

دراسة العلاقة بين ثقافة المخاطر واتخاذ القرار في القطاع الشبه حكومي في المملكة العربية السعودية بالتطبيق على الهيئة العامة للأوقاف

في بنت علي بن فهد القحطاني

ماجستير إدارة المخاطر، كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن، الإمارات العربية المتحدة
fayali.456@gmail.com

أسماء أبو عنزه

كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن، الإمارات العربية المتحدة

المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين ثقافة المخاطر بأبعادها (تطبيق سياسات وإجراءات إدارة المخاطر، مستوى الوعي بالمخاطر) واتخاذ القرار بأبعاده (جودة القرارات المتخذة، دعم الإدارة العليا) بالتطبيق على الهيئة العامة للأوقاف كقطاع شبه حكومي، والتعرف على مستوى إدراك موظفي الهيئة بأهمية إدارة المخاطر من خلال دراسة أبعاد الدراسة والعلاقة بين المتغيرين (ثقافة المخاطر واتخاذ القرار). واتبع هذا البحث استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات الأولية، وتكون مجتمع الدراسة من منسوبي الهيئة العامة للأوقاف، وبلغ عددهم (500) مبحوثًا. حيث تم دراسة عينة عشوائية بلغ حجمها (217) فرد وتم استخدام برامج الحزمة الإحصائية SPSS و Excel لتحليل البيانات حيث اعتمد عدد من الأساليب الإحصائية في تحليل فرضيات البحث. وقد خلصت نتائج البحث إلى مجموعة من النتائج الرئيسية منها، أولاً: أبعاد محور ثقافة المخاطر حصل تطبيق سياسات وإجراءات إدارة المخاطر على متوسط إجمالي 4.0285 وانحراف معياري: 0.0984، وحصل البعد الآخر مستوى الوعي بالمخاطر على متوسط إجمالي 4.1522 وانحراف معياري 0.1308 ثانياً: أبعاد محور اتخاذ القرار حصل جودة القرارات المتخذة على متوسط إجمالي 4.0285 وانحراف معياري 0.0984، وحصل البعد الآخر دعم الإدارة العليا على متوسط إجمالي هو 4.0199 وانحراف معياري 0.92582 وأيضاً هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ثقافة المخاطر بأبعادها واتخاذ القرار بأبعاده، وتوصل البحث لعدد من التوصيات منها: توفير الدعم اللازم لإدارة المخاطر من قبل الإدارة العليا للمساعدة في تطبيق السياسات والإجراءات داخل المنظمة وذلك لضمان الالتزام بين جميع المستويات الإدارية، تطوير استراتيجية شاملة لدعم ثقافة المخاطر ضمن الاستراتيجيات الإدارية هذه

الاستراتيجية ستسهم في توحيد الرؤية وتعزيز التكامل بين الإدارات لتحقيق أهداف المنظمة بفعالية أكبر، تشجيع التوجه لاستغلال المخاطر كفرص للنمو مما يعزز الأداء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: ثقافة المخاطر، اتخاذ القرار، جودة القرارات المتخذة، دعم الإدارة العليا، الوعي بثقافة المخاطر.

Study of the Relationship between Risk Culture and Decision Making in the Semi-Governmental Sector in Saudi Arabia: An Application to the General Authority for Awqaf

Fai Ali Fahd Alqahtani

Master of Risk Management, College of Management, Midocean University, United Arab Emirates
fayali.456@gmail.com

Asmaa Abuanza

College of Management, Mid Ocean University, United Arab Emirates

Abstract

The study aimed to identify the relationship between risk culture with its dimensions (implementation of risk management policies and procedures, level of risk awareness) and decision-making with its dimensions (quality of decisions made, support of top management) by applying it to the General Authority for Awqaf as a semi-government sector. The study also sought to assess the level of employees' awareness in the Authority of the importance of risk management through examining the study dimensions and the relationship between the two variables (risk culture and decision-making). This research followed the descriptive-analytical approach and utilized a questionnaire as a tool for collecting primary data. The study population consisted of employees at the General Authority for Awqaf, totaling 500 participants. A random sample of 217 individuals was studied, and the data analyzed using SPSS and Excel software, employing various statistical methods to test the research

hypotheses. The main findings of the research included the following: In the risk culture dimension, the application of risk management policies and procedures received an overall mean of 4.0285 and a standard deviation of 0.0984, while the level of risk awareness dimension received an overall mean of 4.1522 and a standard deviation of 0.1308. In the decision-making dimension, the quality of decisions made received an overall mean of 4.0285 and a standard deviation of 0.0984, while the support of top management dimension received an overall mean of 4.0199 and a standard deviation of 0.92582. The study also found a statistically significant positive relationship between risk culture and decision-making across their respective dimensions. Among the key recommendations of the study were providing the necessary support for risk management from top management to facilitate the implementation of policies and procedures within the organization, ensuring commitment across all management levels, developing a comprehensive strategy to support risk culture within management strategies, as this approach will help unify the vision and enhance integration among departments, thus achieving organizational goals more effectively, and encouraging the utilization of risks as growth opportunities, which would enhance institutional performance.

Keywords: Risk Culture, Decision-Making, Quality of Decisions, Top Management Support, Risk Culture Awareness.

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

1.1 المقدمة

أطلق برنامج التخصيص في عام 2018، ليركز على دعم نمو الاقتصاد الوطني، وتعزيز دور القطاع الخاص، وتحديد الأصول والخدمات والموارد الحكومية القابلة للتخصيص في عدد من القطاعات، من أجل تحسين جودة وكفاءة الخدمات المقدمة؛ مما يساهم في تركيز الجهود الحكومية على الدور التشريعي والتنظيمي وتشجيع الابتكار بما يتوافق مع أهداف رؤية السعودية 2030 (رؤية السعودية 2030، n.d)

وفي سياق هذه التحولات، شهدت عدة قطاعات حكومية تغييرات جذرية مع توجه المملكة نحو التخصيص، مما أدى إلى بروز كيانات شبه حكومية جديدة، من بينها الهيئة العامة للأوقاف التي ستكون محور هذه الدراسة.

وفي هذا الإطار، تُعتبر الثقافة أحد الركائز الأساسية في إدارة العديد من المجالات مثل الاستراتيجية، الابتكار، والمخاطر. وتعرف ثقافة المخاطر بأنها مجموع التصورات والمواقف والسلوكيات المؤسسية تجاه المخاطر. من خلال مؤشرات دقيقة، يمكن تمييز الفروقات الثقافية بين المؤسسات. وكما قال الكاتب بيتر دراكر في مقولته الشهيرة: "الثقافة تأكل الاستراتيجية على الإفطار"، فإن غياب الثقافة الملائمة لتطبيق الاستراتيجية يجعل التخطيط بلا قيمة تُذكر. وعلى الرغم من أن هذه المقولة قد لا تنطبق على كل الحالات، إلا أنها تبرز أهمية الثقافة بشكل عام، وبوجه خاص على إدارة المخاطر؛ فبدون ثقافة قوية، لن تكون خطط تخفيف المخاطر فعالة (الدليل، 2017).

وفي هذا السياق، تعتمد المنظمات على سلسلة من القرارات الإدارية في سعيها لتحقيق أهدافها، مستندةً في ذلك إلى ما تملكه من معلومات حول البيئة الداخلية والتغيرات في البيئة الخارجية. هنا يتجلى دور ثقافة المخاطر، حيث تؤثر بشكل مباشر على جودة هذه القرارات؛ فالمنظمة التي تتبنى ثقافة مخاطر قوية تكون أكثر قدرة على اتخاذ قرارات مدروسة، تعتمد على تقييم وإعٍ للمخاطر والتحديات المحيطة، هذا النهج يساعدها على اختيار الطريقة المثلى لاستخدام عناصر الإنتاج المادية والبشرية والمعرفية بشكل يحقق الكفاءة والفعالية في مواجهة التحديات وضمان تحقيق أهدافها الاستراتيجية (الهزيمة والسفياني، 2020).

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أن إدارة المخاطر ليست مجرد آلية تنظيمية، بل هي ثقافة يجب أن تتبناها الإدارة العليا وتدفع إلى أسفل الهيكل التنظيمي لضمان استدامة العمليات ونجاحها في مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية. ومن خلال هذه الدراسة، نسعى لتسليط الضوء على العلاقة بين ثقافة المخاطر واتخاذ القرار، وتقديم توصيات تسهم في تحسين مستوى ثقافة المخاطر والارتقاء بجودة القرارات في المنظمات.

1.2 مشكلة الدراسة

تعد عملية اتخاذ القرار من أصعب المهمات في إدارة المنظمات، حيث إن الإداري الجيد والقيادي لا يظهر نجاحه إلا بعد اتخاذ القرار في المواقف الصعبة والأزمات التي تمر بها المنظمة.

تتبين لنا المشكلة الرئيسية للبحث في السؤال التالي: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة المخاطر واتخاذ القرار في القطاع شبه حكومي في المملكة العربية السعودية؟

وتتجلى مشكلة الدراسة وجوانب الضعف والقصور في عدم وجود دعم من الإدارة العليا لإدارة المخاطر، مما يؤدي إلى معاملة إدارة المخاطر كجزء مستقل وعدم دمجها في المعاملات اليومية على جميع المستويات في المنظمة. وهذا يجعل إدارة المخاطر تعمل كإطار نظري دون تطبيق فعلي، حيث قد يتم التعامل معها بشكل استجابي وليس استباقي كردة فعل لوقوع خطر أو نتيجة قرار سيء أو غير كفؤ. ومع حداثة إدارة المخاطر في القطاع شبه الحكومي، تبرز أهمية اتخاذ القرار بناءً على المخاطر، حيث كلما صعدنا في الهرم الإداري، تزايدت عواقب القرارات على المنظمة بشكل كبير.

1.3 أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تساهم في سد الفجوة البحثية المحلية المتعلقة بالعلاقة بين ثقافة المخاطر واتخاذ القرار في القطاع شبه حكومي بالمملكة العربية السعودية. كما أن التحولات الاقتصادية والتنظيمية في المملكة في ظل رؤية 2030 تجعل هذا الموضوع ذا أهمية متزايدة، خاصة في القطاعات شبه حكومية التي تتعرض لتحديات متعلقة بإدارة المخاطر.

❖ الأهمية العلمية:

1. تقدم هذه الدراسة إضافة نوعية إلى أدبيات البحث العلمي في مجال إدارة المخاطر، من خلال تسليط الضوء على العلاقة بين ثقافة المخاطر واتخاذ القرار، وهي علاقة لم يتم تناولها بشكل كافٍ في الدراسات المحلية.
2. توفر هذه الدراسة مرجعية علمية للباحثين المهتمين بإجراء المزيد من الأبحاث حول تأثير ثقافة المخاطر على الأداء الإداري واتخاذ القرار، مما يساهم في توسيع المعرفة في هذا المجال المتخصص.
3. تساهم في تعزيز فهم الباحثين وصناع القرار لأهمية الوعي بثقافة المخاطر وتأثيرها على القرارات التنظيمية في سياقات متنوعة، وخاصة في القطاع شبه حكومي.

❖ الأهمية العملية:

1. تقدم الدراسة توصيات عملية تستهدف تحسين مستوى ثقافة المخاطر في المنظمات الشبه حكومية بالمملكة، مما يساعد في رفع كفاءة عملية اتخاذ القرار وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل أكثر فعالية.
2. تساعد نتائج الدراسة الإدارة العليا في المنظمات على تبني وتفعيل ثقافة المخاطر، وتعزيز هذا المفهوم في جميع المستويات الإدارية، مما ينعكس إيجاباً على جودة القرارات وتقليل المخاطر.
3. توضح الدراسة للممارسين وصناع القرار الأساليب والآليات التي يمكن استخدامها لتعزيز ثقافة المخاطر في منظماتهم، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي والقدرة على مواجهة التحديات المرتبطة بالمخاطر.

1.4 أهداف الدراسة

- في ضوء المشكلة البحثية وقلة الدراسات المحلية لذات المجال فإن الدراسة تسعى لتحقيق الأهداف التالية:
- بيان العلاقة بين المتغير المستقل في الدراسة (ثقافة المخاطر) على المتغير التابع (عملية اتخاذ القرار) في القطاع الشبه حكومي في المملكة العربية السعودية.
 - اكتشاف أهمية دعم وتبني الإدارة العليا لثقافة المخاطر ونشرها للمستويات الإدارية الأدنى.
 - تقديم توصيات في البحث من الممكن أن تساهم بتحسين مستوى ثقافة المخاطر وجودة القرارات في المنظمات.

1.5 تساؤلات الدراسة

- يحاول هذا البحث الإجابة على التساؤل التالي:
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة المخاطر واتخاذ القرار في القطاع الشبه حكومي في المملكة العربية السعودية بالتطبيق على الهيئة العامة للأوقاف.
- وينبثق من هذا التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات:
- ما نوع العلاقة بين ثقافة المخاطر واتخاذ القرار.

- ما دور الإدارة العليا في دعم ونشر ثقافة المخاطر.
- ما نوع العلاقة بين مستوى الوعي بثقافة المخاطر وجودة القرارات المتخذة.
- ما نوع العلاقة بين دعم الإدارة العليا لثقافة المخاطر وبين تطبيق سياسات وإجراءات إدارة المخاطر.

1.6 فروض الدراسة

- وللإجابة على هذه التساؤلات تم صياغة الفرض الرئيسي:
- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لثقافة المخاطر على اتخاذ القرار في القطاع الشبه حكومي بالتطبيق على الهيئة العامة للأوقاف.
- وينبثق من الفرض الرئيسي الفروض الفرعية التالية:
- لا يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) دعم الإدارة العليا وبين تطبيق سياسات وإجراءات إدارة المخاطر.
 - لا يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مستوى الوعي بالمخاطر وجودة القرارات المتخذة.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1 مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بأركان الدراسة الأساسية، والتي تشمل ثقافة المخاطر، اتخاذ القرار، وأثرهما على الأداء المؤسسي. سيتضمن الفصل استعراضًا للدراسات السابقة، يليه تعليق على أبرز ما توصلت إليه، وتوضيح ما يميز الدراسة الحالية، مما سيساهم في بناء الإطار النظري ودعم أسس البحث بشكل أعمق.

2.2 الدراسات السابقة

❖ الدراسات العربية:

- دراسة الموكل (2023) بعنوان: "أثر استخدام استراتيجية مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في برامج التغيير على الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على موظفي وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان"

بالمملكة العربية السعودية". هدفت الدراسة إلى اكتشاف أثر استخدام استراتيجية مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في برامج التغيير على الرضا الوظيفي. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وبرامج التغيير على مستوى الرضا الوظيفي. أوصت الدراسة بتعزيز مشاركة العاملين لدعم نجاح برامج التغيير وتحسين الأداء المؤسسي.

- دراسة عبد الصمد (2019) بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لشركة سونلغاز بورقلة". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لشركة "سونلغاز" بورقلة - الجزائر، وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وأن من أبعاد الثقافة التنظيمية: الهيكل التنظيمي، والمشاركة باتخاذ القرار، وتوجيه الأداء وهم الأكثر أهمية وتأثيرًا - حسب الترتيب - على الالتزام التنظيمي.

