

الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين فاعلية الحوكمة وإدارة المخاطر
في القطاع الحكومي السعودي

إعداد الطالب/

عبدالله راشد الصبار

251000201

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

العام الدراسي:

2025

المقدمة:

تواجه المؤسسات الحكومية في مختلف دول العالم، ومن ضمنها المملكة العربية السعودية، تحديات متنامية تتعلق بقدرتها على إدارة عملياتها بكفاءة وفاعلية في ظل بيئات تنظيمية تتسم بالتعقيد والتغير السريع. ويُعد تحقيق الحوكمة الرشيدة أحد المرتكزات الأساسية لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الثقة في الأجهزة الحكومية، لا سيما في ضوء التوجهات الحديثة التي تُولي أهمية متزايدة للشفافية، والمساءلة، والرقابة الفعالة على الموارد العامة. ومع تعاظم التحديات المرتبطة بإدارة المخاطر على الصعيدين التشغيلي والاستراتيجي، برزت الحاجة إلى فحص العلاقة المتبادلة بين الحوكمة كمنظومة إدارية رقابية، وبين مدى قدرة المؤسسة على مواجهة المخاطر والتعامل معها بأسلوب علمي ومنهجي.

وفي هذا السياق، لم تعد النظم والإجراءات الرسمية وحدها كافية لتفسير كفاءة الأداء المؤسسي، بل أصبحت الثقافة التنظيمية عاملاً حاسماً في توجيه سلوك الأفراد والمؤسسات، إذ تؤثر القيم والمعتقدات السائدة داخل المؤسسة في درجة الالتزام بالأنظمة، وفي فاعلية تطبيق ممارسات الحوكمة وإدارة المخاطر على حد سواء. ومن هنا، تنبع أهمية تناول الثقافة التنظيمية بوصفها متغيراً وسيطاً قد يُفسر الفجوة بين وجود أنظمة حوكمة رسمية وبين تحقيق نتائج فعالة في إدارة المخاطر، وهو ما يُشكل الإطار التحليلي لهذا البحث (طالب وعيساني، 2019)

وتأتي هذه الدراسة في ظل ما تشهده المؤسسات الحكومية السعودية من تحولات نوعية في بنيتها الإدارية، في إطار رؤية المملكة 2030 التي تستهدف الارتقاء بجودة الأداء، وتعزيز النزاهة، ورفع كفاءة الإنفاق العام، وتكريس مبادئ الحوكمة الفاعلة. وفي الوقت ذاته، تسعى هذه المؤسسات إلى تطوير آليات متقدمة في إدارة المخاطر المؤسسية، لضمان استمرارية تقديم الخدمات العامة وتفادي الإخفاقات المحتملة. وفي خضم هذه التحولات، تظهر الحاجة لفهم كيف تسهم الثقافة التنظيمية في تدعيم العلاقة بين ممارسات

الحوكمة وبين فعالية نظم إدارة المخاطر، خصوصاً في مؤسسات تواجه متطلبات متزايدة للامتثال والشفافية والتحسين المستمر (الملاح، 2024).

ويُلاحظ أن العديد من المبادرات الحكومية الرامية إلى تحسين الأداء المؤسسي لا تحقق الأثر المنشود في ظل غياب بيئة تنظيمية تتبنى القيم الداعمة للشفافية والانضباط والمساءلة. إذ إن نجاح السياسات الإدارية لا يرتبط فقط بتصميمها الهيكلي، بل يتطلب توافر ثقافة تنظيمية محفزة تدعم الالتزام بتلك السياسات وتدفع نحو تبنيها سلوكياً على جميع المستويات الوظيفية. فحين تكون الثقافة المؤسسية حاضنة للمساءلة وتعزز المبادرة والتمكين، فإن ممارسات الحوكمة تجد لها أرضاً خصبة للتفعيل، وتصبح إدارة المخاطر جزءاً أصيلاً من العمل اليومي لا مجرد استجابة ظرفية للأزمات.

وفي ضوء هذه الاعتبارات، تتبع أهمية الربط بين فاعلية الحوكمة وإدارة المخاطر من زاوية الثقافة التنظيمية كعامل ديناميكي يتداخل مع البناء المؤسسي الرسمي. فالثقافة ليست مجرد مظاهر شكلية، بل تمثل بُعداً خفياً لكنه مؤثر في مدى استعداد المؤسسات لمواجهة التحديات، وتحديد أولوياتها، والاستجابة للمخاطر الناشئة. ومن هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة كمحاولة جادة لتسليط الضوء على التفاعل بين العناصر الثلاثة، وتقديم تفسير علمي لطبيعة العلاقة بينها في السياق الحكومي السعودي، بما يُسهم في دعم توجهات الإصلاح الإداري وتحقيق الاستدامة المؤسسية في ظل بيئة متغيرة ومعقدة (القحطاني، 2023).

وتمضي هذه الدراسة في سعيها نحو الكشف عن الأثر الفعلي لممارسات الحوكمة في تحسين قدرة المؤسسات الحكومية على التنبؤ بالمخاطر والتعامل معها بكفاءة، مع التركيز على دور الثقافة التنظيمية كعنصر تفاعلي يسهم في تفعيل هذه العلاقة وتعظيم أثرها. إذ تسعى الدراسة إلى تقديم تفسير علمي واضح لكيفية تداخل الأبعاد الإدارية والقيمية في صياغة الأداء المؤسسي، وذلك من خلال بناء نموذج تحليلي يربط بين ممارسات الحوكمة والبيئة التنظيمية من جهة، ومستوى النضج المؤسسي في إدارة المخاطر من

جهة أخرى. ومن خلال ما ستقدمه من تحليل ونتائج وتوصيات، تأمل الدراسة في أن تشكل مرجعاً معرفياً يُسهم في تعزيز جودة السياسات الإدارية وتحسين بنية اتخاذ القرار داخل القطاع الحكومي السعودي في ضوء المستجدات والتحولات الوطنية والإقليمية.

المشكلة البحثية:

تواجه المؤسسات الحكومية تحديات متزايدة في الحفاظ على فعالية أدائها وضمان استدامة خدماتها في بيئة تتسم بالتقلبات المستمرة، وتزايد التوقعات المجتمعية، وتشديد المتطلبات الرقابية والتنظيمية. وفي هذا السياق، برزت الحوكمة كإطار متكامل لتعزيز الانضباط المؤسسي، وتحقيق الشفافية والمساءلة، وتحسين جودة القرارات الإدارية. إلا أن مجرد وجود نظم الحوكمة لا يضمن بالضرورة تحقيق مستويات عالية من الكفاءة المؤسسية، خصوصاً عندما لا تكون البيئة الداخلية مؤهلة لتفعيل هذه النظم على أرض الواقع.

