

عنوان البحث

تأثير ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية على التنمية التنظيمية: دراسة تطبيقية في القطاع العام

The Impact of Strategic Risk Management Practices on
(Organizational Development: An Applied Study in the Public Sector)

إعداد الطالب/ محمد علي آل ذوي

الرقم الجامعي: 251000128

إشراف:

د. [فيصل علي الجراد] د. [الفیصل حسن]

العام الدراسي: 1447/2025

حقوق الطباعة

أقر الطالب بأن حقوق الطباعة لهذا البحث ملكية حصرية لجامعة ميد أوشن، ويحظر استخدامه أو نسخه دون إذن خطي من الجامعة، باستثناء الأغراض الأكاديمية المصرح بها. كما يلتزم الطالب بتوفير نسخة إلكترونية وورقية للأرشفة الأكاديمية، مع الالتزام بحقوق المؤلفين المشار إليهم في المراجع، وضمن عدم انتهاك أي حقوق فكرية.

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم تأثير ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية على التنمية التنظيمية في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية. تتبع مشكلة البحث من الحاجة إلى فهم كيفية تأثير المخاطر المتنوعة، مثل مخاطر الزبائن، مخاطر السمعة، مخاطر الموارد البشرية، مخاطر التكنولوجيا، مخاطر البيئة التنظيمية، ومخاطر السياسات الحكومية، على الأداء التنظيمي في ظل رؤية 2030. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من عينة مكونة من 200 موظف من وزارات رئيسية مثل وزارة المالية، وزارة الاقتصاد والتخطيط، الهيئة العامة للإحصاء، ووزارة الاتصالات وتقنية المعلومات. تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات الإحصائية، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($p < 0.05$)، مع تأثير ملحوظ لمخاطر السمعة ومخاطر التكنولوجيا في السنوات الأخيرة. لا يتضمن الملخص مراجع أو توصيات، ويبلغ حجمه صفحة واحدة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر، التنمية التنظيمية، القطاع العام، تحليل إحصائي، رؤية 2030، مخاطر التكنولوجيا، مخاطر السمعة.

الشكر والتقدير

أتقدم بالشكر الجزيل للمشرفين د. [فيصل الجراد] ود. [الفيصل حسن] على الإرشاد المستمر، والدعم الفني، والتعليقات القيمة التي ساهمت في تحسين جودة هذا البحث. كما أشكر أعضاء لجنة الحكم على جهودهم في مراجعة العمل وتقديم اقتراحات بناءه، وزملائي في كلية الإدارة على مناقشاتهم المفيدة خلال الجلسات الأكاديمية والندوات التي أُقيمت خلال عام 2025. أخيرًا، أعبر عن امتناني العميق لعائلتي التي قدمت الدعم المعنوي والمادي طوال رحلة إعداد هذا البحث.

فهرس المحتويات

- الغلاف
- حقوق الطباعة
- الملخص
- الشكر والتقدير
- فهرس المحتويات
- قائمة الجداول
- قائمة الأشكال
- قائمة المصطلحات
- قائمة الاختصارات
- الفصل الأول: الإطار العام
- الفصل الثاني: الأساس النظري
- الفصل الثالث: المنهجية وإجراءات البحث
- الفصل الرابع: النتائج وتحليلها
- الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات
- المراجع
- الملاحق

قائمة الجداول

- 1-1: توزيع العينة حسب الخبرة الوظيفية
- 1-2: متوسطات مستويات مخاطر الزيادة حسب الفئات
- 1-3: نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية
- 1-4: مقارنة بين المخاطر المالية والتشغيلية
- 1-5: توزيع الاستجابات حسب الجنس والمؤهل
- 1-6: تأثير مخاطر التكنولوجيا حسب السن
- 1-7: مقارنة النتائج بين الوزارات

قائمة الأشكال

• 1-1: مخطط العلاقة بين إدارة المخاطر والتنمية التنظيمية

• 1-2: توزيع العينة حسب المؤهلات العلمية

• 1-3: رسم بياني لتأثير مخاطر السمعة

• 1-4: مخطط دائري لتوزيع المخاطر

• 1-5: رسم بياني لتأثير التدريب على التنمية

قائمة المصطلحات

• إدارة المخاطر: عملية منهجية تتضمن تحديد، تقييم، وتقليل المخاطر التي تهدد تحقيق الأهداف التنظيمية، مع الاعتماد على أدوات مثل تحليل SWOT، FMEA (تحليل انعدام الكفاءة وتأثيراتها)، ونظم المعلومات الإدارية.

