

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ادارة اعمال



عنوان البحث

أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في تعزيز الاستدامة التنظيمية في المؤسسات الحكومية

إعداد الطالب

فوزية عبدالهادي القحطاني

إشراف/

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2026

مقدمة:

تشهد المؤسسات الحكومية في العصر الحديث بيئة تنظيمية تتسم بدرجة عالية من التعقيد وعدم اليقين نتيجة للتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية المتسارعة. وقد أدى ذلك إلى زيادة التحديات والمخاطر التي قد تؤثر في قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والاستمرار في أداء مهامها بكفاءة وفاعلية. وفي هذا السياق، برز مفهوم إدارة المخاطر الاستراتيجية كأحد الأدوات الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسات على تحديد المخاطر المحتملة وتحليلها والتعامل معها بصورة منهجية، بما يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار وتعزيز قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات المستقبلية.

وتعد إدارة المخاطر الاستراتيجية من العمليات الإدارية المهمة التي تسعى إلى التنبؤ بالمخاطر المحتملة التي قد تواجه المؤسسة وتقييم آثارها ووضع الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها، مما يساهم في تعزيز استقرار المؤسسات وتحقيق أهدافها على المدى الطويل. وتشمل هذه المخاطر مجموعة من الأبعاد مثل مخاطر الوثائق والمعلومات، ومخاطر السمعة التنظيمية، ومخاطر الثقافة التنظيمية، إضافة إلى مخاطر الموارد البشرية، والتي قد تؤثر بشكل مباشر في أداء المؤسسات واستدامتها (القحطاني و حسن، 2022).

وفي ظل الاهتمام العالمي المتزايد بمفهوم الاستدامة التنظيمية، أصبح من الضروري أن تسعى المؤسسات إلى تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، بما يضمن استمرارية المؤسسة وقدرتها على تحقيق قيمة مضافة للمجتمع. وقد أكدت العديد من الدراسات أن تحقيق الاستدامة التنظيمية يتطلب وجود ممارسات إدارية فعالة تدعم التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر وتعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات البيئية المختلفة (Habeb & Eyupoglu, 2024).

كما تشير الدراسات الحديثة إلى أن تبني الممارسات الاستراتيجية الحديثة، مثل القيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر، يساهم بشكل كبير في تحقيق التنمية المستدامة وتحسين الأداء المؤسسي. حيث أوضحت دراسة (معتوق و غومة، 2022) أن الممارسات الاستراتيجية في المؤسسات تساهم في تعزيز التنمية المستدامة من خلال تطوير رأس المال البشري وتعزيز الثقافة التنظيمية وتطبيق الرقابة التنظيمية الفعالة.

وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج دراسة القحطاني وحسن (2022) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المخاطر الاستراتيجية وأبعاد التنمية المستدامة، حيث تسهم إدارة المخاطر في تحسين القدرة التنظيمية على مواجهة التحديات البيئية والتنظيمية المختلفة، وتعزيز الاستقرار المؤسسي وتحقيق التنمية المستدامة.

وانطلاقاً من ذلك، تبرز أهمية دراسة أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في تعزيز الاستدامة التنظيمية في المؤسسات الحكومية، نظراً للدور الحيوي الذي تؤديه هذه المؤسسات في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وتسعى هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية ومستوى تحقيق الاستدامة التنظيمية، وذلك بهدف تقديم إطار علمي يمكن أن يساعد المؤسسات الحكومية على تطوير سياساتها الإدارية وتعزيز قدرتها على مواجهة المخاطر وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات الحكومية في الوقت المعاصر بيئة عمل تتسم بدرجة عالية من التغير وعدم اليقين نتيجة للتطورات الاقتصادية والتكنولوجية والتنظيمية المتسارعة، الأمر الذي أدى إلى ظهور العديد من المخاطر الاستراتيجية التي قد تؤثر في قدرة هذه المؤسسات على تحقيق أهدافها والاستمرار في أداء مهامها بكفاءة. وقد أصبح من الضروري أن تتبنى المؤسسات ممارسات إدارية حديثة تساعد على التنبؤ بالمخاطر المحتملة والتعامل معها بفعالية، ويأتي في مقدمة هذه الممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية التي تعد من الأدوات الأساسية في تعزيز قدرة المؤسسات على الاستجابة للتحديات المختلفة وتحقيق الاستدامة التنظيمية.

وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن إدارة المخاطر الاستراتيجية تسهم بشكل كبير في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات وتعزيز فرص النمو والاستدامة، حيث تمثل وسيلة فعالة لتوقع المخاطر المرتبطة بالاستراتيجيات التنظيمية والتعامل معها بطريقة منهجية تقلل من آثارها السلبية على الأداء المؤسسي (Jiménez et al., 2024). كما أن غياب الإدارة الفعالة للمخاطر قد يؤدي إلى ضعف القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية، مما قد يؤثر في استمرارية المؤسسات وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وفي السياق ذاته، تشير بعض الدراسات إلى أن تطبيق نظم إدارة المخاطر المؤسسية يسهم في تحسين الأداء التنظيمي والمالي للمؤسسات، حيث يساعد على تعزيز عملية الرقابة واتخاذ القرارات الاستراتيجية بشكل أكثر كفاءة، الأمر الذي

ينعكس إيجابياً على أداء المؤسسات واستدامتها (Husaini et al., 2020). كما أن تبني الممارسات الاستراتيجية الحديثة مثل القيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي يساهم في دعم تحقيق التنمية المستدامة من خلال تطوير رأس المال البشري وتعزيز الثقافة التنظيمية وتحسين مستوى الأداء المؤسسي (معتوق و غومة، 2022).

وعلى الرغم من تزايد الاهتمام العالمي بمفهوم إدارة المخاطر الاستراتيجية ودورها في تحقيق الاستدامة، إلا أن العديد من المؤسسات - خصوصاً في القطاع الحكومي - لا تزال تواجه تحديات في تطبيق ممارسات فعالة لإدارة المخاطر الاستراتيجية، مما قد يحد من قدرتها على تحقيق الاستدامة التنظيمية والاستجابة للتغيرات البيئية المختلفة.

وانطلاقاً من ذلك، تبرز الحاجة إلى دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية والاستدامة التنظيمية في المؤسسات الحكومية، بهدف التعرف على مدى تأثير هذه الممارسات في تعزيز قدرة المؤسسات على تحقيق الاستدامة والاستمرار في أداء أدوارها بكفاءة.

وبناءً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في تعزيز الاستدامة التنظيمية في المؤسسات الحكومية؟

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية

1. تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بموضوع إدارة المخاطر الاستراتيجية والاستدامة التنظيمية، من خلال توضيح العلاقة بينهما في المؤسسات الحكومية.
2. تقدم الدراسة إطاراً نظرياً متكاملًا يربط بين ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية وأبعاد الاستدامة التنظيمية، مما يساعد في تطوير المعرفة العلمية في مجال الإدارة الاستراتيجية.
3. تساعد الدراسة في سد فجوة بحثية في الدراسات العربية التي تناولت موضوع إدارة المخاطر الاستراتيجية وعلاقته بالاستدامة التنظيمية في القطاع الحكومي.
4. توفر الدراسة مرجعاً علمياً للباحثين والدارسين المهتمين بمجال إدارة المخاطر والاستدامة التنظيمية، ويمكن الاستفادة منها في إجراء دراسات مستقبلية في هذا المجال.

5. تسهم الدراسة في تطوير النماذج النظرية التي تفسر العلاقة بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية وتحقيق الاستدامة التنظيمية في المؤسسات المختلفة.

الأهمية العملية

1. تساعد نتائج الدراسة صنّاع القرار في المؤسسات الحكومية على فهم أهمية تطبيق ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة التنظيمية.
2. تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تطوير سياسات وإجراءات إدارة المخاطر في المؤسسات الحكومية.
3. تسهم الدراسة في تعزيز قدرة المؤسسات الحكومية على التنبؤ بالمخاطر المحتملة والتعامل معها بفعالية، مما يدعم استمرارية العمل المؤسسي.
4. تساعد نتائج الدراسة القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية على تحسين عملية التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات بما يحقق الاستدامة التنظيمية.
5. تسهم الدراسة في دعم تطبيق الممارسات الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسات الحكومية على التكيف مع التغيرات البيئية والتنظيمية المختلفة.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي

التعرف على أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في تعزيز الاستدامة التنظيمية في المؤسسات الحكومية.

الأهداف الفرعية

ينبثق عن الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية تتمثل فيما يأتي:

1. التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية.
2. تحديد مستوى الاستدامة التنظيمية في المؤسسات الحكومية.

3. تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية والاستدامة التنظيمية في المؤسسات الحكومية.

4. التعرف على أثر أبعاد إدارة المخاطر الاستراتيجية في تعزيز الاستدامة التنظيمية.

5. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تسهم في تحسين تطبيق إدارة المخاطر الاستراتيجية بما يعزز

الاستدامة التنظيمية في المؤسسات الحكومية.

تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي

ما أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في تعزيز الاستدامة التنظيمية في المؤسسات الحكومية؟

التساؤلات الفرعية

ينبثق عن السؤال الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية، وهي:

1. ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية؟

2. ما مستوى الاستدامة التنظيمية في المؤسسات الحكومية؟

3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية والاستدامة التنظيمية في

المؤسسات الحكومية؟

4. ما أثر أبعاد إدارة المخاطر الاستراتيجية في تعزيز الاستدامة التنظيمية في المؤسسات الحكومية؟

فروض الدراسة:

الفرض الرئيسي

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في تعزيز الاستدامة التنظيمية في المؤسسات الحكومية

الفروض الفرعية

تنبثق عن الفرضية الرئيسة الفرضيات الآتية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة تحديد المخاطر الاستراتيجية في تعزيز الاستدامة التنظيمية في المؤسسات الحكومية.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة تحليل وتقييم المخاطر الاستراتيجية في تعزيز الاستدامة التنظيمية في المؤسسات الحكومية.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة الاستجابة للمخاطر الاستراتيجية في تعزيز الاستدامة التنظيمية في المؤسسات الحكومية.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة متابعة ومراقبة المخاطر الاستراتيجية في تعزيز الاستدامة التنظيمية في المؤسسات الحكومية.

حظي موضوع إدارة المخاطر الاستراتيجية والاستدامة التنظيمية باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية المعاصرة، وذلك نتيجة التغيرات المتسارعة في بيئات العمل وتعاضل المخاطر التي تواجه المؤسسات بمختلف أنواعها. وقد سعت العديد من الدراسات إلى تحليل دور ممارسات إدارة المخاطر في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الاستدامة التنظيمية. وفيما يلي عرض لأبرز الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث.

تناولت دراسة القحطاني وحسن (2022) دور أبعاد إدارة المخاطر الاستراتيجية في تحقيق التنمية المستدامة، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على وزارة البيئة والمياه والزراعة في منطقة عسير بالمملكة العربية السعودية. هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد إدارة المخاطر الاستراتيجية، والتي تمثلت في مخاطر الوثائق والمعلومات، ومخاطر السمعة التنظيمية، ومخاطر الثقافة التنظيمية، ومخاطر الموارد البشرية، في تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها المختلفة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. بلغ مجتمع الدراسة (1242) موظفًا، بينما بلغت عينة الدراسة (292) موظفًا. وقد استخدمت الدراسة برامج التحليل الإحصائي SPSS و AMOS لاختبار فرضيات الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق إدارة المخاطر الاستراتيجية في الوزارة جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (4.33)، كما أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع لتحقيق التنمية المستدامة بمتوسط حسابي بلغ (4.26). كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المخاطر الاستراتيجية وأبعاد التنمية المستدامة. وأوصت الدراسة بضرورة تقييم المخاطر الاستراتيجية بصورة دورية ومستدامة، إضافة إلى تعزيز تبني إطار COSO لإدارة المخاطر في المؤسسات الحكومية، وإشراك الخبراء الخارجية في عملية تحديد المخاطر الاستراتيجية (القحطاني و حسن، 2022). وتبرز أهمية هذه الدراسة في تأكيدها على الدور الحيوي لإدارة المخاطر الاستراتيجية في دعم تحقيق التنمية المستدامة داخل المؤسسات الحكومية.

وفي سياق متصل، هدفت دراسة Eyupoglu و Habeeb (2024) إلى تحليل دور التخطيط الاستراتيجي والقيادة التحويلية في تعزيز الأداء التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي في نيجيريا، وذلك في إطار تحقيق الاستدامة المؤسسية. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، حيث تم جمع البيانات من عينة مكونة من (388) موظفًا يعملون في (48) جامعة حكومية. وقد ركزت الدراسة على تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والقيادة التحويلية والأداء التنظيمي. أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي للتخطيط الاستراتيجي في القيادة التحويلية، كما أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي

لكل من التخطيط الاستراتيجي والقيادة التحويلية في الأداء التنظيمي للمؤسسات التعليمية. كما تبين أن القيادة التحويلية تؤدي دورًا وسيطًا في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي. وتؤكد هذه النتائج أن الممارسات الإدارية الاستراتيجية تمثل عنصرًا أساسيًا في تحقيق الاستدامة التنظيمية وتحسين الأداء المؤسسي (Habeb & Eyupoglu, 2024).

