

أثر مستوى النضج المؤسسي في إدارة المخاطر على كفاءة مراقبة الأداء :  
دراسة ميدانية على المنشآت الصحية السعودية

إعداد الطالب/

حمدان يحيى حمدان اليامي

251002397

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

العام الدراسي:

2025

## الفهرس

|    |                                    |
|----|------------------------------------|
| 4  | مقدمة .....                        |
| 11 | أهمية الدراسة .....                |
| 12 | اهداف الدراسة .....                |
| 13 | تساؤلات الدراسة .....              |
| 14 | فروض الدراسة: .....                |
| 14 | نموذج الدراسة: .....               |
| 15 | دراسات سابقة .....                 |
| 20 | الفجوة البحثية .....               |
| 22 | المنطلقات النظرية للدراسة .....    |
| 24 | المنهجية وطرق البحث: .....         |
| 25 | مصادر جمع البيانات .....           |
| 25 | أدوات الدراسة: .....               |
| 26 | الأساليب الإحصائية المستخدمة ..... |
| 26 | أداة الدراسة .....                 |
| 27 | حدود الدراسة: .....                |



## مقدمة

تُعدّ إدارة المخاطر ركناً أساسياً من أركان بيئة الأعمال المعاصرة، إذ تُسهم بشكل مباشر في تعزيز قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والحد من التعرض للتهديدات المحتملة التي قد تُعيق عملياتها. وفي هذا السياق، يبرز مفهوم "النضج المؤسسي" كعنصر أساسي في تحديد فعالية وكفاءة إدارة المخاطر. فكلما ارتفع مستوى النضج المؤسسي، زادت قدرة المؤسسة على دمج مبادئ الحوكمة وإدارة المخاطر في عملياتها التشغيلية والإدارية. وهذا يُحسن جودة القرارات، ويُعزز ثقافة التنبؤ بالمخاطر ومعالجتها بشكل استباقي. (ربيع، 2021)

يعكس النضج المؤسسي تطور أنظمة الحوكمة والهيكل المؤسسي للمؤسسة، بما في ذلك وضوح الهياكل التنظيمية، ووجود سياسات وإجراءات مُحكمة، وتوافر أنظمة معلومات داعمة، ومستوى وعي الموظفين بالممارسات المهنية. ويتجاوز هذا النضج الجانب الإداري؛ ليشمل أيضاً تكامل أنظمة الرقابة الداخلية وفعالية أنظمة الرصد والتقييم، وهي عناصر تؤثر بشكل مباشر على جودة أداء المؤسسة واستدامته. عندما تصل المؤسسة إلى مستوى عالٍ من النضج، تصبح قادرة على استيعاب وتطبيق أطر إدارة المخاطر المتقدمة، مثل إطار COSO أو ISO 31000. وهذا يعكس رؤية استراتيجية شاملة ودقة في معالجة التهديدات والفرص. (العاظمي، 2019)

من ناحية أخرى، تتطلب مراقبة الأداء الفعالة بيئة تنظيمية قائمة على التقييم المستمر، والاعتماد على مؤشرات أداء واضحة، والقدرة على تفسير هذه المؤشرات بدقة لاتخاذ القرارات المناسبة. وهنا يتجلى تأثير النضج المؤسسي على إدارة المخاطر. تُمكن مستويات النضج المتقدمة المؤسسات من ربط نتائج تقييم الأداء بمصادر وأسباب المخاطر، مما يُحوّل المراقبة إلى أداة استراتيجية بدلاً من مجرد عملية

تقييم لاحقة. كلما زادت فعالية إدارة المخاطر، زادت دقة المراقبة، ويمكن تعديل السياسات والخطط التشغيلية في ضوء التحليلات القائمة على البيانات. (الكلس، 2019)

لذلك، فإن العلاقة بين النضج المؤسسي في إدارة المخاطر ومراقبة الأداء متكاملة، حيث يُعدّ الأول شرطاً أساسياً للتنفيذ الفعال للأخير. غالباً ما يؤدي نقص النضج المؤسسي إلى ضعف فهم المخاطر أو التقليل من شأنها، مما يؤثر سلباً على الأداء ويؤدي إلى قرارات غير مدروسة أو متأخرة. في المقابل، يُسهم نظام إدارة المخاطر المؤسسي الناضج والمتطور في بناء بيئة عمل أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات وأكثر دقة في رصد أداء الأفراد والعمليات والنتائج. وهذا بدوره يُعزز تنافسية المؤسسة واستدامتها في بيئة عمل ديناميكية. (مصطفى، 2019)

يُعد النضج المؤسسي مفهوماً محورياً في عالم الإدارة الحديثة. فهو يشير إلى الهيكل التنظيمي للمنظمة، ومستوى تكامل عملياتها، وكفاءة أنظمتها الإدارية، واستعدادها لتبني ممارسات الحوكمة الرشيدة. ويعكس قدرة المنظمة على إدارة مواردها البشرية والمادية والمعرفية بشكل منسق ومنهجي، بما يضمن تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ولا يقتصر النضج المؤسسي على وجود أنظمة وإجراءات مكتوبة فحسب، بل يمتد إلى ثقافة المنظمة، ووعي الموظفين، والانضباط المؤسسي، وقدرة المنظمة على التعلم والتطوير المستمر. (أحمد، 2020)

لا يحدث النضج المؤسسي دفعة واحدة، بل يمر بمراحل تدريجية، بدءاً من مرحلة التأسيس، حيث لا تُوثق العمليات بشكل كافٍ وتعتمد على الأفراد أكثر من النظام. ثم ينتقل إلى مراحل أكثر تنظيماً واحترافية، حيث تُوثق السياسات، وتُحدد المسؤوليات بوضوح، وتُستخدم أدوات القياس والتحليل، ويرتبط الأداء بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة. في المراحل المتقدمة من النضج، تصبح المنظمة قادرة على

استباق التحديات، والتعامل بمرونة مع التغيرات البيئية والداخلية، وتطبيق مبادئ إدارة الجودة والابتكار والاستدامة في جميع أنشطتها. (الزواهره، 2020)

ويتجلى النضج المؤسسي أيضًا في اعتماد المنظمة على بيانات ومعلومات دقيقة في صنع القرار، وفي وجود أنظمة رقابة داخلية قوية، وآليات مساءلة شفافة، ومؤشرات أداء رئيسية تُستخدم لتوجيه العمل وتقييم النتائج. تُبنى المنظمة الناضجة على أسس من الوضوح التنظيمي، والحوكمة الفعالة، والتكامل بين الوحدات الإدارية، مما يعزز قدرتها على التفاعل مع أصحاب المصلحة، وتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية. (هزيم، 2020)