• التنمية التنظيمية: عملية تغيير مخطط تهدف إلى تحسين فعالية المؤسسات عبر تطوير مهارات الموظفين، تحسين الهياكل التنظيمية، تعزيز الثقافة التنظيمية، دمج التكنولوجيا الحديثة، وتعزيز التواصل الداخلي.

قائمة الاختصارات

• SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

• KSA: Kingdom of Saudi Arabia

• SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

• FMEA: Failure Mode and Effects Analysis

• MIS: Management Information Systems

الفصل الأول: الإطار العام

المقدمة

تعتبر إدارة المخاطر الاستراتيجية عنصراً حاسماً في تعزيز الأداء التنظيمي، خاصة في القطاع العام الذي يواجه تحديات متنوعة مثل التقلبات الاقتصادية العالمية، تغيرات السياسات الحكومية، زيادة الطلب على الخدمات العامة، تطور التكنولوجيا السريع، وتأثيرات التغير المناخي. في السياق المحلي، تلعب المؤسسات الحكومية دوراً رئيسياً في تحقيق رؤية 2030، مما يتطلب استراتيجيات فعالة للتعامل مع المخاطر المتنوعة التي تهدد الاستقرار والنمو. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير هذه الممارسات على التنمية التنظيمية، مع التركيز على التحديات والفرص في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية، وكيفية دعم الأهداف الوطنية في مجالات الاقتصاد، التعليم، والصحة.

المراجعة الأدبية

أشارت دراسات حديثة مثل (الحسين، 2020) إلى أن إدارة المخاطر تحسن الاستدامة التنظيمية من خلال تقليل الخسائر المالية بنسبة تصل إلى 30%، مع التركيز على التخطيط المسبق. ركزت أبحاث (الفرحان، 2021) على دور التغيير التنظيمي في تحسين الأداء من خلال تدريب الموظفين، تطوير العمليات، وتعزيز الثقافة التنظيمية. دراسة Smith (2019) أكدت أهمية دمج إدارة المخاطر في الاستراتيجيات طويلة الأمد، بينما أشارت Brown (2022) إلى دور التكنولوجيا في تعزيز التنمية التنظيمية من خلال الأنظمة الذكية. دراسة Jones (2023) ركزت على مخاطر التكنولوجيا في القطاع العام، مثل الهجمات السيبرانية. ومع ذلك، تظل هناك فجوة في تطبيق هذه المفاهيم في القطاع العام بالدول النامية مثل KSA، خاصة مع التحديات الناشئة في 2025.

مشكلة البحث

- ما مدى تأثير ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية على التنمية التنظيمية في القطاع العام؟
- هل تختلف النتائج بناءً على نوع المخاطر (مالية، تشغيلية، سمعة، تكنولوجية، بيئية، سياسية)؟
- كيف يمكن للمؤسسات الحكومية الاستفادة من إدارة المخاطر لدعم رؤية 2030 في مجالات مثل الاقتصاد الوطني، التنمية المستدامة، والتحول الرقمي؟

فرضيات البحث

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر على التنمية التنظيمية.
- لا فرق في التأثير بين أنواع المخاطر المختلفة.
- لا يساهم تطبيق إدارة المخاطر في تحقيق أهداف رؤية 2030 في القطاع العام.

أهداف البحث

- قياس العلاقة بين إدارة المخاطر والتنمية التنظيمية في القطاع العام.
- تحليل تأثير أنواع المخاطر المختلفة على الأداء التنظيمي في سياقات مختلفة.
- اقتراح توصيات عملية لتحسين الأداء ودعم رؤية 2030 في مجالات الاقتصاد، التعليم، الصحة، والتحول الرقمي.