- دراسة بومجان وآخرون (2018) بعنوان: "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا". تم اختبار تأثير جودة الحياة الوظيفية على الأداء في هذه الدراسة وتضمنت جوانب جودة الحياة الوظيفية كلاً من التكوين، العمل الجماعي، الحوافز والمكافآت، خصائص المنصب، المشاركة في اتخاذ القرار، والظروف المادية للعمل. تم قياس الأداء من خلال جودة الخدمة، المهارات، السلوك الإبداعي، وكمية العمل.

- دراسة دايج وفانز (2014) بعنوان: "دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية في جامعة كربلاء". هدفت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المعرفية والتطبيقية، معتمدة على فرضيتين رئيسيتين وأخرى فرعية. أكدت النتائج التطبيقية أهمية الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي. أوصت الدراسة بأن تتبنى الكليات المبحوثة الثقافة كمدخل حديث لتعزيز الالتزام التنظيمي فيها.

- دراسة أديب وإبراهيم (2007) بعنوان: "دور إدارة المعرفة في التقليل من آثار المخاطر دراسة نظرية". توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة وإدارة المخاطر، حيث تؤثر إدارة المعرفة بشكل إيجابي على إدارة المخاطر من خلال توفير البيانات والمعلومات والمعارف اللازمة حول المخاطر التي تواجه المنظمة. ونتيجة لذلك، يصبح التعامل مع المخاطر أسهل، ويتم تقليل آثارها إلى الحد الأدنى.

❖ الدراسات الأجنبية:

- دراسة (2021) Shea et al بعنوان: "Knowledge management practices as moderator in the relationship between organizational culture and performance in information technology companies in India"

هدفت الدراسة إلى إجراء تجربة تجريبية لفحص دور ممارسات إدارة المعرفة (KM) كوسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء. أظهرت النتائج أن الثقافة التعاونية، والثقافة المبتكرة، والثقافة المتسقة، وثقافة الفعالية جميعها كانت مرتبطة بشكل إيجابي وكبير بالأداء التنظيمي. كما بينت الدراسة أن ممارسات إدارة المعرفة كانت لها علاقة إيجابية وكبيرة بالأداء التنظيمي، حيث ساهمت في تعديل العلاقة بين الأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي.

- وفي إطار الاستدامة، أوضحت دراسة (Wysokińska-Senkus & Górna, 2021): "Towards sustainable development: risk management for organizational security"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التحكم في المخاطر والتخطيط الماهر لاستمرارية عمل المنظمة بشكل إيجابي على قيمة المنظمة وقدرتها على تحقيق الأهداف المخططة في الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. أوصت الدراسة بتركيز المنظمات على مفهوم الاستدامة والمخاطر بطريقة منهجية والتركيز على "المحصلة الثلاثية"، وهي تركيز المنظمة على الأهداف الاقتصادية وتعظيم الربح، والاهتمام بالجانب الاجتماعي في المنظمة وتحقيق الأهداف في ظل تحمل المسؤولية الاجتماعية للشركات، وأخيرًا التركيز على الأهداف البيئية والكفاءة البيئية.

- دراسة (2019) Susanne بعنوان: "The linkage between knowledge risk management organizational performance" and

استكشفت الدراسة تأثير إدارة معرفة المخاطر على الأداء التنظيمي، مع مراعاة مقاييس المرونة في الأداء مثل: الابتكار، الاستجابة، الاستدامة، والرشاقة التنظيمية. وأظهرت النتائج تأثيرًا إيجابيًا لإدارة معرفة المخاطر على استجابة المنظمات وتحسين الأداء التنظيمي.

- وفي دراسة أخرى أجراها (2019) Shiyang, et al بعنوان: "An equilibrium model of risk management spillover"

تم التركيز على تأثيرات ومخاوف الأداء النسبية على سلوك مديري الصناديق عندما يكون المدراء غير متجانسين في ممارساتهم لإدارة المخاطر. أظهرت الدراسة أن اهتمامات الأداء النسبية لها تأثير واضح على مختلف المديرين، كما أن عددًا صغير من مديري الصناديق ذوي متطلبات لإدارة المخاطر، وهذا يبرهن على أن إدارة المخاطر لها تأثير كبير على الأسواق المالية.

- دراسة (2019) Marijin بعنوان: "The communication of statistical information about uncertainty in flood risk management"

ذهبت الدراسة للبحث في إدارة المخاطر البيئية من خلال استكشاف دور المعرفة الإحصائية حول عدم اليقين في عمليات صنع القرار في إدارة مخاطر الفيضان على المدى الطويل في سياق مجالس المياه الإقليمية في هولندا، وكيفية تفسير هذه المعلومات واستخدامها من قبل المهنيين، وكيفية تأثير هذا على عمليات صنع القرار.

2.2.1 التعليق على الدراسات السابقة

- توصلت الدراسات السابقة إلى وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي.
- أيضاً هناك علاقة إيجابية بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وارتفاع رضاهم الوظيفي.
- أن المعلومات الإحصائية أثناء عملية اتخاذ القرار حول عدم اليقين تقل بشدة ولا تستخدم.

2.2.2 ما يميز الدراسة الحالية

- في البداية استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الاهتمام لبعض المراجع والمصادر التي تساهم في بناء بعض أركان الإطار النظري للدراسة اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في ضرورة الاهتمام بترسيخ الثقافة التنظيمية في المنظمات، لما لها من تأثير على كفاءة أدائها ومستوى رضا العاملين.
- تتميز الدراسة الحالية عن سابقتها بأنها تركز أكثر حول ثقافة إدارة المخاطر من خلال توضيح علاقتها في اتخاذ القرار وسوف تستدل الدراسة بعينة بحثية وهي الهيئة العانة للأوقاف في القطاع الشبه حكومي في المملكة العربية السعودية لدعم وتأكيده ما سوف تتوصل إليه من نتائج.

2.2.3 الإطار النظري

سوف تنقسم متغيرات الدراسة في هذا الفصل إلى مبحثين رئيسية يتضمن المبحث الأول ثقافة المخاطر وتم التطرق فيه لعدة مواضيع منها تعريف ثقافة المخاطر وأهميتها، وخطوط الدفاع الثلاث، دور القيادات في تعزيز ثقافة المخاطر، إطار ثقافة المخاطر، ونماذج لتغيير ثقافة المخاطر وعدة مواضيع أخرى والمبحث الثاني بعنوان اتخاذ القرار تطرقنا فيه إلى تعريف اتخاذ القرار وأنواعه، وما هي عملية اتخاذ القرار وبعض النماذج لاتخاذ القرار وكذلك خطوات اتخاذ القرار الأمثل.

2.3 المبحث الأول: ثقافة المخاطر

2.3.1 التمهيد:

شهد العالم في العقود الأخيرة أزمات مالية حادة كشفت عن نقاط ضعف خطيرة في الأنظمة الاقتصادية والمالية. من أبرز هذه الأزمات المالية العالمية في 2007-2008 وأزمة جائحة كورونا (COVID-19) في 2020.

كانت الأزمة المالية العالمية 2007-2008 نتيجة لتوسع البنوك في الإقراض العقاري دون التأكد من جودة القروض الممنوحة. تسببت هذه السياسات في تراكم كميات هائلة من الديون المشكوك في تحصيلها، مما أدى إلى انهيار سوق العقارات الأمريكي وانتشار العدوى إلى الأسواق المالية العالمية. وقد أدى ذلك إلى فقدان الثقة في المؤسسات المالية، وزيادة معدلات الإفلاس، وتراجع حاد في السيولة المالية.

سعت البنوك في الإقراض دون تقييم دقيق لجودة القروض، مما أدى إلى تراكم مخاطر كبيرة. وعندما بدأت أسعار العقارات في الانخفاض، وجدت البنوك نفسها تواجه عجزاً كبيراً في السيولة. تدخل البنك الفيدرالي الأمريكي لإنقاذ بعض المؤسسات المالية للحيولة دون انهيار الاقتصاد الوطني. وخلال جائحة كورونا (COVID-19)، تعرضت العديد من المؤسسات لمخاطر جديدة وغير متوقعة، مثل الانخفاض الحاد في الطلب على السلع والخدمات، وتعطل سلاسل الإمداد، والتحديات الصحية واللوجستية. بعض المؤسسات تعثرت نتيجة لهذه الظروف، في حين نجحت أخرى في تحويل هذه الأزمة إلى فرصة.

وأظهرت هذه الأزمات الحاجة الملحة لإدارة المخاطر في المؤسسات المالية وغير المالية على حد سواء. وقد عرفت إدارة المخاطر بناءً على أيزو 31000:2018 بأنها: "عملية يتم تنفيذها على نحو مستمر وتساعد المنشآت في وضع الاستراتيجية وتحقيق الأهداف واتخاذ قرارات مدروسة". وسيسعى البحث إلى تعزيز ثقافة

المخاطر في جميع المستويات الإدارية بهدف اتخاذ قرارات مدروسة بناء على المخاطر في العمليات اليومية مما يساهم في تحقيق أهداف العمل والمنظمة ككل.

2.3.2 التعريف:

إن الثقافة التنظيمية هي قواعد وقيم عقلانية واجتماعية يشترك فيها أفراد المنظمة، تعبر عن المبادئ التي يؤمن بها أفراد المنظمة، وهذه القيم بدورها تؤثر على سلوك الأفراد وعلى الجوانب الملموسة في المنظمة. ونتيجة لاختلاف الثقافات في المنظمات، فإنه يتأثر عندها مدى استجابة العاملين للمخاطر التي تحدث في المنظمة، وسرعة استشارهم للإنذار المبكر للخطر ومدى تفاعلهم في إدارة المخاطر، أي أن الثقافة التنظيمية تشكل محوراً لتشكيل القيادة القوية في الاستراتيجية والعمليات، من خلال إشراك جميع العاملين في المنظمة وأصحاب المصلحة في مراحل عملية إدارة المخاطر. إن المنظمات تختلف في ثقافتها التنظيمية وكل منظمة لها ثقافة تنظيمية خاصة بها دون غيرها (عبد الرزاق وآخرون 2019).

من المهم جداً معرفة أن تعريف الثقافة للجهة أمر ليس باليسير، والمدارس المختلفة تختلف في تعريفها، لكن سنستند إلى هذا التعريف في كتاب "Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Enterprise Risk Management" - بعد ان عرب- والذي ذكر: "هو السلوك العام للجهة في إدارتها لأعمالها، وهو ما يجعل الموظفين يقومون بأعمالهم بطريقة معينة لدى سياق الجهة، مما يدفعهم بأن يشعروا بأنهم ملزمين بفعلة".

وعرفها (DGA, 2022) أيضاً بأنها: "القيم والمعرفة والفهم للمخاطر والوعي بمدى تأثيرها على الأعمال" حيث تمثل ثقافة إدارة المخاطر مجموعة من القيم والسلوكيات والفهم المشترك حول المخاطر التي يتشاركها جميع الأطراف داخل الجهة، وقد عرفت أيضاً ثقافة المخاطر وفقاً لمعهد إدارة المخاطر (Institute of Risk Management) على أنها "وصف يشير إلى القيم، والمعتقدات، والمعرفة، والتوجهات التي يمتلكها مجموعة الأشخاص حول المخاطر".

2.3.3 أهمية ثقافة المخاطر:

• تساعد في بناء بيئة متكيفة للحوادث أو الكوارث مثلاً يمكن رؤية ما حصل للجهات المختلفة في فايروس covid-19 هنالك من كانوا جاهزين وهنالك من تأثروا وهنالك من حولها من تهديد لفرصة نجاح.

- تعزيز الشفافية فعبها يتم بوضوح تام مناقشة المخاطر مع الأطراف ذوي العلاقة ورفع التقرير والرقابة الدورية.
- تعزيز القدرة على التعرف على المخاطر المختلفة عبر وجود قنوات استكشاف أو تبليغ مختلفة، والمبادرة التلقائية من الموظفين تساهم في هذا الأمر.
- كفاءة القرارات المتخذة حيث تكون مبنية على أساس المخاطر مما يساهم في تحقيق استراتيجية المنظمة والأهداف التشغيلية في لكل وظيفة (محمد وآخرون، 2024).
- تعزيز الأرباح وهو يتطلب تحقيق توازن بين المخاطر واتخاذ القرارات الصحيحة المبنية على أهداف المنظمة، وذلك من خلال تبني ثقافة مخاطر فعالة داخل المنظمة.

2.3.4 نموذج خطوط الدفاع الثلاث وعلاقته بإدارة المخاطر:

قام معهد المراجعين الداخليين IIA بإصدار نموذج خطوط الدفاع الثلاث انظر الشكل 1-1، لضمان تحديد عمليات التواصل والمهام والمسؤوليات، بالإضافة دور مجلس الإدارة فيما يتعلق بتوفير الإطار الرقابي والإشرافي لضمان وجود مستوى مناسب من الاستقلالية لخدمة توجهاً المنظمات وهي كالاتي:

❖ أدوار خط الدفاع الأول:

- إدارة وتوجيه الإجراءات (بما في ذلك إدارة المخاطر) واستخدام الموارد لتحقيق أهداف المنشأة.
- الحفاظ على استمرار الحوار مع مجلس الإدارة والإبلاغ عن: النتائج المخطط لها والفعالية والمتوقعة المرتبطة بأهداف المنشأة؛ والمخاطر.
- وضع وإدارة الهياكل والعمليات المناسبة لإدارة عمليات العمل والمخاطر (بما في ذلك الرقابة الداخلية).
- ضمان الالتزام بالتوقعات القانونية والتنظيمية والأخلاقية.

❖ أدوار خط الدفاع الثاني:

- توفير الخبرات التكميلية والدعم والمراقبة وطرح التحديات المتعلقة بإدارة المخاطر، بما في ذلك :
 - وضع وتنفيذ ممارسات إدارة المخاطر والاستمرار في تحسينها (بما في ذلك الرقابة الداخلية) على مستوى العمليات والأنظمة والمنشأة.

• تحقيق أهداف إدارة المخاطر، مثل: الالتزام بالقوانين واللوائح والسلوكيات الأخلاقية المقبولة والرقابة الداخلية وأمن المعلومات والتكنولوجيا والاستدامة وتوكيد الجودة.

• تقديم التحليل والإبلاغ عن مدى كفاية وفاعلية إدارة المخاطر (بما في ذلك الرقابة الداخلية).

❖ أدوار خط الدفاع الثالث:

- التدقيق الداخلي:

• الحرص على المساءلة الأساسية أمام مجلس الإدارة والاستقلالية عن مسؤوليات الإدارة.

