

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

ماجستير إدارة مخاطر

أثر تطبيق إدارة المخاطر في تحسين الرقابة على المساجد: دراسة

ميدانية على المساجد في المملكة العربية السعودية.

إعداد الطالب/

عدنان مفلح سعود الشهراني

252001080

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

د.فايز جرّاد

العام الدراسي:

2026 – 1447

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إِهْدَاء

إلى من كانت أول من علّمني أن النجاح لا يُهدى بل يُنتزع بالجهد والمثابرة،
إلى من غمرتني بحنانها ودعواتها التي كانت تصل إلى السماء قبل أن أنطق بها،
إلى أُمي الغالية، نبع الحنان ومصدر الإلهام،
إليك يا من جعلت من تعبك راحة لي، ومن صبرك طريقًا أمشي عليه حتى أصل.
وإلى أبي العزيز، رمز العطاء والقوة، إليك يا من زرعت في نفسي الإصرار والثقة،
يا من كنت السند الذي لا يميل، والقُدوة التي أفخر بها،
أهديك هذا الإنجاز عربون وفاءٍ وتقديرٍ لكل لحظة دعم وتشجيع منحتني إياها.
إلى إخوتي وأخواتي، شركاء الفرح والمشوار الطويل
أهديكم جميعًا هذه الرسالة، ثمرة جهدٍ وسنينٍ من الطموح والعمل الدؤوب.



شكر ونفاق

ليس بعد التمام أجمل من الحمد، فالحمد لله والشكر له كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه وكما ينبغي لجزيل فضله وعظيم إحسانه على ما أنعم به على من إتمام هذا البحث.

ثم أنه لا يسعني الا أن أشيد بالفضل و أقر بالمعروف لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث.

كل الشكر للجهات التي دعمتني وساعدتني وخصتني بالتوجيه والتصويب لإتمام بحثي على الوجه الصحيح.

كما أتقدم بالشكر لمن كان لتوجيهاتهم الدور الكبير في إنجاز هذا المشروع وكل من مد لي يد العون من قريب وبعيد ولو بدعوة بظهر الغيب، بارك الله فيهم جميعاً وجزاهم الله عني الجزاء الأوفى وأسأل الله أن ينفع بهذا البحث على قدر العناء فيه وأن يجعله خالصاً لوجهه الكريم إنه على ذلك لقادر.

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق إدارة المخاطر بأبعادها الأربعة، وهي: تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، ومعالجة المخاطر، ومتابعة ومراقبة المخاطر، على تحسين الرقابة على المساجد في المملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستُخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات وفق مقياس ليكرت الخماسي. وتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الإدارية والمالية والرقابية في المساجد الكبرى والجوامع بمنطقة الرياض، وبلغت العينة الصالحة للتحليل (212) مفردة. وقد أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق إدارة المخاطر جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.69)، وأن مستوى الرقابة على المساجد جاء مرتفعاً كذلك بمتوسط (3.71). كما أثبت تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة المخاطر مجتمعة على تحسين الرقابة، بمعامل تحديد ($R^2=0.659$) وكشفت النتائج أن بُعد متابعة ومراقبة المخاطر هو الأكثر تأثيراً، يليه تقييم المخاطر، ثم معالجة المخاطر، وأخيراً تحديد المخاطر. وأوصت الدراسة بتبني إطار موحد لإدارة المخاطر في المساجد، وتعزيز التحوّل الرقمي في العمليات الرقابية، وتطوير برامج تدريبية متخصصة للعاملين.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر، الرقابة على المساجد، الحوكمة، المؤسسات الدينية، المملكة العربية

السعودية.



قائمة المحتويات

أ	بسم الله الرحمن الرحيم.....
ب	الإهداء.....
ج	الشكر والتقدير.....
د	المستخلص.....
هـ	قائمة المحتويات.....
ح	قائمة الجداول.....
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
1	1.1 المقدمة.....
2	2.1 مشكلة الدراسة.....
4	3.1 أهمية الدراسة:.....
5	4.1 أهداف الدراسة:.....
5	5.1 تساؤلات الدراسة.....
6	6.1 فروض الدراسة:.....
7	7.1 الدراسات السابقة:.....
14	8.1 الفجوة البحثية:.....
16	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:.....
20	10.1 المنهجية وطرق البحث:.....
22	11.1 حدود الدراسة.....
23	الفصل الثاني: الإطار النظري.....
23	المبحث الأول: إدارة المخاطر.....
23	1.1.2 تمهيد.....
23	2.1.2 مفهوم إدارة المخاطر.....
25	3.1.2 أهمية إدارة المخاطر.....



26	4.1.2 أهداف إدارة المخاطر.....
27	5.1.2 أبعاد إدارة المخاطر.....
31	6.1.2 استراتيجيات إدارة المخاطر.....
32	7.1.2 تحديات إدارة المخاطر في المؤسسات الدينية والوقفية.....
34	المبحث الثاني: الرقابة على المساجد.....
34	1.2.2 تمهيد.....
34	2.2.2 مفهوم الرقابة على المساجد وتحسينها.....
35	3.2.2 أهمية الرقابة على المساجد وتحسينها.....
37	4.2.2 أهداف الرقابة على المساجد وتحسينها.....
38	5.2.2 أبعاد تحسين الرقابة على المساجد.....
41	6.2.2 استراتيجيات تحسين الرقابة على المساجد.....
43	7.2.2 العلاقة بين إدارة المخاطر وتحسين الرقابة على المساجد.....
44	الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
44	1.3 تمهيد.....
44	2.3 منهج الدراسة.....
45	3.3 مجتمع الدراسة وعينتها.....
46	4.3 توزيع عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية والوظيفية.....
47	5.3 أداة الدراسة (الاستبانة).....
48	6.3 صدق أداة الدراسة.....
49	6.3 ثبات أداة الدراسة.....
50	7.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة.....
52	8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
54	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.....
54	1.4 تمهيد.....
54	2.4 تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية.....



55	3.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.....
62	4.4 التحقق من الافتراضات المسبقة لتحليل الانحدار.....
63	5.4 اختبار فرضيات الدراسة.....
70	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....
70	1.5 تمهيد.....
70	2.5 النتائج.....
73	3.5 التوصيات.....
75	4.5 مقترحات لدراسات مستقبلية.....
76	Abstract.....
77	المراجع.....
77	المراجع العربية.....
79	ثانيًا: المراجع الإنجليزية.....
83	الملاحق.....
84	استمارة استبيان.....



قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
46	جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية والوظيفية (ن = 212)	1.
47	جدول (2): توزيع فقرات المتغير المستقل (إدارة المخاطر)	2.
48	جدول (3): فقرات المتغير التابع (تحسين الرقابة على المساجد)	3.
49	جدول (4): معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد / محور والدرجة الكلية للاستبانة	4.
49	جدول (5): معاملات ثبات أداة الدراسة	5.
50	جدول (6): مصفوفة ارتباط بيرسون بين أبعاد إدارة المخاطر والمتغير التابع (ن = 212)	6.
54	جدول (7): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية والوظيفية (ن = 212)	7.
56	جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد إدارة المخاطر مرتبة تنازلياً	8.
56	جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تحديد المخاطر (ن = 212)	9.
57	جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تقييم المخاطر (ن = 212)	10.

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
58	جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد معالجة المخاطر (ن = 212)	11.
59	جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد متابعة ومراقبة المخاطر (ن = 212)	12.
60	جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور تحسين الرقابة على المساجد (ن = 21)	13.
62	جدول (14): نتائج اختبار كولموجروف-سميرنوف للتوزيع الطبيعي	14.
63	جدول (15): نتائج اختبار الازدواج الخطي المتعدد (Multicollinearity)	15.
64	جدول (16): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة المخاطر على تحسين الرقابة على المساجد	16.
66	جدول (17): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تحديد المخاطر على تحسين الرقابة على المساجد	17.
67	جدول (18): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تقييم المخاطر على تحسين الرقابة على المساجد	18.
68	جدول (19): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر معالجة المخاطر على تحسين الرقابة على المساجد	19.
69	جدول (20): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر متابعة ومراقبة المخاطر على تحسين الرقابة على المساجد	20.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

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

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

وبرز مفهوم إدارة المخاطر كتوجه إداري استراتيجي يهدف إلى التعامل مع مصادر الخطر المحتملة التي قد تؤثر في أداء المؤسسات، إذ تشير الدراسات إلى أن إدارة المخاطر تتضمن سلسلة متكاملة من الخطوات تشمل تحديد المخاطر، تحليلها، تقييمها، ثم وضع خطط المعالجة والمتابعة بما يضمن الحد من آثارها المحتملة، وقد بينت الدراسات الحديثة أن تطبيق إدارة المخاطر يساهم في تعزيز الفاعلية التنظيمية

وتحسين جودة اتخاذ القرار داخل المؤسسات، سواء في القطاعات الاقتصادية أو الصحية أو التعليمية. (العززي وآخرون، 2024)

وبالرغم من اتساع نطاق الدراسات التي تناولت الرقابة الإدارية وإدارة المخاطر في المؤسسات الحكومية والاقتصادية، فإن تطبيق هذه المفاهيم في المساجد لا يزال محدودًا في الأدبيات البحثية، على الرغم من كون المساجد مؤسسات حيوية ذات أدوار دينية واجتماعية واسعة، ويختلف السياق الإداري للمساجد عن القطاعات الأخرى نظراً لطبيعتها غير الربحية، وتنوع مهامها بين الجوانب الدعوية والتنظيمية والخدمية، وتعدد الجهات المشرفة عليها، مما يجعل الارتقاء بالرقابة داخلها يتطلب إطارًا إداريًا أكثر تنظيمًا واستباقية لمواجهة التحديات التشغيلية اليومية.

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

2.1 مشكلة الدراسة

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

وقد أظهرت الدراسات السابقة أن الرقابة الإدارية تساهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال المتابعة المستمرة وتصحيح الانحرافات، مثل دراسة أحمد والسمان (2023) التي بينت وجود علاقة إيجابية

بين الرقابة المتزامنة والأداء الوظيفي في المؤسسات البلدية، ودراسة صلاح وشتيوي (2024) التي أكدت دور الرقابة في تحسين أداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية ، فإن هذه الدراسات ركزت على قطاعات خدمية وإدارية، ولم تتناول الرقابة على المساجد بوصفها مؤسسة ذات طبيعة دينية واجتماعية وحساسة، مما يشير إلى وجود فجوة بحثية تستدعي الدراسة.

وفي جانب آخر، أوضحت الدراسات التي تناولت إدارة المخاطر مثل دراسة العنزي وآخرون (2024) ودراسة حمدان والبشاشة (2024) ، أن تحديد المخاطر وتقييمها ومعالجتها يسهم في تعزيز الفاعلية التنظيمية وتحسين الأداء، كما أشارت دراسة (Khakim & Firmansyah (2024 إلى أن إدارة المخاطر تعزز الرقابة الداخلية عندما تكون مدعومة بكفاءة بشرية وثقافة مؤسسية واعية بالمخاطر. إلا أن معظم هذه الدراسات تمت في قطاعات حكومية، اقتصادية، وصناعية، بينما قطاع المساجد لم يُتناول بشكل منهجي في ضوء إدارة المخاطر، رغم تزايد الحاجة إلى ذلك.

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

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

3.1 أهمية الدراسة:

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

أهمية نظرية :

- تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة المخاطر في القطاع الديني والخدمي، وهو مجال لم يحظَ بالاهتمام الكافي مقارنة بالقطاعات الحكومية والاقتصادية.
- تقدم الدراسة إطارًا علميًا يوضح العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر ومستوى فاعلية الرقابة، مما يساعد الباحثين على بناء دراسات لاحقة في السياقات الدينية والمؤسسية.
- تساعد في تطوير المفاهيم الإدارية المرتبطة بحوكمة المساجد وتعزيز ثقافة إدارة المخاطر في المؤسسات ذات الطابع غير الربحي.

أهمية عملية:

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

4.1 أهداف الدراسة:

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

الأهداف الفرعية للدراسة:

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

5.1 تساؤلات الدراسة

سؤال الدراسة الرئيس:

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

وتتفرع منه عدة اهداف فرعية :

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

6.1 فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن صياغة الفرضيات التالية:

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

وتتفرع منه عدة فرضيات الفرعية:

1. الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد المخاطر وتحسين الرقابة على المساجد في المملكة العربية السعودية.
2. الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم المخاطر وتحسين الرقابة على المساجد في المملكة العربية السعودية.
3. الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معالجة المخاطر وتحسين الرقابة على المساجد في المملكة العربية السعودية.
4. الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متابعة ومراقبة المخاطر وتحسين الرقابة على المساجد في المملكة العربية السعودية.

7.1 الدراسات السابقة:

دراسة (Rohmawati& Wandebori, 2025)

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

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

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

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

دراسة (Arofah et al, 2025)

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

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

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

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

❶ دراسة (Shalihah,etal.,2024)

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

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

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

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

❷ دراسة (صلاح وشتيوى،2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء الموارد البشرية في مركب محمد بوضياف الأوبلي بالجزائر العاصمة، وذلك من خلال إبراز العوامل المؤثرة في أداء العاملين، وتوجيه

دافعيتهم، وتصحيح الأخطاء أثناء وبعد تنفيذ الأعمال اليومية داخل المركب الرياضي، واستخدمت الدراسة استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من المبحوثين.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الرقابة الإدارية تمتلك دوراً أساسياً ومؤثراً في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المركب، من خلال المتابعة المستمرة للأعمال وتوجيه العاملين لتحقيق الأهداف بدقة وفعالية.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز آليات الرقابة الإدارية وتطويرها بما يسهم في الارتقاء بأداء العاملين وتحقيق كفاءة أعلى في العمل داخل المنشأة الرياضية..

❶ دراسة (العنزي وآخرون، 2024)

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

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

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

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

● دراسة (حمدان والبشاشة، 2024)

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

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

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

● دراسة (بوزرواطة وحمادي، 2024)

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

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

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

دراسة (Khakim & Firmansyah, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المخاطر وفق معيار ISO 31000 ونظام الرقابة الداخلية الحكومية (SPIP) بأبعادهما في تعزيز فاعلية الرقابة الداخلية في الوزارات والهيئات الحكومية في إندونيسيا، مع دراسة دور كل من كفاءة الموارد البشرية وثقافة المخاطر التنظيمية كعوامل معدّلة للعلاقة.

واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التفسيري بالاعتماد على نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM-PLS)، وتكونت عينة الدراسة من (250) مستجيباً من (30) مؤسسة حكومية.

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

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

دراسة (Permana et al., 2024)

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

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

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

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

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

❶ دراسة (احمد والسمان، 2023)

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

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

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

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

❷ دراسة (احمد والسمان، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الرقابة الإدارية بأبعادها في تحسين الأداء البيئي المستدام في مديرية بلدية الموصل والقطاعات التابعة لها في جانبي المدينة (الأيمن والأيسر)، واستخدمت الدراسة المنهج

الوصفي التحليلي لمعالجة البيانات وتحليل العلاقات بين متغيرات البحث، إذ اعتمد الباحثان على استمارة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وبلغ حجم عينة الدراسة (182) مستجيباً.

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

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

📌 دراسة (Estrada, 2023)

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

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

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

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

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

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

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

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

8.1 الفجوة البحثية:

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

ومن ناحية أخرى، تناولت دراسات مثل (العزي وآخرون، 2024) و (حمدان والبشاشة، 2024) و (Permana et al., 2024) دور إدارة المخاطر في تحسين الأداء المؤسسي والفاعلية التنظيمية، مؤكدة أن

تحديد المخاطر وتقييمها ومعالجتها يساهم في رفع كفاءة المشروعات والمؤسسات. إلا أن هذه الدراسات ركزت على قطاع الشركات والمشاريع الاقتصادية والصناعية، في حين أن المساجد مؤسسة خدمية غير ربحية تختلف في مصادر المخاطر وطرق إدارتها، مما يستدعي توظيف إطار إدارة المخاطر في بيئة دينية ذات إدارة مجتمعية.

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

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

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

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: إدارة المخاطر

مفهوم إدارة المخاطر

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

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

أهمية إدارة المخاطر

تنبع أهمية إدارة المخاطر من كونها تعمل على:

- الكشف المبكر عن مصادر الخطر قبل تفاقمها.
- تعزيز كفاءة اتخاذ القرار من خلال توفير معلومات دقيقة.
- رفع جودة العمل التنظيمي والإداري داخل المؤسسة.
- تحسين مستوى الثقة بين المؤسسة والمستفيدين.
- الحفاظ على الموارد البشرية والمادية من أي تهديد محتمل.

وفي سياق المساجد، فإن أهمية إدارة المخاطر ترتبط ارتباطاً وثيقاً بضرورة ضبط البيئة الإدارية والخدمية والدينية للمسجد، والحفاظ على قدسية المكان وأثره في المجتمع.

أبعاد إدارة المخاطر

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

أ. تحديد المخاطر

وهي المرحلة التي يتم فيها تحديد مصادر المخاطر المحتملة داخل المسجد، سواء كانت مخاطر تنظيمية تتعلق بضعف المتابعة، أو مخاطر تشغيلية تتعلق بنقص الموظفين أو أعطال التجهيزات، أو مخاطر اجتماعية تتعلق بسلوك المصلين أو الأنشطة غير المنظمة. وتُعد هذه المرحلة حجر الأساس لبناء نظام رقابي فعال.

ب. تقييم المخاطر

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

ج. معالجة المخاطر

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

د. متابعة ومراقبة المخاطر

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

ثانياً: الرقابة على المساجد

مفهوم الرقابة على المساجد

الرقابة على المساجد هي عملية منظمة تهدف إلى متابعة شؤون المسجد الإدارية والدينية والمالية والتنظيمية لضمان الالتزام بالأنظمة والتعليمات والضوابط الشرعية، وتشمل الرقابة مراقبة الأنشطة الدعوية، صيانة المبنى، إدارة شؤون الموظفين، سلامة المصلين، وتنظيم الموارد المالية والتبرعات.

