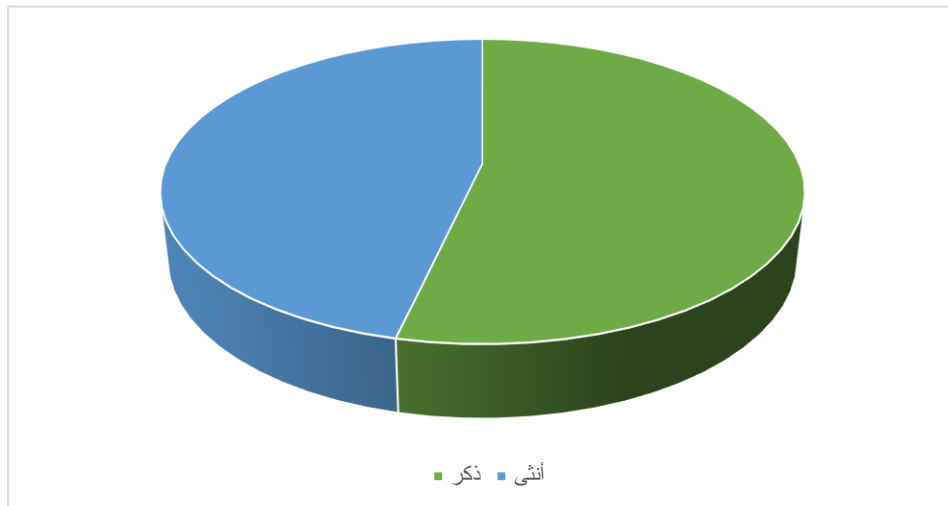
تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً للمتغيرات:

1-النوع

جدول رقم (6) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	215	53.6
أنثى	205	46.4
الإجمالي	420	100.0

شكل رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع



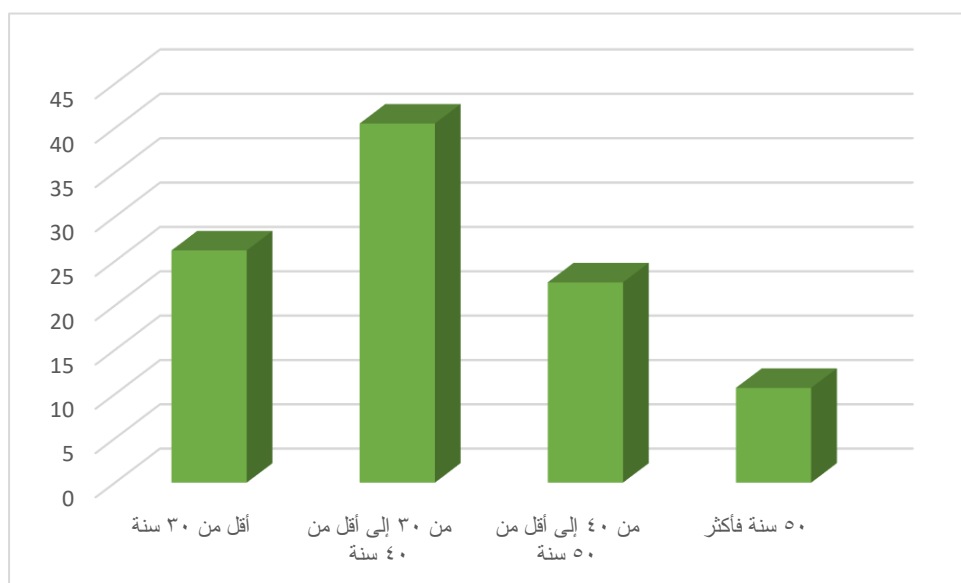
يوضح الجدول أعلاه التوزيع النوعي لأفراد عينة الدراسة، حيث بلغ عدد المشاركين من الذكور (215) بنسبة (53.6%)، في حين بلغ عدد الإناث (205) بنسبة (46.4%) من إجمالي العينة التي بلغت (420) فردًا. ويُظهر هذا التوزيع تقاربًا نسبيًا بين الجنسين، مما يُعزز من عدالة التمثيل النوعي في الدراسة ويمنح نتائجها مصداقية عند تعميمها على المجتمع الصحي المستهدف.

2- الفئة العمرية

جدول رقم (7) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	110	26.2
من 30 إلى أقل من 40 سنة	170	40.5
من 40 إلى أقل من 50 سنة	95	22.6
50 سنة فأكثر	45	10.7
الإجمالي	420	100.0

شكل رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية



يعكس التوزيع العمري لأفراد العينة في هذه الدراسة تنوعًا ملحوظًا في الفئات العمرية داخل مؤسسات القطاع العام، مما يثري النتائج من حيث تعدد وجهات النظر والخبرات المهنية. وتشير البيانات

إلى أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي فئة من 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة (40.5%)، وهي الفئة التي غالباً ما تضطلع بالمهام التنفيذية والإشرافية، وتشكل العمود الفقري للعمل الإداري والمالي، ما يجعلها عنصراً حاسماً في تطبيق ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية داخل المؤسسات الحكومية.

تليها الفئة الأقل من 30 سنة بنسبة (26.2%)، ما يعكس انخراطاً ملموساً للكوادر الشابة في القطاع العام، في ظل سياسات التمكين والتوظيف التي تشجع على إدماج الشباب في عمليات التطوير الإداري والحوكمة المالية. أما الفئات الأكبر سنّاً فقد شكّلت نسباً أقل، حيث بلغت نسبة من هم بين 40 و50 سنة (22.6%)، بينما شكلت الفئة فوق 50 سنة نسبة (10.7%) فقط، ما يشير إلى وجود طابع شبابي نسبي في الهيكل الإداري والوظيفي للمؤسسات العامة.

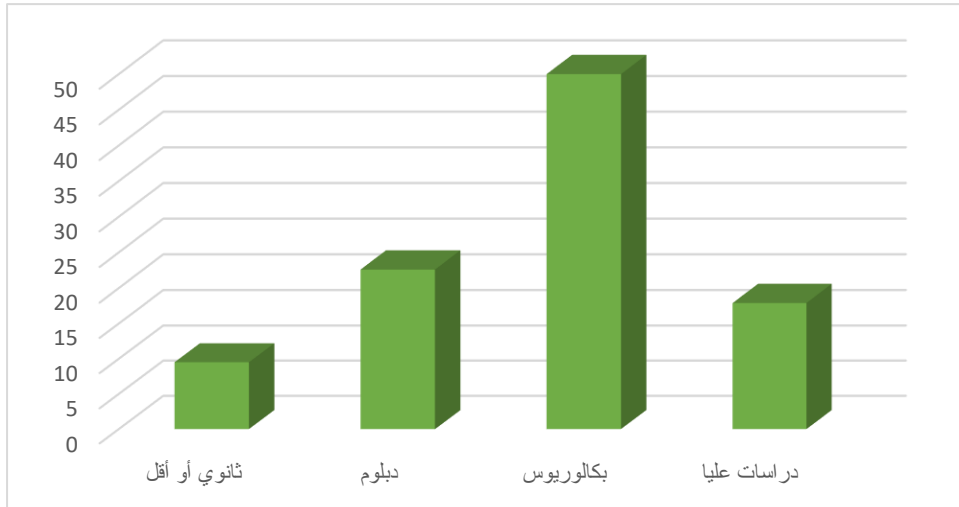
ويُظهر هذا التوزيع توجّهاً نحو بيئة عمل ديناميكية تعتمد على موارد بشرية في مراحل عمرية متوسطة ومبكرة، ما يعزز من فرص تبني وتطبيق أدوات وتقنيات حديثة في إدارة المخاطر، ويُعد مؤشراً إيجابياً على استعداد تلك المؤسسات لتبني استراتيجيات متقدمة للحد من الهدر المالي، بدعم من كوادر قادرة على التفاعل مع المتغيرات التنظيمية والمالية وفق متطلبات المرحلة الراهنة.

3- المؤهل العلمي

جدول رقم (8) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ثانوي أو أقل	40	9.5
دبلوم	95	22.6
بكالوريوس	210	50.0
دراسات عليا	75	17.9
الإجمالي	420	100.0

شكل رقم (4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



تشير نتائج الجدول إلى أن غالبية أفراد العينة في هذه الدراسة يحملون درجة البكالوريوس بنسبة (50.0%)، وهي نسبة تعكس واقع المؤهلات الأكاديمية السائدة في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية، لا سيما في الوظائف الإدارية، والمالية، والرقابية، حيث يُعتبر البكالوريوس المؤهل الأكثر شيوعاً بين الموظفين في المستويات المتوسطة والعليا. ويُعد هذا المستوى الأكاديمي داعماً لتبني مفاهيم حديثة مثل إدارة المخاطر المؤسسية، ويعزز من قدرة الأفراد على فهم إجراءات الحد من الهدر المالي واستيعاب أدوات التقييم والتحليل.

كما أن نسبة من يحملون شهادات الدراسات العليا تُعد ملحوظة وبلغت (17.9%)، ما يدل على وجود كفاءات متقدمة علمياً داخل مؤسسات القطاع العام، يُتوقع أن تلعب دوراً مهماً في قيادة جهود تحسين الأداء المؤسسي وتطبيق الأنظمة الرقابية والإدارية المتقدمة، بما في ذلك أدوات إدارة المخاطر. تعكس هذه النسبة استعداداً علمياً جيداً للتفاعل مع ممارسات الحوكمة الرشيدة، وبناء ثقافة تنظيمية تركز على كفاءة الإنفاق وتقليل الهدر المالي.

أما حملة الدبلوم فقد شكّلوا ما نسبته (22.6%) من العينة، وهم يمثلون عادة الفئات التنفيذية والفنية في الإدارات الحكومية، مثل المحاسبين، وفنيي الدعم الإداري، والمراقبين الميدانيين، والذين يشكّلون حلقة الوصل الأساسية بين السياسات والاستراتيجيات وبين التنفيذ العملي، مما يجعلهم من الفئات المهمة في فهم مدى فاعلية تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية على مستوى العمليات اليومية. بينما مثّلت فئة الثانوية أو أقل نسبة محدودة (9.5%)، وغالباً ما تنتمي هذه الفئة إلى الوظائف التشغيلية والخدمية، مثل

السائقين، وعمال الدعم، وبعض موظفي الأمن الإداري، ما يُعطي للدراسة شمولاً من حيث تمثيل مختلف الفئات.

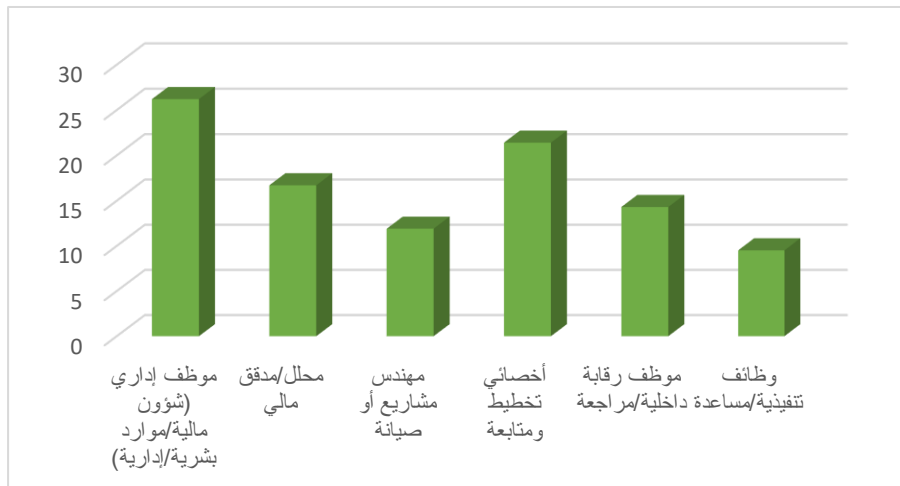
ويُظهر هذا التوزيع تنوعاً في الخلفية التعليمية للمشاركين، وهو ما يُثري التحليل الإحصائي ويعزز من مصداقية النتائج، حيث تمثل العينة طيفاً واسعاً من الممارسين في القطاع العام، وتوفر نظرة متوازنة حول مدى إدراك الفئات المختلفة لأثر إدارة المخاطر على تقليل الهدر المالي في مؤسساتهم.