في ظل التحديات المتسارعة التي تواجهها المنظمات اليوم - سواءً أكانت تقنية أم اقتصادية أم تنافسية - لم يعد النضج المؤسسي خيارًا؛ بل أصبح ضرورة استراتيجية لضمان استمرارية الأعمال وتحقيق القيمة المضافة. وكلما ارتفع مستوى النضج، زادت قدرة المنظمة على إدارة المخاطر، وتحقيق التميز التشغيلي، وتعزيز تنافسياتها في السوق. ومن هنا فإن الاستثمار في تعزيز النضج المؤسسي يعد من أهم عناصر نجاح المنظمات في البيئة الحديثة ويشكل ركيزة أساسية لتحسين الأداء التنظيمي وتحقيق التنمية المستدامة. (رضوان، 2019)

تُعد إدارة المخاطر ركيزة أساسية من ركائز الإدارة الحديثة، إذ تلعب دورًا أساسيًا في تمكين المؤسسات من مواجهة التحديات المحتملة التي قد تعيق تحقيق أهدافها أو تؤثر على استمرارياتها. وتُعد المخاطر، بطبيعتها، جزءًا لا يتجزأ من بيئة الأعمال، سواءً أكانت ناتجة عن عوامل داخلية كضعف العمليات أو الموارد، أم عن عوامل خارجية كالتغيرات الاقتصادية والقوانين واللوائح، أو الكوارث الطبيعية والتكنولوجية. لذا، برزت الحاجة إلى اعتماد إطار عمل منهجي ومنظم لتحديد هذه المخاطر وتقييمها

ومعالجتها بفعالية، بهدف التخفيف من آثارها السلبية أو تحويلها إلى فرص واعدة. (بيات & بعيليش، 2019)

تعتمد إدارة المخاطر على عدة خطوات مترابطة، تبدأ بتحديد المخاطر من خلال مراجعة شاملة للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، يليها تحليل وتقييم تلك المخاطر من حيث احتمالية حدوثها وتأثيرها المحتمل على الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية. وبناءً على هذا التقييم، تُتخذ القرارات بشأن أفضل السبل لمواجهتها، سواءً بتجنبها أو تخفيف آثارها أو نقلها إلى جهة أخرى أو قبولها مع وضع خطط للتعامل معها في حال حدوثها. لا تقتصر إدارة المخاطر على التدابير الوقائية فحسب، بل تشمل أيضًا القدرة على الاستجابة الفعالة للآزمات والتعافي منها بسرعة، مما يُسهم في تعزيز قدرة المؤسسة على الصمود في وجه التحديات. (الشمري، 2019)

تتطلب إدارة المخاطر الفعالة هيكلًا تنظيميًا متينًا، وسياسات واضحة، وأدوارًا ومسؤوليات محددة، وتوافر معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب. كما تعتمد على مشاركة جميع أصحاب المصلحة، من الإدارة العليا إلى الموظفين على جميع المستويات. لا يمكن حصر إدارة المخاطر في وحدة أو قسم محدد؛ بل يجب أن تكون جزءًا لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة وسلوكها اليومي. في هذا السياق، تُعدّ الشفافية والتواصل الفعال والمراقبة المستمرة للأداء عوامل أساسية لنجاح إدارة المخاطر، مما يُمكن المؤسسة من توقع التهديدات المحتملة واتخاذ قرارات مدروسة بناءً على بيانات وتحليلات واقعية. (عجباري، 2019)

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم - سواء في التكنولوجيا أو البيئة أو الجغرافيا السياسية - أصبحت إدارة المخاطر ضرورة استراتيجية لا غنى عنها، بدلًا من كونها إجراءً إداريًا

تقليديًا. إن المؤسسات التي تُدمج إدارة المخاطر في خططها الاستراتيجية وتربطها بالأداء العام تكون أكثر قدرة على البقاء والتطور وتحقيق التميز المؤسسي. وبالتالي، لم تعد إدارة المخاطر مجرد استجابة للآزمات، بل أصبحت أداة استراتيجية فعّالة تُسهم في تحسين الحوكمة، وتعزيز الثقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة، وتحقيق أهداف التنمية المستدامة طويلة الأمد. (Ali, 2019)

تُعَدّ مراقبة الأداء وظيفة إدارية أساسية لا غنى عنها لأي مؤسسة تسعى إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في عملياتها وأهدافها الاستراتيجية. وهي عملية مستمرة تهدف إلى تتبع تقدم العمل ومقارنة النتائج الفعلية بالأهداف والمعايير المحددة مسبقًا، بهدف تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب. وتُعَدّ مراقبة الأداء أداة حيوية لضمان التوازن بين التخطيط والتنفيذ والتقييم، حيث تربط ما هو مُخطط له نظريًا بما يُنجز فعليًا على أرض الواقع، مما يُسهم في تحسين جودة الأداء العام وتوجيه الموارد نحو الاستخدام الأمثل (Nimr, 2019).

تستند مراقبة الأداء إلى مجموعة من المعايير والمؤشرات الكمية والنوعية المستخدمة لقياس مدى تقدم المؤسسة في تحقيق أهدافها. وتشمل هذه المؤشرات مستويات الإنتاجية، وجودة الخدمة أو المنتج، ورضا العملاء، وكفاءة استخدام الموارد، وفعالية الفريق، وغيرها. تكمن أهمية هذه المؤشرات في قدرتها على تزويد صانعي القرار برؤية شاملة وواضحة لواقع المؤسسة، مما يُمكنهم من تحديد نقاط القوة التي يجب تعزيزها ونقاط الضعف التي يجب معالجتها، مما يُحفّز التحسين المستمر على مختلف المستويات. (Al-Shara'a, 2019)

لا يقتصر رصد الأداء على الجوانب التشغيلية فحسب، بل يمتد ليشمل الأداء المالي والإداري وأداء الموارد البشرية والأداء الفني، مما يجعله أداة استراتيجية شاملة تُسهم في رسم السياسات المستقبلية.

