

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة مخاطر



أثر تطبيق إدارة المخاطر في تحسين الرقابة على المساجد: دراسة ميدانية على المساجد في المملكة العربية السعودية.

إعداد الطالب/

عدنان مفلح سعود الشهراني

252001080

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي:2025

جدول المحتويات

3	مقدمة:
4	مشكلة الدراسة
4	أهمية الدراسة:
6	أهداف الدراسة:
7	تساؤلات الدراسة
7	فروض الدراسة:
8	الدراسات السابقة:
15	الفجوة البحثية:
16	المنطلقات النظرية للدراسة:
16	المنهجية وطرق البحث:
23	سابعاً: حدود الدراسة

مقدمة:

تُعد المؤسسات الدينية من أهم البنى الاجتماعية التي تسهم في بناء القيم وتعزيز الهوية الأخلاقية في المجتمعات، حيث تشكل المساجد في المملكة العربية السعودية نموذجًا مركزيًا في ترسيخ مبادئ الوسطية والاعتدال وغرس السلوكيات الإيجابية بين أفراد المجتمع، وتمثل المساجد مراكز حضارية ودعوية واجتماعية تستقطب مختلف فئات المجتمع، مما يجعل إدارتها والإشراف عليها عملاً تنظيميًا ذا حساسية عالية يتطلب تخطيطًا محكمًا وإدارة واعية تحقق التكامل بين الدور الديني ومتطلبات التنظيم الإداري ، وتبرز أهمية تبني ممارسات إدارية حديثة تسهم في تعزيز كفاءة العمل داخل المساجد وضمان استدامة أدائها في إطار مؤسسي منضبط. (أحمد والسمان، 2023)

وقد شهدت العديد من المؤسسات الحكومية والخدمية خلال السنوات الأخيرة توجهًا متزايدًا نحو تطبيق مفاهيم الحوكمة والرقابة الإدارية وتحسين الأداء، بوصفها أدوات أساسية لضبط العمليات وترشيد الموارد ورفع كفاءة العاملين، وقد تناولت بعض الدراسات دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي في قطاعات البلدية والمؤسسات الخدمية، وأوضحت أن المتابعة الدقيقة والإشراف المستمر يسهمان في ضمان جودة تنفيذ المهام والمحافظة على الانسجام بين أهداف المؤسسة وواقع عملها اليومي، ويشير ذلك إلى أن الرقابة ليست مجرد آلية ضبطية، بل هي إطار إداري يساعد على تحقيق الانسجام التنظيمي وضمان الامتثال للأنظمة والسياسات المقررة. (صلاح وشتيوي، 2024)

وبرز مفهوم إدارة المخاطر كتوجه إداري استراتيجي يهدف إلى التعامل مع مصادر الخطر المحتملة التي قد تؤثر في أداء المؤسسات، إذ تشير الدراسات إلى أن إدارة المخاطر تتضمن سلسلة متكاملة من الخطوات تشمل تحديد المخاطر، تحليلها، تقييمها، ثم وضع خطط المعالجة والمتابعة بما يضمن الحد من آثارها المحتملة، وقد بينت الدراسات الحديثة أن تطبيق إدارة المخاطر يسهم في تعزيز الفاعلية التنظيمية وتحسين جودة اتخاذ القرار داخل المؤسسات، سواء في القطاعات الاقتصادية أو الصحية أو التعليمية. (العنزي وآخرون، 2024)

وبالرغم من اتساع نطاق الدراسات التي تناولت الرقابة الإدارية وإدارة المخاطر في المؤسسات الحكومية والاقتصادية، فإن تطبيق هذه المفاهيم في المساجد لا يزال محدودًا في الأدبيات البحثية، على الرغم من كون المساجد مؤسسات حيوية ذات أدوار دينية واجتماعية واسعة، ويختلف السياق الإداري للمساجد

عن القطاعات الأخرى نظراً لطبيعتها غير الربحية، وتنوع مهامها بين الجوانب الدعوية والتنظيمية والخدمية، وتعدد الجهات المشرفة عليها، مما يجعل الارتقاء بالرقابة داخلها يتطلب إطاراً إدارياً أكثر تنظيماً واستباقية لمواجهة التحديات التشغيلية اليومية.

ومن هنا، تتجه الحاجة العلمية والعملية إلى دراسة أثر تطبيق إدارة المخاطر في تحسين الرقابة على المساجد، بهدف توضيح كيف يمكن لتبني منهجيات إدارة المخاطر أن يساهم في رفع جودة الإشراف وضبط العمليات التشغيلية والتنظيمية داخل المساجد، وبما يحقق الانسجام مع الدور الديني والوظيفة الاجتماعية للمسجد في المجتمع السعودي.

مشكلة الدراسة

تُعَدُّ المساجد من أهم المؤسسات الدينية والاجتماعية في المجتمع السعودي، حيث تقوم بدور محوري في تعزيز الوعي الديني، ونشر قيم الوسطية والاعتدال، وتوفير بيئة إيمانية وروحية للمصلين، إلا أن إدارة المساجد تخضع لجملة من المتغيرات التنظيمية والبشرية التي تتطلب وجود نظم رقابية فعّالة لضمان حسن الأداء وجودة الخدمات المقدمة، غير أن الممارسات الرقابية التقليدية قد لا تكون كافية للتعامل مع التحديات المتزايدة المرتبطة بإدارة المساجد، خاصة في ظل تزايد أعدادها واتساع نطاق الإشراف عليها داخل المدن الكبيرة مثل منطقة الرياض.