4- المسمى الوظيفي

جدول رقم (9): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة (%)	التكرار	الفئة الوظيفية
26.2	110	موظف إداري (شؤون مالية/موارد بشرية/إدارية)
16.7	70	محلل/مدقق مالي
11.9	50	مهندس مشاريع أو صيانة
21.4	90	أخصائي تخطيط ومتابعة
14.3	60	موظف رقابة داخلية/مراجعة
9.5	40	وظائف تنفيذية/مساعدة
100.0	420	الإجمالي

شكل رقم (5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي



يعكس توزيع العينة وفق الفئات الوظيفية في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية تنوعاً مهنيًا يُسهم في تعزيز مصداقية الدراسة وشمولية نتائجها، وذلك في ضوء سعي الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية على الحد من الهدر المالي. تظهر البيانات أن النسبة الأكبر من أفراد العينة هم من الموظفين الإداريين العاملين في مجالات الشؤون المالية، الموارد البشرية، والإدارة العامة، بنسبة (26.2%)، وهي فئة محورية في عمليات اتخاذ القرار، وتنفيذ السياسات المالية، وبالتالي فإن مشاركتهم توفر رؤية دقيقة لمدى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر وأثارها على الأداء المالي.

وتأتي فئة أخصائي التخطيط والمتابعة بنسبة (21.4%) في المرتبة الثانية، وهي فئة تمثل العمود الفقري في مراقبة تنفيذ المشاريع، وضبط العمليات، والتأكد من الالتزام بالخطط التشغيلية، وهو ما يجعل مساهمتهم في الدراسة ضرورية لفهم مدى التزام المؤسسات بالتخطيط المبني على تحليل المخاطر.

أما المحللون والمدققون الماليون فقد شكلوا (16.7%) من العينة، وهي فئة تُعد على تماس مباشر مع مظاهر الهدر المالي، سواء في شكل انحرافات في الإنفاق أو ضعف في آليات الضبط المالي، مما يضفي على النتائج مصداقية تحليلية من واقع ممارساتهم اليومية.

وشكل المهندسون (11.9%) من المشاركين، باعتبارهم مسؤولين عن تنفيذ المشاريع الإنشائية والتشغيلية، التي غالبًا ما تكون من بين أكثر الأنشطة عرضة لمخاطر الهدر، سواء بسبب ضعف التقديرات، أو خلل في الرقابة الفنية والمالية.

كما أن فئة موظفي الرقابة الداخلية والمراجعة مثلت (14.3%) من العينة، وهي فئة تمثل خط الدفاع الأول ضد المخاطر المالية، مما يمنح الدراسة عمقًا في تحليل مدى نجاعة أنظمة المراجعة الداخلية في كشف مظاهر الهدر قبل تفاقمها.

وأخيرًا، تأتي فئة الوظائف التنفيذية والمساعدة بنسبة (9.5%)، لتكمل التنوع الهيكلي في العينة، وتمثل العاملين الميدانيين الذين تتصل مهامهم مباشرة بالعمليات اليومية داخل المؤسسات العامة، ويعد رأيهم مهمًا في تقييم فعالية الإجراءات الوقائية ومدى التزام الإدارة بتطبيق نظم إدارة المخاطر.

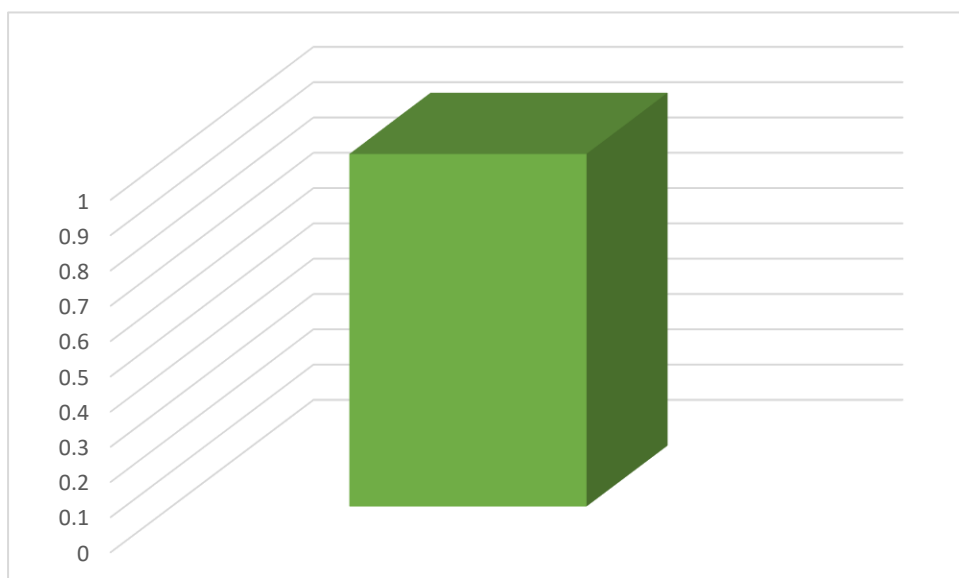
إن هذا التوزيع المتوازن يتيح للدراسة استكشاف أبعاد العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية والهدر المالي من زوايا متعددة، تغطي المستويات الاستراتيجية والتنفيذية والرقابية، مما يعزز القيمة العلمية والتطبيقية للنتائج.

5- سنوات الخبرة:

جدول رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

الدرجة الوظيفية	التكرار	النسبة(%)
أقل من 5 سنوات	105	25.0
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	135	32.1
من 10 إلى أقل من 15 سنة	110	26.2
15 سنة فأكثر	70	16.7
الإجمالي	420	100.0

شكل رقم (5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



تعكس نتائج الجدول تنوعًا واضحًا في مستوى الخبرات العملية لدى المشاركين في الدراسة، وهو ما يُضفي على نتائجها مزيدًا من العمق والموثوقية، لاسيما في سياق تحليل أثر تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية على الحد من الهدر المالي في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية. تُظهر البيانات أن أكبر

نسبة من العينة تنتمي إلى فئة من لديهم خبرة تتراوح بين 5 إلى أقل من 10 سنوات، بنسبة (32.1%)، وهي مرحلة مهنية يُفترض فيها أن يكون الموظف قد اكتسب معرفة عملية كافية بالأنظمة المالية والإدارية، ما يتيح له تقديم تقييم مدروس لتأثير تطبيقات إدارة المخاطر على واقع الهدر المالي في الجهة التي يعمل بها.

تلي هذه الفئة مباشرة فئة من لديهم خبرة بين 10 إلى أقل من 15 سنة، بنسبة (26.2%)، وهي فئة غالبًا ما تشغل مواقع إشرافية أو قيادية وسطى، ما يجعل ملاحظاتهم أكثر ارتباطًا بممارسات التخطيط المالي، وضبط الإنفاق، وآليات إدارة المخاطر التنظيمية. أما الموظفون الأقل خبرة، ممن لم تتجاوز خبرتهم 5 سنوات، فقد شكلوا ما نسبته (25.0%) من المشاركين، وهي فئة مهمة تمثل الكوادر الشابة التي تواكب الأنظمة الحديثة والتقنيات الإدارية المعاصرة، ومن شأن مشاركتهم أن تضيف رؤية حيادية حديثة لمدى كفاءة تطبيق ممارسات إدارة المخاطر.

أما الموظفون أصحاب الخبرات الطويلة (15 سنة فأكثر)، فقد بلغت نسبتهم (16.7%)، وهي فئة يُتوقع أن تمتلك معرفة معمّقة بطبيعة التغيرات المؤسسية التي طرأت على القطاع العام، بما في ذلك التحولات في السياسات المالية والإدارية، وأن تكون قادرة على تقديم رؤى تحليلية شاملة تستند إلى تجارب متراكمة مع الأنظمة التقليدية والحديثة على حد سواء. إن هذا التوزيع المتوازن لسنوات الخبرة بين المشاركين يُعزز من مصداقية نتائج الدراسة، ويمكن من فهم أعمق لأثر إدارة المخاطر المؤسسية على خفض الهدر المالي من زوايا مهنية متعددة.

2.4 دراسة محاور الاستبيان:

المحور الأول إدارة المخاطر المؤسسية

لدراسة محور برامج التدريب؛ تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد

المحور الأول كما يلي

1- بُعد البيئة الداخلية

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بُعد البيئة الداخلية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	تتوفر سياسات واضحة تُنظّم إدارة المخاطر داخل الجهة الحكومية.	4.36	0.72	2	موافق بشدة
2	يتمتع الموظفون بفهم جيد لدورهم في تنفيذ ممارسات إدارة المخاطر.	4.24	0.79	5	موافق بشدة
3	تتبنى المؤسسة ثقافة تنظيمية تشجع على الإبلاغ عن المخاطر دون خوف من العقوبة.	4.29	0.76	4	موافق بشدة
4	تُخصص إدارة مختصة لمتابعة وتحديث إطار العمل الخاص بالمخاطر المؤسسية.	4.41	0.69	1	موافق بشدة
5	تتيح الإدارة العليا قنوات مفتوحة للتواصل مع الموظفين بشأن القضايا المرتبطة بالمخاطر.	4.18	0.84	6	موافق
6	هناك دعم فعلي من القيادة التنفيذية لتعزيز بيئة تنظيمية واعية بالمخاطر.	4.35	0.70	3	موافق بشدة
7	يتم توجيه الموارد البشرية والمالية لدعم تنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر.	4.16	0.87	7	موافق
8	تتوفر نظم إلكترونية لتوثيق وتحليل بيانات المخاطر بشكل منتظم.	4.10	0.91	8	موافق

تشير نتائج الجدول الخاص ببُعد "البيئة الداخلية" إلى أن المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البُعد تراوحت بين (4.10) و(4.41)، ما يُصنّف ضمن فئة "موافق" إلى "موافق بشدة" على مقياس ليكرت

الخماسي، وهو ما يعكس توافقاً قوياً من قبل أفراد العينة حول توفر مقومات بيئة تنظيمية داعمة لتطبيق إدارة المخاطر المؤسسية داخل القطاع العام. وقد بلغ المتوسط العام لهذا البُعد (4.26) بانحراف معياري قدره (0.78)، ما يدل على مستوى مرتفع نسبياً من الاتفاق، مع درجة تباين منخفضة في الاستجابات، مما يعزز موثوقية النتائج ويدعم دقة تمثيلها لواقع الممارسات داخل المؤسسات المستهدفة.

تُظهر الفقرة الرابعة، والتي تناولت "تخصيص إدارة مختصة لمتابعة وتحديث إطار العمل الخاص بالمخاطر"، أعلى متوسط حسابي (4.41)، ما يشير إلى إدراك المشاركين لأهمية التخصيص المؤسسي في إدارة هذا الجانب، ويعكس فعالية الهيكل التنظيمي في استيعاب إدارة المخاطر ضمن وحداته الرسمية. كما جاءت الفقرة الأولى في المرتبة الثانية (4.36) والتي تعلق بـوجود سياسات واضحة تنظم إدارة المخاطر، وهو ما يسلط الضوء على البُعد المؤسسي والتنظيمي كدعامة رئيسة في تفعيل هذه الإدارة.