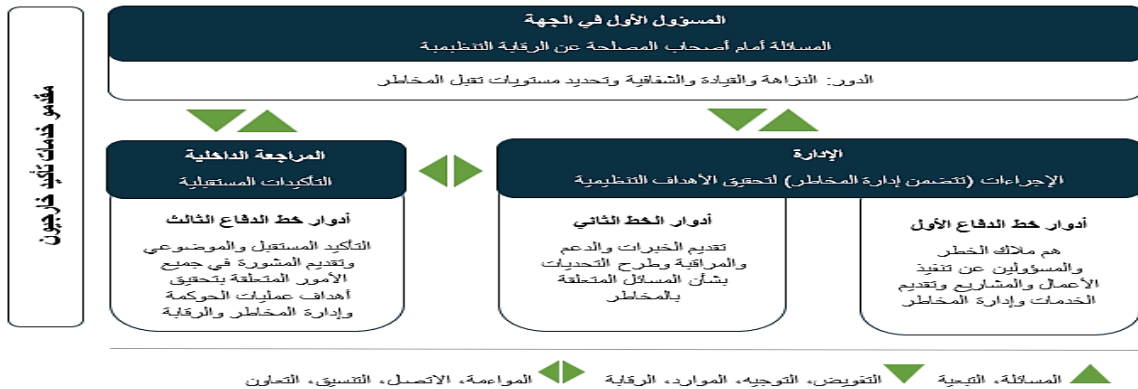
• إبلاغ توكيد مستقل وموضوعي وتقديم المشورة للإدارة ومجلس الإدارة بشأن مدى كفاية وفاعلية الحوكمة وإدارة المخاطر (بما في ذلك الرقابة الداخلية) لدعم تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز وتسهيل عملية التحسين المستمر.

• إبلاغ مجلس الإدارة بمعوقات الاستقلالية والموضوعية وتنفيذ التدابير التي تضمنهما.

- مقدمو خدمات التوكيد الخارجيون:

• تقديم توكيد إضافي بشأن: تلبية التوقعات القانونية والتنظيمية التي تعمل على حماية مصالح أصحاب المصلحة.

• تلبية طلبات الإدارة ومجلس الإدارة اللازمة لتكميل مصادر التوكيد الداخلية.



الشكل (1-2): نموذج خطوط الدفاع الثلاثة جمعية المراجعين الداخليين

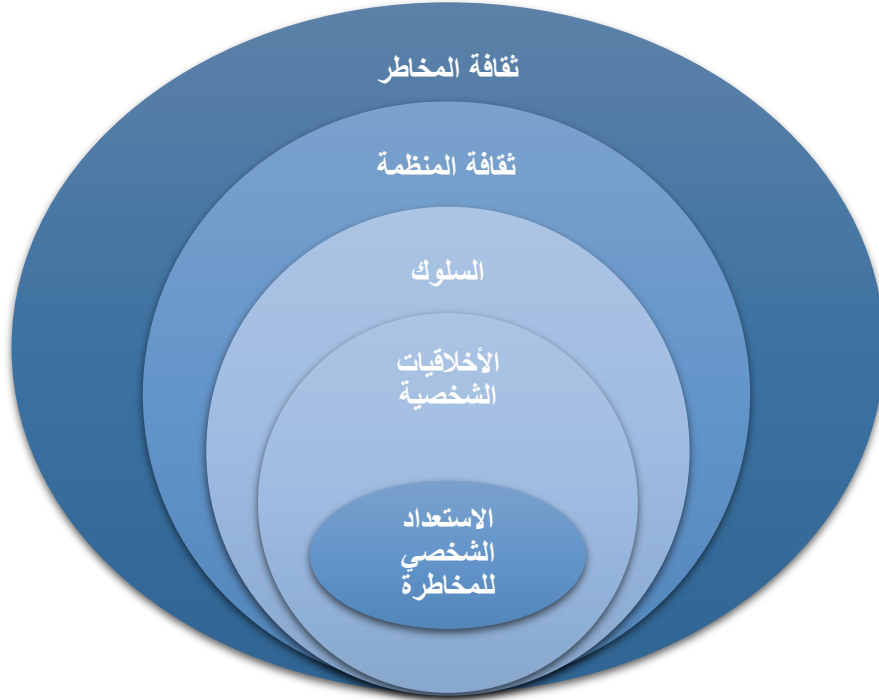
2.3.5 إطار ثقافة المخاطر:

إطار ثقافة المخاطر كما ذكره معهد إدارة المخاطر (IRM, 2012)

1. الاستعداد الشخصي للمخاطرة: يأتي كل شخص إلى المنظمة بتصوره الشخصي نحو المخاطر قد يكون الأشخاص بطبيعتهم متشائمين ومتحفظين نحو المخاطر أو متفائلين ومغامرين نحو المخاطر، أن توزيع الأشخاص في المجموعات أو الإدارات لا بد أن يكون متوازن من حيث استعدادهم للمخاطرة حيث هناك بعض الأدوات لتقييم الشخصية تساعد في تحديد الميل نحو المخاطر؛ فالأفراد عامل رئيسي في تشكيل الثقافة.
2. الأخلاقيات الشخصية والسلوك: يجب أن تولي المنظمات الاهتمام بالقيم الأخلاقية لدى الأفراد مثل: الصدق، الأمانة وعدم قبول الرشوة حيث أن لها تأثير كبير على القرارات التي يتخذونها على أساس يومي فيمكن للمنظمات استخدام بعض الأدوات لتقييم القيم الأخلاقية لدى الأفراد.
3. ثقافة المنظمة: تساهم القيم والمعتقدات الفردية والمواقف تجاه المخاطر في الثقافة العامة الأوسع للمنظمة وتتأثر بها يجب على مجلس الإدارة فهم ثقافة المنظمة الحالية لتحسين إدارة المخاطر وتحديد ثقافة المخاطر المستهدفة المرغوبة.
4. ثقافة المخاطر: يجب أن تتعامل المنظمة مع تغيير ثقافة المخاطر كمشروع، مع مجموعة من الأهداف، وتصميم للتدخل، ومراجعة منتظمة لكل ما قد تقدم من نتائج لتحسين نتائج القرارات المتخذة في المنظمة وتبني جميع أفراد المنظمة لثقافة المخاطر انظر الشكل (2-2).

2.3.6 دور القيادات في تغيير الثقافة:

التغيير الناجح يتطلب في نهاية المطاف الوعي بأن المجلس الإدارة نفسه، والإدارة التنفيذية، جزء لا يتجزأ من ثقافة المخاطر القائمة. وأن أي تغيير يجب أن يبدأ من القمة حيث لا بد أن تتبنى الإدارة العليا التغيير وتعامل التغيير في ثقافة المخاطر كمشروع، مع تخصيص مناسب لوقت وموارد مجلس الإدارة. يجب العمل عليه لإنجاحه وتوفير الدعم والموارد اللازمة بحيث تتحول إلى قرارات وإجراءات فعالة وهذا سيحدد في النهاية قدرة المنظمة على حماية قيمتها بشكل استباقي والقدرة على المفاضلة بين المخاطر والفرص بناء على استراتيجية المخاطر التي تبنتها (IRM, 2012).



الشكل (2-2) إطار ثقافة المخاطر IRM

2.3.7 عوامل ومواضيع يجب مراعاتها في ثقافة المخاطر:

جميع العوامل أدناه تم أخذها من كتاب "Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating, and Implementing Effective Enterprise Risk Management" مع شرح مبسط وتوصيات للعامل من قبل (محمد وآخرون، 2024) بالإضافة لبعض التعديلات من قبل الباحثة وفقاً ل (IRM, 2012) انظر الجدول (1-2):

جدول (1-2): عوامل يجب مراعاتها في ثقافة المخاطر

#	العامل	شرح العامل	التوصية للمسؤول الأول عن إدارة المخاطر
1	تفاعل الإدارة التنفيذية	<p>كيف يؤثر التنفيذيين على فريقهم في تبني عمليات إدارة المخاطر الخاصة بالجهة لدى أعمالهم اليومية؟ هل مثلاً الموظف يجد بيئة تمنعه أو تحده من تبليغ الحوادث الحاصلة في إدارته؟</p> <p>الاستجابة للأخبار السيئة: من خلال الترحيب بالإفصاح - أن الإدارة العليا تسعى دائماً للحصول على المعلومات حول أحداث المخاطر الواقعة.</p> <p>- لا بد من الاعتراف بالأشخاص اللذين يكونون صريحين حول المخاطر ودعمهم. (IRM, 2012)</p> <p>اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن المخاطر:</p> <p>- لا بد من معرفة شهية الجهة نحو المخاطر-الرغبة بالمخاطر- والإبلاغ عنها في جميع المستويات.</p> <p>- يسعى القادة للحصول على معلومات المخاطر لدعم اتخاذ القرار. (IRM, 2012)</p>	<p>التوصية تكون على عدة زوايا كالتالي:</p> <p>- المسؤول عن إدارة المخاطر: توعية التنفيذيين بأن إدارة المخاطر ليست عبئاً وألا تكون البيئة تنافسية، بل تكاملية.</p> <p>الرئيس التنفيذي: تبني الرئيس التنفيذي وسؤاله عن تقارير تعطي طمأنينة في إدراج عمليات إدارة المخاطر، مثلاً تحديثات سجل المخاطر، عدد الحوادث المبلغة وتكريمه للمجتهدين من التنفيذيين لهذه العمليات يعطي شهية للتنفيذيين في دمج إدارة المخاطر في أعمالهم اليومية.</p> <p>مؤشرات الأداء: يقترح أن تكون على التنفيذيين مؤشرات أداء تدخل في تقييمهم السنوي وتؤثر عليه لكن يجب أن تكون بطريقة موضوعية.</p> <p>المستهدفات: التأكد من اتساق مستهدفات الجهة الاستراتيجية مع إدارة المخاطر.</p> <p>الجهة: أن تكرم الجهة الموظفين الفعالين في تنفيذ عمليات إدارة المخاطر بشكل يخلق التنافس بين الموظفين للحصول على هذا الامتياز، وأن تخلق بيئة لا تعاقب من يقوم بذلك.</p>
2	الحكومة المؤسسية	<p>الحكومة المؤسسية تحدد أمور مهمة وكثيرة في الجهة، منها على سبيل المثال، الصلاحيات، أدوار مجلس الإدارة، اللجان المنبثقة من المجلس، حوكمة الجهة والنضج المستهدف، السياسات التي تتطلب موافقة المجلس، الأدوات الرقابية... إلخ</p> <p>الشفافية نحو المخاطر: تدفق معلومات المخاطر - الإبلاغ في الوقت المناسب عن معلومات المخاطر عبر المنظمة. - يتم النظر إلى أحداث المخاطر كفرصة لتعلم. (IRM, 2012)</p>	<p>من المهم التأكد من أن متطلبات إدارة المخاطر في الجهة واضحة والأدوار والمسؤوليات، التناغم بين الأدوات الرقابية لخلق بيئة رقابية فعالة لدى الجهة، والمساعدة في تعزيز المساءلة، المسؤولية، الشفافية والعدالة.</p>
3	طبيعة نشاط الجهة	<p>من المهم معرفة نوع ونشاط الجهة؛ لأن فهم السياق مهم في معرفة طبيعة المخاطر التي تقابلها الجهة القدرة على تحديد كيفية إدارتها وهذا يساعدنا بشكل رئيسي في زرع ثقافة المخاطر بشكل جذري</p>	<p>تأكد من تواجد تصنيف لأنواع المخاطر التي تواجهها الجهة وعند معرفة تركز المخاطر سيساعدك هذا في تحديد المحتوى الملائم لأصحاب المصلحة المستهدفين</p> <p>بعد دراسته بشكل جيد يتم عرضه على اللجنة التنفيذية ذات العلاقة وعرض نتائجه والخطط التوعوية المختلفة على المجلس</p>
4	طبائع الجهة	<p>طبائع الجهة يمكن شرحها بأنها ردت فعل الموظفين لتنفيذ عمليات إدارة المخاطر، مثلاً لو كانت الجهة اعتادت أنه لا بأس من عدم تبليغ الحوادث، أو مثلاً عدم اتباع الخطط العلاجية</p>	<p>نصح باتباع نصائح (تفاعل الإدارة التنفيذية)، والإضافة عليها ب:</p>

<p>-بناء وتنفيذ خطة توعوية مختلفة الطرق للوصول لمختلف الموظفين -تكريم المتفاعلين -المسائلة للإدارات الأقل تفاعل؛ لعل هناك سبب وجيه ويحتاجون لدعم.</p>	<p>للمخاطر. أحياناً يكون ردة الفعل هذه نتيجة لتجارب سابقة غير إيجابية، قد تكون لكثرة التعقيدات أو عدم المسائلة. تضمين مهارات المخاطر لدى العاملين في الجهة: -وجود ضابط للمخاطر في كل إدارة مرتبط بإدارة المخاطر. -برامج تدريبية لجميع الموظفين في مجال المخاطر. (IRM, 2012)</p>	
<p>التأكد من فعالية تنفيذ الاستراتيجيات وأن تكون لها نتيجة ملموسة على أعمال الجهة، كجزء منها عرضها على مجلس الإدارة، نتائج المراجعة من إدارة المراجعة الداخلية، التواصل مع عموم الموظفين لدى الجهة مع النتائج الملموسة.</p>	<p>كحال أي إدارة في أي جهة، إدارة المخاطر تضع مستهدفات واستراتيجيات، متنوعة، نتیجتها ستخلق انطباع عام لدى الجهة.</p>	<p>5 تجارب إدارة المخاطر السابقة</p>

2.3.8 المكونات الرئيسية لتغيير الثقافة:

كحال أي تغيير لابد من وجود ركائز لإدارة التغيير وهي تعتبر مدخلات في حال انشاء خطة فينصح باتباع التالي (محمد وآخرون، 2024) وتم إضافة بعض التعديلات من قبل الباحثة انظر الجدول (2-2):

جدول (2-2): المكونات الرئيسية لتغيير الثقافة

#	المكون	التوصية للمسؤول الأول عن إدارة المخاطر
1	القيادة	تأكد من وجود اتفاق مع قيادة الجهة لديك للتأكد من قبولهم لجميع الأدوات والعمليات ومباركتهم في تفعيلها في جميع المراحل المحتملة.
2	دعوة الجميع	تأكد بأن الجميع من الموجودين في الجهة مشمولين ومدعونين في العمليات؛ عبر التأكد من توضيح المطلوب منهم.
3	التعليم والتدريب	تأكد بأن تقدم تدريب ملائم للجميع على الأدوات، العمليات، الإجراءات الخاصة بإدارة المخاطر لدى الجهة والتوعية بالمخاطر في جميع المستويات من خلال القصص التوعوية ومن الممكن المساعدة في إعداد تقارير المخاطر في حالة كانت الجهة في مرحلة نضج مبكرة.
4	الحوافز والمكافئات	قم بتطبيق الحوافز التي تشجع السلوك المرغوب فيه، وبتقدير اللذين يساهمون في تحقيق النتائج الإيجابية لتعزيز السلوك المطلوب من خلال الحوافز المادية (مكافئات مالية) أو المعنوية (التكريم من الرئيس التنفيذي لكل من يدعم إدارة المخاطر) ويجب الإعلان عن التقدير وتقديمه في أقرب وقت من لحظة حصول السلوك المطلوب، بحيث تعزز عملية التقدير السلوك المرغوب فيه.
5	المسؤولية	لا تلم أحد لا تلم لا القائد ولا أصغر موظف موجود، لكن تأكد من الجميع يتحملون مسؤولية اتباع المطلوب.
6	التواصل الفعال	جزء من التواصل عليك بأن تكون شفاف في حال تطورت إدارة المخاطر من تجارب غير فعالة أذكرها، وحاوّر الجميع فيما يرونه من قصور أو عيب بكل صدر رحب يجب طرح المخاطر على الطاولة بكل شفافية لسيطرة عليها وإيجاد حلول لها مما ينعكس على تحقيق استراتيجية وأهداف المنظمة.
7	خط الدعم	توفير آليات دعم يمكن لأصحاب المصلحة من خلالها طرح الأسئلة للحصول على الإرشادات حول المخاطر في بيئة العمل المعتادة. (oceg,2004-2021)

2.3.9 تطبيقات تخص التوعية بثقافة المخاطر والقيم الأساسية:

تحدد المنشأة مستوى قبول المخاطر: تحدد استراتيجية المنشأة مستوى المخاطر التي تتحملها المنشأة. ويتم ربط مخاطر المنشأة مع الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية وأخذها بعين الاعتبار عند تقييم النتائج التي تسعى المنشأة إلى تحقيقها.