كما تناولت دراسة معتوق وغومة (2022) أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق التنمية المستدامة في شركة المدار الجديد في طرابلس. هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والتنمية المستدامة داخل المنظمة. وقد شملت أبعاد القيادة الاستراتيجية في الدراسة تحديد الاتجاه الاستراتيجي، وتطوير رأس المال البشري، وتعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية، وتنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة من عينة مكونة من (44) موظفًا من القيادات الإدارية في الشركة. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية جاء بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع لتحقيق التنمية المستدامة داخل الشركة. كما بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق التنمية المستدامة. وأوصت الدراسة بضرورة إنشاء وحدة متخصصة في إدارة التنمية المستدامة داخل المؤسسات، إضافة إلى تعزيز تطبيق ممارسات الجودة الشاملة والإنتاج الأنظف بهدف تقليل المخاطر البيئية وتحقيق الاستدامة المؤسسية (معتوق و غومة، 2022). وتؤكد هذه الدراسة أهمية الممارسات القيادية والاستراتيجية في دعم تحقيق التنمية المستدامة داخل المؤسسات.

ومن جهة أخرى، تناولت دراسة Jiménez وآخرون (2024) إدارة المخاطر الاستراتيجية ودورها في تحقيق الاستدامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع التصنيع في منطقة أنتيوكيا في كولومبيا. هدفت الدراسة إلى تحليل ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية وتأثيرها في تحقيق الاستدامة المؤسسية في المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة. اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي، حيث تم إجراء عشر مقابلات شبه منظمة مع مديري المؤسسات المختارة. أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المخاطر الاستراتيجية تسهم بشكل كبير في تحقيق الاستدامة المؤسسية من خلال دعم الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للاستدامة. كما أظهرت النتائج أن المخاطر الاستراتيجية المرتبطة بصياغة الاستراتيجيات وإدارة الموارد البشرية تعد من أبرز المخاطر التي تواجه المؤسسات الصناعية. كما أكدت الدراسة أن تبني ممارسات فعالة لإدارة المخاطر يساعد المؤسسات على التنبؤ بالمخاطر المستقبلية والتعامل معها بمرونة. وأوصت

الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية داخل المؤسسات، لما لها من دور مهم في تعزيز الاستدامة المؤسسية وتحقيق التميز التنافسي (Jiménez et al., 2024).

وفي إطار دراسة العلاقة بين إدارة المخاطر والاستدامة، هدفت دراسة Husaini وآخرين (2020) إلى تحليل أثر إدارة المخاطر المؤسسية في الأداء المالي للشركات، إضافة إلى دراسة دور مجلس الإدارة ولجنة التدقيق في تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية. اعتمدت الدراسة على تحليل بيانات (70) شركة غير مالية مدرجة في بورصة إندونيسيا خلال الفترة من (2013-2016). استخدمت الدراسة أسلوب النمذجة الهيكلية (SEM) لتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن حجم مجلس الإدارة يؤثر بشكل إيجابي في الأداء المالي للشركات، كما تبين أن مجلس الإدارة ولجنة التدقيق يساهمان في تعزيز تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية. كما أظهرت النتائج أن تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية يؤثر بشكل إيجابي في الأداء المالي للشركات. كما بينت النتائج أن إدارة المخاطر المؤسسية تلعب دورًا وسيطًا جزئيًا في العلاقة بين مجلس الإدارة والأداء المالي للشركات (Husaini et al., 2020). وتبرز أهمية هذه الدراسة في تأكيدها على دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز تطبيق إدارة المخاطر وتحسين الأداء المؤسسي.

كما تناولت دراسة Abdellattif وآخرين (2025) العلاقة بين إدارة مخاطر الاستدامة والتعثر المالي في الشركات السعودية، إضافة إلى تحليل دور الأداء المالي كمتغير معدل في هذه العلاقة. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، حيث تم تحليل بيانات (77) شركة سعودية مدرجة في سوق تداول خلال عام (2023). استخدمت الدراسة مؤشرات تقييم مخاطر الاستدامة الصادرة عن مؤسسة Sustainalytics لقياس مستوى إدارة مخاطر الاستدامة في الشركات. أظهرت نتائج الدراسة أن العلاقة المباشرة بين إدارة مخاطر الاستدامة والتعثر المالي لم تكن ذات دلالة إحصائية، إلا أن الأداء المالي للشركات لعب دورًا مهمًا في هذه العلاقة، خاصة في الشركات التي تمتلك مستوى متوسطًا من إدارة مخاطر الاستدامة. كما أكدت الدراسة أهمية تبني إطار شامل لإدارة المخاطر يتضمن مخاطر الاستدامة، لما لذلك من دور في تعزيز استقرار المؤسسات وتحقيق الاستدامة طويلة الأجل (Abdellattif et al., 2025).