من جهة أخرى، حصلت الفقرة الثامنة، والمتعلقة باستخدام النظم الإلكترونية لتوثيق وتحليل المخاطر، على أدنى متوسط (4.10)، ما قد يعكس وجود بعض التحديات التقنية أو ضعف الاستثمار في البنية التحتية الرقمية الداعمة لهذه الأنشطة. كذلك، جاءت الفقرة السابعة بشأن "توجيه الموارد لدعم استراتيجيات إدارة المخاطر" بمتوسط (4.16)، وهو ما يشير إلى أن الدعم المادي والبشري، رغم وجوده، قد لا يكون بالمستوى الكافي لتعزيز جميع جوانب البيئة الداخلية.

تعكس هذه النتائج في مجملها بيئة داخلية تتمتع بقدر جيد من النضج الإداري فيما يتعلق بإدارة المخاطر، خاصة على مستوى القيادة والسياسات، في حين لا تزال هناك حاجة لمزيد من الاستثمار في أدوات الدعم الرقمي، والبنية التحتية المساندة، وهو ما قد يسهم في تعزيز دور البيئة الداخلية بشكل أكثر فعالية في الحد من الهدر المالي في القطاع العام.

البعد الثاني بُعد وضع الأهداف

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بُعد وضع الأهداف

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية بناءً على تحليل شامل للمخاطر المحتملة.	4.33	0.72	3	موافق بشدة
2	تضع المؤسسة أهدافاً واضحة قابلة للقياس تتماشى مع رسالتها وأولوياتها.	4.40	0.69	1	موافق بشدة
3	تُربط الأهداف المؤسسية بمستويات الأداء الفردي والإداري.	4.26	0.78	6	موافق
4	تتضمن الأهداف خططاً استباقية لتقليل فرص الهدر المالي قبل وقوعه.	4.30	0.75	5	موافق بشدة
5	يتم مراجعة الأهداف بشكل دوري لضمان ملاءمتها للظروف المتغيرة.	4.35	0.70	2	موافق بشدة
6	يُراعى عند وضع الأهداف إشراك الإدارات المختلفة لتعزيز التكامل المؤسسي.	4.24	0.81	7	موافق
7	تُستند عملية وضع الأهداف إلى بيانات موثوقة وتحليلات مالية دقيقة.	4.29	0.74	4	موافق بشدة
8	يتم توثيق الأهداف المؤسسية في خطط رسمية يسهل الرجوع إليها.	4.18	0.83	8	موافق

تشير نتائج الجدول إلى أن المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد "وضع الأهداف" تراوحت بين (4.18)

و(4.40)، وهي تقع ضمن فئتي "موافق" و"موافق بشدة" وفق مقياس ليكرت الخماسي، مما يدل على وجود

اتفاق كبير بين أفراد العينة على أهمية ممارسات هذا البُعد داخل مؤسسات القطاع العام محل الدراسة.

ويعكس ذلك وعيًا عاليًا لدى الموظفين بأهمية وضوح الأهداف وارتباطها بمفاهيم إدارة المخاطر والحد من الهدر المالي.

وقد بلغ المتوسط العام لُبعد "وضع الأهداف" (4.29) بانحراف معياري قدره (0.75)، وهو ما يعكس تقييمًا إيجابيًا مستقرًا نسبيًا بين أفراد العينة، مع تباين طفيف في آرائهم، مما يشير إلى تجانس نسبي في تصوراتهم حول فاعلية هذا البُعد.

أما أعلى العبارات تقييمًا فكانت الفقرة الثانية "تضع المؤسسة أهدافًا واضحة قابلة للقياس تتماشى مع رسالتها وأولوياتها" بمتوسط (4.40)، تليها الفقرة الخامسة "يتم مراجعة الأهداف بشكل دوري لضمان ملاءمتها للظروف المتغيرة" بمتوسط (4.35)، ما يعكس اهتمام المشاركين بوجود أطر واضحة ومحددة ومرنة للأهداف، وهو ما يُعد حجر الزاوية في تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية بكفاءة.

كما أظهرت الفقرات المرتبطة باستخدام البيانات الدقيقة (الفقرة 7، متوسط 4.29) والمشاركة الإدارية في صياغة الأهداف (الفقرة 6، متوسط 4.24) تقييمًا إيجابيًا يعزز فكرة الشمولية والتكامل المؤسسي عند وضع الأهداف. أما أقل الفقرات تقييمًا فكانت الفقرة الثامنة "يتم توثيق الأهداف المؤسسية في خطط رسمية" بمتوسط (4.18)، وهو ما يشير إلى وجود فرص للتحسين في جانب التوثيق المؤسسي وربما الحاجة إلى مزيد من التنظيم الرسمي لهذه الأهداف داخل بعض الجهات.

بشكل عام، تعكس هذه النتائج وعيًا مؤسسيًا متقدمًا لدى المشاركين بأهمية وضع أهداف استراتيجية دقيقة ومبنية على تحليلات متعمقة، مما يساهم في تقليل فرص الهدر المالي وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع العام.

البعد الثالث تقييم المخاطر

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد تقييم المخاطر

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	تُجري الجهة تقييمًا دوريًا للمخاطر المحتملة التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف المؤسسية.	4.36	0.70	2	موافق بشدة
2	يتم استخدام أدوات تحليل متقدمة (مثل تحليل الأثر وتحليل السيناريوهات) في تقييم المخاطر.	4.22	0.78	6	موافق
3	تُشرك الإدارة المعنية مختلف الإدارات والوحدات في عملية تقييم المخاطر المؤسسية.	4.28	0.74	4	موافق بشدة
4	يتم تصنيف المخاطر حسب نوعها (مالية، تشغيلية، تشريعية، إلخ) ضمن تقارير التقييم.	4.18	0.81	8	موافق
5	تؤخذ احتمالية وقوع الخطر وحجم أثره بعين الاعتبار عند ترتيب أولويات المعالجة.	4.34	0.68	3	موافق بشدة
6	يتم توثيق عمليات تقييم المخاطر ضمن سجلات رسمية يسهل الرجوع إليها.	4.30	0.72	5	موافق بشدة
7	يتم تحديث تقييمات المخاطر عند حدوث تغييرات تنظيمية أو تشغيلية كبرى.	4.40	0.66	1	موافق بشدة

8	تعتمد نتائج تقييم المخاطر كأساس لاتخاذ قرارات الإدارة بشأن تخصيص الموارد أو تعديل الخطط.	4.20	0.79	7	موافق
المتوسط العام		4.28	0.74	—	موافق بشدة

تشير نتائج الجدول إلى أن المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد "تقييم المخاطر" تراوحت بين (4.18) و (4.40)، مما يُصنّف ضمن درجتي "موافق" و "موافق بشدة" وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي. ويُظهر هذا التوزيع اتساقاً إيجابياً بين المشاركين حول مدى تطبيق مؤسسات القطاع العام لممارسات تقييم المخاطر المؤسسية. وقد بلغ المتوسط العام لهذا البُعد (4.28) بانحراف معياري قدره (0.74)، وهو ما يدل على مستوى عالٍ من القبول ودرجة تباين متوسطة في تقييمات العينة.

أعلى فقرات هذا البُعد تقييماً كانت الفقرة رقم (7): "يتم تحديث تقييمات المخاطر عند حدوث تغييرات تنظيمية أو تشغيلية كبرى"، حيث بلغ متوسطها (4.40) بانحراف معياري (0.66)، مما يعكس إدراكاً واضحاً لدى المشاركين لأهمية استجابة المنظمات للتغيرات عبر تحديث بيانات التقييم. تلتها الفقرة رقم (1) التي تنص على "تُجري الجهة تقييماً دورياً للمخاطر المحتملة التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف المؤسسية"، بمتوسط (4.36) وانحراف معياري (0.70)، وهي إشارة قوية إلى تطبيق التقييم الوقائي بشكل مستمر. ثم تأتي الفقرة رقم (5) حول "أخذ احتمالية وقوع الخطر وحجم أثره بعين الاعتبار عند ترتيب الأولويات"، بمتوسط (4.34)، مما يدل على اهتمام المؤسسات بتحليل الأثر والاحتمالية كمحددات أساسية في إدارة المخاطر.

أما أقل الفقرات تقييماً فكانت الفقرة رقم (4): "يتم تصنيف المخاطر حسب نوعها (مالية، تشغيلية، تشريعية، إلخ) ضمن تقارير التقييم"، بمتوسط (4.18) وانحراف معياري (0.81)، وهي نتيجة تشير إلى أن بعض المشاركين قد لا يلمسون وضوحاً أو انتظاماً في عمليات التصنيف المفصل للمخاطر بصورة عامة، تؤكد هذه النتائج أن المؤسسات العامة في المملكة تطبق ممارسات تقييم المخاطر بدرجة عالية من الالتزام، وتُظهر وعياً بأهمية هذه الممارسات في دعم عملية اتخاذ القرار والحد من الهدر المالي من خلال الوقاية والتخطيط الاستباقي.

البعد الرابع ترتيبات العمل

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد ترتيبات العمل

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	تُفَعَّل المؤسسة خططًا بديلة عند ظهور مؤشرات مبكرة للمخاطر.	4.36	0.70	2	موافق بشدة
2	تُخصَّص الموارد اللازمة بسرعة عند الحاجة للاستجابة للمخاطر الطارئة.	4.29	0.76	5	موافق بشدة
3	يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية مباشرة لتقليل تأثير المخاطر عند وقوعها.	4.34	0.72	3	موافق بشدة
4	توجد آلية واضحة لتوزيع المسؤوليات عند التعامل مع حالات الخطر.	4.27	0.78	6	موافق
5	تُراجع فعالية الاستجابة بعد وقوع كل حادث لتحديد أوجه التحسين.	4.38	0.68	1	موافق بشدة
6	يُراعى في خطة الاستجابة التوازن بين سرعة التنفيذ ودقة القرار.	4.25	0.80	7	موافق
7	تعتمد المؤسسة على دراسات مسبقة في تصميم إجراءات الاستجابة للمخاطر.	4.30	0.74	4	موافق بشدة
8	يتم إعلام المعنيين بالخطة بسرعة ووضوح عند تفعيل إجراءات الاستجابة.	4.20	0.82	8	موافق
المتوسط العام		4.30	0.75	—	موافق بشدة

تشير نتائج الجدول إلى أن المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد "الاستجابة للمخاطر" تراوحت بين

(4.20) و(4.38)، وهي قيم تُصنّف ضمن مستويي "موافق" و"موافق بشدة" على مقياس ليكرت الخماسي،

مما يعكس اتفاقاً قوياً بين أفراد العينة حول فعالية ممارسات الاستجابة للمخاطر في الجهات التي يعملون بها في القطاع العام.

وقد بلغ المتوسط العام لهذا البُعد (4.30) بانحراف معياري قدره (0.75)، وهو مؤشر على وجود رضا عالٍ نسبياً مع تباين محدود في وجهات نظر المبحوثين، مما يعزز من مصداقية استجاباتهم حول وضوح وسرعة وجاهزية خطط الاستجابة للمخاطر. أعلى الفقرات تقييماً كانت الفقرة الخامسة "تراجع فعالية الاستجابة بعد وقوع كل حادث لتحديد أوجه التحسين" بمتوسط (4.38)، ما يدل على اهتمام المؤسسات بعمليات المراجعة والتعلم من الحوادث السابقة، وهو عنصر جوهري في تحسين إدارة المخاطر. تليها الفقرة الأولى "تُفَعِّل المؤسسة خططاً بديلة عند ظهور مؤشرات مبكرة للمخاطر" بمتوسط (4.36)، مما يعكس وعياً مؤسسياً بأهمية الاستباقية وعدم الانتظار حتى تتفاقم الأزمات.

