

عنوان البحث
دور المراجعة الداخلية في تعزيز إدارة المخاطر في القطاع الصحي الحكومي في المملكة العربية السعودية
دراسة حالة: الشؤون الصحية بوزارة الحرس الوطني

إعداد الطالبه/ رنا عبدالعزيز محمد المزيّد
الرقم الأكاديمي / 252001134

إشراف:

الدكتور/ فايز علي جراد

الدكتور/ الفيصل عبد الحميد محمد

العام الدراسي:

٢٠٢٦ م / ١٤٤٧ هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

حقوق الطباعة

جميع حقوق الطباعة والنشر محفوظة لجامعة ميدأوشن. حيث تُعدّ جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث هي ملك للجامعة، ولا يجوز استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها بأي وسيلة كانت دون الحصول على إذن مسبق من جامعة ميدأوشن.

إِهْدَاء

إلى والديَّ الكريمين، حفظهما الله، اللذين كانا ولا يزالان مصدر النور في حياتي، والداعمين لمسيرتي العلمية والعملية بكل حب وصبر. إلى والدتي الغالية التي غرست في نفسي حبَّ العلم والاجتهاد، وكان دعاؤها الصادق رفيق دربي في كل خطوة، وإلى والدي العزيز الذي علّمني معنى المثابرة والالتزام والسعي الدائم نحو تحقيق الأهداف، وغرس في داخلي أن النجاح لا يتحقق إلا بالصبر والعمل.

وإلى إخوتي وأخواتي الأعزاء، الذين كانوا دائماً مصدر دعمٍ وفخرٍ لي، وسبقوني في هذه المسيرة العلمية بحصولهم على درجة الماجستير، فكانوا قدوةً أعتزُّ بها ودافعاً للاستمرار نحو تحقيق هذا الإنجاز. لقد كان لتشجيعهم الصادق وثقتهم الدائمة بي أثرٌ كبير في تجاوز التحديات ومواصلة الطريق بثبات.

وأخيراً، أهدي هذا العمل إلى كل من قدّم لي دعمًا أو كلمة تشجيع خلال رحلتي العلمية، سائلةً الله أن يجعل هذا الإنجاز بدايةً لمزيد من العطاء والتقدم وأن يكتب للجميع دوام التوفيق والنجاح.

شُكْرٌ وَتَقْدِيرٌ

الحمد لله أولاً وآخراً، الذي وفقني لإتمام هذا العمل ويسّر لي إكمال هذه المرحلة العلمية، وأسأله سبحانه أن يجعله عملاً نافعاً ومباركاً.

وأُتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جامعة ميدأوشن على ما وفّرت من بيئة أكاديمية داعمة، وما قدّمته من إمكانيات علمية وتنظيمية كان لها أثرٌ واضح في إنجاز هذا البحث وفق المعايير العلمية المعتمدة.

كما أتقدم بخالص الامتنان والتقدير إلى المشرفين الكريمين:

د. الفیصل عبد الحمید محمد

د. فايز علي جراد

على إشرافهما العلمي وتوجيهاتهما القيّمة وملاحظاتهما البناءة، التي أسهمت في تطوير هذا البحث وتعزيز جودته، وكان لدعمهما المستمر دورٌ مهم في إتمامه بالصورة العلمية المرجوة.

كما أعبر عن شكري وتقديري لكل من أسهم في دعم هذا العمل، سواء بالمشورة أو التوجيه أو المشاركة في عينة الدراسة، وأسأل الله أن يجزي الجميع خير الجزاء.

ولا يفوتني أن أعبر عن امتناني لكل من قدّم لي دعماً أو كلمة تشجيع خلال هذه الرحلة العلمية، سائلةً الله أن يكتب للجميع دوام التوفيق والنجاح.

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المراجعة الداخلية في تعزيز فاعلية إدارة المخاطر المؤسسية في الشؤون الصحية بوزارة الحرس الوطني في المملكة العربية السعودية. وتأتي هذه الدراسة في ظل تزايد أهمية إدارة المخاطر في المؤسسات الحكومية لما لها من دور في دعم الحوكمة المؤسسية وتحسين الأداء المؤسسي وضمان استمرارية الخدمات.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة المتمثل في العاملين في إدارات المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر في الشؤون الصحية بوزارة الحرس الوطني. وقد تم توزيع الاستبانة على العاملين في هذه الإدارات، وبعد جمع الاستبانات ومراجعتها تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

أظهرت نتائج الدراسة وجود دور فاعل للمراجعة الداخلية في تعزيز إدارة المخاطر المؤسسية، كما بينت النتائج أن إدارة المراجعة الداخلية تتمتع بدرجة مناسبة من الاستقلالية التنظيمية، إضافة إلى وجود دعم من الإدارة العليا لتطبيق ممارسات إدارة المخاطر داخل المؤسسة. كما كشفت النتائج عن وجود مستوى جيد من الخبرة العملية لدى المراجعين الداخليين في مجال تقييم المخاطر، في حين أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق ونضج إدارة المخاطر المؤسسية داخل المؤسسة جاء في المستوى المتوسط.

وتشير هذه النتائج إلى أهمية تعزيز التكامل بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر المؤسسية بما يسهم في تحسين فاعلية نظم الرقابة والحوكمة داخل المؤسسات الصحية الحكومية.

الكلمات المفتاحية:

المراجعة الداخلية، إدارة المخاطر المؤسسية، الحوكمة المؤسسية، القطاع الصحي الحكومي، الشؤون الصحية في وزارة الحرس الوطني.

فهرس المحتويات:

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	حقوق الطباعة
ت.....	إهداء
ث.....	شكرو تقدير
ج.....	المستخلص
ح.....	فهرس المحتويات
ذ.....	قائمة الجداول
ز.....	فهرس الاشكال
1.....	الفصل الأول : الإيطار العام للبحث
2.....	المقدمة
5.....	مشكلة البحث
10.....	أهداف الدراسة
11.....	أهمية الدراسة
12.....	أولاً: الأهمية العلمية
13.....	ثانياً: الأهمية العملية
14.....	ثالثاً الأهمية المهنية
15.....	تساؤلات الدراسة
16.....	سؤال البحث الرئيسي
16.....	أسئلة البحث الفرعية
16.....	فرضيات الدراسة
17.....	الفرضية الرئيسية
17.....	الفرضيات الفرعية
18.....	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
20.....	خاتمة الفصل الأول

20	الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري
22	مقدمة
22	متغيرات الدراسة
22	المتغير المستقل
23	المتغير التابع
25	الدراسات السابقة
42	تحليل الدراسات السابقة والفجوة البحثية
43	الإطار النظري للدراسة
49	خاتمة الفصل الثاني
50	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
51	مقدمة
51	تصميم البحث
53	مجتمع البحث
53	محددات حجم عينة الدراسة
54	خصائص العينة
61	مصادر البيانات
62	أداة جمع البيانات
64	حدود الدراسة
65	الصدق والثبات لاستبانة الدراسة (أداة الدراسة)
69	الأداة المستخدمة للتحليل الإحصائي
70	خاتمة الفصل الثالث
71	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات
72	مقدمة
72	تحليل البيانات
72	المحور الأول: دور المراجعة الداخلية في تعزيز إدارة المخاطر المؤسسية
74	المحور الثاني: استقلالية المراجعة الداخلية
75	المحور الثالث: كفاءة المراجعة الداخلية في مجال إدارة المخاطر

77	المحور الرابع: دعم الإدارة العليا للمراجعة الداخلية وإدارة المخاطر
78	المحور الخامس:فاعلية إدارة المخاطر المؤسسية وأثر المراجعة الداخلية.....
80	المحور السادس:مستوى تطبيق ونضج إدارة المخاطرالمؤسسية بالمستشفى
81	اختبار فرضيات الدراسة
87	أهم نتائج الدراسة
88	نتائج الدراسة ومناقشتها مع نتائج الدراسات السابقة.....
90	توصيات الدراسة
91	مقترحات لدراسات مستقبلية
91	خاتمة الفصل الرابع
92	المراجع
92	المراجع العربية
95	المراجع الأجنبية.....
99	الملاحق
100	الاستبانة
107	Abstract
108	The Title

قائمة الجداول :

رقم الصفحة	اسم الجدول
54	جدول رقم (3-1) العينة المستهدفة والخاضعة للتحليل.
55	جدول رقم (3-2) خصائص العينة حسب الجنس.
56	جدول رقم (3-3) خصائص العينة حسب الفئة العمرية.
57	جدول رقم (3-4) خصائص العينة حسب المؤهل التعليمي.
58	جدول رقم (3-5) خصائص العينة حسب المستوى الوظيفي.
59	جدول رقم (3-6) خصائص العينة حسب عدد سنوات الخبرة.
60	جدول رقم (3-7) خصائص العينة حسب الموقع الجغرافي.
66	الجدول رقم (3-8) صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
68	جدول رقم (3-9): معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة وللأداة ككل.
72	جدول رقم (4-1): المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النتيجة، الوزن النسبي، المستوى والرتبة لمتغير دور المراجعة الداخلية في تعزيز إدارة المخاطر المؤسسية.
74	جدول رقم (4-2): المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النتيجة، الوزن النسبي، المستوى والرتبة لمتغير استقلالية المراجعة الداخلية.
75	جدول رقم (4-3): المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النتيجة، الوزن النسبي، المستوى والرتبة لمتغير كفاءة المراجعة الداخلية في مجال إدارة المخاطر.
77	جدول رقم (4-4): المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النتيجة، الوزن النسبي، المستوى والرتبة لمتغير دعم الإدارة العليا لإدارة المخاطر المؤسسي.
78	الجدول رقم (4-5): المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النتيجة، الوزن النسبي، المستوى والرتبة لمتغير أثر المراجعة الداخلية في تعزيز فاعلية إدارة المخاطر المؤسسية.

80	جدول رقم (4-6): المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النتيجة، الوزن النسبي، المستوى والرتبة لمتغير مستوى تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية بالمستشفى.
82	جدول (4-7): اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الأولى.
83	جدول (4-8): اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الثانية.
84	جدول (4-9): اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الثالثة.
85	جدول (4-10): اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الرابعة.
85	جدول (4-11): ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار واختبار تحليل التباين (ANOVA).

فهرس الأشكال:

رقم الصفحة	اسم الشكل
24	شكل (2-1): متغيرات الدراسة
55	شكل رقم (3-2) خصائص العينة حسب الجنس
56	الشكل رقم (3-3) خصائص العينة حسب الفئة العمرية
57	الشكل رقم (3-4) خصائص العينة حسب المستوى التعليمي
58	الشكل رقم (3-5) خصائص العينة حسب المستوى الوظيفي
59	الشكل رقم (3-6) خصائص العينة حسب عدد سنوات الخبرة
60	شكل رقم (3-7) خصائص العينة حسب الموقع الجغرافي

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

مقدمة:

شهد القطاع الصحي الحكومي في المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة نموًا متسارعًا وتحولًا ملحوظًا في بنيته التنظيمية والتقنية، مدفوعًا برؤية المملكة العربية السعودية 2030 وبرامج التحول الوطني التي تستهدف تطوير نظام صحي متكامل يقوم على تقديم خدمات صحية عالية الجودة تتسم بالكفاءة والاستدامة.

وقد أسهم هذا التوسع في زيادة تعقيد بيئة العمل داخل المؤسسات الصحية؛ نتيجة تنوع الخدمات الطبية وتوسع نطاق الأنشطة التشغيلية والسريية والإدارية، إلى جانب الاعتماد المتزايد على الحلول الرقمية والأنظمة التقنية الحديثة التي تهدف إلى تحسين جودة الخدمات الصحية وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي.

وفي ظل هذه البيئة المتغيرة والمعقدة، برزت الحاجة إلى تبني أنظمة متكاملة لإدارة المخاطر تسهم في الحد من المخاطر التشغيلية والمالية والإدارية والتقنية التي قد تؤثر في استمرارية الخدمات الصحية أو في جودة تقديمها. كما تساعد هذه الأنظمة في تحسين كفاءة استخدام الموارد، وتعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية والشفافية والامتثال التنظيمي.

وتُعرّف إدارة المخاطر بأنها عملية منهجية تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة التي قد تواجه المؤسسة وتحليلها وتقييمها، ثم وضع الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها والحد من آثارها السلبية، بما يدعم تحقيق الأهداف المؤسسية. وتقوم هذه العملية على توفير معلومات دقيقة وتحليلات موضوعية تساعد متخذي القرار على التعامل مع المخاطر بصورة أكثر فاعلية.

وتُعد إدارة المخاطر المؤسسية إطارًا شاملاً يربط بين المخاطر والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، بما يعزز التكامل بين عمليات التخطيط والأداء والرقابة. وفي هذا السياق، تؤكد الأطر المهنية الدولية مثل إطار إدارة المخاطر المؤسسية (COSO ERM, 2017) ومعيّار إدارة المخاطر (ISO 31000:2018) أن إدارة المخاطر تمثل عنصرًا أساسيًا في دعم التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الحوكمة.

وقد أشارت لجنة المنظمات الراعية (COSO) إلى أن دمج إدارة المخاطر مع الاستراتيجية والأداء المؤسسي يعزز قدرة المؤسسات على التنبؤ بالتغيرات والاستجابة لها بفاعلية، في حين تؤكد المنظمة

الدولية للتقييس (ISO) أن إدارة المخاطر تسهم في خلق القيمة المؤسسية وحمايتها من خلال تحسين الأداء المؤسسي ودعم اتخاذ القرار.

وفي إطار الحوكمة المؤسسية، تمثل المراجعة الداخلية إحدى الركائز الأساسية الداعمة لإدارة المخاطر. حيث تُعرّف المراجعة الداخلية بأنها نشاط مستقل وموضوعي يهدف إلى تقديم خدمات التأكيد والاستشارات بما يسهم في إضافة قيمة للمؤسسة وتحسين عملياتها، من خلال تقييم وتحسين فاعلية الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية.

ويستند هذا الدور إلى نموذج الخطوط الثلاثة الصادر عن معهد المراجعين الداخليين (IIA, 2020)، والذي يوضح تكامل الأدوار والمسؤوليات داخل المؤسسة. حيث تمثل الإدارة التنفيذية الخط الأول للدفاع من خلال مسؤوليتها المباشرة عن إدارة المخاطر، بينما تمثل وظائف إدارة المخاطر والامتثال الخط الثاني الذي يختص بوضع الأطر والسياسات الرقابية ومتابعة الالتزام بها.

أما المراجعة الداخلية فتُمثل الخط الثالث للدفاع، إذ تقدم تأكيداً مستقلاً وموضوعياً حول مدى كفاءة وفعالية أنظمة الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية. ويؤكد معهد المراجعين الداخليين أن نجاح منظومة الحوكمة المؤسسية يعتمد بدرجة كبيرة على مستوى التنسيق والتكامل بين هذه الخطوط الثلاثة، بما يسهم في إدارة المخاطر بصورة شمولية تدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

أصبحت إدارات المراجعة الداخلية في القطاع الصحي الحكومي كما هو الحال في الشؤون الصحية بوزارة الحرس الوطني في المملكة العربية السعودية تؤدي أدواراً استراتيجية تتجاوز نطاق الفحص التقليدي لتشمل تقييم فعالية أنظمة الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية، ومراجعة كفاءة استخدام الموارد، والتحقق من مدى الامتثال للسياسات والإجراءات المعتمدة. كما تضطلع برفع تقارير دورية تتضمن المخاطر الرئيسية ونقاط الضعف الرقابية، وتقديم توصيات تهدف إلى تعزيز بيئة الرقابة الداخلية وترسيخ ثقافة المساءلة المؤسسية. ويستند هذا الدور إلى ميثاق المراجعة الداخلية الذي يحدد نطاق الصلاحيات ويؤكد على الاستقلالية والموضوعية، مع التركيز على تقديم خدمات التأكيد والاستشارة المبنية على المخاطر.

وفي السياق ذاته، تؤكد الأطر الدولية أهمية إدارة المخاطر كعنصر أساسي في منظومة الحوكمة المؤسسية؛ إذ تشير المنظمة الدولية للتوحيد القياسي إلى أن إدارة المخاطر تسهم في "خلق وحماية القيمة المؤسسية من خلال تحسين الأداء وتحقيق الأهداف وتعزيز الحوكمة" (ISO 31000:2018, Clause 4). وفي ضوء هذا التوجه العالمي نحو الحوكمة المتكاملة، برزت المراجعة الداخلية بوصفها الخط الثالث للدفاع وفقاً لنموذج الخطوط الثلاثة (IIA, 2020)، الذي يؤكد تكامل الأدوار بين الإدارة التنفيذية (الخط

الأول)، ووظائف إدارة المخاطر والالتزام (الخط الثاني)، والمراجعة الداخلية (الخط الثالث). ويشدد المعهد الدولي للمراجعين الداخليين على أن الحوكمة الفعالة تتطلب تنسيقاً وتواصلًا مستمرًا بين هذه الخطوط لضمان إدارة المخاطر بكفاءة وتحقيق الأهداف المؤسسية.

وعلى المستوى التنظيمي، تمثل إدارة المخاطر المؤسسية بالشؤون الصحية إطارًا تنظيميًا شاملاً يهدف إلى وضع مبادئ واضحة لإدارة المخاطر وتحديد الأدوار والمسؤوليات لضمان التطبيق الفعال لها، بما يسهم في تحسين كفاءة العمليات ودعم اتخاذ القرار بصورة مستمرة. وتشمل هذه المنهجية مراحل تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها، وتوثيقها في سجل المخاطر المؤسسية، ثم وضع خطط المعالجة باستخدام استراتيجيات القبول، أو التجنب، أو المشاركة، أو التخفيف، وانتهاءً بالمراقبة المستمرة وإعداد التقارير الدورية التي تُرفع إلى اللجنة الدائمة للمخاطر واستمرارية الأعمال. كما تؤكد هذه أهمية حوكمة إدارة المخاطر من خلال توزيع المسؤوليات بوضوح بين القيادة التنفيذية، واللجان المختصة، ومديري الإدارات، ومنسقي المخاطر، وإدارة المراجعة الداخلية التي تتولى مراقبة الالتزام بالإجراءات المعتمدة وفق منهجيتها المستقلة. ويجسد هذا التكامل تطبيقًا عمليًا لنموذج الخطوط الثلاثة، ويعزز مبادئ الشفافية والرقابة الوقائية المبنية على التحليل المستمر للمخاطر.

وفي إطار نظام إدارة استمرارية الأعمال وإدارة المخاطر المؤسسية (APP 1446-11، أبريل 2025) المعمول به في الشؤون الصحية للحرس الوطني، تتجسد العلاقة بين إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية بصورة تطبيقية واضحة، حيث يرتبط تقييم المخاطر مباشرة باستمرارية العمليات الحيوية في المنشأة الصحية. ويلزم النظام الجهات المعنية بإجراء تقييم دوري للمخاطر وتنفيذ تحليل أثر الأعمال، إضافة إلى تحديد مؤشرات التعافي الزمنية التي توجه خطط الاستجابة، وتشمل هدف زمن التعافي (RTO)، وهو المدة الزمنية المستهدفة لاستعادة الخدمة بعد الانقطاع؛ وهدف نقطة التعافي (RPO)، الذي يحدد الحد الأقصى المقبول لفقدان البيانات؛ والحد الأقصى المقبول لفترة الانقطاع (MTPD)، الذي يمثل أقصى مدة يمكن أن تتحملها المؤسسة قبل تعرضها لأضرار جسيمة. وتسهم هذه المؤشرات في ضمان جاهزية المؤسسة للاستجابة للانقطاعات وفق أولويات واضحة.

وفي هذا السياق، يتعزز دور المراجعة الداخلية من خلال مراجعة منهجيات تقييم المخاطر، والتحقق من شمولية نتائج تحليل أثر الأعمال، وتقييم واقعية مؤشرات التعافي، وفحص التزام الإدارات بتنفيذ خطط الاستمرارية وإجراء الاختبارات الدورية. كما تسهم في تقييم كفاية الضوابط المرتبطة بالمخاطر التشغيلية والتقنية، والتحقق من وجود آليات تصعيد ومتابعة فعالة للمخاطر ذات التأثير المرتفع، بما يدعم استدامة الخدمات الصحية ويعزز فاعلية الإطار الرقابي.

وعليه، فإن تكامل المراجعة الداخلية مع إدارة المخاطر سواء في إطار السياسة المؤسسية أو ضمن نظام استمرارية الأعمال حيث يمثل عنصرًا جوهريًا في تعزيز الحوكمة داخل المنشآت الصحية الحكومية، من خلال تحسين جودة المعلومات المستخدمة في تحليل المخاطر، ودعم اتخاذ القرار المبني على أسس موضوعية، ورفع مستوى الجاهزية التنظيمية في بيئة تشغيلية تتسم بارتفاع الحساسية للمخاطر.

وانطلاقًا من ذلك، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور المراجعة الداخلية في تعزيز إدارة المخاطر في القطاع الصحي الحكومي بالمملكة العربية السعودية، من خلال دراسة حالة الشؤون الصحية بوزارة الحرس الوطني، بالاعتماد على تحليل السياسات التنظيمية والبيانات الميدانية المستقاة من استبانات موجهة للعاملين في إدارات المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر، بهدف تقييم مستوى التكامل بين الوظيفتين ومدى إسهامه في دعم الأداء المؤسسي واستدامته.

مشكلة الدراسة:

تُعدّ كلٌّ من إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية من الركائز الأساسية التي تسهم في تحقيق الحوكمة الرشيدة داخل المؤسسات، إذ تعملان بصورة تكاملية على تعزيز الكفاءة المؤسسية وضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية. فإدارة المخاطر تُعنى بتحديد المخاطر المحتملة وتحليلها وتقييمها، ومن ثم اتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجتها والحد من آثارها بما يدعم تحقيق الأهداف المؤسسية (ISO 31000:2018). وفي المقابل، تؤدي المراجعة الداخلية دورًا محوريًا يتمثل في تقديم خدمات التأكيد والاستشارات المستقلة التي تهدف إلى إضافة قيمة للمؤسسة وتحسين عملياتها وتعزيز فاعلية أنظمة الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية (The Institute of Internal Auditors, 2020).

وتؤكد الأطر الدولية الحديثة، مثل إطار إدارة المخاطر المؤسسية (COSO ERM, 2017)، أن نجاح أي نظام حوكمة يعتمد بدرجة كبيرة على وجود تكامل فعال بين ما يُعرف بخطوط الدفاع الثلاثة داخل المؤسسة. حيث تتولى الإدارة التنفيذية إدارة المخاطر والعمليات اليومية بوصفها الخط الأول للدفاع، بينما تمثل وظائف إدارة المخاطر والالتزام الخط الثاني الذي يختص بوضع السياسات والأطر التنظيمية ومتابعة تطبيقها، في حين تمثل المراجعة الداخلية الخط الثالث الذي يوفر تأكيدًا مستقلًا حول كفاءة وفاعلية أنظمة الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة. ويؤدي هذا التكامل إلى تحقيق إدارة متوازنة وفعّالة للمخاطر، ويسهم في الانتقال من الرقابة اللاحقة إلى الرقابة الاستباقية، ومن إدارة المخاطر بشكل منفصل إلى إدارة متكاملة تُمارس على مختلف مستويات المؤسسة (COSO, 2017, p. 5).

وعلى الرغم من هذا التوجه الدولي المتزايد نحو تعزيز التكامل بين وظائف الحوكمة المختلفة، تشير العديد من الدراسات والأدبيات الحديثة إلى أن مستوى التنسيق والتكامل بين إدارة المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر في القطاع الصحي الحكومي في المملكة العربية السعودية لا يزال دون المستوى المؤسسي المأمول. فقد أظهرت دراسة (Gwilliam, 2014 & Alzeban) أن المراجعة الداخلية في القطاع الحكومي السعودي تواجه عددًا من التحديات التي تحد من فاعليتها، من أبرزها ضعف التواصل الفعال مع الإدارات الأخرى، بما في ذلك إدارة المخاطر، نتيجة لضعف ثقافة الحوكمة المؤسسية وتداخل الصلاحيات بين الوحدات التنظيمية (p. 290).

كما أكدت دراسة (Best, 2015 & Abuazza, Mihret, James)، التي تناولت العلاقة بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر في المؤسسات العامة، أن ضعف التنسيق بين هاتين الوظيفتين قد يؤدي إلى تأخر اكتشاف المخاطر الجوهرية، ويحد من قدرة المؤسسة على الاستجابة الفعالة لها في الوقت المناسب، مما ينعكس سلبيًا على كفاءة نظام الحوكمة المؤسسية وفعالية الضوابط الرقابية (p. 12).

وفي هذا السياق، ورغم أن الشؤون الصحية بوزارة الحرس الوطني في المملكة العربية السعودية تُعد من المؤسسات المتقدمة نسبيًا في مجال تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية، لما تمتلكه من سياسات تنظيمية متقدمة وإطارات عمل واضحة لكلٍ من إدارة المخاطر ضمن نظام استمرارية الأعمال، وإدارة المراجعة الداخلية، إضافة إلى وجود ميثاق معتمد للمراجعة الداخلية، إلا أن التطبيق العملي لهذه السياسات لا يعكس بالضرورة مستوى التكامل الذي يفترضه الإطار النظري لهذه الأطر التنظيمية.

فبينما تنص السياسات التنظيمية المعتمدة على أن أنشطة إدارة المخاطر ينبغي أن تخضع للمراجعة المستقلة من قبل إدارة المراجعة الداخلية للتحقق من كفاءة النظام الرقابي ومدى الالتزام بالضوابط المؤسسية، تُظهر الممارسات العملية في بعض الأحيان أن هذا التكامل لا يزال محدودًا، وغالبًا ما يقتصر على الجوانب الإدارية أو الشكلية، دون أن يمتد إلى مستوى التكامل التشغيلي الفعلي في مراحل التخطيط والتنسيق وتنفيذ الأعمال الرقابية.

ويعتمد الإطار التنظيمي في الشؤون الصحية بالحرس الوطني في المملكة العربية السعودية على منظومة رقابية تقوم على مسارين رئيسيين متكاملين، يتمثل الأول في المسار التشغيلي الذي تضطلع به إدارة المخاطر من خلال تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها ووضع الخطط اللازمة لمعالجتها، بينما يتمثل المسار الثاني في المسار الرقابي الذي تمثله إدارة المراجعة الداخلية من خلال تقييم فعالية الضوابط الرقابية والتحقق من مدى الالتزام بالسياسات والإجراءات المعتمدة.

وعلى الرغم من أن هذا الإطار التنظيمي يشير نظريًا إلى وجود تكامل بين هذين المسارين، إلا أن الممارسة الفعلية قد لا تعكس دائمًا مستوى التنسيق والتكامل المطلوب بينهما، الأمر الذي قد يؤدي إلى ضعف الاستفادة من المعلومات المتعلقة بالمخاطر عند تخطيط أعمال المراجعة الداخلية، أو إلى محدودية دور المراجعة الداخلية في دعم عمليات إدارة المخاطر بصورة استباقية.

ومن هذا المنطلق، تبرز مشكلة الدراسة في محاولة تحليل واقع العلاقة بين إدارة المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر في القطاع الصحي الحكومي في المملكة العربية السعودية، من خلال دراسة تطبيقية على الشؤون الصحية بوزارة الحرس الوطني، وذلك بهدف التعرف على مدى إسهام المراجعة الداخلية في تعزيز إدارة المخاطر المؤسسية، وتحديد مستوى التكامل بين الوظيفتين في ضوء الأطر الدولية المعتمدة في مجال الحوكمة وإدارة المخاطر.

حيث يعتمد الإطار التنظيمي في الشؤون الصحية بالحرس الوطني في المملكة العربية السعودية على منظومة رقابية تقوم على مسارين رئيسيين متكاملين، هما المسار التشغيلي والمسار الرقابي، حيث يسهم كل منهما في دعم نظام الحوكمة المؤسسية وتعزيز فاعلية إدارة المخاطر داخل المؤسسة.

المسار التشغيلي:

وتمثله إدارة المخاطر ضمن إطار نظام إدارة استمرارية الأعمال (APP 1446-11، أبريل 2025)، حيث تتولى تحديد المخاطر المرتبطة بالعمليات الحيوية وتحليلها وتقييمها، إضافة إلى متابعة فعالية الضوابط التنفيذية الهادفة إلى تقليل احتمالية وقوعها أو الحد من آثارها المحتملة على الأداء المؤسسي. كما يتطلب هذا النظام إعداد تقارير دورية عن حالة المخاطر وخطط المعالجة، ورفعها إلى الجهات المختصة، بما يعزز المتابعة المستمرة ويضمن وجود إشراف مؤسسي على مستوى المخاطر داخل المنظمة.

المسار الرقابي:

ويمثله دور إدارة المراجعة الداخلية بوصفها وحدة مستقلة تنظيميًا، تتولى مهمة تقييم مدى الالتزام بالسياسات والإجراءات المعتمدة، ومراجعة كفاءة تطبيق منهجيات إدارة المخاطر وفق منهجيتها المهنية المستقلة. ويشمل ذلك التحقق من فعالية الضوابط الرقابية، ومراجعة تقارير المخاطر، وتقديم تأكيد موضوعي للإدارة العليا بشأن كفاءة الإطار الرقابي وفاعليته.

ويعكس تكامل هذين المسارين تطبيقًا عمليًا لمفهوم الخطوط الثلاثة في الحوكمة المؤسسية، حيث تتحمل الإدارة التنفيذية مسؤولية إدارة المخاطر وتشغيل الضوابط بوصفها الخط الأول للدفاع، بينما تمثل إدارة المخاطر والالتزام الخط الثاني، في حين تقدم المراجعة الداخلية تأكيدًا مستقلًا بوصفها الخط الثالث للدفاع، بما يعزز الشفافية ويرفع مستوى الثقة في نظام إدارة المخاطر.

