

جامعة ميدأوشن

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

٢٤٣٠٠١١٢٣

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

العام الدراسي:

2025

٣	مقدمة:
٧	أهمية الدراسة:
٨	أهداف الدراسة:
٩	تساؤلات الدراسة:
١٠	فروض الدراسة:
١١	نموذج الدراسة:
١٢	الدراسات السابقة:
٢٢	الفجوة البحثية:
٢٣	المنطلقات النظرية للدراسة:
٢٥	المنهجية وطرق البحث:
٢٦	مصادر جمع البيانات
٢٦	أدوات الدراسة:
٢٨	حدود الدراسة:
٢٩	المراجع:

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.

تتبع 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 والفعلية للمتغيرات والتهديدات المحتملة.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

ومن الناحية الاستراتيجية، فإن وجود إطار متكامل لإدارة المخاطر في المؤسسات الحكومية يوفر أساسًا متينًا 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.

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.

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 صناع القرار في القطاع العام بمؤشرات دقيقة حول أثر تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية في الحد من الهدر المالي، ما يسهم 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.

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.

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؟

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 الرئيسية 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:

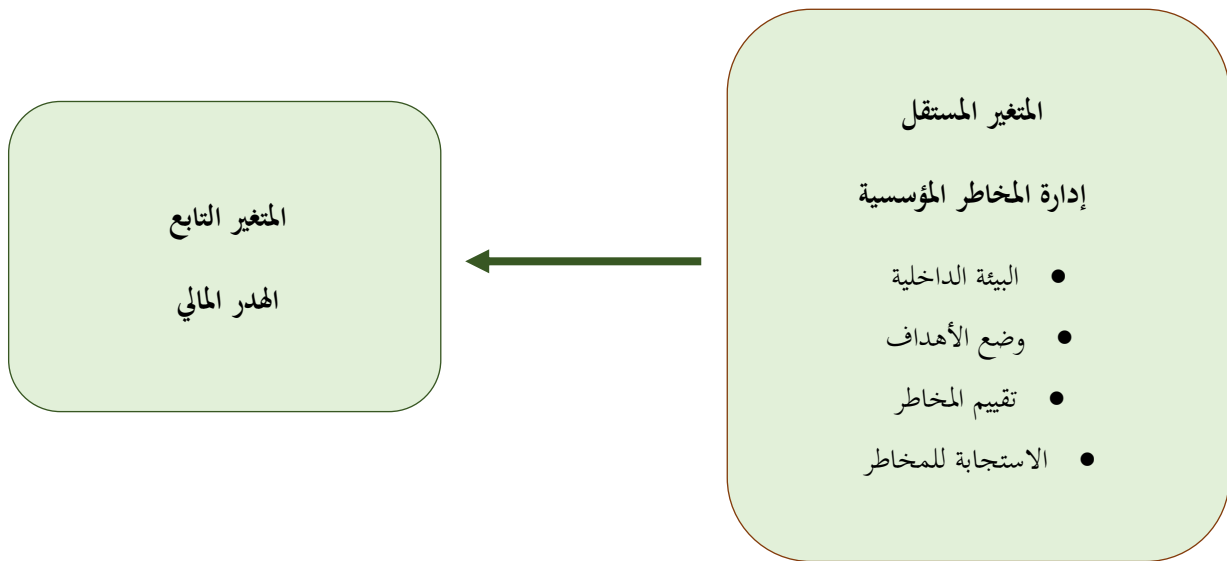
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبيئة الداخلية على الحد من الهدر المالي في القطاع العام: دراسة ميدانية على القطاع العام بالمملكة العربية السعودية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوضع الأهداف على الحد من الهدر المالي في القطاع العام: دراسة ميدانية على القطاع العام بالمملكة العربية السعودية.
- لا يوجد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

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

الدراسات السابقة:

دراسات عن التحول الرقمي

دراسة (الشوحة، ٢٠٢٠)، 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 ٥٦ شركة من الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي لنهاية عام ٢٠١٨ واستهدفت الدراسة مديرو الرقابة الداخلي، المدراء الماليين، مديرو تكنولوجيا المعلومات، والمدققين الداخليين من ١٩ شركة ضمن مجتمع الدراسة، حيث كان عدد الاستبانات الموزعة ١٣٠ وتم استرجاع ١٢١ استبانة وكان عدد الاستبانات المستبعدة ٨ استبانات وخضع للتحليل الإحصائي ١١٣ 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 أراء عينة الدراسة إزاء المتغيرات المستقلة والتابعة، واختبار (Scheffe) لتحديد مواقع الفروقات بين أراء 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.