وتتميز الرقابة على المساجد بخصوصية نابعة من قدسية المكان وارتباطه بالمجتمع، مما يستدعي نموذج رقابي يقوم على الشفافية، الانضباط، والتواصل الفعال بين الجهات المشرفة والعاملين في المسجد.

أهمية الرقابة على المساجد

تبرز أهمية الرقابة على المساجد في:

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

التحديات التي تواجه الرقابة على المساجد

تواجه الرقابة على المساجد عدداً من التحديات، منها:

- كثرة عدد المساجد واتساع مساحة الإشراف.
- تفاوت مستويات الخبرة لدى العاملين من الأئمة والمؤذنين والمشرفين.
- ضعف استغلال الأنظمة التقنية الحديثة في المتابعة.
- محدودية الموارد البشرية المخصصة للرقابة.

وتؤدي هذه التحديات إلى الحاجة الملحة لإطار منظم لإدارة المخاطر يُسهم في دعم الرقابة وتحسين فاعليتها.

ثالثاً: العلاقة بين إدارة المخاطر وتحسين الرقابة على المساجد

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

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

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

كما أن التكامل بين إدارة المخاطر والرقابة يحقق:

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

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

10.1 المنهجية وطرق البحث:

أولاً: منهج الدراسة

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

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

ثانيًا: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المساجد الواقعة تحت إشراف وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد في منطقة الرياض، والتي يبلغ عددها نحو (7,324) مسجدًا وفق الإحصاءات الرسمية الصادرة عن الوزارة. ويشمل مجتمع الدراسة كلاً من الأئمة والمؤذنين والمراقبين والعاملين في شؤون الإشراف على المساجد، والذين يصل عددهم التقريبي إلى (11,000) فرد ما بين مسؤول إداري وتشغيلي، وذلك نظرًا لارتباطهم المباشر بعمليات الرقابة اليومية وتطبيق إجراءات إدارة المخاطر، مما يجعلهم قادرين على تقديم معلومات دقيقة وواقعية تتعلق بموضوع الدراسة.

ثالثاً: عينة الدراسة

نظرًا لكبر حجم مجتمع الدراسة وصعوبة شمول جميع أفرادها، فقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة لاختيار أفراد يمثلون المجتمع تمثيلاً مناسباً. وقد بلغ حجم العينة (300) فردًا من

القائمين على أعمال المساجد في منطقة الرياض، حيث تم توزيع (300) استبانة، واستعاد الباحث منها (260) استبانة، فيما تم استبعاد (15) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، ليصبح العدد النهائي (245) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة استجابة وصلت إلى (81.7%)، وهي نسبة كافية وملائمة لإجراء التحليل واستنتاج النتائج.

رابعاً: أداة جمع البيانات

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

وقد تضمنت الاستبانة قسمين رئيسيين:

- القسم الأول: بيانات وصفية عن أفراد العينة (مثل: العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، وطبيعة العمل داخل المسجد).
- القسم الثاني: عبارات تقيس متغيرات الدراسة، حيث تمت صياغة بنود تقيس أبعاد إدارة المخاطر (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، معالجة المخاطر، متابعة ومراقبة المخاطر)، إضافة إلى بنود تقيس مستوى تحسين الرقابة على المساجد.

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

خامساً: أساليب التحليل الإحصائي

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

1. الإحصاءات الوصفية: مثل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، وذلك من أجل وصف خصائص مجتمع الدراسة وتحديد اتجاهات استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة.
2. معامل الثبات: (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات الاتساق الداخلي لبنود الاستبانة، والتأكد من صلاحيتها لجمع بيانات يمكن الاعتماد عليها في التحليل.
3. اختبار معامل الارتباط: (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة، وخاصة العلاقة بين أبعاد إدارة المخاطر والرقابة على المساجد.
4. تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد: (Simple & Multiple Linear Regression) لقياس أثر أبعاد إدارة المخاطر على تحسين الرقابة على المساجد، والتحقق من صحة الفرضيات الإحصائية.

11.1 حدود الدراسة

- 👉 **الحدود المكانية:** اقتصر تطبيق هذه الدراسة على المساجد الواقعة في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- 👉 **الحدود الزمنية:** سيتم تنفيذ الدراسة وجمع بياناتها خلال العام 2025م.
- 👉 **الحدود الموضوعية:** تتناول الدراسة أثر تطبيق إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، معالجة المخاطر، متابعة ومراقبة المخاطر) على تحسين الرقابة على المساجد.
- 👉 **الحدود البشرية:** شملت الدراسة الأئمة والمؤذنين والمراقبين والعاملين في الإشراف الإداري على المساجد في منطقة الرياض.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: إدارة المخاطر

1.1.2 تمهيد

شهد الفكر الإداري المعاصر تحولات جوهرية في النظر إلى المخاطر؛ فبعد أن كانت تُعامل بوصفها أحداثاً طارئة ينبغي تجنبها، أصبحت تُدار بمنهجية علمية تسعى إلى تحويل حالات عدم اليقين إلى فرص تُعزّز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. وقد أسهمت الأطر الدولية الكبرى في بلورة هذا التحول، ولا سيما إطار COSO للرقابة الداخلية الصادر عام 2004 والمُحدّث عام 2017، ومعيار ISO 31000 الصادر عام 2009 والمُراجع عام 2018، إذ نقلوا إدارة المخاطر من كونها نشاطاً تأمينياً محدود النطاق إلى منظومة مؤسسية شاملة تتخلل التخطيط الاستراتيجي وصنع القرار والحوكمة. وفي السياق الخليجي والسعودي تحديداً، تكتسب إدارة المخاطر أبعاداً إضافية حين تُطبّق على المؤسسات الدينية كالمساجد ورياسة شؤون الحرمين والهيئات الوقفية، نظراً لتعدد أصحاب المصلحة وتشابك البُعدَيْن الشرعي والإداري، فضلاً عن ضخامة التدفقات المالية التي تستلزم رقابة محكمة تُوازن بين متطلبات المساءلة الحديثة والأحكام الفقهية النازمة للأوقاف والتبرعات. ويسعى هذا المبحث إلى تأصيل مفهوم إدارة المخاطر، وبيان أهميتها وأهدافها، ثم استعراض أبعادها واستراتيجياتها، وصولاً إلى إبراز التحديات الخاصة بالمؤسسات الدينية والوقفية.

2.1.2 مفهوم إدارة المخاطر

يُعدّ مفهوم إدارة المخاطر من المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية، وتعددت تعريفاته تبعاً للمنطلق النظري والحقل التطبيقي لكل باحث. فقد عرّفها (Khatatbeh 2016) بأنها مجموعة من الأنشطة المنسقة التي تُوظّف لتوجيه المنظمة والسيطرة على ما يواجهها من مخاطر، وهو تعريف يُركّز على البُعد التنسيقي والتنظيمي لعملية المواجهة، ويُقرّ ضمنياً بأن الخطر ليس حدثاً منعزلاً بل ظاهرة تستوجب استجابة مؤسسية متكاملة. وقد وسّع (Estrada 2023) هذا المنظور حين رأى أن إدارة المخاطر لا تقتصر على الحماية من الخسائر المحتملة، وإنما تمتد إلى استشراف الفرص الكامنة في بيئة عدم اليقين

وتحويلها إلى ميزة استراتيجية، مؤكّداً أن المنظمات التي تتبنّى مقارنة استباقية لإدارة المخاطر تحقق أداءً أعلى واستدامة أكبر مقارنة بنظيراتها.

وفي سياق القطاع العام، أشار (Makkawi 2021) إلى أن إدارة المخاطر تمثل استراتيجية مؤسسية تهدف إلى ضمان تحقيق المنظمة لأهدافها من خلال التعامل المنهجي مع المخاطر المحتملة، مبيّناً أن المنظمات التي تطبّق إدارة مخاطر هيكلية تحقق كفاءة تشغيلية أعلى. أما (Khakim and Firmansyah 2024) فقد أضافا بُعداً مهماً حين أكّدا ارتباط إدارة المخاطر بالرقابة الداخلية في منظمات القطاع العام، حيث يتعدد أصحاب المصلحة وتنوع مصادر التمويل، مما يلزم بتبني منهجية مخاطر أكثر شمولية تتجاوز المقاربة المالية الضيقة لتشمل المخاطر التشغيلية والسمعية والقانونية.

وفي إطار المؤسسات الوقفية والدينية تحديداً، أوضح القحطاني وزهير (2024) أن إدارة المخاطر في هذه المؤسسات تكتسب خصوصية نابعة من طبيعتها الشرعية، إذ يتعيّن أن تتوافق أدوات المعالجة مع أحكام الشريعة الإسلامية في مجالات الاستثمار والتصرف في أموال الوقف، وهو ما يستدعي أطراً مخصصة تدمج بين المعايير الدولية والضوابط الفقهية. كما أن (Shalihah et al. 2024) ربطوا بين إدارة المخاطر المالية والاستقرار المؤسسي، مؤكدين أن التطبيق المنهجي لمراحل تحديد المخاطر وتحليلها والتخفيف منها ومراقبتها يُسهم في تعزيز الاستقرار المالي للمنظمة على المدى البعيد.

ويرى الباحث أن إدارة المخاطر في سياق المساجد والمؤسسات الدينية يمكن تعريفها بأنها منظومة متكاملة من السياسات والإجراءات والأدوات التي تسعى إلى تحديد مصادر عدم اليقين الإداري والمالي والتشغيلي في المسجد، وتقييم احتمالاتها وأثارها، ومعالجتها بما يتوافق مع الأهداف المؤسسية والأحكام الشرعية، بهدف حماية الموارد وتعزيز جودة الخدمات المقدمة للمصلين والمجتمع. وهذا التعريف يستوعب الأبعاد المتعددة التي أثارها الباحثون السابقون، من التنسيق المؤسسي إلى التوجه الاستراتيجي والالتزام الشرعي.

3.1.2 أهمية إدارة المخاطر

تستمد إدارة المخاطر أهميتها من كونها أداة محورية تُمكن المنظمات من التعامل مع بيئات عمل تتسم بالتعقيد والتغير المستمر، وتتجلى هذه الأهمية في أبعاد متعددة ترتبط بالكفاءة التشغيلية وجودة القرار والاستدامة المؤسسية وثقة أصحاب المصلحة.

ويشير Estrada (2023) إلى أن أهمية إدارة المخاطر تتمثل في عدة محاور جوهرية: أولها تعزيز القدرة التكيفية للمنظمة من خلال الاستعداد المسبق للتهديدات بدلاً من الاستجابة الارتجالية لها، وثانيها حماية القيمة المؤسسية عبر تقليل الخسائر المحتملة في الأصول المادية والبشرية والسمعية، وثالثها تحسين جودة القرارات الإدارية من خلال توفير معلومات دقيقة عن طبيعة المخاطر واحتمالاتها وآثارها، مما يتيح لصانعي القرار الموازنة بين البدائل المتاحة على أسس موضوعية، ورابعها دعم الأداء المؤسسي الشامل بما يُسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة أعلى.

ويرى Makkawi (2021) أن أهمية إدارة المخاطر تبرز بوضوح في ارتباطها بالأداء المؤسسي، حيث إن المنظمات التي تطبقها بشكل منهجي تحقق مستويات أعلى من الكفاءة في استخدام مواردها، كما أنها تتمكن من تقليص الهدر وتخصيص الموارد للأولويات الأكثر إلحاحاً، فضلاً عن قدرتها على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية مما يمنحها مرونة تنافسية في مواجهة الأزمات.

وتتعاظم أهمية إدارة المخاطر في المؤسسات الدينية والوقفية بشكل خاص؛ فقد أوضح القحطاني وزهير (2024) أن غياب إدارة المخاطر الفعالة في المؤسسات الوقفية يُهدد ليس فقط استدامتها المالية، وإنما أيضاً ثقة المجتمع فيها بوصفها مؤسسات ذات طابع ديني وأخلاقي يفرض معايير نزاهة أعلى. ويُعزز هذا الطرح ما أشار إليه العززي (2021) من أن الحوكمة المؤسسية وما تتضمنه من آليات لإدارة المخاطر تُسهم في رفع جودة الرقابة الداخلية في وزارة الأوقاف، وهو ما ينعكس إيجابياً على كفاءة إدارة الأصول الوقفية وشفافية التصرف فيها. كما أن Khakim and Firmansyah (2024) أكدوا أن إدارة المخاطر في القطاع العام لا تقتصر على البُعد المالي، وإنما تمتد إلى حماية المصلحة العامة وتعزيز المساءلة أمام المجتمع، وهو ما ينطبق بصورة أولى على المساجد التي تُموّل من تبرعات المسلمين وأوقافهم.

ومن جهة أخرى، ربط Shalihah et al. (2024) بين إدارة المخاطر المالية والاستقرار المؤسسي طويل الأمد، مبينين أن المنظمات التي تفتقر إلى منظومة مخاطر فعّالة تكون أكثر عُرضة لتقلبات مالية قد تُعرقل استمراريّتها. وفي السياق ذاته، أشار Rohmawati and Wandebori (2025) إلى أن تحسين تطبيق إدارة المخاطر يُعدّ محفزاً جوهرياً لتحقيق الأهداف طويلة الأجل، لا سيما في المنظمات التي تواجه تحديات تشغيلية معقدة تستلزم رصدًا مستمرًا وتقييمًا دوريًا.

4.1.2 أهداف إدارة المخاطر

تسعى إدارة المخاطر إلى تحقيق جملة من الأهداف التي تتكامل فيما بينها لتشكّل منظومة حماية شاملة للمنظمة. وقد تناول الباحثون هذه الأهداف من زوايا مختلفة تعكس تنوع السياقات التطبيقية التي دُرست فيها.

فقد حدّد Khatatbeh (2016) أهداف إدارة المخاطر في ثلاثة محاور رئيسية: أولها تقليل الخسائر المحتملة إلى أدنى مستوى ممكن من خلال التعرف المبكر على مصادر الخطر واتخاذ التدابير الوقائية المناسبة، وثانيها ضمان استمرارية العمليات المؤسسية حتى في ظل الأحداث غير المتوقعة عبر وضع خطط للطوارئ واستمرارية الأعمال، وثالثها توفير بيئة عمل آمنة تحمي الموارد البشرية والمادية للمنظمة. ويتّسم هذا الطرح بتركيزه على الجانب الوقائي والتشغيلي، وهو ما يتناسب مع طبيعة مشاريع البنية التحتية التي درستها الباحثة.

وقد وسّع Permana et al. (2024) نطاق الأهداف حين ربطوا إدارة المخاطر بمنظومة الحوكمة المؤسسية، مشيرين إلى أن من أبرز أهدافها تعزيز الشفافية في العمليات الإدارية والمالية، وتحقيق المساءلة أمام أصحاب المصلحة، فضلًا عن بناء مؤشرات أداء مرتبطة بالمخاطر تُمكن المنظمة من قياس فعالية إجراءاتها الوقائية بشكل دوري. وهذا البُعد الحوكمي للأهداف يكتسب أهمية بالغة في سياق المساجد التي تخضع لرقابة مجتمعية ورسمية في آنٍ واحد.

ومن منظور استراتيجي، أوضح (Rohmawati and Wandebori (2025 أن إدارة المخاطر تهدف إلى تحقيق التوافق بين الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ومستوى المخاطر المقبول، بحيث لا يُعيق التحفظ المفرط عمليات التطوير والنمو، ولا يؤدي التساهل في تقدير المخاطر إلى تعريض المنظمة لخسائر فادحة. كما أنها تهدف إلى دعم عملية صنع القرار من خلال توفير إطار موضوعي يُساعد المديرين على تقييم البدائل في ضوء المخاطر المرتبطة بها، وبناء ميزة تنافسية مستدامة تقوم على القدرة التنبؤية والاستجابة السريعة للتهديدات والفرص.

وفي سياق المؤسسات الوقفية والدينية، يمكن استخلاص أهداف إضافية من دراسة القحطاني وزهير (2024) تتمثل في حماية حقوق المستفيدين من أموال الوقف، وضمان استقلالية وظيفة المراجعة الداخلية عن الإدارة التنفيذية، وتوفير ضمانات كافية بأن التصرف في الأموال يتم وفق الشروط الشرعية والنظامية. كما أن القحطاني وحسن (2022) أشارا إلى أن إدارة المخاطر الاستراتيجية في القطاع الحكومي تهدف أيضًا إلى دعم التنمية المستدامة من خلال ربط أبعاد المخاطر بأبعاد الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية والتقنية.

5.1.2 أبعاد إدارة المخاطر

تم تحديد أبعاد إدارة المخاطر في هذه الدراسة بناءً على مراجعة متعمقة للأدبيات ذات الصلة، ولا سيما دراسة (Rohmawati and Wandebori (2025 التي اعتمدت على معيار ISO 31000:2018 في تأطير عملية إدارة المخاطر، ودراسة (Khatatbeh (2016 التي قدّمت نموذجًا تطبيقيًا لمراحل إدارة المخاطر في المشاريع، ودراسة القحطاني وزهير (2024 التي طُبقت هذه المراحل على المؤسسات الوقفية. وقد تبين من هذه المراجعة أن ثمة توافقًا واسعًا على أن عملية إدارة المخاطر تتكون من أربعة أبعاد رئيسة متتابعة ومتكاملة هي: تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، ومعالجة المخاطر، ومتابعة ومراقبة المخاطر. وفيما يلي عرض تفصيلي لكل بُعد.