وقد أظهرت الدراسات السابقة أن الرقابة الإدارية تساهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال المتابعة المستمرة وتصحيح الانحرافات، مثل دراسة أحمد والسمان (2023) التي بينت وجود علاقة إيجابية بين الرقابة المتزامنة والأداء الوظيفي في المؤسسات البلدية، ودراسة صلاح وشتيوي (2024) التي أكدت دور الرقابة في تحسين أداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية ، فإن هذه الدراسات ركزت على قطاعات خدمية وإدارية، ولم تتناول الرقابة على المساجد بوصفها مؤسسة ذات طبيعة دينية واجتماعية وحساسة، مما يشير إلى وجود فجوة بحثية تستدعي الدراسة.

وفي جانب آخر، أوضحت الدراسات التي تناولت إدارة المخاطر مثل دراسة العنزي وآخرون (2024) ودراسة حمدان والبشاشة (2024) ، أن تحديد المخاطر وتقييمها ومعالجتها يساهم في تعزيز الفاعلية التنظيمية وتحسين الأداء، كما أشارت دراسة Khakim & Firmansyah (2024) إلى أن إدارة

المخاطر تعزز الرقابة الداخلية عندما تكون مدعومة بكفاءة بشرية وثقافة مؤسسية واعية بالمخاطر. إلا أن معظم هذه الدراسات تمت في قطاعات حكومية، اقتصادية، وصناعية، بينما قطاع المساجد لم يُتناول بشكل منهجي في ضوء إدارة المخاطر، رغم تزايد الحاجة إلى ذلك.

وتزداد المشكلة تعقيداً نتيجة التحديات الإدارية التي تواجه المساجد، مثل: تفاوت خبرات الأئمة والمؤذنين، محدودية الموارد، كثرة عدد المساجد مقارنة بعدد المشرفين، وضعف استخدام الأنظمة التقنية في المتابعة، وقد يؤدي غياب منهجية واضحة لإدارة المخاطر إلى تكرار الأخطاء التشغيلية والتنظيمية، وعدم القدرة على التعامل مع المشكلات فور ظهورها، مما يضعف من فاعلية الرقابة ويؤثر على جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة مشكلة الدراسة الرئيسة في السؤال التالي:
ما أثر تطبيق إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، معالجة المخاطر، متابعة المخاطر) في تحسين الرقابة على المساجد في منطقة الرياض؟

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تسعى إلى توضيح دور تطبيق إدارة المخاطر في تحسين الرقابة على المساجد في المملكة العربية السعودية، وهي بيئة ذات حساسية دينية واجتماعية عالية تتطلب أعلى مستويات الانضباط والتنظيم. ويمكن توضيح أهمية الدراسة من خلال ما يأتي:

1. أهمية نظرية :

- تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة المخاطر في القطاع الديني والخدمي، وهو مجال لم يحظَ بالاهتمام الكافي مقارنة بالقطاعات الحكومية والاقتصادية.
- تقدم الدراسة إطاراً علمياً يوضح العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر ومستوى فاعلية الرقابة، مما يساعد الباحثين على بناء دراسات لاحقة في السياقات الدينية والمؤسسية.

- تساعد في تطوير المفاهيم الإدارية المرتبطة بحوكمة المساجد وتعزيز ثقافة إدارة المخاطر في المؤسسات ذات الطابع غير الربحي.

2. أهمية عملية:

- توفر الدراسة مؤشرات واقعية يمكن أن تستفيد منها الجهات المشرفة على المساجد في تحسين أساليب المتابعة والرقابة.
- تساعد نتائج الدراسة في تعزيز القدرة على الكشف المبكر عن المشكلات والمخاطر داخل المساجد والحد من آثارها.
- تدعم الدراسة صناع القرار في وزارة الشؤون الإسلامية في وضع سياسات وإجراءات رقابية أكثر فاعلية قائمة على منهجية تحليل المخاطر.
- تساهم في رفع مستوى الكفاءة الإدارية وتحسين جودة الخدمات الدينية والاجتماعية المقدمة للمصلين والمجتمع المحلي.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق إدارة المخاطر بأبعاده (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، معالجة المخاطر، ومتابعة ومراقبة المخاطر) على تحسين الرقابة على المساجد في المملكة العربية السعودية، من خلال بيان دور تبني منهجيات إدارة المخاطر في دعم كفاءة الضبط الإداري، والحد من التجاوزات التشغيلية، وتعزيز جودة الخدمات المقدمة داخل المساجد.

الأهداف الفرعية للدراسة:

1. التعرف على مدى تبني المساجد لإجراءات تحديد المخاطر المرتبطة بأنشطتها الإدارية والدعوية، ودورها في الكشف المبكر عن مواطن القصور.
2. تحليل أثر تقييم المخاطر في توفير معلومات دقيقة تساعد متخذي القرار على تحسين أساليب الرقابة والمتابعة داخل المساجد.
3. دراسة دور معالجة المخاطر في الحد من التحديات التشغيلية والتنظيمية، وتحسين مستوى الانضباط الإداري والخدمي في المساجد.
4. بيان أثر متابعة ومراقبة المخاطر على استمرارية تحسين الرقابة وتعزيز الامتثال للأنظمة والتعليمات المعتمدة في شؤون المساجد.
5. تقديم مقترحات عملية تساهم في تطوير آليات إدارة المخاطر بما يعزز فعالية الرقابة ويضمن استدامة إدارة المساجد بصورة أكثر انضباطاً وجودة.