ومن خلال دمج تقنيات التحليل والتقارير، مثل تقارير الأداء ولوحات المعلومات الرقمية، أصبح رصد الأداء أكثر دقة وسرعة وتفاعلية، مما يُمكن المؤسسات من اتخاذ قرارات مبنية على بيانات حقيقية وتحليلية بدلاً من التقدير أو الحدس. وفي المؤسسات المتقدمة، يرتبط نظام رصد الأداء بمصفوفة الأهداف الاستراتيجية ضمن إطار إدارة الأداء المؤسسي، مما يضمن توافق الجهود الفردية والجماعية مع الرؤية العامة للمؤسسة. (Muslih, 2022)

كما يتطلب رصد الأداء الناجح بيئة مؤسسية داعمة تتسم بالشفافية والمساءلة، وثقافة مؤسسية تُشجع على التطوير والتحسين، بدلاً من العقاب والتجريم. عندما يُنظر إلى مراقبة الأداء كأداة تطويرية بدلاً من الرقابة التقليدية، فإنها تُهيئ مناخاً من الثقة والمساءلة بين الموظفين، مما يحفزهم على تحسين أدائهم. وهذا يجعلها عنصراً أساسياً في بناء مؤسسات فعّالة وتنافسية في بيئات عمل متغيرة ومعقدة. في نهاية المطاف، لا تقتصر مراقبة الأداء على مجرد عملية تقنية لقياس النتائج، بل هي نظام متكامل يعكس فلسفة إدارية حديثة قائمة على التخطيط القائم على البيانات، والتنفيذ المنضبط، والتقييم الموضوعي، والتعلم المستمر. وهي تُمثل ركيزة أساسية للحوكمة الرشيدة، والإدارة الاستراتيجية، والنجاح المستدام لأي مؤسسة تطمح إلى التفوق وتحقيق قيمة مضافة في عالم يتسم بالديناميكية والتحديات المتزايدة. (Abdulhaq, 2019)

### مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة هذه الدراسة بشكل خاص في ظل تزايد التعقيد والتحديات التي تواجه المشهد الإداري، والتي تتطلب درجة عالية من التكيف والاحترافية في الممارسات المؤسسية. ففي بيئة تتسم بعدم

الاستقرار وتزايد المخاطر بمختلف أنواعها، لا يقتصر دور المؤسسات على تحديد المخاطر المحتملة فحسب، بل يشمل أيضًا إدارتها بشكل منهجي استنادًا إلى معايير وأطر عمل ناضجة تتكامل مع أنظمتها الإدارية الأخرى، وأبرزها نظام رصد الأداء.

على الرغم من تزايد الاعتراف بأهمية إدارة المخاطر ومراقبة الأداء كركيزتين أساسيتين لتحسين كفاءة المؤسسة وضمان استمراريته، إلا أن الواقع العملي يُظهر أن العديد من المؤسسات، وخاصة في الدول النامية، لا تزال تعاني من ضعف التكامل بين هذين الجانبين. فكثيرًا ما تُعامل إدارة المخاطر كوظيفة مستقلة لا ترتبط مباشرة برصد الأداء، أو تُمارس بطريقة تقليدية لا تستند إلى أسس علمية واضحة، نظرًا لانخفاض مستوى النضج المؤسسي في هذا المجال. كما توجد فجوة واضحة في الصلة بين نتائج إدارة المخاطر وتأثيرها على كفاءة الأداء المؤسسي. يؤدي هذا إلى قرارات إدارية غير دقيقة أو متأخرة، مما قد يتسبب في خسائر استراتيجية يصعب تعويضها.

في هذا السياق، تتمثل الفجوة البحثية التي نتناولها هذه الدراسة في نقص الدراسات الكافية التي تبحث في العلاقة التفاعلية بين النضج المؤسسي في إدارة المخاطر وفعالية مراقبة الأداء. تفتقر العديد من المؤسسات إلى آليات تربط أدوات تقييم الأداء بنتائج إدارة المخاطر، مما يؤدي إلى غياب الرؤية الاستراتيجية وتفكك نظام صنع القرار. يُقيّم الأداء أحيانًا بناءً على مؤشرات تقليدية دون مراعاة العوامل المتعلقة بالمخاطر أو السياق المتغير الذي تعمل فيه المؤسسة.

من ناحية أخرى، لا ينعكس النضج المؤسسي في إدارة المخاطر في قدرة المؤسسة على تجنب الخسائر أو مواجهة التهديدات فحسب، بل يؤثر أيضًا على تصميم أنظمة المراقبة والتقييم، ومرونتها في الاستجابة للتغيرات، وفعاليتها في إعداد تقارير دقيقة تستند إلى تحليلات شاملة للمخاطر المحتملة.

وهنا تتضح أهمية المشكلة، حيث تشير الملاحظات الأولية في بعض المؤسسات إلى حالات أداء غير مرضية.

## أهمية الدراسة

### الأهمية النظرية

- ✓ إثراء الأدبيات العلمية في مجال إدارة المخاطر المؤسسية من خلال دراسة العلاقة بين مستوى النضج المؤسسي في إدارة المخاطر وفعالية مراقبة الأداء داخل المنشآت الصحية، خصوصاً في بيئات عمل معقدة تتسم بتعدد الأنشطة والمخاطر التشغيلية كقطاع الرعاية الصحية.
- ✓ تقديم إطار نظري متكامل يربط بين أبعاد النضج المؤسسي في إدارة المخاطر (كالتخطيط الاستراتيجي للمخاطر، الثقافة المؤسسية، نظم الإنذار المبكر، وآليات الاستجابة) وبين مخرجات نظام مراقبة الأداء مثل دقة مؤشرات الأداء، سرعة اكتشاف الانحرافات، وكفاءة الاستجابة التصحيحية.
- ✓ سد فجوة معرفية في الأدبيات العربية المتعلقة بقطاع الصحة، حيث لم تُتناول بعمق العلاقة التفاعلية بين تطور ممارسات إدارة المخاطر ونمو مستوى كفاءة الرقابة على الأداء المؤسسي في المنشآت الصحية.
- ✓ المساهمة في تطوير أدوات تقييم كمية ونوعية يمكن استخدامها لاحقاً لقياس مستوى نضج إدارة المخاطر في المنشآت الصحية السعودية، وتقدير مدى تأثير هذا النضج على تحسين أداء الإدارات الرقابية والتنفيذية.