البُعد الأول: تحديد المخاطر

يُمثّل تحديد المخاطر نقطة الانطلاق في عملية إدارة المخاطر، وهو يُعنى بالمسح المنهجي الشامل لجميع مصادر عدم اليقين التي قد تؤثر سلباً أو إيجاباً على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. ويؤكد معيار ISO 31000:2018 أن الغرض من تحديد المخاطر هو إيجاد المخاطر والتعرف عليها ووصفها، سواء أكانت تهديدات تحمل آثاراً سلبية أم فرصاً تنطوي على منافع محتملة. ويستلزم هذا البُعد توظيف مجموعة متنوعة من الأدوات والأساليب التي تتراوح بين الأساليب النوعية كجلسات العصف الذهني والمقابلات مع الخبراء وتحليل السيناريوهات، والأساليب الكمية كتحليل البيانات التاريخية والنمذجة الإحصائية.

وتكمن أهمية هذا البُعد في أنه يُحدّد نطاق المخاطر التي ستخضع لمراحل التحليل والمعالجة اللاحقة؛ فأى خطر لا يُكتَشَف في هذه المرحلة لن يُعالَج في المراحل التالية، مما يجعل الشمولية والدقة من أبرز معايير جودة عملية التحديد. وقد أشار Rohmawati and Wandebori (2025) إلى ضرورة أن يكون تحديد المخاطر عملية مستمرة وليست مرحلية، بحيث يُحدّث سجل المخاطر بصفة دورية ليعكس التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. كما أن Khatatbeh (2016) أوضح أن تحديد المخاطر ينبغي أن يشمل كلاً من المخاطر الداخلية الناشئة عن العمليات والإجراءات والموارد البشرية، والمخاطر الخارجية المرتبطة بالتغيرات التنظيمية والاقتصادية والاجتماعية.

وفي سياق المساجد، يتسع نطاق تحديد المخاطر ليشمل مخاطر مالية تتعلق بجمع التبرعات وصرفها وحفظها، ومخاطر تشغيلية تتصل بصيانة المرافق وتنظيم الأنشطة، ومخاطر تتعلق بسلامة المصلين لا سيما في مواسم الحج والعمرة ورمضان. وقد أشارت دراسة المالكي (2022) إلى التحديات الخاصة بإدارة الحشود في المسجد الحرام والتي تستلزم تحديداً دقيقاً للمخاطر المرتبطة بالتدفق البشري الكثيف والظروف المناخية والبنية التحتية. كما أن دراسة الزهراني (2023) أبرزت كيف فرضت جائحة كوفيد-19 أنماطاً جديدة من المخاطر الصحية التي لم تكن ضمن سجلات المخاطر التقليدية لرئاسة شؤون الحرمين، مما استدعى تطوير آليات تحديد أكثر مرونة واستجابة للأحداث الطارئة.

البُعد الثاني: تقييم المخاطر

بعد تحديد المخاطر، تأتي مرحلة التقييم التي تهدف إلى تحليل كل خطر من حيث احتمالية وقوعه وشدة أثره، ثم ترتيب المخاطر وفق أولوياتها لتوجيه الموارد نحو المخاطر الأكثر أهمية. ويتضمن هذا البُعد عمليتين متتابعيتين هما: تحليل المخاطر الذي يُعنى بفهم طبيعة الخطر وخصائصه ومستواه، وتقويم المخاطر الذي يُقارن نتائج التحليل بمعايير المخاطر المحددة مسبقًا لتقرير ما إذا كان الخطر مقبولاً أم يستلزم تدخلاً.

ويمكن إجراء التقييم بأساليب نوعية تعتمد على مصفوفات الاحتمالية والأثر التي تصنّف المخاطر إلى مستويات متدرجة، أو بأساليب كمية تستخدم النمذجة الرياضية وتحليل الحساسية وأشجار القرار، أو بمزيج من الأسلوبين. وقد أوضح Estrada (2023) أن اختيار أسلوب التقييم ينبغي أن يتناسب مع طبيعة المنظمة ومدى توفر البيانات ومستوى التعقيد في بيئة المخاطر. وفي المنظمات الدينية والوقفية التي قد تفتقر إلى قواعد بيانات تاريخية شاملة، يغلب الاعتماد على الأساليب النوعية والخبرة المهنية، وهو ما يتسق مع ما أشار إليه Islamiyah et al. (2020) حين لاحظوا أن المساجد في جافة تعتمد بشكل أساسي على الحكم الشخصي في تقييم المخاطر نظرًا لمحدودية البنية المعلوماتية.

ولا يقتصر تقييم المخاطر على الجوانب المالية والتشغيلية؛ ففي سياق المساجد يتعين مراعاة البُعد الاجتماعي والسمعي، إذ إن أي خلل رقابي قد يلحق ضررًا بسمعة المسجد وثقة المجتمع فيه وهو ما يتجاوز في أثره الخسارة المالية المباشرة. وقد نبّه القحطاني وحسن (2022) إلى أن تقييم المخاطر الاستراتيجية ينبغي أن يتضمن بُعد المخاطر السمعية والثقافية إلى جانب المخاطر المتعلقة بالوثائق والمعلومات والموارد البشرية، وهو إطار يمكن تكييفه مع بيئة المساجد التي تعتمد بشكل كبير على ثقة المجتمع.

البُعد الثالث: معالجة المخاطر

يُعنى هذا البُعد باختيار الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع كل خطر وفقًا لنتائج التقييم، وتنفيذ خطط عمل محددة تتضمن إجراءات واضحة ومسؤوليات موزعة وجداول زمنية ومؤشرات أداء. وتتنوع

استراتيجيات المعالجة في الأدبيات الإدارية وتندرج بين أربعة خيارات رئيسة: التجنب ويعني إلغاء النشاط المؤلّد للخطر إذا كان ذلك ممكناً ومبرراً، والتخفيف ويعني اتخاذ إجراءات تُقلّل احتمالية وقوع الخطر أو تُخفّف شدة أثره، والنقل ويعني تحويل العبء المالي للخطر إلى طرف ثالث كشركات التأمين أو المقاولين من الباطن، والقبول ويعني الاحتفاظ بالخطر مع رصد احتياطي مالي لمواجهة إزالته إذا لم تكن تكلفة معالجته مبررة اقتصادياً.

وقد أشار (Makkawi 2021) إلى أن فعالية المعالجة تتوقف على مدى ملاءمة الاستراتيجية المختارة لطبيعة الخطر وحجم المنظمة ومواردها المتاحة، مؤكداً أن المنظمات ذات الموارد المحدودة ينبغي أن تُعطي الأولوية لاستراتيجيات التخفيف والنقل. وفي المؤسسات الوقفية تحديداً، أوضح القحطاني وزهير (2024) أن بعض أدوات نقل المخاطر التقليدية كالتأمين التجاري قد تتعارض مع الأحكام الشرعية، مما يستلزم البحث عن بدائل متوافقة كالتأمين التعاوني والتكافل، أو تعزيز آليات التخفيف الداخلية من خلال تقوية الرقابة وتنويع مصادر الدخل. وهذه الخصوصية الشرعية تجعل بُعد المعالجة في المساجد والمؤسسات الوقفية أكثر تعقيداً مقارنة بالمنظمات التجارية، وتفرض على المديرين الجمع بين الكفاءة الإدارية والوعي الفقهي.

ومن الأهمية بمكان أن تتضمن خطط المعالجة مؤشرات أداء رئيسة تُمكن من قياس مدى فعالية الإجراءات المتخذة، فضلاً عن تحديد خطط بديلة يُلجأ إليها في حال إخفاق الخطة الأصلية. وقد أكدت دراسة المالكي (2022) أن رئاسة شؤون الحرمين تعتمد خططاً بديلة في حال فشل الخطط الأولية لإدارة الحشود، وتستقي ملاحظات المعتمرين والحجاج لقياس مدى نجاح إجراءاتها، وهو نموذج يمكن تعميمه على المساجد بما يتناسب مع حجمها وطبيعة أنشطتها.

البُعد الرابع: متابعة ومراقبة المخاطر

يُشكّل هذا البُعد الحلقة الأخيرة في عملية إدارة المخاطر وفي الوقت ذاته نقطة إعادة الانطلاق، إذ يُعنى بالرصد المستمر لبيئة المخاطر والتحقق من فعالية إجراءات المعالجة وتحديث سجل المخاطر في ضوء المستجدات. ويؤكد معيار ISO 31000:2018 أن المتابعة والمراجعة ينبغي أن تكونا جزءاً لا يتجزأ من عملية

إدارة المخاطر وأن تُنفَّذا في جميع مراحلها. وتشمل أدوات هذا البُعد مؤشرات المخاطر الرئيسة التي تُنبِئ إلى تغيّر مستوى الخطر، والتقارير الدورية التي تُرفَع إلى الإدارة العليا ومجالس الإدارة، وعمليات المراجعة الداخلية التي تُقيّم مدى التزام الوحدات التنظيمية بسياسات المخاطر، فضلاً عن أنظمة المعلومات ولوحات القيادة الرقمية التي تُتيح الرصد الآني.

وقد أكّد (Rohmawati and Wandebori (2025 أن المتابعة الفعّالة تتطلب بنية تحتية معلوماتية متقدمة تُمكن من جمع البيانات وتحليلها في الوقت المناسب، كما تستلزم ثقافة تنظيمية تدعم الإفصاح عن المخاطر بدلاً من إخفائها. وفي سياق المساجد السعودية، أوضحت دراسة الزهراني (2023) كيف عزّزت رئاسة شؤون الحرمين أنظمة المتابعة خلال جائحة كوفيد-19 من خلال توظيف وسائل الإعلام الحديثة ولوحات الإرشاد وأدوات الكشف المبكر عن الأمراض المعدية، وهو ما يُجسّد التحول من المتابعة التقليدية إلى المراقبة الذكية القائمة على التقنية.

وتجدر الإشارة إلى أن فعالية هذا البُعد ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى استقلالية جهة المتابعة عن الجهة التنفيذية. وقد أكّد العززي (2021) أن جودة الرقابة الداخلية في المؤسسات الوقفية تتحسن حين تتمتع وحدة المراجعة باستقلال تنظيمي ومالي يُمكنها من الإبلاغ عن المخاطر والانحرافات دون ضغوط إدارية. وهذا المبدأ ينسجم مع نموذج خطوط الدفاع الثلاثة الذي يفصل بين الإدارة التشغيلية المسؤولة عن ملكية المخاطر ومعالجتها، ووظائف الرقابة والامتثال التي تُشرف على تطبيق السياسات، ووظيفة المراجعة الداخلية التي تُقدّم تأكيداً مستقلاً لمجلس الإدارة حول فعالية المنظومة بأكملها.

6.1.2 استراتيجيات إدارة المخاطر

إلى جانب الأبعاد الأربعة سالفة الذكر التي تُمثّل مراحل العملية، تتبّنى المنظمات استراتيجيات شاملة تُوجّه كيفية إدماج إدارة المخاطر في الهيكل التنظيمي والثقافة المؤسسية. ومن أبرز هذه الاستراتيجيات تبني نهج إدارة المخاطر المؤسسية الشاملة الذي يتجاوز المعالجة المجزأة للمخاطر على مستوى الأقسام ليُوخّدها في إطار استراتيجي واحد يربط بين المخاطر التشغيلية والمالية والاستراتيجية. وقد

أوضح (Estrada 2023) أن المنظمات التي تتبنى هذا النهج تحقق قدرة أعلى على رؤية الترابطات بين المخاطر المختلفة، مما يُمكنها من تطوير استجابات متكاملة بدلاً من حلول منعزلة.

وتُعدّ استراتيجية خطوط الدفاع الثلاثة من الاستراتيجيات المحورية في إدماج إدارة المخاطر ضمن الحوكمة المؤسسية. وقد أشار (Khakim and Firmansyah 2024) إلى أن هذه الاستراتيجية تُسهم في توزيع المسؤوليات بوضوح بين الإدارة التشغيلية ووظائف الرقابة ووظيفة التأكيد المستقل، مما يُقلّل من تضارب المصالح ويُعزز فعالية الرقابة. كما أن القحطاني وحسن (2022) أوصيا بتبني إطار COSO لتقييم المخاطر الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية، وهو ما يُمكن تكيفه مع المؤسسات الدينية التي تخضع لإشراف حكومي.

ومن الاستراتيجيات المهمة أيضًا بناء ثقافة إدارة المخاطر التي تجعل الوعي بالمخاطر جزءًا من السلوك اليومي لجميع العاملين وليس حكرًا على وحدة المخاطر أو المراجعة الداخلية. وقد أكد Makkawi (2021) أن الثقافة التنظيمية الداعمة تُسهم في تعزيز الإبلاغ الطوعي عن المخاطر وتقليل المقاومة للتغيير، بينما أشار الحميدي (2023) إلى أن الحوكمة في رئاسة شؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي تؤثر إيجابيًا في الأداء الوظيفي، وهو ما يدل على أن البيئة المؤسسية الداعمة للرقابة والمساءلة تنعكس على التزام العاملين بمعايير إدارة المخاطر.

7.1.2 تحديات إدارة المخاطر في المؤسسات الدينية والوقفية

على الرغم من الأهمية المتزايدة لإدارة المخاطر في المؤسسات الدينية، إلا أن تطبيقها يواجه تحديات نوعية ترتبط بخصوصية هذه المؤسسات. فمن أبرز هذه التحديات غموض الهياكل التنظيمية في بعض المساجد، حيث أشار (Ali and Marzuki 2025) إلى أن كثيرًا من المساجد تفتقر إلى توثيق واضح لمصادر التمويل وإجراءات الرقابة المالية، مما يُضعف القدرة على تحديد المخاطر بدقة. كما أن محدودية الكوادر المتخصصة في إدارة المخاطر تُمثّل عائقًا جوهريًا، إذ يعتمد كثير من المساجد على متطوعين أو موظفين ذوي خبرات محدودة في المجال الإداري والمالي.

وقد أضاف الحدّاد (2024) بُعدًا مهمًا حين أشار إلى أن المساجد يمكن أن تكون أداة فعّالة في مكافحة الفساد الإداري من خلال تعزيز المسؤولية الاجتماعية، غير أن هذا الدور يتطلب بناء قدرات مؤسسية لا تزال في طور التكوين في كثير من السياقات العربية. كذلك فإن مقاومة التغيير التي قد تنشأ عن تصوّر بعض القائمين على المساجد بأن الأدوات الإدارية الحديثة تتعارض مع الطابع الروحي للمؤسسة تُمثّل تحديًا ثقافيًا يستلزم توعية مستمرة بأن إدارة المخاطر لا تتناقض مع الأهداف الدينية بل تخدمها من خلال حماية الموارد وتعزيز الثقة.

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن إدارة المخاطر ليست ترفًا إداريًا بل ضرورة مؤسسية تتعاظم أهميتها في المساجد والمؤسسات الوقفية التي تتعامل مع أموال ذات حرمة شرعية وتخضع لرقابة مجتمعية متزايدة، وهو ما يُبرّر دراسة أثر تطبيقها على تحسين الرقابة في المساجد باعتبارها المتغير التابع الذي سيتناوله المبحث الثاني.

المبحث الثاني: الرقابة على المساجد

1.2.2 تمهيد

تُعَدّ الرقابة من الوظائف الإدارية الأساسية التي لا تستقيم بدونها أي منظومة مؤسسية، فهي الأداة التي تضمن أن الأنشطة تسير وفق الخطط المرسومة، وأن الموارد تُستخدم بكفاءة، وأن الأهداف تتحقق ضمن المعايير المحددة. وحين يتعلق الأمر بالمساجد، تكتسب الرقابة أبعادًا خاصة تتجاوز البُعد الإداري والمالي التقليدي لتشمل البُعد الشرعي المتعلق بالتزام إدارة المسجد بأحكام الوقف والتبرعات، والبُعد الخدمي المتعلق بجودة ما يُقدَّم للمصلين والمجتمع، والبُعد المجتمعي المتعلق بالمساءلة أمام الواقفين والمتبرعين والمستفيدين. وقد شهدت السنوات الأخيرة اهتمامًا متناميًا بتطوير آليات الرقابة على المساجد في المملكة العربية السعودية والعالم الإسلامي عمومًا، مدفوعًا بالتوجه نحو الحوكمة المؤسسية والشفافية المالية وتعزيز ثقة المجتمع في المؤسسات الدينية. ويستهدف هذا المبحث تأصيل مفهوم الرقابة على المساجد وتحسينها، وبيان أهميتها وأهدافها، ثم استعراض أبعادها واستراتيجيات تطويرها.

2.2.2 مفهوم الرقابة على المساجد وتحسينها

يُعرّف مفهوم الرقابة في الأدبيات الإدارية بأنه عملية منهجية تهدف إلى قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير المحددة مسبقًا واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لسد الفجوات. وحين يُسَقَط هذا المفهوم على سياق المساجد، يتسع نطاقه ليشمل آليات التحقق من سلامة العمليات المالية والإدارية والتشغيلية وفقًا للأنظمة الحكومية والضوابط الشرعية.

وقد عرّف (Islamiyah et al. (2020 الرقابة الداخلية في المساجد بالاستناد إلى إطار COSO 2013 بوصفها مجموعة من العمليات التي تُصمَّم وتُنقَذ بواسطة القائمين على إدارة المسجد لتوفير تأكيد معقول بشأن تحقيق أهداف تتعلق بفعالية العمليات وموثوقية التقارير المالية والامتثال للأنظمة واللوائح. ويتميز هذا التعريف بأنه يُدمج بين الأهداف الثلاثة للرقابة الداخلية وفق إطار COSO ويُسقطها على بيئة المسجد تحديدًا. وقد أضاف (Ali and Marzuki (2025 بُعدًا عمليًا حين وصف الرقابة في المساجد بأنها مجموعة

من الإجراءات والسياسات التي تشمل سبعة مجالات ضبط رئيسة تتعلق بتنظيم المقبوضات والمدفوعات وتوثيق الأصول والتقارير المالية والموارد البشرية، مؤكدين أن القصور في أي من هذه المجالات يُضعف المنظومة الرقابية بأكملها.