كما هدفت دراسة Giwah و Ilufoye (2025) إلى تحليل دور نظم إدارة المخاطر المؤسسية في تعزيز الاستدامة التنظيمية، وذلك من خلال مراجعة منهجية للأدبيات العلمية المنشورة خلال الفترة (2020–2025). ركزت الدراسة على تحليل المبادئ الأساسية لنظم إدارة المخاطر المؤسسية والعلاقة بينها وبين الاستدامة التنظيمية، إضافة إلى تحليل الممارسات الحديثة التي تساهم في دعم تحقيق الاستدامة داخل المؤسسات. أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق نظم إدارة

المخاطر المؤسسية يسهم في تحسين قدرة المؤسسات على تحديد المخاطر المرتبطة بالاستدامة والتعامل معها بشكل استباقي. كما أشارت النتائج إلى أن دمج أهداف الاستدامة البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG) ضمن أطر إدارة المخاطر يسهم في تحسين مستوى الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات. كما أكدت الدراسة أن استخدام التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتقنية البلوك تشين يسهم في تحسين عمليات مراقبة المخاطر وتعزيز تقارير الاستدامة داخل المؤسسات. ومع ذلك، أشارت الدراسة إلى وجود بعض التحديات التي تواجه المؤسسات في تطبيق نظم إدارة المخاطر المؤسسية، مثل نقص البيانات وضعف التنسيق المؤسسي ومقاومة التغيير التنظيمي (Ilufeye, & Giwah) (2025).

التعليق ع الدراسات السابقة والفجوة البحثية

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة أن موضوع إدارة المخاطر الاستراتيجية والاستدامة التنظيمية حظي باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية المعاصرة، حيث سعت العديد من الدراسات إلى تحليل دور الممارسات الاستراتيجية وإدارة المخاطر في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة داخل المؤسسات. فقد بينت دراسة القحطاني وحسن (2022) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المخاطر الاستراتيجية والتنمية المستدامة، مؤكدة أهمية التقييم المستمر للمخاطر وتبني أطر مؤسسية متكاملة لإدارة المخاطر داخل المؤسسات الحكومية. كما أشارت دراسة معتوق وغومة (2022) إلى وجود أثر إيجابي لممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق التنمية المستدامة من خلال تطوير رأس المال البشري وتعزيز الثقافة التنظيمية وتحسين الممارسات الإدارية داخل المؤسسات.

وفي السياق ذاته، أوضحت دراسة Eyupoglu وHabeb (2024) أن التخطيط الاستراتيجي والقيادة التحويلية يسهمان بشكل إيجابي في تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الاستدامة المؤسسية. كما أشارت دراسة Husaini وآخرين (2020) إلى أن تطبيق نظم إدارة المخاطر المؤسسية يسهم في تحسين الأداء المالي للمؤسسات ويعزز فاعلية الحوكمة التنظيمية. كذلك أظهرت دراسة Jiménez وآخرين (2024) أن إدارة المخاطر الاستراتيجية تسهم في تعزيز الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية داخل المؤسسات، من خلال دعم قدرة المؤسسات على التنبؤ بالمخاطر والتعامل معها بفعالية.

وعلى الرغم من أهمية هذه الدراسات، إلا أن معظمها ركز على المؤسسات الخاصة أو المؤسسات الصناعية، في حين ما تزال الدراسات التي تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية والاستدامة التنظيمية في المؤسسات

الحكومية محدودة. لذلك تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة البحثية من خلال تحليل أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في تعزيز الاستدامة التنظيمية في المؤسسات الحكومية.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على مجموعة من المنطلقات والنظريات الإدارية التي تفسر العلاقة بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية وإدارة المخاطر والاستدامة التنظيمية، ومن أبرز هذه النظريات ما يأتي:

أولاً: نظرية الوكالة (Agency Theory)

تعد نظرية الوكالة من أهم النظريات المستخدمة في تفسير العلاقة بين الإدارة وأصحاب المصلحة داخل المؤسسات. وقد ظهرت هذه النظرية بشكل واضح في أعمال Meckling و Jensen (1976)، حيث ركزت على العلاقة بين المالكين (الأصيل) والمديرين (الوكيل)، والتي قد تنشأ عنها تعارضات في المصالح نتيجة اختلاف أهداف كل طرف. وتشير النظرية إلى أن وجود آليات رقابية فعالة مثل إدارة المخاطر والحوكمة المؤسسية يساعد في تقليل مشكلات الوكالة وتحسين كفاءة الأداء التنظيمي. كما تسهم ممارسات إدارة المخاطر في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق الاستدامة التنظيمية على المدى الطويل.

