

The Impact of Applying Governance Principles on Enhancing Risk Management: A Field Study on the Tourism Sector, Investment Environment, and Industrial Development in Jordan

Mohammad A. Mahasneh⁽¹⁾

Nadia I. Al-Qudah^{(2)*}

(1) Prof., Mu'tah University, Karak –Jordan.

(2) Researcher, Mu'tah University, Karak –Jordan.

Received: 9/3/2026

Accepted: 5/5/2026

Published: 30/9/2026

* **Corresponding Author:**

nadinora78@gmail.com

DOI:<https://doi.org/10.59759/business.v5i3.1757>

Abstract

This study aimed to measure the impact of applying Governance Principles as an independent variable (Accountability, Transparency, Participation, Justice, Rule of Law) on enhancing Risk Management as a dependent variable (Risk Identification, Analysis, Evaluation, Response, Monitoring) in Jordanian ministries and institutions concerned with tourism, investment, and industry. The study adopted a descriptive-analytical approach. A comprehensive survey method was used to collect data from top and middle management leaders, yielding (171) valid questionnaires. Data analysis and hypothesis testing were conducted using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) via

SmartPLS. The quantitative results indicated a "high" application level for both Governance Principles (Mean = 4.19) and Risk Management (Mean = 4.02). The structural model revealed a strong, statistically significant positive impact at ($0.05 \geq \alpha$) of governance principles on risk management, explaining ($58.8\% = R^2$) of the total variance in the dependent variable. Among the sub-dimensions, "Risk Analysis" was the most affected by governance practices, with an explanatory power of ($67.1\% = R^2$). Based on these findings, the study recommended shifting towards digital and objective risk evaluation to reduce bias, activating cross-functional risk committees to enhance participation, and adopting a "scenario planning" approach rather than traditional crisis response.

Keywords : Governance Principles, Risk Management, Tourism and Antiquities, Investment Environment, Jordan.

أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تعزيز إدارة المخاطر دراسة ميدانية على قطاع السياحة وتعزيز البيئة الاستثمارية والتنمية الصناعية في الأردن

ناديا عيسى القضاء⁽²⁾

محمد عبد الرحيم محاسنة⁽¹⁾

(1) أستاذ، جامعة مؤتة، الكرك - الأردن.

(2) باحثة، جامعة مؤتة، الكرك - الأردن.

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر تطبيق مبادئ الحوكمة بوصفها متغيراً مستقلاً (المساءلة، الشفافية، المشاركة، العدالة، سيادة القانون) في تعزيز إدارة المخاطر بوصفها متغيراً تابعاً (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) في الوزارات والمؤسسات المعنية بقطاعات السياحة، والاستثمار، والصناعة في الأردن. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم أسلوب المسح الشامل لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المكون من القيادات الإدارية العليا والوسطى، حيث بلغت العينة الصالحة للتحليل (171) استبانة. وتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام نمذجة المعادلات البنائية (PLS-SEM) عبر برمجية (SmartPLS). أظهرت النتائج مستوى تطبيق "مرتفع" لكل من مبادئ الحوكمة (بمتوسط حسابي 4.19) وإدارة المخاطر (بمتوسط حسابي 4.02). وكشف التحليل الكمي عن وجود أثر إيجابي قوي وذو دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ لمبادئ الحوكمة مجتمعة في تعزيز إدارة المخاطر؛ حيث فسر الأتمودج الهيكلي ما نسبته $(R^2 = 58.8\%)$ من التباين الكلي في المتغير التابع. وعلى مستوى الأبعاد الفرعية، تبين أن بُعد "تحليل المخاطر" كان الأكثر تأثيراً بتطبيق الحوكمة بقوة تفسيرية بلغت $(R^2 = 67.1\%)$. بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة الانتقال إلى التقييم الرقمي والموضوعي للمخاطر للحد من التحيز، وتفعيل لجان المخاطر المتقاطعة لتعزيز مبدأ المشاركة، وتبني نهج "تخطيط السيناريوهات" بدلاً من الاستجابة التقليدية للأزمات.

الكلمات المفتاحية: مبادئ الحوكمة، إدارة المخاطر، السياحة والآثار، البيئة الاستثمارية، الأردن.

المقدمة.

يشهد العالم اليوم تحولات اقتصادية وإدارية متسارعة تفرض على المنظمات والمؤسسات في مختلف القطاعات تبني مفاهيم إدارية حديثة تضمن لها البقاء والاستمرار والمنافسة. إذ برزت مفاهيم حوكمة الشركات وإدارة المخاطر المؤسسية كركائز أساسية لتعزيز الأداء

وحماية مصالح الأطراف ذوي العلاقة، ولم يعد الاهتمام بهذه المفاهيم مقتصرًا على الجانب النظري، بل أصبح ضرورة ملحة للنجاح في بيئة تتسم بالتعقيد وعدم اليقين. (Danilov, 2024)

وتُعد الحوكمة إطاراً شاملاً يضم مجموعة من القواعد والسياسات التي يتم من خلالها توجيه المؤسسات والرقابة عليها، حيث مبادئ الحوكمة دوراً محورياً في تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال إرساء دعائم الشفافية والمساءلة والعدالة (سلام، 2020). وقد أثبتت الدراسات أن الالتزام بتطبيق آليات الحوكمة ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء المؤسسي الكلي وضمان جودة العمليات التشغيلية (الزين، 2025).

كما تُمثل إدارة المخاطر عملية استراتيجية تهدف إلى تحديد وتقييم ومراقبة التهديدات التي قد تعيق تحقيق أهداف المؤسسات. إن نجاح المنظمات في تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر يرتبط ارتباطاً وثيقاً بوجود بيئة حوكمة فعالة تدعم اتخاذ القرارات الرشيدة وتقلل من التأثيرات السلبية (العنزي، 2024).