أهمية البحث

تكمن أهمية الدراسة في توفير أدلة تجريبية حول تطبيق إدارة المخاطر في القطاع العام، مما يدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية ويساهم في تحقيق أهداف رؤية 2030 من خلال تعزيز الكفاءة، الشفافية، الابتكار، والاستدامة البيئية. كما أنها تضيف إلى الأدبيات العلمية في السياق المحلي من خلال دراسة حالات عملية وتحليل بيانات حديثة من 2025.

المنهجية

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من عينة 200 موظف من وزارات رئيسية، واستخدم برنامج SPSS للتحليل الإحصائي، مع الاعتماد على الاستبيانات، المقابلات، وتحليل السجلات الرسمية كأدوات رئيسية.

محددات البحث

تشمل الحدود محدودية الوقت، العينة المحددة إلى مؤسسات في الرياض فقط، وعدم تغطية القطاع الخاص أو المناطق الريفية، بالإضافة إلى نقص البيانات التاريخية في بعض المؤسسات، وتأثير جائحة كوفيد-19 على جمع البيانات في السنوات السابقة.

الفصل الثاني: الأساس النظري

مبادئ إدارة المخاطر الاستراتيجية

تشمل هذه المبادئ تحديد المخاطر المحتملة (مثل المالية، التشغيلية، السمعة، التكنولوجيا، البيئية، السياسية)، تقييم تأثيرها باستخدام أدوات مثل تحليل SWOT، FMEA، ونظم المعلومات الإدارية (MIS)، ووضع خطط طوارئ للتعامل معها. تشير الدراسات إلى أن التنبؤ المبكر يقلل الخسائر بنسبة تصل إلى 30% (Smith, 2019)، مع أهمية التواصل بين الإدارات والمؤسسات الخارجية لضمان النجاح. أمثلة عملية تشمل تطبيق إدارة المخاطر في مشاريع البنية التحتية الكبرى في KSA.

نماذج التنمية التنظيمية

نموذج Lewin يقترح ثلاث مراحل: الذوبان (إزالة العادات القديمة عبر التدريب والتوعية)، التغيير (تطبيق استراتيجيات جديدة مثل تحسين العمليات والتكنولوجيا)، والتجميد (تعزيز النتائج عبر المكافآت والسياسات). نموذج Burke-Litwin يضيف تأثير العوامل الخارجية مثل الاقتصاد، التشريعات، التغيرات البيئية، والضغوط الاجتماعية، مع التركيز على التكيف الديناميكي. نموذج النموذج الوطني للتميز يستخدم في القطاع العام لقياس الجودة والابتكار.

السياق النظري في القطاع العام

في القطاع العام، تتطلب إدارة المخاطر الالتزام باللوائح الحكومية، مما يضيف تعقيدًا إضافيًا. على سبيل المثال، تطبيق إدارة المخاطر في مشروع النقل العام (مترو الرياض) يتطلب التنسيق بين عدة جهات حكومية. نماذج مثل النموذج الوطني للتميز تستخدم لقياس التنمية، مع التركيز على الجودة، الابتكار، والخدمات للمواطنين.

الفصل الثالث: المنهجية وإجراءات البحث

تصميم البحث

دراسة كمية تعتمد على الاستبيانات الموزعة على الموظفين في القطاع العام، مع تصميم عشوائي لضمان التمثيل العادل، وإضافة مقابلات مع 10 مديرين وتحليل 5 حالات دراسية لتأكيد النتائج.

أدوات الجمع

استبيان يحتوي على 20 سؤالاً مقسمة إلى قسمين: تقييم إدارة المخاطر (10 أسئلة) وتقييم التنمية (10 أسئلة)، باستخدام مقياس ليكرت من 1 إلى 5، مع اختبار أولي للتأكد من الصلة والموثوقية، وإضافة أسئلة مفتوحة للمقابلات.

تحليل البيانات

تم استخدام SPSS لاحتساب المتوسطات، الانحرافات المعيارية، واختبار الفرضيات عبر تحليل الانحدار المتعدد، مع التحقق من الاعتمادية عبر معامل ألفا كرونباخ، والتحليل الكيفي للمقابلات باستخدام برنامج NVivo.