ثانياً: نظرية الاعتماد على الموارد (Resource Dependence Theory)

تعد نظرية الاعتماد على الموارد من النظريات المهمة التي تفسر كيفية تعامل المؤسسات مع البيئة الخارجية. وقد قدم هذه النظرية Salancik و Pfeffer (1978)، حيث أكدت أن المؤسسات تعتمد في بقائها واستمرارها على الموارد التي تحصل عليها من البيئة الخارجية.

ووفقاً لهذه النظرية، تسعى المؤسسات إلى تطوير استراتيجيات مختلفة للتعامل مع المخاطر والتحديات البيئية من أجل ضمان استمرارية الحصول على الموارد الحيوية. وتعد إدارة المخاطر الاستراتيجية أحد الأدوات التي تساعد المؤسسات على التعامل مع التغيرات البيئية وتقليل عدم اليقين، مما يعزز قدرتها على تحقيق الاستدامة التنظيمية.

ثالثاً: نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)

تعد نظرية أصحاب المصلحة من النظريات الحديثة في الإدارة الاستراتيجية والاستدامة التنظيمية، حيث قدمها Freeman (1984). وتشير هذه النظرية إلى أن نجاح المؤسسات لا يعتمد فقط على تحقيق مصالح المساهمين، بل يتطلب أيضاً مراعاة مصالح جميع الأطراف المرتبطة بالمؤسسة مثل الموظفين والعملاء والمجتمع والجهات الحكومية. وتؤكد هذه النظرية أن تبني ممارسات إدارية مسؤولة مثل إدارة المخاطر والاستدامة المؤسسية يساهم في تحقيق التوازن بين مصالح مختلف الأطراف المعنية، مما يعزز الثقة في المؤسسة ويزيد من قدرتها على الاستمرار في المدى الطويل. كما ترتبط هذه النظرية بشكل وثيق بمفهوم الاستدامة التنظيمية، حيث تسعى المؤسسات إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بطريقة تحقق قيمة مستدامة لجميع أصحاب المصلحة.

جدول متغيرات الدراسة

التعريف الإجرائي	الأبعاد	نوع المتغير	المتغير
مجموعة الممارسات والإجراءات التي تعتمد عليها المؤسسة لتحديد المخاطر الاستراتيجية وتحليلها وإدارتها بهدف تقليل أثارها السلبية على تحقيق الأهداف التنظيمية.	مخاطر الوثائق والمعلومات – مخاطر السمعة التنظيمية – مخاطر الثقافة التنظيمية – مخاطر الموارد البشرية	متغير مستقل	ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية
قدرة المؤسسة على تحقيق الاستمرارية في الأداء وتحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والتكنولوجية بما يضمن تحقيق أهدافها على المدى الطويل.	البعد الاقتصادي – البعد الاجتماعي – البعد البيئي – البعد التكنولوجي	متغير تابع	الاستدامة التنظيمية

مجموعة الخصائص الشخصية والوظيفية	الجنس - العمر - المؤهل	متغيرات	الخصائص
للمبحوثين التي قد تؤثر في استجاباتهم على أداة الدراسة.	العلمي - سنوات الخبرة - المسعى الوظيفي	ضابطة	الديموغرافية

المنهجية وطرق البحث:

سيتناول هذا الفصل عرض المنهجية العلمية التي سيتم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة الحالية، وذلك بهدف تحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته واختبار فرضياته. كما سيتضمن الفصل توضيح منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة والعينة، وأداة جمع البيانات، بالإضافة إلى إجراءات التحقق من صدق وثبات الأداة، وكذلك الأساليب الإحصائية التي سيتم استخدامها في تحليل البيانات.

أولاً: منهج الدراسة

ستعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعد من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الإدارية والتنظيمية. ويهدف هذا المنهج إلى وصف الظاهرة محل الدراسة وصفاً دقيقاً وتحليل العلاقات بين متغيراتها المختلفة، ومن ثم تفسير النتائج واستخلاص الاستنتاجات العلمية.

ويتميز المنهج الوصفي التحليلي بقدرته على دراسة الظواهر التنظيمية والإدارية في بيئتها الطبيعية، كما يساعد الباحث على جمع البيانات من الميدان وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للوصول إلى نتائج علمية يمكن الاعتماد عليها في تفسير الظاهرة المدروسة.