تساؤلات الدراسة

سؤال الدراسة الرئيس:

ما أثر تطبيق إدارة المخاطر بأبعاده (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، معالجة المخاطر، متابعة ومراقبة المخاطر) في تحسين الرقابة على المساجد في المملكة العربية السعودية؟

وتتفرع منه عدة أهداف فرعية :

1. ما أثر تحديد المخاطر في تحسين الرقابة على المساجد في المملكة العربية السعودية؟
2. ما أثر تقييم المخاطر في تحسين الرقابة على المساجد في المملكة العربية السعودية؟
3. ما أثر معالجة المخاطر في تحسين الرقابة على المساجد في المملكة العربية السعودية؟

4. ما أثر متابعة ومراقبة المخاطر في تحسين الرقابة على المساجد في المملكة العربية السعودية؟

فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن صياغة الفرضيات التالية:

H0 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المخاطر بأبعاده (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، معالجة المخاطر، متابعة ومراقبة المخاطر) وتحسين الرقابة على المساجد في المملكة العربية السعودية.

وتتفرع منه عدة فرضيات الفرعية:

1. الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد المخاطر وتحسين الرقابة

على المساجد في المملكة العربية السعودية.

2. الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم المخاطر وتحسين الرقابة

على المساجد في المملكة العربية السعودية.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معالجة المخاطر وتحسين الرقابة

على المساجد في المملكة العربية السعودية.

4. الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متابعة ومراقبة المخاطر وتحسين

الرقابة على المساجد في المملكة العربية السعودية.

الدراسات السابقة:

دراسة (احمد والسمان، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الرقابة الإدارية بأبعادها (الرقابة الوقائية، الرقابة المزامنة، الرقابة اللاحقة) في تحسين الأداء الوظيفي بأبعاده (أداء المهام، سلوكيات المواطنة التنظيمية، سلوك العمل غير المنتج) في مديرية بلدية الموصل.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لدراسة الظواهر السلوكية والإدارية وتحليل العلاقات بين المتغيرات، وتكونت عينة الدراسة من (182) فرداً من العاملين في المديرية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين الرقابة المزامنة والأداء الوظيفي، مما يشير إلى أن متابعة سير العمل أولاً بأول تسهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق أساليب الرقابة المزامنة والاستمرار في المتابعة الفورية للأعمال بما يسهم في تحسين الأداء وتطوير كفاءة العاملين داخل المنظمة.

دراسة (احمد والسمان، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الرقابة الإدارية بأبعادها في تحسين الأداء البيئي المستدام في مديرية بلدية الموصل والقطاعات التابعة لها في جانبي المدينة (الأيمن والأيسر)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة البيانات وتحليل العلاقات بين متغيرات البحث، إذ اعتمد الباحثان على استمارة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وبلغ حجم عينة الدراسة (182) مستجيباً.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية والأداء البيئي المستدام، مما يدل على أن تعزيز وظيفة الرقابة الإدارية في متابعة أعمال المنظمة وتصحيح الانحرافات وتقليل الأخطاء يسهم في تحسين وتطوير الأداء البيئي المستدام.

وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بالجانب البيئي من خلال استحداث قسم متخصص للبيئة يتولى مراقبة الأداء البيئي وتوفير معلومات دقيقة عن المشكلات البيئية، فضلاً عن تهيئة كوادر متخصصة تسهم في تطوير وتحسين الأداء البيئي للمنظمة..

دراسة (صلاح وشتيوى، 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء الموارد البشرية في مركب محمد بوضياف الأولمبي بالجزائر العاصمة، وذلك من خلال إبراز العوامل المؤثرة في أداء العاملين، وتوجيه دافعيّتهم، وتصحيح الأخطاء أثناء وبعد تنفيذ الأعمال اليومية داخل المركب الرياضي، واستخدمت الدراسة استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من المبحوثين.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الرقابة الإدارية تمتلك دوراً أساسياً ومؤثراً في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المركب، من خلال المتابعة المستمرة للأعمال وتوجيه العاملين لتحقيق الأهداف بدقة وفاعلية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز آليات الرقابة الإدارية وتطويرها بما يساهم في الارتقاء بأداء العاملين وتحقيق كفاءة أعلى في العمل داخل المنشأة الرياضية..

دراسة (العنزي وآخرون، 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة مخاطر المشروع بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) على نجاح المشروعات بأبعادها (تقليل المخاطر، تعزيز الشفافية والاستخدام الأمثل للموارد، خفض التكاليف) في الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة بلغ عددها 400 فرد من العاملين في مشروعات الشركات الخاصة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر ونجاح المشروعات، مما يشير إلى أن تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر يساهم في رفع كفاءة المشروعات وتحقيق أهدافها.

وأوصت الدراسة بضرورة توفير الموارد والإمكانيات اللازمة لتنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر بكفاءة، إضافة إلى تنمية مهارات العاملين عبر التدريب والدورات المتخصصة لتعزيز قدرتهم على التعامل مع المخاطر في مختلف مراحل المشروع.

دراسة (حمدان والبشاشة، 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة المخاطر في تحقيق الفاعلية التنظيمية في شركات الأدوية الأردنية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (400) فرد من العاملين في الإدارتين العليا والوسطى، وتم توزيع الاستبانة على المجتمع كاملاً، حيث بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (372) استبانة. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS V26.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تطبيق إدارة المخاطر ومستوى الفاعلية التنظيمية جاء مرتفعاً في شركات الأدوية الأردنية، كما أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المخاطر في تعزيز الفاعلية التنظيمية.

وأوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في المحافظة على مستوى تطبيق إدارة المخاطر وتعزيز ممارسات الفاعلية التنظيمية في شركات الأدوية الأردنية كما أظهرت النتائج.

دراسة (بوزرواطة وحمادى، 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر آليات الحوكمة على إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية، وذلك من خلال التركيز على آليات مجلس الإدارة، ولجنة المراجعة، والتدقيق الداخلي، والتدقيق الخارجي. وقد اعتمدت الدراسة على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS V22.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين آليات الحوكمة وإدارة المخاطر عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، مما يشير إلى أنه كلما كان تطبيق آليات الحوكمة داخل المؤسسة فعالاً، زادت فعالية إدارة المخاطر.

وأوصت الدراسة بضرورة الالتزام بتطبيق آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية بما يسهم في رفع مستوى كفاءة إدارة المخاطر وتحسين الأداء التنظيمي بشكل عام.

دراسة (Khatatbeh, 2016)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المخاطر المالية بأبعادها (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، التخفيف من المخاطر، مراقبة المخاطر) في تعزيز الاستقرار المالي في الشركات.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من العاملين والمديرين الماليين في الشركات الذين تمت دعوتهم للإجابة على الاستبانة المعدة لهذا الغرض.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق إدارة مخاطر مالية فعّالة يساهم بشكل مباشر في رفع مستوى الاستقرار المالي للشركات، وأن الشركات التي تتبنى أنظمة منهجية واستباقية في إدارة المخاطر تتمتع بدرجة أعلى من المرونة والاستدامة المالية.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر المالية، وتطوير قدرات العاملين من خلال البرامج والدورات التدريبية، بما يساهم في رفع كفاءة الأنظمة المالية وزيادة القدرة على مواجهة التقلبات الاقتصادية.

دراسة (Khakim & Firmansyah, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المخاطر وفق معيار ISO 31000 ونظام الرقابة الداخلية الحكومية (SPIP) بأبعادهما في تعزيز فاعلية الرقابة الداخلية في الوزارات والهيئات الحكومية في إندونيسيا، مع دراسة دور كل من كفاءة الموارد البشرية وثقافة المخاطر التنظيمية كعوامل معدّلة للعلاقة. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التفسيري بالاعتماد على نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM-PLS)، وتكونت عينة الدراسة من (250) مستجيباً من (30) مؤسسة حكومية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة المخاطر المبنية على ISO 31000 ونظام SPIP تساهم بشكل ذي دلالة إحصائية في تحسين فاعلية الرقابة الداخلية، كما تبين أن كفاءة الموارد البشرية وثقافة المخاطر التنظيمية تعزز وتعدل من قوة هذا الأثر.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز قدرات الموارد البشرية من خلال التدريب المتخصص، وتطوير حوكمة رقمية أكثر فاعلية، إضافة إلى ترسيخ ثقافة المخاطر وتفعيل أطر المساءلة المبنية على إدارة المخاطر في المؤسسات الحكومية..

دراسة (Permana et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد نطاق المخاطر، تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تقييم المخاطر، ومعالجة المخاطر) على تحسين نجاح مشروعات تطوير البنية التحتية الكهربائية في شركة PLN UIP JBT في إندونيسيا.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة من خلال تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، وتم الاعتماد على تحليل البيانات والمعلومات التشغيلية للمشروعات لتحديد المخاطر.

وتكونت العينة من مشروعات البنية التحتية الكهربائية التي تشرف عليها الشركة، حيث تم تحديد (16) خطراً مؤثراً في سير المشروعات، منها مخاطر تتعلق بالميزانية، التصميم، المشتريات، التراخيص، الاستملاك، السلامة المهنية، المواد، مدة تنفيذ المشروع، العقود، الدفع، والتسليم.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تحسين تطبيق إدارة المخاطر يسهم في رفع كفاءة تنفيذ المشروعات وضمان إنجازها في الوقت المحدد وبالجودة والتكلفة المناسبة.

وأوصت الدراسة بـ تعزيز التنسيق بين أصحاب المصلحة، الالتزام باللوائح، زيادة التعاون مع الجهات ذات العلاقة، وتوسيع استخدام التحول الرقمي لدعم فعالية إدارة المخاطر في الشركة.

دراسة (Estrada, 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على فعالية إدارة المخاطر بأبعادها (وفق نماذج COSO ERM، ISO 31000، وقانون SOX) على تحقيق القيمة التنظيمية وتعزيز الربحية في المنظمات.

واستخدمت الدراسة منهج المراجعة المنهجية للأدبيات من خلال تحليل الدراسات المنشورة في قواعد البيانات Scopus و Web of Science.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن نتائج البحوث السابقة غير حاسمة بشأن الأثر الحقيقي لإدارة المخاطر على خلق القيمة وتحسين الأداء المالي، كما أظهرت الدراسة وجود فجوة بحثية مهمة تتمثل في تركيز معظم الأبحاث على القطاع المالي وإهمال قطاعات اقتصادية أخرى.

وأوصت الدراسة بضرورة توسيع نطاق الدراسات المستقبلية لتشمل قطاعات غير مالية، إضافة إلى تعميق البحث في كيفية ارتباط أنظمة إدارة المخاطر بتحقيق الأهداف الاستراتيجية وخلق القيمة المستدامة داخل المنظمات.

دراسة (Rohmawati& Wandebori, 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تطبيق إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، ومعالجتها ومتابعتها) في دعم مبادئ الحوكمة الجامعية الرشيدة (الشفافية، المساءلة، الكفاءة) في جامعة حسن الدين.