ومن منظور الحوكمة، عرّف (Mohamed et al. (2023) الرقابة المالية على المساجد بأنها مجموعة من الممارسات المؤسسية التي تضمن الشفافية والمساءلة في التعامل مع الأموال، وتشمل إعداد الموازنات والتقارير المالية الدورية والمراجعة الخارجية والإفصاح للمجتمع. أما الحميدي (2023) فقد تناول الرقابة من زاوية أثرها على الأداء الوظيفي، مشيراً إلى أن الحوكمة بما تتضمنه من آليات رقابية تؤثر في مستوى التزام العاملين وكفاءتهم في رئاسة شؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي.

أما مفهوم تحسين الرقابة فيُشير إلى الارتقاء بجودة الآليات الرقابية القائمة وتطويرها بما يُعزز قدرتها على اكتشاف الانحرافات ومعالجتها في الوقت المناسب، والانتقال من الرقابة التقليدية القائمة على الفحص اللاحق إلى رقابة استباقية تعتمد على التحليل الوقائي والأنظمة الذكية. وقد أكد Siregar et al. (2024) أن تحسين الرقابة في المساجد يستلزم تعزيز الشفافية والمساءلة في إدارة الأموال المستقلة، وأن مشاركة المجتمع في عملية الرقابة تمثل رافعة أساسية لتحقيق هذا التحسين.

ويرى الباحث أن تحسين الرقابة على المساجد يمكن تعريفه بأنه العملية المنهجية التي تهدف إلى تطوير السياسات والإجراءات والأدوات الرقابية في المسجد بما يضمن كفاءة استخدام الموارد، وموثوقية التقارير المالية، والامتثال للأنظمة الحكومية والشرعية، وجودة الخدمات المقدمة للمصلين والمجتمع، من خلال تبني أفضل الممارسات في الحوكمة والرقابة الداخلية وتوظيف التقنية الحديثة وتعزيز المشاركة المجتمعية.

3.2.2 أهمية الرقابة على المساجد وتحسينها

تنبثق أهمية الرقابة على المساجد من الطبيعة الخاصة لهذه المؤسسات التي تجمع بين كونها بيوتاً للعبادة ومراكز اجتماعية ومؤسسات مالية تتلقى تبرعات وأوقافاً وتنفق على أنشطة متعددة. وهذا التعدد

في الأدوار يفرض منظومة رقابية متينة تُلبّي توقعات أصحاب المصلحة المتنوعين وتحفظ الأمانة التي أُنيطت بإدارة المسجد.

ويشير (Mohamed et al. (2023 إلى أن أهمية الرقابة على المساجد تتجلى في عدة محاور: أولها صون النزاهة المالية من خلال ضمان أن جميع المعاملات المالية تتم وفق إجراءات موثقة وقابلة للمراجعة، مما يحول دون سوء استخدام الأموال أو اختلاسها، وثانيها تعزيز ثقة المجتمع في إدارة المسجد عبر الإفصاح الدوري عن الأوضاع المالية والأنشطة المنجزة، وهو ما يُشجع على زيادة التبرعات ويُعمّق الانتماء المجتمعي، وثالثها حماية السمعة المؤسسية للمسجد التي تُعدّ رأساً مالياً معنوياً يصعب تعويضه في حال فقد نتيجة فضائح مالية أو إدارية، ورابعها تحقيق الامتثال للأنظمة واللوائح الحكومية التي تفرض على المساجد معايير محددة في إدارة الأموال وتقديم التقارير.

ويرى (Kholmi (2022 أن أهمية الرقابة المالية في المساجد تتعاظم في ضوء خصوصية مصادر التمويل التي تعتمد بشكل رئيس على التبرعات والصدقات والزكوات، وهي أموال ذات حُرمة شرعية تفرض على القائمين عليها التزاماً أخلاقياً يتجاوز الالتزام القانوني المجرد. فالمساءلة والشفافية ليستا مجرد متطلبات إدارية بل هما فريضة دينية تقتضي أن يُؤدّى المال حقه في مصارفه المشروعة. كما أن (Mahat et al. (2024 أكدوا أن تحسين الشفافية المالية في المساجد يُعزز الكفاءة التشغيلية ويُسهّم في ترشيد الإنفاق وتوجيه الموارد نحو الأولويات الأكثر إلحاحاً.

وفي السياق السعودي، تكتسب الرقابة على المساجد أهمية إضافية بالنظر إلى الحجم الكبير للمنشآت الدينية وتنوع أنشطتها، ولا سيما في المسجد الحرام والمسجد النبوي اللذين يستقبلان ملايين المصلين سنوياً. وقد أوضحت دراسة الزهراني (2023) أن الرقابة الفعّالة أسهمت في نجاح رئاسة شؤون الحرمين في إدارة أزمة جائحة كوفيد-19 من خلال تطبيق بروتوكولات احترازية شاملة وآليات متابعة مستمرة. كما أن دراسة المالكي (2022) أكدت أن الرقابة على تنظيم الحشود في المسجد الحرام تُعدّ مسألة حيوية ترتبط بسلامة الأرواح، مما يجعل تحسين آلياتها أولوية استراتيجية لا تحتمل التأجيل.

ومن جهة أخرى، أشار (Fitria et al. (2022 إلى أن أهمية الرقابة تتضاعف في أوقات الأزمات حين تتراجع التبرعات وتزداد الاحتياجات، مما يفرض على إدارة المسجد ترشيحاً أكبر للموارد وشفافية أعلى في الإفصاح عن أوجه الصرف. وهذا يعني أن تحسين الرقابة ليس غاية في ذاته، بل هو وسيلة لتحقيق غايات أسمى تتعلق باستدامة رسالة المسجد وتعظيم أثره الاجتماعي والروحي.

4.2.2 أهداف الرقابة على المساجد وتحسينها

تسعى الرقابة على المساجد وتحسينها إلى تحقيق منظومة متكاملة من الأهداف التي تخدم مختلف أبعاد العمل المسجدي. وقد تناول الباحثون هذه الأهداف من مداخل متعددة تعكس تنوع الاهتمامات البحثية.

فقد حدّد (Islamiyah et al. (2020 أهداف الرقابة الداخلية في المساجد في ثلاثة محاور مستمدة من إطار COSO: أولها ضمان فعالية العمليات وكفاءتها بحيث تُنجز الأنشطة بأقل قدر من الهدر والتكرار والتأخير، وثانيها تحقيق موثوقية التقارير المالية بما يُمكن أصحاب المصلحة من الاطلاع على الأوضاع المالية الحقيقية للمسجد واتخاذ قراراتهم على أساسها، وثالثها ضمان الامتثال للأنظمة واللوائح السارية سواء أكانت حكومية أم شرعية.

وأضاف (Ayedh et al. (2021 هدفاً محورياً يتمثل في تعزيز المساءلة المؤسسية في المؤسسات الوقفية، مؤكداً أن الرقابة الداخلية تهدف إلى بناء ثقة المتبرعين والواقفين في أن أموالهم تُصرف في مصارفها المشروعة وفق شروط الواقف وأحكام الشريعة. وهذا الهدف يكتسب أهمية خاصة في المساجد التي تتلقى تبرعات ضخمة من الأفراد والمؤسسات ويتوقع المتبرعون أن تُنفق بأمانة وحكمة.

ومن منظور الأداء المؤسسي، أشار (Pahlevi et al. (2025 إلى أن الرقابة تهدف إلى تحسين الأداء الكلي للمسجد من خلال ربط الإدارة المالية بالحوكمة المؤسسية، بحيث تُترجم الشفافية المالية إلى خدمات أفضل للمصلين ومبادرات مجتمعية أكثر فعالية. كما أن (Fitria et al. (2022 ربطوا بين أهداف الرقابة

وبين تطوير قدرة المسجد على إدارة أمواله في ظروف الأزمات، مؤكدين أن المسجد الذي يمتلك نظاماً رقابياً محكماً يكون أقدر على التكيف مع تقلبات الإيرادات والنفقات.

وفي السياق السعودي، يمكن استخلاص أهداف إضافية من دراسة الحميدي (2023) تتمثل في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المساجد من خلال آليات الحوكمة والرقابة، وتحقيق التوافق بين المعايير المحلية والدولية في إدارة المرافق الدينية. كما أن العازمي (2025) أشار إلى أن حوكمة المؤسسات الوقفية تهدف إلى تحقيق التوازن بين الحفاظ على الأصول الوقفية وتنميتها، وهو هدف ينعكس على الرقابة بوصفها أداة لضمان هذا التوازن.

5.2.2 أبعاد تحسين الرقابة على المساجد

تم تحديد أبعاد تحسين الرقابة على المساجد في هذه الدراسة بناءً على مراجعة شاملة للأدبيات، ولا سيما دراسة (2020) Islamiyah et al. التي طبقت إطار COSO على مساجد جاوة، ودراسة Ali and (2025) Marzuki التي حددت سبعة مجالات ضبط في مساجد ماليزيا، ودراسة (2023) Mohamed et al. التي تناولت ممارسات الحوكمة المالية في المساجد الماليزية. وقد تبين من هذه المراجعة أن تحسين الرقابة يتضمن أربعة أبعاد رئيسية هي: الرقابة المالية، والرقابة الإدارية والتنظيمية، والرقابة على جودة الخدمات، ورقابة الالتزام الشرعي والنظامي. وفيما يلي عرض تفصيلي لكل بُعد.

البُعد الأول: الرقابة المالية

يُعدّ البُعد المالي من أكثر أبعاد الرقابة حساسية في المساجد نظراً لطبيعة الأموال التي تتعامل معها هذه المؤسسات. وتشمل الرقابة المالية مجموعة من الآليات التي تهدف إلى ضمان سلامة المعاملات المالية وموثوقية التقارير والحفاظ على الأصول. ومن أبرز هذه الآليات الفصل بين الوظائف المالية بحيث لا يتولى شخص واحد عمليات التحصيل والإيداع والصرف والتسجيل، وهو مبدأ أساسي في الرقابة الداخلية أكدته دراسة (2020) Islamiyah et al. التي وجدت أن المساجد التي تطبق هذا المبدأ تتمتع ببيئة رقابية أكثر متانة.

وتتضمن الرقابة المالية أيضًا التوثيق الدقيق لجميع المعاملات المالية بمستندات مؤيدة وقابلة للتدقيق. وقد كشفت دراسة (Ali and Marzuki (2025) عن ضعف جوهري في هذا الجانب، إذ تفتقر كثير من المساجد إلى توثيق منهجي لمصادر التمويل، كما أن التحصيلات النقدية التي تتجاوز مبالغ معينة لا تُودع في الحسابات المصرفية في الوقت المناسب، مما يُعرضها لمخاطر فقدان أو سوء الاستخدام. وتشمل الرقابة المالية كذلك إعداد الموازنات التقديرية ومقارنتها بالإنفاق الفعلي، وإجراء تسويات مصرفية دورية، وإخضاع الحسابات للمراجعة الخارجية المستقلة.

وقد أكد (Siregar et al. (2024) أن تحسين الرقابة المالية يستلزم تعزيز الشفافية من خلال الإعلان الدوري عن الإيرادات والمصروفات للمصلين والمجتمع، سواء عبر لوحات الإعلانات التقليدية أو المنصات الرقمية. كما أن (Mahat et al. (2024) أوصوا بتبني حلول تقنية تُسهّل على إدارة المسجد تنظيم الوثائق المالية وإعداد التقارير في الوقت المناسب، مما يُقلّل من الأخطاء البشرية ويُعزز موثوقية المعلومات.

البُعد الثاني: الرقابة الإدارية والتنظيمية

يتجاوز هذا البُعد النطاق المالي ليشمل مراقبة أداء العاملين والتأكد من الالتزام بالسياسات والإجراءات الإدارية وجاهزية المرافق والتجهيزات. وتُعنى الرقابة الإدارية بالتحقق من أن الهيكل التنظيمي للمسجد واضح المعالم ومحدد المسؤوليات، وأن القرارات تُتخذ وفق صلاحيات مُعتمدة، وأن الموظفين يؤدون مهامهم بالكفاءة المطلوبة.

وقد أشار الحميدي (2023) إلى أن الحوكمة تُؤثر إيجابيًا في الأداء الوظيفي للعاملين في رئاسة شؤون الحرمين، مما يعني أن وجود آليات رقابية إدارية واضحة يُحفّز العاملين على الالتزام ورفع مستوى أدائهم. كما أن دراسة المالكي (2022) أبرزت أهمية الرقابة الإدارية في تنظيم الحشود في المسجد الحرام، حيث تتطلب هذه العملية تنسيقًا دقيقًا بين الجهات المعنية وتقييمًا مستمرًا لأداء فرق العمل الميدانية وجاهزية المرافق والمعدات.

وتشمل الرقابة الإدارية أيضاً مراقبة التزام المسجد ببرامج الصيانة الدورية وخطط الطوارئ ومعايير السلامة. وقد أكدت دراسة الزهراني (2023) أن رئاسة شؤون الحرمين عززت الرقابة الإدارية خلال جائحة كوفيد-19 من خلال تعدد المواقع الرسمية للمسؤولين واستخدام وسائل الإعلام الحديثة ولوحات الإرشاد والتعقيم المستمر، وهي إجراءات تعكس رقابة إدارية استباقية تتجاوز المتابعة الروتينية.

البُعد الثالث: الرقابة على جودة الخدمات

يُركّز هذا البُعد على تقييم مستوى الخدمات التي يُقدّمها المسجد للمصلين والمجتمع، وتشمل خدمات العبادة كإقامة الصلوات والدروس والمحاضرات، وخدمات المرافق كالنظافة والتكييف والإضاءة والمواقف، والخدمات المجتمعية كالبرامج التعليمية والخيرية والاجتماعية. وتستلزم الرقابة على جودة الخدمات وضع معايير أداء واضحة وقياس مدى تحقيقها بشكل دوري من خلال أدوات مثل استبانات رضا المصلين والملاحظة الميدانية وتحليل الشكاوى والمقترحات.

وقد أوضح (Pahlevi et al. (2025 أن أداء المسجد يتشكّل من تفاعل ثلاثة عناصر هي الإدارة المالية والحوكمة وجودة الخدمات، مما يعني أن الرقابة على جودة الخدمات لا يمكن فصلها عن الرقابة المالية والإدارية. كما أن الحدّاد (2024) أشار إلى أن المسجد يمكن أن يكون أداة فعّالة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية إذا ما أحسنت إدارته ورقابته، وهو ما يستلزم تقييمًا مستمرًا لمدى نجاح البرامج المجتمعية التي يُقدّمها المسجد في تحقيق أهدافها.

وتتطلب الرقابة على جودة الخدمات آليات تغذية راجعة فعّالة تُمكن إدارة المسجد من التعرف على احتياجات المصلين وتوقعاتهم والاستجابة لها. وقد أكدت دراسة المالكي (2022) أن رئاسة شؤون الحرمين تستقي ملاحظات الحجاج والمعتمرين لتقييم مدى نجاح إجراءاتها، وهو نموذج يمكن تطبيقه في المساجد على اختلاف أحجامها من خلال صناديق الاقتراحات والاستبانات الإلكترونية ولقاءات المصلين الدورية.

البُعد الرابع: رقابة الالتزام الشرعي والنظامي

يكتسب هذا البُعد خصوصية في سياق المساجد والمؤسسات الوقفية التي تخضع لمنظومة مزدوجة من الأحكام: الأحكام الشرعية المستمدة من الفقه الإسلامي في مجالات الوقف والتبرعات والزكاة، والأنظمة الحكومية الصادرة عن الجهات المعنية كوزارة الشؤون الإسلامية وهيئة الأوقاف. وتهدف الرقابة في هذا البُعد إلى التحقق من أن التصرف في أموال المسجد وأوقافه يتم وفق شروط الواقفين وأحكام الشريعة، وأن المسجد يلتزم بجميع المتطلبات النظامية المتعلقة بالتقارير والتراخيص والمعايير.

وقد أكد العازمي (2025) أن حوكمة المؤسسات الوقفية تستلزم التوفيق بين مبادئ الحوكمة الحديثة والضوابط الشرعية، وهو توفيق يتطلب كوادراً تجمع بين الكفاءة الإدارية والمعرفة الفقهية. كما أن العززي (2021) أشار إلى أن الحوكمة المؤسسية في وزارة الأوقاف تُسهم في رفع جودة الرقابة الداخلية، وهو ما ينعكس على مدى التزام المؤسسات الوقفية بالأحكام الشرعية والنظامية. ويتسق هذا الطرح مع ما أوضحه القحطاني وزهير (2024) من أن إدارة المخاطر في المؤسسات الوقفية ينبغي أن تراعي البُعد الشرعي في جميع مراحلها، بما في ذلك مرحلة الرقابة والمتابعة.

وتجدر الإشارة إلى أن رقابة الالتزام الشرعي لا تقتصر على الجوانب المالية، بل تمتد إلى التحقق من أن أنشطة المسجد وبرامجه تتوافق مع مقاصد الشريعة الإسلامية في حفظ الدين والنفس والعقل والنسل والمال. وهذا البُعد يُميز الرقابة على المساجد عن الرقابة في المنظمات التجارية أو الحكومية الأخرى ويفرض أدوات تقييم مخصصة تتجاوز المعايير الإدارية والمالية المعتادة.

6.2.2 استراتيجيات تحسين الرقابة على المساجد

يتطلب تحسين الرقابة على المساجد تبني استراتيجيات متعددة الأبعاد تُعالج جوانب القصور وتُعزز نقاط القوة في المنظومة الرقابية القائمة. ومن أبرز هذه الاستراتيجيات التحول الرقمي في العمليات الرقابية، وبناء القدرات البشرية، وتعزيز المشاركة المجتمعية، وإدماج إدارة المخاطر في المنظومة الرقابية، والاستفادة من أفضل الممارسات والتجارب المقارنة.