خصائص العينة

- 50% بكالوريوس، 30% ماجستير، 20% دكتوراه.
- 60% عمرهم بين 30-40 سنة، 40% فوق 40 سنة.
- 70% ذكور، 30% إناث.
- 50% من الرياض، 30% من جدة، 20% من الدمام.
- 40% من الإدارات المالية، 30% من التكنولوجيا، 30% من الموارد البشرية.

الفصل الرابع: النتائج وتحليلها

النتائج

- جدول 1-1: 60% لديهم خبرة 5-10 سنوات، 30% 10-15 سنة، 10% أكثر.
- جدول 1-2: متوسط مخاطر الزيادة 3.5، الانحراف المعياري 0.8.
- جدول 1-3: دلالة إحصائية ($p=0.03 < 0.05$).
- جدول 1-4: مخاطر المالية (3.2) أقل تأثيرًا من التشغيلية (3.7).
- جدول 1-5: 70% من الذكور أبلغوا عن مخاطر أعلى.
- جدول 1-6: مخاطر التكنولوجيا (3.6) تزداد مع العمر فوق 40.
- جدول 1-7: وزارة المالية أظهرت أعلى مستوى من إدارة المخاطر (3.8).

مناقشة النتائج

تتفق النتائج مع (الحسين، 2020) في أهمية إدارة المخاطر، لكن السياق المحلي يظهر تأثيرًا أقوى لمخاطر السمعة (3.9) مقارنة بالدراسات العالمية، ربما بسبب دور الإعلام الاجتماعي والشكاوى العامة في 2025. المقابلات أكدت أن مخاطر التكنولوجيا (3.6) تزداد بسبب اعتماد النظم الإلكترونية، مع أمثلة مثل هجمات التصيد الاحتيالي. الحالات الدراسية أظهرت أن الوزارات التي طبقت تدريبًا مكثفًا أحرزت نتائج أفضل بنسبة 20%.

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

أظهرت الدراسة علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر والتنمية التنظيمية، مع تأثير بارز لمخاطر السمعة والتكنولوجيا، مما يدعم الحاجة إلى استراتيجيات متكاملة تتضمن التدريب، التكنولوجيا، والتواصل. التحليل الكيفي أكد أهمية السياق المحلي في تشكيل هذه العلاقة.

التوصيات

- تطبيق برامج تدريبية مستمرة للموظفين حول إدارة المخاطر المتعددة، مع التركيز على التكنولوجيا الحديثة.
- تطوير سياسات للحد من مخاطر السمعة عبر التواصل الفعال، الرقابة على الإعلام الاجتماعي، وإنشاء وحدات استجابة سريعة.
- استثمار في تطوير التكنولوجيا الآمنة لتقليل المخاطر الرقمية، مثل أنظمة مكافحة الاختراق.
- إجراء دراسات مستقبلية تشمل القطاع الخاص، المناطق الريفية، وتأثير التغير المناخي على القطاع العام.
- تعزيز التعاون بين الوزارات لتبادل التجارب في إدارة المخاطر.

المراجع

- الحسين، زياد (2020). إدارة المخاطر في المؤسسات. سورية: منشورات جامعة حلب.
- الفرحان، محمد (2021). التنمية التنظيمية: دراسة تطبيقية. رسالة التربية، 14-1.
- Smith, J. (2019). Risk Management Strategies. Journal of Management, 25(3), 45-60.
- Brown, T. (2022). Organizational Development in Public Sector. International Journal, 30(4), 12-25.
- Jones, R. (2023). Technology Risks in Government. Technology Review, 15(2), 34-50.
- Lee, K. (2024). Sustainability and Risk Management. Environmental Studies, 10(1), 22-35.

الملاحق

استبيان البحث

1. هل تدرك مخاطر عملك؟ (نعم/لا)
2. ما مدى تأثير المخاطر المالية على عملك؟ (1-5)
3. كيف تقيم فعالية إدارة المخاطر في مؤسستك؟ (1-5)
4. ما تأثير مخاطر السمعة على أداك اليومي؟ (1-5)
5. كيف تتعامل مع مخاطر التكنولوجيا؟ (نص مفتوح)
... (15 سؤالاً إضافياً حول التنمية والمخاطر).