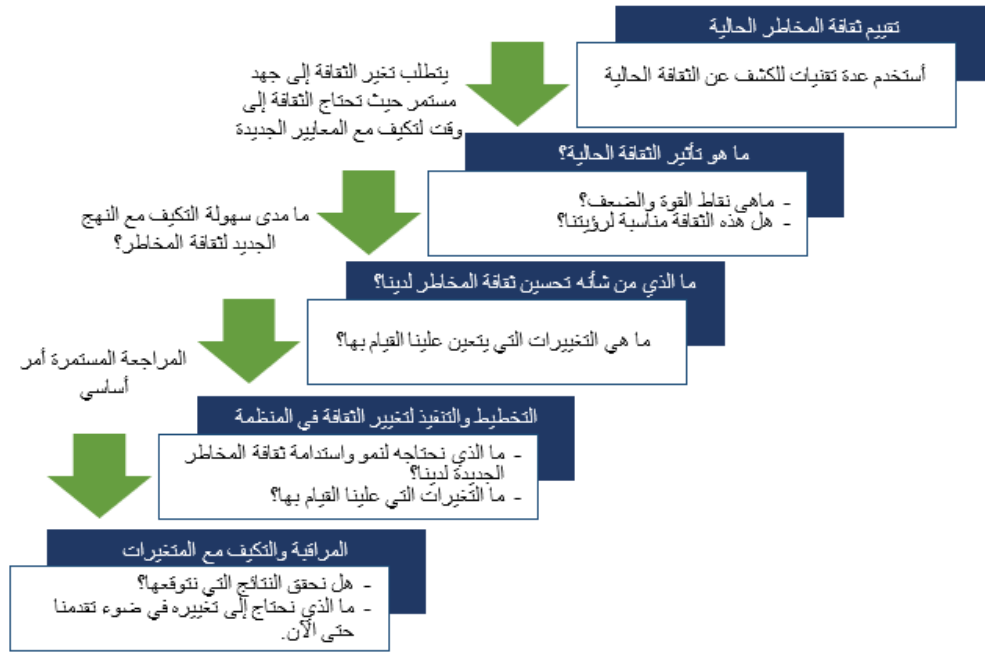
دمج أنشطة إدارة المخاطر في العمليات التشغيلية اليومية: عند طرح مشروع جديد أو إجراء معاملات يومية جديدة، يأخذ الموظف بعين الاعتبار المخاطر المتوقعة للمشاريع والمعاملات المستحدثة، ويتم مناقشتها مع مدير الإدارة؛ لوضع خطط المعالجة المناسبة ضمن سياسة إدارة المخاطر المعتمدة في المنشأة.

تحديد مستوى الحكم الشخصي المسموح به للتعامل مع المخاطر: تحدد استراتيجية إدارة المخاطر على المستوى العام للمرونة الاستجابة للمخاطر اليومية للفئات الوظيفية في مستويات أقل، الحالات التي تتطلب تصعيد المخاطر إلى مستويات إدارية أعلى، وتحدد مصفوفة الصلاحيات مستوى التفويض المسموح به للمستويات الوظيفية المختلفة.

تشجيع الوعي بالمخاطر: عقد دورات تدريبية باستمرار، كما يتم شرح استراتيجية المنشأة لإدارة المخاطر ومناقشتها باستمرار مع الإدارات المختلفة؛ لتحديد الفجوات ومعالجتها بالوقت المناسب (وزارة المالية، 2023).

2.3.10 نماذج تغيير ثقافة المخاطر:

لقد حددنا أدناه الخطوات التي يجب اتخاذها للبدء في برنامج تغيير ثقافة المخاطر (IRM,2012) انظر الشكل (2-3).



الشكل (2-3): خطوات تغيير ثقافة المخاطر

❖ نموذج كورتر لتغيير (Kotter's 8-steps change model):

هو معني بوجود ثمان خطوات رئيسية للتغيير، تم إنشاء هذا النموذج من جون كورتر وهو متخصص في تغيير الثقافة لدى الجهات وهو كالتالي باختصار شديد (محمد وآخرون، 2024):

- الخطوة رقم 1: خلق الشعور بوجود أن هنالك مشكلة وتتطلب حلاً عاجلاً. (مثلاً: عدم تبني الجهة لممارسات إدارة المخاطر بشكل فعال قد يجعلها تتعرض لخسائر وخيمة).
- خطوة رقم 2: تكوين وخلق التحالفات. (مثلاً: جميع التنفيذيين يكونون في صف التغيير ويدعمونه قولاً وفعلاً).
- الخطوة رقم 3: تطوير رؤية واستراتيجية. (مثلاً: هكذا سنجعل الجهة تتبنى ممارسات فعالة لإدارة المخاطر).
- الخطوة رقم 4: إيصال الرؤية. (مثلاً: التوعية، الحديث المستمر عنها، الالتزام بتنفيذها وعدم تقديم رسائل مزدوجة).

- خطوة رقم 5: إزالة العقبات. (مثلاً التعامل الفعال مع من يمتنع عن فعل أعلاه).
- الخطوة رقم 6: وضع مستهدفات قصيرة الأمد. (مثلاً: تكوين فريق التغيير، دمج عدد معين من العمليات، تدريب الموظفين... إلخ).
- الخطوة رقم 7: تعزيز المكاسب. (مثلاً معالجة الأخطاء أثناء تنفيذ الخطة، الاستمرار بالتنفيذ الصحيح).
- الخطوة رقم 8: جعل التغيير ثابتاً. (مثلاً: الدعم المستمر من القادة والتنفيذيين على الاستمرار على هذا النهج وتحوله من مبادرة إلى ممارسة).

❖ نموذج أدكار لإدارة التغيير (ADKAR):

هو نموذج يساعد الأفراد والمؤسسات على إدارة التغيير بشكل أكثر كفاءة، قائم على عدد من البحوث العملية. قام جيف هيات (Jeff Hiatt) مؤسس شركة بروسي (Prosci) للأبحاث بتطوير هذه الأداة بهدف منح القادة إطاراً لمساعدة فرق عملهم على تبني التغييرات التنظيمية واعتمادها. ويتمثل نموذج أدكار بخمس مراحل ينبغي تحقيقها من أجل حدوث التغيير بنجاح وتحقيق الأهداف المبتغاة منها وتم تفصيلها كالتالي (سامر، 2017) وتم إضافة تعديلات من قبل الباحثة:

- الوعي (Awareness) على مستوى القيادة والأفراد بعمق الحاجة إلى التغيير عبر التواصل ونشر المعلومات فمن المهم إيصال المعلومات الكافية التي تبرر الحاجة إلى التغيير وفوائده لجميع أصحاب المصلحة.
- الرغبة (Desire) للإسهام في إحداث التغيير، وتتعلق بخلق الرغبة في التغيير لدى أصحاب المصلحة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال التفاعل مع أصحاب المصلحة وذلك التعرف على مخاوفهم واحتياجاتهم ومعالجتها، إشراكهم في عملية التغيير.
- المعرفة (Knowledge) وتتضمن تزويد أصحاب المصلحة بالمعرفة والمهارات التي تعينهم على تنفيذ إجراءات التغيير بنجاح وفعالية من خلال جلسات تدريبية وتوضيحية عما ينبغي عمله خلال الانتقال وتنفيذ التغيير.

- القدرة (Ability) ترتبط بضمان إمكانية أصحاب المصلحة ومقدرتهم على تنفيذ التغيير أي توفر الأدوات والموارد والدعم اللازم لتمكين أصحاب المصلحة من تنفيذ التغيير بشكل فعال من خلال ترجمة المعرفة الجديدة لتحل محل الممارسات التقليدية.

- التعزيز (Reinforcement) المرحلة النهائية تشمل تعزيز التغيير وترسيخه وضمان كونه جزءاً من ثقافة المنظمة وطريقة عملها لضمان الاستدامة وألا يكون التغيير مؤقتاً ويتم ذلك من خلال المعلومات الإيجابية الراجعة والحوافز لأصحاب المصلحة على جهودهم ومشاركتهم والاعتراف بالنتائج وتقديم الدعم والموارد والتمكين اللازم للحفاظ على التغيير واتخاذ إجراءات تصحيحية عند الحاجة.

2.3.11 العلاقة بين إدارة المخاطر وثقافة المخاطر:

بناءً على رأي الباحثة فإن إدارة المخاطر وثقافة المخاطر مرتبطتان بشكل وثيق، ولكل منهما تأثير كبير على الآخر داخل الجهة:

- أولاً: التكامل والتنفيذ: أن إدارة المخاطر تضمن وضع العمليات والأدوات والسياسات لتحديد وتقييم ومراقبة المخاطر، بينما يأتي دور ثقافة المخاطر بتعزيز تبني الأفراد داخل الجهة السلوكيات التي تتعلق بالمخاطر وكيفية التعامل معها.

- ثانياً: التوعية والفهم: إدارة المخاطر تركز على توعية الموظفين وتعليمهم حول كيفية تحديد وتقييم وإدارة المخاطر بينما يأتي دور ثقافة المخاطر في بيان مدى استيعاب الموظفين لأهمية إدارة المخاطر ودمجها في عملهم اليومي لخلق بيئة واعية ومنفتحة على التعامل مع المخاطر.

- ثالثاً: الالتزام والتنفيذ: إدارة المخاطر تحتاج إلى التزام ودعم من الإدارة العليا لضمان تنفيذ السياسات والإجراءات في المستويات الإدارية الأدنى من ذلك. بينما يأتي دور ثقافة المخاطر فإن يكون لدى جميع الأفراد في الجهة الحس مشترك بالمسؤولية تجاه المخاطر وأن يكونوا ملتزمين بعمليات إدارة المخاطر.

- رابعاً: الشفافية والتواصل: في إدارة المخاطر لابد من إنشاء قنوات اتصال واضحة للإبلاغ عن المخاطر والتعامل معها. بينما تركز ثقافة المخاطر على وجود بيئة تسمح بالشفافية والتواصل المفتوح بشأن المخاطر دون خوف من العقاب.

2.4 المبحث الثاني: اتخاذ القرار

2.4.1 تمهيد:

ظهر علم القرار كفئة فرعية من علوم الإدارة خلال ستينيات القرن العشرين. يمكن تعريف صنع القرار المستند إلى البيانات على أنه مدى انفتاح المؤسسة على الأفكار الجديدة التي تتحدى الممارسة الحالية بناءً على الرؤى القائمة على البيانات؛ ما يساعد المنظمة في اتخاذ القرارات (Kiron et al., 2012; Kireon and Shockley, 2011; LaValle et al., 2011)، الثقافة التنظيمية وكفاءة صنع القرار هو موضوع تم بحثه في العديد من الدراسات التي تناولت أثر القيم والمعتقدات والمعايير - التي تشكل سلوك وعقلية الأفراد داخل المنظمة - على عملية صنع القرار؛ من خلال اختيار أفضل مسار للعمل بين مختلف البدائل المتاحة. على سبيل المثال، وجدت دراسة أجراها (عسيري وكانغ، 2022) أن الثقافة القائمة على البيانات يمكن أن تحسن عملية صنع القرار والأداء التنظيمي. وبالمثل، استكشف بوبوفيتش وهابيان (Popovič and Habjan, 2012) أهمية جودة البيانات في ثقافة المنظمة، وأكدوا على أن الثقافة تلعب دوراً مهماً في تشكيل عمليات صنع القرار.

2.4.2 التعريف:

إن عملية اتخاذ القرارات هي عملية مستمرة بشكل عام، تشمل تشخيص الموقف، تحديد البدائل، تقييم البدائل واختيار الأفضل، وأخيراً عملية المتابعة (زامل، 2021).

وعرفت أيضاً بأنها العملية الإدارية التي يتم من خلالها اختيار بديل من البدائل المتاحة لحل مشكلة تواجه المؤسسة، أو لاتخاذ قرار يتعلق بالموظفين العاملين في المؤسسة، أو لفرض نظام معين لأداء العمل، وتعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية في التنظيم، وبشكل عام هو اتخاذ أي قرار يتعلق بالعمل الإداري، يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على المؤسسة والعاملين فيها (الهزامية والسفياني، 2020).

كما عرفت بأنها "اختيار أحسن البدائل لتحقيق الأهداف المسطرة أو المشكلات المطروحة على مستوى الأداء أو التنظيم" (كمال وعز الدين، 2017).

عادة ما تكتنف أو تصاحب تلك القرارات عنصر المخاطرة (قرارات محفوفة بالمخاطر)، فهي تتمثل في القرارات والاختيارات الاستراتيجية للشركة والمتعلقة بعملية تخصيص الموارد المتاحة والاستخدام الأمثل

لها، وما يكتنفها من ارتباط بظروف عدم التأكد، فتلك القرارات تعد محرك أساسي لبقاء ونمو الشركات (Esteban, et al, 2017).

بناءً على ما سبق ترى الباحثة أن عملية اتخاذ القرار تستند إلى عملية المفاضلة بين مجموعة من البدائل واختيار البديل الأمثل وفقاً لمجموعة من المعايير والأسس العلمية بحيث يتصف القرار بالموضوعية وعدم التحيز مستند إلى البيانات والمعلومات.

2.4.3 مراحل عملية اتخاذ القرار:

حدد (Juneja, s.d.) عدة مراحل لعملية اتخاذ القرار كالتالي:

1. تعريف المشكلة أو طبيعة القرار الذي يجب اتخاذه.
2. جمع المعلومات والبيانات ذات الصلة.
3. تحديد جميع البدائل المحتملة واستخدام الأدوات إذا لزم الأمر.
4. تقييم تأثير كل بديل ومحاولة تصور نتائجه.
5. اختيار البديل الذي يبدو الأفضل بالنسبة لك.
6. اتخاذ الإجراءات.
7. مراجعة القرار ونتائجه.