## الأهمية التطبيقية

- ✓ دعم صنّاع القرار في القطاع الصحي بمؤشرات دقيقة تساعدهم في قياس مستوى النضج المؤسسي في إدارة المخاطر، وتحديد تأثيره المباشر وغير المباشر على فعالية مراقبة الأداء، بما يعزز من جودة الخدمات الصحية المقدمة.
- ✓ تقديم توصيات عملية قائمة على نتائج ميدانية تعزز التكامل بين ممارسات إدارة المخاطر وأنظمة الرقابة، وتساعد على تحسين قدرة المنشآت الصحية على مواجهة الأزمات وضبط الانحرافات الإدارية والمالية والتشغيلية.
- ✓ رفع كفاءة الكوادر الإدارية والتنفيذية في القطاع الصحي، عبر تسليط الضوء على أهمية تعزيز ثقافة إدارة المخاطر، وتفعيل أدوات الحوكمة الرشيدة، بما يدعم قدرة المنشآت على مراقبة وتحسين الأداء بشكل منهجي ومستدام.
- ✓ تحقيق وفورات تشغيلية وإدارية من خلال تحسين التنسيق بين وحدات الرقابة وإدارة المخاطر، وتقليل التكاليف الناتجة عن الأخطاء التشغيلية أو القرارات غير المدروسة، مما ينعكس إيجابياً على الاستدامة المالية والخدمة الصحية المقدمة للمجتمع.

## **اهداف الدراسة**

تهدف الدراسة إلى معرفة مدى أثر مستوى النضج المؤسسي في إدارة المخاطر على كفاءة مراقبة الأداء وذلك بالتطبيق على المنشآت الصحية السعودية (دقة قياس الأداء - جودة البيانات المستخدمة في التقييم - فعالية التقارير الرقابية - وضوح ودقة وتكامل تقارير الأداء) ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

✓ التعرف على مدى تأثير مستوى النضج المؤسسي في إدارة المخاطر على دقة قياس الأداء.

✓ التعرف على مدى تأثير مستوى النضج المؤسسي في إدارة المخاطر على جودة البيانات

المستخدمة في التقييم.

✓ التعرف على مدى تأثير مستوى النضج المؤسسي في إدارة المخاطر على فعالية التقارير

الرقابية.

✓ التعرف على مدى تأثير مستوى النضج المؤسسي في إدارة المخاطر على فعالية وضوح ودقة

وتكامل تقارير الأداء.

## تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما أثر تطبيق مستوى النضج المؤسسي في إدارة المخاطر على كفاءة مراقبة

الأداء وذلك بالتطبيق على المنشآت الصحية السعودية (دقة قياس الأداء - جودة البيانات المستخدمة

في التقييم - فعالية التقارير الرقابية - وضوح ودقة وتكامل تقارير الأداء)، وتتفرع منه عدة أسئلة

فرعية كالتالي:

✓ إلى أي مدى يؤثر مستوى النضج المؤسسي في إدارة المخاطر على دقة قياس الأداء.

✓ إلى أي مدى يؤثر مستوى النضج المؤسسي في إدارة المخاطر على جودة البيانات المستخدمة

في التقييم.

✓ إلى أي مدى يؤثر مستوى النضج المؤسسي في إدارة المخاطر على فعالية التقارير الرقابية.

✓ إلى أي مدى يؤثر مستوى النضج المؤسسي في إدارة المخاطر على فعالية وضوح ودقة

وتكامل تقارير الأداء.

## فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن للباحث اعتماداً على الإطار النظري المتعلق بالدراسة، واستناداً إلى نتائج الدراسات السابقة تم صياغة الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية الأول:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مستوى النضج المؤسسي في إدارة المخاطر على كفاءة مراقبة الأداء وذلك بالتطبيق على المنشآت الصحية السعودية (دقة قياس الأداء - جودة البيانات المستخدمة في التقييم - فعالية التقارير الرقابية - وضوح ودقة وتكامل تقارير الأداء).

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الثلاث التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى النضج المؤسسي في إدارة المخاطر على دقة قياس الأداء.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى النضج المؤسسي في إدارة المخاطر على جودة البيانات المستخدمة في التقييم.

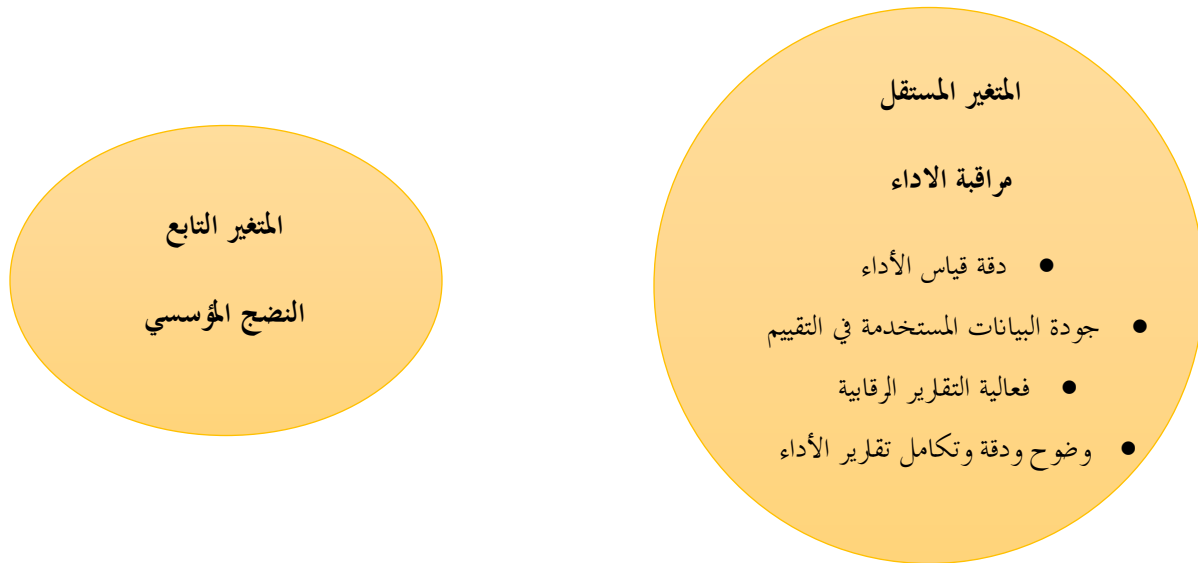
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى النضج المؤسسي في إدارة المخاطر على فعالية التقارير الرقابية.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى النضج المؤسسي في إدارة المخاطر على فعالية وضوح ودقة وتكامل تقارير الأداء.