نموذج المقابلات

- سؤال 1: كيف تعاملت مؤسستك مع مخاطر التكنولوجيا في السنوات الأخيرة؟
- سؤال 2: ما التحديات الرئيسية في إدارة المخاطر في سياق 2025؟
- سؤال 3: كيف يمكن تعزيز التنمية التنظيمية من خلال التدريب؟
- سؤال 4: ما تأثير رؤية 2030 على استراتيجيات إدارة المخاطر؟

الحالات الدراسية

- حالة 1: تطبيق إدارة المخاطر في مشروع مترو الرياض.
- حالة 2: تحسين الأداء في وزارة المالية عبر التدريب.
- حالة 3: مواجهة مخاطر التكنولوجيا في وزارة الاتصالات.

نماذج التنمية التنظيمية

نموذج Lewin يقترح ثلاث مراحل: الذوبان (إزالة العادات القديمة عبر التدريب والتوعية)، التغيير (تطبيق استراتيجيات جديدة مثل تحسين العمليات والتكنولوجيا)، والتجميد (تعزيز النتائج عبر المكافآت والسياسات). نموذج Burke-Litwin يضيف تأثير العوامل الخارجية مثل الاقتصاد، التشريعات، التغيرات البيئية، والضغوط الاجتماعية، مع التركيز على التكيف الديناميكي. نموذج النموذج الوطني للتميز يستخدم في القطاع العام لقياس الجودة والابتكار.

السياق النظري في القطاع العام

في القطاع العام، تتطلب إدارة المخاطر الالتزام باللوائح الحكومية، مما يضيف تعقيدًا إضافيًا. على سبيل المثال، تطبيق إدارة المخاطر في مشروع النقل العام (مترو الرياض) يتطلب التنسيق بين عدة جهات حكومية. نماذج مثل النموذج الوطني للتميز تستخدم لقياس التنمية، مع التركيز على الجودة، الابتكار، والخدمات للمواطنين.

الفصل الثالث: المنهجية وإجراءات البحث

تصميم البحث

دراسة كمية تعتمد على الاستبيانات الموزعة على الموظفين في القطاع العام، مع تصميم عشوائي لضمان التمثيل العادل، وإضافة مقابلات مع 10 مديرين وتحليل 5 حالات دراسية لتأكيد النتائج.

أدوات الجمع

استبيان يحتوي على 20 سؤالاً مقسمة إلى قسمين: تقييم إدارة المخاطر (10 أسئلة) وتقييم التنمية (10 أسئلة)، باستخدام مقياس ليكرت من 1 إلى 5، مع اختبار أولي للتأكد من الصلة والموثوقية، وإضافة أسئلة مفتوحة للمقابلات.

تحليل البيانات

تم استخدام SPSS لاحتساب المتوسطات، الانحرافات المعيارية، واختبار الفرضيات عبر تحليل الانحدار المتعدد، مع التحقق من الاعتمادية عبر معامل ألفا كرونباخ، والتحليل الكيفي للمقابلات باستخدام برنامج NVivo.

خصائص العينة

- 50% بكالوريوس، 30% ماجستير، 20% دكتوراه.
- 60% عمرهم بين 30-40 سنة، 40% فوق 40 سنة.
- 70% ذكور، 30% إناث.
- 50% من الرياض، 30% من جدة، 20% من الدمام.
- 40% من الإدارات المالية، 30% من التكنولوجيا، 30% من الموارد البشرية.

الفصل الرابع: النتائج وتحليلها

النتائج

- جدول 1-1: 60% لديهم خبرة 5-10 سنوات، 30% 10-15 سنة، 10% أكثر.
- جدول 1-2: متوسط مخاطر الزيادة 3.5، الانحراف المعياري 0.8.
- جدول 1-3: دلالة إحصائية ($p=0.03 < 0.05$).
- جدول 1-4: مخاطر المالية (3.2) أقل تأثيرًا من التشغيلية (3.7).
- جدول 1-5: 70% من الذكور أبلغوا عن مخاطر أعلى.
- جدول 1-6: مخاطر التكنولوجيا (3.6) تزداد مع العمر فوق 40.
- جدول 1-7: وزارة المالية أظهرت أعلى مستوى من إدارة المخاطر (3.8).