أما أقل العبارات تقييماً فكانت الفقرة الثامنة "يتم إعلام المعنيين بالخطوة بسرعة ووضوح عند تفعيل إجراءات الاستجابة" بمتوسط (4.20)، مما قد يشير إلى وجود فجوات نسبية في جانب التواصل الداخلي خلال الأزمات، وهو جانب ينبغي تعزيزه لضمان فاعلية الاستجابة.

وتُظهر هذه النتائج بوجه عام أن القطاع العام في المملكة العربية السعودية يُولي اهتماماً ملموساً بالاستجابة الفعالة للمخاطر، سواء عبر تخصيص الموارد، أو اتخاذ إجراءات تصحيحية، أو مراجعة الأداء، بما يسهم في الحد من الهدر المالي المرتبط بالأزمات وسوء الاستعداد المؤسسي.

ومما سبق يتبين أن أنظمة نظام العمل المرن في الشركات جاءت كما يلي

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	العمل عن بُعد	4.3	0.78	1	موافق بشدة
2	أسابيع العمل المضغوطة	4.1	0.91	4	موافق
3	الساعات المرنة	4.22	0.8	2	موافق بشدة
4	ترتيبات العمل	4.18	0.81	3	موافق

المتوسط العام	4.14	0.85	موافق
---------------	------	------	-------

أظهرت نتائج الدراسة أن جميع أبعاد نظام العمل المرن حظيت بدرجات موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.10) و(4.30)، وهو ما يعكس توجهاً إيجابياً عاماً نحو هذه الممارسات في بيئة الشركات الصناعية بمملكة البحرين. وقد جاء بُعد "العمل عن بُعد" في المرتبة الأولى من حيث القبول بمتوسط (4.30)، يليه "الساعات المرنة" بمتوسط (4.22)، ثم "ترتيبات العمل" بمتوسط (4.18)، بينما حلَّ "أسابيع العمل المضغوطة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (4.10)، رغم بقائه ضمن مستوى الموافقة المرتفعة.

وتشير هذه النتائج إلى أن الموظفين يُقدِّرون السياسات التي تمنحهم مزيداً من الاستقلالية والمرونة في أداء العمل، وخاصة فيما يتعلق بتحديد الزمن ومكان التنفيذ. كما تعكس النتائج استعداد بيئة العمل الصناعية في البحرين لتبني أنماط عمل غير تقليدية، بما يدعم تحقيق التوازن بين الحياة والعمل، ويعزز من كفاءة الموظف ورضاه. ومع ذلك، فإن الفروق بين الأبعاد تشير إلى ضرورة تخصيص وتكييف كل نمط عمل وفق طبيعة المهام وظروف التشغيل داخل المؤسسات الصناعية.

المحور الثاني الهدر المالي

جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات المحور الثاني

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	ضعف تحديد الأهداف يزيد من فرص الإنفاق غير الضروري.	4.36	0.72	2	موافق بشدة
2	عدم وجود آليات فعالة لتقييم المخاطر يؤدي إلى هدر مالي محتمل.	4.33	0.69	4	موافق بشدة
3	عدم تفعيل خطط الطوارئ بسبب خسائر مالية غير متوقعة.	4.29	0.75	6	موافق بشدة

4	غياب التنسيق بين الإدارات ينعكس على ازدواجية الإنفاق.	4.24	0.80	12	موافق
5	ضعف استغلال الموارد البشرية يُسهم في رفع تكلفة العمليات.	4.31	0.74	5	موافق بشدة
6	تأخر الاستجابة للمخاطر يزيد من كلفة المعالجة لاحقًا.	4.38	0.70	1	موافق بشدة
7	ضعف التوثيق المالي يؤدي إلى أخطاء محاسبية تؤثر على الكفاءة.	4.22	0.79	13	موافق
8	عدم وجود مراجعة دورية للميزانية يخلق فجوات إنفاق.	4.20	0.77	14	موافق
9	سوء تقدير التكاليف يؤدي إلى تجاوزات مالية متكررة.	4.35	0.71	3	موافق بشدة
10	غياب دراسات الجدوى يؤدي إلى تنفيذ مشاريع خاسرة.	4.18	0.81	17	موافق
11	الإنفاق على مشاريع غير مدروسة يزيد من الفاقد المالي.	4.19	0.80	16	موافق
12	ضعف استخدام البيانات في اتخاذ القرار المالي يؤدي لهدر ملحوظ.	4.27	0.76	9	موافق
13	عدم ربط الأهداف المؤسسية بالموارد المالية المتاحة يسبب سوء تخصيص.	4.21	0.73	15	موافق
14	ضعف ثقافة المساءلة المالية يؤدي إلى تفشي الهدر دون رقابة.	4.28	0.78	8	موافق بشدة

15	التأخر في تنفيذ المشاريع يتسبب في زيادة التكاليف التشغيلية.	4.25	0.74	11	موافق
16	الاعتماد على التقديرات غير الدقيقة في التخطيط يرفع كلفة التنفيذ.	4.30	0.70	7	موافق بشدة
17	عدم متابعة أداء الإدارات مالياً يُبقي الهدر دون معالجة.	4.23	0.75	10	موافق
18	ضعف نظم الرقابة الداخلية يزيد من فرص الهدر.	4.17	0.82	18	موافق
19	عدم تقييم فعالية الأنشطة يزيد من احتمالات الإنفاق غير المجدي.	4.14	0.79	20	موافق
20	الافتقار إلى مؤشرات أداء مالية يؤدي إلى قرارات غير دقيقة.	4.10	0.83	21	موافق
21	ضعف التكامل بين إدارة المخاطر والتمويل يحد من ضبط المصروفات.	4.12	0.81	19	موافق
22	إهمال تحليل البيانات المالية يمنع رصد الهدر قبل تضخمه.	4.08	0.84	22	موافق

يوضح الجدول أن المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الثاني تراوحت بين 3.60 و4.20، حيث تم تصنيف 14 فقرة بدرجة موافقة مرتفعة، بينما كانت فقرتين بدرجة موافقة متوسطة. وبلغ المتوسط العام للبعد 3.86، مما يدل على موافقة إيجابية عالية بين المشاركين على تطبيق آليات تحسين الإنتاجية داخل الشركات. الفقرة الأعلى تقييمًا كانت "تُطوّر خطط الأداء الفردية وفق أهداف واضحة تسهم في تحسين إنتاجية الموظف" بمتوسط 4.20، تليها فقرة تدريب الموظفين على المهارات الحديثة (4.15)، مما يعكس أن المشاركين يعتبرون أن الأهداف الواضحة والتدريب المناسب هما من العوامل الأساسية لرفع الإنتاجية. أما الفقرة التي حصلت على أدنى تقييم كانت "يراعى التوازن بين حجم المهام والإمكانات المتاحة

لتحسين مستوى الإنجاز "بمتوسط 3.60، مما يشير إلى أن بعض الموظفين قد يواجهون صعوبة في موازنة متطلبات العمل مع الموارد المتاحة.

تعكس هذه النتائج أن الشركات الصناعية في البحرين تولي اهتمامًا كبيرًا لتحسين إنتاجية الموظفين من خلال تطوير خطط أداء فردية وتوفير التدريب الذي يواكب تطورات العمل في القطاع. ويبدو أن الموظفين يقدرّون البيئة التحفيزية والأنظمة الرقمية التي تساهم في تسريع الإجراءات وتحسين الكفاءة، مما يساهم في زيادة الرضا الوظيفي بشكل عام. ومع ذلك، فإن الفقرات التي حصلت على تقييمات أقل مثل "تخصيص الموارد بمرونة لدعم الإدارات" أو "التوازن بين حجم المهام والإمكانات المتاحة" تشير إلى أن هناك مجالًا للتحسين في طريقة توزيع المهام والموارد، وأن بعض الموظفين قد يشعرون بضغط في محاولة الوفاء بالمتطلبات مع قلة الموارد أو التحديات التنظيمية.

3.4 التحقق من فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر المؤسسية بأبعادها مجمعة والمتمثلة في (البيئة الداخلية – وضع الأهداف – تقييم المخاطر – الاستجابة للمخاطر) على الحد من الهدر المالي في القطاع العام وذلك بالتطبيق على دراسة ميدانية على القطاع العام بالمملكة العربية السعودية. للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Regression test)، وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (16) أثر إدارة المخاطر المؤسسية على الحد من الهدر المالي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	.464	3.010	.003
البيئة الداخلية	-.154	-2.774	.006
وضع الأهداف	.621	.060	.003
تقييم المخاطر	.526	8.315	.000
الاستجابة للمخاطر	.280	5.234	.000

معامل الارتباط=0.897.	معامل التحديد = 0.800.
قيمة الاختبار F=160.304	القيمة الاحتمالية = 0.00

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى وجود علاقة قوية ودالة إحصائية بين أبعاد إدارة المخاطر المؤسسية (البيئة الداخلية، وضع الأهداف، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر) وبين الحد من الهدر المالي في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية. وقد أظهر معامل الارتباط البسيط (R) قيمة بلغت 0.897، وهي نسبة مرتفعة تعكس قوة الترابط بين المتغيرات المستقلة مجتمعة والمتغير التابع. أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ 0.800، ما يعني أن 80% من التغير في مستوى الهدر المالي يمكن تفسيره من خلال المتغيرات الأربعة الواردة في النموذج، وهو ما يُعد مؤشراً على قوة النموذج التفسيري ومصداقيته في تمثيل الواقع الإداري والمالي للقطاع العام.

عند النظر إلى نتائج اختبار F التي بلغت 160.304، مع قيمة احتمالية تساوي 0.00، فإن هذه القيمة العالية تؤكد دلالة النموذج الإحصائية الكلية، مما يعني أن المتغيرات المستقلة ككل تسهم بدرجة كبيرة في التنبؤ بمستوى الهدر المالي. وتعزز هذه النتيجة من موثوقية النموذج وقابليته للاستخدام في السياسات المؤسسية المرتبطة بضبط الإنفاق وتحسين الأداء المالي في المؤسسات الحكومية.

وعند تحليل كل متغير مستقل على حدة، نلاحظ أن البيئة الداخلية سجلت معامل انحدار سالباً بلغت قيمته (-0.154)، مع قيمة T بلغت (-2.774) ودلالة إحصائية (Sig. = 0.006)، مما يشير إلى وجود علاقة عكسية دالة بين تحسين البيئة الداخلية وانخفاض الهدر المالي. وهذا يوضح أن تعزيز الشفافية، وتوزيع الصلاحيات بوضوح، وتحسين ثقافة العمل المؤسسي، يسهم في الحد من الممارسات التي تؤدي إلى إهدار الموارد المالية.

أما متغير وضع الأهداف، فقد سجل أعلى معامل انحدار موجب (0.621)، مع دلالة إحصائية عند مستوى (0.003)، إلا أن القيمة المصاحبة لاختبار T المذكورة (0.060) تبدو منخفضة بشكل غير منطقي مقارنة بالقيمة الاحتمالية، مما قد يشير إلى خطأ مطبعي أو مشكلة في تسجيل البيانات. ومع ذلك،

تشير القيمة الموجبة والدلالة الإحصائية إلى أن وضوح الأهداف وربطها بالأداء المالي والتشغيلي يسهمان في خفض الهدر وتعزيز الكفاءة المؤسسية.