فالتفكير الاستراتيجي والقيادة الواعية يعززان من فاعلية إدارة المخاطر ومرونة المؤسسة في مواجهة التحديات (الحسني، 2022). وتؤكد الأدبيات أن أطر الحوكمة الفعالة، مثل وجود لجان مختصة بالمخاطر، تلعب دوراً حاسماً في توجيه عمليات إدارة المخاطر وضمان تكاملها مع الاستراتيجية العامة (Malik et al., 2020)

ويواجه الاقتصاد الأردني تحديات تتطلب تبني ممارسات إدارية متقدمة لتعزيز تنافسيته. وقد أُشير إلى أهمية الارتقاء بمستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الأردنية لضمان التطور المستدام وحسن إدارة الموارد (المومني، 2024). وبالتوازي مع ذلك، تبرز الحاجة الماسة إلى ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية لتعزيز الأداء في القطاعات الحيوية في الأردن والاستجابة للمتغيرات البيئية والاقتصادية (الحوامدة، 2023).

ويُعد قطاع السياحة والتنمية الصناعية من أهم الروافد الاقتصادية في الأردن، وهي قطاعات تتأثر بشدة بالتقلبات المحلية والعالمية، مما يجعل الاستثمار في توأمة أطر الحوكمة مع إدارة المخاطر ضرورة ملحة لتوفير بيئة جاذبة وآمنة للاستثمارات.

وبناءً على ما سبق، وفي ظل الحاجة المستمرة لفهم أعمق للعلاقة التكاملية بين الرقابة والتوجيه من جهة، والتعامل مع المخاطر من جهة أخرى، تبرز مشكلة هذه الدراسة في استكشاف

وقياس أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تعزيز إدارة المخاطر، مع تسليط الضوء من خلال دراسة ميدانية على قطاع السياحة، للوقوف على دور هذه الممارسات في تعزيز البيئة الاستثمارية ودعم التنمية الصناعية في الأردن.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

يُعد قطاع السياحة، إلى جانب القطاع الصناعي، من أهم الركائز الاستراتيجية الدافعة لعجلة الاقتصاد الأردني. وقد أكدت رؤية التحديث الاقتصادي للأردن (2033) في ركيزتها النمو الذكي والاستثمار، على ضرورة توفير بيئة استثمارية جاذبة ومستقرة ومحصنة ضد الصدمات، للوصول إلى التنمية الصناعية المستدامة. إلا أن هذا الطموح يصطدم بواقع شديد الحساسية؛ حيث تشير تقارير البنك المركزي الأردني ووزارة السياحة والآثار إلى تأثر إيرادات هذا القطاع بشكل حاد ومستمر بالمتغيرات والتقلبات الجيوسياسية والاقتصادية الإقليمية، مما يجعله قطاعاً محفوفاً بالمخاطر المرتفعة.

وفي سياق التعامل مع هذه التحديات، تُشير تقارير منتدى الاستراتيجيات الأردني (JSF) وتقارير دائرة مراقبة الشركات إلى أن استدامة الأعمال وجذب الاستثمارات يتطلبان بيئة تنظيمية تتسم بأعلى درجات الشفافية والمساءلة. ورغم إصدار "أدلة حوكمة الشركات" في الأردن، إلا أن المراجعات الدورية وتقارير الأداء المؤسسي تُظهر فجوة بين "الامتثال الشكلي" للقوانين، وبين "التوظيف الاستراتيجي" لمبادئ الحوكمة في بناء منظومة صلبة لإدارة المخاطر (تحديداً المخاطر التشغيلية والمالية التي تعصف بالشركات عند الأزمات).

وتشير الأدبيات الإدارية الحديثة إلى أن الممارسة الفعالة والمتكاملة لإدارة المخاطر لا تتم بمعزل عن بيئة تنظيمية تحكمها مبادئ مؤسسية واضحة؛ حيث تشكل الحوكمة الرشيدة المظلة التي توجه العمليات الاستراتيجية (الزين، 2025).

وبالرغم من التطور الملحوظ في إصدار التشريعات والأدلة الإرشادية للحوكمة في الأردن، إلا أن الدراسات السابقة مثل (المومني، 2024؛ والحوامدة، 2023) أوصت بضرورة الانتقال من مرحلة التنفيذ الشكلي أو الامتثال القانوني للحوكمة، إلى مرحلة التوظيف الاستراتيجي لمبادئها في إدارة التهديدات والفرص (إدارة المخاطر)، خاصة في القطاعات الحيوية التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتنمية الصناعية والبيئة الاستثمارية الشاملة.

وتعزيزاً لهذه المعطيات الرسمية، ومن خلال الخبرة العملية والميدانية للباحث في قطاع الشركات السياحية، برزت ملاحظة مهنية تتوافق مع هذه التقارير؛ حيث تبين وجود تباين واضح بين الشركات في آليات الصمود أمام الأزمات الطارئة. فالشركات التي تمتلك ممارسات حقيقية للحوكمة (مثل تفعيل المشاركة في اتخاذ القرار، وسيادة القانون، والشفافية المالية) أظهرت قدرة أعلى على تحليل وتقييم المخاطر بشكل استباقي، والاستجابة لها بمرونة تفوق تلك الشركات التي تعتمد على الإدارة التقليدية الفردية. هذا التباين الميداني المدعوم بالمؤشرات الرسمية يخلق حاجة بحثية ملحة لقياس حجم هذا الأثر علمياً، وكيف يمكن لمأسسة الحوكمة وإدارة المخاطر أن تنقذ القطاع السياحي وتنعش البيئة الاستثمارية والتنمية الصناعية المرتبطة به.

وبناءً على ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في الحاجة إلى القياس العلمي الدقيق لطبيعة هذا الأثر، وتنبؤ المشكلة بشكل رئيس من خلال الإجابة عن التساؤل الآتي: "ما أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تعزيز إدارة المخاطر في قطاع السياحة والبيئة الاستثمارية والتنمية الصناعية في الأردن؟"

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بأبعادها (المساءلة، الشفافية، المشاركة، العدالة، سيادة القانون) في المؤسسات المبحوثة من وجهة نظر أفراد العينة؟
2. ما مستوى ممارسة إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) في المؤسسات المعنية بقطاع السياحة والبيئة الاستثمارية والتنمية الصناعية؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبادئ الحوكمة بأبعادها (المساءلة، الشفافية، المشاركة، العدالة، سيادة القانون) في تعزيز إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) في المؤسسات المبحوثة؟

أهمية الدراسة

تنبثق أهمية هذه الدراسة من حيوية القطاع الذي تتناوله (قطاع السياحة) بصفته محركاً أساسياً للاقتصاد الأردني، ومن الارتباط الوثيق لهذا القطاع بالبيئة الاستثمارية الشاملة ومعدلات التنمية الصناعية. وتحدد أهمية الدراسة في شقين رئيسيين:

الأهمية العلمية (النظرية)

- تُسهم هذه الدراسة في سد النقص في الأدبيات والدراسات السابقة -في حدود علم الباحث- التي تناولت العلاقة التكاملية بين مبادئ الحوكمة وإدارة المخاطر في البيئة الأردنية؛ حيث يقدم البحث نموذجاً مدمجاً يربط بين أبعاد الحوكمة الخمسة وأبعاد إدارة المخاطر الخمسة في سياق قطاع حيوي وشديد الحساسية.
- تقدم الدراسة تأصيلاً نظرياً حديثاً يوضح كيف تتحول مبادئ الحوكمة (مثل الشفافية والمساءلة) من مجرد مفاهيم رقابية، إلى أدوات استباقية (Proactive Tools) تدعم مراحل تحليل وتقييم المخاطر.
- تُعد هذه الدراسة إضافة نوعية للمكتبة العربية والمحلية، ومرجعاً علمياً وإحصائياً حديثاً للباحثين والأكاديميين الراغبين في دراسة انعكاسات النظم الإدارية على البيئة الاستثمارية والتنمية الصناعية.

الأهمية العملية (التطبيقية)

- تكتسب الدراسة أهميتها من انسجامها مع محاور "رؤية التحديث الاقتصادي للأردن 2033"، والتي تؤكد على ضرورة تحسين مناخ الاستثمار ومأسسة العمل في القطاعات الحيوية لضمان النمو المستدام.
- توفر مخرجات هذه الدراسة بيانات تجريبية وتوصيات عملية لوزارة السياحة، ووزارة الاستثمار، ودائرة مراقبة الشركات، مما يساعدهم على صياغة سياسات وتشريعات تلزم الشركات السياحية بتنفيذ الحوكمة كأداة لتحسين القطاع ضد الصدمات.
- تقدم الدراسة لإدارات الشركات في قطاع السياحة دليلاً عملياً يثبت أن الاستثمار في تطبيق مبادئ الحوكمة سينعكس مباشرة على رفع قدرتها على التنبؤ بالمخاطر (المالية، والتشغيلية، والجيوسياسية) والاستجابة لها بمرونة وكفاءة.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة بشكل رئيس إلى استكشاف وقياس حجم الأثر الذي يُحدثه الالتزام بمبادئ الحوكمة في تعزيز كفاءة وفاعلية منظومة إدارة المخاطر في القطاعات الحيوية المرتبطة بالسياحة

والبيئة الاستثمارية والتنمية الصناعية في الأردن. وتحقيقاً لهذه الغاية الرئيسة، تسعى الدراسة إلى إنجاز الأهداف الفرعية الآتية:

1. تقييم واقع الممارسة الفعلية لمبادئ الحوكمة (المساءلة، الشفافية، المشاركة، العدالة، وسيادة القانون) داخل المؤسسات المبحوثة، للوقوف على مدى نضج البيئة التنظيمية وتحديد الفجوات الإدارية فيها.
2. تشخيص مستوى كفاءة المؤسسات المعنية في تبني استراتيجيات إدارة المخاطر بمراحلها المتكاملة (التحديد، التحليل، التقييم، الاستجابة، والمراقبة)، وبيان مدى جاهزيتها للتعامل مع التقلبات والأزمات.
3. تقديم أدلة تجريبية وإحصائية تحدد طبيعة وحجم الأثر المباشر لمبادئ الحوكمة في تعزيز مسارات إدارة المخاطر، مما يسهم في سد الفجوة المعرفية حول العلاقة التكاملية بين هذين المتغيرين في البيئة الأردنية.
4. بناء تصور علمي والخروج بتوصيات عملية قابلة للتطبيق، تُسهم في توجيه صناع القرار نحو مؤسسة أطر الحوكمة كأداة وقائية واستراتيجية لدعم استقرار قطاع السياحة، وتوفير بيئة استثمارية جاذبة ومحفزة للتنمية الصناعية في الأردن.

أدبيات الدراسات السابقة وتطوير فرضيات الدراسة

تستند هذه الدراسة إلى مفهوم "مبادئ الحوكمة" كإطار رئيسي لتحليل دورها وأثرها في تعزيز "إدارة المخاطر" داخل المؤسسات المعنية بقطاع السياحة والبيئة الاستثمارية والتنمية الصناعية في الأردن. ويتعلق مفهوم الحوكمة بوجود نظام مؤسسي يضبط العلاقات بين الأطراف المختلفة في المنظمة، ويضمن توجيه العمليات نحو تحقيق الأهداف بنزاهة وشفافية (كراجة وعريقات، 2025). وبالتالي، تركز الحوكمة على بناء بيئة رقابية متينة تقلل من احتمالية الفساد أو العشوائية، مما يعزز القدرة على التنبؤ والاستقرار (سلام، 2020).

كما يُعد تطبيق مبادئ الحوكمة الأساس التنظيمي للإدارة الرشيدة، حيث يعزز من الثقة المؤسسية والامتثال القانوني (الزين، 2025)، وهما عنصران حيويان في قدرة المنظمة على استباق التهديدات. ويشمل هذا المفهوم، لأغراض هذه الدراسة، أبعاداً متعددة تتضمن: المساءلة،

الشفافية، المشاركة، العدالة، وسيادة القانون (المومني، 2024). يمثل بُعد المساءلة التزام المسؤولين بتقديم تفسيرات عن قراراتهم وأفعالهم وتحمل تبعاتها، أما الشفافية فتعني وضوح المعلومات وإتاحتها للأطراف المعنية، مما يقلل من الغموض الذي تزدهر فيه المخاطر (المحارمة، 2023). وتركز المشاركة على إشراك أصحاب المصلحة في صنع القرار لضمان شمولية الرؤية، بينما تشير العدالة إلى التعامل المنصف مع الجميع، مما يعزز الاستقرار الداخلي. وأخيراً، تعبر سيادة القانون عن خضوع كافة الممارسات للأطر التشريعية الحاكمة (بنعمر، 2023).

ويشير مفهوم إدارة المخاطر، وهو المتغير التابع في الدراسة، إلى العمليات المنهجية التي تهدف إلى تحديد وتقييم والسيطرة على التهديدات التي قد تعيق تحقيق الأهداف (باقر، 2024). وتتجسد إدارة المخاطر في خمسة أبعاد رئيسية: تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر.