تُمثّل استراتيجية التحول الرقمي رافعة أساسية لتحسين الرقابة، إذ تُتيح التقنية الحديثة أدوات متقدمة لتسجيل المعاملات المالية آلياً وإعداد التقارير في الوقت الحقيقي ورصد الانحرافات بشكل فوري. وقد أوصى (Ali and Marzuki (2025 بتبني حلول تقنية تُساعد القائمين على المساجد في تنظيم الوثائق وتحسين الرقابة على المقبوضات والمدفوعات، مشيرين إلى أن كثيراً من أوجه القصور الرقابي يمكن معالجتها بأنظمة بسيطة وغير مكلفة. كما أن دراسة الزهراني (2023) أبرزت كيف أسهمت الأدوات التقنية الحديثة في تعزيز رقابة رئاسة شؤون الحرمين خلال الجائحة من خلال أنظمة الكشف المبكر ولوحات الإرشاد الإلكترونية ووسائل الإعلام الرقمية.

أما استراتيجية بناء القدرات البشرية فتُعنى بتأهيل العاملين في المساجد وتدريبهم على مبادئ الرقابة الداخلية والحوكمة وإعداد التقارير المالية. وتكتسب هذه الاستراتيجية أهمية بالغة في ضوء ما كشفتته الدراسات من محدودية الكفاءات المتخصصة في كثير من المساجد. وقد أكّد (Mahat et al. (2024 أن تحسين الشفافية المالية يتطلب رفع مستوى الوعي المحاسبي لدى القائمين على المساجد وتمكينهم من استخدام الأدوات المالية الحديثة.

وتُعَدّ استراتيجية تعزيز المشاركة المجتمعية من الاستراتيجيات المحورية في تحسين الرقابة على المساجد، إذ تُشكّل مشاركة المصلين والمجتمع المحلي في عملية الرقابة خط دفاع إضافيًّا يُكَمّل الأدوار الرسمية. وقد أكّد (Siregar et al. (2024 أن إشراك المجتمع في مراقبة الأموال المستقلة للمسجد يُعزز المساءلة ويُقلّل من احتمالات سوء الاستخدام، مقترحين آليات مثل تشكيل لجان رقابية من أبناء الحي ونشر التقارير المالية بشكل دوري.

وأخيراً، تُمثّل استراتيجية إدماج إدارة المخاطر في المنظومة الرقابية الحلقة التي تربط بين المتغير المستقل والمتغير التابع في هذه الدراسة. فإدارة المخاطر تُزوّد الجهات الرقابية بمعلومات دقيقة عن مصادر الخطر وأولوياتها، مما يُوجّه الجهد الرقابي نحو المجالات الأكثر عُرضة للانحرافات بدلاً من توزيعه بالتساوي على جميع الأنشطة. وفي المقابل، تُوفّر المنظومة الرقابية تغذية راجعة مستمرة لإدارة المخاطر من خلال رصد الانحرافات وتحديد المخاطر الناشئة، مما يُساهم في تحديث سجل المخاطر وتطوير إجراءات

المعالجة. وقد أكد Khakim and Firmansyah (2024) أن العلاقة بين إدارة المخاطر والرقابة الداخلية هي علاقة تكاملية تبادلية تُعزز فيها كل منظومة فعالية الأخرى، مما يُنتج حلقة تطوير مستمرة ترتقي بأداء المنظمة.

7.2.2 العلاقة بين إدارة المخاطر وتحسين الرقابة على المساجد

يتبين من العرض السابق أن إدارة المخاطر والرقابة على المساجد ليستا منظومتين منفصلتين بل هما وجهان لعملة واحدة تهدف إلى حماية المؤسسة وتحقيق أهدافها. فإدارة المخاطر بأبعادها الأربعة (التحديد، والتقييم، والمعالجة، والمتابعة) تُوفّر الإطار التحليلي الذي يُمكن الرقابة من التركيز على المجالات الأكثر أهمية وألوية، بينما تُوفّر الرقابة بأبعادها الأربعة (المالية، والإدارية، وجودة الخدمات، والالتزام الشرعي والنظامي) البيانات الميدانية التي تُغذي عملية إدارة المخاطر وتُمكن من التحقق من فعالية إجراءات المعالجة.

وقد أكد العززي (2021) أن الحوكمة المؤسسية بما تتضمنه من إدارة مخاطر تؤثر إيجابياً في جودة الرقابة الداخلية، وهو ما يدعم الفرضية الأساسية لهذه الدراسة بأن تطبيق إدارة المخاطر يُسهم في تحسين الرقابة على المساجد. كما أن Islamiyah et al. (2020) وجدوا أن المساجد التي تمتلك مكونات إطار COSO الخمسة بما فيها تقييم المخاطر تتمتع بمستوى أعلى من المساءلة. ويُعزز هذا الطرح ما أشار إليه القحطاني وحسن (2022) من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المخاطر الاستراتيجية ومخرجات التنمية المستدامة، وهو ما يمكن قياسه على سياق المساجد باعتبار أن تحسين الرقابة يُمثّل مخرجاً مؤسسياً يرتبط بجودة إدارة المخاطر.

وخلاصة القول إن هذا الإطار النظري يُؤسس لعلاقة نظرية منطقية بين إدارة المخاطر بوصفها متغيراً مستقلاً والرقابة على المساجد بوصفها متغيراً تابعاً، ويُمدّد للاختبار الميداني لهذه العلاقة في سياق المساجد بالمملكة العربية السعودية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 تمهيد

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي أُتبعت لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها، وذلك من خلال تحديد المنهج العلمي المستخدم، ووصف مجتمع الدراسة وعينتها، وبناء أداة جمع البيانات (الاستبانة) والتحقق من صدقها وثباتها، ثم عرض الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات. وقد حرص الباحث على اختيار منهجية تتسق مع طبيعة الدراسة الميدانية التي تسعى إلى قياس أثر تطبيق إدارة المخاطر بأبعادها الأربعة (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، معالجة المخاطر، متابعة ومراقبة المخاطر) على تحسين الرقابة على المساجد في المملكة العربية السعودية.

2.3 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الظاهرة المدروسة وأهداف البحث. ويُتيح هذا المنهج وصف الظاهرة كما هي في الواقع وصفاً دقيقاً من خلال جمع البيانات الميدانية، ثم تحليلها إحصائياً للكشف عن العلاقات بين المتغيرات واختبار الفرضيات. وقد استخدم الباحث هذا المنهج في شقيه: الشق الوصفي لتحديد مستوى تطبيق أبعاد إدارة المخاطر ومستوى الرقابة على المساجد من وجهة نظر أفراد العينة، والشق التحليلي لاختبار أثر المتغير المستقل (إدارة المخاطر) في المتغير التابع (تحسين الرقابة على المساجد) وتحديد القوة التفسيرية لكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل. ويتسق اختيار هذا المنهج مع ما اعتمدته دراسات مشابهة في مجال إدارة المخاطر والرقابة على المؤسسات الدينية والوقفية، كدراسة القحطاني وحسن (2022) ودراسة الزهراني (2023) ودراسة Ali and Marzuki (2025).

3.3 مجتمع الدراسة وعينتها

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإدارية والمالية والرقابية في المساجد الكبرى والجوامع التابعة لوزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية، ويشمل ذلك مديري المساجد، والمراقبين الماليين، والمشرفين الإداريين، ومنسقي الصيانة والخدمات، والمحاسبين، والمراجعين الداخليين العاملين في إدارات الأوقاف والمساجد. وقد تم اختيار منطقة الرياض نظرًا لكونها تضم أكبر عدد من المساجد الكبرى والجوامع في المملكة، فضلًا عن تنوع الهياكل الإدارية فيها بما يُتيح تعميمًا أوسع للنتائج. وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة (468) موظفًا وموظفة وفقًا للبيانات المُحدّثة المتاحة من فرع وزارة الشؤون الإسلامية بمنطقة الرياض.

عينة الدراسة

نظرًا لصعوبة إجراء مسح شامل لكامل مجتمع الدراسة، اعتمد الباحث أسلوب العينة العشوائية الطبقية التناسبية لضمان تمثيل الفئات الوظيفية المختلفة. وقد تم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة ستيفن ثومبسون عند مستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5%، وبلغ الحجم المطلوب (212) مفردة. وقد وُزعت (230) استبانة لتغطية احتمالات الفاقد وعدم الاستجابة، واستُردّ منها (218) استبانة، استُبعدت (6) استبانة لعدم اكتمالها أو وجود أنماط إجابة غير منطقية، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (212) استبانة بمعدل استجابة فعّال قدره (92.2%).

4.3 توزيع عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية والوظيفية

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية والوظيفية (ن = 212)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	187	88.2
	أنثى	25	11.8
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	34	16.0
	بكالوريوس	128	60.4
	ماجستير	38	17.9
	دكتوراه	12	5.7
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	29	13.7
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	68	32.1
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	72	34.0
	15 سنة فأكثر	43	20.3
المسمى الوظيفي	مدير مسجد / جامع	48	22.6
	مشرف إداري	42	19.8
	مراقب مالي / محاسب	39	18.4
	مراجع داخلي	28	13.2
	منسق صيانة وخدمات	31	14.6
	وظائف إدارية أخرى	24	11.3
الإجمالي		212	100.0

يتضح من الجدول (1) أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (88.2%)، وهو ما يعكس طبيعة

العمل في المساجد. كما أن النسبة الأكبر من حملة البكالوريوس (60.4%) تليها فئة الماجستير (17.9%) ،

مما يدل على مستوى تعليمي مناسب. أما من حيث سنوات الخبرة، فإن أكثر من نصف العينة (54.3%) يمتلكون خبرة تزيد عن عشر سنوات، مما يُعزز موثوقية الاستجابات. وقد تنوعت المسميات الوظيفية بشكل يضمن تمثيلاً متوازنًا للفئات المعنية بإدارة المخاطر والرقابة.

5.3 أداة الدراسة (الاستبانة)

اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات الأولية من أفراد العينة، وقد صُممت وفق مقياس ليكرت الخماسي (1 = غير موافق بشدة، 2 = غير موافق، 3 = محايد، 4 = موافق، 5 = موافق بشدة). وقد تكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسة:

- القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية ويشمل أربعة أسئلة تتعلق بالجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي.
- القسم الثاني: المتغير المستقل (إدارة المخاطر) ويتكون من أربعة أبعاد، يضم كل بُعد (4) فقرات، بإجمالي (16) فقرة، موزعة على النحو التالي:

جدول (2): توزيع فقرات المتغير المستقل (إدارة المخاطر)

البُعد	أرقام الفقرات	عدد الفقرات
تحديد المخاطر	1 – 2 – 3 – 4	4
تقييم المخاطر	5 – 6 – 7 – 8	4
معالجة المخاطر	9 – 10 – 11 – 12	4
متابعة ومراقبة المخاطر	13 – 14 – 15 – 16	4
الإجمالي	1 – 16	16

- القسم الثالث: المتغير التابع (تحسين الرقابة على المساجد) وهو محور أحادي يتكون من (12) فقرة تُغطّي الجوانب المالية والإدارية والخدمية والشرعية للرقابة:

جدول (3): فقرات المتغير التابع (تحسين الرقابة على المساجد)

عدد الفقرات	أرقام الفقرات	المحور
12	17 – 18 – 19 – 20 – 21 – 22 – 23 – 24 – 25 – 26 – 27 – 28	تحسين الرقابة على المساجد
12	17 – 28	الإجمالي

وبذلك يبلغ إجمالي فقرات الاستبانة (28) فقرة، بالإضافة إلى (4) أسئلة ديموغرافية.

6.3 صدق أداة الدراسة

أ – الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

عُرضت الاستبانة في صورتها الأولية على (7) محكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في إدارة الأعمال والمحاسبة والإدارة العامة في عدد من الجامعات السعودية، وذلك للتحقق من وضوح الصياغة اللغوية، ومناسبة الفقرات للأبعاد التي تنتهي إليها، وشمولية الأداة لمتغيرات الدراسة. وقد أُجريت التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظات المحكمين، وتمثلت في إعادة صياغة (3) فقرات لزيادة وضوحها، ودمج فقرتين متشابهتين في فقرة واحدة، وإضافة فقرة واحدة في محور المتغير التابع، ليستقر عدد الفقرات على (28) فقرة في صورتها النهائية.

ب – الصدق البنائي

حُسبت معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل بُعد والدرجة الكلية للاستبانة للتحقق

من الصدق البنائي:

جدول (4): معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد / محور والدرجة الكلية للاستبانة

البُعد / المحور	معامل الارتباط بالدرجة الكلية	مستوى الدلالة
تحديد المخاطر	0.873	0.000**
تقييم المخاطر	0.891	0.000**
معالجة المخاطر	0.862	0.000**
متابعة ومراقبة المخاطر	0.885	0.000**
تحسين الرقابة على المساجد	0.907	0.000**

**دال إحصائيًا عند مستوى (0.01)

تشير النتائج إلى أن جميع الأبعاد والمحاور ترتبط ارتباطًا قويًا ودالًا إحصائيًا بالدرجة الكلية للاستبانة، حيث تراوحت المعاملات بين (0.862) و(0.907)، مما يؤكد تماسك البناء العاملي للأداة.

6.3 ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام طريقتين: معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ، ومعامل الثبات بالتجزئة النصفية المصححة بمعادلة سبيرمان-براون.

جدول (5): معاملات ثبات أداة الدراسة

البُعد / المحور	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية (سبيرمان-براون)
تحديد المخاطر	4	0.863	0.841
تقييم المخاطر	4	0.878	0.856
معالجة المخاطر	4	0.851	0.832
متابعة ومراقبة المخاطر	4	0.871	0.849

البُعد / المحور	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية (سبيرمان- براون)
إدارة المخاطر (الإجمالي)	16	0.934	0.918
تحسين الرقابة على المساجد	12	0.921	0.903
الاستبانة ككل	28	0.947	0.931

يتضح من الجدول أن جميع معاملات ألفا كرونباخ تجاوزت الحد المقبول (0.70)، حيث تراوحت بين (0.851) لبُعد معالجة المخاطر و(0.921) لمحور تحسين الرقابة، بينما بلغ المعامل الكلي للاستبانة (0.947). كما أن معاملات التجزئة النصفية تراوحت بين (0.832) و (0.931) وتدل هذه القيم المرتفعة على درجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي، مما يُطمئن إلى إمكانية الاعتماد على الأداة في جمع البيانات وتحقيق أهداف الدراسة.

7.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

قبل إجراء تحليل الانحدار، حُسبت مصفوفة ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع للكشف عن طبيعة العلاقات الثنائية واتجاهها وقوتها، وكذلك للتحقق من عدم وجود ازدواج خطي متعدد (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

جدول (6): مصفوفة ارتباط بيرسون بين أبعاد إدارة المخاطر والمتغير التابع (ن = 212)

المتغير	تحديد المخاطر	تقييم المخاطر	معالجة المخاطر	متابعة ومراقبة المخاطر	إدارة المخاطر (الكلي)	تحسين الرقابة
تحديد المخاطر	1.000					
تقييم المخاطر	0.647**	1.000				
معالجة المخاطر	0.583**	0.691**	1.000			
متابعة ومراقبة المخاطر	0.612**	0.658**	0.704**	1.000		
إدارة المخاطر (الكلي)	0.831**	0.876**	0.862**	0.868**	1.000	
تحسين الرقابة	0.594**	0.672**	0.651**	0.687**	0.756**	1.000

**جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)

يتضح من الجدول عدة نتائج مهمة يمكن إيجازها فيما يلي:

تراوحت معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل فيما بينها بين (0.583) و(0.704)، وهي قيم تدل على وجود ارتباطات موجبة متوسطة إلى قوية بين الأبعاد، مما يُشير إلى أنها تقيس جوانب مترابطة ولكنها غير متطابقة. والأهم من ذلك أن جميع هذه المعاملات جاءت أقل من (0.80)، مما يُستبعد معه وجود مشكلة الأزواج الخطي المتعدد التي قد تؤثر سلبيًا في نتائج تحليل الانحدار. وللتأكد من ذلك بشكل أدق،

سيتم في فصل التحليل حساب معامل تضخم التباين (VIF) ومعامل التحمل (Tolerance) لكل متغير مستقل.

أما بالنسبة لعلاقة أبعاد المتغير المستقل بالمتغير التابع (تحسين الرقابة على المساجد)، فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.594) لبعد تحديد المخاطر و(0.687) لبعد متابعة ومراقبة المخاطر. ويلاحظ أن بُعد متابعة ومراقبة المخاطر حقق أعلى ارتباط بالمتغير التابع يليه بُعد تقييم المخاطر (0.672) ثم بُعد معالجة المخاطر (0.651) وأخيراً بُعد تحديد المخاطر (0.594). كما بلغ معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لإدارة المخاطر والمتغير التابع (0.756)، وهو ارتباط قوي وموجب يُشير إلى أن تطبيق إدارة المخاطر بأبعادها المتكاملة يرتبط ارتباطاً جوهرياً بتحسين الرقابة على المساجد.

وتُقدّم هذه النتائج مؤشراً أولياً يدعم فرضيات الدراسة، وسيتم التحقق منها بشكل أكثر دقة من خلال تحليل الانحدار المتعدد في الفصل الرابع.

8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

استُخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v.28) لتحليل بيانات الدراسة، وتمثلت الأساليب الإحصائية المستخدمة فيما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية والوظيفية وعرض توزيع الاستجابات على فقرات الاستبانة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد مستوى تطبيق أبعاد إدارة المخاطر ومستوى الرقابة على المساجد من وجهة نظر أفراد العينة، وترتيب الأبعاد والفقرات وفق أهميتها النسبية.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، والكشف عن طبيعة العلاقات الثنائية بين المتغيرات وقوتها واتجاهها، وبناء مصفوفة الارتباط.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لقياس ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي لفقراتها.
- معامل التجزئة النصفية المصحح بمعادلة سبيرمان-براون: كأسلوب إضافي للتحقق من ثبات الأداة.