وسيتم اختيار هذا المنهج نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة الحالية التي تهدف إلى تحليل أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في تعزيز الاستدامة التنظيمية في المؤسسات الحكومية، حيث سيسهم هذا المنهج في تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات المرتبطة بها.

ثانياً: مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة جميع الأفراد الذين تنطبق عليهم خصائص الدراسة ويشكلون المصدر الرئيس للبيانات التي سيعتمد عليها الباحث في تحقيق أهداف البحث.

وسيتكون مجتمع الدراسة في هذه الدراسة من الموظفين العاملين في الشؤون الصحية بوزارة الحرس الوطني في المملكة العربية السعودية، حيث تعد هذه المؤسسة من أبرز المؤسسات الصحية الحكومية في المملكة، وتقدم خدمات صحية متقدمة في مختلف التخصصات الطبية والإدارية.

ويضم قطاع الشؤون الصحية بوزارة الحرس الوطني عددًا كبيرًا من الموظفين في مختلف المجالات الطبية والإدارية والفنية، حيث يزيد عدد الموظفين العاملين في هذا القطاع عن 10000 موظف، الأمر الذي يجعل هذا المجتمع مناسبًا لدراسة موضوع إدارة المخاطر الاستراتيجية والاستدامة التنظيمية في المؤسسات الحكومية.

ثالثاً: عينة الدراسة

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وصعوبة دراسة جميع أفرادها، فسيتم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية البسيطة لاختيار عينة تمثل مجتمع الدراسة تمثيلاً مناسباً.

وسيتم تحديد حجم العينة بالاعتماد على جدول مورجان وكريجي (Morgan, 1970 & Krejcie)، والذي يعد من أكثر الأساليب شيوعاً في تحديد حجم العينات في الدراسات الاجتماعية والإدارية.

ووفقاً لجدول مورجان، فإنه عندما يكون حجم مجتمع الدراسة 10000 فرد أو أكثر، فإن حجم العينة المناسبة يكون حوالي 370 مفردة.

وعليه سيتم اختيار عينة مكونة من 370 موظفاً من العاملين في الشؤون الصحية بوزارة الحرس الوطني، حيث سيتم اختيارهم بطريقة عشوائية بما يضمن تمثيل مختلف الفئات الوظيفية داخل المؤسسة.

ويعد هذا الحجم مناسباً لتحقيق مستوى جيد من الدقة الإحصائية في نتائج الدراسة، كما يسمح بتعميم النتائج على مجتمع الدراسة بدرجة مقبولة من الثقة.

رابعاً: متغيرات الدراسة

ستعتمد الدراسة الحالية على مجموعة من المتغيرات الرئيسة التي سيتم تحليل العلاقة بينها، وهي كما يلي:

المتغير المستقل

ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية

ويتضمن الأبعاد التالية:

- مخاطر الوثائق والمعلومات
- مخاطر السمعة التنظيمية
- مخاطر الثقافة التنظيمية
- مخاطر الموارد البشرية

المتغير التابع

الاستدامة التنظيمية

ويتضمن الأبعاد التالية:

- البعد الاقتصادي
- البعد الاجتماعي
- البعد البيئي
- البعد التكنولوجي

خامساً: أداة الدراسة

ستعتمد الدراسة الحالية على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وذلك نظراً لملاءمتها

لطبيعة الدراسات الوصفية التحليلية، إضافة إلى قدرتها على جمع قدر كبير من البيانات خلال فترة زمنية قصيرة.

وسيتتم تصميم الاستبانة بالاعتماد على الأدبيات العلمية والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، كما سيتم تقسيم الاستبانة إلى ثلاثة أجزاء رئيسية، وهي:

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية

وسيشتمل هذا الجزء على مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين، مثل:

- الجنس
- العمر
- المؤهل العلمي
- سنوات الخبرة
- المسمى الوظيفي

الجزء الثاني: ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية

وسيشتمل هذا الجزء على مجموعة من الفقرات التي تقيس مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية داخل المؤسسة من خلال الأبعاد التالية:

- مخاطر الوثائق والمعلومات
- مخاطر السمعة التنظيمية
- مخاطر الثقافة التنظيمية
- مخاطر الموارد البشرية

الجزء الثالث: الاستدامة التنظيمية

وسيشتمل هذا الجزء على مجموعة من الفقرات التي تقيس مستوى تحقيق الاستدامة التنظيمية داخل المؤسسة من خلال الأبعاد التالية:

- البعد الاقتصادي

- البعد الاجتماعي

- البعد البيئي

- البعد التكنولوجي

وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة، حيث ستتدرج الإجابات على النحو الآتي:

1. أوافق بشدة

2. أوافق

3. محايد

4. لا أوافق

5. لا أوافق بشدة

سادساً: صدق أداة الدراسة

سيتم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري (صدق المحكمين)، حيث سيتم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجالات الإدارة وإدارة المخاطر، وذلك بهدف التأكد من وضوح الفقرات ومدى ملاءمتها لقياس متغيرات الدراسة.