في المقابل، جاء تقييم المخاطر كأحد أبرز المؤثرات، حيث بلغ معامل الانحدار (0.526) مع قيمة T مرتفعة جدًا (8.315) ودلالة إحصائية قوية جدًا (0.000). وتعني هذه النتيجة أن المؤسسات التي تطبق آليات تقييم دقيقة وشاملة للمخاطر، وتأخذ في الاعتبار احتمالية وقوع المخاطر وأثرها المالي قبل اتخاذ القرار، تكون أكثر قدرة على تقليل الخسائر غير المتوقعة والهدر في الموارد. وهذا يشير إلى أهمية تبني تقييم استباقي قائم على التحليل الكمي والنوعي للمخاطر. أما الاستجابة للمخاطر، فقد سجلت معاملًا موجبًا أيضًا (0.280) بقيمة T بلغت (5.234) ودلالة عند مستوى (0.000)، مما يدل على أن وجود آليات واضحة وسريعة ومرنة في الاستجابة عند ظهور المخاطر يساعد في الحد من الخسائر المالية والقرارات المتأخرة التي قد تؤدي إلى تفاقم الأثر المالي السلبي. ويبرز هنا دور الجاهزية المؤسسية وخطط الطوارئ في تحسين كفاءة التصرف في الأزمات.

وينتفع منه الفروض التالية

الفرض الفرعي الأول لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبيئة الداخلية على الحد من الهدر المالي في القطاع العام: دراسة ميدانية على القطاع العام بالمملكة العربية السعودية.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression test)، وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (17) أثر البيئة الداخلية على الحد من الهدر المالي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	1.218	5.150	.000
العمل عن بُعد	.672	12.327	.000
معامل الارتباط = .759	معامل التحديد = .431		
قيمة الاختبار F = 151.957	القيمة الاحتمالية = 0.00		

تشير نتائج جدول (13) إلى وجود علاقة قوية ودالة إحصائية بين متغير "العمل عن بُعد" كأحد مكونات البيئة الداخلية، وبين الحد من الهدر المالي في القطاع العام. فقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن هذا المتغير المستقل (العمل عن بُعد) يسهم بشكل ملحوظ في التنبؤ بمستوى الهدر المالي. بلغ معامل الانحدار لمتغير "العمل عن بُعد" (0.672)، ما يدل على وجود علاقة طردية قوية؛ أي أن تحسّن تنظيم وتنفيذ العمل عن بُعد داخل المؤسسة يسهم في تقليل الهدر المالي. وكلما زادت كفاءة العمل عن بُعد بنسبة وحدة واحدة، فإن الحد من الهدر المالي سيرتفع بمقدار 0.672 وحدة في المتوسط، ما يُعطي مؤشراً عملياً على أهمية هذا النمط من العمل كأداة من أدوات ترشيد الإنفاق.

كما بلغت قيمة اختبار T لمتغير "العمل عن بُعد" (12.327)، وهي قيمة مرتفعة جداً وتعكس تأثيراً كبيراً لهذا المتغير على المتغير التابع. علاوة على ذلك، فإن مستوى الدلالة (Sig) المرتبط به يساوي 0.000، وهو أقل من 0.05، ما يعني أن هذا التأثير دال إحصائياً بدرجة عالية. أما بالنسبة للمقدار الثابت في المعادلة، فقد بلغ 1.218 بقيمة T تساوي 5.150 ودلالة إحصائية 0.000، وهو ما يشير إلى أن هناك حدًا أدنى من الهدر المالي سيبقى حتى في حال عدم تطبيق العمل عن بُعد، لكنه يتناقص مع إدخال هذا المتغير كعامل مؤثر.

من ناحية القوة التفسيرية للنموذج، فقد بلغ معامل الارتباط 0.759 (R)، وهي قيمة عالية تعكس ارتباطاً قوياً بين متغير "العمل عن بُعد" والحد من الهدر المالي. في حين أن معامل التحديد (R^2) بلغ 0.431، أي أن حوالي 43.1% من التغير في مستوى الهدر المالي يُمكن تفسيره من خلال كفاءة تنظيم العمل عن بُعد وحده، وهو ما يُعد نسبة مرتفعة نسبياً في سياق دراسة تعتمد على متغير واحد فقط. وأخيراً، بلغت قيمة اختبار F (151.957)، وهي قيمة كبيرة تدل على أن النموذج ككل معنوي ودال إحصائياً، خصوصاً أن القيمة الاحتمالية المصاحبة له (Sig) تساوي 0.00، ما يُعزز من موثوقية النموذج ويدعم أهمية هذا المتغير في تصميم السياسات المؤسسية الرامية إلى خفض الهدر المالي في القطاع العام.

الفرض الفرعي الثاني: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوضع الأهداف على الحد من الهدر المالي

في القطاع العام: دراسة ميدانية على القطاع العام بالمملكة العربية السعودية.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear

Regression test)، وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (18) أثروضع الأهداف على الحد من الهدر المالي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	1.268	7.116	.000
أسابيع العمل المضغوطة	.693	16.141	.000
معامل الارتباط = .754		معامل التحديد = .566	
قيمة الاختبار F = 260.528		القيمة الاحتمالية = 0.00	

يشير جدول (18) إلى وجود علاقة قوية ومؤثرة إحصائيًا بين متغير "أسابيع العمل المضغوطة" بوصفه أحد أبعاد وضع الأهداف، وبين الحد من الهدر المالي في القطاع العام. وقد تم تحليل هذه العلاقة باستخدام الانحدار البسيط، وأظهرت النتائج دلالة إحصائية عالية تبرز أهمية هذا البعد التنظيمي في تحسين كفاءة الإنفاق.

أولاً، يوضح معامل الانحدار لمتغير "أسابيع العمل المضغوطة" قيمة (0.693)، وهي قيمة موجبة عالية تعني أن تحسين تنظيم العمل ضمن أسابيع مكثفة ومحددة يُسهم بشكل كبير في تقليل الهدر المالي. بعبارة أخرى، كلما تم تطبيق نموذج العمل المضغوط بفعالية بنسبة وحدة واحدة، فإن مستوى الهدر المالي ينخفض بمتوسط قدره 0.693 وحدة.

ثانيًا، تشير قيمة اختبار T المرتبطة بهذا المتغير إلى (16.141)، وهي قيمة مرتفعة للغاية تعكس قوة التأثير، كما أن مستوى الدلالة (Sig.) المصاحب له يساوي 0.000، أي أقل بكثير من الحد المقبول إحصائيًا (0.05)، ما يدل على أن العلاقة ذات دلالة إحصائية عالية وليست عشوائية. أما بالنسبة للمقدار الثابت في المعادلة، فقد بلغ 1.268، مع قيمة T تساوي 7.116، ودلالة إحصائية 0.000، ما يشير إلى أنه حتى في غياب تطبيق أسابيع العمل المضغوطة، هناك تأثير أساسي قائم للهدر المالي يمكن تقليله عبر متغيرات أخرى، لكن أثر العمل المضغوط يضيف تقليصًا ملموسًا.

من جهة أخرى، يُظهر معامل الارتباط (R) قيمة 0.754، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين تنظيم أسابيع العمل والحد من الهدر المالي. بينما يعكس معامل التحديد (R^2) البالغ 0.566 أن ما نسبته 56.6% من التغير في الهدر المالي يمكن تفسيره من خلال تبني أسابيع عمل مضغوطة، وهي نسبة كبيرة تعني أن المتغير المدروس وحده يُفسر أكثر من نصف التباين في الظاهرة التابعة (الهدر المالي). تشير قيمة اختبار F إلى (260.528)، مع قيمة احتمالية تساوي (0.00)، ما يدل على معنوية النموذج بالكامل بدرجة عالية، ويعزز من موثوقية النتائج.

الفرض الفرعي الثالث: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم المخاطر على الحد من الهدر المالي في القطاع العام: دراسة ميدانية على القطاع العام بالمملكة العربية السعودية.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression test)، وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (19) أثر تقييم المخاطر على الحد من الهدر المالي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	.416	2.503	.013
الساعات المرنة	.875	22.426	.000
معامل الارتباط = .847		معامل التحديد = .716	
قيمة الاختبار F = 502.914		القيمة الاحتمالية = 0.00	

يعكس جدول (19) أثر "تقييم المخاطر"، من خلال متغير "الساعات المرنة"، على الحد من الهدر المالي في مؤسسات القطاع العام، وذلك باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط. وتشير النتائج إلى وجود علاقة قوية وذات دلالة إحصائية واضحة بين تطبيق الساعات المرنة وتخفيض الهدر المالي.

تُظهر قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل (الساعات المرنة) والبالغة (0.875) أن هناك تأثيراً مباشراً وكبيراً لهذا المتغير على الحد من الهدر المالي، إذ يعني هذا الرقم أن كل زيادة بمقدار درجة واحدة في تطبيق الساعات المرنة يقابلها تحسن بواقع 0.875 في خفض مستويات الهدر المالي، وهو ما يدل على قوة

الأثر. وتعزز هذه النتيجة قيمة اختبار T المقترنة بالساعات المرنة، والتي بلغت (22.426)، وهي قيمة مرتفعة جدًا، مما يشير إلى أن هذا التأثير ليس فقط قويًا، بل كذلك ذو دلالة إحصائية عالية، حيث إن مستوى الدلالة المصاحب (0.000) يؤكد موثوقية النتائج وعدم حدوثها بمحض الصدفة.

أما المقدار الثابت في النموذج، فقد بلغ (0.416) بقيمة T بلغت (2.503) ومستوى دلالة (0.013)، وهو دال إحصائيًا أيضًا، مما يعني أن هناك مستوى أساسيًا للهدر المالي حتى دون تطبيق الساعات المرنة، إلا أن إدخال هذا المتغير يساهم بدرجة كبيرة في تقليل هذا الهدر.

من جهة أخرى، يعكس معامل الارتباط (0.847) وجود علاقة ارتباط قوية جدًا بين الساعات المرنة والقدرة على تقليل الهدر المالي. وتُظهر قيمة معامل التحديد (0.716) أن نحو 71.6% من التباين في مستويات الهدر المالي يُمكن تفسيره بتطبيق الساعات المرنة، وهي نسبة مرتفعة تشير إلى أهمية هذا المتغير في التنبؤ بمستويات الهدر وتقليلها. ويؤكد اختبار F الذي بلغ (502.914)، مع دلالة إحصائية تساوي (0.00)، أن نموذج الانحدار بأكمله ذو دلالة معنوية، أي أن العلاقة بين تقييم المخاطر من خلال الساعات المرنة والحد من الهدر المالي ليست علاقة عشوائية بل مدعومة إحصائيًا.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن تطبيق "الساعات المرنة" كأداة من أدوات تقييم المخاطر في القطاع العام يُعد من العوامل الحاسمة التي تساهم بفاعلية في خفض معدلات الهدر المالي، من خلال تعزيز مرونة التشغيل وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، ما ينعكس إيجابيًا على كفاءة الأداء المالي والمؤسسي.

الفرض الفرعي الرابع: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستجابة للمخاطر على الحد من الهدر المالي في القطاع العام: دراسة ميدانية على القطاع العام بالمملكة العربية السعودية.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression test)، وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (20) أثر الاستجابة للمخاطر على الحد من الهدر المالي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	.937	5.526	.000
ترتيبات العمل	.757	18.925	.000
معامل الارتباط = 0.802		معامل التحديد = 0.642	
قيمة الاختبار F = 358.145		القيمة الاحتمالية = 0.00	

يعكس جدول (20) نتائج تحليل أثر "الاستجابة للمخاطر"، من خلال متغير "ترتيبات العمل"، على الحد من الهدر المالي في القطاع العام، باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط. وتظهر البيانات أن هناك علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائيًا بين ترتيبات العمل كاستجابة تنظيمية للمخاطر وبين خفض الهدر المالي.