إلا أن الممارسة الواقعية تكشف في بعض الأحيان عن وجود فجوة في مواءمة الأدوار بين هذين المسارين، حيث تميل العلاقة بينهما إلى الطابع الشكلي أكثر من كونها علاقة تشغيلية قائمة على التكامل الفعلي. ويظهر ذلك في محدودية التنسيق وتبادل المعلومات بين الإدارتين، وضعف الربط بين سجل المخاطر المؤسسية وخطط المراجعة السنوية، الأمر الذي قد يؤدي إلى تكرار الجهود وتضارب الأولويات الرقابية.

ويشير هذا الواقع إلى الحاجة الماسة إلى تطوير آليات مؤسسية واضحة تعزز التكامل بين إدارة المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر، وتضمن وجود قنوات اتصال منتظمة ومشاركة فعّالة في عمليات تقييم المخاطر وتحديد أولويات المراجعة. ومن شأن ذلك أن يساهم في تعزيز فاعلية نظام الحوكمة المؤسسية وتحسين قدرة المنشآت الصحية على إدارة المخاطر بصورة استباقية ومنهجية وشاملة.

وحيث إن المنظمة الدولية للتوحيد القياسي تشير إلى أن من المبادئ الأساسية لإدارة المخاطر الفعّالة ضرورة دمج إدارة المخاطر في الهياكل التنظيمية والعمليات المؤسسية المختلفة، بما في ذلك أنشطة المراجعة والرقابة الداخلية (ISO 31000:2018, Clause 5). كما يؤكد إطار إدارة المخاطر المؤسسية الصادر عن لجنة رعاية المنظمات (COSO ERM, 2017) أن التكامل بين إدارة المخاطر والأنشطة الرقابية يمثل أحد الأسس الرئيسة لتعزيز الثقافة المؤسسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة (COSO ERM, 2017, p. 21).

وفي ضوء ما سبق، تتجلى هذه الفجوة البحثية في نقطتين رئيسيتين:

أولاً: ضعف مواءمة الخطط السنوية للمراجعة الداخلية مع سجل المخاطر المؤسسية.

غالبًا ما تُعدّ خطة المراجعة الداخلية السنوية بالاستناد إلى تقييمات عامة للمخاطر، دون الرجوع المنهجي إلى سجل المخاطر المؤسسية الذي تُعدّه إدارة المخاطر. ويؤدي هذا الانفصال إلى ضعف الربط بين التحليل الاستباقي للمخاطر والأنشطة الرقابية اللاحقة، مما يقلل من كفاءة استخدام الموارد الرقابية، ويجعل الرقابة ذات طابع تفاعلي أكثر من كونها استباقية.

وقد أكدت دراسة (Best, 2015 & Abuazza, Mihret, James) أن «الرّبط بين سجل المخاطر وخطط التدقيق يمثل أحد المؤشرات الرئيسة على نضج التكامل بين إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية، إذ يسهم في تحسين جودة المخرجات الرقابية وتسريع الاستجابة للمخاطر الجوهرية» (p. 14).

ثانيًا: قصور في قنوات التواصل المؤسسي بين إدارة المخاطر وإدارة المراجعة الداخلية.

تُعد محدودية التواصل بين الإدارتين من أبرز مظاهر ضعف التكامل المؤسسي، حيث لا توجد في بعض الأحيان آليات فعّالة ومنتظمة لتبادل التقارير وتحديثات المخاطر ونتائج التقييمات الرقابية. ويؤدي هذا القصور إلى تأخر اكتشاف المخاطر الناشئة، وإلى ضعف قدرة المراجعة الداخلية على تقديم توصيات استباقية مبنية على معلومات حديثة.

ويؤكد المعهد الدولي للمراجعين الداخليين (IIA, 2020) في نموذج الخطوط الثلاثة للحوكمة أن التكامل بين الخط الثاني والثالث يُعد «شرطاً أساسياً لتحقيق الحوكمة المتوازنة، وأن الفصل المفرط بينهما يؤدي إلى فجوات في الرقابة وتكرار في المهام، مما يضعف القدرة المؤسسية على الاستجابة الفورية للمخاطر الناشئة» (p. 6).

ومن هذا المنطلق، يمكن القول إن الفجوة البحثية الأساسية تتمثل في أن العلاقة بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر في المنشآت الصحية الحكومية في المملكة العربية السعودية، ورغم وجودها تنظيمياً لم تُدرس ميدانياً بشكل تطبيقي يوضح مدى فاعلية هذا التكامل في الواقع العملي. فحتى الآن، لم تتناول أي دراسة محلية بشكل كافٍ كيفية مساهمة المراجعة الداخلية في تعزيز إدارة المخاطر المؤسسية داخل مؤسسة صحية حكومية بعينها مثل الشؤون الصحية بوزارة الحرس الوطني. كما أن معظم الدراسات المحلية السابقة تناولت المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر كلّ على حدة، دون تحليل منهجي لكيفية التكامل التشغيلي والتنسيقي بين الوظيفتين داخل المؤسسات الصحية الحكومية.

ومن هنا تنطلق مشكلة الدراسة من التساؤل الرئيس التالي:

ما دور المراجعة الداخلية في تعزيز إدارة المخاطر في القطاع الصحي الحكومي في المملكة العربية السعودية، وما مدى تحقق هذا الدور في الشؤون الصحية بوزارة الحرس الوطني؟

وتهدف هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة البحثية من خلال تحليل العلاقة بين إدارة المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر في بيئة عمل واقعية، وقياس مستوى التكامل المؤسسي والتشغيلي بينهما، واستكشاف مدى توافق الممارسة الفعلية مع المبادئ التي نصت عليها الأطر المرجعية الدولية، وهي:

1. إطار إدارة المخاطر المؤسسية (COSO ERM 2017)، الذي يربط إدارة المخاطر بالاستراتيجية والأداء المؤسسي.
2. المعيار الدولي ISO 31000:2018، الذي يضع مبادئ إدارة المخاطر المؤسسية ضمن إطار الحوكمة المؤسسية.
3. نموذج الخطوط الثلاثة للحوكمة (IIA Three Lines Model 2020)، الذي يوضح التكامل بين خطوط الدفاع الثلاثة داخل المؤسسات.

ويكتسب هذا الموضوع أهمية خاصة في القطاع الصحي الحكومي، نظرًا لما يشهده من تنوع كبير في المخاطر التشغيلية والسريية والتنظيمية، سواء على مستوى العمليات اليومية أو الجوانب الإدارية والتنظيمية. كما تتسم عملية اتخاذ القرار في هذا القطاع بدرجة عالية من التعقيد، إضافة إلى تعدد الجهات الرقابية المرتبطة به، مما يزيد من الحاجة إلى تحقيق تكامل فعال بين إدارة المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر بما يساهم في تعزيز فاعلية الحوكمة المؤسسية وتحسين إدارة المخاطر داخل المنشآت الصحية الحكومية.

أهداف الدراسة:

الهدف العام:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل وقياس مستوى التكامل بين إدارة المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر في القطاع الصحي الحكومي في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على الشؤون الصحية بوزارة الحرس الوطني، بهدف تحديد مستوى النضج المؤسسي في تطبيق مبادئ الحوكمة وإدارة المخاطر والمراجعة الداخلية وفقًا للأطر الدولية المعتمدة، وهي:

1. إطار إدارة المخاطر المؤسسية (COSO ERM, 2017).
2. المعيار الدولي لإدارة المخاطر (ISO 31000:2018).
3. نموذج الخطوط الثلاثة للحوكمة (The IIA's Three Lines Model, 2020).

الأهداف التفصيلية:

1. تقييم مستوى نضج إدارة المخاطر المؤسسية في الشؤون الصحية بوزارة الحرس الوطني.

ويهدف هذا الهدف إلى قياس مدى تطبيق مبادئ إطار إدارة المخاطر المؤسسية (COSO ERM, 2017)، الذي يربط بين إدارة المخاطر والأداء المؤسسي والاستراتيجية.

2. تحليل دور المراجعة الداخلية في مراقبة كفاءة نظام إدارة المخاطر.

ويهدف هذا الهدف إلى تحديد مدى استقلالية المراجعة الداخلية في تقديم خدمات التأكيد والاستشارات المتعلقة بالمخاطر، وفقًا لمبادئ (The Institute of Internal Auditors 2020)، التي تعدّ المراجعة الداخلية «الخط الثالث للدفاع» ضمن نموذج الخطوط الثلاثة للحوكمة.

3. قياس مستوى التكامل بين خطة المراجعة الداخلية وسجل المخاطر المؤسسية.

ويتحقق ذلك من خلال دراسة مدى ارتباط خطط المراجعة السنوية بالمخاطر الجوهرية التي تحددها إدارة المخاطر.

4. تحليل كفاءة قنوات التواصل المؤسسي وآليات التنسيق بين إدارة المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر.

ويهدف هذا الهدف إلى قياس مدى فعالية تبادل المعلومات والتقارير بين الإدارتين، وأثر ذلك في سرعة اكتشاف المخاطر الجوهرية والاستجابة لها.

5. تقييم مستوى وعي الإدارة العليا بثقافة المخاطر المؤسسية.

ويهدف هذا الهدف إلى دراسة مدى دعم القيادة التنفيذية لثقافة إدارة المخاطر وتعزيز تكامل الأدوار بين الإدارات المختلفة، بما يتوافق مع مبادئ ISO 31000:2018 التي تؤكد أهمية ترسيخ ثقافة الحوكمة والشفافية داخل المؤسسات.

وفي هذا السياق، أكدت استراتيجية وزارة الصحة السعودية (2023-2027) أن تعزيز ثقافة الحوكمة والشفافية يُعد أحد الأسس الرئيسة لرفع جودة الخدمات الصحية وتحقيق كفاءة أعلى في إدارة الموارد، مشيرة إلى أهمية تبني ممارسات رقابية أكثر فاعلية داخل المنظومة الصحية.

أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة في النقاط التالية:

أولاً: الأهمية العلمية:

تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تسهم في تطوير وتعزيز المعرفة العلمية في المملكة العربية السعودية والعالم العربي في مجالات الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر والمراجعة الداخلية. إذ تسعى الدراسة إلى سدّ فجوة بحثية قائمة، حيث ركزت معظم الدراسات السابقة على تقييم فاعلية المراجعة الداخلية أو إدارة المخاطر كلّ على حدة، دون تحليل العلاقة التكاملية بينها في بيئة صحّية حكومية.

حيث تستند هذه الدراسة إلى ثلاثة أطر ومعايير دولية معترف بها عالمياً، تمثل الركائز الأساسية لبناء أنظمة حوكمة وإدارة أخطار فعّالة وهي:

1. إطار إدارة المخاطر المؤسسية (COSO ERM, 2017).

وهو الإطار الصادر عن لجنة رعاية المنظمات (COSO)، ويهدف إلى تعزيز التكامل بين إدارة المخاطر والأداء المؤسسي، من خلال ربط تقييم المخاطر بالأهداف الاستراتيجية ودعم عملية اتخاذ القرار.

2. المعيار الدولي لإدارة المخاطر (ISO 31000:2018).

وهو المعيار الصادر عن المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO)، ويُعدّ من أهم المراجع العالمية في تحديد مبادئ وأسس إدارة المخاطر، حيث يركز على دمج عمليات إدارة المخاطر ضمن جميع مستويات المؤسسة بما يعزز الكفاءة المؤسسية ويدعم اتخاذ القرار القائم على المخاطر.

3. نموذج الخطوط الثلاثة للحوكمة (The IIA's Three Lines Model, 2020).

وهو النموذج الصادر عن المعهد الدولي للمراجعين الداخليين (IIA)، ويُعدّ الإطار المرجعي الرئيس لتحديد الأدوار والمسؤوليات بين الإدارة التنفيذية وإدارة المخاطر والامتثال والمراجعة الداخلية، بما يعزز التكامل بين خطوط الدفاع الثلاثة ويحقق الشفافية والمساءلة المؤسسية.

كما تمثل هذه الدراسة حالة تطبيقية متميزة في المملكة العربية السعودية، حيث تركز على الشؤون الصحية بوزارة الحرس الوطني، التي تعدّ من الجهات الحكومية الرائدة في تبني سياسات متقدمة في مجال إدارة المخاطر وتفعيل مبادئ الحوكمة المؤسسية. ومن ثم فإنّ نتائج هذه الدراسة لا تسهم فقط في تطوير المعرفة الأكاديمية، بل تقدم أيضاً مرجعاً علمياً وعملياً يمكن لصنّاع القرار والباحثين الاستفادة منه في تعزيز التكامل المؤسسي بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر داخل مؤسسات القطاع الصحي الحكومي.

ثانيًا: الأهمية العملية:

تكتسب هذه الدراسة أهمية تطبيقية كبيرة، نظرًا لكونها تقدم إطارًا عمليًا قابلاً للقياس لتحديد مدى نضج التكامل بين إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية في المؤسسات الصحية الحكومية في المملكة العربية السعودية، وهو جانب لم يحظَ بقدر كافٍ من الاهتمام في الدراسات المحلية السابقة.

وسيتيم قياس مستوى التكامل بين إدارة المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر في القطاع الصحي الحكومي من خلال مقارنة الممارسات القائمة في الشؤون الصحية بوزارة الحرس الوطني مع متطلبات الأطر المرجعية الدولية الثلاثة. ويتم ذلك من خلال مجموعة من المؤشرات الأساسية التي تُعد معيارًا للحكم على درجة النضج المؤسسي في التكامل بين الوظيفتين، وذلك على النحو الآتي:

• مدى تحديد الجهات الصحية لدرجة تحمل المخاطر.

تُعرّف درجة تحمل المخاطر بأنها الحدود الكمية والنوعية التي لا ينبغي تجاوزها أثناء تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتمثل الأساس الذي تُبنى عليه سياسات الرقابة واتخاذ القرار. وقد أوضحت وزارة المالية الأسترالية (2020) أن تحمل المخاطر هو مستوى التباين أو الانحراف المقبول عن رغبة المؤسسة في المخاطر الذي يمكن السماح به لتحقيق هدف محدد أو لإدارة فئة معينة من المخاطر.

• مستوى تقبل المخاطر.

يمثل تقبل المخاطر مستوى المخاطر الذي تكون المؤسسة مستعدة لتحمله لتحقيق أهدافها دون التأثير في استدامتها أو كفاءتها. وقد عرّفت جمعية نظم المعلومات والتدقيق (ISACA, 2022) هذا المفهوم بأنه مقدار المخاطر الذي تكون المؤسسة على استعداد لقبوله لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

• مدى ربط خطة المراجعة الداخلية بسجل المخاطر المؤسسية.

يُقاس هذا المؤشر بمدى استناد خطة المراجعة الداخلية السنوية إلى سجل المخاطر المؤسسية الذي تُعدّه إدارة المخاطر، بما يعكس التكامل بين الخط الثاني (إدارة المخاطر) والخط الثالث (المراجعة الداخلية). وقد أوضحت لجنة رعاية المنظمات (COSO, 2017) أن دمج إدارة المخاطر مع الاستراتيجية والأداء يمكن المؤسسات من تحسين قدرتها على التنبؤ بالتغيرات والاستجابة لها بفاعلية.

• درجة التنسيق المؤسسي بين إدارات المراجعة والمخاطر في معالجة الأحداث الجوهرية.

يُقاس هذا المؤشر بمدى وجود قنوات تواصل فعّالة وآليات تصعيد مشتركة بين الإدارتين لمعالجة المخاطر الجوهرية. وقد أكد المعهد الدولي للمراجعين الداخليين (The IIA, 2020) أن التنسيق الفعّال بين إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية يسهم في تحديد المخاطر الجوهرية وتصعيدها ومعالجتها في الوقت المناسب.

• درجة نشر ثقافة المخاطر وتبني الحوكمة المتكاملة.

يُقاس هذا المؤشر بمدى دعم الإدارة العليا لتكامل الأدوار بين الإدارتين وتعزيز ثقافة الوعي بالمخاطر والشفافية التنظيمية. وقد نصّت استراتيجية وزارة الصحة السعودية (2023-2027) على أن تعزيز ثقافة الحوكمة والشفافية يُعد من الركائز الأساسية لضمان جودة الخدمات الصحية وتحقيق الكفاءة في إدارة المخاطر.

ومن خلال هذه المؤشرات الخمسة يمكن تطوير أداة تقييم تشخيصية تُستخدم لقياس درجة التكامل بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر، وتحديد الفجوات في التطبيق العملي، بما يمكن صُناع القرار من تطوير أنظمة الحوكمة والرقابة في القطاع الصحي الحكومي وتعزيز قدرته على إدارة المخاطر بصورة استباقية ومستدامة.

ثالثاً: الأهمية المهنية:

تتمثل الأهمية المهنية لهذه الدراسة في إسهامها في تطوير الممارسة المهنية للمراجعين الداخليين ومسؤولي إدارة المخاطر في القطاع الصحي الحكومي، من خلال توضيح كيفية تطبيق نموذج الخطوط الثلاثة للحوكمة. الإدارة التنفيذية (الخط الأول)، وإدارة المخاطر والامتثال (الخط الثاني)، والمراجعة الداخلية (الخط الثالث) في إطار متكامل يهدف إلى حماية القيمة المؤسسية وضمان استدامة الأداء المؤسسي. وقد أشار المعهد الدولي للمراجعين الداخليين (The IIA, 2020) إلى أن نجاح منظومات الحوكمة يعتمد على التعاون الوثيق بين هذه الخطوط، حيث يتطلب تحقيق الحوكمة الفعّالة وجود تواصل وتنسيق مستمر بين خطوط الدفاع الثلاثة لضمان إدارة المخاطر بكفاءة وتحقيق الأهداف المؤسسية.

ويسهم هذا البحث مهنيًا في تحقيق ما يلي:

• رفع مستوى الجاهزية المؤسسية لمواجهة الأزمات والمخاطر التشغيلية والطبية.

ويتحقق ذلك من خلال دعم تطبيق منهجيات إدارة المخاطر الاستباقية في القطاع الصحي، بما يتوافق مع ما أكدته منظمة الصحة العالمية (WHO)، حيث تشير إلى أن مرونة الأنظمة الصحية تعتمد على قدرتها على التنبؤ بالأزمات والتكيف معها مع الحفاظ على استمرارية الوظائف الأساسية.

• تحسين استمرارية الأعمال وتعزيز قدرة المنظومة الصحية على الاستجابة للطوارئ.

ويتم ذلك من خلال تعزيز التكامل بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر في بناء وتطوير خطط استمرارية الأعمال. وقد أكدت المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO, 2019) أن نظام استمرارية الأعمال الفعال يضمن استمرار العمليات الحيوية أثناء الانقطاعات أو الأزمات.

• تعزيز ثقافة إدارة المخاطر والمسؤولية المشتركة داخل المؤسسة.

إذ يُعد نشر ثقافة المخاطر بين مختلف المستويات الإدارية أحد الأسس الرئيسة للنضج المؤسسي. وقد أكدت دراسة (Gorzeń-Mitka, 2018) أن بناء ثقافة فعّالة للمخاطر يمكّن المؤسسات من تحسين قدرتها على تحديد المخاطر والاستجابة لها بصورة استباقية من خلال تعزيز السلوكيات التنظيمية الداعمة لإدارة المخاطر. كما ينص معيار المراجعة الداخلية رقم (IIA Standard 2010) ضمن معايير الأداء على أن خطة المراجعة الداخلية يجب أن تُبنى على تقييم موثوق للمخاطر يتم تحديثه بصورة دورية.

• المساهمة في تطوير الممارسات المهنية في القطاع الصحي السعودي.

وذلك من خلال تزويد الإدارات الرقابية بأداة تحليل وتقييم تساعد على قياس درجة التكامل بين إدارة المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر، وتحديد الفجوات التي قد تحد من فاعليتها التشغيلية. وقد بينت دراسة (Azzone, 2009 & Arena) أن فعالية المراجعة الداخلية، خاصة عندما ترتبط بإدارة المخاطر والحوكمة المؤسسية، تسهم في دعم عملية اتخاذ القرار وتعزيز كفاءة نظم الرقابة داخل المؤسسة، مما ينعكس إيجاباً في تقليل الهدر وتعزيز كفاءة الأداء الرقابي.

وبناءً على ذلك، فإن المخرجات المتوقعة من هذه الدراسة لا تقتصر على الإسهام في تطوير المعرفة الأكاديمية فحسب، بل تمتد لتخدم الممارسين والجهات الرقابية في القطاع الصحي، وتسهم في تعزيز نضج منظومة الحوكمة المؤسسية وتحقيق قدر أعلى من التكامل والاستدامة في إدارة المخاطر والرقابة المؤسسية.

تساؤلات الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة والأهداف المحددة، يسعى هذا البحث إلى الإجابة عن مجموعة من التساؤلات الرئيسة والفرعية التي تعكس طبيعة العلاقة بين إدارة المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر في

القطاع الصحي الحكومي، وبشكل خاص في الشؤون الصحية بوزارة الحرس الوطني. ويهدف ذلك إلى تحليل مستوى التكامل بين الوظيفتين ومدى انعكاسه على فاعلية نظام الحوكمة المؤسسية داخل المؤسسة.

السؤال الرئيسي:

ما دور المراجعة الداخلية في تعزيز إدارة المخاطر في القطاع الصحي الحكومي في المملكة العربية السعودية، وما مدى تحقق هذا الدور في الشؤون الصحية بوزارة الحرس الوطني؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما مدى وضوح العلاقة التنظيمية وتحديد الصلاحيات بين إدارة المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر في الشؤون الصحية بوزارة الحرس الوطني؟
2. ما مدى مشاركة المراجعة الداخلية في مراحل إدارة المخاطر المختلفة (التعرّف على المخاطر، تقييمها، معالجتها، ومراقبتها) داخل الشؤون الصحية بوزارة الحرس الوطني؟
3. إلى أي مدى يوجد تعاون وتنسيق فعال بين إدارة المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر في إعداد وتنفيذ خطط المراجعة السنوية المبنية على المخاطر؟

فرضيات الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها، وفي ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، تم صياغة الفرضية الرئيسية وعدد من الفرضيات الفرعية لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة.

واستناداً إلى الأدبيات العلمية المرتبطة بإدارة المخاطر والمراجعة الداخلية، وإلى النماذج المرجعية الدولية في مجال الحوكمة المؤسسية، مثل:

- إطار إدارة المخاطر المؤسسية (COSO Enterprise Risk Management, 2017).
 - المعيار الدولي لإدارة المخاطر (ISO 31000:2018 – Risk Management Guidelines).
 - نموذج الخطوط الثلاثة للحوكمة (The IIA's Three Lines Model, 2020).
- يفترض هذا البحث وجود علاقة تكاملية إيجابية بين فاعلية المراجعة الداخلية ونجاح منظومة إدارة المخاطر المؤسسية في القطاع الصحي الحكومي.

وتشير الأدبيات المهنية في مجال الحوكمة المؤسسية إلى أن التكامل بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر يسهم في تعزيز قدرة المؤسسات على تحديد المخاطر وإدارتها بفاعلية، مما يدعم تحقيق الأهداف المؤسسية ويحسن كفاءة الأداء. وبناءً على ذلك، تم صياغة فرضية رئيسة وعدد من الفرضيات الفرعية لاختبارها ميدانيًا باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد فاعلية المراجعة الداخلية وتعزيز إدارة المخاطر المؤسسية في المؤسسات الصحية الحكومية.

الفرضيات الفرعية:

• الفرضية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دور المراجعة الداخلية في تقييم المخاطر وتعزيز إدارة المخاطر المؤسسية في المؤسسات الصحية الحكومية.

• الفرضية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استقلالية المراجعة الداخلية وتعزيز إدارة المخاطر المؤسسية في المؤسسات الصحية الحكومية.

• الفرضية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين كفاءة المراجعة الداخلية في مجال إدارة المخاطر وتعزيز إدارة المخاطر المؤسسية في المؤسسات الصحية الحكومية.

• الفرضية الرابعة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دعم الإدارة العليا لأنشطة المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر وتعزيز إدارة المخاطر المؤسسية في المؤسسات الصحية الحكومية.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من المسارات النظرية التي تسهم في تفسير العلاقة بين وظيفة المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر داخل المؤسسات، وذلك في إطار الحوكمة المؤسسية. وقد تم اختيار هذه المسارات بما يتوافق مع طبيعة موضوع الدراسة وأهدافها، ولتعكس واقع البيئة التنظيمية في القطاع الصحي الحكومي في المملكة العربية السعودية.

وتنطلق الدراسة من افتراض أن فعالية الحوكمة المؤسسية تتحقق من خلال تكامل وتنسيق الأدوار بين الإدارة التنفيذية وإدارة المخاطر والمراجعة الداخلية، وليس من خلال عمل كل وظيفة بمعزل عن الأخرى. وبناءً على ذلك، اعتمدت الدراسة على ثلاث مسارات نظرية رئيسية، هي: نظرية الحوكمة المؤسسية، ونظرية إدارة المخاطر المؤسسية، ونظرية المراجعة الداخلية ونموذج الخطوط الثلاثة، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: نظرية الحوكمة المؤسسية (Corporate Governance Theory).

تنطلق نظرية الحوكمة المؤسسية من افتراض أن وجود هيكل تنظيمي واضح يحدد العلاقات والمسؤوليات بين أصحاب المصلحة، مثل القيادة التنفيذية ومجالس الإدارة واللجان الرقابية ووظائف الرقابة المختلفة، يُعد عنصراً أساسياً لضمان حسن إدارة المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وتركز هذه النظرية على مجموعة من المبادئ الأساسية، مثل الشفافية والمساءلة وحماية الموارد وتعزيز الثقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة.

وتسهم هذه النظرية في تفسير الدور المحوري الذي تؤديه كل من إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية بوصفهما من الأدوات الرئيسة لتنفيذ الحوكمة الرشيدة؛ إذ تسهم إدارة المخاطر في دعم الإدارة التنفيذية من خلال تحديد المخاطر وتحليلها ومعالجتها، في حين تؤدي المراجعة الداخلية دوراً رقابياً مستقلاً يهدف إلى تقييم كفاءة تلك العمليات والتحقق من الالتزام بالسياسات والأنظمة المعتمدة.

وفي هذا السياق، أشار المعهد الدولي للمراجعين الداخليين (The IIA, 2020)، من خلال نموذج الخطوط الثلاثة، إلى أن الحوكمة الفعالة تتطلب تعاوناً وتواصلًا مستمرين بين الخط الأول المتمثل في الإدارة التنفيذية، والخط الثاني المتمثل في إدارة المخاطر والامتثال، والخط الثالث المتمثل في المراجعة الداخلية. ويؤدي ضعف هذا التعاون إلى ظهور فجوات رقابية قد تضعف قدرة المؤسسة على إدارة مخاطرها بفاعلية.

ثانياً: نظرية إدارة المخاطر المؤسسية (Enterprise Risk Management Theory- ERM).

تنتقل نظرية إدارة المخاطر المؤسسية من أن المؤسسات تعمل في بيئات تتسم بالتغير وعدم اليقين، الأمر الذي يتطلب تبني نهج منظم وشامل لإدارة المخاطر يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة واستدامة. ووفقاً لهذه النظرية، لا تُعد إدارة المخاطر نشاطاً منفصلاً أو مجرد رد فعل للأحداث، بل عملية مؤسسية متكاملة ينبغي أن تكون جزءاً من التخطيط الاستراتيجي وصنع القرار.

وقد استندت الدراسة في هذا الجانب إلى إطار إدارة المخاطر المؤسسية الصادر عن لجنة رعاية المنظمات (COSO ERM, 2017)، الذي أوضح أن دمج إدارة المخاطر مع الاستراتيجية والأداء يمكن المؤسسات من تحسين قدرتها على التنبؤ بالتغيرات والاستجابة لها بفاعلية.

كما اعتمدت الدراسة على المعيار الدولي لإدارة المخاطر (ISO 31000:2018)، الذي يؤكد أن إدارة المخاطر يجب أن تكون جزءاً من منظومة الحوكمة والإدارة العامة للمؤسسة، بما يضمن اتخاذ قرارات مستنيرة وتحقيق قيمة مؤسسية مستدامة.

وفي إطار هذه النظرية، يُنظر إلى المراجعة الداخلية بوصفها وظيفة داعمة لإدارة المخاطر، من خلال تقييم كفاءة نظام إدارة المخاطر، وفحص فعالية الضوابط الرقابية، والتحقق من التزام الإدارات المختلفة بالسياسات والإجراءات المعتمدة، الأمر الذي يساهم في رفع مستوى نضج إدارة المخاطر المؤسسية داخل المؤسسات الصحية الحكومية.

ثالثاً: نظرية المراجعة الداخلية (Internal Audit Theory - Assurance & Consulting).

تفترض نظرية المراجعة الداخلية أن المراجعة الداخلية لا تُعد مجرد وظيفة تقليدية لفحص الالتزام والضوابط، بل هي نشاط مستقل وموضوعي يقدم خدمات التأكيد والاستشارات بهدف إضافة قيمة وتحسين عمليات المؤسسة. وتساهم هذه النظرية في تفسير دور المراجعة الداخلية في دعم نظام إدارة المخاطر، سواء من خلال تقييم كفاءة الضوابط الرقابية أو من خلال تقديم توصيات استشارية تعزز فعالية الأنظمة وتحدّ من المخاطر التشغيلية والتنظيمية.