2.4.4 عشر خطوات لاتخاذ قرار أمثل:

تحليل القرار هو عملية لحل المشكلات، على الرغم من أن معظم القرارات فريدة من نوعها، إلا أنها تستند إلى المراحل ذاتها وهي عبارة عن تسلسل من عشر خطوات لاتخاذ القرار. يتم شرح كل خطوة بمزيد من التفصيل كما يلي (John, 2001):

- 1- تحديد فرص اتخاذ القرار بشكل استباقي، لا بد من استكشاف فرص اتخاذ القرار التي تتوافق مع استراتيجية المنظمة وتضيف قيمة لما خططنا له بحيث تكون طريقتنا استباقية تكتشف الأخطاء وتصحيحها قبل حدوثها ومن الأدوات المساعدة في تحديد الفرصة تحليل SWOT والعصف الذهني.
- 2- تحديد المشكلة، نحدد نطاق واضح للمشكلة والسبب الجذري لها ومدى تأثيرها على استراتيجية وأهداف المنظمة، في بعض الأحيان يكون هناك ترابط بين المشاريع والعمليات الأخرى فلا بد من أخذ

- ذلك في الحسابان، وأيضًا التعرف على أي قيود لا بد من أخذها بالاعتبار عند محاولة حلها ومن الممكن الاستعانة بسلسلة السببية في ذلك.
- 3- تحديد البدائل، يتم في هذه المرحلة تحديد جميع البدائل وأي مشاريع أو مبادرات قد تساعدنا في حل المشكلة ويجب تخصيص الكثير من الوقت والاهتمام لهذه الخطوة.
 - 4- بناء نماذج القرار، قم بعمل رسم تخطيطي أو مخطط تفصيلي لمشكلة القرار وينبغي أن يشمل ذلك البدائل والنتائج المحتملة لكل منها، ومن التقنيات الجيدة التي توفر توضيح للبدائل (شجرة القرار Decision tree، مخططات التأثير Influence diagrams، مخططات القرار أو العمليات Flow diagram)
 - 5- التحديد الكمي حول عدم اليقين، تحديد الاحتمالية لكل بديل أو خيار.
 - 6- تطوير نموذج التقييم، تتم إضافة التأثير لكل بديل أو خيار.
 - 7- تحديد القيمة المتوقعة لكل بديل وهو ناتج الاحتمالية في التأثير ومن الممكن الاستعانة بأداة المحاكاة Monte Carlo في هذه المرحلة.
 - 8- إعادة التفكير في المشكلة، التأكد من أن نماذج القرار تتمتع بالقدر المناسب من التفصيل قد تحتاج إلى العودة إلى خطوة سابقة بسبب معلومات جديدة أو رؤية جديدة حول المشكلة تتم مراجعة كامل الخطوات في هذه المرحلة بما في ذلك الاحتمالية والتأثير.
 - 9- تنفيذ البديل الأمثل والمراقبة المستمرة أثناء التنفيذ.
 - 10- تحليل ما بعد القرار، يتضمن تحديد الدروس المستفادة وتحليل التباين بين السيناريو المخطط والواقع الفعلي. هذا يساعد في تحسين جودة القرارات والأداء في المستقبل ومن الضروري توثيق جميع المراحل بشكل كامل لتكون مصدرًا للمعلومات في المستقبل.

2.4.5 أهمية عملية اتخاذ القرار:

ترتبط عملية اتخاذ القرار ارتباطاً مباشراً بوظائف الإدارة كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، فهي عملية تتم في كل مستوى من المستويات التنظيمية كما تتم في كل نشاط من أنشطة المنظمات، فالمدير والمشرف ورئيس القسم والموظف وغيرهم يواجهون ظروفًا تتطلب منهم اتخاذ القرارات. (ربابعة، 2015: 2-3)

إن اتخاذ القرارات هو محور العملية الإدارية، كما ذكرنا، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج

لديهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال. وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيهه مرؤوسيه وتنسيق جهودهم أو استثارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجريها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها، فيعتبر القرار وسيلة من وسائل الإدارة لتحقيق أغراضها وأهدافها حيث يقوم القرار الإداري بدور كبير في مجال العملية الإدارية، فالقرار هو الذي يؤمن القوى البشرية والوسائل المادية اللازمين للعملية الإدارية كما أن القرار هو الذي يبلور التوجهات والسياسات إلى أمور محسوسة كما يعدل الأخطاء ويقوم الاعوجاج في مسار تلك العملية (لميس، 2022)، يمكن تقييم أداء متخذي القرار بناءً على القرارات والنتائج المرتبطة بها.

2.4.6 أنواع القرارات:

يمكن تصنيف القرارات حسب المستويات الإدارية في المنظمة إلى ثلاثة مستويات رئيسية (Lichtens, 2008):

1. القرارات الاستراتيجية: تُتخذ على مستوى الإدارة العليا وتكون بعيدة المدى وذات تأثير كبير على المنظمة. تشمل تحديد الأهداف والسياسات العامة واتجاهات النمو.
2. القرارات التكتيكية: تُتخذ على مستوى الإدارة الوسطى وتكون متوسطة المدى وتركز على تنفيذ السياسات والاستراتيجيات المحددة من قبل الإدارة العليا.
3. القرارات التشغيلية: تُتخذ على مستوى الإدارة الدنيا وتكون قصيرة المدى وتركز على العمليات اليومية والتفاصيل التشغيلية لضمان سير العمل بفعالية.

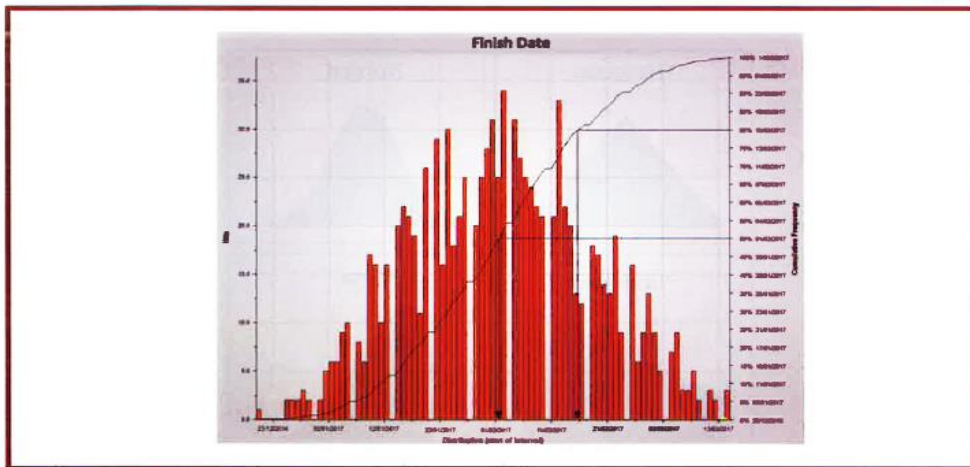
2.4.7 نماذج اتخاذ القرار:

❖ المحاكاة Simulation:

تتم عملية محاكاة النظام الحقيقي بإحلاله بنظام نظري يمكن التنبؤ بسلوكه من خلال توزيع احتمالي معين، ومن ثم يمكن سحب عينة من هذا النظام النظري بواسطة ما يسمى بالأعداد العشوائية، ومن أشهر الطرق المعروفة في أخذ العينات واتخاذ القرارات المتعمقة ما يعرف بطريقة مونت كارلو

(Monte Carlo) وطريقة مونت كارلو هي تقنية محاكاة يتم فيها إنشاء وظائف التوزيع الاحتمالية باستخدام سلسلة من الأرقام العشوائية. تستخدم الطريقة بشكل عام لحل المشكلات التي لا يمكن أن تكون كافية ممثلة بنماذج رياضية أو عندما يكون حل النموذج غير ممكن بالطريقة التحليلية. (Murthy, 2007, P. 619)

- مونت كارلو (Monte Carlo) هو الأسلوب الشائع المستخدم لتقييم التكلفة وجدولة المخاطر باستخدام تقديرات التكلفة والأزمنة الخاصة بالمشروع كمدخلات يتم إضافة الشكوك وعدم اليقين داخل التقديرات أو أنشطة الجدول الزمني وآلاف التكرارات يتم تنفيذها بشكل آلي باستخدام برمجيات الحاسب الآلي والتي تختار قيم عشوائية (من مجالات القيم المحتملة) لإكمال كل تكرار.
- تمثل المخرجات مجموعة النتائج المحتملة للمشروع مثل تاريخ انتهاء المشروع وتكلفة المشروع عند الاكتمال يوضح الشكل (2-4) مخرجات عملية إجراء التحليل الكمي للمخاطر والتي يعبر عنها بمخطط بياني يظهر تاريخ نهاية المشروع عن مستوى الثقة المناظر له.



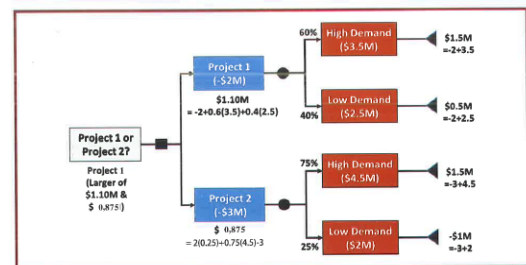
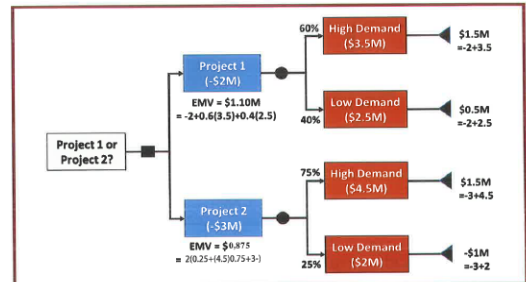
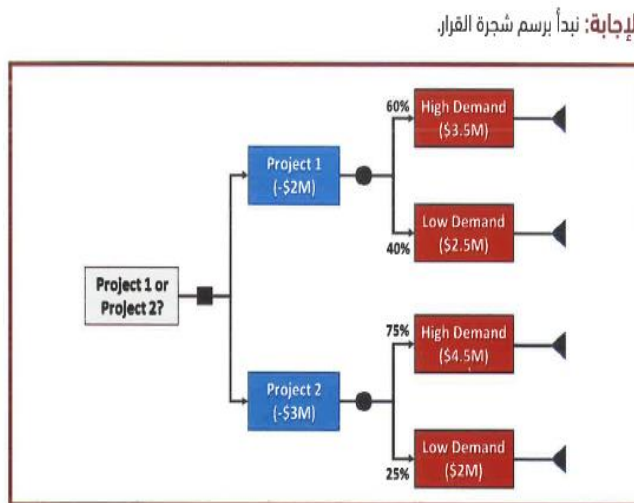
الشكل (2-4): مخرجات البيانات النهائية

❖ شجرة القرار Decision tree:

عرفها (عليوات وشلوش، 2015) بأنها شكل بياني لعملية القرار، تساعد متخذ القرار على اختيار البديل المناسب، لحل المشاكل وإيجاد الحلول: وتستخدم شجرة القرار عندما يكون هناك صعوبة أمام متخذ القرار ببناء جدول النتائج الشرطية سواء كان معبراً عن هذه النتائج بالأرباح أو الخسائر أو المنفعة، حيث تشير المربعات في هذه الشجرة إلى المواقع التي يتخذ فيها القرار، أما العقد الدائرية فتشير إلى المواقع التي تظهر فيها حالات الطبيعة، وهناك أسهم تصل العقد المذكورة، وتسمى هذه الأسهم بالأغصان ويوضح عليها الاحتمالات المتوقعة لحالات الطبيعة، أما القيم النهائية المعروفة بالعوائد (نتائج القرار) فتعبر عن كل نتيجة نحصل عليها من كل حالة من حالات الطبيعة.

وعرفتها (هنادي وسعاد، 2020) إجرائياً بأنها رسم بياني يوضح البدائل الممكنة والقيم المادية والتأزيرية التي تساعد متخذ القرار على اتخاذها والسير فيها. وتستخدم عندما يجد متخذ القرار صعوبة في اتخاذ القرارات البسيطة لإيجاد نتائج الأرباح بالربح أو خسارة. حيث نبدأ برسم شجرة القرار من اليسار إلى اليمين حيث يمثل القرار بمربع والأسهم احتمالاً والدائرة ريب والمثلث القيمة. بمعنى آخر فإن شجرة القرار هي تصور كفي كمي عن القيم والأرباح المتوقعة يوضحها الشكل (2-5).

ثم نبدأ بحساب قيمة المسار الصافية لكل مسار :

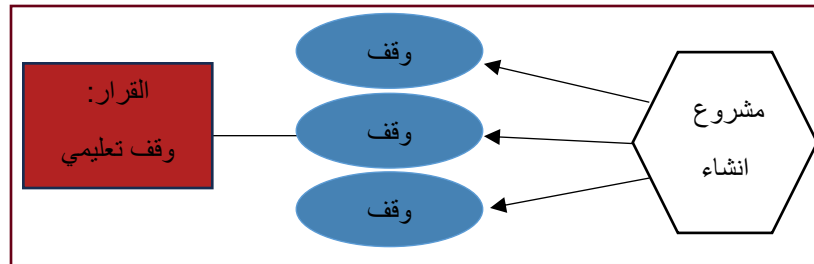


الشكل (2-5): مثال لتحليل شجرة القرار

❖ مخططات التأثير Influence Diagrams:

هو أسلوب بياني يوضح المشكلة، مواطن الريب، والقيم المنشودة. يُستخدم هذا الأسلوب في بداية عملية تحليل القرار لضمان التحديد الواضح للأهداف وإمكانية المقايضة بين البدائل والخيارات. تبدأ العملية بعقدة القيمة أو النتيجة المفترض تحقيقها، وقد ينتج عن مخططات التأثير أكثر من موطن ريب (احتمال أو خيار) رئيسي لتحقيق الهدف. فهي تتعامل مع التعقيد والغموض وتسعى إلى إزالتها من خلال تحديد وتوضيح الهدف. (الزيتاوي والعطاري، 2021)

وعرفتها (هنادي وسعاد، 2020) إجرائيًا بأنها رسم بياني يبدأ من اليمين إلى اليسار ويحتوي على جميع الريب الموجودة في مشكلة القرار ويستخدم في عمليات اتخاذ القرار ويوضح هذا المخطط العلاقات المتشابكة بين الريب ويتم تنقيحها وتحليلها بطرق ممنهجة ومنظمة من قبل متخذي القرار لتشكيل بدائل حيث يتم اختيار أفضل ثلاث بدائل منطقية ومحكمة بناء على استبصار عال وترسل إلى شجرة القرار لتعظيم قيمته يوضحها الشكل (2-6).



الشكل (2-6): مثال على مخططات التأثير

2.4.8 العلاقة بين إدارة المخاطر واتخاذ القرار:

بناءً على رأي الباحثة إدارة المخاطر واتخاذ القرارات في المنظمة مرتبطان بشكل وثيق، حيث تؤثر كل منهما على الأخرى بطرق متعددة:

- أولاً: إدارة المخاطر تساعد في تحديد الأولويات عند اتخاذ القرارات وذلك من خلال تقييم المخاطر، يمكن للجهة تحديد المجالات التي تحتاج إلى اهتمام خاص أو موارد إضافية حيث يمكن الاستناد على المعلومات والبيانات التي توفرها إدارة المخاطر في كل جهة.