واستخدمت الدراسة المنهج النوعي بالاعتماد على المقابلات المتعمقة، وتحليل الوثائق، والملاحظة الميدانية، وشملت العينة أصحاب المصلحة الرئيسيين في الجامعة من إداريين وأكاديميين.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق إدارة المخاطر ساهم في تعزيز الشفافية والمساءلة من خلال وضع إجراءات منهجية لتحديد المخاطر وتقويمها والحد منها، إلا أن تكامل إدارة المخاطر مع نظام الحوكمة الجامعية لا يزال غير مكتمل نتيجة محدودية الموارد، وضعف التواصل بين الوحدات، وغياب ثقافة وعي بالمخاطر بشكل مؤسسي.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مشاركة أصحاب المصلحة، وتحسين تخصيص الموارد، وتعزيز ثقافة المخاطر، وربط خطط إدارة المخاطر بشكل أوضح مع إستراتيجيات الحوكمة بما يحقق فعالية أكبر في أداء الجامعة.

دراسة (Arofah etal, 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، معالجة المخاطر، ومتابعة المخاطر) في تحسين الأداء التجاري في المنشآت.

واستخدمت الدراسة منهج المراجعة الأدبية (الوصفي التحليلي) من خلال تحليل الدراسات والبحوث السابقة ذات الصلة بمجال إدارة المخاطر والأداء.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة المخاطر تسهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء التجاري من خلال زيادة الأرباح، وخفض التكاليف، وتحسين الكفاءة الاقتصادية، الأمر الذي ينعكس على تعزيز الوضع المالي للمؤسسات.

وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام صناع القرار في قطاع الأعمال، وخاصة قطاع التأمين، بتطوير ممارسات إدارة المخاطر والعمل على تعزيزها بصورة مستمرة لرفع مستوى الأداء وتحقيق نمو مالي مستدام.

دراسة (Shalihah,etal.,2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تحليلها، ومعالجتها) والرقابة الداخلية بأبعادها (أنشطة الرقابة، والتقويم والمتابعة) على الأداء التنظيمي في القطاع الحكومي (وزارة المالية - مكتب المفتش العام).

واستخدمت الدراسة المنهج الكمي بالاعتماد على استبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (38) مستجيباً من العاملين في الجهة محل الدراسة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة المخاطر والرقابة الداخلية تؤثران بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية على الأداء التنظيمي، الأمر الذي يدل على أن تطبيقهما بشكل فعال يسهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة أكبر.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز سياسات إدارة المخاطر والرقابة الداخلية، وتعميم تطبيقها على نطاق أوسع في الأجهزة الحكومية بما يسهم في رفع جودة الأداء وتحسين استخدام الموارد وتحقيق الحوكمة الرشيدة.

الفجوة البحثية:

تشير الدراسات السابقة مثل دراسات (أحمد والسمان، 2023) و (صلاح وشتيوي، 2024) إلى الدور المهم الذي تؤديه الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي أو الأداء المؤسسي داخل المنظمات، من خلال المتابعة المستمرة وتصحيح الانحرافات ورفع كفاءة العاملين. إلا أنّ هذه الدراسات ركزت على القطاعات البلدية والرياضية ولم تتناول بيئات ذات طابع ديني وخدمي عام مثل المساجد، والتي تختلف في طبيعتها التنظيمية وأسلوب إدارتها ومستوى الرقابة عليها، مما يشير إلى وجود حاجة لدراسة الرقابة في سياقها الديني الاجتماعي.

ومن ناحية أخرى، تناولت دراسات مثل (العنزي وآخرون، 2024) و (حمدان والبشاشة، 2024) و (Permana et al., 2024) دور إدارة المخاطر في تحسين الأداء المؤسسي والفاعلية التنظيمية، مؤكدة أن تحديد المخاطر وتقييمها ومعالجتها يسهم في رفع كفاءة المشروعات والمؤسسات. إلا أن هذه الدراسات ركزت على قطاع الشركات والمشاريع الاقتصادية والصناعية، في حين أن المساجد مؤسسة خدمية غير ربحية تختلف في مصادر المخاطر وطرق إدارتها، مما يستدعي توظيف إطار إدارة المخاطر في بيئة دينية ذات إدارة مجتمعية.

كما أوضحت دراسات مثل (Khatatbeh, 2016) و (Khakim & Firmansyah, 2024) أن تطبيق إدارة المخاطر يسهم في تحقيق الاستقرار المالي أو تعزيز الرقابة الداخلية، لكن هذه الدراسات تمت في سياق القطاع المالي والحكومي حيث تتوفر نظم تنظيمية واضحة، بينما يختلف وضع المساجد التي تتوزع إدارتها بين جهات إشرافية وداعمين مجتمعيين، مما يؤثر على آليات الرقابة ومستوى تطبيق إدارة المخاطر.

وفي المقابل، ركزت دراسات مثل (Estrada, 2023) و (Arofah et al., 2025) على تحليل دور إدارة المخاطر في تحسين الأداء التنظيمي أو التجاري، لكنها أشارت إلى عدم حسم أثر إدارة المخاطر بشكل قاطع بسبب اختلاف البيئات التطبيقية ونقص الدراسات في القطاعات غير الربحية. وهذا يبرز الحاجة إلى البحث في قطاع المساجد الذي لم يحظ بالاهتمام الكافي رغم أهميته في المجتمع.