إحدى أبرز الإشكاليات التي تواجه تطبيق الحوكمة في المؤسسات الحكومية لا تتعلق بالأنظمة أو اللوائح بحد ذاتها، بل تتعلق بالسلوكيات التنظيمية والثقافة المؤسسية التي تحكم آليات التطبيق. إذ تشير الأدبيات الحديثة إلى أن الفجوة لا تكمن غالباً في غياب أطر الحوكمة، بل في محدودية التفاعل الفعلي مع هذه الأطر، وهو ما يؤثر بشكل مباشر في قدرة المؤسسة على التعرف إلى المخاطر المحتملة والاستجابة لها في الوقت المناسب. كما أن نجاح إدارة المخاطر لا يعتمد فقط على وجود سياسات مكتوبة، بل على استعداد الموظفين والمستويات القيادية للامتثال لها وتطبيقها بروح مؤسسية مسؤولة.

وفي ظل ذلك، تظهر الحاجة إلى دراسة البُعد الثقافي داخل المؤسسة، باعتباره متغيراً وسيطاً يُسهم في تفسير العلاقة بين وجود نظم حوكمة فعالة وبين نتائج ملموسة في مجال إدارة المخاطر. فالثقافة التنظيمية يمكن أن تُعزز من فرص نجاح الحوكمة إذا كانت داعمة للمساءلة والانضباط، وقد تُضعفها إذا كانت قائمة

على التساهل أو مقاومة التغيير. وبالتالي، فإن تجاهل هذا العامل قد يؤدي إلى نتائج تحليلية غير مكتملة أو مضللة.

رغم وفرة الدراسات التي تناولت موضوع الحوكمة أو إدارة المخاطر كلٌّ على حدة، ورغم وجود بعض الأبحاث التي بحثت في العلاقة المباشرة بينهما، إلا أن هناك قصوراً واضحاً في الدراسات التي تعالج الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط يفسر ويضبط هذه العلاقة في السياق الحكومي تحديداً. كما أن البيئة الإدارية في المملكة العربية السعودية تمرّ بمرحلة تحول جذري في ضوء رؤية 2030، ما يجعل من المهم إعادة دراسة هذه العلاقة في سياقها الوطني الراهن، باستخدام أدوات تحليلية حديثة تأخذ في الاعتبار الخصوصيات الإدارية والقيمية للمؤسسات الحكومية السعودية.

ومن هنا، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال بناء نموذج متكامل يربط بين فاعلية الحوكمة وإدارة المخاطر، مع إدخال الثقافة التنظيمية كعنصر تفسيري مهم، بما يُسهم في توجيه السياسات الحكومية نحو إصلاح إداري أكثر عمقاً، وبيئة مؤسسية أكثر استعداداً للتعامل مع التحديات والمخاطر في سياق وطني متغير ومعقد.

أهمية البحث:

أولاً: الأهمية العلمية

- يسهم هذا البحث في إثراء المعرفة النظرية حول الثقافة التنظيمية بوصفها متغيرًا وسيطًا يؤثر في فاعلية العلاقة بين الحوكمة وإدارة المخاطر، وهو ما يعد إضافة نوعية للأدبيات الإدارية الحديثة، خاصة في سياق المؤسسات الحكومية في الدول النامية.
 - يعزز من فهم العلاقة المركبة بين آليات الحوكمة وممارسات إدارة المخاطر من خلال تحليل دور الثقافة التنظيمية كحلقة وصل حيوية تؤثر على سلوك الموظفين ومستوى التفاعل المؤسسي مع التحديات الداخلية والخارجية.
 - يساهم في بناء إطار مفاهيمي متكامل يجمع بين مفاهيم الحوكمة والبيئة الثقافية التنظيمية وإدارة المخاطر، ويقدم تفسيرًا علميًا لكيفية التفاعل بين هذه العناصر في السياق الحكومي السعودي.
 - يفتح آفاقًا جديدة للبحوث التطبيقية والنظرية من خلال ربط مفاهيم تنظيمية معقدة بثقافة العمل المؤسسي، مما يدعم التوجهات الأكاديمية نحو دمج الأبعاد السلوكية والقيمية في دراسات الحوكمة والمخاطر.
 - يقدم منظورًا جديدًا حول أهمية القيم التنظيمية والممارسات الثقافية في رفع فعالية الأنظمة الرقابية والإدارية داخل القطاع الحكومي، وهو ما يعزز من دقة التقييم المؤسسي في الدراسات المستقبلية.
- ثانيًا: الأهمية العملية

- يساعد البحث المؤسسات الحكومية في فهم دور الثقافة التنظيمية بوصفها أداة فعالة لتحسين مستوى الحوكمة وتفعيل آليات إدارة المخاطر، مما يسهم في تحقيق استقرار إداري وتحسين جودة القرارات.
- يوفر مؤشرات تطبيقية لصنّاع القرار يمكن من خلالها قياس مدى تأثير الثقافة المؤسسية على التزام الموظفين بإجراءات الحوكمة والتفاعل الإيجابي مع السياسات المرتبطة بتقليل المخاطر.

- يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية للقطاع الحكومي من خلال تعزيز فهم العلاقة بين البيئة الثقافية الداخلية وممارسات الرقابة والوقاية من الأزمات الإدارية والتنظيمية.
- يعزز من قدرة القيادات الإدارية على تبني سياسات ثقافية محفزة تدعم السلوكيات الإيجابية وتقلل من المقاومة الداخلية تجاه نظم الحوكمة وإدارة المخاطر، بما يتماشى مع مستهدفات التحول المؤسسي في المملكة.
- يدعم جهود الحكومة السعودية في إطار رؤية المملكة 2030 نحو تحقيق الإدارة الرشيدة، وتعزيز ممارسات الشفافية والمساءلة وتقليل الفاقد الإداري والمخاطر التشغيلية، من خلال تحسين البيئة الثقافية في القطاع العام.
- يشكل مرجعاً عملياً لتطوير أدلة السياسات والإجراءات الداخلية ذات الصلة بالحوكمة وإدارة المخاطر، من خلال دمج الأبعاد الثقافية في بناء النماذج الإدارية داخل المؤسسات الحكومية.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر فاعلية الحوكمة بأبعادها (الشفافية، المساءلة، المشاركة، الرقابة الداخلية، الكفاءة الإدارية) في إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييمها، الاستجابة لها، مراقبتها، الاتصال بشأنها) في القطاع الحكومي السعودي، مع دراسة الدور الوسيط للثقافة التنظيمية بأبعادها (المشاركة والتمكين، اتساق القيم، التكيف والمرونة، الرسالة المؤسسية) في هذه العلاقة. وتسعى الدراسة إلى تحقيق

الأهداف التالية:

- 1) قياس مستوى تطبيق ممارسات الحوكمة بأبعادها المختلفة داخل المؤسسات الحكومية السعودية، ومدى التزامها بالمبادئ الإدارية الرشيدة.