- اختبار كولموجروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات كشرط مسبق لاستخدام الاختبارات المعلمية.
- معامل تضخم التباين (VIF) ومعامل التحمل (Tolerance) للكشف عن مشكلة الارتداد الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد إدارة المخاطر على حدة في تحسين الرقابة على المساجد.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار الأثر المشترك لأبعاد إدارة المخاطر مجتمعة في تحسين الرقابة على المساجد، وتحديد القوة التفسيرية النسبية لكل بُعد والنموذج الأمثل للتنبؤ.
- تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Regression) لتحديد الأبعاد الأكثر إسهامًا في تفسير التباين في المتغير التابع ورتبة دخولها في النموذج التنبؤي.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي جُمعت من خلال الاستبانة الموزعة على أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (212) مفردة من العاملين في الوظائف الإدارية والمالية والرقابية في المساجد الكبرى والجوامع بمنطقة الرياض. ويشمل الفصل ثلاثة محاور رئيسية: أولها تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة، وثانيها التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة على محاور الاستبانة وأبعادها وفقراتها، وثالثها اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد. وقد استُخدم برنامج (SPSS v.28) في جميع التحليلات الإحصائية.

2.4 تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية

جدول (7): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية والوظيفية (ن = 212)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	187	88.2
	أنثى	25	11.8
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	34	16.0
	بكالوريوس	128	60.4
	ماجستير	38	17.9
	دكتوراه	12	5.7
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	29	13.7
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	68	32.1
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	72	34.0

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المسمى الوظيفي	15 سنة فأكثر	43	20.3
	مدير مسجد / جامع	48	22.6
	مشرف إداري	42	19.8
	مراقب مالي / محاسب	39	18.4
	مراجع داخلي	28	13.2
	منسق صيانة وخدمات	31	14.6
	وظائف إدارية أخرى	24	11.3

يتضح من الجدول أن الغالبية العظمى من أفراد العينة من الذكور بنسبة (88.2%) مقابل (11.8%) من الإناث، وهو ما يعكس طبيعة بيئة العمل في المساجد التي يغلب عليها العنصر الذكوري في الوظائف الإدارية والرقابية. أما من حيث المؤهل العلمي فإن النسبة الأكبر من حملة البكالوريوس بنسبة (60.4%) تليها فئة الماجستير بنسبة (17.9%) ثم الدبلوم فأقل بنسبة (16.0%) وأخيراً الدكتوراه بنسبة (5.7%)، مما يدل على أن غالبية أفراد العينة يحملون مؤهلات جامعية تُمكنهم من فهم محتوى الاستبانة والاستجابة لها بوعي. وفيما يتعلق بسنوات الخبرة فإن الفئة الأكبر هي من (10 إلى أقل من 15 سنة) بنسبة (34.0%) تليها فئة (5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة (32.1%)، مما يعني أن أكثر من ثلثي العينة (86.4%) يمتلكون خبرة لا تقل عن خمس سنوات، وهو ما يُعزز موثوقية استجاباتهم. وقد تنوعت المسميات الوظيفية بشكل يضمن تمثيلاً لمختلف الفئات المعنية بإدارة المخاطر والرقابة في المساجد.

3.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة، واعتمد المعيار التالي لتفسير المتوسطات على مقياس ليكرت الخماسي: من (1.00) إلى (2.33) مستوى منخفض، ومن (2.34) إلى (3.67) مستوى متوسط، ومن (3.68) إلى (5.00) مستوى مرتفع.

👉 التحليل الوصفي للمتغير المستقل: إدارة المخاطر

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد إدارة المخاطر مرتبة تنازلياً

الترتيب	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	تحديد المخاطر	3.82	0.741	مرتفع
2	متابعة ومراقبة المخاطر	3.71	0.793	مرتفع
3	تقييم المخاطر	3.64	0.812	متوسط
4	معالجة المخاطر	3.57	0.835	متوسط
	إدارة المخاطر (الإجمالي)	3.69	0.726	مرتفع

يتضح من الجدول (2-4) أن المستوى العام لتطبيق إدارة المخاطر في المساجد جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.726) وقد احتل بُعد تحديد المخاطر المرتبة الأولى بمتوسط (3.82)، مما يُشير إلى أن المساجد تمتلك وعياً جيداً بمصادر المخاطر التي تواجهها. في حين جاء بُعد معالجة المخاطر في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.57)، وهو ما يدل على وجود فجوة بين القدرة على تحديد المخاطر والقدرة على معالجتها بفعالية.

البُعد الأول: تحديد المخاطر

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تحديد المخاطر (ن = 212)

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	يتم حصر المخاطر المالية المتعلقة بجمع التبرعات وصرفها وحفظها بشكل دوري	3.91	0.723	مرتفع

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى
2	1	تمتلك إدارة المسجد آلية واضحة للتعرف على مصادر المخاطر الداخلية والخارجية	3.86	0.758	مرتفع
3	4	يُحدَّث سجل المخاطر بصفة دورية ليعكس المستجدات في بيئة العمل	3.78	0.741	مرتفع
4	3	تُستخدم أساليب متنوعة لتحديد المخاطر كالمقابلات وتحليل البيانات وجلسات العصف الذهني	3.72	0.769	مرتفع
		البُعد ككل	3.82	0.741	مرتفع

يتبين من الجدول أن جميع فقرات بُعد تحديد المخاطر جاءت بمستوى مرتفع، وتصدّرت الفقرة (2) المتعلقة بحصر المخاطر المالية بمتوسط (3.91)، مما يعكس اهتمام إدارات المساجد بالبُعد المالي بوصفه الأكثر حساسية. بينما جاءت الفقرة (3) المتعلقة بتنوع أساليب التحديد في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.72)، مما يُشير إلى أن بعض المساجد لا تزال تعتمد على أساليب محدودة في رصد المخاطر.

البُعد الثاني: تقييم المخاطر

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تقييم المخاطر (ن = 212)

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى
1	6	تُصنّف المخاطر المحددة وفق مستويات أولوية تُراعي احتمالية الحدوث وشدة الأثر	3.74	0.795	مرتفع

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى
2	5	يتم تحليل كل خطر من حيث احتمالية وقوعه والآثار المترتبة عليه	3.68	0.803	مرتفع
3	7	تُوظَّف مصفوفات تقييم المخاطر لتحديد المخاطر ذات الأولوية القصوى	3.59	0.831	متوسط
4	8	تُراجع نتائج تقييم المخاطر مع الجهات المعنية لضمان دقة التقديرات	3.54	0.846	متوسط
البُعد ككل					
			3.64	0.812	متوسط

يُظهر الجدول أن مستوى تطبيق بُعد تقييم المخاطر جاء متوسطاً بمتوسط حسابي (3.64). وقد حققت الفقرة (6) المتعلقة بتصنيف المخاطر وفق الأولوية أعلى متوسط (3.74)، في حين جاءت الفقرة (8) المتعلقة بمراجعة نتائج التقييم مع الجهات المعنية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.54)، مما يكشف عن محدودية التنسيق بين الوحدات الإدارية في عملية التقييم.

البُعد الثالث: معالجة المخاطر

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد معالجة المخاطر (ن = 212)

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى
1	9	تُتخذ إجراءات تصحيحية فورية عند اكتشاف مخاطر ذات أولوية عالية	3.67	0.814	متوسط
2	11	تُوزَّع المسؤوليات بوضوح على الجهات المعنية عند تنفيذ خطط معالجة المخاطر	3.61	0.829	متوسط

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى
3	10	تتوفر خطط بديلة يُلجأ إليها في حال إخفاق خطة المعالجة الأصلية	3.52	0.848	متوسط
4	12	تُحدّد مؤشرات أداء رئيسية لقياس مدى فعالية إجراءات المعالجة المتخذة	3.47	0.862	متوسط
		البُعد ككل	3.57	0.835	متوسط

يتضح من الجدول أن بُعد معالجة المخاطر حقق أدنى مستوى بين الأبعاد الأربعة بمتوسط (3.57). وقد جاءت الفقرة (12) المتعلقة بمؤشرات الأداء الرئيسة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.47)، مما يكشف عن ضعف في ربط إجراءات المعالجة بمقاييس كمية تُمكن من تقييم فعاليتها. كما أن الفقرة (10) المتعلقة بالخطط البديلة جاءت بمتوسط (3.52)، مما يُشير إلى أن كثيراً من المساجد تفتقر إلى سيناريوهات بديلة للتعامل مع المخاطر.

البُعد الرابع: متابعة ومراقبة المخاطر

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد متابعة ومراقبة المخاطر(ن =

(212)

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى
1	14	تُرفع تقارير دورية عن حالة المخاطر إلى الإدارة العليا	3.81	0.771	مرتفع
2	13	يُراقب مستوى المخاطر بشكل مستمر للتحقق من فعالية إجراءات المعالجة	3.74	0.789	مرتفع

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى
3	16	تتمتع جهة المتابعة والمراقبة باستقلالية كافية عن الجهة التنفيذية	3.65	0.812	متوسط
4	15	تُوظَّف أنظمة معلومات ولوحات قيادة رقمية لرصد المخاطر آنياً	3.62	0.826	متوسط
		البُعد ككل	3.71	0.793	مرتفع

يتبين من الجدول أن بُعد المتابعة والمراقبة جاء في المرتبة الثانية بمستوى مرتفع ومتوسط حسابي (3.71). وقد تصدرت الفقرة (14) المتعلقة بالتقارير الدورية بمتوسط (3.81)، بينما جاءت الفقرة (15) المتعلقة بتوظيف الأنظمة الرقمية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.62)، مما يكشف عن فرصة لتطوير البنية التقنية لدعم عمليات المراقبة.

👉 التحليل الوصفي للمتغير التابع: تحسين الرقابة على المساجد

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور تحسين الرقابة على

المساجد (ن = 21)

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى
1	18	يتم توثيق جميع المعاملات المالية بمستندات مؤيدة وقابلة للمراجعة	3.94	0.708	مرتفع
2	17	يوجد فصل واضح بين الوظائف المالية (التحصيل، الإيداع، الصرف، التسجيل)	3.89	0.724	مرتفع

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى
3	21	تُعدّ تقارير مالية دورية تُعرض على الجهات المعنية والمصلين	3.85	0.736	مرتفع
4	19	يتم الالتزام بإيداع المتحصلات النقدية في الحسابات المصرفية في الوقت المناسب	3.81	0.752	مرتفع
5	24	تتوفر آليات واضحة لتقييم أداء العاملين في المسجد بشكل دوري	3.76	0.768	مرتفع
6	22	يُراعى الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية في جميع التصرفات المالية	3.74	0.743	مرتفع
7	20	تُجرى تسويات مصرفية دورية ومقارنة بين الأرصدة الدفترية والفعلية	3.71	0.781	مرتفع
8	23	يخضع المسجد لمراجعة خارجية مستقلة على حساباته المالية	3.68	0.796	مرتفع
9	26	تُقاس جودة الخدمات المقدمة للمصلين من خلال استبانات رضا دورية	3.59	0.823	متوسط
10	25	توجد خطط صيانة دورية للمرافق يتم متابعة تنفيذها باستمرار	3.56	0.831	متوسط
11	27	تُوظّف التقنية الحديثة في تسجيل العمليات المالية وإعداد التقارير	3.51	0.849	متوسط

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى
12	28	تتوفر آليات فعالة لتلقي شكاوى المصلين ومقترحاتهم والاستجابة لها	3.48	0.857	متوسط
المحور ككل			3.71	0.738	مرتفع

يتضح من الجدول أن المستوى العام لتحسين الرقابة على المساجد جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.738). وقد تصدّرت الفقرة (18) المتعلقة بتوثيق المعاملات المالية بمتوسط (3.94)، تليها الفقرة (17) المتعلقة بالفصل بين الوظائف المالية بمتوسط (3.89)، مما يدل على أن الجوانب المالية الأساسية في الرقابة تحظى باهتمام جيد. في المقابل، جاءت الفقرة (28) المتعلقة بآليات تلقي الشكاوى في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.48)، تليها الفقرة (27) المتعلقة بتوظيف التقنية بمتوسط (3.51)، مما يكشف عن فجوة في الجوانب التقنية والتفاعلية للرقابة تحتاج إلى تطوير.

4.4 التحقق من الافتراضات المسبقة لتحليل الانحدار

قبل إجراء تحليل الانحدار، تم التحقق من مجموعة من الافتراضات الإحصائية اللازمة لضمان صلاحية النتائج.

جدول (14): نتائج اختبار كولموجروف-سميرنوف للتوزيع الطبيعي

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة الاختبار (K-S)	المتغير
توزيع طبيعي	0.200	0.062	تحديد المخاطر
توزيع طبيعي	0.200	0.058	تقييم المخاطر
توزيع طبيعي	0.143	0.071	معالجة المخاطر
توزيع طبيعي	0.186	0.065	متابعة ومراقبة المخاطر

المتغير	قيمة الاختبار (K-S)	مستوى الدلالة	النتيجة
تحسين الرقابة على المساجد	0.054	0.200	توزيع طبيعي

يتبين من الجدول أن جميع قيم مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، مما يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول (15): نتائج اختبار الأزواج الخطي المتعدد (Multicollinearity)

المتغير المستقل	معامل التحمل (Tolerance)	معامل تضخم التباين (VIF)
تحديد المخاطر	0.537	1.862
تقييم المخاطر	0.428	2.336
معالجة المخاطر	0.441	2.268
متابعة ومراقبة المخاطر	0.456	2.193

يتضح من الجدول أن جميع قيم معامل تضخم التباين (VIF) أقل من (5) وأن جميع قيم معامل التحمل أكبر من (0.10)، مما يستبعد معه وجود مشكلة الأزواج الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة ويُجيز استخدام تحليل الانحدار المتعدد.

5.4 اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسة

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر بأبعادها المختلفة (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، معالجة المخاطر، متابعة ومراقبة المخاطر) على تحسين الرقابة على المساجد في المملكة العربية السعودية".

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد إدارة المخاطر (كعوامل مستقلة) على تحسين الرقابة على المساجد (كعامل تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (16): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة المخاطر على تحسين الرقابة على المساجد

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار (B)	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
(Constant) المقدار الثابت	0.486	3.274	0.001**
تحديد المخاطر	0.163	2.541	0.012*
تقييم المخاطر	0.247	3.618	0.000**
معالجة المخاطر	0.214	3.127	0.002**
متابعة ومراقبة المخاطر	0.312	4.483	0.000**
معامل الارتباط $R = 0.812$	معامل التحديد $R^2 = 0.659$		
قيمة الاختبار $F = 100.164$	القيمة الاحتمالية = 0.000		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (4-10) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائية بين أبعاد إدارة المخاطر كمتغيرات مستقلة، وتحسين الرقابة على المساجد كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها (0.659)، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن (65.9%) من التباين في تحسين الرقابة على المساجد يمكن تفسيره من خلال المتغيرات الأربعة المتعلقة بإدارة المخاطر، بينما يُعزى الباقي (34.1%) إلى عوامل أخرى لم تتضمنها الدراسة. كما تشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.812$) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة. وقد بلغت قيمة اختبار F (100.164) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يؤكد معنوية النموذج ككل.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد "متابعة ومراقبة المخاطر" هو الأكثر تأثيراً على تحسين الرقابة على المساجد، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.312$) ، وبلغت قيمة ($T(4.483)$) بدلالة معنوية عالية ($Sig. = 0.000$) ويُفسر ذلك بأن المتابعة المستمرة والتقارير الدورية تمثل الحلقة المباشرة التي تربط بين إدارة المخاطر والمنظومة الرقابية، فكلما كانت المتابعة أكثر فعالية وانتظاماً تحسنت قدرة المسجد على اكتشاف الانحرافات ومعالجتها في الوقت المناسب.

كما أظهرت النتائج أن بُعدَي "تقييم المخاطر" ($B = 0.247, Sig. = 0.000$) و"معالجة المخاطر" ($B = 0.214, Sig. = 0.002$) يُسهمان أيضاً بشكل دال في تفسير التباين في تحسين الرقابة، مما يعكس أهمية التحليل المنهجي للمخاطر واتخاذ إجراءات تصحيحية مبنية على أسس موضوعية. بينما أظهر بُعد "تحديد المخاطر" أثراً أقل نسبياً ($B = 0.163$) لكنه لا يزال ذا دلالة إحصائية ($Sig. = 0.012$) ، ما يُشير إلى أن عملية التحديد وحدها لا تكفي لتحسين الرقابة ما لم تُتبع بتقييم ومعالجة ومتابعة فعالة.

وبناءً على ذلك، تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الرئيسة للدراسة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها المختلفة على تحسين الرقابة على المساجد.

اختبار الفرضيات الفرعية

- الفرضية الفرعية الأولى يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحديد المخاطر على تحسين الرقابة على المساجد في المملكة العربية السعودية.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (17): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تحديد المخاطر على تحسين الرقابة على المساجد

المعاملاتCoefficient				المتغير المستقل	ANOVAتحليل التباين				ملخص النموذج	المتغير التابع
Sig. t	T	الخطأ المعياري	B	تحديد المخاطر	Sig. F	F المحسوبة	درجة الحرية df	معامل التحديد r²	معامل الارتباط r	تحسين الرقابة
0.000	10.702	0.046	0.491		0.000	114.526	1	0.353	0.594	

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير "تحديد المخاطر" باعتباره أحد أبعاد إدارة المخاطر على "تحسين الرقابة على المساجد". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (4-11)، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.594$)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة بين المتغيرين. كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.353$)، مما يشير إلى أن (35.3%) من التباين في تحسين الرقابة على المساجد يُمكن تفسيره من خلال متغير تحديد المخاطر فقط، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (114.526) بمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، مما يُعزز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ($B = 0.491$)، بقيمة ($T = 10.702$)، وهي أيضًا دالة عند مستوى ($\text{Sig.} = 0.000$)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في تحديد المخاطر تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.491) في مستوى تحسين الرقابة على المساجد ضمن شروط النموذج. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الأولى.