## نموذج الدراسة:

**المتغير المستقل:** مراقبة الاداء بأبعادها المجموعة المتماثلة في (دقة قياس الأداء - جودة البيانات المستخدمة في التقييم - فعالية التقارير الرقابية - وضوح ودقة وتكامل تقارير الأداء).

**المتغير التابع:** النضج المؤسسي



## دراسات سابقة

### 1. دراسة (الزواهره، 2020) بعنوان:

#### تقييم مستوى تطبيق الرقابة الإدارية في بلدية الزرقاء الكبرى

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق الرقابة الإدارية بأبعادها (تحديد معايير الأداء، قياس الأداء الفعلي، مقارنة الأداء بالمعايير، تصحيح الأخطاء والانحرافات) في بلدية الزرقاء الكبرى. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. قام الباحث

بتوزيع (500) استبانة، وتم استرجاع (425) استبانة. وبعد مراجعة الاستبانات، تبين وجود (16) استبانة غير صالحة للتحليل الإحصائي. وبناءً على ذلك، تكونت عينة الدراسة من (409) موظفًا وموظفة تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وبرنامج (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة. وقد أظهرت الدراسة عدة نتائج، منها: وجود مستوى مرتفع لعملية الرقابة الإدارية فيما يتعلق بقياس الأداء الفعلي في بلدية الزرقاء من وجهة نظر موظفيها. وجود مستوى متوسط لعملية الرقابة الإدارية فيما يتعلق بقياس الأداء الفعلي في بلدية الزرقاء من وجهة نظر موظفيها. يوجد مستوى متوسط لعملية الرقابة الإدارية فيما يتعلق بقياس الأداء الفعلي في بلدية الزرقاء من وجهة نظر موظفيها. وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، أبرزها: ضرورة تصميم أنظمة رقابة داخلية لضمان استمرارية عمليات الرقابة كجزء من العمليات الداخلية في البلدية، وزيادة الاهتمام بإعداد الخطط. استراتيجية ذات أثر إيجابي على معايير الأداء في بلدية الزرقاء.

## 2. دراسة (هزيم، 2020) بعنوان:

أثر توفير مكونات الرقابة الداخلية على التدقيق التشغيلي في شركات التأمين المساهمة الأردنية

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر توفر مكونات الرقابة الداخلية والتي تشمل (بيئة الرقابة، تقييم المخاطر، الأنشطة الرقابية، المعلومات والاتصالات، المراقبة) وفق مقررات اللجنة الراعية (COSO) على التدقيق التشغيلي في شركات التأمين المساهمة الأردنية والبالغ عددها (25) شركة، حيث قام الباحث بجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة المكون من شركات التأمين

المساهمة الأردنية، من خلال استبيان أجاب عليه العاملين في وحدات التدقيق والرقابة في تلك الشركات، أما البيانات الثانوية فقد تم الحصول عليها من الكتب والدراسات السابقة، واستخدم الباحث الأسلوب التحليلي والوصفي، كما استخدم أساليب الإحصاء الوصفية وتحليل الانحدار في تحليل لبيانات واختبار الفرضيات. توصلت الدراسة إلى توفر مكونات الرقابة الداخلية بجميع أبعادها، وكذلك توفر ممارسات التدقيق التشغيلي وإن هناك أثر لكل مكون من مكونات الرقابة الداخلية على التدقيق التشغيلي، حيث كان هناك أثر لكل من (بيئة الرقابة، تقييم المخاطر، الأنشطة الرقابية، المعلومات والاتصالات، المراقبة) على التدقيق التشغيلي في شركات التأمين المساهمة الأردنية. أوصت الدراسة ببحث الإدارات في شركات التأمين المساهمة الأردنية بالعمل على مراجعة وتقييم مستوى توفر مكونات الرقابة الداخلية، والعمل على رفع مستوياتها لتتناسب مع المتطلبات الحديثة الواجب توفرها وفق الإطار العام للجنة المنظمات الراعية COSO، وتشجيع المدققين الداخليين لتقديم مقترحات تعمل على تحسين إدراك الإدارات العليا في شركات التأمين المساهمة الأردنية، بأهمية ممارسة التدقيق التشغيلي، وإن يتم إدراجه ضمن مهامهم التدقيقية، وعدم تركيز وحصر مهامهم في التدقيق المالي.

### 3. دراسة (بيات، 2019) بعنوان:

فعالية التصريح الإلكتروني على الأداء الجبائي في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة

المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح فعالية الإقرار الإلكتروني على الأداء الضريبي في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار للفترة من 2013 إلى 2017. حلّلت الدراسة الوضع الضريبي، وتناولت

إجراءات الإقرار الإلكتروني للمؤسسة، واستخدمت مؤشرات ضريبية، بما في ذلك الالتزامات الضريبية والرسوم. وخلصت الدراسة إلى اعتماد المؤسسة كليًا على الإقرار الإلكتروني في جميع التزاماتها الضريبية. كما خلصت إلى تحسن الأداء الضريبي للمؤسسة على مدار سنوات الدراسة، حيث تمكنت من رصد وتقدير العبء الضريبي والاستفادة من الخيارات التي يوفرها النظام الضريبي.

#### 4. دراسة (مصلح، 2020) بعنوان:

### **Application of Earned Value Management "EVM" Technique on Measurement the Performance, Monitoring and Forecast Assessment of Construction Projects in Gaza Strip**

تهدف الدراسة إلى تقييم مدى تطبيق تقنية إدارة القيمة المكتسبة (EVM) في قياس الأداء ورصده وتقييمه في قطاع مشاريع البناء في قطاع غزة. ولتحقيق هذا الهدف، تم تحديد أهداف فرعية أخرى، وهي: تقييم العلاقة بين تقنية إدارة القيمة المكتسبة وأداء مشاريع البناء في قطاع غزة، ودراسة العوامل التي تعزز تطبيقها في قطاع غزة، وتحديد العوامل التي تعيق وتمنع استخدام وتطبيق تقنية إدارة القيمة المكتسبة في قطاع غزة. ويتحقق ذلك من خلال جمع المعلومات الأساسية من مديري المشاريع والمهندسين المعماريين والمهندسين والاستشاريين والخبراء، وتحليل آرائهم حول تطبيق تقنية إدارة القيمة المكتسبة (EVM) في قياس أداء مشاريع البناء في قطاع غزة.