(2) تحليل مدى فعالية أنظمة إدارة المخاطر المطبقة في القطاع الحكومي، من حيث قدرتها على التنبؤ والتعامل مع التهديدات التشغيلية والتنظيمية.

(3) رصد طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة داخل بيئة العمل الحكومي، ومدى دعمها للتغيير المؤسسي وتعزيز الانضباط الإداري.

(4) اختبار أثر فاعلية الحوكمة على إدارة المخاطر، وتحديد مدى مساهمة الممارسات المؤسسية الرشيدة في تحسين آليات الوقاية والاستجابة للمخاطر.

(5) تحليل الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين الحوكمة وإدارة المخاطر، ومدى تأثيرها في تعزيز أو إضعاف هذا الأثر في البيئة الإدارية الحكومية.

تساؤلات البحث

السؤال الرئيس:

إلى أي مدى تؤثر فاعلية الحوكمة بأبعادها في إدارة المخاطر في القطاع الحكومي السعودي، وما الدور الذي تؤديه الثقافة التنظيمية في توسيط هذه العلاقة؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية، وهي:

(1) ما مستوى تطبيق ممارسات الحوكمة بأبعادها (الشفافية، المساءلة، المشاركة، الرقابة الداخلية،

الكفاءة الإدارية) في المؤسسات الحكومية السعودية؟

(2) ما مستوى فعالية إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييمها، الاستجابة لها، مراقبتها،

الاتصال بشأنها) في البيئة الإدارية للقطاع الحكومي؟

(3) ما طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسات الحكومية، من حيث أبعادها (المشاركة

والتمكين، اتساق القيم، التكيف والمرونة، الرسالة المؤسسية)؟

4) ما مدى تأثير فاعلية الحوكمة على كفاءة إدارة المخاطر في بيئة العمل الحكومي السعودي؟

5) ما الدور الوسيط الذي تؤديه الثقافة التنظيمية في العلاقة بين فاعلية الحوكمة وإدارة المخاطر داخل

القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية؟

فرضيات البحث:

بناءً على ما تم عرضه من أهداف الدراسة ومشكلتها وأهميتها يمكن تحديد فرضيات الدراسة من خلال

فرضية رئيسية تتمثل في:

الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لفاعلية الحوكمة بأبعادها (الشفافية، المساءلة، المشاركة، الرقابة الداخلية، الكفاءة الإدارية) على إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييمها، الاستجابة لها، مراقبتها، الاتصال بشأنها) في القطاع الحكومي السعودي.

الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لفاعلية الحوكمة بأبعادها (الشفافية، المساءلة، المشاركة، الرقابة الداخلية، الكفاءة الإدارية) على الثقافة التنظيمية بأبعادها (المشاركة والتمكين، اتساق القيم، التكيف والمرونة، الرسالة المؤسسية) في القطاع الحكومي السعودي.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية بأبعادها (المشاركة والتمكين، اتساق القيم، التكيف والمرونة، الرسالة المؤسسية) على إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييمها، الاستجابة لها، مراقبتها، الاتصال بشأنها) في القطاع الحكومي السعودي.

الفرضية الرئيسية الرابعة:

يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية بأبعادها في العلاقة بين فاعلية الحوكمة بأبعادها وإدارة المخاطر بأبعادها في القطاع الحكومي السعودي.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

دراسة القحطاني (2023):

تناولت هذه الدراسة مفهوم إدارة المخاطر كأحد الركائز الأساسية في بيئة العمل الحديثة، موضحة أن المخاطر المؤسسية لم تعد تقتصر على الجوانب المالية فقط، بل أصبحت تشمل الجوانب التقنية، التشغيلية، الأمنية، والاستراتيجية. وقد أوضح القحطاني في دراسته أن المؤسسات المعاصرة مطالبة بوضع آليات استباقية للتعامل مع المخاطر المحتملة، بما يشمل تحديد مصادرها، وتحليل درجة تأثيرها، ووضع الخطط المناسبة للتعامل معها قبل وقوعها. وقد ركزت الدراسة على المبادئ العامة لإدارة المخاطر، مثل تحديد الأولويات، وتخصيص الموارد، وتقييم المخاطر بشكل دوري، وتكامل هذه المبادئ مع الهيكل الإداري والوظيفي للمؤسسة. كما أظهرت الدراسة أهمية إدراج إدارة المخاطر ضمن السياسات العامة للمؤسسة لتحقيق الحوكمة الرشيدة، والارتقاء بمستوى الكفاءة التشغيلية، وتحسين استدامة الأداء المؤسسي. وقد اختتمت الدراسة بالتأكيد على أن نجاح أي مؤسسة في إدارة المخاطر يعتمد على ثقافتها التنظيمية ومدى وعي القيادة والعاملين فيها.

دراسة طالب (2019):

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الثقافة التنظيمية من حيث نشأتها، وتطورها، وتأثيرها على سلوك العاملين داخل المؤسسات. وأوضحت طالب أن الثقافة التنظيمية لا تُكتسب بشكل فوري، بل هي نتيجة لتراكمات قيمية وسلوكية تتكون عبر الزمن، وتُسهم القيادة بشكل كبير في صياغتها. وتطُرقت الدراسة إلى مكونات الثقافة التنظيمية، مثل: القيم المشتركة، المعتقدات، الطقوس، اللغة الداخلية، وأساليب المكافأة والعقاب. كما بينت أن للثقافة التنظيمية دورًا كبيرًا في التأثير على الانضباط الوظيفي، والابتكار، والرضا الوظيفي، والمرونة في مواجهة التغيير. ومن أبرز ما تناولته الدراسة هو أن المؤسسات الناجحة هي التي تدرك أهمية الثقافة التنظيمية وتسعى إلى تطويرها بما يواكب التغيرات البيئية والتكنولوجية. كما خلصت الدراسة إلى أن بناء ثقافة قوية وإيجابية يعزز من الالتزام الداخلي للعاملين، ويدفعهم نحو تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة أعلى.