من ناحية أخرى، يشير مفهوم إدارة المخاطر، وهو المتغير التابع في الدراسة، إلى العمليات المنهجية التي تهدف إلى تحديد وتقييم والسيطرة على التهديدات التي قد تعيق تحقيق الأهداف (باقر، 2024). وتتجسد إدارة المخاطر في خمسة أبعاد رئيسية: تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر.

ويُظهر الاستقراء النقدي للأدبيات السابقة تبايناً ومنهجياً واضحاً في مقارنة العلاقة بين الحوكمة وإدارة المخاطر. فقد تبنى الاتجاه الأول منظوراً هيكلياً وآلياً، حيث ركزت دراسات مثل (Danilov, 2024) و (Akhtar, 2025) على المتغيرات المادية والتشكيلية للحوكمة (كحجم مجلس الإدارة، واستقلالية لجان التدقيق، وازدواجية المهام) بوصفها محددات رئيسة للحد من الانكشاف على المخاطر. في المقابل، برز اتجاه ثانٍ يتبنى منظوراً "سلوكياً وقيماً"، حيث جادلت دراسات مثل (الزين، 2025) و (الوردي، 2022) بأن الامتثال الشكلي للهياكل التنظيمية يفقد فاعليته ما لم يُعزز ببيئة مؤسسية تستند إلى ممارسات تشغيلية راسخة.

وتأسيساً على هذا الجدال النظري، بُني المتغير المستقل للنموذج المفاهيمي في هذه الدراسة متبنياً المدخل السلوكي والمبادئي للحوكمة (المساءلة، الشفافية، المشاركة، العدالة، سيادة القانون). ويستند هذا الخيار المنهجي إلى الطروحات التي قدمها (سلام، 2020) و (المومني، 2024)، والتي تؤكد أن مأسسة هذه المبادئ هي المحرك الجوهرى لاستدامة الأداء التنظيمي والقدرة على

التكيف في القطاعين العام والخاص، متجاوزةً بذلك النظرة التقليدية والمحدودة للحوكمة كقوالب إدارية جامدة أو مجرد تشكيلات صماء.

أما على صعيد المتغير التابع (إدارة المخاطر)، فقد جاء بناء الأنموذج استجابةً للفجوة المنهجية التي شخّصتها المراجعة الشاملة لـ (Anton & Nucu, 2020)، والتي انتقدت قصور العديد من الدراسات في التعامل مع إدارة المخاطر كـ "صندوق أسود" يُقاس بأثره النهائي المباشر على الأداء، دون تفكيك لآلياته ومراحله التشغيلية. ولسد هذه الفجوة المعرفية، واستلهاماً لنتائج دراسي (العنزي، 2024) و(باقر، 2024) اللتين أثبتتا أن النجاح التنظيمي يتطلب سلسلة متكاملة من الاستراتيجيات الوقائية والعلاجية، تم هندسة المتغير التابع في هذه الدراسة ليجسد المراحل الفنية الخمس لإدارة المخاطر (التحديد، التحليل، التقييم، الاستجابة، والمراقبة).

ولا يمكن اختزال العلاقة بين الحوكمة وإدارة المخاطر في إطار تنظيمي وإداري شكلي، بل تتجاوز ذلك لتشكّل "علاقة سببية هيكلية". وفي هذا السياق، يُشير (Anton & Nucu, 2020)، إلى أن الحوكمة لا تعمل كمتغير تابع أو موازٍ للمخاطر، بل تمثل "البنية التحتية الأخلاقية والتنظيمية" التي تمنح عمليات إدارة المخاطر شرعيتها وفعاليتها. فبدون حوكمة رشيدة تعتمد على لجان متخصصة وهيكل واضح (Malik et al., 2020)، تتحول إدارة المخاطر إلى مجرد تدابير ورقية تفتقر إلى الروح التنفيذية والقدرة على حماية الأداء المؤسسي (Darwish & Alastal, 2025).

وبناءً على هذا التأسيس، يمكن تفكيك وتفصيل آلية التأثير ومنطق الترابط بين مبادئ الحوكمة ومراحل إدارة المخاطر وفق المسارات التحليلية الآتية:

1. أثر الشفافية والمشاركة في "تحديد وتحليل" المخاطر: تبدأ الفاعلية الحقيقية لإدارة المخاطر بجودة المعلومة. وهنا، تبرز الشفافية والمشاركة كأدوات استشرافية وكشف مبكر. وتؤكد دراسة (Devarapalli & Mohapatra, 2024) أن جودة الحوكمة تؤثر إيجابياً وبشكل عميق على شفافية الإفصاح والتقارير المتكاملة؛ وهذا النوع من الإفصاح المفتوح يكسر حواجز "عدم التماثل المعلوماتي"، مما يضمن تدفق البيانات حول التهديدات المستقبلية من كافة المستويات التنظيمية. وبالتوازي، يُسهم تفعيل مبدأ "المشاركة" كما أشار نوبجي ودسوقي (2025) في دراسته حول الاستشراف الاستراتيجي، وأشارت الحوامدة (2023) في دراستها للريادة الاستراتيجية في جعل

عملية "تحديد المخاطر" عملية شمولية تستند إلى "الذكاء المؤسسي الجماعي" بدلاً من الاجتهادات الفردية الانتقائية. هذا التضافر بين الشفافية والمشاركة يرفد مرحلة "تحليل المخاطر" ببيانات وحقائق دقيقة، تدعم قدرة المؤسسات (ومنها القطاع السياحي) على الابتكار وتجنب المفاجآت الاستراتيجية (Al-Nimer et al., 2021).

2. أثر المساءلة في "تقييم المخاطر": تتطلب مرحلة التقييم تجرداً وموضوعية بعيداً عن "التحيز التقاولي الذي قد تمارسه الإدارة العليا. هنا يتدخل مبدأ "المساءلة" كأداة ضبط هيكلية، لا سيما من خلال تفعيل المراجعة المستمرة ولجان التدقيق. وقد أكدت دراسة فضل الله (2025) ودراسة صالح (2023) أن الاتجاهات المعاصرة للمراجعة الخارجية والداخلية في ظل الحوكمة تضمن مصداقية العمليات وتمنع التلاعب.