## 5. دراسة (الشرعة، 2019) بعنوان:

### **Modeling Learning Curves for Constructional Work Activities in Jordan**

هدفت الدراسة إلى قياس تحسن إنتاجية العمال في عمليات البناء المتكررة، بالإضافة إلى تحديد منحى التعلم لعدد من الأنشطة المختارة. كان من الضروري توضيح العوامل المؤثرة على إنتاجية العمال. تم استخدام استراتيجيتين بحثيتين في هذه الدراسة. كانت الأولى مسحاً ميدانياً، باختيار موقعين للدراسة وخمس مهام عمل. تم قياس الوقت اللازم لإنجاز كل مهمة لحساب إنتاجية العامل لكل مهمة، ثم حساب متوسط الوقت اللازم لإنجازها. تم تحقيق ذلك من خلال مراقبة أداء العمال باستخدام ساعة توقيت. كما أجريت مقابلات مع عدد من المتخصصين في إدارة المشاريع والمهندسين والمقاولين. تضمنت الاستراتيجية الثانية تطوير استبيان تم توزيعه على 140 مهندساً في وزارتي الأشغال العامة والإسكان والشؤون البلدية. تم الحصول على 104 ردود بشأن العوامل الأكثر تأثيراً على إنتاجية العامل في الموقع. توصلت الدراسة إلى أن معدل التعلم تراوح بين (1.801 و 2.486)% لأعمال الأعمدة، و(3.842 و 6.122)% لأعمال الحجر، و(3.94 و 9.7)% لأعمال البلاط، و(4.42 و 3.64)% لأعمال التجصيص، و(5.867 و 11.25)% لأعمال الدهانات. ويعود سبب التباين في النسب إلى توفر المواد في الوقت المناسب، والظروف الجوية ودرجة الحرارة والرطوبة كأكثر العوامل تأثيراً. لذا، من الضروري توثيق الوقت اللازم لإنجاز المهام لإنشاء

قاعدة بيانات مستقرة للمقارنة، بالإضافة إلى التوسع في دراسة عدد أكبر من مهام أعمال البناء والعوامل المؤثرة فيها.

## الفجوة البحثية

تُظهر مراجعة الدراسات السابقة المذكورة أعلاه جهودًا بحثية متقدمة في مجالات الرقابة الإدارية، والتدقيق، والإقرارات الضريبية، وأداء المشاريع، ومنحنيات التعلم في بيئة العمل. ومع ذلك، تتناول معظم هذه الدراسات مواضيع متخصصة ضمن سياقات مؤسسية أو قطاعية محددة، وتفتقر إلى نهج شامل ومتكامل يجمع بين مستوى النضج المؤسسي في إدارة المخاطر وكفاءة مراقبة الأداء. وينطبق هذا بشكل خاص على قطاع الصحة السعودي، الذي يتميز بخصوصيات تنظيمية وتحديات تشغيلية غير موجودة في قطاعات أخرى.

على سبيل المثال، ركزت دراسة الزواهره (2020) على تقييم الرقابة الإدارية في بلدية الزرقاء، مع التركيز على الأبعاد التقليدية كوضع المعايير، وقياس الأداء، وتصحيح الانحرافات. ومع ذلك، لم تتناول الدراسة النضج المؤسسي أو إدارة المخاطر كمحددات لفعالية هذه الرقابة. كما تناولت الدراسة قطاع البلديات في الأردن، الذي يختلف تنظيميًا وإداريًا عن بيئة مرافق الرعاية الصحية، سواء من حيث طبيعة الخدمات المقدمة أو التحديات التشغيلية. وهذا يُبرز الفجوة المتمثلة في عدم وجود صلة بين مستوى نضج المؤسسة في إدارة المخاطر ومستوى مراقبة الأداء. تناولت دراسة حازم (2020) موضوع الرقابة الداخلية ومكوناتها وتأثيرها على التدقيق التشغيلي في شركات التأمين، استنادًا إلى إطار COSO. ترتبط هذه الدراسة جزئيًا بإدارة المخاطر، إلا أنها تناولت جانبًا محددًا من العلاقة - وهو التأثير على التدقيق فقط - دون التطرق إلى مراقبة الأداء على نطاق أوسع. علاوة على ذلك،

تتناول الدراسة القطاع المالي، الذي تختلف ترتيباته التنظيمية والتشريعية اختلافاً جذرياً عن قطاع الرعاية الصحية. تكمن الفجوة هنا في أن الدراسة لم تتناول العلاقة من منظور شامل للنضج المؤسسي، ولم تدمج بُعد المخاطر مع كفاءة الأداء المؤسسي بمعناها الكامل.

بالانتقال إلى دراسة بيات (2019)، فقد ركزت على تأثير التقديم الإلكتروني للضرائب على الأداء الضريبي في المؤسسات الاقتصادية، مما يجعلها أقرب إلى موضوع تكنولوجيا الضرائب. ليس لها صلة مباشرة بمفهوم النضج المؤسسي، أو إدارة المخاطر، أو مراقبة الأداء كوظيفة تنظيمية شاملة. تتجلى الفجوة هنا بوضوح من حيث التخصص والسياق، إذ لا تُقدم الدراسة أي معالجة للعلاقات الهيكلية بين عناصر الإدارة الداخلية للمؤسسة.

تناولت الدراسة (مصلح، ٢٠٢٠) قياس الأداء في سياق مشاريع البناء باستخدام تقنية إدارة القيمة المكتسبة (EVM). وترتكز هذه الدراسة على أسس تقنية، وتُركز على أدوات مُحددة لرصد وقت المشروع والأداء المالي. ورغم أهميتها في قياس الأداء، إلا أنها لا تُعالج الجوانب المؤسسية أو الإدارية من حيث النضج التنظيمي أو تكامل أنظمة إدارة المخاطر. كما أنها لا تُركز بشكل أساسي على أنظمة مراقبة الأداء المؤسسي أو العلاقة بينها وبين النضج الإداري. وتكمن الفجوة في هذه الدراسة في تركيزها على تقنية واحدة دون ارتباط أوسع بنظام الرقابة المؤسسي.

تناولت الدراسة (الشرع، ٢٠١٩) الإنتاجية ومنحنيات التعلم في قطاع البناء، مُركزةً على العوامل المؤثرة على الأداء الفردي من منظور ميداني خاص بالموقع، مثل توافر المواد، والطقس، والظروف البيئية. على الرغم من دقة معلوماتها التحليلية حول الأداء، إلا أنها بعيدة كل البعد عن مفهوم مراقبة الأداء

المؤسسي كنظام إداري قائم على معايير ومؤشرات. كما أنها لا تتناول النضج المؤسسي أو إدارة المخاطر، مما يعكس فجوة منهجية ومفاهيمية في الدراسة الحالية.