كما يؤكد نموذج الخطوط الثلاثة الصادر عن المعهد الدولي للمراجعين الداخليين (The IIA, 2020) أن استقلالية المراجعة الداخلية وموضوعيتها تمكّنها من تقديم تأكيدات موثوقة حول فعالية إدارة المخاطر والحوكمة المؤسسية، وأن مواءمة خطط المراجعة الداخلية مع سجل المخاطر المؤسسية تُعد مؤشراً مهماً على مستوى نضج التكامل بين الوظيفتين، تشكل المسارات النظرية الثلاثة السابقة الأساس النظري الذي

استندت إليه هذه الدراسة في بناء إطارها التحليلي. فقد انطلقت الدراسة من نظرية الحوكمة المؤسسية التي تفسر أهمية وجود علاقة تكاملية ومنسقة بين الإدارات المختلفة داخل المنظمة، بما في ذلك إدارة المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر، لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وشفافية.

كما اعتمدت الدراسة على نظرية إدارة المخاطر المؤسسية (ERM)، التي تؤكد ضرورة وجود نظام متكامل لتحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها ومعالجتها ضمن إطار استراتيجي يربط بين الأداء والمخاطر، وتعد هذه النظرية محورًا أساسيًا لفهم كيفية إسهام إدارة المخاطر في تعزيز فاعلية الحوكمة وتوجيه القرارات داخل المؤسسات الصحية الحكومية.

أما نظرية المراجعة الداخلية، فقد استندت إليها الدراسة لتوضيح الكيفية التي يمكن أن تسهم بها المراجعة الداخلية في دعم نظام إدارة المخاطر، من خلال تقديم التأكيدات والاستشارات المستقلة، وتقييم كفاءة الضوابط الرقابية، والتحقق من التزام المؤسسة بسياسات إدارة المخاطر.

ومن خلال التكامل بين هذه النظريات الثلاث، يتعزز مفهوم الحوكمة الرشيدة الذي يهدف إلى خلق قيمة مؤسسية مستدامة وتعزيز فعالية الأداء المؤسسي داخل القطاع الصحي الحكومي.

خاتمة الفصل الأول:

تناول هذا الفصل الإطار العام للدراسة، حيث تم عرض مقدمة توضح أهمية إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية في تعزيز الحوكمة المؤسسية في القطاع الصحي الحكومي. كما تم عرض مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها، إضافة إلى بيان أهمية الدراسة من الجوانب العلمية والعملية والمهنية. وتضمن الفصل كذلك صياغة فرضيات الدراسة استنادًا إلى الإطار النظري والدراسات السابقة. كما استعرض الإطار النظري الذي اعتمدت عليه الدراسة، والمتمثل في نظرية الحوكمة المؤسسية، ونظرية إدارة المخاطر المؤسسية، ونظرية المراجعة الداخلية ونموذج الخطوط الثلاثة، بما يوضح الأساس العلمي للعلاقة بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر داخل المؤسسات. ويعد هذا الفصل مدخلًا نظريًا يمهد للفصول اللاحقة من الدراسة.

الفصل الثاني
الدراسات السابقة

مقدمة

يُعتبر هذا الفصل من الفصول الرئيسية في البحث، حيث إنه يهدف إلى بناء الأساس النظري والمعرفي الذي تعتمد عليه الدراسة في تحليل موضوعها، وذلك من خلال استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة، وإبراز الإطار النظري المرتبط بالمراجعة الداخلية وإدارة المخاطر المؤسسية. ويسهم هذا الفصل في توضيح المفاهيم الرئيسية للدراسة وبيان طبيعة العلاقة بين متغيراتها في ضوء الأدبيات العلمية والمعايير المهنية المعتمدة.

في هذا الفصل تم عرض جزء من الدراسات السابقة المتعلقة بدور المراجعة الداخلية في دعم إدارة المخاطر المؤسسية، في كل من القطاع الصحي والقطاع العام والحكومي. ومن هنا، تهدف الدراسات السابقة إلى تحديد أبرز النتائج من هذه الدراسات وتحليل اتجاهاتها البحثية، والاستفادة منها في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية، مع تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، وإبراز الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها.

كما يعرض هذا الفصل الإطار النظري للدراسة من خلال تناول مفاهيم المراجعة الداخلية، وإدارة المخاطر المؤسسية، والحوكمة المؤسسية، ويوضح أدوار كل منها وأهميتها في دعم الأداء المؤسسي. ويركّز هذا الإطار على إبراز العلاقة التكاملية بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر المؤسسية، ودور هذا التكامل في تعزيز فاعلية أنظمة الرقابة وتحسين عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات الصحية الحكومية.

ويعمل هذا الفصل على تأسيس قاعدة علمية ومنهجية تسهم في تحليل النتائج الميدانية في الفصول اللاحقة، وتساعد في تفسير نتائج الدراسة في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، بما يدعم تحقيق أهداف الدراسة ويوضح دور المراجعة الداخلية في تعزيز إدارة المخاطر المؤسسية في القطاع الصحي الحكومي، مع التركيز على المستشفيات الحكومية في المملكة العربية السعودية من خلال دراسة حالة الشؤون الصحية بوزارة الحرس الوطني.

متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: دور المراجعة الداخلية.

يتمثل المتغير المستقل في هذه الدراسة في دور المراجعة الداخلية، ويُقصد به مجموعة الأنشطة والمهام التي تقوم بها إدارة المراجعة الداخلية بهدف تقييم وتحسين فاعلية نظم الحوكمة وإدارة المخاطر

والرقابة الداخلية داخل المنظمة. ويشمل هذا الدور المساهمة في تحديد المخاطر المؤسسية وتقييمها، ومراجعة فعالية الضوابط الرقابية، ومتابعة الإجراءات المتخذة لمعالجة المخاطر، إضافة إلى تقديم التوصيات التي تسهم في تحسين إدارة المخاطر وتعزيز الالتزام بالسياسات والإجراءات المعتمدة.

ويقاس هذا المتغير في الدراسة الحالية من خلال عدد من الأبعاد التي تعكس فاعلية المراجعة الداخلية في دعم إدارة المخاطر المؤسسية، وتشمل: دور المراجعة الداخلية في تقييم المخاطر، واستقلالية المراجعة الداخلية، وكفاءة المراجعة الداخلية في مجال إدارة المخاطر، ودعم الإدارة العليا للمراجعة الداخلية وإدارة المخاطر.

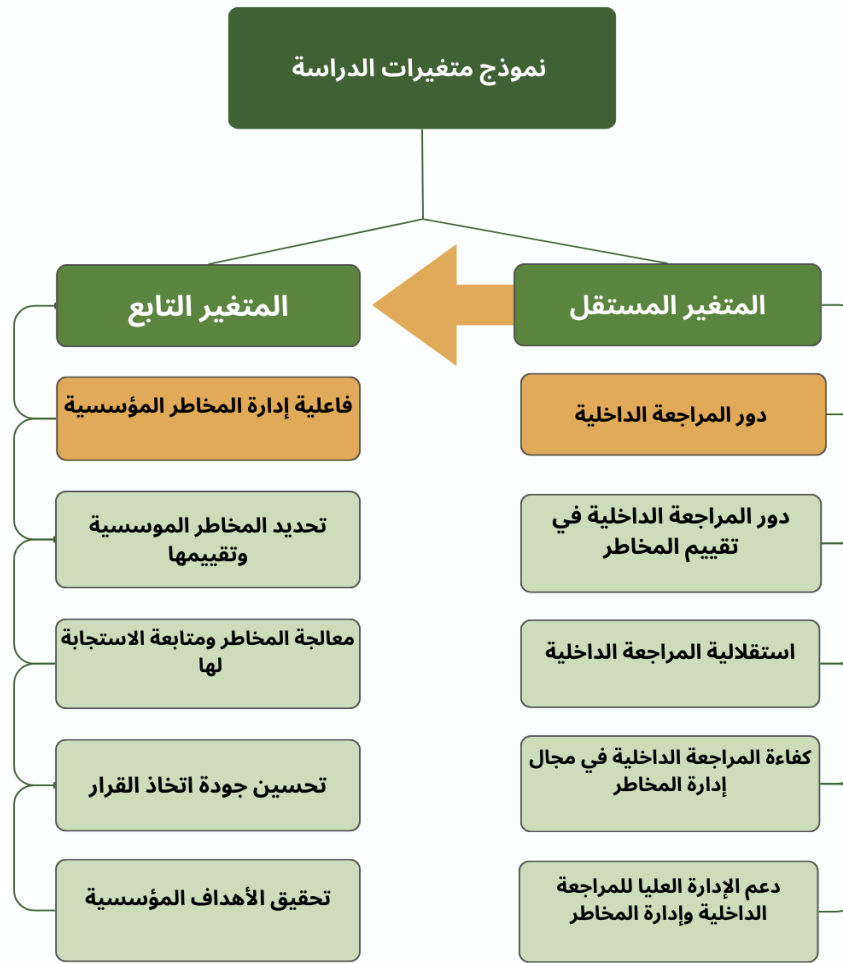
حيث تكمن أهمية المراجعة الداخلية في كونها وظيفة مستقلة وموضوعية تسهم في إضافة قيمة للمنظمة من خلال تحسين كفاءة العمليات وتعزيز جودة القرارات الإدارية، خاصة في المؤسسات الصحية الحكومية التي تتسم بتعدد بيئتها التشغيلية وتعدد المخاطر التي تواجهها.

المتغير التابع: فاعلية إدارة المخاطر المؤسسية.

يتمثل المتغير التابع في هذه الدراسة في فاعلية إدارة المخاطر المؤسسية، ويُقصد بها قدرة المنظمة على تطبيق نظام متكامل لإدارة المخاطر يشمل تحديد المخاطر المحتملة وتحليلها وتقييمها، ووضع الاستجابات المناسبة لها، ومتابعتها بصورة مستمرة، بما يسهم في الحد من آثارها السلبية ودعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وتُعد فاعلية إدارة المخاطر المؤسسية مؤشراً مهماً على مستوى نضج الممارسات الإدارية والرقابية داخل المنظمة، حيث تنعكس على تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز كفاءة استخدام الموارد ودعم الاستقرار والاستدامة.

وفي إطار هذه الدراسة، يتم قياس فاعلية إدارة المخاطر المؤسسية من خلال مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر داخل المنظمة ومدى إسهام المراجعة الداخلية في تعزيز فاعلية هذه الممارسات، بما يعكس درجة التكامل بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر المؤسسية داخل المنشآت الصحية الحكومية.



شكل (1-2): متغيرات الدراسة

يوضح الشكل (1-2) العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث يمثل دور المراجعة الداخلية المتغير المستقل، في حين تمثل فاعلية إدارة المخاطر المؤسسية المتغير التابع، وتنطلق الدراسة من افتراض وجود تأثير مباشر لدور المراجعة الداخلية في مستوى فاعلية إدارة المخاطر داخل المستشفيات الحكومية التابعة للشؤون الصحية بوزارة الحرس الوطني.

ويعكس هذا النموذج التصور النظري القائم على أن فاعلية إدارة المخاطر تتأثر بمدى ممارسة المراجعة الداخلية لأدوارها الرقابية والاستشارية، وبدرجة التكامل بينها وبين إدارة المخاطر ضمن إطار الحوكمة المؤسسية.

وفي ضوء ذلك، يأتي استعراض الدراسات السابقة لدعم الأساس النظري للنموذج المقترح، وتحليل الاتجاهات البحثية ذات الصلة، وتحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها، لا سيما في سياق القطاع الصحي الحكومي.

الدراسات السابقة:

يهدف هذا القسم إلى عرض وتحليل أبرز الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر المؤسسية، سواء في القطاع الصحي أو في القطاعات الحكومية والمؤسسات العامة الأخرى. ويأتي ذلك بهدف التعرف على أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات، وتحليل مناهجها البحثية واتجاهاتها النظرية والتطبيقية، والاستفادة منها في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية.

كما يسهم هذا العرض في تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة، وإبراز ما يميز الدراسة الحالية عنها، وتوضيح الفجوة البحثية التي تسعى إلى معالجتها، بما يعزز قيمتها العلمية ويبرر الحاجة إلى إجرائها في سياق القطاع الصحي الحكومي في المملكة العربية السعودية.

1- دراسة كلٍّ من (Keclíková & Břízová (2011)

- هدف الدراسة: تحليل العلاقة بين إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية في المستشفيات العامة، وبيان أثر التعاون بين الوظيفتين في تحسين جودة الخدمات الصحية والحد من الأخطاء التشغيلية.
- منهج الدراسة: اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، من خلال التحليل الوثائقي والخبرة الميدانية، إضافة إلى استخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات.
- مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من العاملين في أحد المستشفيات العامة.
- عينة الدراسة: تم توزيع الاستبانة على (47) موظفًا من العاملين بالمستشفى.
- متغيرات الدراسة: تمثل المتغير المستقل في مستوى التكامل بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر، في حين تمثل المتغير التابع في جودة الخدمات الصحية وفعالية إدارة المخاطر. كما تناولت الدراسة أنواعًا متعددة من المخاطر في البيئة الصحية، ومنها المخاطر التشغيلية، والمالية، والتنظيمية، والتشريعية، إضافة إلى المخاطر السريرية المرتبطة بسلامة المرضى.

- نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تكاملية إيجابية بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر، حيث يسهم هذا التكامل في رفع كفاءة الخدمات الصحية وتقليل الأخطاء التشغيلية. كما بينت أن ضعف التواصل والتنسيق بين الإدارتين يؤدي إلى تكرار الجهود وانخفاض فعالية نظام إدارة المخاطر. وأكدت النتائج أهمية مواءمة خطط التدقيق الداخلي مع سجل المخاطر المؤسسية، وضرورة وجود قنوات اتصال فعالة بين الإدارات المعنية.

- توصيات الدراسة: أوصت الدراسة بضرورة تعزيز التكامل المؤسسي بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر، وتطوير آليات التنسيق بين الإدارات المختلفة، وتفعيل المتابعة المستمرة لخطوات إدارة المخاطر، بما يسهم في تحسين جودة الخدمات الصحية وتعزيز سلامة المرضى.

- أوجه الشبه والاختلاف مع الدراسة الحالية: تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تأكيد أهمية التكامل بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر في تعزيز فاعلية إدارة المخاطر داخل المؤسسات الصحية. بينما تختلف عنها في البيئة التطبيقية، إذ أجريت الدراسة السابقة في أحد المستشفيات العامة خارج المملكة، في حين تركز الدراسة الحالية على المؤسسات الصحية الحكومية في الشؤون الصحية بوزارة الحرس الوطني في المملكة العربية السعودية.

2- دراسة كلٍّ من (Badara & Saidin (2012

- هدف الدراسة: تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر وفعالية المراجعة الداخلية على مستوى الحكومات المحلية، وبيان أثر تكامل إدارة المخاطر مع أعمال التدقيق الداخلي في تعزيز جودة المخرجات الرقابية.

- منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل مجموعة من الدراسات والتجارب الواقعية للحكومات المحلية في نيجيريا، مع الاستناد إلى الأدبيات ذات الصلة بإدارة المخاطر المؤسسية والمراجعة الداخلية.

- مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في الحكومات المحلية في نيجيريا، من خلال تحليل واقع نظم إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية المطبقة فيها.

- عينة الدراسة: من خلال تحليل حالات وتجارب عملية لعدد من الحكومات المحلية، دون تحديد عينة ميدانية رقمية، باعتبارها دراسة تحليلية تستند إلى البيانات المتاحة والدراسات السابقة.

- متغيرات الدراسة: تمثل المتغير المستقل في مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية، بينما تمثل المتغير التابع في فعالية المراجعة الداخلية. كما تناولت الدراسة أنواعًا متعددة من المخاطر، من أبرزها المخاطر المؤسسية، ومخاطر الحوكمة، ومخاطر الرقابة الداخلية، إضافة إلى المخاطر الإدارية والتشغيلية التي تواجه الحكومات المحلية.

- نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تكاملية قوية بين إدارة المخاطر وفعالية المراجعة الداخلية، حيث يؤدي ضعف نظم إدارة المخاطر إلى انخفاض جودة أعمال المراجعة الداخلية والحد من فعاليتها. كما بينت أن غياب إطار متكامل لإدارة المخاطر المؤسسية، وضعف إشراك المراجعة الداخلية في مراحل إدارة المخاطر، ينعكس سلبًا على فعالية الرقابة وتحسين الأداء العام.

- توصيات الدراسة: أوصت الدراسة بضرورة دمج إطار إدارة المخاطر المؤسسية (COSO ERM) مع خطط التدقيق الداخلي، وربط نتائج تقييم المخاطر ببرامج المراجعة، بما يساهم في تعزيز القيمة المضافة للمراجعة الداخلية، ودعم الحوكمة المؤسسية، وتحسين أداء الحكومات المحلية.

- أوجه الشبه والاختلاف مع الدراسة الحالية: تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تأكيد أهمية التكامل بين إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية في تعزيز فاعلية الرقابة وتحسين الأداء المؤسسي، خاصة في القطاع الحكومي. بينما تختلف عنها في البيئة التطبيقية، حيث أجريت الدراسة في الحكومات المحلية في نيجيريا، في حين تركز الدراسة الحالية على المؤسسات الصحية الحكومية في الشؤون الصحية بوزارة الحرس الوطني في المملكة العربية السعودية.

3- دراسة غريب جبر غنام (2013)

- هدف الدراسة: تفعيل دور المراجعة الداخلية القائمة على المخاطر من خلال استخدام نموذج تحليل آثار الإخفاق (FMEA)، وذلك للتعرف على نقاط الضعف في العمليات التشغيلية والحد من الأخطاء قبل وقوعها في منظمات الأعمال المصرية.

- منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة المنهج الميداني، حيث قدم الباحث إطارًا مقترحًا لتطوير دور المراجعة الداخلية بما يتوافق مع مدخل المراجعة المبنية على المخاطر، مع توظيف أدوات تحليل المخاطر الاستباقية.

- مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من منظمات الأعمال المصرية محل التطبيق.

- عينة الدراسة: لم تركز الدراسة على عينة رقمية محددة، بل استندت إلى تطبيق عملي وإطار مقترح لتحليل العمليات التشغيلية داخل المنظمات.

- متغيرات الدراسة: تمثل المتغير المستقل في استخدام أدوات تحليل المخاطر الاستباقية (FMEA)، بينما تمثل المتغير التابع في كفاءة العمليات التشغيلية وتقليل الإخفاقات. كما تناولت الدراسة مخاطر العمليات، ومخاطر الجودة، ومخاطر الإخفاقات التشغيلية.

- نتائج الدراسة: أظهرت النتائج أن الاعتماد على أدوات تحليل المخاطر الاستباقية يسهم في تحسين كفاءة العمليات وتقليل الإخفاقات التشغيلية. كما أكدت أن ضعف تحليل العمليات والاعتماد على المراجعة التقليدية اللاحقة يُعد من أبرز مصادر الخطر التي تحد من فاعلية الأداء المؤسسي.

- توصيات الدراسة: أوصت الدراسة بضرورة انتقال المراجعة الداخلية من الدور التقليدي اللاحق إلى الدور الاستباقي القائم على تحليل المخاطر، وتبني منهجية FMEA لتعزيز القدرة على التنبؤ بالمخاطر والحد من آثارها قبل وقوعها.

- أوجه الشبه والاختلاف مع الدراسة الحالية: تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في التأكيد على أهمية المراجعة الداخلية القائمة على المخاطر في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز إدارة المخاطر. بينما تختلف عنها في طبيعة البيئة التطبيقية، حيث ركزت الدراسة السابقة على منظمات الأعمال في مصر، في حين تركز الدراسة الحالية على المؤسسات الصحية الحكومية في الشؤون الصحية بوزارة الحرس الوطني في المملكة العربية السعودية.

4- دراسة كلٍّ من (Alzeban & Gwilliam 2014)

- هدف الدراسة: التعرف على العوامل المؤثرة في فاعلية المراجعة الداخلية في القطاع الحكومي السعودي، وقياس أثر دعم الإدارة العليا، واستقلالية المراجعة الداخلية، وكفاءة المراجعين، ووضوح نطاق العمل في تحسين أداء المراجعة الداخلية.

- منهج الدراسة: اعتمد الباحثان المنهج الوصفي المسحي، من خلال استبانة ميدانية وُزعت على جهات حكومية سعودية، وتم تحليل البيانات باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد لاختبار أثر العوامل المختلفة على فاعلية المراجعة الداخلية.

- مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

- عينة الدراسة: شملت العينة (79) جهة حكومية، وُجِعت البيانات من (203) مديرين و(239) مراجعًا داخليًا.

- متغيرات الدراسة: تمثل المتغير التابع في فاعلية المراجعة الداخلية، بينما تمثلت المتغيرات المستقلة في دعم الإدارة العليا، واستقلالية المراجعة الداخلية، وكفاءة المراجعين، ووضوح نطاق العمل وخطة المراجعة.

- نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن دعم الإدارة العليا يُعد العامل الأكثر تأثيرًا في تعزيز فاعلية المراجعة الداخلية، كما أن استقلالية المراجعة ورفع تقاريرها مباشرة إلى الإدارة العليا يسهمان بشكل ملحوظ في تحسين الأداء. وأظهرت النتائج أن كفاءة المراجعين تؤثر إيجابيًا في جودة العمل، في حين لا يرتبط حجم وحدة المراجعة بالضرورة بدرجة الفاعلية.

- توصيات الدراسة: أوصت الدراسة بضرورة تعزيز دعم الإدارة العليا لوحدات المراجعة الداخلية، وضمان استقلاليتها التنظيمية، وتطوير كفاءة المراجعين، ومواءمة خطط المراجعة مع المخاطر الجوهرية، بما يسهم في دعم الحوكمة وتحسين الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي.

- أوجه الشبه والاختلاف مع الدراسة الحالية: تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في التركيز على دور المراجعة الداخلية وأثر العوامل التنظيمية مثل دعم الإدارة العليا والاستقلالية في تعزيز فاعلية المراجعة الداخلية. كما تتفق معها في البيئة التطبيقية، حيث أجريت في القطاع الحكومي السعودي. إلا أنها تختلف عن الدراسة الحالية في تركيزها على فاعلية المراجعة الداخلية بوجه عام، بينما تركز الدراسة الحالية على دور المراجعة الداخلية في تعزيز إدارة المخاطر المؤسسية في القطاع الصحي الحكومي.

5- دراسة راضي، محمد سامي (2014)

- هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى اقتراح إطار لتفعيل دور المراجعة الداخلية على أساس المخاطر بما يتلاءم مع مهام الإدارة الشاملة للمخاطر داخل المنشأة، وبيان كيفية تطوير دور المراجعة الداخلية ليوافك متطلبات إدارة المخاطر المؤسسية.

- منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة المنهج الميداني، من خلال تحليل واقع ممارسات المراجعة الداخلية، واقتراح إطار تطبيقي لتفعيل دورها في ضوء مدخل المراجعة القائمة على المخاطر.

- مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في المنشآت محل التطبيق، مع التركيز على بيئة الأعمال التي تتبنى منهج الإدارة الشاملة للمخاطر.

- عينة الدراسة: استندت الدراسة إلى تطبيق ميداني دون تحديد عينة رقمية تفصيلية، حيث ركزت على تحليل الممارسات العملية داخل المنشآت.

- متغيرات الدراسة: تمثل المتغير المستقل في تطوير دور المراجعة الداخلية وفق مدخل قائم على المخاطر، بينما تمثل المتغير التابع في فاعلية إدارة المخاطر وجودة القرارات الرقابية. كما تناولت الدراسة مهام المراجعة الداخلية في تحديد المخاطر وتقييمها ومتابعتها.

- نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أهمية تطوير دور المراجعة الداخلية ليتجاوز الإطار التقليدي القائم على الرقابة والالتزام فقط، إلى دور أكثر ارتباطاً بإدارة المخاطر المؤسسية. وأكدت أن استخدام تقديرات الخطر في تخطيط أعمال المراجعة، ومتابعة مستوى المخاطر المقبول، يعزز من جودة الأداء الرقابي ويدعم اتخاذ القرار.

- توصيات الدراسة: أوصت الدراسة بضرورة التحول نحو المراجعة القائمة على المخاطر، وتوسيع نطاق مهام المراجعة الداخلية ليشمل تقييم عمليات إدارة المخاطر، وربط خطة المراجعة بسجل المخاطر المؤسسية، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي.

- أوجه الشبه والاختلاف مع الدراسة الحالية: تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تأكيد أهمية المراجعة الداخلية القائمة على المخاطر ودورها في تعزيز فاعلية إدارة المخاطر داخل المؤسسات. إلا أنها تختلف عنها في نطاق التطبيق، حيث ركزت الدراسة السابقة على بيئة الأعمال بشكل عام، بينما تركز الدراسة الحالية على المؤسسات الصحية الحكومية في الشؤون الصحية بوزارة الحرس الوطني في المملكة العربية السعودية.

6- دراسة كلٍّ من (Abuazza, Mihret, James, & Best (2015)

- هدف الدراسة إلى تحليل نطاق عمل المراجعة الداخلية في المؤسسات العامة بدولة نامية، وقياس مدى مساهمتها في دعم الحوكمة وتحسين الأنشطة الرقابية، مع تحديد العوامل التي تحد من قدرتها على أداء دور فعال في إدارة المخاطر المؤسسية.

- منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة المنهج النوعي الاستكشافي، من خلال إجراء مقابلات شبه مهيكلة مع مجموعة من أصحاب المصلحة، إضافة إلى تحليل وثائقي للتقارير والسجلات الداخلية.

- مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من المؤسسات العامة في الدولة محل التطبيق.

- عينة الدراسة: شملت العينة الرؤساء التنفيذيين، ومديري إدارات المراجعة الداخلية، ومديري الشؤون المالية والإدارية، إضافة إلى المراجعين الخارجيين.

- متغيرات الدراسة: تمثل المتغير الرئيس في نطاق عمل المراجعة الداخلية، في حين تمثل المتغير التابع في مستوى دعم الحوكمة وفاعلية إدارة المخاطر. كما تناولت الدراسة درجة تكامل المراجعة الداخلية مع أنشطة إدارة المخاطر.

- نتائج الدراسة: أظهرت النتائج أن نطاق عمل المراجعة الداخلية في المؤسسات العامة ما يزال محدودًا ولا يحقق القيمة المضافة المرجوة، مما يحد من دورها في دعم الحوكمة والمساهمة الفاعلة في إدارة المخاطر المؤسسية. كما بينت أن ضعف التكامل بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر يُعد من أبرز مصادر الخطر التي تقلل من قدرتها على اكتشاف المخاطر الجوهرية.

- توصيات الدراسة: أوصت الدراسة بتوسيع نطاق عمل المراجعة الداخلية، وتعزيز تكاملها مع إدارة المخاطر، وإشراكها في مراحل تحديد المخاطر وتقييمها ومتابعتها، بما يدعم فاعلية منظومة الحوكمة وتحسين الأداء المؤسسي.

- أوجه الشبه والاختلاف مع الدراسة الحالية: تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تأكيد أهمية دور المراجعة الداخلية في دعم الحوكمة وتعزيز إدارة المخاطر داخل المؤسسات. بينما تختلف عنها في البيئة التطبيقية ومنهج الدراسة، حيث اعتمدت الدراسة السابقة المنهج النوعي في المؤسسات العامة في دولة نامية، في حين تعتمد الدراسة الحالية المنهج الكمي لدراسة دور المراجعة الداخلية في تعزيز إدارة المخاطر المؤسسية في المؤسسات الصحية الحكومية في الشؤون الصحية بوزارة الحرس الوطني في المملكة العربية السعودية.

7- دراسة الطيب، الصادق محمد سالم (2016)

- هدف الدراسة: بيان دور جودة المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في المؤسسات الحكومية العاملة بولاية البحر الأحمر في السودان.

- منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة مجموعة من المناهج العلمية شملت المنهج الاستنباطي، والاستقرائي، والتاريخي، إضافة إلى المنهج الوصفي التحليلي، مع تطبيق ميداني على عدد من المؤسسات الحكومية.

- مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الحكومية بولاية البحر الأحمر.

- عينة الدراسة: شملت الدراسة عددًا من المؤسسات الحكومية محل التطبيق الميداني، دون تحديد عدد رقمي تفصيلي في الملخص.

- متغيرات الدراسة: تمثل المتغير المستقل في جودة خدمات المراجعة الداخلية، بينما تمثل المتغير التابع في فاعلية إدارة المخاطر. كما تناولت الدراسة العلاقة بين جودة الأداء الرقابي وكفاءة مراحل إدارة المخاطر.

- نتائج الدراسة: أظهرت النتائج أن جودة المراجعة الداخلية تسهم بصورة مباشرة في دعم إدارة المخاطر وتحقيق أهدافها، كما أن تلبية احتياجات الإدارة وأصحاب المصلحة تعزز من فاعلية نظام إدارة المخاطر. وأكدت الدراسة أن ضعف جودة المراجعة الداخلية يُعد من مصادر الخطر التي قد تؤدي إلى قصور في إدارة المخاطر وارتفاع احتمالية التعرض للمخاطر التشغيلية والتنظيمية.

- توصيات الدراسة: أوصت الدراسة بضرورة تحسين جودة خدمات المراجعة الداخلية، وتعزيز كفاءة الأداء الرقابي، ودعم التواصل بين المراجعة الداخلية والإدارة، بما يسهم في رفع فاعلية إدارة المخاطر داخل المؤسسات الحكومية.

- أوجه الشبه والاختلاف مع الدراسة الحالية: تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تأكيد أهمية جودة المراجعة الداخلية ودورها في تعزيز فاعلية إدارة المخاطر داخل المؤسسات الحكومية. بينما تختلف عنها في البيئة التطبيقية، حيث أجريت الدراسة السابقة في المؤسسات الحكومية بولاية البحر الأحمر في السودان، في حين تركز الدراسة الحالية على المؤسسات الصحية الحكومية في الشؤون الصحية بوزارة الحرس الوطني في المملكة العربية السعودية.