كما بيّن (Danilov (2024 أن استقلالية لجان التدقيق هي المحدد الأساسي للأداء المالي المنضبط. بناءً على ذلك، فإن وجود مساءلة حقيقية ومستمرة (حميداتو، 2022) يفرض على الإدارة ممارسة عملية "تقييم المخاطر" وتصنيف أولوياتها بصرامة؛ لأن التقليل المصطنع من حجم الانكشاف على المخاطر سيضع متخذي القرار تحت طائلة المسؤولية، مما يمنع تمرير التقييمات الوهمية.

3. أثر العدالة في "الاستجابة للمخاطر": عند وقوع الخطر، تتطلب "الاستجابة" اتخاذ قرارات حاسمة وتخصيص موارد قد تفرض تنازلات مؤلمة. في هذه المرحلة، يلعب مبدأ "العدالة" الدور الحاسم في الحفاظ على استقرار المؤسسة. وتشير دراسة (المحارمة، 2023) إلى أن الإدارة القائمة على القيم والمسؤولية الاجتماعية (وهي جوهر العدالة التنظيمية) تضمن أن تكون الاستجابة متوازنة وتراعي مصالح كافة الأطراف. وتتسجم هذه الرؤية مع طروحات (الحسنات، 2023) التي أوضحت أن سياسات الاحتواء العالي للموارد البشرية والمبنية على العدالة واللامركزية، تعزز فاعلية التدخل وقت الأزمات. إن هذا النهج العادل يحول عملية "الاستجابة للمخاطر" من رد فعل إداري منفرد، إلى تحرك مؤسسي يحظى بدعم كافة العاملين، مما يرفع من مرونة المؤسسة (الرواشدة، 2022) ويدعم قدرتها التنافسية (بنعمر، 2023).

4. أثر سيادة القانون في "مراقبة المخاطر": تُعد عملية "مراقبة المخاطر" نشاطاً ديناميكياً مستمراً يتطلب معايير مرجعية صلبة لا تخضع للأهواء الشخصية. وهنا، يوفر مبدأ "سيادة القانون" الإطار التشريعي الصارم الذي يمنع المحسوبية أو الاستثناءات. وتُجمع أدبيات الحوكمة والمخاطر،

كما ورد في دراسة (سلام، 2020) ودراسة (الجذب والجماصي، 2023)، على أن الالتزام بالأطر التشريعية ومبادئ الحوكمة هو الضامن الأساسي لتحقيق الاستدامة المؤسسية والمالية. وفي ذات السياق، يؤكد سراج خان (2023) أن دور الهيئات الحاكمة يرتبط بشكل مباشر بتطوير أداء المخاطر عبر الزمن. بالتالي، فإن سيادة القانون تضمن خضوع جميع الممارسات التشغيلية والاستثمارية لعملية "مراقبة" مستمرة وموحدة المعايير، مما يمنع تراكم "المخاطر الخفية" الناتجة عن تجاوز الأنظمة، ويحمي استمرارية البيئة الاستثمارية للشركات (غربي، 2021).

تطوير الفرضيات الفرعية

فيما يلي توسع في تطوير الفرضيات، مع التركيز على التأثير لكل بُعد:

أولاً: أثر المساءلة في تعزيز إدارة المخاطر

تتجاوز المساءلة مفهوم "العقاب" لتشمل "التوضيح والتبرير والمسؤولية المسبقة". إنها الآلية الهيكلية التي تجعل ممارسة "إدارة المخاطر" التزاماً مؤسسياً لا خياراً إدارياً. فعندما تترسخ ثقافة المساءلة وتُفعل لجان التدقيق، كما أثبتت دراسة (صالح، 2023) ودراسة (فضل الله، 2025)، يتحول السلوك التنظيمي من "التواكل" إلى "البقطة الاستراتيجية". ويصبح كل فرد رقيباً للمخاطر في موقعه؛ لأن الإخفاق أو الإهمال في رصد التهديدات ستكون له تبعات قانونية ووظيفية. هذا "الحس بالمسؤولية" يرفع من دقة بيانات "تحديد المخاطر" ويمنع محاولات التلاعب أو "التحيز التقاؤلي" في نتائج "تقييم المخاطر"، مما يتفق مع ما أشار إليه الحسني (2022) بأن الدعم المنظمي والتفكير الاستراتيجي يمنعان تفاقم الأزمات ويضمنان تفعيل نظام المراقبة بصرامة.

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمساءلة كأحد مبادئ الحوكمة في تعزيز إدارة المخاطر في قطاع السياحة والبيئة الاستثمارية والتنمية الصناعية في الأردن.

ثانياً: أثر الشفافية في تعزيز إدارة المخاطر

تُمثل الشفافية "الضوء الكاشف" الذي يفكك بيئات الغموض التنظيمي، والتي تُعد الحاضنة الأساسية لتكاثر الأزمات. وفي بيئة تنسم بالشفافية والإفصاح المفتوح، كما تؤكد دراسة

Devarapalli & Mohapatra, (2024)، يتم التبليغ عن الانحرافات والتهديدات التشغيلية فور رصدها دون خوف من التستر عليها. هذا السلوك المؤسسي يسهل عملية "تحديد المخاطر" في مراحلها التكوينية (الجينية) قبل أن تتضخم وتصبح عصية على الحل. وعلاوة على ذلك، فإن وضوح الإجراءات والتقارير يدعم قدرة المؤسسة على "تحليل المخاطر" وفهم مسبباتها الحقيقية بناءً على حقائق دقيقة بعيداً عن التخمين، مما يرفع من كفاءة الأداء ويقلل من القرارات الخاطئة (الزوين، 2025).

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في تعزيز إدارة المخاطر في قطاع السياحة والبيئة الاستثمارية والتنمية الصناعية في الأردن.

ثالثاً: أثر المشاركة في تعزيز إدارة المخاطر

نظراً للتعقيد المتزايد في طبيعة المخاطر المعاصرة وتعدد أبعادها، لم يعد ممكناً لـ "عقل إداري واحد" الإحاطة بها، مما يجعل "المشاركة" استثماراً حتمياً لـ "الذكاء المؤسسي الجماعي". كما إن القيادات التي تُفعل نهج المشاركة والريادة الاستراتيجية (الحوامدة، 2023) تحصل على "رؤية بانورامية" للتهديدات؛ فإشراك العاملين في الخطوط الأمامية يرفد الإدارة بمعلومات حيوية حول مخاطر تشغيلية قد تغيب تماماً عن نظر الإدارة العليا. كما أن إشراك أصحاب المصلحة في صنع القرار يرفع من مستوى الالتزام بتنفيذ خطط "الاستجابة للمخاطر" (نويجي، 2025)، ويقلل من "النقاط العمياء" مما يعزز دقة التنبؤات واستباقية الإدارة.