وسيتم إجراء التعديلات اللازمة على فقرات الاستبانة في ضوء ملاحظات المحكمين، حتى تصبح الأداة في صورتها النهائية صالحة للتطبيق الميداني.

سابعاً: ثبات أداة الدراسة

سيتم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، حيث سيتم حساب معامل الثبات لفقرات الاستبانة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي.

ويعد معامل الثبات مقبُولاً إذا كانت قيمته 0.70 فأكثر، حيث يدل ذلك على وجود درجة جيدة من الاتساق الداخلي بين فقرات المقياس.

ثامناً: إجراءات جمع البيانات

سيتم جمع البيانات الخاصة بالدراسة من خلال توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة من الموظفين العاملين في الشؤون الصحية بوزارة الحرس الوطني، وذلك بعد الحصول على الموافقات الرسمية من الجهات المختصة. كما سيتم توضيح هدف الدراسة للمشاركين والتأكيد على أن المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، مع ضمان سرية البيانات وعدم استخدامها لأي أغراض أخرى.

تاسعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

سيتم تحليل البيانات التي سيتم جمعها من أفراد عينة الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك من خلال استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، ومن أهمها:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مستوى استجابات أفراد العينة.
- معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون لتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- تحليل الانحدار الخطي لدراسة أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في الاستدامة التنظيمية.

سابعاً: اعتبارات أخلاقية

تم الالتزام بكافة المعايير الأخلاقية في إجراء الدراسة، حيث تم ضمان سرية المعلومات وعدم الكشف عن هوية المشاركين، مع استخدام البيانات لأغراض علمية فقط. كما تم إرفاق رسالة توضيحية للمشاركين توضح أهداف البحث وطبيعة مساهمتهم التطوعية.

المراجع:

معتوق، طارق أبو شعفة، و غومة، أسامة عمرو رمضان. (2022). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على تحقيق التنمية المستدامة: دراسة ميدانية على شركة المدار الجديد – طرابلس. *مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال*, 9(1)، 223–258.

القحطاني، أثير منصور، و حسن، فاطمة محمد مهدي. (2022). أبعاد إدارة المخاطر الاستراتيجية (مخاطر الوثائق والمعلومات، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الثقافة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية) ودورها في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على وزارة البيئة والمياه والزراعة بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*, 6(26)، 1–35.

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

Abdellattif, D. H. E., Nomer, A. R. M & „Eldawayaty, D. M. A.(2025). Sustainability risk management and financial distress: The moderating role of financial performance in Saudi firms .*Sustainability*, 17.9401 (21), <https://doi.org/10.3390/su17219401>

Freeman, R. E.(1984) .*Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.

Giwah, M & „Ilufeye, H.(2025) .Assessing the role of enterprise risk management (ERM) systems in organizational sustainability .*Gulf Journal of Advance Business Research*, 3.1516–1495 ,(10)
<https://doi.org/10.51594/gjabr.v3i10.170>

Habeeb, Y. O & „Eyupoglu, S. Z.(2024) .Strategic planning, transformational leadership and organizational performance: Driving forces for sustainability in higher education in Nigeria .*Sustainability*, 16.4348 ,(11), <https://doi.org/10.3390/su16114348>

Husaini, H., Pirzada, K & „Saiful, S.(2020) .Risk management, sustainable governance impact on corporate performance .*Journal of Security and Sustainability Issues*, 9.1004–993 ,(3)
[https://doi.org/10.9770/jssi.2020.9.3\(23\)](https://doi.org/10.9770/jssi.2020.9.3(23))

- Jensen, M. C & „Meckling, W. H.(1976) .Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure .*Journal of Financial Economics*, 3.360–305 ,(4)
- Jiménez, A., Arrieta, Y., Núñez, M. A & „Villanueva, E.(2024) .Management of strategic risks for the sustainability of SMEs in the manufacturing sector in Antioquia .*Sustainability*, 16.2094 ,(5)
<https://doi.org/10.3390/su16052094>
- Krejcie, R. V & „Morgan, D. W.(1970) .Determining sample size for research activities .*Educational and Psychological Measurement*, 30.610–607 ,(3)
- Pfeffer, J & „Salancik, G. R.(1978) .*The external control of organizations: A resource dependence perspective* .New York: Harper & Row.