أخيراً، تشير الدراسات السابقة إلى أهمية كل من إدارة المخاطر والرقابة الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي، إلا أنها لم تجمع بينهما في سياق المساجد بوصفها مؤسسات دينية ذات حساسية عالية تتطلب آليات رقابية دقيقة وإجراءات منهجية للحد من المخاطر. ومن هنا تأتي الفجوة البحثية التي تسدها الدراسة الحالية، من خلال تحليل أثر تطبيق إدارة المخاطر في تحسين الرقابة على المساجد في المملكة العربية السعودية، باعتبارها بيئة تتميز بخصوصية تنظيمية واجتماعية ودينية فريدة..

المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: إدارة المخاطر

مفهوم إدارة المخاطر

تعد إدارة المخاطر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى التعامل المنهجي مع المخاطر المحتملة التي قد تعيق تحقيق أهداف المؤسسة. وقد عرّفها ISO 31000 بأنها "مجموعة من الأنشطة المنسقة التي تُستخدم لتوجيه المنظمة والسيطرة على المخاطر المرتبطة بأنشطتها"، ويشير هذا التعريف إلى أن إدارة المخاطر ليست مجرد استجابة للأحداث عند وقوعها، بل هي منهجية وقائية واستباقية تعمل على تحديد المخاطر وتحليلها وتطوير إجراءات للتقليل من آثارها المحتملة.

وتختلف المخاطر باختلاف طبيعة المؤسسات؛ ففي المؤسسات الدينية مثل المساجد، تتنوع المخاطر بين مخاطر تشغيلية، تنظيمية، مالية، اجتماعية، وأمنية، وتصبح إدارة المخاطر ضرورة أساسية وليست خياراً، كونها تسهم في تعزيز الاستقرار والرقابة وضمان استمرارية الخدمات المقدمة للمجتمع.

أهمية إدارة المخاطر

تتبع أهمية إدارة المخاطر من كونها تعمل على:

- الكشف المبكر عن مصادر الخطر قبل تفاقمها.
 - تعزيز كفاءة اتخاذ القرار من خلال توفير معلومات دقيقة.
 - رفع جودة العمل التنظيمي والإداري داخل المؤسسة.
 - تحسين مستوى الثقة بين المؤسسة والمستفيدين.
 - الحفاظ على الموارد البشرية والمادية من أي تهديد محتمل.
- وفي سياق المساجد، فإن أهمية إدارة المخاطر ترتبط ارتباطاً وثيقاً بضرورة ضبط البيئة الإدارية والخدمية والدينية للمسجد، والحفاظ على قدسية المكان وأثره في المجتمع.

أبعاد إدارة المخاطر

تشمل إدارة المخاطر عدداً من الأبعاد التي تتكامل فيما بينها لتحقيق إدارة فعالة، وأبرزها:

أ. تحديد المخاطر

وهي المرحلة التي يتم فيها تحديد مصادر المخاطر المحتملة داخل المسجد، سواء كانت مخاطر تنظيمية تتعلق بضعف المتابعة، أو مخاطر تشغيلية تتعلق بنقص الموظفين أو أعطال التجهيزات، أو مخاطر

اجتماعية تتعلق بسلوك المصلين أو الأنشطة غير المنظمة. وتُعد هذه المرحلة حجر الأساس لبناء نظام رقابي فعال.

ب. تقييم المخاطر

يتم في هذه المرحلة تحليل درجة تأثير المخاطر واحتمالية حدوثها، وتحديد ما إذا كانت المخاطر ذات تأثير منخفض أم مرتفع، مما يساعد مسؤولي المسجد على ترتيب الأولويات واتخاذ قرارات مناسبة للتعامل معها.

ج. معالجة المخاطر

وتتضمن وضع خطط عملية للتقليل من أثر المخاطر، سواء من خلال تعديل الإجراءات، أو تدريب العاملين، أو تعزيز أنظمة الرقابة والمتابعة. وقد تشمل المعالجة أيضاً نقل المخاطر أو قبولها عندما تكون منخفضة.

د. متابعة ومراقبة المخاطر

وهي عملية مستمرة تهدف إلى مراجعة فعالية الإجراءات المتخذة، وضمان عدم ظهور مخاطر جديدة. وتعد هذه المرحلة أساساً لاستدامة نظام إدارة المخاطر داخل المسجد.

ثانياً: الرقابة على المساجد

مفهوم الرقابة على المساجد

الرقابة على المساجد هي عملية منظمة تهدف إلى متابعة شؤون المسجد الإدارية والدينية والمالية والتنظيمية لضمان الالتزام بالأنظمة والتعليمات والضوابط الشرعية، وتشمل الرقابة مراقبة الأنشطة الدعوية، صيانة المبنى، إدارة شؤون الموظفين، سلامة المصلين، وتنظيم الموارد المالية والتبرعات. وتتميز الرقابة على المساجد بخصوصية نابعة من قدسية المكان وارتباطه بالمجتمع، مما يستدعي نموذج رقابي يقوم على الشفافية، الانضباط، والتواصل الفعال بين الجهات المشرفة والعاملين في المسجد.

أهمية الرقابة على المساجد

تبرز أهمية الرقابة على المساجد في:

- الحفاظ على الهوية الدينية الصحيحة ومنع أي انحرافات فكرية.
- ضمان الاستخدام السليم للموارد المالية المعتمدة للمسجد.
- تحسين جودة الخدمات المقدمة للمصلين مثل النظافة، الصوتيات، والأنشطة.
- الحد من المخاطر التشغيلية والتنظيمية التي قد تؤثر على المسجد.
- تعزيز الانضباط الدعوي والسلوكي بما يتوافق مع تعليمات الوزارة.