- ثانيًا: تحسين جودة القرارات بتوفير تحليل شامل للمخاطر المحتملة حيث أن هذا يمكن أن يؤدي إلى تقليل المفاجآت غير المتوقعة وزيادة فرص النجاح في تحقيق استراتيجية وأهداف الجهة.
- ثالثًا: تجنب الخسائر من خلال التعرف على المخاطر المحتملة واتخاذ إجراءات للحد منها، وهذا يعني أن القرارات المتخذة تكون مدروسة بشكل أفضل وتقلل من التعرض للمخاطر.
- رابعًا: زيادة الثقة بوجود نظام قوي لإدارة المخاطر يعزز الثقة لدى أصحاب المصلحة في القرارات المتخذة سواء داخليًا أو خارجيًا وهذا يؤدي إلى دعم أكبر من المستثمرين والعملاء والموردين.
بشكل عام، إن إدارة المخاطر تعتبر جزءًا أساسيًا من عملية اتخاذ القرارات في الجهات، حيث تسهم في تحقيق التوازن بين الاستفادة من الفرص وتجنب المخاطر المحتملة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1 مقدمة

يتناول هذا الفصل منهجية البحث المستخدمة في دراسة العلاقة بين ثقافة المخاطر وجودة اتخاذ القرار في الهيئة العامة للأوقاف. هي هيئة عامة ذات شخصية اعتبارية تتمتع بالاستقلال المالي والإداري، ترتبط برئيس مجلس الوزراء ومقرها الرياض، تأسست لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتكامل الاجتماعي من خلال تعزيز مفاهيم الأوقاف وتطويرها، وتقوم على عدد من الأهداف والمشاريع المتجددة باستمرار، والتي تهدف إلى تنظيم الأوقاف، والمحافظة عليها، وتطويرها، وتنميتها، بما يحقق شروط واقفيها وتعزيز دورها بما يتوافق مع المقاصد الشرعية الإسلامية والأنظمة. (الهيئة العامة للأوقاف، 2024)

3.2 المنهجية وطرق البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي الايضاحي، وذلك لمعرفة علاقة ثقافة المخاطر في التأثير على اتخاذ القرار مدعومًا بعينة الدراسة في القطاع الشبه الحكومي في المملكة العربية السعودية.
الأسلوب الوصفي: القائم على الاستطلاع المكتبي لأهم الأدبيات والجهود العلمية التي تبحث في هذا الموضوع، والدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة.
الأسلوب الايضاحي: أعدت الدراسة استبانة تشتمل على مجموعة أسئلة يمكن من خلالها جمع البيانات من عينة الدراسة، وتحليل هذه البيانات، ثم استخلاص النتائج.

3.3 حدود البحث

- الحدود الموضوعية: تحدث البحث عن المتغير المستقل في الدراسة (ثقافة المخاطر) والمتغير التابع (اتخاذ القرار) وهي الحدود الموضوعية لدراسة.
- الحدود الزمانية: تم اعداد هذه الدراسة من تاريخ 7-2024 الى 10-2024
- الحدود المكانية: تم اعداد هذا البحث على مجتمع الدراسة وهم موظفين الهيئة العامة للأوقاف.

3.4 مصادر المعلومات

- المصادر الثانوية: حيث تم الاتجاه في معالجة وإثراء الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت بالإضافة لوسائل التواصل الرسمية للجهة محل الدراسة.
- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصًا لهذا الغرض، ووزعت على (217) من موظفي الهيئة العامة للأوقاف.

3.5 مجتمع البحث

يعد المجتمع جميع الوحدات أو العناصر التي تم تعريفها قبل اختيار عناصر العينة المطلوبة (القحطاني وآخرون، 2020، ص215). ويشمل مجتمع الدراسة جميع موظفي الهيئة العامة للأوقاف كأحد القطاعات الشبه حكومية وعددهم (500) موظف حسب ما أشير إليه في حساب الجهة الرسمي عبر منصة (LinkedIn).

3.6 عينة الدراسة

العينة عبارة عن مجموعة من الوحدات التي تم اختيارها من مجتمع الدراسة (القحطاني وآخرون، 2020، ص216). وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من موظفي الهيئة العامة للأوقاف، وقد تم توزيع الاستبانات إلكترونياً عبر منصة (LinkedIn) على عينة البحث وكان عدد الاستبانات (217) استبانة.

• معادلة تحديد حجم العينة:

ولتحديد حجم العينة سوف يتم استخدام معادلة رابطة علم النفس الأمريكية وهي معادلة كريجسي ومرجان، وتكون صيغة تحديد حجم العينة كما يلي:

$$n = \frac{x^2 NP(1 - P)}{d^2(N - 1) + x^2 P(1 - P)}$$

بلغ حجم المجتمع 500 موظف من الهيئة العامة للأوقاف، وباستخدام معادلة كريجسي ومرجان تم تحديد حجم العينة 217 موظف، وتم توزيع عدد 240 استبانة وبلغ حجم الاستبانة التي جمعها القابلة للتحليل (217) استبانة.

وقد تناولت الدراسة جملة من المعلومات لأفراد عينة الدراسة من حيث (الجنس، عدد سنوات الخبرة، المستوى الإداري) والمستسقاءة من البيانات الأساسية التي تضمنتها الاستبانة، واستنادًا على ذلك تم وصف عينة الدراسة وذلك من خلال التكرارات والنسب المئوية، وذلك على النحو التالي الجدول (1-3):

الجدول (1-3): البيانات الأساسية لعينة الدراسة التكرارات والنسب المئوية

المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	75.6
	أنثى	24.4
	المجموع	100
عدد سنوات الخبرة	أقل من 3 سنوات	13.8
	3 سنوات وأقل من 7 سنوات	23.5
	7 سنوات وأقل من 12 سنة	33.2
	12 سنة أو أكثر	29.5
	المجموع	100
المستوى الإداري	الإدارة العليا	14.3
	الإدارة الوسطى	50.2
	الإدارة الدنيا (التنفيذية)	35.5
	المجموع	100

يظهر الجدول (3.1) السابق أن (75.6%) من أفراد عينة الدراسة من الذكور، وهم يشكلون أعلى نسبة، و(24.4%) من الإناث المنتسبين للهيئة العامة للأوقاف محل الدراسة وهم يشكلون الأقلية.

ويتبين من الجدول (1-3) السابق أيضاً: أن أكبر نسبة حصل عليها أفراد عينة الدراسة حسب (عدد سنوات الخبرة) هي (33.2%) وتمثل بذلك (7 سنوات وأقل من 12 سنة)، بينما جاءت أقل نسبة (13.8%) وتمثل (أقل من 3 سنوات)، جاء اختيار الباحثة لهذا التقسيم؛ نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة محاولة بهذا تغطية كامل الوظائف المتوقعة في جميع المستويات الإدارية، وهو ما يساعد في تحقيق الشمولية لعدد سنوات الخبرة بشكل أكبر وأكثر فاعلية.

ويتضح من الجدول (1-3) السابق أيضاً: أن أكبر نسبة للمستوى الإداري لأفراد عينة الدراسة كانت لصالح (الإدارة الوسطى) بنسبة (50.2%) وهو ما يشكل نصف أفراد العينة بينما بلغت النسبة الأقل (14.3%) وهي تمثل (الإدارة العليا) وتعتبر هذه النسبة طبيعية بالنظر إلى الهيكل التنظيمي. فكلما ارتفعنا في المستوى الإداري ينخفض عدد الموظفين، تم الاعتماد على هذا التقسيم بناءً على ما ورد في كتاب مبادئ إدارة الأعمال (عطية، 2014).

3.7 أداة الدراسة

تم تطبيق طريقة الاستبيان في هذا البحث، حيث أن أحد أهم أهداف الاستبيان هو جمع البيانات والمعلومات التي يمكن أن تدخل في عمليات التحليل الإحصائي، ويعد الاستبيان أقل أدوات البحث استنزافاً للوقت والجهد، حيث أنه من الممكن إجراء الاستبيان على مجموعة واسعة من الأشخاص.

3.8 تصميم البحث

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم إعداد الاستبانة بما يتلاءم مع متطلبات الدراسة، وتم الاعتماد على نموذج Likert الخماسي في تصميمها، وقد تكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: البيانات الأساسية وهي تشمل الخصائص الديموغرافية للعينة (الجنس، الخبرة، لمستوى الإداري).
- القسم الثاني: متغيرات الدراسة، المحور (أ): ثقافة المخاطر ويضم بعدين: البعد الأول: تطبيق سياسات وإجراءات إدارة المخاطر، البعد الثاني: مستوى الوعي بالمخاطر. المحور (ب): اتخاذ القرار ويضم بعدين هما: البعد الأول: جودة القرارات المتخذة، والبعد الثاني: دعم الإدارة العليا يوضحها الجدول (2-3).

جدول رقم (2-3): أبعاد البحث

اتخاذ القرار	ثقافة المخاطر	متغيرات الدراسة
جودة القرارات المتخذة	تطبيق سياسات وإجراءات إدارة المخاطر	الأبعاد
6 فقرات	5 فقرات	عدد الفقرات
دعم الإدارة العليا	مستوى الوعي بالمخاطر	البعد
6 فقرات	5 فقرات	عدد الفقرات
12 فقرات	10 فقرات	إجمالي الفقرات لكل محور

3.9 الأداة المستخدمة للتحليل الإحصائي

تم الاعتماد على برنامج Excel لمعرفة التكرارات والنسب المئوية ولإنشاء الرسوم البيانية وعلى برنامج SPSS في التحليل الإحصائي للبيانات وذلك لإعداد كل مما يلي:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).
- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA).
- المعامل المركب للمساعدة في إجراء اختبار تحليل الانحدار الخطي.
- اختبار تحليل الانحدار الخطي (Linear Regression).

3.10 صدق وثبات أداة الدراسة

الصدق الظاهري: قام الباحث بعرض الاستبانة على محكمين اثنين لإبداء آرائهم في مدى انتماء الفقرات للمقياس ومدى وملاءمتها لقياس ما وضعت لقياسه، ودرجة وضوحها، واستناداً إلى آراء المحكمين تم تعديل بعض الفقرات من ناحية الصياغة لزيادة وضوحها وبذلك تحقق الصدق الظاهري للاستبانة، وإخراجها بصورتها النهائية (ملحق رقم 1).

ثبات أداة الدراسة: تم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام معامل الفا حيث تعد المصدقية والثبات من أهم المقاييس من حيث تأثيرها البالغ في أهمية نتائج البحث وقدرته على تعميم النتائج. وترتبط المصدقية والثبات بالأدوات المستخدمة في البحث ومدى قدرتها على قياس المراد قياسه ومدى دقة القراءات المأخوذة من تلك الأدوات وقد جاءت نتائج الثبات كما يلي جدول (3-3):

جدول (3-3): معامل الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة وللمحاور ككل

م	المحور / البعد	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
1	تطبيق سياسات وإجراءات إدارة المخاطر	5	0.809
2	مستوى الوعي بالمخاطر	5	0.674
3	جودة القرارات المتخذة	6	0.820
4	دعم الإدارة العليا	6	0.852
	ثبات الأداة لمحور ثقافة المخاطر ككل	10	0.852
	ثبات الأداة لمحور اتخاذ القرار ككل	12	0.907

وسيتم تفسير النتائج لجدول (3-3) كما يلي:

❖ المحور (أ) ثقافة المخاطر:

- البعد الأول: تطبيق سياسات وإجراءات إدارة المخاطر:

يتضمن خمس فقرات:

- 1- مستوى الرغبة في المخاطر معروف بشكل جيد لدى منسوبي الهيئة.
- 2- هناك سياسة واضحة لإدارة المخاطر تم تعميمها على الموظفين لضمان الوعي الكامل بالإجراءات المطلوبة.
- 3- يمكننا مناقشة المخاطر المحتملة في الهيئة بشكل منفتح وبسهولة.
- 4- يتم عقد ورش عمل أو اجتماعات لمناقشة المخاطر وتوثيقها مع أصحاب المصلحة.
- 5- الإدارة العليا ومجلس الإدارة يعطيان أهمية كبيرة لإدارة المخاطر لضمان سلامة سير العمل وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

التفسير: قيمة ألفا 0.809 تعكس هذه القيمة موثوقية عالية للمحور الأول، مما يشير إلى أن الفقرات المتعلقة بتطبيق سياسات وإجراءات إدارة المخاطر متسقة وتعكس المفهوم بشكل جيد.

- البعد الثاني: مستوى الوعي بالمخاطر:

يتضمن خمس فقرات:

- 1- أن إدارة المخاطر بشكل استباقي يعزز من الأداء العام للمنظمة ويساعد في اتخاذ قرارات مدروسة وفعالة.

- 2- يتم النظر إلى الخطر كفرصة يجب استغلالها وليس كتهديد فقط.
- 3- أدرك أهمية الإبلاغ عن المخاطر في الوقت المناسب لتجنب تأثيرها السلبي.
- 4- لدي معرفة بأبرز المخاطر التي تواجهها الإدارة التي أعمل بها.
- 5- تقوم الهيئة بنشر الوعي عن المخاطر من خلال وسائل الاتصال المتاحة لديها.

التفسير: قيمة ألفا 0.674 تشير هذه القيمة إلى موثوقية متوسطة. يمكن أن تكون الفقرة "يتم النظر إلى الخطر كفرصة يجب استغلالها وليس كتهديد فقط" هي السبب وراء الانخفاض في موثوقية هذا البعد، حيث تم تسجيل آراء متباينة بين المحاييد والموافق. قد يشير ذلك إلى عدم نشر فكرة أن المخاطر يمكن أن تؤدي إلى فرص، مما يشير إلى انخفاض مستوى الوعي بهذه الفكرة داخل المنظمات.

❖ محور(ب) اتخاذ القرار:

- البعد الأول: جودة القرارات المتخذة:

يتضمن ستة فقرات:

- 1- نراعي تحليل المخاطر في العمليات التي تستدعي اتخاذ قرار.
- 2- كمنسويين في الهيئة نقوم بتحليل السيناريوهات السلبية المحتملة كجزء من عملية اتخاذ القرار مما يعزز من قدرتنا على الاستجابة.
- 3- تؤثر جودة البيانات والمعلومات المقدمة من أصحاب المصلحة بشكل مباشر على جودة وفعالية القرارات المتخذة.
- 4- تحرص الهيئة على تدريب الموظفين لتعزيز قدرتهم على اتخاذ القرار السليم في ظل المخاطر.
- 5- الموظفون يتمتعون بالكفاءة والمهارات اللازمة لاتخاذ قرارات مدروسة.
- 6- ننظم الهيئة ورش عمل للقيادات لتعزيز مهاراتهم في إدارة المخاطر لاتخاذ قرارات مستنيرة.

التفسير: قيمة ألفا 0.820 تدل هذه القيمة على موثوقية عالية للبعد الأول في اتخاذ القرار، مما يعني أن الفقرات المتعلقة بجودة اتخاذ القرار تعكس الفهم المشترك للموضوع بين المشاركين.