H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمشاركة كأحد مبادئ الحوكمة في تعزيز إدارة المخاطر في قطاع السياحة والبيئة الاستثمارية والتنمية الصناعية في الأردن.

رابعاً: أثر العدالة في تعزيز إدارة المخاطر

تُعد العدالة التنظيمية صمام الأمان الأساسي للاستقرار الداخلي؛ حيث إن معظم المخاطر البشرية والسلوكية (كالإضرابات، التسريب المتعمد للمعلومات، الإهمال) هي نتاج مباشر للشعور بالظلم. ويؤكد (المحارمة، 2023) أن الإدارة بالقيم وتوفير بيئة عمل عادلة يعززان "الولاء التنظيمي" والمسؤولية المجتمعية. فالموظف الذي يلمس العدالة والممارسات الاحتوائية (الحسنات، 2023)

يحرص على حماية مؤسسته، ويعتبر أي خطر يهددها تهديداً شخصياً له، مما يرفع من كفاءة عملية "مراقبة المخاطر". في المقابل، يولد الشعور بالظلم سلوكيات انتقامية وعكسية تعيق خطط "الاستجابة للمخاطر" وتضاعف من الانكشاف على التهديدات.

H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) للعدالة كأحد مبادئ الحوكمة في تعزيز إدارة المخاطر في قطاع السياحة والبيئة الاستثمارية والتنمية الصناعية في الأردن.

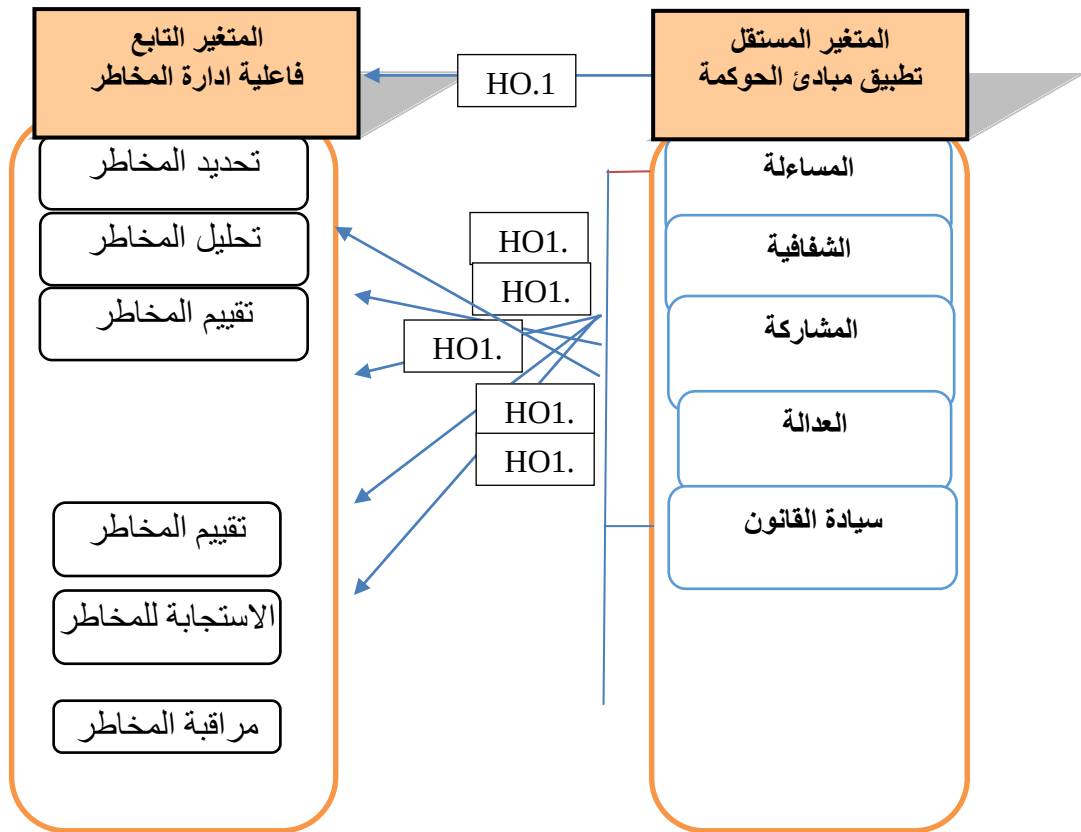
خامساً: أثر سيادة القانون في تعزيز إدارة المخاطر

تُمثل سيادة القانون "المرجعية الصلبة" التي تضبط إيقاع العمل المؤسسي وتمنع الاجتهادات الفردية الخاطئة التي قد تقضي إلى أزمات كارثية. إن الالتزام الصارم بالأطر التشريعية ومبادئ الحوكمة (سلام، 2020) يقلل بشكل جذري من المخاطر القانونية والتشريعية ومخاطر السمعة. وتضع سيادة القانون "حدوداً حمراء" لا يمكن تجاوزها، مما يسهل عملية "مراقبة المخاطر" وضبط الامتثال (الجلب والجماصي، 2023). كما تضمن هذه المرجعية أن تكون إجراءات "الاستجابة للمخاطر" مشروعة ومتوافقة مع المعايير الوطنية، مما يحصن المؤسسات ضد التقلبات التنظيمية ويضمن استقرار البيئة الاستثمارية (المومني، 2024).

H05: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لسيادة القانون كأحد مبادئ الحوكمة في تعزيز إدارة المخاطر في قطاع السياحة والبيئة الاستثمارية والتنمية الصناعية في الأردن.

أنموذج الدراسة

لأجل تحقيق غرض الدراسة والوصول إلى أهدافها، قامت الباحثة بتطوير نموذج خاص بالدراسة.



شكل (1) أنموذج الدراسة

تم الاستفادة من المراجع السابقة في بناء الأنموذج:

المتغير المستقل: (سلام، 2020؛ المومني، 2024؛ الزين، 2025؛ كراجه وعريقات، 2025).