التحديات التي تواجه الرقابة على المساجد

تواجه الرقابة على المساجد عدداً من التحديات، منها:

- كثرة عدد المساجد واتساع مساحة الإشراف.
 - تفاوت مستويات الخبرة لدى العاملين من الأئمة والمؤذنين والمشرفين.
 - ضعف استغلال الأنظمة التقنية الحديثة في المتابعة.
 - محدودية الموارد البشرية المخصصة للرقابة.
- وتؤدي هذه التحديات إلى الحاجة الملحة لإطار منظم لإدارة المخاطر يُسهم في دعم الرقابة وتحسين فاعليتها.

ثالثاً: العلاقة بين إدارة المخاطر وتحسين الرقابة على المساجد

تسهم إدارة المخاطر بدور محوري في تعزيز الرقابة، حيث تساعد على:

- تحديد نقاط الضعف داخل المسجد قبل تحولها إلى مشكلات.
- تقليل الأخطاء التشغيلية والإدارية عبر إجراءات تصحيحية واضحة.
- تقوية عملية اتخاذ القرار من خلال بيانات وتحليلات واقعية.
- رفع كفاءة العاملين من خلال التدريب والوعي بالمخاطر.

فعندما يتم تطبيق إدارة المخاطر بشكل منظم داخل المساجد، تصبح الرقابة وقائية واستباقية بدلاً من أن تكون رد فعل بعد حدوث المشكلة، مما يرفع مستوى الانضباط ويرسخ ثقافة المسؤولية.

كما أن التكامل بين إدارة المخاطر والرقابة يحقق:

- وضوح الأدوار والمسؤوليات
- تفعيل قنوات الاتصال بين الجهات المشرفة والمساجد
- تطوير إجراءات المتابعة والتقييم المستمر

وبذلك تساهم إدارة المخاطر في تحويل الرقابة من صورة إجرائية إلى ممارسة إدارية مستدامة.

المنهجية وطرق البحث:

أولاً: منهج الدراسة

سوف تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة موضوع الدراسة الهادف إلى تحليل أثر تطبيق إدارة المخاطر في تحسين الرقابة على المساجد، يقوم هذا المنهج على جمع البيانات المتعلقة بواقع إدارة المخاطر والرقابة في المساجد، ثم وصفها وتحليلها وتفسير العلاقات بينها بهدف الوصول إلى نتائج علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات الإدارية.

وقد تم استخدام أداة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، نظرًا لملاءمتها في قياس اتجاهات وآراء المبحوثين حول مستوى تطبيق إدارة المخاطر ومستوى الرقابة على المساجد. بعد ذلك، تم معالجة البيانات وتحليلها إحصائيًا باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك من أجل اختبار الفرضيات واستخلاص النتائج..

ثانيًا: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المساجد الواقعة تحت إشراف وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد في منطقة الرياض، والتي يبلغ عددها نحو (7,324) مسجدًا وفق الإحصاءات الرسمية الصادرة عن الوزارة. ويشمل مجتمع الدراسة كلاً من الأئمة والمؤذنين والمراقبين والعاملين في شؤون الإشراف على

المساجد، والذين يصل عددهم التقريبي إلى (11,000) فرد ما بين مسؤول إداري وتشغيلي، وذلك نظرًا لارتباطهم المباشر بعمليات الرقابة اليومية وتطبيق إجراءات إدارة المخاطر، مما يجعلهم قادرين على تقديم معلومات دقيقة وواقعية تتعلق بموضوع الدراسة.

ثالثاً: عينة الدراسة

نظرًا لكبر حجم مجتمع الدراسة وصعوبة شمول جميع أفرادها، فقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة لاختيار أفراد يمثلون المجتمع تمثيلاً مناسباً. وقد بلغ حجم العينة (300) فرداً من القائمين على أعمال المساجد في منطقة الرياض، حيث تم توزيع (300) استبانة، واستعاد الباحث منها (260) استبانة، فيما تم استبعاد (15) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، ليصبح العدد النهائي (245) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة استجابة وصلت إلى (81.7%)، وهي نسبة كافية وملائمة لإجراء التحليل واستنتاج النتائج.

رابعاً: أداة جمع البيانات

سوف تعتمد هذه الدراسة على أداة الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات اللازمة من أفراد عينة الدراسة، وذلك لملاءمتها لطبيعة الموضوع وقدرتها على قياس اتجاهات وآراء المبحوثين بدقة ووضوح. وقد تم إعداد الاستبانة بالاعتماد على الإطارين النظري والمنهجي للدراسة، إضافة إلى الاستفادة من عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بمجال إدارة المخاطر والرقابة الإدارية، لضمان شمولها لأبعاد المتغيرات محل الدراسة.

وقد تضمنت الاستبانة قسمين رئيسيين:

القسم الأول: بيانات وصفية عن أفراد العينة (مثل: العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، وطبيعة العمل داخل المسجد).

القسم الثاني: عبارات تقيس متغيرات الدراسة، حيث تمت صياغة بنود تقيس أبعاد إدارة المخاطر (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، معالجة المخاطر، متابعة ومراقبة المخاطر)، إضافة إلى بنود تقيس مستوى تحسين الرقابة على المساجد.

وقد استخدمت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة) لتحديد درجة استجابة المبحوثين لكل عبارة، مما يساهم في تحليل البيانات إحصائياً بدقة وموضوعية.