8- دراسة السجيني، حافظ، وأزاغير (2016)

- هدف الدراسة: بيان دور المراجعة الداخلية في تقييم إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية العراقية، وتحديد متطلبات تفعيل هذا الدور في بيئة العمل العام.

- منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة ميدانية، باستخدام استبانة وُجّهت إلى عدد من المسؤولين في الوحدات الحكومية.

- مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من الوحدات الحكومية العراقية.

- عينة الدراسة: شملت العينة مديري إدارات المراجعة الداخلية، ومديري المخاطر، وأعضاء الإدارة العليا في عدد من الوحدات الحكومية.

- متغيرات الدراسة: تمثل المتغير المستقل في فاعلية المراجعة الداخلية، بينما تمثل المتغير التابع في جودة إدارة المخاطر. كما تناولت الدراسة مستوى استقلالية المراجعة الداخلية وتأثيره في كفاءة تقييم المخاطر.

- نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين فاعلية المراجعة الداخلية وجودة إدارة المخاطر. كما أظهرت النتائج أن ضعف الاستقلالية التنظيمية يُعد من أبرز المعوقات التي تحد من فاعلية إدارة المخاطر، وتقلل من قدرة المراجعة الداخلية على تقييم المخاطر المؤسسية بصورة موضوعية.

- توصيات الدراسة: أوصت الدراسة بضرورة تعزيز استقلالية المراجعة الداخلية، وتفعيل دورها في تقييم الأداء والالتزام بالقوانين والتعليمات، وإشراكها في مراحل إدارة المخاطر المختلفة لدعم الحوكمة وتحسين جودة الرقابة.

- أوجه الشبه والاختلاف مع الدراسة الحالية: تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تأكيد أهمية استقلالية المراجعة الداخلية ودورها في تعزيز إدارة المخاطر داخل المؤسسات الحكومية. بينما تختلف عنها في البيئة التطبيقية، حيث أُجريت الدراسة السابقة في الوحدات الحكومية العراقية، في حين تركز الدراسة الحالية على المؤسسات الصحية الحكومية في الشؤون الصحية بوزارة الحرس الوطني في المملكة العربية السعودية.

9- دراسة بوقرة عز الدين (2017)

- هدف الدراسة: إبراز العلاقة بين المراجعة الداخلية بوصفها وظيفة رقابية، وإدارة المخاطر كنظام مؤسسي، وقياس مدى مساهمة المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر، من خلال دراسة حالة لمؤسسة صناعية.

- منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة منهج تحليل نظم المعلومات، من خلال تحليل نظام المراجعة الداخلية ونظام المعلومات المعتمد في المؤسسة محل الدراسة.

- مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من المؤسسة الصناعية محل التطبيق.

- عينة الدراسة: اعتمدت الدراسة على تحليل نظام المراجعة الداخلية ونظام المعلومات داخل المؤسسة، دون تحديد عينة عددية مستقلة.

- متغيرات الدراسة: تمثل المتغير المستقل في موثوقية المعلومات التي توفرها المراجعة الداخلية، بينما تمثل المتغير التابع في فاعلية إدارة المخاطر وجودة اتخاذ القرار.

- نتائج الدراسة: أظهرت النتائج أن زيادة موثوقية المعلومات الرقابية تسهم في تحسين فهم المخاطر التي تواجه المؤسسة، وتمكين إدارة المخاطر من أداء دورها بفاعلية. كما بينت أن ضعف نظم المعلومات أو محدودية جودة تقارير المراجعة الداخلية يُعد من مصادر الخطر التي قد تعيق كفاءة إدارة المخاطر.

- توصيات الدراسة: أوصت الدراسة بضرورة تطوير نظم المعلومات الداعمة للمراجعة الداخلية، وتحسين جودة التقارير الرقابية، وتعزيز التكامل بين نظام المعلومات ونظام إدارة المخاطر لدعم عملية اتخاذ القرار.

- وجه الشبه والاختلاف مع الدراسة الحالية: تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تأكيد أهمية دور المراجعة الداخلية في دعم إدارة المخاطر وتحسين جودة القرارات داخل المؤسسات. بينما تختلف عنها في مجال التطبيق ومنهج الدراسة، حيث تناولت الدراسة السابقة مؤسسة صناعية واعتمدت تحليل نظم المعلومات، في حين تركز الدراسة الحالية على القطاع الصحي الحكومي في الشؤون الصحية بوزارة الحرس الوطني في المملكة العربية السعودية باستخدام المنهج الكمي التحليلي.

10- دراسة عبد الحميد، محمود حسني السيد (2018)

- هدف الدراسة: تطوير دور المراجعة الداخلية في تقييم المخاطر المرتبطة بإعداد التقارير المالية، وبيان مدى إسهامها في تعزيز جودة هذه التقارير من خلال تحسين عمليات تقييم المخاطر المرتبطة بإعدادها، بما يسهم في دعم الحوكمة المؤسسية ورفع مستوى الشفافية والمصداقية في المعلومات المالية.

- منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل الأدبيات العلمية المرتبطة بالمراجعة الداخلية وإدارة المخاطر، إضافة إلى دراسة دور المراجعة الداخلية في تقييم المخاطر المرتبطة بعملية إعداد التقارير المالية داخل المؤسسات.

- مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من المؤسسات التي تطبق نظم المراجعة الداخلية، مع التركيز على بيئة إعداد التقارير المالية ودور المراجعة الداخلية في تقييم المخاطر المرتبطة بها.

- عينة الدراسة: شملت عينة الدراسة عددًا من المراجعين الداخليين والعاملين في مجال المحاسبة والتقارير المالية، بهدف التعرف إلى دور المراجعة الداخلية في تقييم المخاطر المرتبطة بإعداد التقارير المالية وتحسين جودة المعلومات المالية.
- متغيرات الدراسة: تمثل المتغير المستقل في دور المراجعة الداخلية، بينما تمثل المتغير التابع في تقييم المخاطر المرتبطة بإعداد التقارير المالية وجودة التقارير المالية. كما تناولت الدراسة العلاقة بين فعالية المراجعة الداخلية وتحسين إدارة المخاطر المرتبطة بالتقارير المالية.
- نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن المراجعة الداخلية تسهم في إضافة قيمة للمؤسسة من خلال تحسين فعالية إدارة المخاطر وتعزيز الحوكمة المؤسسية، كما تسهم في دعم جودة التقارير المالية من خلال تقييم المخاطر المرتبطة بعملية إعدادها وتعزيز فعالية نظم الرقابة الداخلية.
- توصيات الدراسة: أوصت الدراسة بضرورة تطوير دور المراجعة الداخلية في مجال تقييم المخاطر، وتعزيز التكامل بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر والحوكمة المؤسسية، بما يسهم في تحسين جودة التقارير المالية وزيادة موثوقيتها.
- أوجه الشبه والاختلاف مع الدراسة الحالية: تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تأكيد أهمية دور المراجعة الداخلية في تقييم المخاطر وتعزيز الحوكمة داخل المؤسسات. بينما تختلف عنها في مجال التطبيق، حيث ركزت الدراسة السابقة على المخاطر المرتبطة بإعداد التقارير المالية، في حين تركز الدراسة الحالية على دور المراجعة الداخلية في تعزيز إدارة المخاطر المؤسسية في المؤسسات الصحية الحكومية في الشؤون الصحية بوزارة الحرس الوطني في المملكة العربية السعودية.

11- دراسة السهيمي والسديري (2020)

- هدف الدراسة: التعرف على دور المراجعة الداخلية في تقييم فاعلية عمليات إدارة المخاطر والمساهمة في تحسينها في قطاع التأمين السعودي، إضافة إلى تحديد العوامل المؤثرة في قيام المراجع الداخلي بهذا الدور داخل شركات التأمين.
- منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبانة وُجّهت إلى عينة عشوائية من موظفي الإدارة العليا، وإدارة المخاطر، وإدارة المراجعة الداخلية، وأعضاء لجان المراجعة في شركات التأمين السعودية.
- مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من شركات التأمين العاملة في المملكة العربية السعودية.

- عينة الدراسة: شملت العينة موظفي الإدارة العليا، وإدارة المخاطر، وإدارة المراجعة الداخلية، وأعضاء لجان المراجعة في شركات التأمين.

- متغيرات الدراسة: تمثلت المتغيرات المستقلة في استقلالية المراجعة الداخلية، والكفاءة المهنية للمراجعين، وفعالية لجنة المراجعة، وجودة قنوات الاتصال المؤسسي، بينما تمثل المتغير التابع في فاعلية دور المراجعة الداخلية في تقييم وتحسين إدارة المخاطر.

- نتائج الدراسة: أظهرت النتائج أن استقلالية المراجعة الداخلية، وتوافر الكفاءة المهنية، ووجود لجنة مراجعة فعّالة تعد من أبرز العوامل الداعمة لدور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر. كما بينت أن ضعف قنوات الاتصال بين المراجعة الداخلية والإدارة العليا يُعد من أهم المعوقات التي تحد من فاعلية هذا الدور.

- توصيات الدراسة: أوصت الدراسة بضرورة تعزيز استقلالية المراجعة الداخلية، وتحسين قنوات الاتصال المؤسسي، ودمج تقارير المراجعة الداخلية مع تقييمات المخاطر في إطار متكامل لدعم جودة القرارات الرقابية.

- أوجه الشبه والاختلاف مع الدراسة الحالية: تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تأكيد أهمية دور المراجعة الداخلية والعوامل التنظيمية المؤثرة في تعزيز إدارة المخاطر داخل المؤسسات. بينما تختلف عنها في مجال التطبيق، حيث ركزت الدراسة السابقة على قطاع التأمين في المملكة العربية السعودية، في حين تركز الدراسة الحالية على المؤسسات الصحية الحكومية في الشؤون الصحية بوزارة الحرس الوطني.

12- دراسة (2021) Tamimi

- هدف الدراسة: استكشاف دور المراجعة الداخلية في دعم إدارة المخاطر من وجهة نظر مديري المخاطر في القطاع المصرفي الفلسطيني، مع تحديد مجالات تعزيز التعاون بين الإدارتين.

- منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة المنهج النوعي، من خلال إجراء مقابلات مع مديري المخاطر في عدد من البنوك الفلسطينية.

- مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من البنوك العاملة في فلسطين.

- عينة الدراسة: شملت العينة مديري المخاطر في عدد من البنوك الفلسطينية.

- متغيرات الدراسة: تمثل المتغير الرئيس في مستوى التعاون والتكامل بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر، في حين تمثل المتغير التابع في فاعلية إدارة المخاطر.
- نتائج الدراسة: أظهرت النتائج أن مديري المخاطر ينظرون إلى المراجعة الداخلية كشريك مهم في تحديد المخاطر وتقييمها، لما تقدمه من تقييمات مستقلة ومعلومات رقابية. كما تبين أن ضعف التواصل المؤسسي يمثل عائقاً رئيسياً أمام تفعيل هذا الدور.
- توصيات الدراسة: أوصت الدراسة بتعزيز قنوات التعاون والتنسيق بين الإدارتين، وتحسين جودة المعلومات المتبادلة، بما يدعم كفاءة منظومة إدارة المخاطر في القطاع المصرفي.
- أوجه الشبه والاختلاف مع الدراسة الحالية: تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تأكيد أهمية التعاون والتنسيق بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر في تعزيز فاعلية إدارة المخاطر داخل المؤسسات. بينما تختلف عنها في مجال التطبيق ومنهج الدراسة، حيث ركزت الدراسة السابقة على القطاع المصرفي في فلسطين واعتمدت المنهج النوعي، في حين تركز الدراسة الحالية على المؤسسات الصحية الحكومية في المملكة العربية السعودية وتعتمد المنهج الكمي التحليلي.

13- دراسة حواس، محمد (2021)

- هدف الدراسة: بيان مساهمة المراجعة الداخلية في تفعيل دور إدارة المخاطر المؤسسية في ضوء إطار إدارة المخاطر المؤسسية للجنة المنظمات الراعية (COSO ERM)، وذلك من خلال توضيح العلاقة بين أنشطة المراجعة الداخلية ومكونات إطار إدارة المخاطر المؤسسية، ومدى إسهام هذا التكامل في دعم الحوكمة وتحسين فاعلية إدارة المخاطر داخل المؤسسات.
- منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل الأدبيات العلمية المرتبطة بالمراجعة الداخلية وإدارة المخاطر المؤسسية، إضافة إلى دراسة دور إطار COSO ERM في تنظيم ممارسات إدارة المخاطر داخل المؤسسات.
- مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من المؤسسات التي تطبق ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية والمراجعة الداخلية وفق الأطر المهنية الحديثة.
- عينة الدراسة: شملت عينة الدراسة عددًا من المراجعين الداخليين والعاملين في مجالات الرقابة وإدارة المخاطر داخل المؤسسات، بهدف التعرف إلى مدى إسهام المراجعة الداخلية في دعم تطبيق إطار COSO ERM.

- متغيرات الدراسة: تمثل المتغير المستقل في دور المراجعة الداخلية، بينما تمثل المتغير التابع في فاعلية إدارة المخاطر المؤسسية، كما تناولت الدراسة دور إطار COSO ERM في تعزيز العلاقة بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر.

- نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تكاملية بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر المؤسسية في ضوء إطار COSO ERM، حيث تسهم المراجعة الداخلية في دعم عمليات تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها، إضافة إلى تعزيز فاعلية نظم الرقابة الداخلية المرتبطة بإدارة المخاطر.

- توصيات الدراسة: أوصت الدراسة بضرورة تعزيز دور المراجعة الداخلية في دعم تطبيق إطار COSO ERM، وتطوير مهارات المراجعين الداخليين في مجال إدارة المخاطر، إضافة إلى تعزيز التكامل بين أنشطة المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر داخل المؤسسات.

- أوجه الشبه والاختلاف مع الدراسة الحالية: تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تأكيد أهمية التكامل بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر المؤسسية، ودور المراجعة الداخلية في دعم تطبيق الأطر المهنية لإدارة المخاطر مثل إطار COSO ERM. بينما تختلف عنها في طبيعة البيئة التطبيقية، حيث تناولت الدراسة السابقة المؤسسات بشكل عام، في حين تركز الدراسة الحالية على المؤسسات الصحية الحكومية في الشؤون الصحية بوزارة الحرس الوطني في المملكة العربية السعودية.

14- دراسة الزوي، سعاد عبد الهادي (2022)

- هدف الدراسة: بيان دور المراجعين الداخليين في تقييم وتحسين فاعلية إدارة المخاطر داخل المؤسسات، من خلال توضيح مدى إسهام وظيفة المراجعة الداخلية في دعم عمليات تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها، وكذلك دورها في تعزيز فاعلية نظم الرقابة الداخلية وتحسين الأداء المؤسسي.

- منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل الأدبيات العلمية المرتبطة بالمراجعة الداخلية وإدارة المخاطر، إضافة إلى دراسة واقع الممارسات المهنية للمراجعين الداخليين ودورهم في دعم أنظمة إدارة المخاطر داخل المؤسسات.

- مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من المؤسسات التي تطبق ممارسات المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر، مع التركيز على الدور الذي يؤديه المراجعون الداخليون في تقييم نظم إدارة المخاطر المؤسسية.

- عينة الدراسة: شملت العينة عددًا من المراجعين الداخليين والعاملين في مجالات الرقابة وإدارة المخاطر داخل المؤسسات، بهدف التعرف إلى آرائهم حول دور المراجعة الداخلية في تقييم وتحسين فاعلية إدارة المخاطر.

- متغيرات الدراسة: تمثل المتغير المستقل في دور المراجعين الداخليين، بينما تمثل المتغير التابع في فاعلية إدارة المخاطر. كما تناولت الدراسة دور المراجعة الداخلية في تقييم المخاطر وتحسين كفاءة نظم الرقابة المرتبطة بإدارة المخاطر.

- نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى وجود دور مهم للمراجعين الداخليين في تقييم وتحسين فاعلية إدارة المخاطر داخل المؤسسات، حيث تسهم المراجعة الداخلية في دعم عمليات تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها، إضافة إلى تعزيز كفاءة نظم الرقابة الداخلية المرتبطة بإدارة المخاطر.

- توصيات الدراسة: أوصت الدراسة بضرورة تعزيز دور المراجعة الداخلية في دعم إدارة المخاطر، والعمل على تطوير مهارات المراجعين الداخليين في مجال تقييم المخاطر، إضافة إلى تعزيز التكامل بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي.

- أوجه الشبه والاختلاف مع الدراسة الحالية: تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تأكيد أهمية دور المراجعة الداخلية في دعم إدارة المخاطر وتعزيز فاعلية نظم الرقابة داخل المؤسسات. بينما تختلف عنها في طبيعة البيئة التطبيقية، حيث تناولت الدراسة السابقة المؤسسات بشكل عام، في حين تركز الدراسة الحالية على المؤسسات الصحية الحكومية في الشؤون الصحية بوزارة الحرس الوطني في المملكة العربية السعودية.

15-دراسة الصافي، عماد الدين محمد (2023)

- هدف الدراسة: بيان دور جودة المراجعة الداخلية في تعزيز فاعلية إدارة المخاطر داخل المؤسسات، من خلال تحليل العلاقة بين جودة أداء المراجعة الداخلية ومستوى فعالية نظم إدارة المخاطر والرقابة المؤسسية.

- منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل الأدبيات العلمية المرتبطة بالمراجعة الداخلية وإدارة المخاطر، إضافة إلى إجراء دراسة ميدانية لقياس أثر جودة المراجعة الداخلية في تحسين إدارة المخاطر داخل المؤسسات.

- مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من العاملين في مجالات المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر في عدد من المؤسسات، بهدف دراسة العلاقة بين جودة المراجعة الداخلية وفاعلية إدارة المخاطر.
- عينة الدراسة: شملت عينة الدراسة عددًا من المراجعين الداخليين والعاملين في مجالات الرقابة وإدارة المخاطر، بهدف التعرف إلى آرائهم حول أثر جودة المراجعة الداخلية في تحسين إدارة المخاطر داخل المؤسسات.
- متغيرات الدراسة: تمثل المتغير المستقل في جودة المراجعة الداخلية، بينما تمثل المتغير التابع في فاعلية إدارة المخاطر، كما تناولت الدراسة العلاقة بين مستوى جودة المراجعة الداخلية وتحسين نظم الرقابة وإدارة المخاطر داخل المؤسسات.
- نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة بين جودة المراجعة الداخلية وفاعلية إدارة المخاطر، حيث تسهم جودة المراجعة الداخلية في تعزيز كفاءة نظم الرقابة الداخلية وتحسين عمليات إدارة المخاطر داخل المؤسسات.
- توصيات الدراسة: أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطوير جودة المراجعة الداخلية من خلال تعزيز الكفاءة المهنية للمراجعين الداخليين وتطوير أدوات وأساليب المراجعة الحديثة، بما يسهم في دعم فاعلية إدارة المخاطر داخل المؤسسات.
- أوجه الشبه والاختلاف مع الدراسة الحالية: تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تأكيد أهمية المراجعة الداخلية ودورها في تعزيز فاعلية إدارة المخاطر داخل المؤسسات. كما تتفق معها في إبراز أثر العوامل المهنية والتنظيمية في تحسين هذا الدور. بينما تختلف عنها في تركيزها على جودة المراجعة الداخلية بوصفها متغيرًا مستقلًا رئيسًا، في حين تركز الدراسة الحالية على دور المراجعة الداخلية بأبعاده المختلفة في تعزيز إدارة المخاطر المؤسسية في المؤسسات الصحية الحكومية في الشؤون الصحية بوزارة الحرس الوطني في المملكة العربية السعودية.

16- دراسة (Ardianingsih, Setiawan, Payamta, Widarjo, & Langelo (2024)

- هدف الدراسة: قياس أثر الاستقلالية، والكفاءة المهنية، ودعم الإدارة العليا، ومستوى نضج إدارة المخاطر المؤسسية على نجاح تطبيق المراجعة الداخلية القائمة على المخاطر في المؤسسات العامة.
- منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة المنهج الكمي، باستخدام استبانة ميدانية وُزعت على موظفي مؤسسة الضمان الاجتماعي في مقاطعة جاوة الوسطى بإندونيسيا، وتحليل البيانات باستخدام الانحدار المتعدد.

- مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من مؤسسة الضمان الاجتماعي في إندونيسيا.
- عينة الدراسة: بلغ حجم العينة نحو (150) مفردة.
- متغيرات الدراسة: تمثلت المتغيرات المستقلة في الاستقلالية، والكفاءة المهنية، ودعم الإدارة العليا، ومستوى نضج إدارة المخاطر المؤسسية، بينما تمثل المتغير التابع في فعالية المراجعة الداخلية القائمة على المخاطر.
- نتائج الدراسة: أظهرت النتائج أن الاستقلالية ودعم الإدارة العليا من أهم العوامل المؤثرة في فعالية التدقيق القائم على المخاطر، كما وجدت علاقة إيجابية بين الكفاءة المهنية ونجاح تطبيق المراجعة القائمة على المخاطر. كما تبين أن ارتفاع مستوى نضج إدارة المخاطر المؤسسية يعزز جودة هذا التطبيق.
- توصيات الدراسة: أوصت الدراسة بتطوير برامج تدريبية متخصصة للمراجعين الداخليين، ورفع مستوى التنسيق بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر، وتعزيز نضج نظام إدارة المخاطر المؤسسية.
- أوجه الشبه والاختلاف مع الدراسة الحالية: تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تأكيد أهمية دور الاستقلالية والكفاءة المهنية ودعم الإدارة العليا في تعزيز فعالية المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر. بينما تختلف عنها في البيئة التطبيقية، حيث أجريت الدراسة السابقة في مؤسسة الضمان الاجتماعي في إندونيسيا، في حين تركز الدراسة الحالية على المؤسسات الصحية الحكومية في الشؤون الصحية بوزارة الحرس الوطني في المملكة العربية السعودية.

17- دراسة (Budiandru 2024)

- هدف الدراسة: تحليل تأثير فعالية المراجعة الداخلية وممارسات إدارة المخاطر والثقافة التنظيمية على الأداء المالي والتشغيلي للمؤسسات.
- منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال النماذج النظرية ودراسات الحالة في عدد من المؤسسات الإندونيسية.
- مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من مؤسسات عاملة في قطاع الأعمال والخدمات في إندونيسيا.
- عينة الدراسة: شملت الدراسة عددًا من المؤسسات محل التطبيق دون تحديد عينة رقمية تفصيلية.

- متغيرات الدراسة: تمثلت المتغيرات المستقلة في فعالية المراجعة الداخلية، وممارسات إدارة المخاطر، والثقافة التنظيمية، بينما تمثل المتغير التابع في الأداء المالي والتشغيلي.
- نتائج الدراسة: أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة المخاطر تؤثر إيجابيًا في الأداء المالي والتشغيلي، كما ترتبط فعالية المراجعة الداخلية بجودة نظام الرقابة الداخلية. وأكدت النتائج أن الثقافة التنظيمية الداعمة تعزز العلاقة بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر.
- توصيات الدراسة: أوصت الدراسة بتعزيز ثقافة المخاطر داخل المؤسسات، ودعم التكامل بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- أوجه الشبه والاختلاف مع الدراسة الحالية: تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تأكيد أهمية التكامل بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر في تحسين الأداء المؤسسي. بينما تختلف عنها في طبيعة المتغير التابع ومجال التطبيق، حيث ركزت الدراسة السابقة على الأداء المالي والتشغيلي في مؤسسات الأعمال، في حين تركز الدراسة الحالية على فاعلية إدارة المخاطر المؤسسية في المؤسسات الصحية الحكومية في الشؤون الصحية بوزارة الحرس الوطني في المملكة العربية السعودية.

تحليل الدراسات السابقة والفجوة البحثية.

يتضح من استعراض الدراسات السابقة وجود اهتمام متزايد بدور المراجعة الداخلية في دعم إدارة المخاطر المؤسسية، سواءً في القطاع الصحي أو في القطاعات الحكومية والمؤسسات العامة الأخرى. وقد أجمعت معظم الدراسات على وجود علاقة إيجابية بين فاعلية المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر، كما أكدت أهمية عدد من العوامل المؤثرة في هذه العلاقة، من أبرزها استقلالية المراجعة الداخلية، ودعم الإدارة العليا، والكفاءة المهنية للمراجعين الداخليين، وجودة قنوات الاتصال والتنسيق بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر.

كما أظهرت الدراسات السابقة تنوعًا في البيئات التطبيقية التي تناولتها، حيث شملت المستشفيات العامة، والجهات الحكومية، وشركات التأمين، والقطاع المصرفي، والمؤسسات الصناعية والخدمية، الأمر الذي يعكس أهمية الموضوع في سياقات تنظيمية متعددة. وعلى الرغم من هذا التنوع، فقد ركزت غالبية الدراسات على إبراز الدور الرقابي والاستشاري للمراجعة الداخلية في تحسين كفاءة إدارة المخاطر وتعزيز الحوكمة المؤسسية، كما أوصت بضرورة تطوير التكامل بين الوظيفتين وتوسيع نطاق دور المراجعة الداخلية ليكون أكثر ارتباطًا بإدارة المخاطر المؤسسية.

ومع ذلك، يلاحظ أن هناك محدودية في الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في القطاع الصحي الحكومي في المملكة العربية السعودية بصفة عامة، وفي الشؤون الصحية بوزارة الحرس الوطني بصفة خاصة، رغم ما يتميز به هذا القطاع من بيئة تشغيلية معقدة وتعدد في المخاطر الإدارية، والتشغيلية، والسريرية، والتنظيمية. كما أن كثيراً من الدراسات السابقة تناولت العلاقة بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر في سياقات عامة أو في قطاعات غير صحية، في حين أن الدراسة الحالية تركز على بيئة صحية حكومية ذات خصوصية تنظيمية ومهنية.

وتتمثل الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها في دراسة دور المراجعة الداخلية في تعزيز فاعلية إدارة المخاطر المؤسسية داخل الشؤون الصحية بوزارة الحرس الوطني، من خلال قياس مستوى هذا الدور وأبعاده المختلفة، وتحليل مدى تأثيره في فاعلية إدارة المخاطر المؤسسية في بيئة القطاع الصحي الحكومي. ومن ثم، فإن هذه الدراسة تسهم في إثراء الأدبيات العربية في هذا المجال، وتقديم إطار تطبيقي يمكن الاستفادة منه في دعم الحوكمة وتحسين ممارسات إدارة المخاطر داخل المؤسسات الصحية الحكومية.

وفي ضوء ما سبق من عرض الدراسات السابقة، يتضح وجود اهتمام متزايد بدور المراجعة الداخلية في دعم إدارة المخاطر المؤسسية وتعزيز الحوكمة داخل المؤسسات. وبناءً على ذلك، يتناول الجزء التالي الإطار النظري للدراسة، من خلال عرض المفاهيم الأساسية المرتبطة بالمراجعة الداخلية، وإدارة المخاطر المؤسسية، والحوكمة المؤسسية، مع توضيح العلاقة التكاملية بينها في ضوء الأدبيات والمعايير المهنية ذات الصلة.

الإطار النظري:

يُشكّل الإطار النظري الأساس العلمي الذي تستند إليه الدراسة في تفسير مفاهيمها الرئيسة وتحليل العلاقة بين متغيراتها. ويركّز هذا الإطار على توضيح مفاهيم المراجعة الداخلية، وإدارة المخاطر المؤسسية، والحوكمة المؤسسية، وبيان طبيعة العلاقة التكاملية بينها في ضوء الأدبيات العلمية والمعايير المهنية المعتمدة. كما يهدف إلى توفير أساس منهجي يساعد في تفسير نتائج الدراسة الميدانية وربطها بالواقع العملي داخل المؤسسات الصحية الحكومية.

تشير الأدبيات المهنية الحديثة إلى أن التكامل بين الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر والمراجعة الداخلية يمثل أحد الركائز الأساسية لتعزيز فاعلية الأداء المؤسسي وتحسين القدرة على إدارة المخاطر

في المؤسسات، وهو ما تؤكد عليه الأطر المهنية الدولية مثل (2017) COSO ERM ومعيار ISO 31000:2018 وإطار الممارسات المهنية للمراجعة الداخلية الصادر عن معهد المراجعين الداخليين (IIA).

أولاً: المراجعة الداخلية.

مفهوم المراجعة الداخلية:

تُعرّف المراجعة الداخلية بأنها نشاط مهني مستقل وموضوعي يهدف إلى إضافة قيمة للمؤسسة وتحسين عملياتها، وذلك من خلال تقديم خدمات التأكيد والاستشارات التي تسهم في تقييم وتحسين فعالية أنظمة الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية. ويعتمد هذا النشاط على منهجية منظمة تساعد الإدارة على تحقيق أهدافها من خلال فحص العمليات وتحليلها وتقديم التوصيات المناسبة لتحسين الأداء المؤسسي.

وقد شهدت المراجعة الداخلية تطوراً ملحوظاً في طبيعة دورها خلال السنوات الأخيرة؛ إذ لم تعد تقتصر على اكتشاف الأخطاء أو التحقق من الالتزام بالأنظمة والتعليمات، بل أصبحت تؤدي دوراً استراتيجياً يتمثل في دعم الإدارة العليا، وتحسين كفاءة العمليات، وتعزيز فعالية إدارة المخاطر داخل المؤسسات. وفي هذا السياق، يشير معهد المراجعين الداخليين إلى أن المراجعة الداخلية تمثل نشاطاً مستقلاً وموضوعياً يهدف إلى إضافة قيمة للمؤسسة وتحسين عملياتها من خلال تقييم وتحسين فاعلية الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية (IIA, 2020).