دراسة جدعون (2022):

تناولت هذه الدراسة مفهوم الحوكمة بوصفه أداة محورية في ترسيخ معايير الشفافية والمساءلة داخل المنظمات. وقد أوضحت جدعون أن الحوكمة ليست مجرد إطار إداري تنظيمي، بل منظومة متكاملة تهدف إلى رفع جودة الأداء وضمان الاستخدام الرشيد للموارد. ركزت الدراسة على المبادئ الأساسية للحوكمة، مثل: المساءلة، الشفافية، العدالة، المشاركة، والكفاءة، مبينة كيف تؤثر هذه المبادئ في تعزيز الثقة بين المؤسسة وجمهورها الداخلي والخارجي. كما سلطت الضوء على أهمية الحوكمة في دعم متخذ القرار عبر توفير بيانات دقيقة، وتحقيق الرقابة الفعالة على الأداء، وتقليل الفساد الإداري والمالي. وبيّنت أن تبني آليات الحوكمة الحديثة يساهم في تحسين التخطيط الاستراتيجي وتوجيه الطاقات المؤسسية نحو

أهداف محددة قابلة للقياس. وقد اختتمت الدراسة بالإشارة إلى أن تطبيق الحوكمة يحتاج إلى بيئة تنظيمية ناضجة، وأطر تشريعية داعمة، وقيادات قادرة على قيادة التغيير.

دراسة الملاح (2024):

ركزت هذه الدراسة على دور الحوكمة في تحسين كفاءة مؤسسات الرعاية الاجتماعية، وذلك من خلال تحليل مدى التزام تلك المؤسسات بمبادئ الحوكمة ومدى تأثير ذلك على نوعية الخدمات المقدمة. وقد أوضح الملاح أن المؤسسات الاجتماعية غالباً ما تواجه تحديات تشغيلية وإدارية بسبب ضعف التنسيق أو غياب الرقابة الفعالة، مما يؤدي إلى تراجع جودة الأداء. ومن هنا، تأتي أهمية تطبيق الحوكمة كأداة لضبط الأداء وتحسين المخرجات. وقد تناولت الدراسة المحاور الأساسية للحوكمة في هذا السياق، مثل: وضوح الأدوار، تفعيل المساءلة، شفافية التمويل، والمشاركة المجتمعية في الرقابة والتقييم. كما بينت الدراسة أهمية تبني ثقافة مؤسسية داعمة للحوكمة من خلال تدريب الموظفين وتعزيز العمل التشاركي. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن المؤسسات التي تعتمد على مبادئ الحوكمة تحقق مستويات أعلى من الكفاءة والرضا المجتمعي مقارنة بالمؤسسات التي تفتقر إلى هذا الإطار التنظيمي المتكامل.

دراسة لبن (2019):

ركزت هذه الدراسة على مفهوم الحوكمة الرشيدة وتطبيقها في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة الشرقية، بهدف الوقوف على مدى التزام هذه المؤسسات بمبادئ الحوكمة وأثرها على تحسين الأداء الإداري والأكاديمي. أوضحت لبن أن الحوكمة الرشيدة تمثل أحد أهم الأسس لضمان الشفافية والمساءلة والكفاءة في مؤسسات التعليم العالي، حيث تساعد في ترشيد الموارد، وضمان جودة القرارات، وتحقيق المشاركة الفعالة بين الأطراف ذات العلاقة، سواء داخل المؤسسة أو على مستوى المجتمع المحلي.

تناولت الدراسة خمسة محاور أساسية تمثل أبعاد الحوكمة في هذا السياق، وهي: الشفافية، المساءلة، الكفاءة، المشاركة، وسيادة القانون، وتم تحليل هذه الأبعاد وفق استبانة موزعة على عينة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين. توصلت النتائج إلى أن هناك تفاوتاً في تطبيق هذه المبادئ بين الكليات، مع وجود ضعف نسبي في تفعيل بعض الآليات الرقابية والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرار.

كما أشارت الدراسة إلى أن أحد أبرز التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة يتمثل في ضعف التدريب الإداري، وغياب ثقافة المساءلة، ووجود بعض أشكال المركزية التي تعيق الشفافية. واختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات، من أبرزها: تفعيل النظم الإدارية الحديثة، وتحسين نظم المتابعة والتقييم، وتدريب الكوادر على مبادئ الحوكمة، بما يساهم في الارتقاء بجودة التعليم العالي في مصر وتحقيق العدالة التنظيمية داخل المؤسسات الأكاديمية.

ثانيًا: الدراسات الأجنبية

دراسة Rinaldi (2024):

سعت هذه الدراسة إلى تحليل المحددات التي تؤثر على فاعلية تنفيذ إدارة المخاطر في المنظمات، مع التركيز على دور الثقافة التنظيمية كمتغير مُعدِّل. استخدمت الدراسة نموذجًا كميًا تم اختياره عبر استبيانات موزعة على عدد من الشركات في آسيا، لتحليل العلاقة بين الحوكمة، البنية التنظيمية، والتدريب المهني من جهة، وتنفيذ إدارة المخاطر من جهة أخرى. كشفت النتائج أن كلاً من وضوح الأدوار المؤسسية، وجودة أنظمة التقييم الداخلي، ووجود آليات رقابة فعالة تُعد من العوامل الأساسية في تحسين فاعلية إدارة المخاطر. كما أبرزت الدراسة أن الثقافة التنظيمية تعزز أو تُضعف من تأثير تلك العوامل، مما يجعلها عنصرًا حاسمًا في تطبيق إدارة المخاطر بشكل مستدام. وأوصت الدراسة بضرورة إدماج البُعد الثقافي في تصميم أنظمة

إدارة المخاطر، وأن تقوم المؤسسات بتعزيز ثقافة مؤسسية داعمة للشفافية والرقابة، لتسهيل تنفيذ أنظمة متقدمة لإدارة المخاطر المؤسسية.

دراسة (Yuwono (2024):

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وتنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية، مع اختبار أثر الثقافة التنظيمية كعنصر مُعدّل في تلك العلاقة. صمّم الباحثان إطارًا مفاهيميًا جديدًا يوضح كيف يمكن للحوكمة، المتمثلة في مجلس الإدارة، وسياسات الرقابة الداخلية، وهيكل التقارير، أن تؤثر بشكل مباشر على مدى كفاءة إدارة المخاطر داخل الشركات.