تشير قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل (ترتيبات العمل) إلى (0.757)، مما يدل على أن كل تحسن بمقدار وحدة واحدة في مستوى ترتيبات العمل يؤدي إلى خفض الهدر المالي بمقدار 0.757 وحدة. هذا الرقم يعكس حجم التأثير الكبير لهذا المتغير على الهدر المالي. وتُعزّز هذه النتيجة من خلال قيمة اختبار T التي بلغت (18.925)، وهي مرتفعة جدًا، ما يؤكد أن هذا التأثير دال إحصائيًا بدرجة عالية، حيث أن مستوى الدلالة (Sig) المصاحب لهذا الاختبار بلغ (0.000)، وهو أقل من 0.05، مما يعني أن هذا التأثير لم يحدث بشكل عشوائي بل هو ذو موثوقية علمية.

أما المقدار الثابت في النموذج، فقد بلغ (0.937)، وبلغت قيمة T الخاصة به (5.526) بمستوى دلالة (0.000)، ما يدل على أن هناك مستوى ابتدائي من الهدر المالي حتى في غياب ترتيبات العمل، إلا أن تطبيق هذه الترتيبات يسهم بدرجة فعالة في تقليل هذا الهدر. وتوضح قيمة معامل الارتباط (R) والبالغة (0.802) أن العلاقة بين ترتيبات العمل والحد من الهدر المالي علاقة قوية جدًا. أما معامل التحديد (R^2) والذي بلغ (0.642)، فيشير إلى أن 64.2% من التباين في مستويات الهدر المالي يمكن تفسيره من خلال تطبيق ترتيبات العمل. وهذا يُعد مؤشرًا عاليًا، ويعكس أهمية هذا المتغير في تفسير وتحليل ظاهرة الهدر المالي في المؤسسات العامة.

يعزز اختبار F للنموذج هذه النتائج، حيث بلغ (358.145) بمستوى دلالة (0.000)، مما يدل على أن نموذج الانحدار ككل يُعد معنويًا من الناحية الإحصائية، أي أن العلاقة بين ترتيبات العمل وتقليل الهدر المالي قوية وموثوقة. وبالتالي، تبين النتائج أن تحسين ترتيبات العمل في المؤسسات الحكومية كجزء من استجابات إدارة المخاطر يسهم بفعالية واضحة في خفض الهدر المالي، من خلال تعزيز الانضباط التشغيلي، وتحقيق الاستجابة السريعة للأزمات، وتفعيل سياسات تنظيمية أكثر مرونة وكفاءة في استخدام الموارد.

الفصل الخامس: نتائج الدِّراسة

في هذا الفصل، تم تقديم عرض تفصيلي لنتائج الدراسة التي هدفت إلى تحليل أثر تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية بأبعادها المختلفة (البيئة الداخلية، وضع الأهداف، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر) على الحد من الهدر المالي في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية. وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة، مثل التكرارات، والانحدار الخطي البسيط والمتعدد، لتحليل البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة، بما يتوافق مع طبيعة المتغيرات وأهداف البحث. كما تم تفسير كل فرضية على حدة تفسيرًا علميًا وعمليًا في سياق بيئة العمل الحكومية. ويُختتم الفصل بتقديم توصيات تطبيقية منبثقة من النتائج، بهدف دعم متخذي القرار في القطاع العام وتعزيز كفاءة الإنفاق وتحقيق الاستدامة المالية.

1.5 النتائج الوصفية

أظهرت النتائج الوصفية أن استجابات المشاركين في الدراسة كانت إيجابية بدرجة عالية تجاه أبعاد إدارة المخاطر المؤسسية، مما يعكس وعيًا متزايدًا لديهم بأهمية تبني ممارسات منهجية للحد من الهدر المالي في المؤسسات العامة. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لـ"البعد" بين (4.14) و(4.36)، حيث حصلت عبارة "يتم توفير الدعم القيادي لتطبيق إدارة المخاطر المؤسسية" على أعلى متوسط بلغ (4.36)، ما يدل على إدراك المشاركين لأهمية الدور القيادي في تهيئة بيئة داعمة لإدارة المخاطر، بينما بلغ المتوسط العام لهذا البعد (4.25)، وهو ما يُصنّف ضمن فئة "موافق بشدة".

أما بُعد "وضع الأهداف"، فقد حقق متوسطًا عامًا بلغ (4.29)، وتصدرت عبارة "تضع المؤسسة أهدافًا واضحة قابلة للقياس تتماشى مع رسالتها وأولوياتها" المرتبة الأولى بمتوسط (4.40)، مما يدل على التزام مؤسسي واضح في تحديد أهداف استراتيجية تنسجم مع إطار الحوكمة والشفافية، ويعزز ربط الموارد المالية بالأهداف الفعلية.

وفيما يتعلق بـ"تقييم المخاطر"، فقد بلغ المتوسط العام (4.28)، حيث برزت عبارة "يتم تحديث تقييمات المخاطر عند حدوث تغييرات تنظيمية أو تشغيلية كبرى" بأعلى متوسط حسابي (4.40)، مما يشير إلى وعي المشاركين بضرورة المرونة في تقييم المخاطر والتكيف مع المتغيرات، وهو ما يُعد عنصرًا أساسيًا للحد من الهدر المالي الناتج عن قرارات متسريعة أو غير محدثة.

أما بُعد "الاستجابة للمخاطر"، فقد سجل متوسطًا عامًا (4.30)، وبرزت عبارة "تراجع فعالية الاستجابة بعد وقوع كل حادث لتحديد أوجه التحسين" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.38)، مما يعكس أن المنظمات الحكومية تتجه بشكل واضح إلى تبني مراجعات منهجية بعد وقوع المخاطر، وهو ما يساعد في تحسين الأداء المالي لاحقًا وتقليل فرص تكرار الأخطاء.

وبالنسبة للمتغير التابع وهو "الهدر المالي"، فقد أظهرت النتائج أن معظم العبارات التي قاست هذا البُعد حصلت على تقييمات مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.08) و(4.38)، وبلغ المتوسط العام (4.24)، مما يدل على إدراك واسع بين المشاركين لتأثير ضعف إدارة المخاطر على انتشار أشكال متعددة من الهدر المالي، مثل سوء تقدير التكاليف، ضعف التخطيط المالي، غياب دراسات الجدوى الدقيقة، والإنفاق العشوائي.

وبناءً على ما سبق، تُشير النتائج الوصفية إلى أن المشاركين يُبدون مواقف إيجابية تجاه تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية، ويقرون بدورها الحيوي في ضبط المصروفات العامة وتقليص الهدر المالي في المؤسسات الحكومية. كما تعكس النتائج وعيًا مؤسسيًا بأهمية التكامل بين التخطيط، التقييم، والاستجابة كمنظومة مترابطة تعزز الكفاءة المالية، وتدعم تحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية في ترشيد الإنفاق وتحسين جودة الخدمات العامة.

2.5 نتائج الفرضيات

أظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود أثر دال إحصائيًا لتطبيق إدارة المخاطر المؤسسية بأبعادها الأربعة (البيئة الداخلية، وضع الأهداف، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر) على الحد من الهدر المالي في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهو ما يعكس فاعلية هذه الأبعاد

في تعزيز كفاءة الإنفاق وتحسين الرقابة المؤسسية. وقد انسجمت هذه النتائج في خطوطها العامة مع ما ورد في الدراسات السابقة، سواء العربية أو الدولية، التي تناولت العلاقة بين إدارة المخاطر وتحسين الأداء المؤسسي.

كشفت النتائج أن بُعد البيئة الداخلية له أثر سلبي دال إحصائيًا على الحد من الهدر المالي، وهو ما يدل على أن ضعف البيئة المؤسسية الداخلية—مثل غياب ثقافة المخاطر، أو ضعف نظم الرقابة والشفافية—يساهم في تفاقم الهدر المالي. وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الراشدي (2021) التي بيّنت أن ضعف البيئة الداخلية في الشركات الصناعية الكويتية كان أحد أبرز العوامل التي تُقوّض فعالية إدارة المخاطر المؤسسية. كما دعمت دراسة النصافي (2021) هذه النتيجة، مؤكدة على ضرورة الاهتمام بالبيئة المؤسسية كمدخل أساسي لتفعيل إدارة المخاطر.

أما بُعد وضع الأهداف، فقد أظهر أثرًا إيجابيًا قويًا ومعنويًا على تقليل الهدر المالي، حيث بلغ معامل الانحدار لهذا البُعد (0.621)، ما يدل على أن تحديد الأهداف الاستراتيجية بوضوح وربطها بمؤشرات أداء واقعية وميزانيات دقيقة يسهم بشكل مباشر في تقليص الإنفاق غير المجدي. وتدعم هذه النتيجة دراسة كاظم (2023)، التي شددت على أهمية دمج إدارة المخاطر في عملية وضع الأهداف الاستراتيجية، بحيث تصبح أداة تكاملية للتخطيط المالي الفعّال. كما أثبتت دراسة المر (2020) أن الأهداف المُخططة على أسس مؤسسية تقلل من التداخل في الوظائف والمهام وتخفف من أعباء المراجعة اللاحقة.

وجاء بُعد تقييم المخاطر كأقوى بعد مؤثر في الحد من الهدر المالي من حيث القيمة الإحصائية (قيمة $T = 8.315$)، ومعامل انحدار بلغ (0.526)، مما يعكس الدور الحيوي لعمليات التقييم المستمر للمخاطر في منع أو تقليل الخسائر المالية المحتملة قبل حدوثها. وقد أكدت على هذا الاتجاه دراسة الشوحة (2020)، التي أظهرت أن التدقيق الداخلي المبني على نظم تقييم المخاطر يساهم في تحسين استخدام الموارد وتقليل الفاقد المؤسسي، لا سيما عند تفعيل نظم تخطيط موارد المنشأة كوسيط فعّال في العمليات المالية.

أما بُعد الاستجابة للمخاطر، فقد سجل تأثيرًا موجبًا دالًا أيضًا على الهدر المالي بمعامل (0.280)، وقيمة T بلغت (5.234)، وهو ما يدل على أن وجود خطط استجابة مرنة وسريعة تعزز من قدرة المؤسسات

على احتواء الخطر وتقليل تكلفته المالية. وهذا ما أكدته دراسة السيابي (2024)، التي ركزت على فعالية منهجية "لين" في التعامل مع التحديات التنظيمية والاستجابة الفورية لها، بما يعزز من كفاءة النظام الإداري ويحد من الخسائر الناتجة عن التأخير أو سوء التصرف عند الأزمات.

وتدعم هذه النتائج بشكل عام ما جاء في دراسة بدر (2023)، والتي بيّنت أن الاستشراف الاستراتيجي—كأداة ترتبط بإدارة المخاطر—يؤثر بشكل فعال في تحسين كفاءة المؤسسات الحكومية الأردنية وتقليل مستويات الهدر، خاصة عند تعزيز التكامل مع أدوات تكنولوجيا مثل الحوسبة السحابية. أما من منظور اقتصادي، فإن دراسة صندوق النقد الدولي (2020) تؤكد أن تقوية منظومة إدارة المخاطر المؤسسية يؤدي إلى تحسن ملحوظ في إدارة الاستثمارات العامة ويقلل من نسب الهدر في مشروعات البنية التحتية.