وتزداد أهمية المراجعة الداخلية في القطاع الحكومي بوجه عام، وفي القطاع الصحي بوجه خاص، نظراً لدورها في حماية المال العام، وتعزيز المساءلة، وضمان الالتزام بالأنظمة والتعليمات، إضافة إلى تقييم كفاءة استخدام الموارد وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات.

أهداف ووظائف المراجعة الداخلية:

تسعى المراجعة الداخلية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية التي تسهم في دعم الأداء المؤسسي وتحسين نظم الرقابة، ومن أبرزها:

- تقييم كفاءة وفعالية أنظمة الرقابة الداخلية.
- التحقق من الالتزام بالسياسات والأنظمة والتعليمات المعتمدة.
- تقديم توصيات تساعد على تحسين العمليات ورفع مستوى الأداء المؤسسي.
- توفير تأكيد مستقل حول فعالية إدارة المخاطر داخل المؤسسة.

- دعم مبادئ الحوكمة المؤسسية وتعزيز الشفافية والمساءلة.

ومن خلال هذه الأهداف، تمثل المراجعة الداخلية أداة رقابية واستشارية مهمة تسهم في تحسين بيئة العمل المؤسسي وتعزيز جودة القرارات الإدارية.

استقلالية المراجعة الداخلية وأثرها:

تُعد الاستقلالية من الركائز الأساسية لفعالية المراجعة الداخلية، إذ تمكّن المراجعين الداخليين من أداء مهامهم بموضوعية وحياد دون تأثيرات إدارية مباشرة. ويتحقق ذلك من خلال الاستقلال التنظيمي لوحدة المراجعة الداخلية، ووضوح الصلاحيات والمسؤوليات، ورفع التقارير إلى مستوى إداري أعلى مثل لجنة المراجعة أو الإدارة العليا.

وتؤثر درجة الاستقلالية بشكل مباشر في قدرة المراجعة الداخلية على تقييم المخاطر والضوابط الرقابية بصورة موضوعية، مما يعزز موثوقية تقاريرها ويسهم في تحسين فعالية إدارة المخاطر المؤسسية. وكلما زادت استقلالية المراجعة الداخلية، زادت قدرتها على إضافة قيمة حقيقية للمؤسسة ودعم فاعلية أنظمة الحوكمة.

ثانيًا: إدارة المخاطر المؤسسية.

مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية:

تُعرّف إدارة المخاطر المؤسسية بأنها عملية منهجية ومتكاملة تهدف إلى تحديد المخاطر التي قد تؤثر في تحقيق أهداف المؤسسة، وتحليلها وتقييمها، واختيار الاستجابات المناسبة لمعالجتها، مع متابعة فعاليتها بصورة مستمرة. وتعتمد هذه العملية على دمج إدارة المخاطر في مختلف المستويات الإدارية والوظيفية، بحيث تصبح جزءًا من منظومة التخطيط وصنع القرار داخل المؤسسة.

وتُعد إدارة المخاطر المؤسسية عنصرًا أساسيًا في تعزيز قدرة المؤسسات على التنبؤ بالتحديات المحتملة والاستعداد لها، كما تسهم في دعم التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة القرارات من خلال توفير معلومات دقيقة حول طبيعة المخاطر ومستوى تأثيرها.

وفي هذا السياق، يشير إطار إدارة المخاطر المؤسسية الصادر عن لجنة المنظمات الراعية (COSO) إلى أن دمج إدارة المخاطر مع الاستراتيجية والأداء المؤسسي يساعد المؤسسات على تحسين قدرتها على التنبؤ بالتغيرات والاستجابة لها بفعالية، كما يسهم في دعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزيز

قيمة المؤسسة (COSO, 2017). كما تؤكد المنظمة الدولية للتقييس أن إدارة المخاطر تمثل عملية منهجية تهدف إلى تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها ومعالجتها بطريقة تساعد المؤسسات على خلق القيمة وحمايتها وتحسين الأداء المؤسسي ودعم اتخاذ القرارات (ISO 31000:2018).

أهمية إدارة المخاطر في القطاع الصحي الحكومي:

تزداد أهمية إدارة المخاطر في القطاع الصحي الحكومي نظرًا لطبيعة عمله الحساسة وتعقيد عملياته. فالقطاع الصحي يواجه طيفًا واسعًا من المخاطر، تشمل المخاطر التشغيلية، والمالية، والتنظيمية، إضافة إلى المخاطر السريرية المرتبطة بسلامة المرضى وجودة الرعاية الصحية.

ويمثل التعامل الفعال مع هذه المخاطر شرطًا أساسيًا لاستمرارية تقديم الخدمات الصحية بكفاءة وجودة عالية. كما تسهم إدارة المخاطر في تقليل احتمالية وقوع الأخطاء، وتعزيز سلامة المرضى، وضمان الامتثال للأنظمة والتعليمات، مما يدعم الاستقرار المؤسسي ويحافظ على ثقة المستفيدين وأصحاب المصلحة.

مراحل إدارة المخاطر المؤسسية:

تمر إدارة المخاطر المؤسسية بعدد من المراحل المترابطة التي تشكل إطارًا منهجيًا متكاملًا، وتشمل ما يلي:

1. تحديد المخاطر: التعرف على المخاطر المحتملة التي قد تؤثر في تحقيق أهداف المؤسسة.
2. تحليل المخاطر: دراسة طبيعة كل خطر من حيث احتمالية حدوثه ومدى تأثيره.
3. تقييم المخاطر: ترتيب المخاطر وفقًا لدرجة أهميتها وأولويتها.
4. اختيار استراتيجيات المعالجة: تحديد الاستجابات المناسبة، مثل تجنب الخطر، أو تخفيفه، أو نقله، أو قبوله.
5. المتابعة والمراجعة: مراقبة المخاطر بصورة مستمرة والتأكد من فاعلية الإجراءات المتخذة.

وتساعد هذه المراحل المؤسسات الصحية الحكومية على التعامل مع المخاطر بطريقة منهجية واستباقية تسهم في تقليل آثارها وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي.

ثالثاً: الحوكمة المؤسسية.

مفهوم الحوكمة المؤسسية:

تشير الحوكمة المؤسسية إلى منظومة القواعد والهياكل التنظيمية والسياسات والإجراءات التي يتم من خلالها توجيه المؤسسة والرقابة على أدائها، بما يضمن تحقيق أهدافها بكفاءة وشفافية، وحماية حقوق أصحاب المصلحة، وتعزيز المساءلة والنزاهة.

وتمثل الحوكمة الإطار العام الذي تنتظم في ظلّه وظائف الرقابة المختلفة داخل المؤسسة، وفي مقدمتها المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر، حيث تحدد الحوكمة أدوار هذه الوظائف وصلاحياتها وآليات التنسيق بينها بما يعزز فعالية الرقابة المؤسسية.

دور الحوكمة في تعزيز الرقابة وإدارة المخاطر:

تؤدي الحوكمة المؤسسية دوراً محورياً في دعم فعالية الرقابة وإدارة المخاطر من خلال:

- تحديد واضح للأدوار والمسؤوليات داخل المؤسسة.
- تعزيز استقلالية الجهات الرقابية مثل المراجعة الداخلية.
- توفير قنوات اتصال فعّالة بين الإدارات المختلفة.
- نشر ثقافة مؤسسية قائمة على الوعي بالمخاطر والالتزام بالضوابط.

وينعكس تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية إيجاباً على جودة القرارات الإدارية والحد من المخاطر الجوهرية وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي، خاصة في البيئات الحساسة مثل القطاع الصحي الحكومي. وتشير أدلة حوكمة الجهات العامة في المملكة العربية السعودية إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة يساهم في تعزيز الشفافية والمساءلة وتحسين إدارة المخاطر داخل الجهات الحكومية، كما يدعم جودة اتخاذ القرار ويرفع كفاءة الأداء المؤسسي (معهد الإدارة العامة، 2024).

رابعاً: العلاقة بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر.

تُعد العلاقة بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر علاقة تكاملية تقوم على تبادل الأدوار وتنسيق الجهود داخل المؤسسة. فالمراجعة الداخلية تعتمد في تخطيط أعمالها على نتائج تقييم المخاطر التي توفرها إدارة المخاطر، مما يساعد في توجيه جهود التدقيق نحو المجالات الأكثر عرضة للمخاطر.

وفي المقابل، تقوم المراجعة الداخلية بتقييم فعالية نظام إدارة المخاطر والتحقق من كفاءة الضوابط الرقابية والاستجابات المعتمدة لمعالجة المخاطر. ويسهم هذا التكامل في تعزيز الرقابة الاستباقية وتحسين جودة التقارير الرقابية ودعم عملية اتخاذ القرار بصورة أكثر موضوعية ووعيًا بالمخاطر.

أما في حال ضعف التنسيق بين الوظيفتين، فقد يؤدي ذلك إلى وجود فجوات رقابية أو ازدواجية في الجهود، مما يضعف فعالية نظام الرقابة المؤسسية ويحد من قدرة المؤسسة على إدارة مخاطرها بكفاءة.

خامسًا: دور المراجعة الداخلية في تعزيز إدارة المخاطر.

تؤدي المراجعة الداخلية دورًا مهمًا في دعم وتعزيز إدارة المخاطر المؤسسية من خلال عدد من الممارسات الرقابية والاستشارية، من أبرزها:

- تقييم كفاءة وفعالية إطار إدارة المخاطر داخل المؤسسة.
- التحقق من التزام الإدارات بتطبيق السياسات والإجراءات المتعلقة بالمخاطر.
- مراجعة فعالية الضوابط الرقابية المرتبطة بالمخاطر الجوهرية.
- تقديم توصيات تساعد على تحسين استجابات المخاطر وتقليل آثارها المحتملة.

ويسهم هذا الدور في رفع مستوى نضج إدارة المخاطر داخل المؤسسة وتعزيز فاعلية منظومة الحوكمة المؤسسية وتحسين قدرة المؤسسة على التعامل مع التحديات التشغيلية والتنظيمية. وتشير الأدبيات المهنية في المملكة العربية السعودية إلى أن دور المراجعة الداخلية لم يعد يقتصر على التدقيق المالي التقليدي، بل أصبح يشمل المساهمة في إدارة المخاطر المؤسسية ودعم أنظمة الحوكمة وتعزيز كفاءة الرقابة داخل المؤسسات (الجمعية السعودية للمحاسبة، 2008).

خلاصة الإطار النظري:

يُظهر الإطار النظري أن المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر المؤسسية يمثلان عنصرين متكاملين ضمن منظومة الحوكمة المؤسسية، حيث تعتمد فاعلية إدارة المخاطر بدرجة كبيرة على استقلالية المراجعة الداخلية وكفاءتها المهنية، إضافة إلى مستوى التنسيق والتكامل بين الوظيفتين داخل المؤسسة. كما يتضح أن دور المراجعة الداخلية لم يعد يقتصر على الدور الرقابي التقليدي، بل أصبح يمتد ليشمل دعم إدارة المخاطر من خلال تقييم الضوابط الرقابية، وتحليل فجوات التطبيق، وتقديم التوصيات التي تسهم في تحسين الاستجابة للمخاطر والحد من آثارها المحتملة.

وتشير الأدبيات المهنية إلى أن الحوكمة المؤسسية توفر الإطار التنظيمي الذي تنتظم في ظله وظائف الرقابة، بينما تمثل إدارة المخاطر الآلية المنهجية لتحديد المخاطر وتحليلها ومعالجتها، في حين تؤدي المراجعة الداخلية دورًا رقابيًا واستشاريًا يهدف إلى تقييم فعالية هذه الآلية وتعزيزها بصورة مستمرة. كما يتأثر مستوى نضج إدارة المخاطر بعدد من العوامل التنظيمية والمهنية، من أبرزها استقلالية المراجعة الداخلية، وكفاءة المراجعين، ودعم الإدارة العليا، ومستوى التكامل بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر.

وانطلاقًا من هذا الأساس النظري، تبني الدراسة نموذجًا مفاهيميًا يوضح طبيعة العلاقة بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر المؤسسية، ويحدد الأبعاد التنظيمية والمهنية المؤثرة في هذا التكامل، مع قياس أثره في فاعلية إدارة المخاطر داخل الشؤون الصحية بوزارة الحرس الوطني.

خاتمة الفصل الثاني:

تناول هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، حيث تم استعراض المفاهيم الأساسية لإدارة المخاطر المؤسسية والمراجعة الداخلية والحوكمة المؤسسية، إضافة إلى عرض أبرز النماذج والمعايير الدولية ذات الصلة، مثل إطار إدارة المخاطر المؤسسية (COSO ERM) ومعايير إدارة المخاطر (ISO 31000) ونموذج الخطوط الثلاثة للحوكمة الصادر عن المعهد الدولي للمراجعين الداخليين. كما تم استعراض عدد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع الدراسة، وتحليل نتائجها وأوجه الاتفاق والاختلاف بينها. ويسهم هذا الفصل في بناء الأساس النظري للدراسة، ويمهد للفصل الثالث الذي يتناول منهجية الدراسة وإجراءاتها.

الفصل الثالث
منهجية الدراسة

مقدمة:

يتناول هذا الفصل الإطار المنهجي والإجراءات البحثية التي اعتمدت عليها الدراسة، بدءًا من تحديد المنهج العلمي المناسب، وصولًا إلى توضيح آليات جمع البيانات وتحليلها. ويهدف ذلك إلى بيان الأسس التي استندت إليها الدراسة في معالجة مشكلتها البحثية بصورة علمية منظمة، بما يضمن الوصول إلى نتائج دقيقة يمكن الاستناد إليها أكاديميًا وتطبيقها عمليًا.

ويُعد اختيار المنهج البحثي خطوة محورية في أي دراسة علمية، إذ يسهم في توجيه مسار البحث، وتحديد الأدوات والأساليب المناسبة لمعالجة المشكلة، وتعزيز مصداقية النتائج. وانطلاقًا من طبيعة هذه الدراسة، التي تسعى إلى تحليل دور المراجعة الداخلية في تعزيز فاعلية إدارة المخاطر المؤسسية في القطاع الصحي الحكومي، فقد تم تصميم منهجية بحثية تتلاءم مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها، وتسمح بوصف الواقع التنظيمي وتحليله بصورة منهجية.

كما يوضح هذا الفصل الأسس التي استندت إليها الدراسة في اختيار تصميم البحث، وتحديد مجتمع الدراسة، وبناء أداة القياس، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات، إضافة إلى بيان حدود الدراسة.

تصميم البحث:

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة موضوعها وأهدافها، حيث يهدف هذا المنهج إلى وصف الظاهرة محل الدراسة وصفًا دقيقًا، ثم تحليل العلاقات بين متغيراتها للوصول إلى تفسير علمي موضوعي للنتائج. وفي ضوء ذلك، سعت الدراسة إلى تحليل دور المراجعة الداخلية في تعزيز فاعلية إدارة المخاطر المؤسسية في الشؤون الصحية بوزارة الحرس الوطني، من خلال دراسة الواقع التنظيمي كما هو قائم فعليًا دون التدخل في إجراءاته أو التأثير في ممارساته.

وتُعد هذه الدراسة دراسة تطبيقية كمية ذات طابع ارتباطي، لاعتمادها على أداة قياس كمية تهدف إلى تحليل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع واختبار فرضيات الدراسة. كما تُصنّف بوصفها دراسة مقطعية، حيث جُمعت البيانات خلال فترة زمنية محددة تعكس واقع الممارسات المؤسسية في وقت إجراء الدراسة.

وقد استندت الدراسة إلى الإطار التنظيمي المعتمد لإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في الشؤون الصحية بوزارة الحرس الوطني، والمتمثل في سياسة نظام إدارة استمرارية الأعمال (APP 1446-11)، والمتوافقة مع المعايير الوطنية والدولية ذات الصلة، ومن أبرزها معيار ISO 22301:2019. وقد أسهم هذا الإطار في تحديد أبعاد الدراسة وصياغة مفاهيمها الإجرائية، كما تم الاستفادة منه عند إعداد محاور أداة القياس، بما يشمل جوانب الحوكمة، وتحليل أثر الأعمال، وتقييم المخاطر، واستراتيجيات المعالجة، وآليات المراجعة والتحسين المستمر. ويساعد ذلك في تحقيق الاتساق بين الإطار النظري للدراسة والممارسات المؤسسية الفعلية داخل الجهة محل الدراسة.

واعتمدت الدراسة في جانبها النظري على مراجعة منهجية للأدبيات العلمية والدراسات السابقة المرتبطة بالمراجعة الداخلية وإدارة المخاطر المؤسسية والحوكمة، بهدف بناء إطار نظري يوضح المفاهيم الأساسية للدراسة ويحدد أبعاد متغيراتها والعلاقات المفترضة بينها. كما تم تحليل السياسات واللوائح التنظيمية المعمول بها في الجهة محل الدراسة لربط الإطار النظري بالسياق المؤسسي، الأمر الذي أسهم في صياغة فرضيات الدراسة وتحديد محاور أداة القياس بصورة علمية منهجية.

أما في الجانب الميداني، فقد جُمعت البيانات باستخدام الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة للدراسة، حيث صُممت استنادًا إلى الإطار النظري ومتغيرات الدراسة. وبعد جمع الاستبانات ومراجعتها، تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة بهدف قياس مستوى المتغيرات واختبار طبيعة العلاقة بينها والتحقق من دلالة الفرضيات. وقد أسهم هذا التحليل في الوصول إلى نتائج موضوعية تعكس مستوى التكامل بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر المؤسسية داخل الجهة محل الدراسة.

وتتمثل متغيرات الدراسة في المتغير المستقل المتمثل في دور المراجعة الداخلية، والذي يشمل عددًا من الأبعاد المرتبطة بتقييم المخاطر واستقلالية المراجعة الداخلية وكفاءتها المهنية ودعم الإدارة العليا لأنشطة المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر.

أما المتغير التابع فيتمثل في فاعلية إدارة المخاطر المؤسسية، ويقصد بها قدرة المؤسسة على تطبيق نظام متكامل لإدارة المخاطر يضمن تحديد المخاطر وتقييمها ومعالجتها ومتابعتها بصورة منهجية فعالة.

كما اعتمدت الدراسة أسلوب دراسة الحالة من خلال اختيار الشؤون الصحية بوزارة الحرس الوطني نموذجًا تطبيقيًا، نظرًا لما تمثله هذه الجهة من بيئة تنظيمية كبيرة ومتعددة المستويات. ويساعد هذا الأسلوب في تقديم تحليل واقعي لطبيعة التفاعل بين الإدارات المختلفة وفهم العوامل المؤثرة في تكامل الأدوار داخل الإطار المؤسسي.

وبذلك يوفر تصميم البحث إطاراً منهجياً متكاملًا يجمع بين الأساس النظري والتحليل الميداني، ويحقق التوازن بين الدقة الإحصائية والتفسير العلمي، بما يدعم الوصول إلى نتائج يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات وتعزيز فاعلية إدارة المخاطر في القطاع الصحي الحكومي.

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع موظفي إدارة المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر (إدارة استمرارية الاعمال) في الشؤون الصحية بوزارة الحرس الوطني، بمختلف مستوياتهم الوظيفية. ويأتي اختيار هذا المجتمع نظرًا لارتباطه المباشر بمهام تقييم المخاطر، ومتابعة الضوابط الرقابية

وقد تم تحديد مجتمع البحث بعناية لكونه الأكثر صلة بموضوع الدراسة، إذ يمثل الأفراد الذين يمارسون فعليًا أنشطة المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر، ويمتلكون المعرفة والخبرة العملية بطبيعة العلاقة التكاملية بين الوظيفتين في الإطار المؤسسي. كما يتمتع أفراد هذا المجتمع بإدراك واضح للتحديات التنظيمية والتشغيلية التي تواجه القطاع الصحي الحكومي، ومدى تأثير مستوى التنسيق بين الإدارتين على فاعلية إدارة المخاطر المؤسسية.

ويسهم قصر مجتمع البحث على هاتين الإدارتين في تعزيز دقة البيانات وموضوعيتها، نظرًا لاعتماد الدراسة على آراء المتخصصين المعنيين مباشرة بتطبيق مفاهيم المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر. كما يتميز المجتمع بتنوعه من حيث الخبرات والمستويات الوظيفية والتخصصات المهنية، الأمر الذي يوفر رؤية متكاملة تعكس الواقع العملي لتطبيق أنظمة الرقابة وإدارة المخاطر داخل المؤسسات الصحية الحكومية.

وبذلك يُعد مجتمع البحث مناسبًا لتحقيق أهداف الدراسة، ويسهم في تعزيز مصداقية النتائج وإمكانية الاستفادة منها في حدود نطاقها المؤسسي المحدد.

محددات حجم العينة:

تم تحديد حجم عينة الدراسة بما يتناسب مع طبيعة مجتمع البحث وأهدافه، مع مراعاة إمكانية الوصول إلى جميع أفراد المجتمع المستهدف، وحرصًا على تحقيق تمثيل دقيق لموظفي إدارتي المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر (إدارة استمرارية الأعمال) بالشؤون الصحية بوزارة الحرس الوطني. كما أُخذ في الاعتبار شمول مختلف المستويات الوظيفية داخل الإدارتين، بما يعكس واقع البيئة التنظيمية المرتبطة بتطبيق أنظمة المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر المؤسسية.

ونظرًا لمحدودية حجم مجتمع الدراسة، والبالغ عددهم (120) موظفًا، فقد اعتمدت الدراسة أسلوب الحصر الشامل (Census)، حيث تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد المجتمع دون استثناء. وبلغ عدد الاستبانات الموزعة (120) استبانة، أُرسِلت إلكترونيًا عبر نموذج (Google Forms) إلى البريد الإلكتروني الرسمي للمشاركين، مع التأكيد على سرية المعلومات واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

وقد تم استرجاع (114) استبانة من إجمالي الاستبانات الموزعة، بنسبة استجابة بلغت (95%). وبعد مراجعة الاستجابات والتأكد من اكتمال البيانات، تم استبعاد (6) استبانات لعدم اكتمالها أو لوجود نقص يؤثر في صلاحيتها للتحليل الإحصائي. وبذلك بلغ عدد الاستبانات الصالحة والخاضعة للتحليل الإحصائي (108) استبانات.

ويبين الجدول رقم (3-1) العينة المستهدفة والعينة الخاضعة للتحليل:

جدول رقم (3-1) العينة المستهدفة والخاضعة للتحليل

النسبة من العينة الموزعة	الاستبانات	
100 %	120	الاستبانات الموزعة
95 %	114	الاستبانات المسترجعة
5 %	6	الاستبانات المستبعدة
90 %	108	الاستبانات الخاضعة للتحليل

خصائص العينة:

يستعرض هذا الجزء الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة الخاضعة للتحليل، بهدف تكوين صورة وصفية دقيقة عن طبيعة المشاركين وخلفياتهم المهنية والتنظيمية. ويسهم عرض هذه الخصائص في تفسير نتائج الدراسة بصورة أكثر عمقًا وموضوعية، وربطها بالسياق المؤسسي الذي أُجريت فيه.

تكوّنت العينة النهائية من (108) مشاركين من موظفي إدارة المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر (إدارة استمرارية الأعمال) في الشؤون الصحية بوزارة الحرس الوطني. وقد تم توصيف العينة استنادًا إلى عدد من المتغيرات الديموغرافية والوظيفية الرئيسة، شملت: الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة، والمنطقة الإدارية.

ويعكس تنوع أفراد العينة من حيث المستويات الإدارية والخبرات المهنية والتخصصات العلمية تمثيلًا مناسبًا لطبيعة الإدارتين محل الدراسة، الأمر الذي يعزز من موضوعية النتائج ويدعم قدرتها على عكس

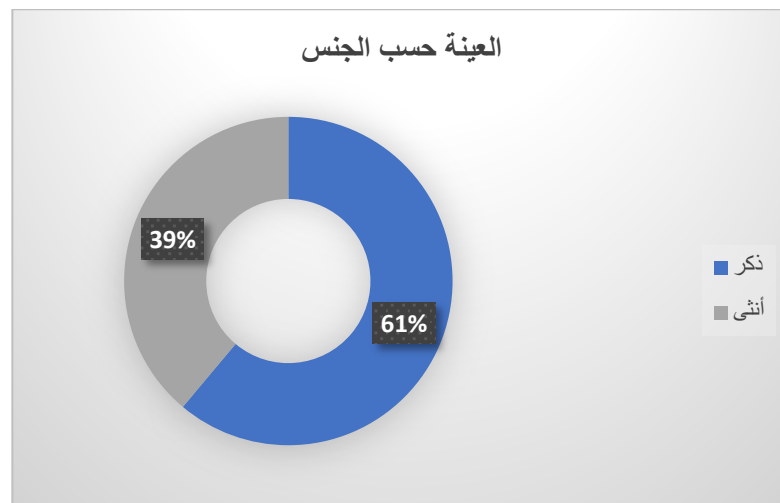
واقع تطبيق أنظمة المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر داخل الجهة محل الدراسة. كما يتيح تحليل هذه الخصائص الربط بين خلفيات المشاركين المهنية ومستوى إدراكهم لأبعاد الدراسة، بما يسهم في تقديم تفسير أكثر دقة للنتائج في إطارها التطبيقي

التوزيع الإحصائي لأفراد العينة وفق هذه المتغيرات من خلال الجداول التي توضح التكرارات والنسب المئوية لكل متغير.

خصائص عينة الدراسة حسب الجنس:

جدول رقم (2-3) خصائص العينة حسب الجنس

المتغير	فئات المتغير	العدد	% النسبة المئوية
الجنس	ذكر	66	61.1%
	انثى	42	38.9%
المجموع		108	100 %



شكل رقم (2-3) خصائص العينة حسب الجنس

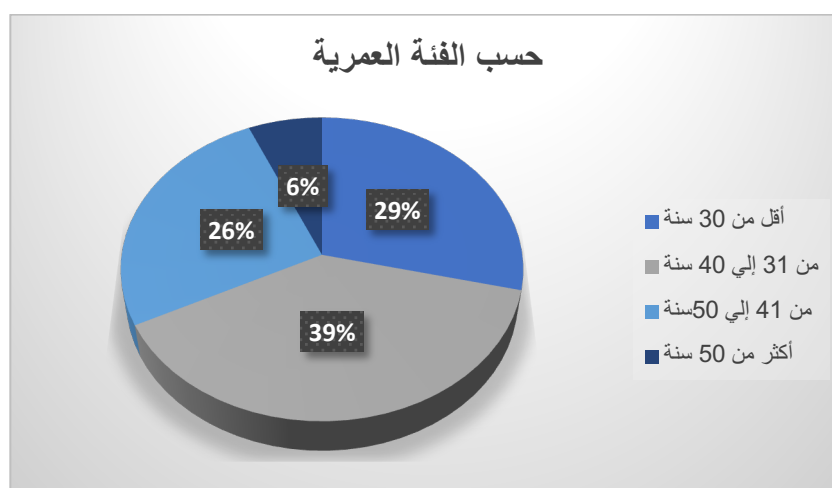
يتضح من جدول (2-3) والشكل (2-3) أن غالبية أفراد العينة من الذكور، حيث بلغ عددهم (66) مشاركًا بنسبة (61.1%) من إجمالي العينة، مقابل (42) مشاركة من الإناث بنسبة (38.9%). ويعكس هذا التوزيع ارتفاع تمثيل الذكور داخل العينة، وهو ما قد يرتبط بطبيعة التوزيع الوظيفي في إدارات المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر في الجهة محل الدراسة. وفي المقابل، تمثل نسبة مشاركة الإناث

مستوى ملحوظًا يحقق تنوعًا مناسبًا في العينة، بما يدعم موضوعية النتائج ويعزز قدرتها على عكس الواقع المؤسسي بصورة متوازنة.

خصائص عينة الدراسة حسب الفئة العمرية:

جدول رقم (3-3) خصائص العينة حسب الفئة العمرية

المتغير	فئات المتغير	العدد	% النسبة المئوية
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	31	28.7%
	من 31 إلى 40 سنة	42	38.9%
	من 41 إلى 50 سنة	28	25.9%
	أكثر من 50 سنة	7	6.5%
المجموع		108	100 %



الشكل رقم (3-3) خصائص العينة حسب الفئة العمرية

يتضح من الجدول (3-3) والشكل (3-3) أن الفئة العمرية من (30 إلى أقل من 40 سنة) تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة بنسبة (38.9%). تليها الفئة الأقل من (30 سنة) بنسبة (28.7%)، ثم الفئة من (41 إلى 50 سنة) بنسبة (25.9%)، بينما جاءت الفئة التي تزيد أعمارها عن (50 سنة) في المرتبة الأخيرة بنسبة (6.5%).