- البعد الثاني: دعم الإدارة العليا:

يتضمن ستة فقرات:

- 1- يجب أن تستند الإدارة العليا في اتخاذ قراراتها على مؤشرات المخاطر الرئيسية (KRI) لمراقبة المخاطر الحرجة ودمجها في عملية اتخاذ القرار.
- 2- يجب تتبع انعكاس نتائج القرارات المتخذة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال مؤشرات الأداء (KPI).
- 3- يجب توثيق جميع القرارات والإجراءات المتخذة بشكل منهجي لاستعراضها والاستفادة منها في المستقبل.
- 4- تتبع المنظمة نظام حوكمة فعال يضمن وجود مصفوفة واضحة للأدوار والمسؤوليات، مما يعزز كفاءة الإجراءات والضوابط في إدارة المخاطر.
- 5- يؤدي دعم الإدارة العليا لإدارة المخاطر إلى الالتزام بخطط المعالجة والتخفيف من المخاطر من مختلف الإدارات بما يضمن الاستجابة المناسبة.
- 6- توفر الهيئة قنوات اتصال فعالة بين الإدارات لضمان دعم اتخاذ القرار.

التفسير: قيمة ألفا 0.852 تشير هذه القيمة إلى موثوقية عالية للغاية، مما يعكس توافقاً جيداً في الآراء حول أهمية دعم الإدارة العليا. وهذا يدل على أن المشاركين يرون أن دعم الإدارة هو عامل رئيسي لاتخاذ قرارات مستنيرة في ظل المخاطر ولتعزيز إدارة المخاطر في المنظمة.

❖ **محور(أ) ثقافة المخاطر:** وهو يضم البعد الأول تطبيق سياسات وإجراءات إدارة المخاطر، والبعد الثاني مستوى الوعي بالمخاطر.

التفسير: قيمة ألفا 0.852 تشير هذه القيمة إلى أن الفقرات المتعلقة بثقافة المخاطر تتمتع بموثوقية عالية. تعتبر هذه القيمة جيدة جداً، مما يدل على أن المشاركين في الاستبيان كانوا متفقين إلى حد كبير في إجاباتهم، مما يعكس فهماً مشتركاً لثقافة المخاطر داخل المنظمة. هذا المستوى من الاتساق الداخلي يعزز من صحة البيانات ويؤكد على أن الأداة المستخدمة لقياس ثقافة المخاطر تعكس بشكل دقيق المفاهيم المراد قياسها.

❖ **محور(ب) اتخاذ القرار:** وهو يضم البعد الأول جودة القرارات المتخذة، والبعد الثاني دعم الإدارة العليا.

التفسير: تشير قيمة ألفا = 0.907 إلى موثوقية ممتازة لل فقرات المتعلقة باتخاذ القرار. يعتبر معامل ألفا أكبر من 0.9 علامة على أن الأداة المستخدمة في قياس جودة اتخاذ القرار ودعم الإدارة العليا تتمتع بمستوى عالٍ من الاتساق الداخلي. هذه النتيجة تعني أن الفقرات تعكس بشكل دقيق وموحد المفاهيم المتعلقة باتخاذ القرار، مما يعزز من مصداقية البيانات ويساعد على دعم الفرضيات المطروحة في الدراسة.

3.11 معيار التصحيح

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لتقييم الإجابات على الأسئلة، لتحديد طول الخلية الصحيح تم قسمة الفارق بين الحدود $5-1=4$ على عدد خلايا المقياس $(4/5=0.8)$. بعد ذلك، تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد وذلك لتحديد الحد العلوي لهذه الخلية، وهكذا يتضح طول الخلايا كما هو مبين في الجدول التالي (3-4):

جدول (3-4): أوزان الإجابات حسب المقياس الخماسي

مستوى (درجة) الممارسة/ الأهمية	الوزن النسبي %	النتيجة (الاتجاه العام)	قيمة المتوسط الحسابي
منخفضة جدًا	من 20% إلى أقل من 36%	غير موافق بشدة	من 1 إلى أقل من 1.80
منخفضة	من 36% إلى أقل من 52%	غير موافق	من 1.80 إلى أقل من 2.60
متوسطة	من 52% إلى أقل من 68%	محايد	من 2.60 إلى أقل من 3.40
مرتفعة	من 68% إلى أقل من 84%	موافق	من 3.40 إلى أقل من 4.20
مرتفعة جدًا	من 84% إلى 100%	موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

النتائج

يشير تحليل بيانات عينة الدراسة إلى التركيبة الديموغرافية للعينة وموقعها في الهيكل الوظيفي داخل الهيئة العامة للأوقاف. كانت غالبية العينة من الذكور بنسبة 75.6%، مقابل 24.4% من الإناث. وفقاً للتوزيع الزمني لسنوات الخبرة، كانت النسبة الأكبر (33.2%) لأفراد لديهم خبرة من 7 إلى أقل من 12 سنة، والنسبة الأقل (13.8%) لمن لديهم خبرة أقل من 3 سنوات. وقد أُجري هذا التقسيم لتغطية جميع الوظائف المتوقعة عند مختلف المستويات الإدارية بشكل شامل، مما يعزز دقة النتائج وتنوعها.

أما من حيث المستويات الإدارية، شكّلت الإدارة الوسطى النسبة الأكبر بواقع 50.2% من العينة، بينما الإدارة العليا مثلت النسبة الأقل بواقع 14.3%. ويُعزى ذلك إلى الهيكل التنظيمي الذي يتطلب عددًا أقل من الموظفين كلما ارتفع المستوى الإداري، كما لوحظ وجود أدل استرشاديه لإدارة المخاطر نشرتها الهيئة العامة للأوقاف محاولة بذلك نشر الوعي وتعزيز ثقافة المخاطر في جميع الأصعدة وليس فقط على مستواها التنظيمي.

تحليل المستويات الإدارية ومتوسطات الدراسة:

أظهرت النتائج أن الإدارة العليا سجلت أعلى مستوى لمتوسطات المحاور الدراسية، بمتوسط 4.31، مما يعكس فهماً عميقاً لثقافة المخاطر وأهمية إدارة المخاطر في اتخاذ القرار. وبلغ متوسط إجابات الإدارة الوسطى 4.005، في حين كانت إجابات الإدارة الدنيا بمتوسط 3.923. يعكس هذا التباين مستوى جيداً من ثقافة المخاطر في الهيئة، مما يعزز اتخاذ قرارات مدروسة ومستنيرة في ظل المخاطرة.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محاور الدراسة:

❖ محور (أ) ثقافة المخاطر:

حصل البعد الأول: تطبيق سياسات وإجراءات إدارة المخاطر على متوسط إجمالي 3.929 وانحراف معياري 0.1779 ووزن نسبي 78.85%، وهو يعكس مستوى مرتفع من الموافقة للسياسات والإجراءات المطبقة، مع تباين بسيط في الآراء.

حصل البعد الثاني: مستوى الوعي بالمخاطر على متوسط إجمالي 4.152 وانحراف معياري 0.1308 ووزن نسبي 83.04%، وهو يعكس مستوى مرتفع من الموافقة ويدل ذلك على وعي جيد بين المشاركين بأهمية إدارة المخاطر، مع تفاوت بسيط يعكس تحديات في فهم بعض الجوانب مثل اعتبار المخاطر كفرص.

❖ محور (ب) اتخاذ القرار:

حصل البعد الأول: جودة القرارات المتخذة على متوسط إجمالي 4.0285 وانحراف المعياري: 0.0984 ووزن نسبي 80.57%، وهو يعكس مستوى مرتفع من الموافقة لجودة اتخاذ القرار، مع توافق عام حول أهمية اتخاذ قرارات مستنيرة مبنية على تحليل المخاطر.

حصل البعد الثاني: دعم الإدارة العليا على متوسط 4.0199 وانحراف معياري 0.92582 ووزن نسبي 80.40%، وهو يعكس مستوى مرتفع من الموافقة ويدل ذلك على وجود دعماً قوياً من الإدارة العليا لإدارة المخاطر، مع تباين بسيط في الآراء حول مستوى الدعم، مما يدل على توافق عام حول أهمية هذا الدعم لتحسين فعالية القرارات المتخذة.

نتائج اختبار الفرضيات:

وبناء على تفسير وتحليل بيانات الدراسة والمتعلقة بالعلاقة بين ثقافة المخاطر واتخاذ القرار في القطاع الشبه حكومي بالتطبيق على الهيئة العامة للأوقاف وباستخدام اختبار تحليل الانحدار وعلى ضوء ما سبق فقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج تمثلت فيما يلي:

1. **الفرض الرئيسي:** اتضح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لثقافة المخاطر على اتخاذ القرار في القطاع الشبه حكومي بالتطبيق على الهيئة العامة للأوقاف.
2. **قبول الفرض الأول البديل:** توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لدعم الإدارة العليا وبين تطبيق سياسات وإجراءات إدارة المخاطر.
3. **قبول الفرض الثاني البديل:** توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين مستوى الوعي بالمخاطر وجودة القرارات المتخذة.

أشارت هذه النتائج إلى إدراك عالٍ لثقافة المخاطر وجودة اتخاذ القرار لدى الهيئة العامة للأوقاف. وتتمتع الإدارة العليا بفهم أعمق لهذه الثقافة، في حين يظهر تفاوت بسيط بين المستويات الإدارية الأخرى.

التوصيات

بناءً على رأي الباحثة والملاحظات المستخلصة من أوجه القصور التي برزت من خلال بعض الفقرات في محاور الدراسة التي تم الإشارة لها في تحليل البيانات والتي اتسمت بتباين استجابات المشاركين، صيغت التوصيات الآتية:

1. توفير الدعم اللازم لإدارة المخاطر من قبل الإدارة العليا للمساعدة في تطبيق السياسات والإجراءات داخل المنظمة وذلك لضمان الالتزام بين جميع المستويات الإدارية.

2. تطوير استراتيجية شاملة لدعم ثقافة المخاطر، توصي الباحثة بتبني استراتيجية متكاملة لترسيخ ثقافة المخاطر ضمن الاستراتيجيات الإدارية، بما يضمن دعماً واضحاً ومستداماً من الإدارة العليا لإدارة المخاطر على جميع المستويات. هذه الاستراتيجية ستسهم في توحيد الرؤية وتعزيز التكامل بين الإدارات لتحقيق أهداف المنظمة بفعالية أكبر.
3. تطبيق نموذج حوكمة فعال، يحدد بوضوح الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بإدارة المخاطر وعلاقتها بالإدارات الأخرى لتعزيز التكامل والتناغم بين الإدارات.
4. تعزيز وضوح السياسات والإجراءات المتعلقة بالمخاطر، يشمل ذلك تحديد مستوى الرغبة في المخاطر (Risk Appetite) والحد الأقصى لتحمل المخاطر (Risk Capacity). نشر هذه السياسات والمستويات يضمن وصول المعلومات المتعلقة بالمخاطر لجميع الموظفين، مما يعزز وعيهم ويدعم اتخاذهم قرارات مدروسة مبنية على فهم واضح لتوجهات المنظمة.
5. تشجيع التوجه لاستغلال المخاطر كفرص للنمو، توصي الباحثة بتطوير برامج تدريبية تحفز الموظفين على التفكير الإبداعي والاستثمار المخاطر كفرص للتطور والنمو، مما يعزز الأداء المؤسسي ويدعم رؤية الهيئة لتحقيق استدامة وتطوير الأداء لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.
6. زيادة التوعية والتدريب لتعزيز الوعي بالمخاطر، يوصى بتوفير دورات تدريبية وورش عمل تهدف إلى تعزيز فهم مفاهيم وثقافة إدارة المخاطر، مما يدعم الإدارات في اتخاذ قرارات مبنية على معرفة أعمق وأكثر فعالية.
7. تضمين المخاطر كاعتبارات في اتخاذ القرارات العليا وذلك من خلال الاعتماد على مؤشرات المخاطر الرئيسية (KRIS) وتطويرها لدعم قرارات مستندة إلى معلومات دقيقة.
8. تحسين جودة اتخاذ القرار عبر الشفافية في المعلومات المتعلقة بالمخاطر، يُنصح بنقل المعلومات المتعلقة بالمخاطر "حسب الحاجة" بشكل شفاف عبر المستويات الإدارية لضمان اتخاذ قرارات مستنيرة وفعالة.
9. دعم وتشجيع الإبلاغ عن المخاطر على جميع المستويات، تعزيز ثقافة الإفصاح عن المخاطر بين كافة مستويات الإدارة لزيادة الشفافية وتحسين القدرة على الاستجابة بشكل استباقي.

توصي الباحثة بإجراء مزيد من الدراسات المتعمقة في مجالات استمرارية الأعمال وإدارة الطوارئ والكوارث، لما لهذه المجالات من دور محوري في تعزيز قدرة المؤسسات على مواجهة المخاطر وضمان استمرارية العمليات في ظل الظروف الطارئة. كما توصي بالاطلاع على الأدلة الاسترشادية المعتمدة في إدارة المخاطر، التي توفر إرشادات عملية تساعد المؤسسات على تبني ممارسات فعالة في هذا المجال. من بين هذه الأدلة الاسترشادية:

- الدليل الاسترشادي لإدارة المخاطر، وزارة المالية.
 - الدليل الاسترشادي لإدارة المخاطر للحكومة الرقمية، هيئة الحكومة الرقمية.
 - الدليل الاسترشادي لبناء نظام المخاطر المؤسسية، الهيئة العامة للأوقاف.
 - الدليل الاسترشادي لبناء نظام إدارة المخاطر التشغيلية وتفعيلها، الهيئة العامة للأوقاف.
- وأيضًا توصي الباحثة بالاطلاع على الورقة البحثية:
- ثقافة المخاطر ورقة بحثية تساعد الجهات لتفعيل إدارة المخاطر، والنصائح الفعالة لها، لتغيير مالا يمكن تغييره للكاتب /محمد الناصر.

المراجع

المراجع العربية:

- بومجان، عادل؛ الوافي، خالد؛ أقطي، جوهرة (2018). "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة". مجلة العلوم الإنسانية. مج 18، ع 2، 121-143.
- داخ، نعم عبد علي؛ فائز، محمد (2014). "دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية في جامعة كربلاء". مجلة الإدارة والاقتصاد. مج 2، ع 7، جامعة كربلاء.
- الدايل، عبدالعزيز. (2017). تعزيز ثقافة المخاطر. صحيفة مال. <https://maaal.com/2017/11/98827-3>.
- الدقاق، سامر (2017، آذار). إدارة التغيير: نموذج مقترح لبيئة الأعمال السورية. المؤتمر العلمي الأول في الإدارة والتمويل والاقتصاد. الجامعة العربية الدولية الخاصة: دمشق.