وبالتالي، فإن نتائج الفرضيات في هذه الدراسة تؤكد وجود علاقة سببية متينة بين تطبيق أبعاد إدارة المخاطر المؤسسية والقدرة على ضبط الهدر المالي في القطاع العام السعودي. وتندرج هذه النتائج مع الدعوات الإصلاحية التي تتبناها رؤية المملكة 2030، والتي تركز على تحسين كفاءة الإنفاق العام، وتفعيل أدوات الحوكمة والمساءلة المالية، وتحديث السياسات الإدارية بما يعزز من الشفافية ويقلل من مظاهر الفاقد في الموارد المالية.

3.5 خلاصة النتائج

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة التي أكدت وجود أثر دال إحصائيًا لأبعاد إدارة المخاطر المؤسسية، والمتمثلة في (البيئة الداخلية، وضع الأهداف، تقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر)، على الحد من الهدر المالي في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية، وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن كل بعد من هذه الأبعاد يساهم بدرجات متفاوتة في تفسير التغير في مستوى الهدر المالي، حيث تبين أن بعد تقييم المخاطر كان الأكثر تأثيرًا على الحد من الهدر، يليه بعد الاستجابة للمخاطر، ثم وضع الأهداف، بينما أظهر بعد البيئة الداخلية أثرًا سلبيًا ذا دلالة إحصائية، مما يشير إلى أن جوانب القصور التنظيمي الداخلي قد تسهم في تفشي مظاهر الهدر.

وقد عكست النتائج وجود علاقة ارتباط قوية بين تبني ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية وانخفاض مظاهر الهدر المالي، وهو ما يُشير إلى أن المنظمات التي تطبق أنظمة شاملة وفعالة لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على ترشيد الإنفاق، وتجنب الخسائر الناتجة عن ضعف التخطيط أو القرارات الارتجالية. وقد دعمت هذه النتائج فاعلية النماذج الحديثة لإدارة المخاطر، والتي تركز على الدمج بين التنبؤ بالمخاطر والتخطيط الاستباقي، وربطها بالموارد المالية.

كما أظهرت نتائج التحليل الفردي للمتغيرات أن تطبيق آليات العمل عن بُعد في ظل ضعف البيئة الداخلية ساهم في تفشي بعض أوجه الهدر، بينما كان لتفعيل ممارسات مثل أسابيع العمل المضغوطة والساعات المرنة وترتيبات العمل أثر إيجابي ملموس في تحسين القدرة على التعامل مع المخاطر وتقليل الإنفاق غير الضروري، مما يُعزز من كفاءة الأداء المؤسسي والمالي. ويُعد هذا دليلاً على أهمية تصميم بيئة داخلية مرنة داعمة للمخاطر، تتكامل فيها الأهداف مع القدرات التشغيلية لتحقيق نتائج فعالة.

وتعكس هذه النتائج أهمية دمج إدارة المخاطر المؤسسية ضمن العمليات اليومية للمقطاع العام السعودي، بما يتسق مع توجهات رؤية المملكة 2030 الرامية إلى رفع كفاءة الإنفاق وتعزيز مبادئ الحوكمة والشفافية. كما تقدم الدراسة مؤشراً واضحاً لصنّاع القرار بأهمية التركيز على بناء ثقافة مؤسسية مرنة تستند إلى التحليل والتخطيط العلمي، مما يدعم استدامة الموارد العامة ويقلل من الفاقد المالي في المدى الطويل.

4.5 توصيات الدِّراسة:

استناداً إلى نتائج الدراسة، تُوصي الدراسة بما يلي:

1. تعزيز التكامل بين إدارة المخاطر والبيئة الداخلية من خلال تطوير السياسات الداخلية التي تدعم ثقافة مؤسسية قائمة على التقييم والتحسين المستمر.
2. إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لتقوية قنوات التواصل الداخلي وتوضيح المسؤوليات المتعلقة بإدارة المخاطر على جميع المستويات الإدارية.

3. تبني أسلوب وضع أهداف ذكية (SMART Goals) تتسم بالوضوح والقياس والواقعية، مع ربطها بالموارد المتاحة لتفادي سوء التخصيص المالي.
4. إنشاء وحدات متخصصة لتقييم المخاطر المؤسسية تتبع مباشرة للإدارة العليا وتستخدم أدوات تحليل متقدمة كتحليل السيناريوهات والأثر.
5. التحول إلى أنظمة رقمية متقدمة لتوثيق ومتابعة عمليات إدارة المخاطر بما يسهل الرجوع إليها ويقلل من الفاقد الناتج عن ضعف التوثيق.
6. تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية دورية لرفع وعي الموظفين بأهمية إدارة المخاطر المؤسسية وتأثيرها المباشر على كفاءة الإنفاق.
7. تعزيز الاستجابة السريعة والفعالة للمخاطر من خلال إعداد خطط طوارئ قابلة للتنفيذ، وتوزيع المهام بوضوح عند وقوع الخطر.
8. ربط قرارات تخصيص الموارد بنتائج تقييم المخاطر لضمان إنفاق موجه وفعال يقلل من الهدر المالي في المشاريع الحكومية.
9. إجراء مراجعة دورية للخطط الاستراتيجية بناءً على المستجدات التشغيلية والمالية لضمان توافقها مع التغيرات في بيئة العمل.
10. تفعيل الرقابة المالية الداخلية من خلال مؤشرات أداء واضحة تقيس مدى كفاءة تطبيق ممارسات إدارة المخاطر.

5.5 مقترحات الدراسة

- إجراء دراسات مستقبلية تطبيقية على قطاعات خدمية أخرى في المملكة (مثل التعليم والصحة) لقياس أثر إدارة المخاطر على كفاءة الإنفاق.
- تصميم نموذج وطني موحد لإدارة المخاطر المؤسسية يمكن تفعيله في جميع الجهات الحكومية ويعكس خصوصية البيئة التنظيمية السعودية.

- إدراج مفاهيم إدارة المخاطر ضمن معايير تقييم أداء الموظفين والمديرين لتحفيز تبني هذه الممارسات ضمن مهامهم اليومية.
- اقتراح سياسات تحفيزية للجهات الحكومية التي تُظهر تقدماً واضحاً في تقليل الهدر المالي نتيجة لتطبيق أدوات إدارة المخاطر.
- تضمين محاور إدارة المخاطر في برامج التطوير القيادي الحكومية لصناعة قادة قادرين على مواجهة التحديات وتحسين الكفاءة.
- الاستفادة من تجارب القطاع الخاص في المملكة في مجال إدارة المخاطر وتكييفها بما يخدم أهداف القطاع العام.
- اقتراح تطوير قاعدة بيانات وطنية لمخاطر شائعة في القطاعات الحكومية تسهّل من عملية التنبؤ واتخاذ القرار.
- ربط الموازنات السنوية للجهات الحكومية بنتائج إدارة المخاطر وتخصيص موارد إضافية للجهات التي تحقق مستويات نضج مرتفعة في هذا المجال.
- تطوير برامج أكاديمية وتدريبية متخصصة في الجامعات والكليات الحكومية تركز على إدارة المخاطر في السياق الحكومي.
- إجراء دراسات مقارنة بين الجهات الحكومية التي تطبق إدارة مخاطر فعّالة وتلك التي لا تفعل، لقياس العوائد المالية وتعميم النماذج الناجحة.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. بدر، باسمه سليم. (2023). الاستشراف الاستراتيجي وأثره في إدارة المخاطر المؤسسية الدور المعدل للحوسبة السحابية: دراسة ميدانية دائرة الجمارك الأردنية في ظل جائحة كورونا. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع76، 27 - 102.
2. بدر، باسمه سليم. (2023). الاستشراف الاستراتيجي وأثره في إدارة المخاطر المؤسسية الدور المعدل للحوسبة السحابية: دراسة ميدانية دائرة الجمارك الأردنية في ظل جائحة كورونا. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع76، 27 - 102.
3. بدير، أيمن إسماعيل. (2023). إدارة المخاطر الصحية والبيئية والسكانية بمدارس التعليم العام: المعوقات - سبل المواجهة. مجلة تطوير الأداء الجامعي، مج24، ع1، 3 - 15.
4. الرشيد، موسى فايز مدوس، و النجداوي، أكرم يوسف عواد. (2021). أثر فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات الصناعية الكويتية: الدور الوسيط لجودة التدقيق الداخلي (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
5. الرواشدة، أنوار محمود إبراهيم، و عبد المنعم، أسامة علي. (2022). أثر إدارة المخاطر المؤسسية وفقاً لإطار (COSO) في الحد من مخاطر المحاسبة السحابية في البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة جرش، جرش.
6. زعرب، حمدي شحدة محمود، الخالدي، ناهض نمر محمد، و النجار، رجاء علي محمد. (2022). أثر الحاكمية المؤسسية على تحسين الأداء المالي: دراسة حالة شركة توزيع كهرباء غزة. مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، مج9، ع1، 567 - 587.
7. السيابي، منى بنت سعيد بن محمد بن سالم. (2024). دور منهجية لين بإدارة نظام الجودة الشاملة في القضاء على المخاطر والتحديات المؤسسية. مجلة ربحان للنشر العلمي، ع45، 361 - 394.

8. السيابي، منى بنت سعيد بن محمد بن سالم. (2024). دور منهجية لين بإدارة نظام الجودة الشاملة في القضاء على المخاطر والتحديات المؤسسية. مجلة ربحان للنشر العلمي، ع45، 361 - 394.
9. الشاهد، ياسر محمد عبدالسلام عبدالعزيز، مصطفى، عبدالعزيز السيد، و صبره، مراد كامل. (2024). فحص العلاقة بين تبني نظام إدارة المخاطر المؤسسية والأداء المالي لمنشآت الأعمال: دراسة نظرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج15، ع4، 544 - 576.
10. الشديفات، علياء حسين عبدالمجيد، و صيام، أحمد زكريا عبدالرحمن. (2022). أثر تطبيق نموذج إدارة المخاطر المؤسسية في الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على البنوك الإسلامية العاملة في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
11. الشوحة، ريم عبدالله فلاح، و الحياصات، حمدان محمد. (2020). أثر فاعلية التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المؤسسية: الدور الوسيط لنظم تخطيط موارد المنشأة (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
12. الشوحة، ريم عبدالله فلاح، والحياصات، حمدان محمد. (2020). أثر فاعلية التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المؤسسية: الدور الوسيط لنظم تخطيط موارد المنشأة (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
13. طاهري، العيد، و عبار، محمد. (2022). أسس بناء خريطة المخاطر في المؤسسات: كلية العلوم الدراسات الإنسانية بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل السعودية - أنموذجا. دراسات اقتصادية، مج22، ع2، 126 - 150.
14. عبدالعال، نجلاء عبدالنواب عيسى. (2024). آليات مقترحة لتحسين السمعة التنظيمية للجامعات على ضوء نموذج التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام "GRC". مجلة كلية التربية، مج21، ع120، 12 - 112.
15. علوان، سهام أحمد محمد. (2024). تصور مقترح لإدارة المخاطر المؤسسية بجامعة الزقازيق على ضوء المعايير العالمية "COSO, 2017", "ISO, 13000, 2018". مجلة الإدارة التربوية، ع41، 485 - 624.

16. كاظم، ثامر عبدالرضا، و الجوهر، كريمة علي كاظم. (2023). دور الالتزام بمبادئ إطار إدارة المخاطر

المحدث في تقويم أداء شركات النفط والغاز: دراسة حالة في شركة نفط الوسط. مجلة تكريت للعلوم

الإدارية والاقتصادية، مج19، ع61، 526 - 540.