وبينت الدراسة أن وجود ثقافة تنظيمية قائمة على الشفافية والمساءلة يزيد من فعالية تأثير الحوكمة على إدارة المخاطر، في حين أن غياب هذه الثقافة قد يؤدي إلى إضعاف هذا التأثير. وتم التأكيد على أن مؤسسات الأعمال بحاجة إلى دمج عناصر الحوكمة مع استراتيجيات التغيير الثقافي، لضمان التطبيق الناجح لإدارة المخاطر. كما أوصت بضرورة تدريب القيادات العليا على مفاهيم الثقافة التنظيمية، وربط تقييم الأداء بمدى تبنيهم لتلك الثقافة الداعمة للتحويل المؤسسي الفعّال.

دراسة (Pratama (2019):

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وتطبيق إدارة المخاطر المؤسسية، من خلال دور الثقافة التنظيمية كمتغير مُعدّل. وتم جمع البيانات باستخدام استبانة تم توزيعها على مجموعة من الشركات المتوسطة والكبرى، مع تحليل النتائج باستخدام تقنيات الإحصاء الاستنتاجي. أظهرت النتائج أن مبادئ الحوكمة، مثل الفصل بين السلطات، تفعيل الرقابة الداخلية، وتكوين مجلس إدارة متوازن، تساهم في دعم بيئة مواتية لتطبيق إدارة المخاطر.

كما بيّنت الدراسة أن تأثير هذه المبادئ يزداد بشكل ملحوظ في المؤسسات التي تتسم بثقافة تنظيمية إيجابية، تعزز من قيم التعاون، والانضباط، والمسؤولية. وخلصت الدراسة إلى أن العلاقة بين الحوكمة وإدارة المخاطر ليست خطية فقط، بل تتأثر بالعوامل السياقية كالثقافة. وأوصى الباحثان بضرورة تنفيذ سياسات تنظيمية تعزز من الثقافة الداعمة للتغيير المؤسسي، بما يرفع من جودة وكفاءة أنظمة إدارة المخاطر في بيئات العمل المختلفة.

دراسة (Azzahra 2024):

تناولت هذه الدراسة استراتيجيات الحوكمة وإدارة المخاطر في القطاع العام، مركزة على سبل الحد من الفساد وسوء استخدام السلطة. استعرض الباحثون الممارسات الحالية في الأجهزة الحكومية، وقاموا بمقارنة الأطر المطبقة مع المعايير الدولية للحوكمة الرشيدة وإدارة المخاطر.

وبيّنت النتائج أن هناك ضعفًا في التكامل بين وحدات الرقابة والشفافية المؤسسية، مما يفتح المجال أمام التجاوزات الإدارية والمالية. كما أشارت الدراسة إلى أن وجود سياسات واضحة لتوزيع الصلاحيات، وتفعيل أدوات تقييم الأداء، وتطوير نظم الإبلاغ عن المخاطر، يسهم بشكل فعال في تقليل احتمالية وقوع الفساد. وقدمت الدراسة إطارًا تحليليًا من ثلاث مراحل لتطبيق متكامل لإدارة المخاطر والحوكمة في القطاع العام، يشمل: بناء الوعي المؤسسي، توحيد الإجراءات، وتقييم مستمر للأداء المؤسسي. وأوصت الدراسة بتعزيز الشفافية الرقمية، وإنشاء منصات إلكترونية موحدة لمتابعة تنفيذ استراتيجيات الحوكمة والمخاطر بصورة متكاملة.

دراسة (Assiri 2024):

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر مكونات مجلس الإدارة وهيكل الملكية على جودة إدارة المخاطر في شركات التأمين السعودية. وقد أظهرت النتائج أن تنوع مجلس الإدارة من حيث الخبرة والتخصص، وعدد الأعضاء المستقلين، له تأثير إيجابي على كفاءة تطبيق إدارة المخاطر. كما تناولت الدراسة أثر هيكل الملكية المركز مقابل المتنوع.

وبينت أن وجود مساهمين كبار يساهم في فرض رقابة أكثر فعالية على الإدارة، مما يقلل من السلوكيات الانتهازية، ويزيد من قدرة الشركة على التعامل مع المخاطر التشغيلية والمالية. وتوصي الدراسة بضرورة تحسين تشريعات حوكمة الشركات في السعودية، خاصة ما يتعلق بتركيبة المجالس ومتابعة التزامها بتطبيق سياسات المخاطر، وتطوير برامج تأهيل أعضاء مجلس الإدارة في مجال الرقابة الداخلية وتقييم المخاطر، بما يساهم في حماية حقوق المساهمين وزيادة الثقة في السوق المالي السعودي.

دراسة (Almgrashi (2024):

ركزت هذه الدراسة على العلاقة بين إدارة المخاطر المستدامة وتطبيق التدقيق الداخلي القائم على المخاطر، بهدف تحسين كفاءة الأداء في المنظمات. أظهرت الدراسة أن تبني استراتيجيات مستدامة في إدارة المخاطر يعزز من جودة قرارات التدقيق، ويقلل من الانحرافات المؤسسية، خاصة في البيئات المعقدة ذات الأنشطة المتنوعة. واعتمدت الدراسة على تحليل ميداني لعدد من الشركات الصناعية والخدمية، وتم قياس الأداء باستخدام مؤشرات مثل دقة التدقيق، استجابة الإدارة، وكفاءة النظام الرقابي.

وبينت النتائج أن الإدارة المستدامة للمخاطر تتطلب تكاملاً فعالاً بين الإدارة العليا، ووحدات التدقيق، وواضعي السياسات الداخلية. وأوصت الدراسة بدمج أهداف الاستدامة مع أنظمة الرقابة والتدقيق، وبناء مؤشرات أداء واضحة لقياس فعالية الرقابة الداخلية من منظور المخاطر، مما يساهم في تعزيز الشفافية والكفاءة التشغيلية داخل المؤسسات.