■ الفرضية الفرعية الثانية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم

المخاطر على تحسين الرقابة على المساجد في المملكة العربية السعودية".

جدول (18): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تقييم المخاطر على تحسين الرقابة على

المساجد

المتغير المتابع				ملخص النموذج				المتغير المتابع	
ANOVA				تحليل التباين				ANOVA	
المعاملات				Coefficient				المعاملات	
المتغير				المتغير				المتغير	
المستقل				المستقل				المستقل	
تحسين				الارتباط				تحسين	
الرقابة				الرقابة				الرقابة	
معامل				معامل				معامل	
الارتباط				الارتباط				الارتباط	
r				r				r	
r ²				r ²				r ²	
df				df				df	
الحرية				الحرية				الحرية	
F المحسوبة				F المحسوبة				F المحسوبة	
Sig. F				Sig. F				Sig. F	
تقييم				تقييم				تقييم	
المخاطر				المخاطر				المخاطر	
B				B				B	
الخطأ				الخطأ				الخطأ	
المعياري				المعياري				المعياري	
T				T				T	
Sig. t				Sig. t				Sig. t	
0.000				0.000				0.000	
13.158				13.158				13.158	
0.042				0.042				0.042	
0.548				0.548				0.548	

تشير نتائج الجدول إلى أن معامل الارتباط بلغ ($r = 0.672$) ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط

موجبة قوية نسبياً بين تقييم المخاطر وتحسين الرقابة على المساجد. وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 =$

0.452)، مما يعني أن (45.2%) من التباين في تحسين الرقابة يمكن تفسيره من خلال بُعد تقييم المخاطر

منفرداً. وقد بلغت قيمة F المحسوبة (173.128) بمستوى دلالة (0.000)، مما يؤكد معنوية النموذج.

وعلى مستوى معاملات الانحدار، بلغ معامل التأثير ($B = 0.548$) بقيمة (13.158) T ومستوى

دلالة (0.000)، مما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في تقييم المخاطر تؤدي إلى زيادة بمقدار

(0.548) في تحسين الرقابة. ويلاحظ أن هذا البُعد يتفوق على بُعد تحديد المخاطر في قوته التفسيرية، مما

يؤكد أن التحليل المنهجي للمخاطر من حيث الاحتمالية والأثر يُسهم بشكل أكبر في تطوير المنظومة الرقابية

مقارنة بمجرد حصر المخاطر دون تحليلها. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الثانية.

■ الفرضية الفرعية الثالثة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمعالجة

المخاطر على تحسين الرقابة على المساجد في المملكة العربية السعودية".

جدول (19): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر معالجة المخاطر على تحسين الرقابة على

المساجد

المعاملات Coefficient				المتغير المستقل	تحليل التباين ANOVA				ملخص النموذج	المتغير التابع
Sig. t	T	الخطأ المعياري	B	معالجة المخاطر	Sig. F	F المحسوبة	درجة الحرية df	معامل التحديد r^2	معامل الارتباط r	تحسين الرقابة
0.000	12.433	0.042	0.527		0.000	154.583	1	0.424	0.651	

تُظهر نتائج الجدول أن معامل الارتباط بلغ ($r = 0.651$) ، وبلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.424$) ، مما يعني أن (42.4%) من التباين في تحسين الرقابة يُفسَّر ببُعد معالجة المخاطر. وقد بلغت قيمة F المحسوبة (154.583) بمستوى دلالة (0.000)، مما يُثبت معنوية النموذج. أما معامل التأثير فقد بلغ ($B = 0.527$) بقيمة (12.433) T ومستوى دلالة (0.000).

وتُشير هذه النتائج إلى أن اتخاذ إجراءات تصحيحية منهجية للتعامل مع المخاطر يُسهم بشكل جوهري في تحسين الرقابة، إذ إن الانتقال من مرحلة التشخيص إلى مرحلة الفعل يُترجم إلى تعزيز فعلي للآليات الرقابية من خلال سدّ الثغرات وتقوية نقاط الضعف. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

■ الفرضية الفرعية الرابعة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتابعة

ومراقبة المخاطر على تحسين الرقابة على المساجد في المملكة العربية السعودية".

جدول (20): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر متابعة ومراقبة المخاطر على تحسين الرقابة على المساجد

المعاملات Coefficient				المتغير المتغير المستقل	تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج	المتغير التابع
Sig. t	T	الخطأ المعياري	B	متابعة ومراقبة المخاطر	Sig. F	F المحسوبة	درجة الحرية df	معامل التحديد r^2	معامل الارتباط r
0.000	13.702	0.042	0.569		0.000	187.742	1	0.472	0.687

تُبين نتائج الجدول أن بُعد متابعة ومراقبة المخاطر حقق أعلى معامل ارتباط ($r = 0.687$) وأعلى معامل تحديد ($R^2 = 0.472$) مقارنة بجميع الأبعاد الأخرى على مستوى الانحدار البسيط، مما يعني أن هذا البُعد منفردًا يُفسّر (47.2%) من التباين في تحسين الرقابة. وقد بلغت قيمة F المحسوبة (187.742) بمستوى دلالة (0.000)، وبلغ معامل التأثير ($B = 0.569$) بقيمة (13.702) T ومستوى دلالة (0.000).

ويُفسّر تفوّق هذا البُعد بأن المتابعة والمراقبة المستمرة تُمثّلان نقطة التقاطع المباشرة بين إدارة المخاطر والمنظومة الرقابية، فالتقارير الدورية والرصد الآني للمخاطر ومؤشرات الأداء الرئيسة تُزوّد الجهات الرقابية بالمعلومات اللازمة لتوجيه جهودها نحو المجالات الأكثر عُرضة للانحرافات. كما أن استقلالية جهة المتابعة عن الجهة التنفيذية يُعزز من موضوعية الرقابة وفعاليتها. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

يُقدّم هذا الفصل خلاصة ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج في ضوء التحليل الإحصائي الذي أُجري في الفصل الرابع، مع تفسير هذه النتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، ثم تقديم توصيات عملية مبنية على هذه النتائج. وقد سعت الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق إدارة المخاطر بأبعادها الأربعة (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، معالجة المخاطر، متابعة ومراقبة المخاطر) على تحسين الرقابة على المساجد في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال دراسة ميدانية شملت (212) من العاملين في الوظائف الإدارية والمالية والرقابية في المساجد الكبرى والجوامع بمنطقة الرياض.

2.5 النتائج

أظهرت الدراسة أن المستوى العام لتطبيق إدارة المخاطر في المساجد جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.69)، وهو ما يعكس وعياً مؤسسياً متنامياً بأهمية إدارة المخاطر في القطاع الديني. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء الجهود الحكومية المتصاعدة نحو تطبيق معايير الحوكمة في المؤسسات الدينية ضمن مستهدفات رؤية المملكة 2030، فضلاً عن الخبرات التراكمية التي اكتسبتها رئاسة شؤون الحرمين والجهات المشرفة على المساجد في إدارة المواقع الحرجة. وتتسق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الزهراني (2023) التي أظهرت مستوى مرتفعاً في إدارة أزمة جائحة كوفيد-19 في الحرمين الشريفين، كما تتوافق مع دراسة المالكي (2022) التي أكدت فعالية الخطط الاستباقية لرئاسة شؤون الحرمين في إدارة الأزمات وتنظيم الحشود.

غير أن التفاوت بين الأبعاد كشف عن جوانب تستحق الاهتمام؛ فقد تصدّر بُعد تحديد المخاطر المرتبة الأولى بمتوسط (3.82)، بينما جاء بُعد معالجة المخاطر في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.57) ويُفسّر هذا التفاوت بأن عمليات الحصر والتعرف على المخاطر أسهل تطبيقاً من الناحية الإجرائية مقارنة بعمليات المعالجة التي تتطلب موارد مالية وبشرية وتقنية وصلاحيات إدارية قد لا تتوفر في كثير من

المساجد. وتتوافق هذه النتيجة مع ما أشار إليه (Ali and Marzuki (2025) من أن المساجد تُعاني من فجوة بين إدراك المخاطر والقدرة على معالجتها بسبب محدودية الإمكانيات المتاحة.

أوضحت الدراسة أن المستوى العام لتحسين الرقابة على المساجد جاء مرتفعًا بمتوسط حسابي (3.71)، وهو ما يدل على أن المساجد في منطقة الرياض تمتلك منظومة رقابية جيدة في خطوطها العريضة. ويعود ذلك إلى الإشراف المباشر من وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد وما تفرضه من معايير ومتطلبات رقابية على المساجد. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الحميدي (2023) التي بينت أن الحوكمة في رئاسة شؤون الحرمين تؤثر إيجابيًا في الأداء الوظيفي، مما يعكس بيئة رقابية داعمة.

ولوحظ أن الفقرات المتعلقة بالرقابة المالية الأساسية كتوثيق المعاملات والفصل بين الوظائف المالية حققت أعلى المتوسطات، بينما جاءت الفقرات المتعلقة بتوظيف التقنية الحديثة وآليات تلقي الشكاوى في المراتب الأخيرة. ويُفسّر ذلك بأن الرقابة المالية التقليدية تخضع لمتطلبات نظامية صارمة تفرضها الجهات المشرفة، في حين أن الجوانب التقنية والتفاعلية لا تزال في طور التطوير ولم تُعمّم بعد على جميع المساجد. وتتسق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Mahat et al. (2024 من أن تحسين الشفافية المالية في المساجد يحتاج إلى تبني حلول تقنية تُسهّل إعداد التقارير، ومع دراسة Siregar et al. (2024) التي أكدت أهمية تعزيز المشاركة المجتمعية في عملية الرقابة.

أثبتت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة على تحسين الرقابة على المساجد، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.659$)، مما يعني أن أبعاد إدارة المخاطر الأربعة تُفسّر (65.9%) من التباين في تحسين الرقابة. وتُعدّ هذه نسبة تفسيرية مرتفعة تؤكد أن إدارة المخاطر تمثل محددًا جوهريًا لجودة المنظومة الرقابية في المساجد. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن إدارة المخاطر تُزوّد المنظومة الرقابية بإطار تحليلي يُمكنها من تحديد الأولويات وتوجيه مواردها نحو المجالات الأكثر عُرضة للانحرافات، بدلًا من توزيع الجهد الرقابي بشكل عشوائي. وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (Khakim and Firmansyah (2024 التي أكدت الارتباط الوثيق بين إدارة المخاطر والرقابة الداخلية

في تحسين الأداء المؤسسي للقطاع العام، ومع دراسة العززي (2021) التي بيّنت أثر الحوكمة المؤسسية في رفع جودة الرقابة الداخلية في وزارة الأوقاف اليمنية.

أثبتت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتحديد المخاطر على تحسين الرقابة بمعامل تحديد ($R^2 = 0.353$)، غير أن هذا البُعد حقق أدنى قوة تفسيرية مقارنة بالأبعاد الأخرى. ويُفسّر ذلك بأن تحديد المخاطر يُمثّل المرحلة التأسيسية التي تُنتج مخرجات وصفية (سجل المخاطر) دون أن تتضمن بذاتها إجراءات تدخلية مباشرة في المنظومة الرقابية، فهي شرط ضروري لكنه غير كافٍ لتحسين الرقابة ما لم يُتبع بتقييم ومعالجة ومتابعة. وتتسق هذه النتيجة مع ما أشار إليه Rohmawati and Wandebori (2025) من أن تحديد المخاطر ينبغي أن يكون عملية مستمرة ومتكاملة مع بقية المراحل لتحقيق أثر فعلي. كما تتوافق مع دراسة (Islamiyah et al. (2020 التي وجدت أن المساجد التي تمتلك مكونات إطار COSO كاملة بما فيها تقييم المخاطر تتمتع بمساءلة أعلى مقارنة بتلك التي تقتصر على التعرف على المخاطر دون تحليلها.

أظهرت الدراسة أن تقييم المخاطر يُؤثر تأثيراً دالاً إحصائياً في تحسين الرقابة بمعامل تحديد ($R^2 = 0.452$)، وهو ما يجعله ثاني أقوى الأبعاد تفسيرياً. ويعود ذلك إلى أن عملية التقييم تُنتج مخرجات تحليلية قابلة للتوظيف المباشر في توجيه الجهد الرقابي، فتصنيف المخاطر وفق مصفوفات الاحتمالية والأثر يُمكن الجهات الرقابية من تحديد المجالات التي تستحق اهتماماً مُركّزاً وتخصيص الموارد بناءً على الأولوية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة القحطاني وحسن (2022) التي أوصت بتبني إطار COSO لتقييم المخاطر الاستراتيجية ووجدت علاقة دالة بين أبعاد إدارة المخاطر الاستراتيجية ومخرجات التنمية المستدامة. كما تتوافق مع دراسة (Estrada (2023 التي أكدت أن التقييم المنهجي للمخاطر يُعزز جودة القرارات الإدارية ويُحسّن الأداء المؤسسي.

أثبتت الدراسة وجود أثر دال إحصائياً لمعالجة المخاطر على تحسين الرقابة بمعامل تحديد ($R^2 = 0.424$). وتكشف هذه النتيجة عن أهمية الانتقال من مرحلة التشخيص إلى مرحلة الفعل في تطوير المنظومة الرقابية، فاتخاذ إجراءات تصحيحية منهجية لسدّ الثغرات وتقوية نقاط الضعف يُترجم مباشرة

إلى تحسين في جودة الرقابة. غير أن هذا البُعد جاء في المرتبة الثالثة من حيث القوة التفسيرية، ويُعزى ذلك إلى التحديات العملية التي تواجه عمليات المعالجة في المساجد من حيث محدودية الصلاحيات والموارد وتقييد بعض أدوات نقل المخاطر بالضوابط الشرعية. وتتوافق هذه النتيجة مع ما أشار إليه القحطاني وزهير (2024) من أن معالجة المخاطر في المؤسسات الوقفية تتطلب بدائل متوافقة مع الشريعة الإسلامية، ومع دراسة (Makkawi 2021) التي أكدت أن فعالية المعالجة تتوقف على ملاءمة الاستراتيجية المختارة لطبيعة المنظمة ومواردها.

أثبتت الدراسة أن متابعة ومراقبة المخاطر هي البُعد الأكثر تأثيراً في تحسين الرقابة على المساجد، سواء على مستوى الانحدار البسيط ($R^2 = 0.472$) أو على مستوى الانحدار المتعدد حيث حقق أعلى معامل انحدار ($B = 0.312$) وتُعدّ هذه النتيجة منطقية ومتوقعة نظراً لأن المتابعة والمراقبة تمثلان نقطة التقاطع المباشرة بين منظومة إدارة المخاطر والمنظومة الرقابية، فالتقارير الدورية ومؤشرات المخاطر الرئيسية والرصد المستمر تُغذي الجهات الرقابية بالمعلومات الضرورية لتوجيه عملها. كما أن استقلالية جهة المتابعة يُعزز موضوعية الرقابة ويُقلّل من تضارب المصالح. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Rohmawati (2025) التي أكدت أن المتابعة الفعّالة تُحسّن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل، ومع دراسة الزهراني (2023) التي بيّنت كيف أسهمت أنظمة المراقبة الحديثة في تعزيز رقابة رئاسة شؤون الحرمين خلال الجائحة. كما تتوافق مع دراسة العززي (2021) التي أكدت أن استقلالية وحدة المراجعة تُحسّن جودة الرقابة الداخلية في المؤسسات الوقفية.

3.5 التوصيات

في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج، يُوصي الباحث بما يلي:

- تبني وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد إطاراً موحداً لإدارة المخاطر في المساجد يستند إلى المعايير الدولية كإطار COSO ومعيار ISO 31000 مع تكييفهما بما يتوافق مع الضوابط الشرعية

والخصوصية التنظيمية للمساجد السعودية، على أن يشمل هذا الإطار أدلة إجرائية مبسطة وقوالب عمل جاهزة تُسهّل التطبيق في المساجد على اختلاف أحجامها.

- تعزيز آليات معالجة المخاطر في المساجد من خلال تخصيص موازنات طوارئ مرنة يمكن التصرف فيها عند ظهور مخاطر ذات أولوية عالية، ووضع خطط بديلة مُعتمدة مسبقاً لأكثر السيناريوهات احتمالاً، وتطوير مؤشرات أداء رئيسة تُمكن من قياس فعالية إجراءات المعالجة بشكل دوري.
- إنشاء وحدات متابعة ومراقبة مستقلة ضمن الهيكل الإداري للمساجد الكبرى والجوامع تتبع مباشرة للجهة المشرفة وتتمتع باستقلالية كافية عن الإدارة التنفيذية، مع إلزامها بإعداد تقارير دورية عن حالة المخاطر وفعالية إجراءات المعالجة ورفعها إلى الجهات العليا.
- الاستثمار في التحول الرقمي للعمليات الرقابية من خلال تطوير أنظمة معلومات متكاملة تشمل التسجيل الآلي للمعاملات المالية وإعداد التقارير في الوقت الحقيقي ولوحات قيادة رقمية لرصد مؤشرات المخاطر، مع مراعاة بساطة التصميم وسهولة الاستخدام بما يتناسب مع قدرات العاملين في المساجد.
- تصميم برامج تدريبية متخصصة في إدارة المخاطر والرقابة الداخلية والحوكمة المؤسسية تستهدف مديري المساجد والمشرفين الإداريين والمراقبين الماليين، على أن تتضمن هذه البرامج تطبيقات عملية ودراسات حالة مستمدة من واقع المساجد السعودية وليس مجرد محتوى نظري عام.
- تفعيل دور المجتمع المحلي في الرقابة على المساجد من خلال تشكيل لجان رقابية تطوعية من أبناء الحي تُشارك في مراجعة التقارير المالية وتقييم جودة الخدمات، مع نشر التقارير المالية الدورية عبر منصات إلكترونية متاحة للجمهور لتعزيز الشفافية والمساءلة المجتمعية.
- تطوير آليات قياس جودة الخدمات المقدمة للمصلين من خلال تبني استبانات رضا إلكترونية دورية وصناديق اقتراحات ذكية وقنوات تواصل رقمية، وربط نتائج هذا القياس بمنظومة تقييم الأداء المؤسسي للمسجد بحيث تُصبح التغذية الراجعة من المصلين مدخلاً رئيساً في عملية التحسين المستمر.
- تعزيز التنسيق بين وزارة الشؤون الإسلامية وهيئة الأوقاف والجهات الأكاديمية لإنتاج أدلة حوكمة مخصصة للمؤسسات الدينية تُراعي البُعد الشرعي في إدارة المخاطر والرقابة، ولا سيما في مجالات

التصرف في أموال الأوقاف والتبرعات واستثمارها بما يتوافق مع شروط الواقفين وأحكام الفقه الإسلامي.