خامساً: أساليب التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، تم إدخالها ومعالجتها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها. وقد استخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات، تمثلت فيما يلي:

1. **الإحصاءات الوصفية:** مثل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، وذلك

من أجل وصف خصائص مجتمع الدراسة وتحديد اتجاهات استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة.

2. **معامل الثبات: (Cronbach's Alpha)** لقياس ثبات الاتساق الداخلي لبنود الاستبانة، والتأكد من صلاحيتها لجمع بيانات يمكن الاعتماد عليها في التحليل.

3. **اختبار معامل الارتباط: (Pearson Correlation)** لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة، وخاصة العلاقة بين أبعاد إدارة المخاطر والرقابة على المساجد.

4. **تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد: (Simple & Multiple Linear Regression)**

لقياس أثر أبعاد إدارة المخاطر على تحسين الرقابة على المساجد، والتحقق من صحة الفرضيات الإحصائية.

سابعاً: حدود الدراسة

👉 الحدود المكانية: اقتصر تطبيق هذه الدراسة على المساجد الواقعة في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

👉 الحدود الزمنية: سيتم تنفيذ الدراسة وجمع بياناتها خلال العام 2025م.

👉 الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة أثر تطبيق إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، معالجة المخاطر، متابعة ومراقبة المخاطر) على تحسين الرقابة على المساجد.

👉 الحدود البشرية: شملت الدراسة الأئمة والمؤذنين والمراقبين والعاملين في الإشراف الإداري على المساجد في منطقة الرياض.

المراجع

➤ أحمد، شيماء رمضان، و السمان، ثائر أحمد سعدون. (2023). دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء البيئي المستدام: دراسة استطلاعية في مديرية بلدية الموصل. تنمية الرافدين، مج42، ع139 ، 111 - 131. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1413113>

➤ أحمد، شيماء رمضان، و السمان، ثائر أحمد سعدون. (2023). دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة استطلاعية في مديرية بلدية الموصل. تنمية الرافدين، مج42، ع140 ، 30 - 55. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1433178>

➤ بوزروطة، أسماء، و حمادي، مليكة. (2024). دور آليات الحوكمة في إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية. أبحاث اقتصادية معاصرة، مج7، ع2 ، 203 - 218. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1521961>

➤ حمدان، دلال محمد غازي توفيق، و البشاشة، سامر عبدالمجيد هزيم. (2024). أثر تطبيق إدارة المخاطر في تحقيق الفاعلية التنظيمية في شركات الأدوية الأردنية. مجلة أكاديمية شمال أوربا المحكمة للدراسات والبحوث، مج4، ع22 ، 37 - 71. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1443126>

➤ صلاح الدين، لفريد، و شتيوي، عبدالمالك. (2024). دور وظيفة الرقابة الإدارية في تحسين أداء الموارد البشرية في مركب محمد بوضياف بالجزائر العاصمة. مجلة التحدي، مج16، ع1 ، 136 - 147. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1478139>

➤ العنزي، عزيزة خلف، حسن، الفصيل عبدالحמיד محمد، و جراد، فايز علي. (2024). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية. المجلة العربية للنشر العلمي، ع71 ، 300 - 329. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1547123>

Arofah, T., Adawiyah, W. R., & Ramadhanti, W. (2025). Strengthening risk management strategy to improve internal control effectiveness in

ministries/agencies in indonesia. 1, 441–448.

<https://doi.org/10.32424/icsema.1.1.29>

Estrada, R. M. C. (2023). The impact of risk management on organizations: A literature review. *Gestión en el tercer milenio*, 26(52), 386–394.

Khakim, L. A., & Firmansyah, A. (2024). Are Risk Management And Internal Control Associated With Public Sector Organizational Performance? *Jurnal Riset Akuntansi Terpadu*. <https://doi.org/10.35448/jrat.v17i1.24472>

Khatatbeh, A. A. (2016). Risk management and its effect on reducing the project risks. *Civil and Environmental Research*, 8(2), 86–93.

<https://www.iiste.org/Journals/index.php/CER/article/download/28805/29568>

Makkawi, H. (2021, December). The role of risk management in increasing business performance. In *Proceedings of the international conference on business excellence* (Vol. 15, No. 1, pp. 1054–1059). Walter de Gruyter GmbH.

Permana, N. B., Haliah, H., Kusumawati, A., Pertiwi, M. I., & Ihlashul'amal, M. (2024). Implementation of Risk Management in an Effort to Realize the Good University Governance Principles. *Hasanuddin Economics and Business Review*, 8(2), 111. <https://doi.org/10.26487/hebr.v8i2.5776>

Rohmawati, Y., & Wandebori, H. (2025). Improvement of Risk Management Implementation to Achieve Long–Term Goals: A Case Study of an Electricity Infrastructure Project Development Company. *European Journal of Business and Management Research*, 10(5), 47–60.

<https://doi.org/10.24018/ejbmr.2025.10.5.2730>

Shalihah, M., Situmorang, T. P., Yusnita, Y., Ridwan, R., Kalsum, U., & Wahyudiyono, W. (2024). Implementation of Financial Risk Management in

Improving the Company's Financial Stability. Maneggio, 1(6), 56–68.

<https://doi.org/10.62872/wcsn8237>

Mid Ocean University

College of Management

Master's in risk management



**The impact of implementing risk management in
improving oversight of mosques: a field study on
mosques in the Kingdom of Saudi Arabia**

Prepared by:

Adnan Muflih Saud Al-Shahrani

Student Number: 252001080

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayeze Jarad

1447-2025