هدفت هذه الدراسة إلى مقارنة تطبيق إدارة المخاطر بين الشركات الخاصة والمؤسسات الحكومية، عبر تحليل ممارسات الإدارة والرقابة وآليات الاستجابة للمخاطر. تم استخدام أدوات بحث كمية ونوعية في عدد من الدول الآسيوية، وخلصت الدراسة إلى وجود تباينات واضحة في مستوى النضج التنظيمي، حيث أظهرت الشركات الخاصة تطورًا أكبر في تبني الأدوات الرقمية والذكاء الاصطناعي في تقييم وتحليل المخاطر. في المقابل، تعاني المؤسسات العامة من ضعف في اللامركزية وعدم كفاية البنية التحتية التقنية، ما يؤثر سلبًا على سرعة وكفاءة الاستجابة.

كما بينت الدراسة أن وجود وحدات مستقلة لإدارة المخاطر في الشركات الخاصة ساهم في تقليل التكاليف التشغيلية وزيادة القدرة التنافسية. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير برامج متخصصة لتدريب كوادر القطاع العام على منهجيات إدارة المخاطر الحديثة، وتحقيق مزيد من التعاون بين القطاعين العام والخاص في تبادل الخبرات وأفضل الممارسات.

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

أولاً: أوجه التشابه

1) التركيز على العلاقة بين الحوكمة وإدارة المخاطر:

جميع الدراسات السابقة سعت إلى استكشاف الروابط بين ممارسات الحوكمة الجيدة ومدى فاعلية إدارة المخاطر، سواء في القطاع العام أو الخاص، مما يتقاطع بوضوح مع محور الدراسة الحالية.

2) الاهتمام بالجوانب المؤسسية كمتغيرات مؤثرة:

أبرزت معظم الدراسات أهمية العوامل الداخلية في المنظمات، مثل الهياكل التنظيمية، والمجالس الإدارية، ونظم الرقابة الداخلية، في تحسين إدارة المخاطر، وهو ما يتوافق مع توجه الدراسة الحالية في تحليل البيئة المؤسسية.

(3) استخدام الأساليب الكمية في القياس والتحليل:

تشاركت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدام أدوات منهجية تعتمد على التحليل الإحصائي لتقييم العلاقة بين المتغيرات، ما يعزز من المقارنة المنهجية بين النتائج.

ثانيًا: أوجه الاختلاف

(1) إضافة الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط:

الدراسة الحالية تميزت بدمج الثقافة التنظيمية كعنصر وسيط في العلاقة بين الحوكمة وإدارة المخاطر، بينما اكتفت الدراسات السابقة إما بدراسة العلاقة المباشرة أو استخدام الثقافة كمتغير مستقل أو مُعدّل فقط.

(2) التركيز على القطاع الحكومي السعودي تحديدًا:

بينما توزعت الدراسات السابقة بين القطاع الخاص والعام، وبعضها كان ذا طابع مقارن أو نظري، فإن الدراسة الحالية تتخصص في تحليل الواقع المؤسسي للقطاع الحكومي السعودي تحديدًا، مما يمنحها خصوصية سياقية.

(3) الجمع بين منظور إداري وسلوكي:

الدراسة الحالية تجمع بين التحليل الإداري الكلاسيكي (الحوكمة والمخاطر) والمنظور السلوكي التنظيمي (الثقافة)، بينما انحصرت بعض الدراسات السابقة في الإطار المؤسسي أو التشغيلي دون دمج البعد الثقافي والتنظيمي بشكل واضح.

المنطلقات النظرية للبحث:

(1) الحوكمة (Governance)

تمثل الحوكمة الإطار المؤسسي الذي يحدد كيفية توجيه وإدارة المنظمات، بما يضمن التوازن بين الأهداف الاستراتيجية والرقابة الفعالة والمساءلة. في السياق الحكومي، تُعد الحوكمة منظومة من المبادئ التي تضمن نزاهة العمليات الإدارية، وعدالة توزيع المسؤوليات، وكفاءة استخدام الموارد العامة (الملاح، 2024).

تتكون الحوكمة من مجموعة أبعاد رئيسية تشمل:

- الشفافية: مدى إتاحة المعلومات الإدارية والمالية لجميع أصحاب العلاقة بشكل واضح وفي الوقت المناسب.
- المساءلة: التأكد من أن المسؤولين يخضعون للمحاسبة عن قراراتهم وسلوكهم.
- المشاركة: إشراك المعنيين داخل المؤسسة في صنع القرار وتطوير السياسات.
- الرقابة الداخلية: وجود أنظمة تضمن الالتزام بالقوانين والإجراءات وتمنع الانحرافات.
- الكفاءة الإدارية: مدى استخدام الموارد البشرية والمادية بأسلوب فعال يحقق الأهداف العامة.

(2) الثقافة التنظيمية (Organizational Culture)

تشير الثقافة التنظيمية إلى المنظومة القيمية والسلوكية التي تسود داخل المؤسسة، وتتجسّد في طريقة تفكير الأفراد، أساليب التفاعل بينهم، ومواقفهم من التغيير والتطوير. تُعد الثقافة التنظيمية عاملاً محورياً

في توجيه السلوك المؤسسي، وتؤثر بشكل مباشر في مدى الالتزام بالحوكمة والانضباط في إدارة المخاطر (طالب وعيساني، 2019).

وتتمثل أبعاد الثقافة التنظيمية في:

- المشاركة والتمكين: منح الموظفين فرصًا للمبادرة والمساهمة في العمليات الإدارية.
- اتساق القيم: تمسك المؤسسة بقيم واضحة ومشاركة تعزز الانضباط والثقة.
- المرونة والتكيف: قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيير وإعادة تشكيل أولوياتها بسرعة.
- الرسالة المؤسسية: وضوح الهدف العام والاتجاه الاستراتيجي الذي تعمل من أجله المؤسسة.

(3) إدارة المخاطر (Risk Management)

تمثل إدارة المخاطر منظومة الإجراءات التي تهدف إلى تحديد وتحليل والتعامل مع التهديدات المحتملة التي قد تؤثر على سير العمل المؤسسي. في السياق الحكومي، تتضمن هذه الإدارة القدرة على الوقاية من الأزمات والتقليل من آثارها حال وقوعها، وتحقيق الاستمرارية في تقديم الخدمات بكفاءة (الملاح، 2024).

تُقسّم إدارة المخاطر إلى الأبعاد الآتية:

- تحديد المخاطر: رصد وتحليل المصادر الداخلية والخارجية التي قد تؤدي إلى اضطرابات.
- تقييم المخاطر: تقدير احتمالية الحدوث وتأثير كل نوع من أنواع المخاطر على المؤسسة.
- الاستجابة للمخاطر: اتخاذ الإجراءات المناسبة للوقاية أو التخفيف أو المعالجة.
- مراقبة المخاطر: المتابعة الدائمة للتأكد من فاعلية التدخلات وتقويم الأداء.
- الاتصال بالمخاطر: نقل المعلومات المتعلقة بالمخاطر لجميع الأطراف المعنية لضمان التنسيق والتعاون.