دراسة (السيابي، ٢٠٢٤)، 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 توجيهها 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 جزءا 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 استراتيجيات الشركات والمؤسسات، حيث تعتبر عاملا رئيسيا 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.

دراسة (المر ، ٢٠٢٠)، 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 جزء 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.

دراسة (بدر، ٢٠٢٣)، 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 الحوسبة 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 (١٢٠) مديراً، واعتمدت الدراسة طريقة المسح الشامل، وقد تم توزيع (١٢٠) استبانة إلكترونية على أفراد عينة الدراسة، وتم استرجاع (١١٣) استبانة، كان منها (١٠٤) استبانة قابلة للتحليل، أي ما نسبته (٨٦.٧٪) من إجمالي الاستبانات الموزعة، وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات واستخدم 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.

دراسة (الراشدي، ٢٠٢١)، 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 فاعلية نظم المعلومات المحاسبية بدلالة أبعادها (جودة نظام المعلومات المحاسبي، ملائمة 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 العاملين ونوابهم، ومدراء الدوائر ورؤساء الأقسام والمساعدین في كل من دائرة التدقيق الداخلي، ودائرة إدارة المخاطر، ودائرة تكنولوجيا المعلومات، سحبت عينة عشوائية طبقية تناسبية كعينة للدراسة بلغ تعدادها

(١٧٤) فردا. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وطورت استبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت من (٨٩) 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.

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

هدفت 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 (٢٩) شركة، تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات اللازمة من عينة الدراسة البالغة (٢٥) شركة وزع عليها (٣٦٣) 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 إحصائياً 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.

دراسة (كاظم، ٢٠٢٣)، بعنوان دور الالتزام بمبادئ إطار إدارة المخاطر المحدث في تقييم أداء

شركات النفط والغاز: دراسة حالة في شركة نفط الوسط

هدفت الدراسة إلى بيان الإطار المفاهيمي لإدارة المخاطر وعملية تقييم 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 تقييم الأداء الاستراتيجي لشركات النفط والغاز. وتمثلت الفرضية الأساسية للبحث في أن التزام شركة نفط الوسط بتطبيق مبادئ إطار إدارة المخاطر للمؤسسة المحدث سيؤدي إلى تقييم 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 تقييم أداء الشركة على قائمة الفحص لمعرفة واقع التزام الشركة بمبادئ إطار إدارة المخاطر. وتوصلت الدراسة إلى أن ما يميز إطار (COSO) لعام (٢٠١٧) 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 (٢٠١٧) لما له من أثر على تحقيق القيمة للوحدة الاقتصادية والمحافظة عليها.

دراسات عن الهدر المالي

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، واعتمد على مؤشرات مالية مثل نسبة القروض المتعثرة ونسبة كفاية رأس المال ونسبة القروض إلى الودائع كمقاييس أساسية للهدر المالي الناتج عن ضعف إدارة المخاطر. استُخدم المنهج الكمي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة ١٦ بنكًا تجاريًا في مصر للفترة الممتدة من ٢٠١٨ حتى ٢٠٢٣. جُمعت 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.

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 ٢٥٪ من إجمالي الموازنات العامة في العديد من الدول. اعتمدت

الدراسة على تحليل مقارن لبيانات الإنفاق في أكثر من ٧٠ 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 سنوياً. استخدمت الدراسة أدوات تحليل مؤسسي وتحليل فجوات لقياس الكفاءة التشغيلية. وأوصت الدراسة بالتحول إلى النظم الرقمية للمشتريات، وتفعيل دور منصات البيانات المفتوحة لتمكين الرقابة الشعبية والمؤسسية، وتحديث التشريعات المنظمة للشراء العام بما يحد من الفساد وسوء الاستخدام.