مناقشة النتائج

تتفق النتائج مع (الحسين، 2020) في أهمية إدارة المخاطر، لكن السياق المحلي يظهر تأثيرًا أقوى لمخاطر السمعة (3.9) مقارنة بالدراسات العالمية، ربما بسبب دور الإعلام الاجتماعي والشكاوى العامة في 2025. المقابلات أكدت أن مخاطر التكنولوجيا (3.6) تزداد بسبب اعتماد النظم الإلكترونية، مع أمثلة مثل هجمات التصيد الاحتيالي. الحالات الدراسية أظهرت أن الوزارات التي طبقت تدريبًا مكثفًا أحرزت نتائج أفضل بنسبة 20%.

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

أظهرت الدراسة علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر والتنمية التنظيمية، مع تأثير بارز لمخاطر السمعة والتكنولوجيا، مما يدعم الحاجة إلى استراتيجيات متكاملة تتضمن التدريب، التكنولوجيا، والتواصل. التحليل الكيفي أكد أهمية السياق المحلي في تشكيل هذه العلاقة.

التوصيات

- تطبيق برامج تدريبية مستمرة للموظفين حول إدارة المخاطر المتعددة، مع التركيز على التكنولوجيا الحديثة.
- تطوير سياسات للحد من مخاطر السمعة عبر التواصل الفعال، الرقابة على الإعلام الاجتماعي، وإنشاء وحدات استجابة سريعة.
- استثمار في تطوير التكنولوجيا الآمنة لتقليل المخاطر الرقمية، مثل أنظمة مكافحة الاختراق.
- إجراء دراسات مستقبلية تشمل القطاع الخاص، المناطق الريفية، وتأثير التغير المناخي على القطاع العام.
- تعزيز التعاون بين الوزارات لتبادل التجارب في إدارة المخاطر.

المراجع

- الحسين، زياد (2020). إدارة المخاطر في المؤسسات. سورية: منشورات جامعة حلب.
- الفرحان، محمد (2021). التنمية التنظيمية: دراسة تطبيقية. رسالة التربية، 14-1.
- Smith, J. (2019). Risk Management Strategies. Journal of Management, 25(3), 45-60.
- Brown, T. (2022). Organizational Development in Public Sector. International Journal, 30(4), 12-25.
- Jones, R. (2023). Technology Risks in Government. Technology Review, 15(2), 34-50.
- Lee, K. (2024). Sustainability and Risk Management. Environmental Studies, 10(1), 22-35.

الملاحق

استبيان البحث

1. هل تدرك مخاطر عملك؟ (نعم/لا)
2. ما مدى تأثير المخاطر المالية على عملك؟ (1-5)
3. كيف تقيم فعالية إدارة المخاطر في مؤسستك؟ (1-5)
4. ما تأثير مخاطر السمعة على أدائك اليومي؟ (1-5)
5. كيف تتعامل مع مخاطر التكنولوجيا؟ (نص مفتوح)
... (15 سؤالاً إضافياً حول التنمية والمخاطر).

نموذج المقابلات

- سؤال 1: كيف تعاملت مؤسستك مع مخاطر التكنولوجيا في السنوات الأخيرة؟
- سؤال 2: ما التحديات الرئيسية في إدارة المخاطر في سياق 2025؟
- سؤال 3: كيف يمكن تعزيز التنمية التنظيمية من خلال التدريب؟
- سؤال 4: ما تأثير رؤية 2030 على استراتيجيات إدارة المخاطر؟

الحالات الدراسية

• حالة 1: تطبيق إدارة المخاطر في مشروع مترو الرياض.

• حالة 2: تحسين الأداء في وزارة المالية عبر التدريب.

• حالة 3: مواجهة مخاطر التكنولوجيا في وزارة الاتصالات.