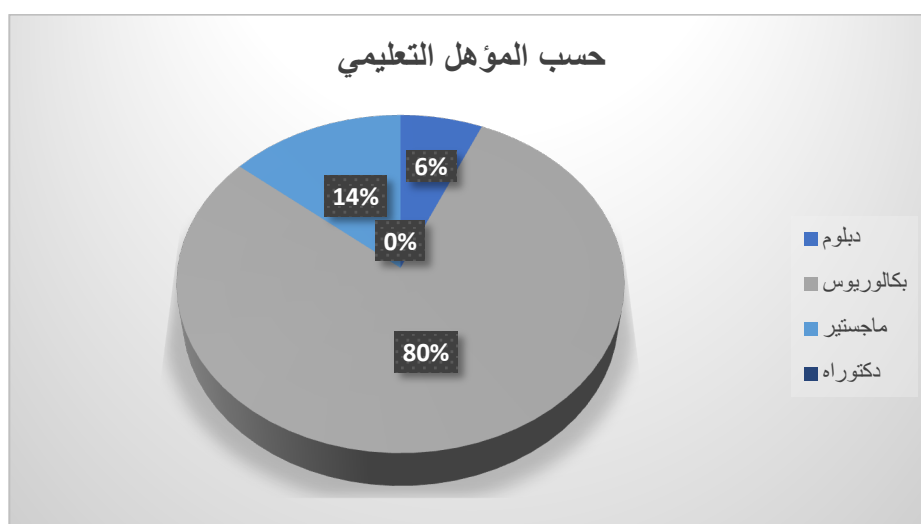
ويُظهر هذا التوزيع أن أغلب المشاركين ينتمون إلى الفئة العمرية المتوسطة، وهي فئة تجمع غالبًا بين التأهيل العلمي والخبرة العملية، مما يساعد على تقديم إجابات دقيقة تعكس واقع العمل. كما أن وجود مشاركين من الفئات الأكبر سنًا يضيف خبرات عملية متنوعة تسهم في إثراء نتائج الدراسة.

وبشكل عام، يعكس هذا التنوع في الأعمار تمثيلًا مناسبًا لأفراد المجتمع محل الدراسة، ويعزز من موثوقية النتائج في حدود البيئة التنظيمية التي أُجريت فيها الدراسة.

خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل التعليمي:

جدول رقم (3-4) خصائص العينة حسب المؤهل التعليمي

المتغير	فئات المتغير	العدد	% النسبة المئوية
المؤهل التعليمي	دبلوم	7	6.5%
	بكالوريوس	86	79.6%
	ماجستير	15	13.9%
	دكتوراه	0	0%
المجموع		108	100%



الشكل رقم (3-4) خصائص العينة حسب المستوى التعليمي

يتضح من الجدول (3-4) والشكل (3-4) أن أغلب أفراد العينة من حملة درجة البكالوريوس، حيث بلغ عددهم (86) مشاركًا بنسبة (79.6%) من إجمالي العينة. يليهم حملة درجة الماجستير بعدد (15) مشاركًا بنسبة (13.9%)، ثم حملة الدبلوم بعدد (7) مشاركين بنسبة (6.5%)، بينما لم تضم العينة أي مشارك من حملة درجة الدكتوراه.

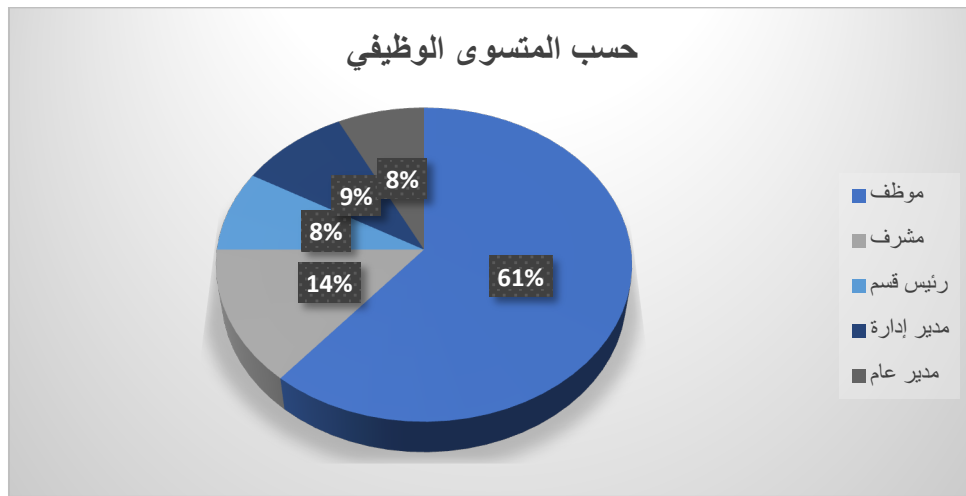
ويُظهر هذا التوزيع أن معظم أفراد العينة يمتلكون مؤهلًا جامعيًا، وهو ما يتوافق مع طبيعة العمل في إدارات المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر التي تتطلب معرفة أكاديمية وتخصصًا مهنيًا مناسبًا. كما أن

وجود عدد من حملة الدراسات العليا يعكس توفر مستوى جيد من التأهيل والخبرة داخل العينة، الأمر الذي يدعم جودة الاستجابات ويعزز من موثوقية نتائج الدراسة.

خصائص عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي:

جدول رقم (3-5) خصائص العينة حسب المستوى الوظيفي

المتغير	فئات المتغير	العدد	% النسبة المئوية
المستوى الوظيفي	موظف	66	61.1%
	مشرف	15	13.9%
	رئيس قسم	9	8.3%
	مدير إدارة	10	9.3%
	مدير عام	8	7.4%
المجموع		108	100 %



الشكل رقم (3-5) خصائص العينة حسب المستوى الوظيفي

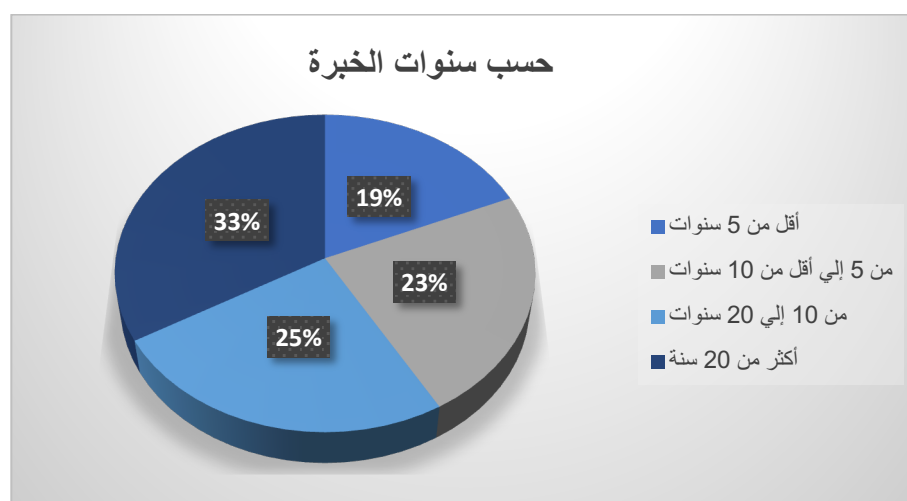
يتضح من الجدول (3-5) والشكل (3-5) أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى فئة الموظفين، حيث بلغ عددهم (66) مشاركاً بنسبة (61.1%) من إجمالي العينة. وجاءت فئة المشرفين في المرتبة الثانية بعدد (15) مشاركاً بنسبة (13.9%)، تلتها فئة مديري الإدارات بعدد (10) مشاركين بنسبة (9.3%). كما بلغ عدد رؤساء الأقسام (9) مشاركين بنسبة (8.3%)، في حين مثل المديرون العموم (8) مشاركين بنسبة (7.4%).

ويُظهر هذا التوزيع وجود تمثيل لمختلف المستويات الوظيفية داخل العينة، من المستويات التنفيذية إلى القيادات الإدارية. ويسهم هذا التنوع في توفير وجهات نظر متعددة حول موضوع الدراسة، كما يعزز من شمولية النتائج وواقعيتها، نظرًا لمشاركة فئات لها أدوار مباشرة في تنفيذ ومتابعة أنظمة المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر داخل المؤسسة.

خصائص عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة:

جدول رقم (3-6) خصائص العينة حسب عدد سنوات الخبرة

المتغير	فئات المتغير	العدد	% النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	20	18.5%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	25	23.1%
	سنوات 10 إلى 20	27	25%
	سنة 20 أكثر من	36	33.3%
المجموع		108	100%



الشكل رقم (3-6) خصائص العينة حسب عدد سنوات الخبرة

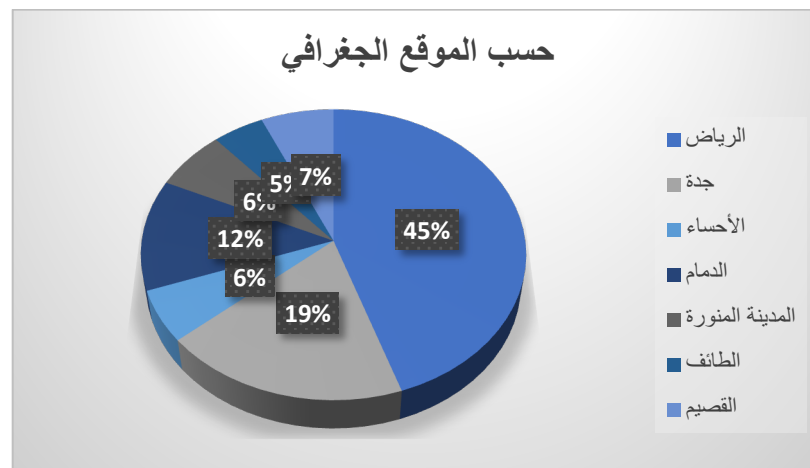
يتضح من الجدول (3-6) والشكل (3-6) أن أكبر نسبة من أفراد العينة تنتمي إلى فئة الخبرة التي تزيد عن (20) سنة، حيث بلغ عددهم (36) مشاركًا بنسبة (33.3%). تلتها فئة من (10 إلى 20) سنة خبرة بعدد (27) مشاركًا بنسبة (25%)، ثم فئة من (5 إلى أقل من 10) سنوات بعدد (25) مشاركًا بنسبة (23.1%)، في حين جاءت فئة أقل من (5) سنوات خبرة بعدد (20) مشاركًا بنسبة (18.5%).

ويُظهر هذا التوزيع أن غالبية أفراد العينة يمتلكون خبرة مهنية متوسطة إلى طويلة، وهو ما يعكس توفر رصيد عملي جيد لدى المشاركين في مجالات المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر. كما أن وجود تمثيل لمختلف مستويات الخبرة، من الحديثة إلى الطويلة، يوفر تنوعاً في وجهات النظر ويعزز من شمولية البيانات. وبوجه عام، يسهم هذا التنوع في سنوات الخبرة في دعم جودة النتائج وواقعيتها، نظراً لاعتمادها على آراء أفراد لديهم خبرة عملية في بيئة العمل محل الدراسة.

خصائص عينة الدراسة حسب الموقع الجغرافي:

جدول رقم (3-7) خصائص العينة حسب الموقع الجغرافي

المتغير	فئات المتغير	العدد	%النسبة المئوية
حسب الموقع الجغرافي	الرياض	47	43.5%
	جدة	20	18.5%
	الأحساء	6	5.6%
	الدمام	13	12%
	المدينة المنورة	7	6.5%
	الطائف	5	4.6%
	القصيم	7	6.5%
المجموع		108	100 %



شكل رقم (3-7) خصائص العينة حسب الموقع الجغرافي

يتضح من الجدول (7-3) والشكل (7-3) أن منطقة الرياض سجلت أعلى نسبة مشاركة في العينة، حيث بلغ عدد المشاركين منها (47) بنسبة (43.5%) من إجمالي العينة. وجاءت منطقة جدة في المرتبة الثانية بعدد (20) مشاركًا بنسبة (18.5%)، تلتها منطقة الدمام بعدد (13) مشاركًا بنسبة (12%). كما بلغ عدد المشاركين من المدينة المنورة (7) بنسبة (6.5%)، ومن القصيم (7) بنسبة (6.5%)، ومن الأحساء (6) بنسبة (5.6%)، في حين جاءت منطقة الطائف في المرتبة الأخيرة بعدد (5) مشاركين بنسبة (4.6%).

ويُظهر هذا التوزيع وجود تمثيل جغرافي متنوع لمناطق الشؤون الصحية بوزارة الحرس الوطني، مما يدعم شمولية البيانات ويعكس واقع تطبيق المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر في أكثر من منطقة. كما يمكن تفسير ارتفاع نسبة المشاركين من منطقة الرياض بكونها تضم الإدارة الرئيسة وعددًا أكبر من المرافق الصحية، وهو ما ينعكس طبيعيًا على حجم التمثيل في العينة.

مصادر البيانات:

اعتمدت الدراسة في جمع بياناتها على مصدرين رئيسيين هما: المصادر الثانوية والمصادر الأولية، وذلك بهدف تحقيق التكامل بين الجانب النظري والتطبيقي، وتعزيز دقة النتائج وموثوقيتها.

أولاً: المصادر الثانوية.

تم الرجوع إلى الأدبيات العلمية والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، إضافة إلى الأطر والمعايير المهنية المرتبطة بالمراجعة الداخلية وإدارة المخاطر والحوكمة. كما تمت مراجعة السياسات واللوائح التنظيمية المعتمدة في الشؤون الصحية بوزارة الحرس الوطني. وقد أسهمت هذه المصادر في بناء الإطار النظري للدراسة، وتحديد متغيراتها، وصياغة فرضياتها بصورة منهجية واضحة.

ثانيًا: المصادر الأولية.

تمثلت المصادر الأولية في البيانات التي جُمعت مباشرة من مجتمع الدراسة داخل الشؤون الصحية بوزارة الحرس الوطني، بهدف تحليل الواقع العملي لتكامل المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر. وقد تم جمع هذه البيانات من خلال استبانة إلكترونية أُعدت استنادًا إلى محاور الدراسة ومتغيراتها لقياس آراء المشاركين واتجاهاتهم. كما تم الاستفادة من بعض الوثائق والتقارير الرسمية الصادرة عن إدارات المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر لدعم تفسير النتائج وربطها بالسياق المؤسسي.

أداة جمع البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة وجمع البيانات الميدانية، اعتمدت الدراسة على الاستبانة الإلكترونية بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الميدانية، نظرًا لملاءمتها لطبيعة الدراسة الكمية، وسهولة توزيعها على أفراد مجتمع الدراسة، وقدرتها على توفير بيانات منظمة قابلة للتحليل الإحصائي بدقة وموضوعية. وقد تم تصميم الأداة بما يتوافق مع أهداف الدراسة ومتغيراتها، وبما يضمن قياس أبعادها بصورة منهجية واضحة

أولاً: إعداد أداة الدراسة:

لقد مرّ إعداد الاستبانة بعدة مراحل منظمة لضمان سلامتها العلمية، وذلك على النحو الآتي:

1. تحديد الهدف من الأداة:

وَصُمِّمَت الاستبانة لقياس دور المراجعة الداخلية في تعزيز فاعلية إدارة المخاطر المؤسسية، إضافة إلى قياس مستوى التكامل بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر داخل الجهة محل الدراسة.

2. تحديد مجالات القياس:

تم تحديد محاور الاستبانة استنادًا إلى الإطار النظري والدراسات السابقة والمعايير المهنية ذات الصلة، بما يعكس متغيرات الدراسة بصورة دقيقة.

3. صياغة الفقرات:

صيغت عبارات الاستبانة بلغة واضحة ومباشرة، مع مراعاة ارتباط كل فقرة بالمحور الذي تنتمي إليه، لضمان قياس المفاهيم المستهدفة بدقة.

4. إعداد التعليمات:

تم إعداد تعليمات واضحة في مقدمة الاستبانة تضمنت توضيح هدف الدراسة، والتأكيد على سرية المعلومات واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط، إضافة إلى شرح طريقة الإجابة واختيار درجة الاستجابة المناسبة.

5. إخراج الأداة في صورتها النهائية:

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة، تم اعتمادها في صورتها النهائية وتحويلها إلى نموذج إلكتروني عبر منصة (Google Forms) تمهيداً لتطبيقها ميدانياً.

ثانياً: مكونات أداة الدراسة:

تكوّن الاستبانة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية.

وشمل المتغيرات المتعلقة بخصائص أفراد العينة، وهي: الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، والمنطقة الإدارية

القسم الثاني: محاور الدراسة.

وتضمن عبارات تقيس متغيرات الدراسة، حيث اشتملت الاستبانة على ستة محاور بلغ مجموع فقراتها (27) فقرة موزعة على النحو الآتي:

- المحور الأول: دور المراجعة الداخلية في تعزيز إدارة المخاطر المؤسسية (5 فقرات).
- المحور الثاني: استقلالية المراجعة الداخلية (4 فقرات).
- المحور الثالث: كفاءة المراجعة الداخلية في مجال إدارة المخاطر (4 فقرات).
- المحور الرابع: دعم الإدارة العليا للمراجعة الداخلية وإدارة المخاطر (5 فقرات).
- المحور الخامس: فاعلية إدارة المخاطر المؤسسية وأثر المراجعة الداخلية (5 فقرات).
- المحور السادس: مستوى تطبيق ونضج إدارة المخاطر المؤسسية (4 فقرات).

ثالثاً: مقياس الاستجابة.

اعتمدت الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة اتفاق المشاركين مع عبارات الدراسة، وفق التدرج الآتي:

- (1) غير موافق بشدة
- (2) غير موافق
- (3) محايد
- (4) أوافق
- (5) أوافق بشدة

ويُعد هذا المقياس مناسبًا لقياس الاتجاهات في الدراسات الإدارية، نظرًا لقدرته على تحويل الاستجابات إلى بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي.

رابعًا: إجراءات التطبيق الميداني.

بعد اعتماد الاستبانة في صورتها النهائية، تم تحويلها إلى نموذج إلكتروني عبر منصة (Google Forms)، ثم أُرسِل رابطها إلى أفراد العينة عبر البريد الإلكتروني الرسمي، مع توضيح هدف الدراسة والتأكيد على سرية المعلومات واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

وقد تمت متابعة الاستجابات خلال فترة التطبيق المحددة، ثم مراجعة الاستبانات المستلمة للتحقق من اكتمال البيانات وصلاحياتها للتحليل، واستبعاد الاستجابات غير المكتملة قبل إدخال البيانات إلى البرنامج الإحصائي تمهيدًا لتحليلها.

حدود الدراسة:

أولًا: الحدود الموضوعية.

تتناول هذه الدراسة العلاقة التكاملية بين إدارة المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر المؤسسية في الشؤون الصحية بوزارة الحرس الوطني، وذلك من خلال تحليل دور المراجعة الداخلية في دعم مراحل إدارة المخاطر، والتي تشمل: تحديد المخاطر، وتقييمها، ومعالجتها، ومتابعتها. كما تركز الدراسة على قياس مستوى التنسيق والتكامل المؤسسي بين الإدارتين في إطار تطبيق مبادئ الحوكمة، استنادًا إلى نموذج الخطوط الثلاثة.

ويقتصر نطاق الدراسة على المخاطر الإدارية والمالية والتشغيلية داخل المؤسسات الصحية الحكومية، دون التوسع في دراسة المخاطر الاستراتيجية أو المخاطر السيبرانية بشكل مستقل، إلا بالقدر الذي يرتبط بموضوع التكامل المؤسسي محل الدراسة.

ثانيًا: الحدود المكانية.

تقتصر الدراسة مكانيًا على الشؤون الصحية بوزارة الحرس الوطني في المملكة العربية السعودية، وتشمل المستشفيات والمرافق الصحية التابعة لها، دون التوسع إلى جهات صحية حكومية أو خاصة أخرى خارج هذا النطاق.

ثالثاً: الحدود الزمانية.

تغطي الدراسة الفترة الممتدة من عام 2024م إلى عام 2025م، وهي الفترة التي شهدت استمرار تطوير وتفعيل ممارسات الحوكمة وإدارة المخاطر المؤسسية في ضوء مستهدفات رؤية المملكة 2030 وبرامج التحول الوطني. وعليه، فإن نتائج الدراسة تعكس واقع الممارسات خلال هذه المرحلة الزمنية.

رابعاً: الحدود البشرية.

تقتصر الدراسة على العاملين في إدارات المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر (إدارة استمرارية الأعمال) بالشؤون الصحية بوزارة الحرس الوطني، باعتبارهم الفئة المعنية مباشرة بتطبيق وتقييم أنظمة المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر المؤسسية.

وتسهم هذه الحدود في تحديد نطاق الدراسة بدقة، وضبط إطارها البحثي، بما يعزز وضوح النتائج وإمكانية تفسيرها في ضوء السياق المؤسسي المحدد.

الصدق والثبات لاستبانة الدراسة (أداة الدراسة):

أولاً: اختبار صدق أداة الدراسة (Validity)

1. الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في مجالات المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر والحوكمة، بهدف التأكد من مدى ملاءمة فقراتها لموضوع الدراسة، ووضوح صياغتها، وسلامتها اللغوية، ومدى شمولها لأبعاد المتغيرات محل القياس.

وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين فيما يتعلق بتعديل صياغة بعض العبارات، أو حذف الفقرات غير الملائمة، أو إضافة ما يرويه ضرورياً لتعزيز شمولية الأداة ودقتها. وبعد إجراء التعديلات المقترحة، تم اعتماد الاستبانة في صورتها النهائية، لتصبح صالحة للتطبيق الميدان.

2. صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (Internal Consistency)

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه بعد استبعادها منه، بهدف

قياس مدى تجانس الفقرات واتساقها الداخلي مع البُعد الذي تقيسه. وقد طُبِّقَت الأداة على عينة استطلاعية مكوّنة من (50) موظفًا من إدارتي المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر بالشؤون الصحية بوزارة الحرس الوطني في المملكة العربية السعودية، تم اختيارهم عشوائيًا من مجتمع الدراسة. ويُعد هذا الإجراء من الأساليب الإحصائية المعتمدة للتحقق من تجانس فقرات المحور الواحد ومدى تمثيلها للمفهوم النظري المراد قياسه، بما يعزز من سلامة البناء الداخلي للأداة ودقتها في القياس.

ويعرض ما يلي نتائج صدق الاتساق الداخلي لكل محور من محاور الدراسة:

الجدول رقم (3-8) صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

المحاور	رقم العبارة	معامل الارتباط
المحور الأول	1	0.834
	2	0.897
	3	0.899
	4	0.682
	5	0.898
المحور الثاني	1	0.765
	2	0.759
	3	0.859
	4	0.791
	1	0.609
المحور الثالث	2	0.645
	3	0.707
	4	0.738
	1	0.670
المحور الرابع	2	0.623
	3	0.749
	4	0.622
	5	0.746
	1	0.799
	2	0.799

0.353	3	المحور الخامس
0.850	4	
0.822	5	
0.870	1	المحور السادس
0.879	2	
0.839	3	
0.907	4	

أظهرت نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي أن معاملات الارتباط بين فقرات كل محور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه جاءت جميعها موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.05)، مما يؤكد وجود علاقة ارتباط معنوية بين العبارات والأبعاد التي تقيسها. وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط في المحاور الستة بين (0.353) و(0.907). حيث تراوحت في المحور الأول بين (0.682 – 0.899) وفي المحور الثاني بين (0.759 – 0.859)، وفي المحور الثالث بين (0.609 – 0.738)، وفي المحور الرابع بين (0.622 – 0.749)، وفي المحور الخامس بين (0.353 – 0.850)، وفي المحور السادس بين (0.839 – 0.907).

وتشير هذه القيم إلى أن مستوى الارتباط يتراوح بين المتوسط والمرتفع جدًا، مع تركّز غالبية القيم في المدى المرتفع، الأمر الذي يعكس درجة عالية من التجانس بين فقرات كل محور. ويُفهم من ذلك أن العبارات المندرجة تحت كل بُعد تقيس مفهومًا واحدًا بصورة منسجمة ومتكاملة، دون وجود تعارض أو تباين جوهري قد يؤثر في سلامة البناء العلمي للأداة أو يضعف قدرتها على القياس الدقيق

كما يدل ارتفاع معاملات الارتباط على اتساق الأبعاد النظرية للدراسة ووضوحها، ويؤكد أن توزيع الفقرات داخل كل محور جاء منظمًا ومتربطًا وفق الإطار المفاهيمي الذي استندت إليه الدراسة. ويُستدل من ذلك على عدم وجود فقرات ضعيفة الارتباط أو غير منسجمة مع بُعدها، بما يعزز من دقة القياس.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن الجزم بأن أداة الدراسة تتمتع بدرجة مرتفعة من صدق الاتساق الداخلي، الأمر الذي يبرر اعتمادها في التطبيق الميداني، ويعزز الثقة في نتائج التحليل الإحصائي، ويدعم موثوقية الاستنتاجات المرتبطة بمتغيرات الدراسة وعلاقاتها.

ثانياً: اختبار ثبات أداة الدراسة (Reliability)

تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ وذلك من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (50) موظفًا من إدارتي المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر بالشؤون الصحية بوزارة الحرس الوطني في المملكة العربية السعودية، تم اختيارهم عشوائيًا من مجتمع الدراسة، وذلك بهدف التحقق من درجة الاتساق الداخلي لفقرات كل محور.

وجاءت نتائج معامل الثبات كما هو موضح في الجدول:

جدول رقم (3-9): معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة ولأداة ككل

م.	المحاور	عدد العبارة	معامل ألفا كرونباخ
1	دور المراجعة الداخلية في تعزيز إدارة المخاطر المؤسسية	5	0.901
2	استقلالية المراجعة الداخلية	4	0.796
3	كفاءة المراجعة الداخلية في مجال إدارة المخاطر	4	0.576
4	دعم الإدارة العليا للمراجعة الداخلية وإدارة المخاطر	5	0.700
5	فاعلية إدارة المخاطر المؤسسية وأثر المراجعة الداخلية	5	0.776
6	مستوى تطبيق ونضج إدارة المخاطر المؤسسية	4	0.889
	الثبات الكلي للأداة	27	0.900

يتضح من نتائج اختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ أن محاور أداة الدراسة حققت مستويات مقبولة إلى مرتفعة من الاتساق الداخلي وفق المعايير الإحصائية المعتمدة في الدراسات الإدارية. فقد بلغ معامل الثبات للمحور الأول (0.901) وللمحور السادس (0.889)، مما يعكس درجة عالية من تجانس الفقرات. كما سجل المحوران الثاني (0.796) والخامس (0.776) مستوى ثبات جيد، في حين بلغ المحور الرابع (0.700)، وهو عند الحد المقبول إحصائيًا. أما المحور الثالث فقد بلغ (0.576)، وهي قيمة أقل نسبيًا، إلا أنها قد ترتبط بطبيعة البعد المقاس أو محدودية عدد فقراته، دون أن تشير إلى ضعف جوهري في الأداة.

وعلى مستوى الأداة ككل، بلغ معامل الثبات العام (0.900)، وهي قيمة مرتفعة تتجاوز الحد المقبول (0.70)، مما يؤكد تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، ويدعم صلاحيتها للتطبيق الميداني وتحليل البيانات بثقة علمية مناسبة.

الأداة المستخدمة للتحليل الإحصائي:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها، بعد الانتهاء من جمع البيانات، تم تحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (IBM SPSS Statistics)، نظرًا لما يوفره من إمكانيات متقدمة في معالجة البيانات الكمية وتحليلها بدقة وموضوعية، بما يسهم في اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها وفق منهج علمي منظم.

وقد اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، بما يتناسب مع طبيعة متغيراتها وأهدافها، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الأساليب الإحصائية الوصفية

استُخدمت التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة تجاه فقرات الاستبانة ومحاورها، وفق مقياس ليكرت الخماسي، وتحليل الاتجاهات العامة للاستجابات.

ثانياً: الأساليب الإحصائية الاستدلالية

استُخدمت مجموعة من الاختبارات الإحصائية لتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها، وتمثلت في:

- معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، والتحقق من وجود علاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية بين دور المراجعة الداخلية، ومستوى التكامل المؤسسي، وفاعلية إدارة المخاطر المؤسسية.
- تحليل الانحدار لقياس أثر المتغير المستقل وأبعاده في المتغير التابع، وتحديد نسبة التباين التي يمكن تفسيرها من خلال متغيرات الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات أداة الدراسة ودرجة الاتساق الداخلي لفقراتها ومحاورها.

وقد تم اعتماد مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) معياراً للحكم على معنوية النتائج، بحيث تُعد العلاقة ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة (Sig) أقل من (0.05).

ويعكس هذا الإطار التحليلي التزام الدراسة بالمنهج الكمي القائم على التحليل الموضوعي واختبار العلاقات بصورة منهجية دقيقة، مما يعزز من مصداقية النتائج، ويدعم سلامة الاستنتاجات والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة في ضوء الإطار النظري وأهداف البحث.

خاتمة الفصل الثالث:

تناول هذا الفصل منهجية الدراسة والإجراءات البحثية التي اعتمدت عليها الدراسة لتحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها. حيث تم توضيح تصميم البحث المعتمد على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقة بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر المؤسسية في الشؤون الصحية بوزارة الحرس الوطني. كما تم تحديد مجتمع الدراسة المتمثل في موظفي إدارتي المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر، والبالغ عددهم (120) موظفًا، وتم اعتماد أسلوب الحصر الشامل في توزيع الاستبانة. وقد بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (108) استبانات بعد استبعاد غير المكتملة.

كما استعرض الفصل أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة التي صُممت استنادًا إلى الإطار النظري ومتغيرات الدراسة، إضافة إلى عرض الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة. وتم كذلك توضيح الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة. ويشكل هذا الفصل الأساس المنهجي الذي استندت إليه الدراسة في تحليل البيانات والوصول إلى النتائج التي سيتم عرضها في الفصل الرابع.

الفصل الرابع
النتائج والتوصيات

مقدمة:

يتناول هذا الفصل عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي للبيانات التي جُمعت باستخدام أداة الدراسة (الاستبانة)، والتي وُجّهت إلى أفراد عينة الدراسة في الشؤون الصحية بوزارة الحرس الوطني. ويهدف هذا الفصل إلى تحليل استجابات أفراد العينة على فقرات ومحاور الاستبانة المختلفة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك بهدف التعرف على مستوى متغيرات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وتحقيق أهدافها.