- رؤية المملكة العربية السعودية 2030، بدون تاريخ.
/ <https://www.vision2030.gov.sa/ar/vision-2030/vrp/privatization-program>
- ربابعة، إبراهيم علي (2015). اتخاذ القرار، موقع مكتبة الألوكة،
/ <https://www.alukah.net/library/0/90598>
- زامل، أحمد محمد (2021). "المحاسبة الإدارية أساس اتخاذ القرارات". كلية التجارة، جامعة الزقازيق.
- زيتاوي، إيمان عاكف، وعطاري، مجدي حمد توفيق. (2021). ارتفاع نسبة البطالة بين خريجين الجامعة العربية الأمريكية في محافظة جنين. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع، 61، 342-363. مسترجع من
/1192105Record/com.mandumah.search://ht
- سالمه، عليوات؛ فاطمة، شلوش (2015). نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرارات بالمؤسسة-دراسة حاله المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة "ENAD"، رسالة ماجستير، الجزائر: جامعة ألكي محند ولحاج -البويرة.
- طوطح، هنادي؛ عبد العال، سعاد (2021). دور نماذج اتخاذ القرار من مخططات تأثير وشجرة القرار في عمل مشروع لبناء مركز تعليمي خاص بصعوبات التعلم، مجلة الأندلس، مج8، ع32.
- عبد الرزاق، خالدية؛ عباس، سامي؛ أحمد، حميد (2019). "الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية". المجلة العربية للإدارة، (1)39، 1-28.
- عبد الصمد، سعيدة (2019). أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمدينة توزيع الكهرباء والغاز لشركة "سونلغاز" بورقلة. دراسة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة قاصدي مرباح.
- عز الدين، صادق؛ بوالشرش، كمال (2017). "مقارنة نظرية لأهمية عملية اتخاذ القرار بالمنظمات". مجلة آفاق للعلوم، (8).

- عطية، محمد ناجي. (2014) مبادئ إدارة الأعمال، من منشورات جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، صنعاء الجمهورية اليمنية، ط1، 2014.
- العمري، أديب؛ الملكوي، إبراهيم (2007). "دور إدارة المعرفة في التقليل من آثار المخاطر دراسة نظرية". كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية.
- القحطاني، سالم. والعامري، أحمد. وآل مذهب، معدي. والعمري، بدران. (2020). منهج البحث في العلوم السلوكية (مع تطبيقات على SPSS). (ط5). العبيكان للنشر. الرياض.
- المعابرة، ت. (2018). طرق جمع المعلومات في البحث العلمي. Pp. 1-5.
- معهد المدققين الداخليين، (2020). <https://www.theiia.org/>
- الموكل، عبدالعزيز (2023). أثر استخدام استراتيجية مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في برامج التغيير على الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على موظفي وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة. مج43. ع4. جامعة الدول العربية.
- الناصر، محمد؛ المشيطي، ريف؛ العمري، عزاء (2024). ثقافة المخاطر: ورقة بحثية تساعد الجهات لتفعيل إدارة المخاطر والنصائح الفعالة لها لتغيير ما لا يمكن تغييره. <https://2u.pw/snW3J8wd>
- الهزايمة، أحمد صالح، والسفياني، فاطمة بنت عبدالله. (2020). دور المعرفة في عملية اتخاذ القرار: دراسة ميدانية على موظفي أمانة محافظة جدة. المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، ع 17، ج 3، 42 - 70. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1054387>
- هيئة الحكومة الرقمية، (2022). الدليل الاسترشادي لإدارة المخاطر للحكومة الرقمية، <https://dga.gov.sa/ar/node/476>
- الهيئة العامة للأوقاف، بدون تاريخ. من نحن، <https://www.awqaf.gov.sa/ar>
- وزارة المالية، (2023)، برنامج إدارة المخاطر المستوى الأساسي، <https://2u.pw/l1fR7NIw>

4.5.2 المراجع الأجنبية:

- Aseeri, M. & Kangm K. (2022). "Big Data, Oriented-Organizational Culture, and Business Performance: A Socio-technical Approach". Problem and Perspectives in Management. 20:52-66.
- Esteban, D; Gomez, C; Iturriaga, F; and Mariscal, M; (2017), "Corporate Risk Taking, Returns and Nature of Major Shareholders: Evidence from Prospect Theory", Research International Business and Finance, Vol. 42, PP. 900 – 911
- John Schuyler, (2001), Risk and Decision Analysis in Project, Project Management Inst, (PP.23-27).
- Juneja, P. (n.d.). What is Decision Making? Retrieved from Management Study Guide: <https://www.managementstudyguide.com/what-is-decision-making.htm>
- Kiron, D., & Shockley, R. (2011). Creating business value with analytics. MIT Sloan Management Review, 53(1), 57.
- Kiron, D., Prentice, P. K., & Ferguson, R. B. (2012). Innovating with analytics. MIT Sloan Management Review, 54(1), 47.
- LaValle, S., Lesser, E., Shockley, R., Hopkins, M. S., & Kruschwitz, N. (2011). Special report: Analytics and the new path to value. MIT Sloan Management Review, 52(2), 22-32.
- Lichtens, J. D. (2008). Managing Risk in Organizations: A Guide for Managers. John Wiley & Sons.
- Marijn Poortvliet, Martin Knotters, Petra. Bergsma, Joël Verstoep, Jiska van Wijk, (2019): On the communication of statistical information about uncertainty in flood risk management, Safety Science, Vol (118), pp 194-204.
- Nguyen, T., and yung, K., 2020, "Managerial Ability, Product Competition and Firm Behavior", International Review of Economics and Finance, Vol. 5, PP. 102- 116.

-
- OCEG. (2004–2021). GRC Capability Model 3.0. Open Compliance and Ethics Group. <https://www.oceg.org/red-book-3>
 - Popovič, A., & Habjan, A. (2012). “Exploring the Impact of Decision Making Culture on the Information Quality-information Use Relationship: An Empirical Investigation of Two Industries”. *Issues in Informing Science and Information Technology*, 9: 125-134.
 - Shea, T. et al (2021), Knowledge management practices as moderator in the relationship between organizational culture and performance in information technology companies in India, *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, ahead-of-print(ahead-of-print), doi:10.1108/vjikms-12-2020-0232
 - Shiyang Huang, Ying Jiang, Zhigang Qiu, Zhiqiang Ye, (2019) : An equilibrium model of risk management spillover, *Journal of Banking & Finance*, Vol (107), October 2019 Article (105604)
 - SusanneDurst, Christoph Hinteregger, Malgorzata Zieba, (2019) : The linkage between knowledge risk management and organizational performance, *Journal of Business Research*, Vol. (105), pp 1-10
 - Thompson, C., & Hopkin, P. (2022). *Fundamentals of risk management: Understanding, evaluating, and implementing effective enterprise risk management (6th ed.)*. Kogan Page.
 - Wysokińska-Senkus, A., Górna, J., (2021). Towards sustainable development: risk management for organizational security, 8(3),18

الملاحق

ملحق رقم (1) الاستبانة:

عزيزي المشارك،

أنا طالبة ماجستير في تخصص إدارة المخاطر بجامعة Midocean وأقوم حاليًا بإجراء دراسة بعنوان "العلاقة بين ثقافة المخاطر واتخاذ القرار في القطاع شبه حكومي في المملكة العربية السعودية بالتطبيق على الهيئة العامة للأوقاف". تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على العلاقة بين ثقافة المخاطر وجودة اتخاذ القرار في الهيئة العامة للأوقاف، وتقديم توصيات لتحسين هذه العلاقة بما يساهم في تعزيز الأداء المؤسسي.

أتطلع إلى مساهمتكم القيمة من خلال الإجابة على هذا الاستبيان. سيتم التعامل مع جميع المعلومات بسرية تامة واستخدامها لأغراض أكاديمية فقط.

مرفق لكم رابط الاستبيان: <https://forms.gle/TFXk6ZwZaCtioD5b7>

أقدر تعاونكم ومساهمتمكم في إنجاح هذه الدراسة.

القسم الأول: البيانات الأساسية:

الجنس:

ذكر

أنثى

سنوات الخبرة:

أقل من 3 سنوات

3 سنوات وأقل من 7 سنوات

7 سنوات وأقل من 12 سنة

12 سنة أو أكثر

المستوى الإداري:

الإدارة العليا

الإدارة الوسطى

□ الإدارة الدنيا (التنفيذية)

القسم الثاني: متغيرات الدراسة

المحور (أ) ثقافة المخاطر					
البعد الأول: تطبيق سياسات وإجراءات إدارة المخاطر					
رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
1	مستوى الرغبة في المخاطر معروف بشكل جيد لدى منسوبي الهيئة				
2	هناك سياسة واضحة لإدارة المخاطر تم تعميمها على الموظفين لضمان الوعي الكامل بالإجراءات المطلوبة				
3	يمكننا مناقشة المخاطر المحتملة في الهيئة بشكل منفتح وبسهولة				
4	يتم عقد ورش عمل أو اجتماعات لمناقشة المخاطر وتوثيقها مع أصحاب المصلحة				
5	الإدارة العليا ومجلس الإدارة يعطيان أهمية كبيرة لإدارة المخاطر لضمان سلامة سير العمل وتحقيق الأهداف الاستراتيجية				
البعد الثاني: مستوى الوعي بالمخاطر					
6	أن إدارة المخاطر بشكل استباقي يعزز من الأداء العام للمنظمة ويساعد في اتخاذ قرارات مدروسة وفعالة				
7	يتم النظر إلى الخطر كفرصة يجب استغلالها وليس كتهديد فقط				
8	أدرك أهمية الإبلاغ عن المخاطر في الوقت المناسب لتجنب تأثيرها السلبي				
9	لدي معرفة بأبرز المخاطر التي تواجهها الإدارة التي أعمل بها				
10	تقوم الهيئة بنشر الوعي عن المخاطر من خلال وسائل الاتصال المتاحة لديها				
المحور (ب) اتخاذ القرار					
البعد الأول: جودة القرارات المتخذة					
1	نراعي تحليل المخاطر في العمليات التي تستدعي اتخاذ قرار				
2	كمنسوبين في الهيئة نقوم بتحليل السيناريوهات السلبية المحتملة كجزء من عملية اتخاذ القرار مما يعزز من قدرتنا على الاستجابة				
3	تؤثر جودة البيانات والمعلومات المقدمة من أصحاب المصلحة بشكل مباشر على جودة وفعالية القرارات المتخذة				
4	تحرص الهيئة على تدريب الموظفين لتعزيز قدرتهم على اتخاذ القرار السليم في ظل المخاطر				

					الموظفون يتمتعون بالكفاءة والمهارات اللازمة لاتخاذ قرارات مدروسة	5
					تنظم الهيئة ورش عمل للقيادات لتعزيز مهاراتهم في إدارة المخاطر لاتخاذ قرارات مستنيرة	6
البعد الثاني: دعم الإدارة العليا						
					يجب أن تستند الإدارة العليا في اتخاذ قراراتها على مؤشرات المخاطر الرئيسية (KRI) لمراقبة المخاطر الحرجة ودمجها في عملية اتخاذ القرار	7
					يجب تتبع انعكاس نتائج القرارات المتخذة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال مؤشرات الأداء (KPI)	8
					يجب توثيق جميع القرارات والإجراءات المتخذة بشكل منهجي لاستعراضها والاستفادة منها في المستقبل	9
					تتبع المنظمة نظام حوكمة فعال يضمن وجود مصفوفة واضحة للأدوار والمسؤوليات، مما يعزز كفاءة الإجراءات والضوابط في إدارة المخاطر	10
					يؤدي دعم الإدارة العليا لإدارة المخاطر إلى الالتزام بخطط المعالجة والتخفيف من المخاطر من مختلف الإدارات بما يضمن الاستجابة المناسبة	11
					توفر الهيئة قنوات اتصال فعالة بين الإدارات لضمان دعم اتخاذ القرار	12

ملحق رقم (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
مستوى الرعيه في المخاطر معروف بشكل جيد لدى منسوبي الهيئه	217	3.6590	.98311
هناك سياسة واضحة لإدارة المخاطر تم تعميمها على الموظفين لضمان الوعي الكامل بالإجراءات المطلوبة	217	4.0184	.95240
→ يمكننا مناقشة المخاطر المحتملة في الهيئه بشكل منفتح وبسهولة	217	3.8065	1.05819
يتم عقد ورش عمل أو اجتماعات لمناقشة المخاطر وتوثيقها مع أصحاب المصلحة	217	3.9908	.98126
الإدارة العليا ومجلس الإدارة يعطيان أهمية كبيرة لإدارة المخاطر لضمان سائمة سير العمل وتحقيق الأهداف الاستراتيجية	217	4.1705	.81278
Valid N (listwise)	217		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
أن إدارة المخاطر بشكل استباقي تعزز من الأداء العام للمنظمة وتساعد في اتخاذ قرارات مدروسة وفعالة	217	4.2719	.86324
يتم النظر إلى الخطر كفرصة يجب استغلالها، وليس كتهديد فقط	217	3.4977	1.07205
أدرك أهمية الإبلاغ عن المخاطر في الوقت المناسب لتجنب تأثيرها السلبي	217	4.0092	.99532
لدي معرفة بأبرز المخاطر التي تواجهها الإدارة التي أعمل بها	217	4.0230	.89981
تقوم الهيئه بنشر الوعي عن المخاطر من خلال وسائل الاتصال المتاحة لديها	217	4.0323	1.01099
Valid N (listwise)	217		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
فراعي تحليل المخاطر في العمليات التي تستدعي اتخاذ قرار	217	4,0553	,94118
كمنسوقين في الهيئة تقوم بتحليل السيناريوهات السلبيّة المحتملة كجزء من عملية اتخاذ القرار مما يعزز من قدرتنا على الاستجابة	217	4,0138	,97885
تؤكد جودة البيانات والمعلومات المقدمة من أصحاب المصلحة بشكل مباشر على جودة وفعاليتها القرارات المتخذة	217	4,2765	,80912
تحرص الهيئة على تدريب الموظفين لتعزيز قدرتهم على اتخاذ القرار السليم في ظل المخاطر	217	3,9401	1,03239
الموظفون يتمتعون بالكفاءة والمهارات اللازمة لاتخاذ قرارات مدروسة	217	3,9539	,97548
تنظم الهيئة ورتن عمل للقرارات لتعزيز مهاراتهم في إدارة المخاطر لاتخاذ قرارات مستنيرة	217	4,0876	,89581
Valid N (listwise)	217		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
يجب أن تستند الإدارة العليا في اتخاذ قراراتها على مؤشرات المخاطر الرئيسية (KRI) لمرافق المخاطر الحرجة ودمجها في عملية اتخاذ القرار	217	3,9078	,98168
يجب تدعيم انعكاس نتائج القرارات المتخذة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية من خلال مؤشرات الأداء (KPI)	217	3,995	,9052
يجب توثيق جميع القرارات والإجراءات المتخذة بشكل منهجي لاستعراضها والاستفادة منها في المستقبل	217	4,0230	,98809
تتبع المنظمة نظام حوكمة فعال يضمن وجود مصفوفة واضحة للدور والمسؤوليات، مما يعزز كفاءة الإجراءات والصواب في إدارة المخاطر	217	3,8618	,98567
يؤدي دعم الإدارة العليا لإدارة المخاطر إلى الالتزام بخطة المعالجة والتخفيف من المخاطر من مختلف الإدارات بما يضمن الاستجابة المناسبة	217	4,1659	,81089
توفر الهيئة قنوات اتصال فعالة بين الإدارات لضمان دعم اتخاذ القرار	217	4,1060	,88339
Valid N (listwise)	217		