منهج البحث:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لتحليل العلاقة بين فاعلية الحوكمة وإدارة المخاطر، من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في القطاع الحكومي السعودي. ويُتيح هذا المنهج رصد الواقع الإداري القائم، ووصف خصائص الظاهرة محل الدراسة، ومن ثم تحليل الأنماط والعلاقات بين المتغيرات الثلاثة: الحوكمة، والثقافة التنظيمية، وإدارة المخاطر.

وتهدف الدراسة إلى قياس تصورات العاملين في الجهات الحكومية حول مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة، ومدى كفاءة نظم إدارة المخاطر، مع التركيز على دور الثقافة التنظيمية كعامل مفسر أو مؤثر على طبيعة العلاقة بين المتغيرين. ولتحقيق ذلك، ستعتمد الدراسة على أسلوب الدراسة الميدانية من خلال توزيع استبانة علمية محكمة على عينة مختارة من موظفي القطاع الحكومي، تشمل: مديري الإدارات، مسؤولي الرقابة والمراجعة، موظفي إدارات المخاطر، ومسؤولي الحوكمة والجودة المؤسسية، باعتبارهم الأقدر على توصيف واقع الممارسات الإدارية والمؤسسية.

وتتضمن الاستبانة محاور تُقيس الأبعاد التالية:

فاعلية الحوكمة من خلال: الشفافية، المساءلة، المشاركة، الرقابة الداخلية، والكفاءة الإدارية.

الثقافة التنظيمية من خلال: المشاركة والتمكين، اتساق القيم، التكيف والمرونة، الرسالة المؤسسية.

إدارة المخاطر من خلال: تحديد المخاطر، تقييمها، الاستجابة لها، مراقبتها، الاتصال بشأنها.

وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة استجابة الأفراد على فقرات الاستبانة، بما يسمح بتحليل الاتجاهات وتقدير مستوى كل بعد من أبعاد الدراسة. كما سيتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS من خلال تطبيق عدد من الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة الفرضيات، مثل:

معامل الارتباط (Pearson) لقياس العلاقة بين المتغيرات.

تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار التأثير المباشر وغير المباشر.

اختبار (T-test) لتحليل الفروق بين المجموعات الثنائية.

تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمقارنة المتوسطات تبعاً للمتغيرات الديموغرافية مثل سنوات الخبرة، الوظيفة، والمستوى الإداري.

وبالإضافة إلى التحليل الكمي، تُثري الدراسة الجانب التحليلي من خلال منهج نوعي داعم يتمثل في إجراء مقابلات نصف موجهة مع عينة مختارة من القيادات الإدارية ومديري إدارات الحوكمة والمخاطر في بعض المؤسسات الحكومية، بهدف التعرف على التحديات الواقعية التي تواجه تطبيق الحوكمة وإدارة المخاطر، واستكشاف تأثير الثقافة التنظيمية على أداء هذه الوظائف. وتُسهم هذه البيانات النوعية في تفسير النتائج الكمية ودعم موثوقيتها، بما يعكس الصورة الكاملة لبيئة العمل الحكومي في المملكة.

أولاً: مصادر البيانات في الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على مصادر بيانات متنوعة لضمان تحقيق أهدافها وتحليل العلاقات بين المتغيرات الرئيسية الثلاثة: فاعلية الحوكمة، والثقافة التنظيمية، وإدارة المخاطر، وذلك من خلال مصدرين رئيسيين:

1. المصادر الثانوية:

تتمثل في الكتب والمراجع العلمية باللغتين العربية والإنجليزية التي تناولت مفاهيم الحوكمة والرقابة الإدارية والشفافية والمساءلة، وكذلك الأبحاث التي ناقشت الثقافة التنظيمية وأبعادها مثل المشاركة والتمكين، واتساق القيم، والمرونة المؤسسية.

كما استفادت الدراسة من الأدبيات المتخصصة في إدارة المخاطر المؤسسية، لا سيما في السياق الحكومي، بالإضافة إلى الدوريات المحكمة، والرسائل العلمية، والتقارير الصادرة عن مؤسسات الرقابة والحوكمة، والتي ساعدت في بناء الإطار النظري للدراسة وصياغة الفرضيات، وتحديد أبعاد كل متغير بشكل علمي موثوق.

2. المصادر الأولية:

تعتمد الدراسة بدرجة أساسية على البيانات الميدانية التي تم جمعها من خلال استبانة علمية محكمة تم تصميمها خصيصاً لقياس العلاقة بين فاعلية الحوكمة وإدارة المخاطر في القطاع الحكومي، مع دراسة الدور الوسيط للثقافة التنظيمية. وقد وُزعت الاستبانة إلكترونياً على عينة من موظفي الإدارات الحكومية، خصوصاً العاملين في إدارات الحوكمة، المراجعة الداخلية، إدارة المخاطر، والتطوير المؤسسي.

شملت الاستبانة فقرات موزعة على ثلاثة محاور أساسية:

أولاً: فاعلية الحوكمة (الشفافية - المساءلة - المشاركة - الرقابة الداخلية - الكفاءة الإدارية).

ثانياً: الثقافة التنظيمية (المشاركة والتمكين - اتساق القيم - التكيف والمرونة - الرسالة المؤسسية).

ثالثاً: إدارة المخاطر (تحديد المخاطر - تقييمها - الاستجابة لها - المراقبة - الاتصال بشأنها).

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتقدير درجة موافقة المشاركين على كل عبارة، مما أتاح قياس تصوراتهم بشكل كمي قابل للتحليل الإحصائي الدقيق.

ثانيًا: أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام حزمة متكاملة من الأدوات والأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات:

1. الإحصاء الوصفي:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص العامة لأفراد العينة من حيث الوظيفة، الخبرة، المستوى الإداري.
- الوسط الحسابي: لقياس متوسطات استجابات المشاركين حول أبعاد الحوكمة والثقافة التنظيمية وإدارة المخاطر.
- الانحراف المعياري: لقياس مدى تجانس أو تباين آراء المشاركين داخل الإدارات الحكومية.