في ضوء ما سبق، تتمثل الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها في نقص الدراسات التي تربط النضج المؤسسي في إدارة المخاطر بكفاءة مراقبة الأداء في مؤسسات الرعاية الصحية السعودية. تقدم هذه الدراسة منظوراً تحليلياً شاملاً يبحث في العلاقة السببية بين هذين المتغيرين في سياق تنظيمي معقد وديناميكي. علاوة على ذلك، لم توضح الدراسات السابقة بوضوح كيف يؤثر النضج المؤسسي - من حيث الأنظمة والسياسات والوعي الإداري - على فعالية أنظمة الرقابة ونتائج الأداء المؤسسي.

## المنطلقات النظرية للدراسة

ترتكز الدراسة الحالية، المعنونة "أثر مستوى النضج المؤسسي في إدارة المخاطر على كفاءة مراقبة الأداء"، على عدة فرضيات نظرية مترابطة تُشكل أساساً لفهم العلاقات المفترضة بين مفاهيم النضج المؤسسي وإدارة المخاطر ومراقبة الأداء داخل المنظمات. يتسم هذا الارتباط بطابع استراتيجي، يعكس التوجهات الحديثة في الفكر الإداري التي تنظر إلى فعالية المنظمة من منظور تكامل الأطر الإدارية المختلفة، بدلاً من التعامل معها كعناصر منفصلة.

ينبثق الأساس النظري الأول من مفهوم النضج المؤسسي، الذي يُعبر عن مدى التطور الذي وصلت إليه المنظمة في تبني وتطبيق العمليات والممارسات الإدارية وفق معايير مهنية واضحة قائمة على التحسين المستمر والحوكمة. ويتطور النضج عبر مراحل تبدأ بالمرحلة العشوائية أو غير المنظمة،

مرورًا بالمرحلة المعيارية والتكاملية، وصولًا إلى مستوى القيادة والنضج الكامل، الذي يُجسد قدرة المنظمة على التوقع والتعلم والتطوير الذاتي. نشأ هذا المفهوم لأول مرة في مجالات تكنولوجيا المعلومات) مثل نموذج (CMMI ، ثم توسع ليشمل إدارة المخاطر، والعمليات، والموارد البشرية، وغيرها من المجالات الحيوية داخل المؤسسات.

الفرضية الثانية هي نظرية إدارة مخاطر المؤسسة (ERM) ، التي تقترح أن المؤسسات الناجحة تتبنى نهجًا شاملاً ومتكاملاً لإدارة المخاطر، سواءً كانت تشغيلية أو مالية أو استراتيجية أو قانونية. وتجادل هذه النظرية بأن نضج ممارسات إدارة المخاطر يتجاوز مجرد تحديد التهديدات، بل يشمل أيضًا دمج هذه الممارسات في جوهر قرارات الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، مما يُمكن المؤسسة من توقع الأحداث واحتوائها وتحويلها إلى فرص للنمو والتحسين. كما تفترض النظرية أنه كلما طورت المؤسسة نضجها الإداري في هذا المجال، زادت قدرتها على الاستجابة بفعالية وتحقيق أهدافها بأقل قدر من التهديدات.

الفرضية الثالثة تتبع من نظرية الرقابة الإدارية، التي تفترض أن مراقبة الأداء لا يمكن أن تكون فعالة إلا إذا استندت إلى معلومات موثوقة وفي الوقت المناسب وخطط استجابة واضحة. تُعد أنظمة الرقابة بمثابة "العيون" التي تعتمد عليها الإدارة لتقييم مدى الالتزام بالخطط والبرامج، وتحديد الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب. ونظرًا لأن المخاطر قد تعيق دقة القياس أو تُشوّه النتائج، فإن نظام إدارة المخاطر الناضج يُصبح عنصرًا مُمكنًا لجعل مراقبة الأداء أكثر كفاءة وموضوعية.

تعتمد هذه الدراسة أيضًا على نظرية النظم المفتوحة، التي تؤكد أن المؤسسات ليست كيانات مغلقة، بل تتأثر ببيئتها الداخلية والخارجية وتتفاعل معها. لذلك، يعتمد نجاح نظام الرقابة في المؤسسة على

قدرتها على التكيف مع التغيرات والمخاطر البيئية. وهنا، يبرز دور مستوى النضج في إدارة المخاطر كمحدد رئيسي لنجاح المؤسسة في تنظيم معلوماتها وتحليلها، ومراقبة مؤشرات الأداء المتعلقة بالمخاطر بطريقة ديناميكية ومرنة.

في ضوء هذه الفرضيات النظرية، تسعى الدراسة إلى إثبات العلاقة المفترضة بين مستوى نضج إدارة المخاطر داخل المؤسسة وكفاءة نظام مراقبة الأداء، من خلال تقديم نموذج تطبيقي يختبر صحة هذه الفرضية في السياق المؤسسي المحلي. كما تسعى إلى تسليط الضوء على أهمية التحول من ممارسات الرقابة والمخاطر التقليدية إلى نماذج أكثر تكاملاً ونضجاً تواكب متطلبات الحوكمة والشفافية وتحقيق الأداء المؤسسي الفعال.

### **المنهجية وطرق البحث:**

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة.

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة محل الدراسة، حيث يسهم

هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة.

## مصادر جمع البيانات

➤ **المصادر الثانوية:** وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.

➤ **المصادر الأولية:** اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

## أدوات الدراسة:

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته ، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث"

حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

– **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة ، والمتمثلة بـ:

النوع ، والعمر ، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.

– **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل

والتابع.

## الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحقيق أهداف الدراسة:

– معامل " ألفا كرونباخ " لقياس ثبات أداة الدراسة ومعامل الارتباط بيرسون لقياس صدق

أداة الدراسة والعلاقة بين المتغيرات

– التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بمتغيرات

الدراسة ولجميع الاستجابات على فقرات الاستبيان.

– معامل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير

التابع

## أداة الدراسة

تم تصميم الاستبانة في الدراسة الحالية لتتناسب مع متغيرات البحث من خلال الاطلاع على الدراسات

السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. تتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: يتناول المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العاملين في وزارة الصحة

السعودية، ويشمل المسمى الوظيفي، العمر، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة.