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 ١٢٠ 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 ٤٠٪ 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.

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 (٢٠٢٠) والراشدي (٢٠٢١) 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 (٢٠٢٣) تناولت إدارة المخاطر في قطاع النفط والغاز، بينما ركزت دراسة بدر (٢٠٢٣) 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 بيانات 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 ٢٠٣٠، وهو ما يمنح الدراسة الحالية ميزة الإضافة التطبيقية ضمن واقع إداري وتنظيمي حديث يشهد تحولات نوعية.

كذلك فإن الدراسات الدولية مثل دراسة البنك الدولي (٢٠٢١) وصندوق النقد الدولي (٢٠٢٠) 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 يضفي 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.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تتعلق 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 تتبع 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 ٢٠٣٠، أصبحت مهياًة 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 يكفي 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.

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.

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 تعرف 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 ب:
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 لنتناسب مع متغيرات البحث من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. تتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: يتناول المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العاملين في وزارة الصحة السعودية، ويشمل المسمى الوظيفي، العمر، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة.

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

أولاً: المتغير المستقل - إدارة المخاطر المؤسسية، ويُقاس من خلال ٢٠ فقرة مقسمة لثلاثة أبعاد رئيسية:

١. البيئة الداخلية
٢. وضع الأهداف
٣. تقييم المخاطر
٤. الاستجابة للمخاطر

ثانيًا: المتغير التابع - الهدر المالي، ويُقاس من خلال (١٠) فقرة موزعة.

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 زمانية:** تم إعداد الدراسة في عام ٢٠٢٥.
- **حدود بشرية:** تقتصر الحدود البشرية لهذه الدراسة على العاملين بالقطاع العام بالمملكة العربية السعودية.

المراجع:

- الشوحة، ريم عبدالله فلاح، و الحياصات، حمدان محمد. (٢٠٢٠). أثر فاعلية التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المؤسسية: الدور الوسيط لنظم تخطيط موارد المنشأة (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- السيابي، منى بنت سعيد بن محمد بن سالم. (٢٠٢٤). دور منهجية لين بإدارة نظام الجودة الشاملة في القضاء على المخاطر والتحديات المؤسسية. مجلة ربحان للنشر العلمي، ع ٤٥ ، ٣٦١ - ٣٩٤.
- المر، نرمين علي محمد. (٢٠٢٠). نموذج مقترح لقياس أثر تطبيق نظم إدارة المخاطر المؤسسية علي إدارة عملية المراجعة مع دراسة اختبارية. المجلة العلمية للدراسات المحاسبية، مج ٢، ع ١٤ ، ٩٩٦ - ١٠٥٨.
- بدر، باسمه سليم. (٢٠٢٣). الاستشراف الاستراتيجي وأثره في إدارة المخاطر المؤسسية الدور المعدل للحوسبة السحابية: دراسة ميدانية دائرة الجمارك الأردنية في ظل جائحة كورونا. مجلة رباح للبحوث والدراسات، ع ٧٦ ، ٢٧ - ١٠٢.
- الرشيد، موسى فايز مدوس، و النجداوي، أكرم يوسف عواد. (٢٠٢١). 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.
- النصافي، نواف مرزوق عويران شامان، و البشتاوي، سليمان حسين سليمان. (٢٠٢١). العلاقة التكاملية بين جودة التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي وأثرها في إدارة المخاطر المؤسسية: دراسة

تطبيقية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

– كاظم، ثامر عبدالرضا، و الجوهر، كريمة علي كاظم. (٢٠٢٣). دور الالتزام بمبادئ إطار إدارة المخاطر المحدث في تقييم أداء شركات النفط والغاز: دراسة حالة في شركة نفط الوسط. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج ١٩، ع ٦١، ٥٢٦ – ٥٤٠.

- 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.
- World Bank. (2021). The Hidden \$1 Trillion: Halting Waste in Public Procurement. World Bank Publications, Report No. 16724, 1–85.
- 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.
- Mourdoukoutas, P. (2013). A Simple Way to Reduce Wasteful Government Spending. Forbes, Vol. 192, No. 5, 44–47.
- 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.

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