كما يتضمن هذا الفصل عرضاً لأهم النتائج التي أسفر عنها التحليل الإحصائي للبيانات، إضافة إلى مناقشة هذه النتائج في ضوء الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

تحليل البيانات:

يتضمن هذا القسم عرض نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، وذلك من خلال تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات ومحاور الاستبانة المختلفة، بهدف التعرف على مستوى متغيرات الدراسة وتفسيرها في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها.

أولاً: دور المراجعة الداخلية في تعزيز إدارة المخاطر المؤسسية.

تم تحليل المتغير الأول الخاص بأداة الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والمستوى والترتيب لكل عبارة من عبارات المتغير، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4-1).

جدول رقم (4-1): المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النتيجة، الوزن النسبي، المستوى والرتبة لمتغير دور المراجعة الداخلية في تعزيز إدارة المخاطر المؤسسية.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الوزن النسبي (%)	المستوى	الرتبة
1	تسهم إدارة المراجعة الداخلية في تحديد المخاطر المؤسسية التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية.	4.75	0.60	موافق بشدة	95.00%	مرتفعة جداً	1

2	تساعد إدارة المراجعة الداخلية في تقييم المخاطر التشغيلية والمالية وفق معايير، ومنهجيات، واضحة، ومعتمدة.	4.62	0.72	موافق بشدة	92.41%	مرتفعة جدًا	5
3	تعتمد إدارة المراجعة الداخلية في المستشفى على منهجية واضحة ومنظمة في تحليل وتقييم المخاطر المؤسسية.	4.66	0.73	موافق بشدة	93.15%	مرتفعة جدًا	2
4	تسهم تقارير المراجعة الداخلية في تعزيز فهم الإدارة العليا لطبيعة ومستوى المخاطر المؤسسية.	4.66	0.63	موافق بشدة	93.15%	مرتفعة جدًا	2
5	تتابع إدارة المراجعة الداخلية تنفيذ إجراءات معالجة المخاطر، بما في ذلك التحديث الدوري لسجل المخاطر المؤسسية.	4.66	0.73	موافق بشدة	93.15%	مرتفعة جدًا	2
	الدرجة الكلية	4.67	0.68	موافق بشدة	93.40%	مرتفعة جدًا	

يتضح من نتائج الجدول رقم (4-1) أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور المراجعة الداخلية في تعزيز إدارة المخاطر المؤسسية جاء مرتفعًا جدًا، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين (4.62 – 4.75)، بمتوسط حسابي كلي بلغ (4.67)، وانحراف معياري قدره (0.68)، ووزن نسبي بلغ (93.40%). ويعكس ذلك اتفاق أفراد العينة على الأهمية الكبيرة للدور الذي تؤديه المراجعة الداخلية في دعم ممارسات إدارة المخاطر داخل المؤسسة.

وقد جاءت العبارة التي تنص على أن إدارة المراجعة الداخلية تسهم في تحديد المخاطر المؤسسية التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.75)، مما يشير إلى إدراك أفراد العينة لأهمية دور المراجعة الداخلية في التعرف على المخاطر المحتملة التي قد تواجه المؤسسة.

في المقابل، جاءت العبارة المتعلقة بمساعدة إدارة المراجعة الداخلية في تقييم المخاطر التشغيلية والمالية وفق معايير ومنهجيات واضحة ومعتمدة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.62)، إلا

أن مستوى الاستجابة لها ظل مرتفعاً جداً، وهو ما يدل على اتفاق أفراد العينة على أهمية دور المراجعة الداخلية في دعم عملية تقييم المخاطر.

وبوجه عام، تشير هذه النتائج إلى أن المراجعة الداخلية تمثل عنصراً مهماً في تعزيز إدارة المخاطر المؤسسية، من خلال دورها في تحديد المخاطر وتحليلها ومتابعة إجراءات التعامل معها، بما يسهم في تعزيز قدرة المؤسسة على التعامل مع المخاطر المحتملة وتحقيق أهدافها التنظيمية بكفاءة.

ثانياً: استقلالية المراجعة الداخلية

تم تحليل المتغير الثاني الخاص بأداة الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والمستوى والترتيب لكل عبارة من عبارات المتغير، وذلك كما هو موضح في الجدول (2-4).

جدول رقم (2-4): المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النتيجة، الوزن النسبي، المستوى والرتبة لمتغير استقلالية المراجعة الداخلية.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الوزن النسبي (%)	المستوى	الرتبة
1	تتمتع إدارة المراجعة الداخلية في المستشفى بالاستقلالية التنظيمية التي تمكنها من أداء مهامها بموضوعية وحياد مهني.	4.65	0.70	موافق بشدة	92.96%	مرتفعة جداً	1
2	لا تتعرض أعمال المراجعة الداخلية في المستشفى لتدخلات إدارية قد تؤثر على نتائجها أو تقاريرها.	4.52	0.75	موافق بشدة	90.37%	مرتفعة جداً	4
3	يرتبط نشاط المراجعة الداخلية في المستشفى تنظيمياً بالجهات العليا المختصة بما يسهم في تعزيز استقلاليته.	4.62	0.69	موافق بشدة	92.4%	مرتفعة جداً	3
4	يلتزم المراجعون الداخليون في المستشفى بالحياد والموضوعية المهنية عند تنفيذ مهامهم الرقابية.	4.64	0.66	موافق بشدة	92.78%	مرتفعة جداً	2
	الدرجة الكلية.	4.61	0.46	موافق بشدة	92.15%	مرتفعة جداً	

يتضح من نتائج الجدول رقم (4-2) أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة حول استقلالية المراجعة الداخلية جاء مرتفعاً جداً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين (4.52 – 4.65)، بمتوسط حسابي كلي بلغ (4.61)، وانحراف معياري قدره (0.46)، ووزن نسبي بلغ (92.15%). وتشير هذه النتائج إلى اتفاق أفراد العينة على توافر مستوى مرتفع من الاستقلالية التنظيمية لإدارة المراجعة الداخلية.

وقد جاءت العبارة التي تنص على أن إدارة المراجعة الداخلية في المستشفى تتمتع بالاستقلالية التنظيمية التي تمكنها من أداء مهامها بموضوعية وحياد مهني في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.65)، مما يعكس إدراك أفراد العينة لأهمية الاستقلالية التنظيمية في تعزيز كفاءة وموضوعية أعمال المراجعة الداخلية.

في المقابل، جاءت العبارة المتعلقة بعدم تعرض أعمال المراجعة الداخلية في المستشفى لتدخلات إدارية قد تؤثر على نتائجها أو تقاريرها في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.52)، إلا أن مستوى الاستجابة لها ظل مرتفعاً جداً، الأمر الذي يدل على اتفاق أفراد العينة على أهمية استقلالية المراجعة الداخلية في أداء مهامها الرقابية.

وبوجه عام، تشير هذه النتائج إلى أن الاستقلالية التنظيمية للمراجعة الداخلية تمثل عنصراً أساسياً في تعزيز موضوعية أعمال المراجعة وفاعلية دورها الرقابي، بما يسهم في دعم نظم الحوكمة وتحسين فعالية الرقابة داخل المؤسسة.

ثالثاً: كفاءة المراجعة الداخلية في مجال إدارة المخاطر.

تم تحليل المتغير الثاني الخاص بأداة الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النتيجة، الوزن النسبي، المستوى والرتبة لكل عبارة من عبارات المتغير، وذلك كما هو موضح في الجدول (4-3).

جدول رقم (4-3): المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النتيجة، الوزن النسبي، المستوى والرتبة لمتغير كفاءة المراجعة الداخلية في مجال إدارة المخاطر.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الوزن النسبي (%)	المستوى	الرتبة
1	يملك المراجعون الداخليون في المستشفى المعرفة الكافية بمفاهيم وممارسات إدارة المخاطر المؤسسية.	3.32	0.85	محايد	66.48%	متوسطة	4
2	يتمتع المراجعون الداخليون في المستشفى بالخبرة العملية اللازمة لتقييم مختلف أنواع المخاطر.	4.50	0.80	موافق بشدة	90.00%	مرتفعة جدًا	1
3	تحرص الشؤون الصحية بوزارة الحرس الوطني على تدريب وتأهيل المراجعين الداخليين في مجال إدارة المخاطر المؤسسية.	3.79	0.90	موافق	75.74%	مرتفعة	3
4	تسهم كفاءة المراجعة الداخلية في المستشفى في تحسين جودة وفاعلية إدارة المخاطر المؤسسية.	4.19	0.70	موافق	83.89%	مرتفعة جدًا	2
	الدرجة الكلية.	3.95	0.54	موافق	78.98%	مرتفعة	

يتضح من نتائج الجدول رقم (3-4) أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة حول كفاءة المراجعة الداخلية في مجال إدارة المخاطر جاء مرتفعًا بشكل عام، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين (3.32 - 4.50)، بمتوسط حسابي كلي بلغ (3.95)، ووزن نسبي قدره (78.98%)، مما يشير إلى وجود مستوى جيد من كفاءة المراجعة الداخلية في مجال إدارة المخاطر داخل المؤسسة.

وقد جاءت العبارة التي تنص على أن المراجعين الداخليين في المستشفى يتمتعون بالخبرة العملية اللازمة لتقييم مختلف أنواع المخاطر في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.50)، وهو ما يعكس إدراك أفراد العينة لأهمية الخبرة العملية التي يمتلكها المراجعون الداخليون في التعامل مع المخاطر المؤسسية.

في المقابل، جاءت العبارة المتعلقة بامتلاك المراجعين الداخليين المعرفة الكافية بمفاهيم وممارسات إدارة المخاطر المؤسسية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.32)، مما يشير إلى أن مستوى المعرفة المتخصصة في هذا المجال قد يكون أقل مقارنة ببقية الجوانب المرتبطة بكفاءة المراجعة الداخلية.

وبوجه عام، تشير هذه النتائج إلى أن المراجعة الداخلية تمتلك مستوى جيدًا من الخبرة العملية في مجال تقييم المخاطر، إلا أن هناك حاجة إلى تعزيز الجانب المعرفي والتدريب المتخصص في مفاهيم

وأساليب إدارة المخاطر المؤسسية، بما يسهم في تطوير كفاءة المراجعين الداخليين ورفع مستوى فاعلية المراجعة الداخلية في دعم إدارة المخاطر داخل المؤسسة.

رابعاً: دعم الإدارة العليا للمراجعة الداخلية وإدارة المخاطر.

تم تحليل المتغير الثاني الخاص بأداة الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النتيجة، الوزن النسبي، المستوى والرتبة لكل عبارة من عبارات المتغير، وذلك كما هو موضح في الجدول (4-4).

جدول رقم (4-4): المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النتيجة، الوزن النسبي، المستوى والرتبة لمتغير دعم الإدارة العليا لإدارة المخاطر المؤسسي.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الوزن النسبي (%)	المستوى	الرتبة
1	تحرص الإدارة العليا على دعم أنشطة المراجعة الداخلية المرتبطة بإدارة المخاطر المؤسسية.	4.11	0.60	موافق	82.22%	مرتفعة	2
2	تأخذ الإدارة العليا بتوصيات المراجعة الداخلية المتعلقة بالمخاطر عند اتخاذ القرارات الإدارية.	4.56	0.67	موافق بشدة	91.30%	مرتفعة جداً	1
3	توفر الإدارة العليا الموارد اللازمة لتطبيق وتفعيل إدارة المخاطر المؤسسية.	4.02	0.58	موافق	80.37%	مرتفعة	5
4	تشجع الإدارة العليا على نشر ثقافة الوعي بالمخاطر بين الموظفين.	4.04	0.59	موافق	80.74%	مرتفعة	4
5	يسهم دعم الإدارة العليا في تعزيز فاعلية إدارة المخاطر المؤسسية.	4.07	0.61	موافق	81.48%	مرتفعة	3
	الدرجة الكلية.	4.16	0.39	موافق	83.13%	مرتفعة	

يتضح من نتائج الجدول رقم (4-4) أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة حول دعم الإدارة العليا لإدارة المخاطر المؤسسية جاء مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين (4.02 – 4.56)، بمتوسط حسابي كلي بلغ (4.16)، ووزن نسبي قدره (83.13%)، مما يدل على وجود دعم ملحوظ من الإدارة العليا لتطبيق ممارسات إدارة المخاطر داخل المؤسسة.

وقد جاءت العبارة التي تنص على أن الإدارة العليا تأخذ بتوصيات المراجعة الداخلية المتعلقة بالمخاطر عند اتخاذ القرارات الإدارية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.56)، وهو ما يعكس إدراك أفراد العينة لأهمية الاستفادة من توصيات المراجعة الداخلية في دعم عملية اتخاذ القرار وتعزيز إدارة المخاطر المؤسسية.

في المقابل، جاءت العبارة المتعلقة بتوفير الإدارة العليا الموارد اللازمة لتطبيق وتفعيل إدارة المخاطر المؤسسية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.02)، إلا أن مستوى الاستجابة لها ظل مرتفعاً، مما يشير إلى وجود درجة جيدة من الدعم الإداري لتطبيق ممارسات إدارة المخاطر داخل المؤسسة.

وبوجه عام، تشير هذه النتائج إلى أن دعم الإدارة العليا يمثل عاملاً مهماً في تعزيز فاعلية إدارة المخاطر المؤسسية، حيث يسهم هذا الدعم في تعزيز نظم الرقابة وتحسين قدرة المؤسسة على التعامل مع المخاطر المحتملة.

خامساً: فاعلية إدارة المخاطر المؤسسية وأثر المراجعة الداخلية.

تم تحليل المتغير الثاني الخاص بأداة الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النتيجة، الوزن النسبي، المستوى والرتبة لكل عبارة من عبارات المتغير، وذلك كما هو موضح في الجدول (4-5).

الجدول رقم (4-5): المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النتيجة، الوزن النسبي، المستوى والرتبة لمتغير أثر المراجعة الداخلية في تعزيز فاعلية إدارة المخاطر المؤسسية.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الوزن النسبي (%)	المستوى	الرتبة
1	تسهم المراجعة الداخلية من خلال دعمها لإدارة المخاطر المؤسسية في تقليل المخاطر التشغيلية بالمستشفى.	4.64	0.70	موافق بشدة	92.78%	مرتفعة جداً	2

2	تساعد المراجعة الداخلية في تحسين جودة القرارات الإدارية المتعلقة بالمخاطر.	4.62	0.68	موافق بشدة	92.41%	مرتفعة جدًا	3
3	تسهم إدارة المخاطر المؤسسية في دعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمستشفى.	4.09	0.60	موافق	81.85%	مرتفعة	5
4	تعزز المراجعة الداخلية مستوى الالتزام بالسياسات واللوائح ذات العلاقة بإدارة المخاطر.	4.71	0.64	موافق بشدة	94.26%	مرتفعة جدًا	1
5	تسهم المراجعة الداخلية في رفع مستوى نضج وفاعلية إدارة المخاطر المؤسسية، بما في ذلك التحديث الدوري لسجل المخاطر.	4.56	0.81	موافق بشدة	91.30%	مرتفعة جدًا	4
	الدرجة الكلية.	4.52	0.54	موافق بشدة	90.48%	مرتفعة جدًا	

يتضح من نتائج الجدول رقم (4-5) أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر المراجعة الداخلية في تعزيز فاعلية إدارة المخاطر المؤسسية جاء مرتفعًا جدًا، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين (4.09 - 4.71)، بمتوسط حسابي كلي بلغ (4.52)، ووزن نسبي قدره (90.48%)، مما يدل على إدراك أفراد العينة للدور الفاعل الذي تؤديه المراجعة الداخلية في دعم فاعلية إدارة المخاطر داخل المؤسسة.

وقد جاءت العبارة التي تنص على أن المراجعة الداخلية تعزز مستوى الالتزام بالسياسات واللوائح ذات العلاقة بإدارة المخاطر في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.71)، وهو ما يعكس أهمية الدور الرقابي الذي تؤديه المراجعة الداخلية في تعزيز الالتزام بالأنظمة والتعليمات داخل المؤسسة.

في المقابل، جاءت العبارة المتعلقة بدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من خلال إدارة المخاطر في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.09)، إلا أن مستوى الاستجابة لها ظل مرتفعًا، مما يدل على إدراك أفراد العينة لأهمية دور المراجعة الداخلية في دعم تحقيق أهداف المؤسسة.

وبوجه عام، تشير هذه النتائج إلى أن المراجعة الداخلية تسهم بدرجة كبيرة في تعزيز فاعلية إدارة المخاطر المؤسسية، من خلال دعم الالتزام بالسياسات واللوائح المرتبطة بإدارة المخاطر، إضافة إلى مساهمتها في تحسين جودة القرارات الإدارية وتعزيز نظم الرقابة داخل المؤسسة.

سادساً: مستوى تطبيق ونضج إدارة المخاطر المؤسسية بالمستشفى.

تم تحليل المتغير السادس الخاص بأداة الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النتيجة، الوزن النسبي، المستوى والرتبة لكل عبارة من عبارات المتغير، وذلك كما هو موضح في الجدول (4-6).

جدول رقم (4-6): المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النتيجة، الوزن النسبي، المستوى والرتبة لمتغير مستوى تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية بالمستشفى.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الوزن النسبي (%)	المستوى	الرتبة
1	يوجد في المستشفى إطار رسمي ومكتوب لإدارة المخاطر المؤسسية.	3.10	0.64	محايد	62.04%	متوسط	3
2	يتم دمج إدارة المخاطر المؤسسية ضمن التخطيط الاستراتيجي للمستشفى.	3.09	0.73	محايد	61.85%	متوسط	4
3	تلعب المراجعة الداخلية دوراً في تحسين وتطوير إجراءات إدارة المخاطر المؤسسية.	3.23	0.85	محايد	64.63%	متوسط	1
4	يتم تقييم مستوى تطبيق ونضج إدارة المخاطر المؤسسية وفق آليات واضحة وبشكل منتظم.	3.14	0.70	محايد	62.78%	متوسط	2
	الدرجة الكلية.	3.14	0.45	محايد	62.83%	متوسط	

يتضح من نتائج الجدول رقم (4-6) أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة حول نضج تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية في المستشفى جاء متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين (3.09 - 3.23)، بمتوسط حسابي كلي بلغ (3.14)، ووزن نسبي قدره (62.83%)، مما يشير إلى أن تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية لا يزال في مرحلة التطوير داخل المؤسسة.

وقد جاءت العبارة التي تنص على أن المراجعة الداخلية تلعب دوراً في تحسين وتطوير إجراءات إدارة المخاطر المؤسسية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.23)، مما يعكس وجود دور للمراجعة الداخلية في دعم تطوير ممارسات إدارة المخاطر داخل المؤسسة.

في المقابل، جاءت العبارة المتعلقة بدمج إدارة المخاطر المؤسسية ضمن التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.09)، وهو ما يشير إلى أن مستوى التكامل بين إدارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي لا يزال محدوداً نسبياً.

وبوجه عام، تشير هذه النتائج إلى أن ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية موجودة داخل المؤسسة، إلا أن مستوى نضجها المؤسسي لا يزال متوسطاً ويحتاج إلى مزيد من التطوير، خصوصاً في جانب تكامل إدارة المخاطر مع التخطيط الاستراتيجي وتعزيز الأطر التنظيمية المرتبطة بها.

اختبار فرضيات البحث: في هذا القسم من البحث تم اختبار فرضيات البحث كما يلي:

اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية على ما يلي:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين فعالية المراجعة الداخلية وتعزيز إدارة المخاطر المؤسسية في المؤسسات الصحية الحكومية.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين فعالية المراجعة الداخلية وتعزيز إدارة المخاطر المؤسسية في المؤسسات الصحية الحكومية.

وللتحقق من هذه الفرضية، تم اختبار الفرضيات الفرعية المرتبطة بأبعاد فعالية المراجعة الداخلية، والمتمثلة في: دور المراجعة الداخلية في تقييم المخاطر، واستقلالية المراجعة الداخلية، وكفاءة المراجعة الداخلية في مجال إدارة المخاطر، إضافة إلى دعم الإدارة العليا للمراجعة الداخلية وإدارة المخاطر.

وقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار واختبار تحليل التباين (ANOVA) للفرضيات الفرعية أن جميع قيم مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) كانت أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين أبعاد فعالية المراجعة الداخلية وتعزيز إدارة المخاطر المؤسسية.

وبناءً على ذلك يتم رفض فرض العدم (H_0) وقبول الفرض البديل (H_1)، مما يؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية المراجعة الداخلية وتعزيز إدارة المخاطر المؤسسية في المؤسسات الصحية الحكومية. وتشير هذه النتيجة إلى أن تعزيز دور المراجعة الداخلية واستقلاليتها وكفاءتها المهنية، إضافة إلى دعم الإدارة العليا لها، يسهم في تحسين فعالية إدارة المخاطر المؤسسية من خلال تعزيز قدرة المؤسسات على تحديد المخاطر وتقييمها والتعامل معها بفاعلية.

الفرضيات الفرعية:

اختبار الفرضية الأولى: دور المراجعة الداخلية في تقييم المخاطر وتعزيز إدارة المخاطر المؤسسية في المؤسسات الصحية الحكومية.

جدول (4-7): اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الأولى

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.956	1	6.956	44.518	<.001 ^b
	Residual	16.564	106	.156		
	Total	23.520	107			
a. Dependent Variable: ERMإدارة المخاطر المؤسسية						
b. Predictors: (Constant), دور المراجعة الداخلية						

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين دور المراجعة الداخلية في تقييم المخاطر وتعزيز إدارة المخاطر المؤسسية في المؤسسات الصحية الحكومية.

وقد أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية بلغت Sig > 0.001، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، كما بلغت قيمة $F = 44.518$ ، مما يدل على أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية.

وبناءً على ذلك يتم رفض فرض العدم (H_0) وقبول الفرض البديل (H_1)، مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور المراجعة الداخلية في تقييم المخاطر وتعزيز إدارة المخاطر المؤسسية في المؤسسات الصحية الحكومية.

كما أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن معامل الارتباط بلغ ($R = 0.544$)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.296$)، وهو ما يعني أن دور المراجعة الداخلية يفسر ما نسبته 29.6% من التغير في مستوى إدارة المخاطر المؤسسية، في حين تعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة.

اختبار الفرضية الثانية: العلاقة بين استقلالية المراجعة الداخلية وتعزيز إدارة المخاطر المؤسسية في المؤسسات الصحية الحكومية.

جدول (4-8): اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الثانية

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.338	1	8.338	58.218	<.001 ^b
	Residual	15.182	106	.143		
	Total	23.520	107			
a. Dependent Variable: ERM إدارة المخاطر المؤسسية						
b. Predictors: (Constant), استقلالية المراجعة الداخلية						

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين استقلالية المراجعة الداخلية وتعزيز إدارة المخاطر المؤسسية في المؤسسات الصحية الحكومية.

وقد أظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية بلغت $\text{Sig} > 0.001$ ، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، كما بلغت قيمة $F = 58.218$ ، مما يدل على أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية.

وبناءً على ذلك يتم رفض فرض العدم (H_0) وقبول الفرض البديل (H_1)، مما يشير إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستقلالية المراجعة الداخلية في تعزيز إدارة المخاطر المؤسسية في المؤسسات الصحية الحكومية.

كما أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن معامل الارتباط بلغ ($R = 0.595$)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة إلى قوية بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.355$)، وهو

ما يعني أن استقلالية المراجعة الداخلية تفسر ما نسبته 35.5% من التغير في مستوى إدارة المخاطر المؤسسية، في حين تعزى النسبة المتبقية إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الدراسة.

اختبار الفرضية الثالثة: كفاءة المراجعة الداخلية في مجال إدارة المخاطر وتعزيز إدارة المخاطر المؤسسية في المؤسسات الصحية الحكومية.

جدول (4-9): اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الثالثة

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.456	1	9.456	71.272	<.001 ^b
	Residual	14.064	106	.133		
	Total	23.520	107			
a. Dependent Variable: ERMإدارة المخاطر المؤسسية						
b. Predictors: (Constant), كفاءة المراجعة الداخلية						

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين كفاءة المراجعة الداخلية في مجال إدارة المخاطر وتعزيز إدارة المخاطر المؤسسية في المؤسسات الصحية الحكومية.

وقد أظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية بلغت $\text{Sig} > 0.001$ ، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، كما بلغت قيمة $F = 71.272$ ، مما يدل على أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية.

وبناءً على ذلك يتم رفض فرض العدم (H_0) وقبول الفرض البديل (H_1)، مما يشير إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لكفاءة المراجعة الداخلية في مجال إدارة المخاطر على تعزيز إدارة المخاطر المؤسسية في المؤسسات الصحية الحكومية.

كما أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن معامل الارتباط بلغ ($R = 0.634$)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية نسبياً بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.402$)، وهو ما يعني أن كفاءة المراجعة الداخلية في مجال إدارة المخاطر تفسر ما نسبته 40.2% من التغير في مستوى إدارة المخاطر المؤسسية، في حين تعزى النسبة المتبقية إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الدراسة.

اختبار الفرضية الرابعة: دعم الإدارة العليا للمراجعة الداخلية وإدارة المخاطر وتعزيز إدارة المخاطر المؤسسية في المؤسسات الصحية الحكومية.

جدول (4-10): اختبار تحليل التباين ANOVA للفرضية الرابعة

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.860	1	7.860	53.204	<.001 ^b
	Residual	15.660	106	.148		
	Total	23.520	107			
a. Dependent Variable: ERM إدارة المخاطر المؤسسية						
b. Predictors: (Constant), دعم الإدارة العليا للمراجعة الداخلية						

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين دعم الإدارة العليا للمراجعة الداخلية وإدارة المخاطر وتعزيز إدارة المخاطر المؤسسية في المؤسسات الصحية الحكومية.

وقد أظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية بلغت $\text{Sig} > 0.001$ ، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، كما بلغت قيمة $F = 53.204$ ، مما يدل على أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية.

وبناءً على ذلك يتم رفض فرض العدم (H_0) وقبول الفرض البديل (H_1)، مما يشير إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لدعم الإدارة العليا للمراجعة الداخلية وإدارة المخاطر في تعزيز إدارة المخاطر المؤسسية في المؤسسات الصحية الحكومية.

كما أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن معامل الارتباط بلغ ($R = 0.578$)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.334$)، وهو ما يعني أن دعم الإدارة العليا يفسر ما نسبته 33.4% من التغير في مستوى إدارة المخاطر المؤسسية، في حين تعزى النسبة المتبقية إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الدراسة.

جدول (4-11): نتائج اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الانحدار وتحليل التباين (ANOVA).

الفرضية	نص الفرضية	المتغير المستقل	المتغير التابع	R^2	قيمة F	Sig	القرار
الرئيسية	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية المراجعة الداخلية وتعزيز إدارة المخاطر المؤسسية.	فاعلية المراجعة الداخلية	إدارة المخاطر المؤسسية	—	—	—	قبول H_1

الفرعية الأولى	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور المراجعة الداخلية في تقييم المخاطر وتعزيز إدارة المخاطر.	دور المراجعة الداخلية	إدارة المخاطر المؤسسية	0.296	44.518	<0.001	قبول H1
الفرعية الثانية	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استقلالية المراجعة الداخلية وتعزيز إدارة المخاطر.	استقلالية المراجعة الداخلية	إدارة المخاطر المؤسسية	0.355	58.218	<0.001	قبول H1
الفرعية الثالثة	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة المراجعة الداخلية في مجال إدارة المخاطر وتعزيز إدارة المخاطر.	كفاءة المراجعة الداخلية	إدارة المخاطر المؤسسية	0.402	71.272	<0.001	قبول H1
الفرعية الرابعة	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا وتعزيز إدارة المخاطر.	دعم الإدارة العليا	إدارة المخاطر المؤسسية	0.334	53.204	<0.001	قبول H1

أظهرت نتائج تحليل الانحدار واختبار تحليل التباين (ANOVA) وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين أبعاد فعالية المراجعة الداخلية وتعزيز إدارة المخاطر المؤسسية في المؤسسات الصحية الحكومية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث كانت جميع قيم مستوى الدلالة (Sig) أقل من (0.05). كما أوضحت قيم معامل التحديد (R^2) أن أبعاد المراجعة الداخلية تفسر نسباً متفاوتة من التغير في مستوى إدارة المخاطر المؤسسية، وكان أعلى تأثير لبعد كفاءة المراجعة الداخلية في مجال إدارة المخاطر. وبناءً على ذلك تم قبول الفرضية الرئيسية وجميع الفرضيات الفرعية للدراسة.

أهم نتائج الدراسة:

في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للبيانات واختبار فرضيات الدراسة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الرئيسة المتعلقة بدور المراجعة الداخلية في تعزيز فاعلية إدارة المخاطر المؤسسية في المؤسسات الصحية الحكومية، ويمكن تلخيصها فيما يأتي:

1. وجود دور فاعل للمراجعة الداخلية في تعزيز إدارة المخاطر المؤسسية.

أظهرت نتائج الدراسة وجود دور مهم للمراجعة الداخلية في دعم إدارة المخاطر المؤسسية، من خلال مساهمتها في تحديد المخاطر المحتملة وتحليلها ومتابعة إجراءات التعامل معها، الأمر الذي يعزز قدرة المؤسسة على إدارة المخاطر بطريقة أكثر فاعلية.

2. تمتع إدارة المراجعة الداخلية بدرجة جيدة من الاستقلالية التنظيمية.