المتغير التابع: (الرواشدة، 2022؛ والعنزي، 2025؛ Anton & Nucui، 2020).

منهجية الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم الاعتماد على أسلوب نمذجة المعادلات البنائية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) باستخدام برنامج (SmartPLS) ولم يكن اختيار هذا الأسلوب المتقدم عشوائياً، بل جاء استجابة لطبيعة البيانات وهيكل أنموذج الدراسة، وذلك استناداً للمبررات المنهجية الآتية: (Hair et al., 2022)

1. التعقيد الهيكلي للنموذج: يتضمن أنموذج الدراسة (10) متغيرات كامنة مقسمة إلى 5 أبعاد للحوكمة و 5 أبعاد لإدارة المخاطر، وقيسها (45) مؤشراً (فقرة). يُعد أسلوب (PLS-SEM) الأنسب والأكثر قدرة على التعامل مع النماذج المعقدة التي تحتوي على عدد كبير من المتغيرات الفرعية والمؤشرات مقارنة بأساليب النمذجة القائمة على التباين.
2. الهدف التنبؤي والتطويري: يهدف هذا البحث إلى قياس "حجم الأثر" وتفسير التباين (R^2) في المتغير التابع (إدارة المخاطر) بهدف تطوير نظرية تطبيقية تناسب البيئة الأردنية. ويُعد (PLS-SEM) منهجية تنبؤية بالدرجة الأولى، مما يجعله الخيار الأمثل للإجابة على تساؤلات الدراسة وتوجيه التوصيات لصناع القرار.

مجتمع وعينة الدراسة

شمل مجتمع الدراسة الهدف جميع العاملين في الوظائف القيادية والإشرافية (مديرو الإدارات، رؤساء الأقسام، والمستشارون) في الوزارات والمؤسسات المعنية بقطاع السياحة، والبيئة الاستثمارية، والتنمية الصناعية في الأردن، والبالغ عددهم (243) موظفاً وموظفة. ونظراً لمحدودية مجتمع الدراسة وصغر حجمه، وإيماناً بضرورة الحصول على تمثيل دقيق للواقع، فقد تم اعتماد أسلوب "المسح الشامل لجميع مفردات المجتمع.

وبناءً عليه، تم توزيع (243) استبانة بنسختها الورقية والإلكترونية. وبعد عملية الفرز والتدقيق، واستبعاد الاستبانات غير المستردة وتلك غير المكتملة التي لا تصلح للتحليل الإحصائي، بلغ حجم العينة النهائي الصالح للتحليل (171) استبانة، مما يمثل نسبة استجابة وقبول مرتفعة بلغت (70.4%)، وهي نسبة إحصائية ممتازة وممثلة لمجتمع الدراسة وتسمح بتعميم النتائج.

واستجابة لطبيعة الدراسة التي تتناول قطاعات متقاطعة ومتكاملة في سلسلة القيمة الاقتصادية للأردن، كان لازماً تحليل الخصائص الوظيفية والقطاعية لأفراد العينة للوقوف على

التوزيع الدقيق لها؛ حيث إن التباين في بيئة العمل وطبيعة الوظائف بين مؤسسات السياحة والصناعة والاستثمار يُعد متغيراً حاسماً في فهم مستويات تطبيق الحوكمة وإدارة المخاطر. ويوضح الجدول (1) التوزيع الإحصائي لخصائص العينة:

الجدول (1) التوزيع الإحصائي لخصائص العينة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	110	64.3%
	أنثى	61	35.7%
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	32	18.7%
	من 30 - أقل من 40 سنة	75	43.9%
	من 40 - أقل من 50 سنة	52	30.4%
	50 سنة فأكثر	12	7.0%
المؤهل العلمي	دبلوم	24	14.0%
	بكالوريوس	120	70.2%
	ماجستير	22	12.9%
	دكتوراه	5	2.9%
المسمى الوظيفي	الأمن العام / مساعد الأمن العام	22	12.9%
	مدير إدارة	41	24.0%
	مدير مديرية / وحدة	52	30.4%
	رئيس قسم	56	32.7%
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	21	12.3%
	من 10 - أقل من 20 سنة	43	25.1%
	من 20 - 30 سنة	55	32.2%
	30 سنة فأكثر	52	30.4%
مكان العمل (القطاع)	وزارة السياحة والآثار	52	30.4%

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية (%)
	وزارة الصناعة والتجارة	76	44.4%
	وزارة الاستثمار الأردنية	43	25.2%
المجموع		171	100%

تُظهر البيانات أن العينة توزعت بشكل يخدم أهداف الدراسة التكاملية، ولم تتركز في جهة واحدة لتطغى ثقافتها التنظيمية على النتائج. حيث مثلت وزارة الصناعة والتجارة النسبة الأكبر (44.4%)، تلتها وزارة السياحة والآثار (30.4%)، ثم وزارة الاستثمار (25.2%) يُعد هذا التنوع القطاعي نقطة قوة جوهرية؛ فهو يعكس التشابك الفعلي للاقتصاد الأردني، وبيّح للنموذج الإحصائي (PLS-SEM) قياس أثر الحوكمة على إدارة المخاطر في بيئات عمل تتباين في طبيعة تهديداتها (صناعية، خدمية سياحية، ومالية استثمارية)، مما يضيف شمولية وموثوقية عالية على النتائج وتعميماتها.

بالنظر إلى المسمى الوظيفي، يتضح أن (100%) من أفراد العينة هم من القيادات العليا والوسطى (أمين عام ومساعدوه بنسبة 12.9%، مديرو إدارات 24%، مديرو مديريات 30.4%، ورؤساء أقسام 32.7%). يمثل هذا التركيز الوظيفي الحصري متطلباً منهجياً حتمياً لهذه الدراسة؛ فمفاهيم كـ "الشفافية المؤسسية، والمساءلة، والتخطيط للاستجابة للمخاطر" هي سياسات استراتيجية تتطلب تقييماً من عقول إدارية مشاركة في صنع القرار وتمتلك رؤية شاملة للمؤسسة، وهو ما تم تحقيقه بنجاح، مما يُبعد البيانات عن الاستجابات السطحية التي قد تصدر عن المستويات التنفيذية الدنيا.