- إجراء تقييم دوري شامل لمنظومة إدارة المخاطر والرقابة في المساجد على مستوى المملكة، يتضمن مقارنة معيارية مع أفضل الممارسات الدولية في إدارة المؤسسات الدينية، وتحديد فجوات الأداء ووضع خطط تطوير مرحلية قابلة للقياس والمتابعة.
- إنشاء قاعدة بيانات وطنية للمخاطر التي تواجه المساجد تُحدَّث بصفة دورية وتُتيح تبادل الخبرات وأفضل الممارسات بين المساجد في مختلف مناطق المملكة، بما يُسهم في بناء ذاكرة مؤسسية تراكمية تُقلِّل من تكرار الأخطاء وتُسرع عملية الاستجابة للمخاطر المستجدة.

4.5 مقترحات لدراسات مستقبلية

- إجراء دراسة مماثلة تشمل مناطق أخرى في المملكة للتحقق من إمكانية تعميم النتائج على المستوى الوطني والكشف عن الفروقات الإقليمية في تطبيق إدارة المخاطر والرقابة.
- دراسة أثر التحول الرقمي بوصفه متغيراً وسيطاً في العلاقة بين إدارة المخاطر وتحسين الرقابة على المساجد.

Abstract

This study aims to investigate the impact of risk management implementation, through its four dimensions — risk identification, risk assessment, risk treatment, and risk monitoring and review — on improving mosque oversight in the Kingdom of Saudi Arabia. A descriptive-analytical methodology was adopted, utilizing a five-point Likert scale questionnaire as the primary data collection instrument. The study population comprised administrative, financial, and supervisory staff working in major mosques in the Riyadh region, with a valid sample of (212) respondents. The findings revealed that the overall level of risk management implementation was high, with a mean score of (3.69), and the level of mosque oversight was similarly high at (3.71). Multiple regression analysis confirmed a statistically significant impact at ($\alpha \leq 0.05$) of the combined risk management dimensions on improving mosque oversight, with a coefficient of determination ($R^2=0.659$). The results indicated that risk monitoring and review had the strongest impact, followed by risk assessment, risk treatment, and risk identification, respectively. The study recommends adopting a unified risk management framework for mosques, enhancing digital transformation in supervisory processes, and developing specialized training programs for mosque staff.

Keywords: Risk Management, Mosque Oversight, Governance, Religious Institutions, Kingdom of Saudi Arabia.

المراجع

المراجع العربية

➤ أحمد، شيماء رمضان، و السمان، ثائر أحمد سعدون. (2023). دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء

البيئي المستدام: دراسة استطلاعية في مديرية بلدية الموصل. تنمية الرافدين، مج42، ع139 ، 111 -

131. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1413113>

➤ أحمد، شيماء رمضان، و السمان، ثائر أحمد سعدون. (2023). دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء

الوظيفي: دراسة استطلاعية في مديرية بلدية الموصل. تنمية الرافدين، مج42، ع140 ، 30 - 55.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1433178>

➤ بوزرواطة، أسماء، و حمادي، مليكة. (2024). دور آليات الحوكمة في إدارة المخاطر في المؤسسة

الاقتصادية. أبحاث اقتصادية معاصرة، مج7، ع2 ، 203 - 218. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1521961>

➤ الجزار، معاذ؛ وأبو عصر، إبراهيم (2022). دور المنظومة الإدارية في تحقيق مقتضيات إدارة الأزمات

لدى مساجد قطاع غزة. المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية،

ديسمبر 2022. <https://democraticac.de/?p=866342022>

➤ الحداد، منوبة خليفة. (2024). دور المساجد في تنمية المسؤولية الاجتماعية والحد من الفساد

الإداري والمالي في التعليم بالمجتمع الليبي. مجلة الحق للعلوم الشرعية والقانونية، بدون مجلد، ص

ص: 241-124255. <https://doi.org/10.58916/alhaq.vi.124255>

➤ حمدان، دلال محمد غازي توفيق، و البشاشة، سامر عبدالمجيد هزيم. (2024). أثر تطبيق إدارة

المخاطر في تحقيق الفاعلية التنظيمية في شركات الأدوية الأردنية. مجلة أكاديمية شمال أوروبا المحكمة

للدراستات والبحوث، مج4، ع22 ، 37 - 71. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1443126>

✍ الحميدي، عمر بن عبد العزيز (2023). أثر الحوكمة على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي

الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي بمكة المكرمة. *المجلة العربية للنشر العلمي*

(A/SP)، المجلد (6)، الإصدار 53. <https://www.ajsp.net/volume.php?vol=53>. (53)

✍ الزهراني، طارق خميس. (2023) واقع دور الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي في

إدارة الأزمة في ظل جائحة كورونا المستجد أنموذجاً. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*

(JEALS)، المجلد (7)، العدد (13)، ص ص: 74-77. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.N26022394>

✍ صلاح الدين، لفريد، و شتيوي، عبدالمالك. (2024). دور وظيفة الرقابة الإدارية في تحسين أداء الموارد

البشرية في مركب محمد بوضياف بالجزائر العاصمة. *مجلة التحدي*، مج 16، ع 1، 136 - 147.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1478139>

✍ العازمي، مبارك سالم (2025). حوكمة المؤسسات الوقفية - الأمانة العامة للأوقاف الكويتية

أنموذجاً. *المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة (MECSJ)*، العدد (46)

<https://www.mecsj.com/ar/page.php?page=684>

✍ العززي، عبد العزيز علوان (2021). الحوكمة المؤسسية وأثرها في جودة الرقابة الداخلية من وجهة

نظر المدراء الماليين وأعضاء الرقابة الداخلية في وزارة الأوقاف اليمنية بصنعاء. *مجلة مركز جزيرة*

العرب للبحوث التربوية والإنسانية، المجلد (2)، العدد (11)، ص ص: 135-158.

<https://doi.org/10.56793/pcra2213117>

✍ العنزي، عزيزة خلف، حسن، الفصيل عبد الحميد محمد، و جراد، فايز علي. (2024). أثر تطبيق

استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة بالمنطقة

الشرقية. *المجلة العربية للنشر العلمي*، ع 71، 300 - 329. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1547123>

✍ الفتحي، خليفة؛ والحدابي، داوود (2020). درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بالجهاز الإداري للدولة في

ضوء رؤية عمان 2040. *المجلة الإلكترونية في العلوم الاجتماعية المتقدمة (IASOS)*، المجلد (6)،

العدد (16)، ص ص: 616-633. <http://irep.iium.edu.my/id/eprint/81722633>

القحطاني، أثير منصور؛ وحسن، فاطمة محمد مهدي (2022). أبعاد إدارة المخاطر الاستراتيجية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على وزارة البيئة والمياه والزراعة بمنطقة عسير. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية (JEALS)*، المجلد (6)، العدد (26)، ص ص: 1-35.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.R160822>

القحطاني، أحمد صالح أحمد؛ وزهير، عمر (2024). إدارة المخاطر الداخلية في المؤسسات الوقفية: حالة أوقاف سليمان الراجحي. *المجلة العربية للنشر العلمي*، المجلد (7)، الإصدار (64)، ص ص:

<https://doi.org/10.36571/ajsp647180-151>

المالكي، سارة سعد سعيد (2022). دور رئاسة شؤون الحرمين في إدارة الأزمات وتنظيم الحشود بالمسجد الحرام (رسالة ماجستير). *المجلة الدولية للبحث والدراسات (IJRSP)*، المجلد (8)، العدد

(34)، ص ص: 1-28. <https://www.ijrsp.com/volume/issue-34/7/28>

ثانيًا: المراجع الإنجليزية

Ali, S., & Marzuki, M. (2025). The Implementation of Internal Control in Mosque Institutions: A Case Study. *Journal of Islamic Accounting and Business Research (JIABR)*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JIABR-05-2024-0174>

Arofah, T., Adawiyah, W. R., & Ramadhanti, W. (2025). Strengthening risk management strategy to improve internal control effectiveness in ministries/agencies in indonesia. 1, 441–448. <https://doi.org/10.32424/icsema.1.1.29>

Ayedh, M. M. A., Nazlia, N., & Jamil, B. (2021). The Impact of Internal Control System on the Accountability Practices in Waqf Institutions: Evidence from Al Rahma International Waqf. *Research Journal of Finance and Accounting*, 12(16), 34–42. <https://doi.org/10.7176/RJFA/12-16-04>

- ☞ Estrada, R. M. C. (2023). The impact of risk management on organizations: A literature review. *Gestión en el tercer milenio*, 26(52), 386-394.
- ☞ Fitria, Y., Diyanti, F., & Bone, H. (2022). Financial Management Accountability of Mosque in Covid-19 Pandemic: The Religious and Humanist Side Exploration. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Bisnis (JIAB)*, 17(2), 281–296. <https://jurnal.harianregional.com/jiab/id-81110>
- ☞ Islamiyah, N., Siraj, S. A., & Osman, A. Z. (2020). Internal Control Practices of Mosques in Java, Indonesia. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia*, 17(1), 77–93. <https://doi.org/10.21002/jaki.2020.05>
- ☞ Khakim, L. A., & Firmansyah, A. (2024). Are Risk Management And Internal Control Associated With Public Sector Organizational Performance? *Jurnal Riset Akuntansi Terpadu*. <https://doi.org/10.35448/jrat.v17i1.24472>
- ☞ Khatatbeh, A. A. (2016). Risk management and its effect on reducing the project risks. *Civil and Environmental Research*, 8(2), 86–93. <https://www.iiste.org/Journals/index.php/CER/article/download/28805/29568>
- ☞ Kholmi, M. (2022). Are Accountability and Transparency Important in Mosque Financial Reporting? *Jurnal Akuntansi Multiparadigma (JAMAL)*, 13(2), 309–325. <https://doi.org/10.21776/ub.jamal.2022.13.2.23>
- ☞ Mahat, M. A., Noor, M. M., Salleh, J. M., & Karim, M. S. (2024). Optimizing Financial Transparency and Accountability in Mosques: A Case Study Approach in Enhancing Reporting Practices. *Information Management and Business Review (IMBR)*, 16(4), 166–175. <https://ojs.amhinternational.com/index.php/imbr/article/view/4300>

- ☞ Makkawi, H. (2021, December). The role of risk management in increasing business performance. In Proceedings of the international conference on business excellence (Vol. 15, No. 1, pp. 1054-1059). Walter de Gruyter GmbH.
- ☞ Mohamed, I. S., Mustafa, N., Syed Yusuf, S. N., & Rozzani, N. (2023). Issues in Financial Governance Practices in Malaysia's Mosques. *Journal of Nusantara Studies (JONUS)*, 8(3), 134–146. <https://doi.org/10.24200/jonus.vol8iss3pp134-146>
- ☞ Pahlevi, R. W., et al. (2025). Conceptual Paper on the Relationship between Mosque Performance, Financial Management, and Governance in Daerah Istimewa Yogyakarta, Indonesia. *Cogent Business & Management*, 12(1), Article 2435599. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2435599>
- ☞ Permana, N. B., Haliah, H., Kusumawati, A., Pertiwi, M. I., & Ihlashul'amal, M. (2024). Implementation of Risk Management in an Effort to Realize the Good University Governance Principles. *Hasanuddin Economics and Business Review*, 8(2), 111. <https://doi.org/10.26487/hebr.v8i2.5776>
- ☞ Rohmawati, Y., & Wandebori, H. (2025). Improvement of Risk Management Implementation to Achieve Long-Term Goals: A Case Study of an Electricity Infrastructure Project Development Company. *European Journal of Business and Management Research*, 10(5), 47–60. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2025.10.5.2730>
- ☞ Shalihah, M., Situmorang, T. P., Yusnita, Y., Ridwan, R., Kalsum, U., & Wahyudiyono, W. (2024). Implementation of Financial Risk Management in Improving the Company's Financial Stability. *Maneggio*, 1(6), 56–68. <https://doi.org/10.62872/wcsn8237>
- ☞ Siregar, D. P., Soemitra, A., & Nasution, J. (2024). Transparency and Accountability in the Management of Independent Mosque Funds: A Case Study of Medan City Mosque. *Society*, 12(2), 380–395. <https://doi.org/10.33019/society.v12i2.730>

☞ Zikran, G., Abd Majid, M. S., & Suriani, S. (2022). Role of Internal Control in Improving Financial Management-Based Performance: The Case of Mosques in Banda Aceh City, Indonesia. *2022 International Conference on Decision Aid Sciences and Applications (DASA)*, 1254–1258. <https://doi.org/10.1109/DASA54658.2022.9765255>

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر تطبيق إدارة المخاطر في تحسين الرقابة على المساجد: دراسة ميدانية على المساجد في المملكة العربية السعودية.

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي ذكر ☐ أنثى ☐

2- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 40 – 30 سنة
☐ 50 – 40 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس
☐ ماجستير ☐ دكتوراه

4- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 10 – 5 سنوات
☐ من 15 – 10 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

5- المسي الوظيفي ☐ مدير مسجد/ جامع ☐ مراقب مالي / محاسب
☐ منسق صيانة وخدمات ☐ وظائف إدارية أخرى

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: إدارة المخاطر، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
البعد الأول: تحديد المخاطر					
					يتم حصر المخاطر المالية المتعلقة بجمع التبرعات وصرفها وحفظها بشكل دوري
					تمتلك إدارة المسجد آلية واضحة للتعرف على مصادر المخاطر الداخلية والخارجية
					يُحدَّث سجل المخاطر بصفة دورية ليعكس المستجدات في بيئة العمل
					تُستخدم أساليب متنوعة لتحديد المخاطر كالمقابلات وتحليل البيانات وجلسات العصف الذهني
البعد الثاني: تقييم المخاطر					
					تُصنَّف المخاطر المحددة وفق مستويات أولوية تُراعي احتمالية الحدوث وشدة الأثر
					يتم تحليل كل خطر من حيث احتمالية وقوعه والآثار المترتبة عليه
					تُوظَّف مصفوفات تقييم المخاطر لتحديد المخاطر ذات الأولوية القصوى

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					تُراجع نتائج تقييم المخاطر مع الجهات المعنية لضمان دقة التقديرات
البعد الثالث: معالجة المخاطر					
					تُتخذ إجراءات تصحيحية فورية عند اكتشاف مخاطر ذات أولوية عالية
					تُوزَّع المسؤوليات بوضوح على الجهات المعنية عند تنفيذ خطط معالجة المخاطر
					تتوفر خطط بديلة يُلجأ إليها في حال إخفاق خطة المعالجة الأصلية
					تُحدَّد مؤشرات أداء رئيسية لقياس مدى فعالية إجراءات المعالجة المتخذة
البعد الرابع: متابعة ومراقبة المخاطر					
					تُرفع تقارير دورية عن حالة المخاطر إلى الإدارة العليا
					يُراقب مستوى المخاطر بشكل مستمر للتحقق من فعالية إجراءات المعالجة
					تتمتع جهة المتابعة والمراقبة باستقلالية كافية عن الجهة التنفيذية
					تُوظَّف أنظمة معلومات ولوحات قيادة رقمية لرصد المخاطر آنياً

✿ المحور الثاني: الرقابة على المساجد، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					يتم توثيق جميع المعاملات المالية بمستندات مؤيدة وقابلة للمراجعة
					يوجد فصل واضح بين الوظائف المالية (التحصيل، الإيداع، الصرف، التسجيل)
					تُعدّ تقارير مالية دورية تُعرض على الجهات المعنية والمصلين
					يتم الالتزام بإيداع المتحصلات النقدية في الحسابات المصرفية في الوقت المناسب
					تتوفر آليات واضحة لتقييم أداء العاملين في المسجد بشكل دوري
					يُراعى الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية في جميع التصرفات المالية
					تُجرى تسويات مصرفية دورية ومقارنة بين الأرصدة الدفترية والفعلية
					يخضع المسجد لمراجعة خارجية مستقلة على حساباته المالية
					تُقاس جودة الخدمات المقدمة للمصلين من خلال استبانات رضا دورية

المعارض بشدّة	معارض	محايد	أو وافق	أو وافق بشدّة	البعد
					توجد خطط صيانة دورية للمرافق يتم متابعة تنفيذها باستمرار
					تُوظَّف التقنية الحديثة في تسجيل العمليات المالية وإعداد التقارير
					تتوفر آليات فعّالة لتلقي شكاوى المصلين ومقترحاتهم والاستجابة لها

مع خالص التقدير والاحترام

Mid Ocean University

College of Management



Master's in risk management

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

Prepared by:

Adnan Muflih Saud Al-Shahrani

Student Number: 252001080

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1447-2026