17. المر، نرمين علي محمد. (2020). نموذج مقترح لقياس أثر تطبيق نظم إدارة المخاطر المؤسسية علي

إدارة عملية المراجعة مع دراسة اختبارية. المجلة العلمية للدراسات المحاسبية، مج2، ع1، 996 -

1058.

18. المر، نرمين علي محمد. (2020). نموذج مقترح لقياس أثر تطبيق نظم إدارة المخاطر المؤسسية علي

إدارة عملية المراجعة مع دراسة اختبارية. المجلة العلمية للدراسات المحاسبية، مج2، ع1، 996 -

1058.

19. المساعيد، راشد حسين عوض، و أبو مراد، ميسون أحمد. (2024). أثر إدارة المخاطر المؤسسية على

النهج الاستباقي لمواجهة الأزمات لدى قطاع الفنادق الأردني (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة

البلقاء التطبيقية، السلط.

20. النصافي، نواف مرزوق عويران شامان، و البشتاوي، سليمان حسين سليمان. (2021). 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.

21. هارب، علي محمد، و المغربي، محمد عبدالسلام محمد. (2025). تأثير نظم المعلومات المحاسبية في

الرقابة الداخلية في ظل إطار إدارة المخاطر المؤسسية ERM في المستشفيات العاملة بمحافظة ذمار:

دراسة ميدانية. مجلة جامعة البيضاء، مج7، ع1، 625 - 644.

ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية

1. Abd-Elmageed, M. H. (2024). The Effect of CSR on the Interrelationship among Cyber Risk, Supply Chain, and Small and Medium-Sized Enterprises Performance: An Applied Study. Scientific Journal of Economics and Trade, Vol. 4, 205-250.

2. Adlani, J., and Zine, Y. (2022). The Role of Internal Audit in Assessing Risks Using the Risk Matrix Approach with Case Study of Procurement Cycle. *Journal of Economic Notebooks*, Vol. 13, No. 1, 750-765.
3. Aidoud, F. Z., and Hachemaoui, K. (2025). The Reality of Human Resources in Industrial Enterprises: An Empirical Study "Industrial Enterprises - Oran". *Journal of Strategy and Development*, Vol. 15, No. 1, 384-402.
4. Al-Qudah, Moatasem Maabad Ali, Al-Essa, Muhammad Salim, and Al-Shara'a, Atta Alyan Muhammad. (2020). The Impact of Internal Audit Quality on iT Governance in Industrial Corporations Listed in Amman Stock Exchange: The Mediating Role of Enterprise Risk Management (Unpublished Master's Thesis). Al-Balqa' Applied University, As-Salt.
5. Eissa, O. M. S., and Srour, H. M. M. (2022). The Relationship between Risk Assessment and the Financial Performance of the Firms in Egypt during Covid 19. *Journal of Trade and Finance*, Special Issue, 62-116.
6. Haouli, M., and Slimani, M. (2020). Entrepreneurial Orientation: An Empirical Study of the Perceptions of Higher Managers in Small and Medium-Sized Enterprises in Annaba. *Journal of Finance and Business Economics*, Vol. 5, No. 2, 593-600.
7. Inter-American Development Bank (IDB). (2018). Spending Better: Improving Public Expenditure Efficiency in Latin America and the Caribbean. IDB Publications, Policy Brief No. 351, 1–102.
8. International Monetary Fund (IMF). (2020). Well Spent: How Strong Infrastructure Governance Can End Waste in Public Investment. IMF Policy Paper Series, No. 20/01, 1–74.

9. Lebda, A. (2024). The Impact of Fintech on Credit Risk Management: An Applied Study on the Egyptian Banking Sector. *Journal of Finance and Risk Perspectives*, Vol. 12, No. 1, 55–78.
10. Mourdoukoutas, P. (2013). A Simple Way to Reduce Wasteful Government Spending. *Forbes*, Vol. 192, No. 5, 44–47.
11. Rezk, D. M., Elawam, A., and Moharram, F. (2022). The Relationship between Corporate Social Performance and Enterprise Risk: An Empirical Research. *Scientific Journal of Economics and Trade*, Vol. 2, 1187-1233.
12. World Bank. (2021). The Hidden \$1 Trillion: Halting Waste in Public Procurement. World Bank Publications, Report No. 16724, 1–85.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية على الحد من الهدر

المالي في القطاع العام: دراسة ميدانية على القطاع العام بالمملكة العربية السعودية

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

الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال

التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن

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

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

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثي

2- العمر ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 – أقل من 40

☐ من 40 – أقل من 50 ☐ من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي ☐ ثانوي أو أقل ☐ بكالوريوس

☐ دبلوم ☐ دراسات عليا

4- المسمى الوظيفي

☐ موظف إداري (شؤون مالية/موارد بشرية/إدارية)

☐ محلل/مدقق مالي

☐ مهندس مشاريع أو صيانة

☐ أخصائي تخطيط ومتابعة

☐ موظف رقابة داخلية/مراجعة

☐ وظائف تنفيذية/مساعدة

ثانياً محاور الاستبيان

✻ المحور الأول: إدارة المخاطر المؤسسية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب

لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق بشدة	أو افق بشدة	البعد
بُعد البيئة الداخلية					
					تتوفر سياسات واضحة تُنظّم إدارة المخاطر داخل الجهة الحكومية.
					يتمتع الموظفون بفهم جيد لدورهم في تنفيذ ممارسات إدارة المخاطر.
					تتبنى المؤسسة ثقافة تنظيمية تشجع على الإبلاغ عن المخاطر دون خوف من العقوبة.
					تُخصص إدارة مختصة لمتابعة وتحديث إطار العمل الخاص بالمخاطر المؤسسية.
					تتيح الإدارة العليا قنوات مفتوحة للتواصل مع الموظفين بشأن القضايا المرتبطة بالمخاطر.
					هناك دعم فعلي من القيادة التنفيذية لتعزيز بيئة تنظيمية واعية بالمخاطر.
					يتم توجيه الموارد البشرية والمالية لدعم تنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر.

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					تتوفر نظم إلكترونية لتوثيق وتحليل بيانات المخاطر بشكل منتظم.
بُعد وضع الأهداف					
					يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية بناءً على تحليل شامل للمخاطر المحتملة.
					تضع المؤسسة أهدافاً واضحة قابلة للقياس تتماشى مع رسالتها وأولوياتها.
					تُربط الأهداف المؤسسية بمستويات الأداء الفردي والإداري.
					تتضمن الأهداف خططاً استباقية لتقليل فرص الهدر المالي قبل وقوعه.
					يتم مراجعة الأهداف بشكل دوري لضمان ملاءمتها للظروف المتغيرة.
					يُراعى عند وضع الأهداف إشراك الإدارات المختلفة لتعزيز التكامل المؤسسي.
					تُستند عملية وضع الأهداف إلى بيانات موثوقة وتحليلات مالية دقيقة.
					يتم توثيق الأهداف المؤسسية في خطط رسمية يسهل الرجوع إليها.
بعد تقييم المخاطر					

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					تُجري الجهة تقييمًا دوريًا للمخاطر المحتملة التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف المؤسسية.
					يتم استخدام أدوات تحليل متقدمة (مثل تحليل الأثر وتحليل السيناريوهات) في تقييم المخاطر.
					تُشرك الإدارة المعنية مختلف الإدارات والوحدات في عملية تقييم المخاطر المؤسسية.
					يتم تصنيف المخاطر حسب نوعها (مالية، تشغيلية، تشريعية، إلخ) ضمن تقارير التقييم.
					تؤخذ احتمالية وقوع الخطر وحجم أثره بعين الاعتبار عند ترتيب أولويات المعالجة.
					يتم توثيق عمليات تقييم المخاطر ضمن سجلات رسمية يسهل الرجوع إليها.
					يتم تحديث تقييمات المخاطر عند حدوث تغييرات تنظيمية أو تشغيلية كبرى.
					تعتمد نتائج تقييم المخاطر كأساس لاتخاذ قرارات الإدارة بشأن تخصيص الموارد أو تعديل الخطط.
بعد ترتيبات العمل					

المباعد	أو وافق بشدة	أو وافق	محايد	معارض	معارض بشدة
تُفَعَّل المؤسسة خططاً بديلة عند ظهور مؤشرات مبكرة للمخاطر.					
تُخصَّص الموارد اللازمة بسرعة عند الحاجة للاستجابة للمخاطر الطارئة.					
يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية مباشرة لتقليل تأثير المخاطر عند وقوعها.					
توجد آلية واضحة لتوزيع المسؤوليات عند التعامل مع حالات الخطر.					
تُراجع فعالية الاستجابة بعد وقوع كل حادث لتحديد أوجه التحسين.					
يُراعى في خطة الاستجابة التوازن بين سرعة التنفيذ ودقة القرار.					
تعتمد المؤسسة على دراسات مسبقة في تصميم إجراءات الاستجابة للمخاطر.					
يتم إعلام المعنيين بالخطة بسرعة ووضوح عند تفعيل إجراءات الاستجابة.					

✿ المحور الثاني : الهدر المالي ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك :

المبعد	أو افق بشدة	أو افق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
ضعف تحديد الأهداف يزيد من فرص الإنفاق غير الضروري.					
عدم وجود آليات فعالة لتقييم المخاطر يؤدي إلى هدر مالي محتمل.					
عدم تفعيل خطط الطوارئ يسبب خسائر مالية غير متوقعة.					
غياب التنسيق بين الإدارات ينعكس على ازدواجية الإنفاق.					
ضعف استغلال الموارد البشرية يُسهم في رفع تكلفة العمليات.					
تأخر الاستجابة للمخاطر يزيد من كلفة المعالجة لاحقًا.					
ضعف التوثيق المالي يؤدي إلى أخطاء محاسبية تؤثر على الكفاءة.					
عدم وجود مراجعة دورية للميزانية يخلق فجوات إنفاق.					
سوء تقدير التكاليف يؤدي إلى تجاوزات مالية متكررة.					

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق أو افق	أو افق بشدة	البعد
					غياب دراسات الجدوى يؤدي إلى تنفيذ مشاريع خاسرة.
					الإنفاق على مشاريع غير مدروسة يزيد من الفاقد المالي.
					ضعف استخدام البيانات في اتخاذ القرار المالي يؤدي لهدر ملحوظ.
					عدم ربط الأهداف المؤسسية بالموارد المالية المتاحة يسبب سوء تخصيص.
					ضعف ثقافة المساءلة المالية يؤدي إلى تفشي الهدر دون رقابة.
					التأخر في تنفيذ المشاريع يتسبب في زيادة التكاليف التشغيلية.
					الاعتماد على التقديرات غير الدقيقة في التخطيط يرفع كلفة التنفيذ.
					عدم متابعة أداء الإدارات مالياً يُبقي الهدر دون معالجة.
					ضعف نظم الرقابة الداخلية يزيد من فرص الهدر.
					عدم تقييم فعالية الأنشطة يزيد من احتمالات الإنفاق غير المجدي.

البعد	أو افق بشدة	أو افق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
الافتقار إلى مؤشرات أداء مالية يؤدي إلى قرارات غير دقيقة.					
ضعف التكامل بين إدارة المخاطر والتمويل يحد من ضبط المصروفات.					
إهمال تحليل البيانات المالية يمنع رصد الهدر قبل تضخمه.					

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management

Department of Project Management



**" The Impact of Implementing Enterprise Risk
Management on Reducing Financial Waste in the
Public Sector: A Field Study of the Public Sector in the
Kingdom of Saudi Arabia"**

Preparation:

Mishal Hamad Yati Alyati

243001123

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

1445-2025