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

أولاً: المتغير المستقل – مراقبة الأداء، ويُقاس من خلال 15 فقرة مقسمة أربعة أبعاد رئيسية:

### 1. دقة قياس الأداء

2. جودة البيانات المستخدمة في التقييم

3. فعالية التقارير الرقابية

4. وضوح ودقة وتكامل تقارير الأداء

ثانيًا: المتغير التابع – النضج المؤسسي، ويُقاس من خلال (10) فقرة موزعة.

#### حدود الدراسة:

– **حدود موضوعية :** تقتصر الدراسة على تحليل أثر تطبيق مستوى النضج المؤسسي في إدارة

المخاطر على كفاءة مراقبة الأداء وذلك بالتطبيق على المنشآت الصحية السعودية (دقة قياس

الأداء – جودة البيانات المستخدمة في التقييم – فعالية التقارير الرقابية – وضوح ودقة وتكامل

تقارير الأداء)

– **حدود مكانية:** تُجرى الدراسة على المنشآت الصحية السعودية

– **حدود زمانية :** تم إعداد الدراسة في عام 2025.

**حدود بشرية:** تقتصر الحدود البشرية لهذه الدراسة على العاملين في المنشآت الصحية السعودية، ممن

لديهم ارتباط مباشر بالأعمال الحكومية

## المراجع

### المراجع باللغة العربية

1. ربيع، هبة زياد محمد، و العكور، سامر محمد حسين. (2021). الأثر الرقابي لنظامي COSO و COBIT 5 على جودة التدقيق الداخلي لدى شركات التأمين الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
2. العازمي، عبدالله مجبل غزيان، و الحراحشة، محمد عبود موسى. (2019). واقع أداء مراكز تعليم الكبار ومحو الأمية وسبل تطويرها في دولة الكويت (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
3. الكلس، نصر الدين الأمين فضل الله. (2019). دور تكنولوجيا المعلومات على أداء العاملين وتحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على فندق السلام روتانا (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.
4. مصطفى، حمزة توفيق محمد، و الشرعة، علي عواد. (2019). دور الإعلام التنموي في الاداء السياسي لمؤسسات المجتمع المدني الاردني "2011 - 2017" (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
5. أحمد، مازن عليش عبدالله محمد، و الكلس، نصر الدين الأمين فضل الله. (2020). إعادة هندسة الأعمال ودورها في تحسين الأداء بالتطبيق على بنك فيصل الإسلامي السوداني (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.

6. الزواهره، هيثم عبدالرحيم، و الجوازنة، بهجت عيد. (2020). تقييم مستوى تطبيق الرقابة الإدارية في بلدية الزرقاء الكبرى (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
7. هزيم، أحمد سعيد، و الرحاحلة، محمد ياسين سليمان. (2020). أثر توفير مكونات الرقابة الداخلية على التدقيق التشغيلي في شركات التأمين المساهمة الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
8. رضوان، محمد سميح علي، و بحر، يوسف عبد عطية. (2019). اثر استخدام تكنولوجيا السكادا على أداء موظفي بلدية غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.
9. بيات، وليد، و بعيليش، نور الدين. (2019). فعالية التصريح الالكتروني على الأداء الجبائي في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.
10. الشمري، عادل طعمة عطية، و عباد، جمعة محمود مصطفى. (2019). تقييم الاداء الاستراتيجي للبنوك التجارية الاردنية وفق أنموذج بطاقة الاداء المتوازن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
11. عجباني، سيف الدين إسماعيل آدم، و سليمان، عبدالعزيز عبدالرحيم. (2019). دور التخطيط الاستراتيجي في أداء المشروعات الإنتاجية: دراسة لهيئة مياه ولاية الخرطوم خلال الفترة من 2012 - حتى 2016 م (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.

1. Ibrahim, H. A., Abd El-Gelil, M., Abu Sohel, K. M., and Ali, S. M. B. W. (2019). Damage Detection in Structures Using Signal Decomposition Through Wavelets (Unpublished Master's Thesis). Sultan Qaboos University, Muscat.
2. Ben Zaid, Abdul Mohsen, and Nimr, Mohammed Al-Khatib. (2019). The Impact of Management Control on Improving Financial Performance in Economic Institutions: A Case Study of the Electricity and Gas Distribution Company Sonelgaz – Ouargla 2016–2017 (Unpublished Master's Thesis). University of Kasdi Merbah – Ouargla, Ouargla.
3. Al-Shara'a, Razan Mohammed Kanoush, and Mohammed, Ibrahim Abdul. (2019). Modeling Learning Curves for Constructional Work Activities in Jordan (Unpublished Master's Thesis). Al-Isra Private University, Oman.
4. Muslih, Mohammed Marai Ahmed, and Tayeh, Bassam Abdul Rahman Othman. (2022). Application of Earned Value Management (EVM) Technique to Measurement of the Performance, Monitoring, and

- Forecast Assessment of Construction Projects in the Gaza Strip  
(Unpublished Master's Thesis). The Islamic University of Gaza, Gaza.
5. Abdulhaq, Muhammad Fadi, and Salman, Adnan. (2019). Developing a Wireless Sensor Network for Traffic Monitoring (Unpublished Master's Thesis). An-Najah National University, Nablus.
  6. Diab, A., and Al-Saed, R. (2020). Monitoring and Evaluation of a UASB System for Wastewater Pretreatment from a Palestinian Poultry Slaughterhouse (Unpublished Master's Thesis). Birzeit University, Birzeit.
  7. Al-Rashidi, Abdullah Ghazi, and Al-Jarrah, Muhammad Musbah Ali. (2019). Assessment of Engineering Road Defects in Kuwait (Unpublished Master's Thesis). The Hashemite University, Zarqa.
  8. Al-Hinai, A. H. S., Ali, S. M. B. W., Alnuaimi, A. S., and Abu Sohel, K. M. (2019). Effect of Structural and Non-Structural Walls on Seismic Behavior of RC Buildings (Unpublished Master's Thesis). Sultan **Qaboos University, Muscat.**

**Mid–Ocean University**

**College of Management**

**Department of risk Management**



**The Impact of Organizational Risk Management  
Maturity Level on the Efficiency of Performance  
Monitoring: A Field Study on Healthcare Institutions in  
Saudi Arabia**

**Preparation:**

**HAMDAN YAHYA HAMDAN ALYAMI**

**251002397**

**Supervision:**

**Dr. Al–Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan**

**2025**