بينت النتائج أن إدارة المراجعة الداخلية تتمتع بدرجة مرتفعة من الاستقلالية التنظيمية، وهو ما يعزز قدرتها على أداء مهامها الرقابية والتقييمية بموضوعية وحياد مهني، ويسهم في تحسين جودة التوصيات الرقابية المتعلقة بإدارة المخاطر.

3. توفر مستوى مناسب من الكفاءة المهنية لدى المراجعين الداخليين في مجال إدارة المخاطر.

أظهرت نتائج الدراسة أن المراجعين الداخليين يمتلكون خبرة عملية جيدة في مجال تقييم المخاطر وتحليلها، إلا أن مستوى المعرفة المتخصصة في مفاهيم وممارسات إدارة المخاطر المؤسسية لا يزال بحاجة إلى مزيد من التطوير والتأهيل المهني.

4. وجود دعم واضح من الإدارة العليا لأنشطة المراجعة الداخلية المرتبطة بإدارة المخاطر.

كشفت النتائج عن وجود دعم ملحوظ من الإدارة العليا لأنشطة المراجعة الداخلية المرتبطة بإدارة المخاطر، حيث تسهم الإدارة العليا في تمكين المراجعة الداخلية من أداء دورها الرقابي والاستشاري، إضافة إلى الاستفادة من توصياتها عند اتخاذ القرارات الإدارية.

5. وجود تأثير إيجابي للمراجعة الداخلية في تعزيز فاعلية إدارة المخاطر المؤسسية.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد فاعلية المراجعة الداخلية وتعزيز إدارة المخاطر المؤسسية، مما يؤكد أن تطوير دور المراجعة الداخلية واستقلاليتها وكفاءتها المهنية يسهم في تحسين ممارسات إدارة المخاطر داخل المؤسسة.

6. أن مستوى تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية داخل المؤسسة جاء في المستوى المتوسط.

بينت النتائج أن تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية داخل المؤسسة لا يزال في مرحلة التطوير، حيث توجد ممارسات وإجراءات لإدارة المخاطر، إلا أنها تحتاج إلى مزيد من التكامل مع التخطيط الاستراتيجي والسياسات التنظيمية لضمان فاعلية أكبر في إدارة المخاطر.

7. وجود علاقة تكاملية بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر المؤسسية.

أظهرت نتائج الدراسة أن التكامل والتنسيق بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر يسهمان في تعزيز فعالية نظم الحوكمة المؤسسية، كما يساعدان المؤسسة على تحسين قدرتها على تحديد المخاطر المحتملة والتعامل معها بصورة أكثر كفاءة.

نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة:

أظهرت نتائج الدراسة أن المراجعة الداخلية تؤدي دورًا مهمًا في تعزيز فاعلية إدارة المخاطر المؤسسية في الشؤون الصحية بوزارة الحرس الوطني، حيث بيّنت النتائج ارتفاع مستوى استجابات أفراد العينة تجاه دور المراجعة الداخلية في تحديد المخاطر المؤسسية وتحليلها ومتابعة إجراءات التعامل معها. وتشير هذه النتيجة إلى إدراك العاملين لأهمية الدور الذي تقوم به المراجعة الداخلية في دعم ممارسات إدارة المخاطر داخل المؤسسة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Gwilliam & Alzeban 2014) التي أكدت أن فاعلية المراجعة الداخلية تسهم في تحسين نظم الرقابة الداخلية وتعزيز ممارسات إدارة المخاطر داخل المؤسسات.

كما بينت نتائج الدراسة أن استقلالية إدارة المراجعة الداخلية تمثل عاملاً مهمًا في تعزيز فاعلية دورها الرقابي، حيث أظهرت النتائج تمتع المراجعة الداخلية بدرجة مناسبة من الاستقلالية التنظيمية، الأمر الذي يعزز قدرة المراجعين الداخليين على أداء مهامهم بموضوعية وحيادية عند تقييم المخاطر المؤسسية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Abuazza et al. 2015) التي أكدت أن استقلالية المراجعة الداخلية تعد من العوامل الأساسية التي تعزز فاعلية المراجعة الداخلية وتسهم في تحسين جودة القرارات الإدارية داخل المؤسسات.

وفيما يتعلق بكفاءة المراجعين الداخليين في مجال إدارة المخاطر، أظهرت النتائج وجود مستوى جيد من الخبرة العملية لدى المراجعين الداخليين، إلا أن هناك حاجة إلى تعزيز التدريب المتخصص والمعرفة المهنية في مجال إدارة المخاطر المؤسسية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Břízová & Keclíková 2011) التي أشارت إلى أن تطوير مهارات المراجعين الداخليين وتوفير برامج تدريبية متخصصة يسهمان في رفع كفاءة المراجعة الداخلية في دعم نظم إدارة المخاطر داخل المؤسسات.

كما أظهرت النتائج أن دعم الإدارة العليا يمثل عنصرًا مهمًا في تعزيز تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية داخل المؤسسة، حيث كشفت النتائج وجود دعم واضح من الإدارة العليا لتطبيق ممارسات إدارة المخاطر والأخذ بتوصيات المراجعة الداخلية المرتبطة بالمخاطر. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Abuazza et al.

(2015) التي أكدت أن دعم الإدارة العليا يعد من العوامل الأساسية التي تسهم في نجاح تطبيق إدارة المخاطر وتعزيز فاعلية الحوكمة المؤسسية.

ومن ناحية أخرى، أظهرت النتائج أن مستوى نضج تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية داخل المؤسسة جاء في المستوى المتوسط، مما يشير إلى وجود ممارسات قائمة لإدارة المخاطر لكنها لا تزال بحاجة إلى مزيد من التطوير المؤسسي والتكامل مع التخطيط الاستراتيجي. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (Simkins & Fraser 2010) التي أوضحت أن تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية غالباً ما يمر بمراحل تدريجية قبل الوصول إلى مستوى النضج المؤسسي الكامل.

وبشكل عام، تشير نتائج الدراسة إلى وجود علاقة تكاملية بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر المؤسسية، حيث تسهم المراجعة الداخلية في دعم عمليات تحديد المخاطر وتقييمها ومتابعة إجراءات معالجتها، الأمر الذي يعزز فاعلية نظم الحوكمة داخل المؤسسة ويساعدها على تحسين قدرتها على التعامل مع المخاطر وتحقيق أهدافها التنظيمية.

عرض هذا الفصل نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بدور المراجعة الداخلية في تعزيز فاعلية إدارة المخاطر المؤسسية في الشؤون الصحية بوزارة الحرس الوطني، كما تناول تحليل نتائج محاور الدراسة ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة. وقد أظهرت النتائج وجود دور مهم للمراجعة الداخلية في دعم إدارة المخاطر المؤسسية، مع أهمية توافر الاستقلالية التنظيمية للمراجعة الداخلية ودعم الإدارة العليا، إضافة إلى ضرورة تعزيز التدريب المتخصص للمراجعين الداخليين في مجال إدارة المخاطر المؤسسية.

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة حول دور المراجعة الداخلية في تعزيز فاعلية إدارة المخاطر المؤسسية في الشؤون الصحية بوزارة الحرس الوطني، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تسهم في تطوير ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية وتعزيز دور المراجعة الداخلية في دعم فاعلية نظم الرقابة والحوكمة داخل المؤسسة.

توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة بشأن دور المراجعة الداخلية في تعزيز فاعلية إدارة المخاطر المؤسسية في المؤسسات الصحية الحكومية، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي قد تسهم في تطوير ممارسات المراجعة الداخلية وتعزيز تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية، وذلك على النحو الآتي:

1. تعزيز دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر المؤسسية.

يوصى بزيادة تفعيل دور المراجعة الداخلية في عملية تحديد المخاطر المؤسسية وتقييمها ومتابعة إجراءات التعامل معها، بما يسهم في تحسين كفاءة نظم إدارة المخاطر داخل المؤسسات الصحية الحكومية.

2. الحفاظ على استقلالية إدارة المراجعة الداخلية وتعزيزها.

ينبغي تعزيز الاستقلالية التنظيمية للمراجعة الداخلية، من خلال دعم موقعها التنظيمي داخل الهيكل الإداري للمؤسسة، بما يضمن قدرتها على أداء مهامها الرقابية والاستشارية بموضوعية وحياد مهني.

3. تنمية الكفاءات المهنية للمراجعين الداخليين في مجال إدارة المخاطر.

توصي الدراسة بزيادة البرامج التدريبية والتطويرية المتخصصة في مجال إدارة المخاطر المؤسسية، بما يسهم في رفع مستوى المعرفة المهنية للمراجعين الداخليين وتعزيز قدرتهم على تقييم المخاطر وتحليلها بفاعلية.

4. تعزيز دعم الإدارة العليا لأنشطة المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر.

يوصى باستمرار دعم الإدارة العليا لأنشطة المراجعة الداخلية المرتبطة بإدارة المخاطر، وتشجيع تبني ثقافة مؤسسية قائمة على إدارة المخاطر في مختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسة.

5. تعزيز التكامل والتنسيق بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر.

ينبغي تطوير آليات التنسيق والتواصل بين إدارات المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر، بما يسهم في تبادل المعلومات والخبرات وتحقيق التكامل في تطبيق ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية.

6. تطوير مستوى تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية داخل المؤسسة.

توصي الدراسة بضرورة العمل على تطوير مستوى نضج تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية، من خلال دمجها بشكل أكبر في عمليات التخطيط الاستراتيجي وصنع القرار داخل المؤسسات الصحية الحكومية.

7. تعزيز ثقافة إدارة المخاطر داخل المؤسسات الصحية.

يوصى بنشر الوعي بمفاهيم إدارة المخاطر المؤسسية بين العاملين في مختلف الإدارات، بما يسهم في دعم تبني الممارسات الحديثة في إدارة المخاطر وتحسين قدرة المؤسسة على التعامل مع التحديات المستقبلية.

مقترحات لدراسات مستقبلية:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يمكن اقتراح عدد من الموضوعات البحثية التي يمكن أن تكون مجالاً لدراسات مستقبلية تسهم في تطوير المعرفة العلمية في مجال المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر المؤسسية، ومن أبرزها ما يأتي:

1. إجراء دراسات مماثلة على قطاعات حكومية أخرى بهدف مقارنة مستوى تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية ودور المراجعة الداخلية في تعزيزها بين مختلف المؤسسات الحكومية.
2. دراسة أثر برامج التدريب والتأهيل المهني للمراجعين الداخليين في تطوير كفاءتهم في مجال تقييم المخاطر وتعزيز فعالية إدارة المخاطر المؤسسية داخل المؤسسات.
3. بحث العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر المؤسسية ودور المراجعة الداخلية في تعزيز التكامل بينهما داخل المؤسسات الحكومية.

خاتمة الفصل الرابع:

تناول هذا الفصل عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بدور المراجعة الداخلية في تعزيز إدارة المخاطر المؤسسية في المؤسسات الصحية الحكومية. وقد تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل الانحدار واختبار تحليل التباين (ANOVA)، وذلك بهدف اختبار فرضيات الدراسة.

وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين أبعاد فعالية المراجعة الداخلية وتعزيز إدارة المخاطر المؤسسية، حيث تبين أن دور المراجعة الداخلية واستقلاليتها وكفاءتها المهنية، إضافة إلى دعم الإدارة العليا لها، تسهم بدرجات متفاوتة في تعزيز فعالية إدارة المخاطر المؤسسية.

كما بينت النتائج أن مستوى تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية داخل المؤسسة جاء في المستوى المتوسط، مما يشير إلى الحاجة إلى مزيد من الجهود لتطوير ممارسات إدارة المخاطر وتعزيز التكامل بين إدارات المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر. وفي ضوء هذه النتائج، تم تقديم مجموعة من التوصيات

والمقترحات التي تهدف إلى تطوير دور المراجعة الداخلية وتعزيز ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية داخل المؤسسات الصحية الحكومي.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- 1- أبو القاسم، بوقرة عز الدين. (2017).
مدى مساهمة المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر
<https://repository.univ-msila.dz/items/b8e4901d-04fe-48a3-a1a7-917fa6e2999f>
- 2- الزوي، سعاد عبد الهادي. (2022).
دور المراجعين الداخليين في تقييم وتحسين فاعلية إدارة المخاطر.
<https://journal.su.edu.ly/index.php/esj/article/view/170>
- 3- السجيني، حافظ، أزغير. (2016).
دور المراجعة الداخلية في تقييم إدارة المخاطر في الوحدات الحكومية
https://zcom.journals.ekb.eg/article_130067.html
- 4- السديري، السهمي. (2020).
دور المراجعة الداخلية في تقييم فاعلية عمليات إدارة المخاطر في قطاع التأمين السعودي.
<https://search.emarefa.net/detail/BIM-1316916>
- 5- الصافي، عماد الدين محمد. (2023).
دور جودة المراجعة الداخلية في تعزيز فعالية إدارة المخاطر: دراسة ميدانية.
<https://www.hnjournal.net/ar/4-3-13/>

6-الطيب، الصادق محمد سالم. (2016).

جودة المراجعة الداخلية ودورها في تفعيل إدارة المخاطر

<https://search.mandumah.com/Record/962369>

7-الجمعية السعودية للمحاسبة(2008)

دور إدارة المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر في الشركات المساهمة السعودية

<https://search.mandumah.com/Record/372138>

8-الديوان العام للمحاسبة. (1431هـ / 2010م).

الدليل الإرشادي لأعمال وحدات المراجعة الداخلية في الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة.

الرياض: الديوان العام للمحاسبة.

<https://www.scribd.com/document/635548127/>

المراجعة-الداخلية-بالأجهزة-الحكومية-والمؤسسات-العامة

9-الهيئة السعودية للمراجعين والمحاسبين (2018) .

الدليل الاسترشادي لممارسة المراجعة.

<https://socpa.org.sa/SOCPA/files/a9/a963c9e3-3665-4643-9be3->

[cc7ff79bc4ec.pdf](https://socpa.org.sa/SOCPA/files/a9/a963c9e3-3665-4643-9be3-cc7ff79bc4ec.pdf)

10-حواس، محمد. (2021).

مساهمة المراجعة الداخلية في تفعيل دور إدارة المخاطر وفق إطار COSO ERM.

<https://www.scribd.com/document/688514451/>

تفعيل-دور-إدارة-المخاطر-وفق-إطار COSO-ERM

11-راضي، محمد سامي. (2014).

إطار لتفعيل دور المراجعة الداخلية على أساس الخطر

مجلة التجارة والتمويل - جامعة طنطا.

https://caf.journals.ekb.eg/article_130176.html

12- عبد الحميد، محمود حسني السيد. (2018).
تطوير دور المراجعة الداخلية في تقييم مخاطر إعداد التقارير المالية.
[https://jsst.journals.ekb.eg/article_61972_051a8eb6e1754e30fdc6af3f68d26
ceb.pdf](https://jsst.journals.ekb.eg/article_61972_051a8eb6e1754e30fdc6af3f68d26ceb.pdf)

13- غنّام ،غريب جبر. (2013).
تفعيل دور المراجعة الداخلية على أساس الخطر دراسة ميدانية.
مجلة التجارة والتمويل - جامعة طنطا.
<https://search.mandumah.com/Record/650436>

14-معهد الإدارة العامة / الجهات الحكومية السعودية. (2024).
الدليل الاسترشادي لحوكمة الجهات العامة.
<https://portal.uqn.gov.sa/details?p=25324>

15-وزارة الصحة السعودية. (2023-2027).
الخطة الاستراتيجية لوزارة الصحة.
[https://www.moh.gov.sa/Ministry/About/Strategy-Policies-
SLA/Documents/ministry-health-Strategy-2023-2027.pdf](https://www.moh.gov.sa/Ministry/About/Strategy-Policies-SLA/Documents/ministry-health-Strategy-2023-2027.pdf)

16-الشؤون الصحية بوزارة الحرس الوطني. (2025).
سياسة إدارة استمرارية الأعمال وإدارة المخاطر المؤسسية بالشؤون الصحية (APP 1446-11).
وثيقة داخلية.

17-الشؤون الصحية بوزارة الحرس الوطني
ميثاق المراجعة الداخلية بالشؤون الصحية بوزارة الحرس الوطني وثيقة داخلية.

18-الجمعية الدولية للمراجعين الداخليين (IIA). (2020).
قاموس المصطلحات للمراجعة الداخلية (IIA Glossary).
<https://www.theiia.org/en/standards/glossary/>

ثانيًا: المراجع الإنجليزية

1-Alghamdi, E. A. (2025).

Key Factors of Internal Audit Performance in Health Sector in Saudi Arabia.

<https://ijmeet.org/index.php/journal/article/view/91>

2-Alzeban, A., & Gwilliam, D. (2014).

Factors affecting the internal audit effectiveness: A survey of the Saudi public sector.

Journal of International Accounting, Auditing and Taxat

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1061951814000214>

3-Ardianingsih, E., Setiawan, M., Payamta, Widarjo, W., & Langelo, F. (2024).

Factors influencing risk-based internal audit effectiveness.

<https://virtusinterpress.org/IMG/pdf/rgcv14i3p4.pdf>

4-Arena, M., & Azzone, G. (2009).

Identifying organizational drivers of internal audit effectiveness.

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1099-1123.2008.00392.x>

5-Australian Department of Finance. (2020).

Understanding risk appetite and tolerance.

https://www.finance.gov.au/sites/default/files/2020-03/Comcover%20Information%20Sheet%20-%20Understanding%20Risk%20Appetite.pdf?utm_source=chatgpt.com

6-Badara, M., & Saidin, S. (2012).

The relationship between risk management and internal audit effectiveness at local government level.

<https://www.researchgate.net/publication/338880392>

7-Best, P., Abuazza, W., Mihret, D., & James, K. (2015).

The perceived scope of internal audit function in public enterprises.

Managerial Auditing Journal.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MAJ-10-2014-1109/full/html>

8-Budiandru. (2024).

The impact of internal audit effectiveness, risk management practices and organizational culture on financial performance.

<https://www.researchgate.net/publication/382626098>

9-Committee of Sponsoring Organizations (COSO). (2017).

Enterprise Risk Management Integrating Strategy and Performance.

<https://static.poder360.com.br/2023/09/Diretriz-Enterprise-Risk-Management-Coso-2017.pdf>

10-Ferreira, J. (2022).

Internal Audit Process in eHealth: A Case Study.

<https://doi.org/10.56226/50>

11-Gorzeń-Mitka, I. (2018).

Leading markers of risk culture in organizations.

<https://pdfs.semanticscholar.org/cf72/6728e3d3435407684f432fa7fe4490d8b8e6.pdf>

12-HansKamp-Sebregts, M., et al. (2020).

Transparency about Internal Audit Results to Improve Hospital Governance.

Health Policy.

<https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2019.11.013>

13-Institute of Internal Auditors. (2020).

The IIA Three Lines Model.

<https://www.theiia.org>

14-Institute of Internal Auditors (IIA). (2024).

Global Internal Audit Standards.

The Institute of Internal Auditors

<https://www.theiia.org/en/standards/2024-standards/global-internal-audit-standards/>

15-International Organization for Standardization. (2018).

ISO 31000:2018 – Risk Management Guidelines.

<https://www.iso.org/standard/65694.html>

16-International Organization for Standardization. (2019).

ISO 22301:2019 – Business continuity management systems – Requirements.

<https://www.iso.org/standard/75106.html>

17-ISACA. (2022).

Risk appetite vs risk tolerance: What is the difference?

<https://www.isaca.org/resources/news-and-trends/isaca-now-blog/2022/risk-appetite-vs-risk-tolerance-what-is-the-difference>

18-Keclíková, Z., & Břízová, E. (2011).

Risk management and internal audit in integrated process management of hospitals.

https://www.ekonomie-management.cz/download/1346067034_21ca/2011_04_keclikova_bris.pdf

19-Tamimi, I. (2021).

Internal audit and risk management in Palestinian banking sector.

<https://www.uowoajournals.org/aabfj/article/1184/galley/1178/download/>

20-Tawfik, O. I. (2023).

The Role of the Internal Auditor in Strengthening Risk Management.

Journal of Risk and Financial Management.

<https://doi.org/10.3390/jrfm16070341>

21-World Health Organization (WHO). (2021).

Building health systems resilience.

<https://apps.who.int/iris/handle/10665/350883>

الملاحق

الاستبانة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الزملاء / والزميلات الكرام

تحية طيبة وبعد،

أود إحاطتكم علماً بأنني، كزميلة لكم أعمل حالياً على إعداد بحث التخرج بعنوان “دور المراجعة الداخلية في تعزيز إدارة المخاطر في القطاع الصحي الحكومي في المملكة العربية السعودية دراسة حالة: الشؤون الصحية بوزارة الحرس الوطني”.

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة المخاطر.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ومعرفة في مجال العمل، فإن مشاركتكم في الإجابة على فقرات هذه الاستبانة تُعد ذات أهمية كبيرة في توفير البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة.

لذا نأمل منكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة بكل دقة وموضوعية، وذلك باختيار الإجابة التي تعبر عن وجهة نظركم.

كما نود التأكيد أن جميع المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستُعامل بسرية تامة، ولن يتم استخدامها إلا في إطار هذه الدراسة.

شاكرين ومقدّرين لكم تعاونكم الكريم ووقتكم الثمين في دعم هذا البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير والاحترام.

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب

الجنس

- ☐ ذكر
- ☐ أنثى

الفئة العمرية

- ☐ أقل من 30 سنة
- ☐ من 31 إلى 40 سنة
- ☐ من 41 إلى 50 سنة
- ☐ أكثر من 50 سنة

المؤهل العلمي

- ☐ دبلوم
- ☐ بكالوريوس
- ☐ ماجستير
- ☐ دكتوراه

المستوى الوظيفي

- ☐ موظف
- ☐ مشرف
- ☐ رئيس قسم
- ☐ مدير إدارة
- ☐ مدير عام.

عدد سنوات الخبرة

- ☐ أقل من 5 سنوات
- ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات
- ☐ من 10 إلى 20 سنة
- ☐ أكثر من 20 سنة

الموقع الجغرافي

- ☐ الرياض
- ☐ جدة
- ☐ الأحساء
- ☐ الدمام
- ☐ المدينة المنورة
- ☐ الطائف
- ☐ الرياض
- ☐ القصيم

القسم الثاني: محاور الدراسة

يرجى ملاحظة أن مقياس الإجابة المستخدم هو:

1 = غير موافق بشدة

2 = غير موافق

3 = محايد

4 = موافق

5 = موافق بشدة.

المحور الأول: دور المراجعة الداخلية في تعزيز إدارة المخاطر المؤسسية.

م.	العبارات	1	2	3	4	5
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	تسهم إدارة المراجعة الداخلية في المستشفى في تحديد المخاطر المؤسسية التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية.	[]	[]	[]	[]	[]
2	تساعد إدارة المراجعة الداخلية في المستشفى في تقييم المخاطر التشغيلية والمالية وفق معايير، ومنهجيات، واضحة، ومعتمدة.	[]	[]	[]	[]	[]
3	تعتمد إدارة المراجعة الداخلية في المستشفى على منهجية واضحة ومنظمة في تحليل وتقييم المخاطر المؤسسية.	[]	[]	[]	[]	[]
4	تسهم تقارير المراجعة الداخلية في المستشفى في تعزيز فهم الإدارة العليا لطبيعة ومستوى المخاطر المؤسسية.	[]	[]	[]	[]	[]
5	تتابع إدارة المراجعة الداخلية في المستشفى تنفيذ إجراءات معالجة المخاطر، بما في ذلك التحديث الدوري لسجل المخاطر المؤسسية.	[]	[]	[]	[]	[]

المحور الثاني: استقلالية المراجعة الداخلية.

م.	العبارات	1	2	3	4	5
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	تتمتع إدارة المراجعة الداخلية في المستشفى بالاستقلالية التنظيمية التي تمكنها من أداء مهامها بموضوعية وحياد مهني.	[]	[]	[]	[]	[]

2	لا تتعرض أعمال المراجعة الداخلية في المستشفى لتدخلات إداري قد يؤثر على نتائجها أو تقاريرها.	[]	[]	[]	[]
3	يرتبط نشاط المراجعة الداخلية في المستشفى تنظيميًا بالجهات العليا المختصة بما يسهم في تعزيز استقلاليتها.	[]	[]	[]	[]
4	يرتبط نشاط المراجعة الداخلية في المستشفى تنظيميًا بالجهات العليا المختصة بما يسهم في تعزيز استقلاليتها.	[]	[]	[]	[]

المحور الثالث: كفاءة المراجعة الداخلية في مجال إدارة المخاطر.

م.	العبارات	1	2	3	4	5
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	يملك المراجعون الداخليون في المستشفى المعرفة الكافية بمفاهيم وممارسات إدارة المخاطر المؤسسية.	[]	[]	[]	[]	[]
2	يتمتع المراجعون الداخليون في المستشفى بالخبرة العملية اللازمة لتقييم مختلف أنواع المخاطر.	[]	[]	[]	[]	[]
3	تحرص الشؤون الصحية بوزارة الحرس الوطني على تدريب وتأهيل المراجعين الداخليين في مجال إدارة المخاطر المؤسسية.	[]	[]	[]	[]	[]
4	تسهم كفاءة المراجعة الداخلية في المستشفى في تحسين جودة وفعالية إدارة المخاطر المؤسسية.	[]	[]	[]	[]	[]

المحور الرابع: دعم الإدارة العليا للمراجعة الداخلية وإدارة المخاطر.

م.	العبارات	1	2	3	4	5
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	تحرص الإدارة العليا على دعم أنشطة المراجعة الداخلية المرتبطة بإدارة المخاطر المؤسسية.	[]	[]	[]	[]	[]
2	تأخذ الإدارة العليا بتوصيات المراجعة الداخلية المتعلقة بالمخاطر عند اتخاذ القرارات الإدارية.	[]	[]	[]	[]	[]
3	توفر الإدارة العليا الموارد اللازمة لتطبيق وتنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية.	[]	[]	[]	[]	[]
4	تشجع الإدارة العليا على نشر ثقافة الوعي بالمخاطر بين الموظفين.	[]	[]	[]	[]	[]
5	يسهم دعم الإدارة العليا في تعزيز فاعلية إدارة المخاطر المؤسسية.	[]	[]	[]	[]	[]

المحور الخامس: فاعلية إدارة المخاطر المؤسسية وأثر المراجعة الداخلية.

م.	العبارات	1	2	3	4	5
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	تسهم المراجعة الداخلية في تحسين جودة القرارات الإدارية المتعلقة بالمخاطر.	[]	[]	[]	[]	[]

2	تساعد المراجعة الداخلية في تحسين جودة القرارات الإدارية المتعلقة بالمخاطر.	[]	[]	[]	[]	[]
3	تسهم إدارة المخاطر المؤسسية في دعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمستشفى.	[]	[]	[]	[]	[]
4	تعزز المراجعة الداخلية مستوى الالتزام بالسياسات واللوائح ذات العلاقة بإدارة المخاطر.	[]	[]	[]	[]	[]
5	تسهم المراجعة الداخلية في رفع مستوى نضج وفاعلية إدارة المخاطر المؤسسية، بما في ذلك التحديث الدوري لسجل المخاطر.	[]	[]	[]	[]	[]

المحور السادس: مستوى تطبيق ونضج إدارة المخاطر المؤسسية.

م.	العبارات	1	2	3	4	5
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	يوجد في المستشفى إطار رسمي ومكتوب لإدارة المخاطر المؤسسية.	[]	[]	[]	[]	[]
2	يتم دمج إدارة المخاطر المؤسسية ضمن التخطيط الاستراتيجي للمستشفى.	[]	[]	[]	[]	[]
3	تلعب المراجعة الداخلية دورًا في تحسين وتطوير إجراءات إدارة المخاطر المؤسسية.	[]	[]	[]	[]	[]
4	يتم تقييم مستوى تطبيق ونضج إدارة المخاطر المؤسسية وفق آليات واضحة وبشكل منتظم.	[]	[]	[]	[]	[]

Abstract:

This study aimed to identify the role of internal auditing in enhancing the effectiveness of enterprise risk management within the Health Affairs of the Ministry of National Guard in the Kingdom of Saudi Arabia. The study comes in light of the growing importance of risk management in governmental institutions due to its role in supporting institutional governance, improving organizational performance, and ensuring the continuity of services.

The study adopted the descriptive analytical approach and used a questionnaire as the primary tool for collecting data from the study population, which consisted of employees working in the Internal Audit and Risk Management departments at the Health Affairs of the Ministry of National Guard. The questionnaire was distributed to employees in these departments, and after collecting and reviewing the responses, the data were analyzed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS).

The results of the study indicated that internal auditing plays an effective role in enhancing enterprise risk management. The findings also showed that the Internal Audit Department enjoys an appropriate level of organizational independence, in addition to the existence of support from senior management for implementing risk management practices within the organization. The results further revealed that internal auditors possess a good level of practical experience in the field of risk assessment, while the level of implementation and maturity of enterprise risk management within the organization was found to be at a moderate level.

These findings highlight the importance of strengthening the integration between internal auditing and enterprise risk management in order to improve the effectiveness of governance and control systems within governmental healthcare institutions.

Keywords:

Internal Auditing, Enterprise Risk Management, Corporate Governance, Government Healthcare Sector, Health Affairs of the Ministry of National Guard.

Midocean University
College of Management
Master of Risk Management



Title:

The Role of Internal Audit in Enhancing Risk Management in the Government Healthcare
Sector in the Kingdom of Saudi Arabia

A Case Study of Health Affairs at the Ministry of National Guard

Prepared by:

Rana Abdulaziz Al Maziad
Academic ID: 252001134

Supervised by:

Dr. Faisal Abdulhamid Mohammed

Dr. Fayez Ali Jarad

Year:

1447 / 2026