2. الإحصاء التحليلي:

- تحليل الانحدار الخطي البسيط: لاختبار الأثر المباشر لكل بعد من أبعاد فاعلية الحوكمة على أبعاد إدارة المخاطر.
- تحليل الانحدار المتعدد: لدراسة التأثير التراكمي لأبعاد الحوكمة مجتمعة على إدارة المخاطر.
- تحليل المسار (Path Analysis) أو النمذجة الهيكلية (SEM): لاختبار الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين المتغيرين الرئيس والتابع.
- اختبارات التوزيع الطبيعي (Skewness & Kurtosis): للتحقق من صلاحية البيانات للتحليل الإحصائي المتقدم.

• اختبار T-Test وتحليل التباين ANOVA: لتحليل الفروق الإحصائية في استجابات العينة بناءً

على المتغيرات الديموغرافية (المنصب - سنوات الخبرة - المؤهل العلمي).

نموذج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على تحليل العلاقة بين ثلاث متغيرات رئيسية، وفق النموذج التالي:

المتغير المستقل:

فاعلية الحوكمة، وتُقاس من خلال الأبعاد الآتية:

(الشفافية - المساءلة - المشاركة - الرقابة الداخلية - الكفاءة الإدارية).

المتغير الوسيط:

الثقافة التنظيمية، وتُقاس من خلال الأبعاد الآتية:

(المشاركة والتمكين - اتساق القيم - التكيف والمرونة - الرسالة المؤسسية).

المتغير التابع:

إدارة المخاطر، وتُقاس من خلال الأبعاد الآتية:

(تحديد المخاطر - تقييمها - الاستجابة لها - مراقبتها - الاتصال بشأنها).

حدود الدراسة:

1. الحدود الزمانية:

تُجرى هذه الدراسة خلال عام 2025م، حيث يتم جمع البيانات الميدانية وتحليلها إحصائياً في هذه الفترة، بما يُمكن من فهم واقع ممارسات الحوكمة والثقافة التنظيمية وإدارة المخاطر كما هي مطبقة حالياً في القطاع الحكومي السعودي.

2. الحدود المكانية:

تقتصر الدراسة على عدد من الجهات والمؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، التي تُمارس مهام إدارية تشمل تطبيق نظم الحوكمة، وتفعيل إدارة المخاطر، وتمتلك بيئة تنظيمية يمكن من خلالها قياس الثقافة المؤسسية وتأثيرها في العمليات الإدارية.

3. الحدود الموضوعية:

تركز الدراسة على تحليل العلاقة بين فاعلية الحوكمة وإدارة المخاطر، من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية، دون التوسع في موضوعات إدارية أخرى مثل الأداء المالي أو الموارد البشرية أو التقييم التشغيلي العام، حيث تظل الدراسة محصورة في الإطار التنظيمي الرقابي والإداري المرتبط بالحوكمة والمخاطر.

قائمة المراجع:

1. القحطاني، نواف ناصر حمد ال فطيح. (2023). إدارة المخاطر: المفهوم والمبادئ. مجلة الباحث

للدراستات القانونية والقضائية، ع61 ، 390 - 397. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1433930>

2. طالب، سارة، و عيساني، نور الدين. (2019). الثقافة التنظيمية: آليات التكوين وأبعاد الممارسة.

مجلة العلوم الاجتماعية، ع32 ، 80 - 91. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1205940>

3. جدعون، نجات جرجس. (2022). الحوكمة: مفهومها ومفاعيلها. مجلة الحقوق والعلوم السياسية،

ع39 ، 532 - 584. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1337974>

4. الملاح، أدهم إسماعيل. (2024). الحوكمة كآلية لزيادة فاعلية خدمات الرعاية الاجتماعية

بمؤسسات الدفاع الاجتماعي. مجلة الخدمة الاجتماعية، ع82، ج2 ، 71 - 94. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1533363>

5. لبن، هبة الله انور على. (2019). الحوكمة الرشيدة بمؤسسات التعليم العالي في محافظة الشرقية.

مجلة الاقتصاد الزراعي والتنمية الريفية، مج5، ع1 ، 123 - 139. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1032988>

6. Rinaldi, R., Sutrisno, T., & Prihatiningtias, Y. W. (2024). Determinants of

Effective Risk Management Implementation: The Role of Organizational

- Culture as a Moderating Variable. *Journal of the Community Development in Asia*, 7(3), 312–332. <https://doi.org/10.32535/jcda.v7i3.3406>
7. Yuwono, M. A., & Ellitan, L. (2024). Propose Framework: How is the Influence of Culture–Moderated Corporate Governance on the Implementation of Enterprise Risk Management in Companies? *Jurnal Cendekia Ilmiah*, 3(2), 438–451. <https://doi.org/10.56799/jceki.v3i2.2973>
 8. Pratama, F. A., & Augustine, Y. (2019). The Effect of Good Corporate Governance on ERM Implementation with Organizational Culture as a Moderating Variable. *Journal of Economics and Sustainable Development*, 10(7), 17–25. <https://www.iiste.org/Journals/index.php/JEDS/article/download/47495/49036>
 9. Azzahra, A., Savandha, S. D., & Olubisi, M. (2024). Effective Strategies for Corporate Governance and Risk Management in the Public Sector: Preventing Corruption and Abuse of Authority. *Asian Journal of Engineering, Social and Health*, 3(4), 911–919. <https://doi.org/10.46799/ajesh.v3i4.366>
 10. Assiri, A. (2024). The Influence of Corporate Governance on Risk Management: Assessing the Impact of Board Composition and

Shareholding in Saudi Arabia's Insurance Industry. *International Journal of Science and Business*, 41(1), 178–199.

<https://doi.org/10.58970/ijsb.2472>

11. Almgrashi, A., & Mujalli, A. (2024). The Influence of Sustainable Risk Management on the Implementation of Risk-Based Internal Auditing. *Sustainability*, 16(19), 8455. <https://doi.org/10.3390/su16198455>
12. Priyarsono, D. S., Vorst, C. R., Supriyadi, H., Yulian, A. P., & Munawar, Y. (2023). Risk Management in Private Companies and Public Sector Organizations: A Preliminary Comparative Study. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, 19(1), 256–272. <https://doi.org/10.33830/jom.v19i1.4126.2023>

Mid–Ocean University

College of Management

Department of risk management



**The Mediating Role of Organizational Culture in the
Relationship Between Governance Effectiveness and
Risk Management in the Saudi Public Sector**

Preparation:

Abdullah rashed alsabbar

251000201

Supervision:

Dr. Al–Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

1447–2025

13.