يدعم الخصائص السابقة ارتفاع مستوى التأهيل العلمي، حيث يحمل (86%) من المبحوثين درجة البكالوريوس فأعلى، مما يعكس نضجاً إدراكياً عالياً يضمن الفهم الدقيق للفقرات الفنية في الاستبانة. والأهم من ذلك هو "سنوات الخبرة"، حيث تبين أن الغالبية الساحقة (87.7%) يمتلكون خبرة تتجاوز 10 سنوات، و(62.6%) منهم تتجاوز خبرتهم 20 عاماً. إن هذه الخبرة المتراكمة تعني أن المبحوثين يمتلكون "ذاكرة مؤسسية" عميقة عاصروا من خلالها أزمات وتقلبات اقتصادية سابقة ضربت القطاع السياحي والاستثماري في الأردن، مما يجعل تقييمهم لواقع "إدارة المخاطر" تقييماً مبنياً على ممارسة فعلية ومقارنة تاريخية، وليس مجرد تقييم نظري.

أداة الدراسة

لغايات جمع البيانات الأولية وتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير استبانة محكمة كأداة رئيسة للبحث. ولضمان دقة تمثيل المتغيرات (Construct Validity) وتلبية متطلبات القياس العلمي، تم بناء فقرات الاستبانة بالاستناد إلى الأدبيات والدراسات السابقة، وتكييفها لتتلاءم مع طبيعة العمل في المؤسسات الأردنية المعنية بقطاع السياحة، والبيئة الاستثمارية، والتنمية الصناعية.

اعتمدت الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)، وتكونت من (45) فقرة علمية صُممت لتقيس المتغيرات الكامنة. وفق التوزيع الآتي:

- **المتغير المستقل:** مبادئ الحوكمة، تم قياس هذا المتغير من خلال (25) فقرة موزعة بالتساوي على خمسة أبعاد (المساءلة، الشفافية، المشاركة، العدالة، وسيادة القانون).
 - **المتغير التابع:** إدارة المخاطر تم قياس هذا المتغير من خلال (20) فقرة موزعة كالاتي (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر).
- تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، والذي يبدأ من موافق بشدة، وينتهي بغير موافق بشدة، ولتصنيف مستويات المتوسطات الحسابية لإجابة أفراد العينة على فقرات الاستبانة، فقد حددت الباحثة ثلاثة مستويات للموافقة هي: (مرتفع، متوسط، منخفض)، ووفقاً للمعادلة الآتية:

$$\begin{array}{rcl} \text{طول الفئة} & = & \frac{\text{أعلى درجة} - \text{أدنى درجة}}{\text{عدد الفئات}} \\ & = & \frac{4}{3} \\ & = & 1.33 \end{array}$$

يُبين الجدول (2) درجات التقييم لتفسير "المتوسطات الحسابية" لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجالات الاستبانة وأبعادها:

جدول (1): المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة وتحديد الأهمية النسبية

المستوى	الفترة
المنخفض	1- أقل من 2.34
المتوسط	2.34 - أقل من 3.67
المرتفع	3.67 - 5

ثبات أداة الدراسة

يقصد بالاتساق الداخلي بأن هنالك اتساقاً في إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة، ومتفقة مع بعضها بعضاً. ويتم قياس الثبات من خلال معامل كرونباخ ألفا، والذي تتراوح قيمه بين (1) و(0)، ويتم الحكم على الاستبانة بأنها تتمتع بالثبات وذلك بألا تقل قيمة معامل كرونباخ ألفا عن (0.7) (Sekran and Bouje, 2016)، والجدول (3) يبين معاملات كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة وفقراتها.

جدول (3): معاملات كرونباخ ألفا لأبعاد متغيرات الدراسة

الفقرات	البعد	عدد الفقرات	كرو نباخ ألفا
1-5	المساعة	5	0.775
6-10	الشفافية	5	0.836
11-15	المشاركة	5	0.861
16-20	العدالة	5	0.822
21-25	سيادة القانون	5	0.878
26-29	تحديد المخاطر	4	0.809
30-33	تحليل المخاطر	4	0.882
34-37	تقييم المخاطر	4	0.889
38-41	الاستجابة للمخاطر	4	0.802
42-45	مراقبة المخاطر	4	0.783
45-1	الكلي	55	0.893

وأظهرت نتائج التحليل أن معامل كرو نباخ ألفا (Cronbach's Alpha) ، لأبعاد مبادئ الحوكمة ولأبعاد إدارة المخاطر، وهو مؤشر على درجة عالية جداً من الاعتمادية.

ملاءمة أنموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتقييم جودة نموذج القياس والنموذج البنائي، والتأكد من ملاءمة البيانات للتحليل الإحصائي باستخدام أسلوب المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) ، ويوضح الجدول (4) أهم هذه الاختبارات ومعايير القبول المعتمدة لها في أدبيات التحليل الإحصائي.

جدول (3): الاختبارات الإحصائية المستخدمة للتأكد من ملاءمة البيانات للتحليل

الاختبار	معايير المقارنة (القبول)
الثبات المركب (Composite Reliability – CR)	يجب أن تكون القيمة أكبر من (0.70)
متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted AVE)	يجب أن تكون القيمة أكبر من (0.50)
معاملات التحميل (Factor Loading)	يجب أن تكون القيمة أكبر من (0.70)
معامل تضخم التباين	يجب أن تكون القيمة أقل من (5)
حجم التأثير (f^2 Effect Size)	كبير: أكبر من 0.35 متوسط: بين 0.15 – 0.35 ضعيف: بين 0.02 – 0.15
القدرة التنبؤية للنموذج (Q^2 Predictive Relevance)	يجب أن تكون القيمة أكبر من صفر (0)
معامل التحديد (R^2)	يقيس قوة النموذج في تفسير التباين، ويعتبر (0.10) الحد الأدنى المقبول.

1- الثبات المركب

أولاً: الثبات المركب (CR) ومعدل التباين المستخرج (AVE)

يوضح الجدول رقم (6) نتائج الثبات المركب (CR) ومتوسط التباين المستخرج (AVE)، وللذان يستخدمان للحكم على الصدق التقاربي (Convergent Validity) لمقاييس الدراسة.

جدول (6): قيم الثبات المركب (CR) ومعدل التباين المستخرج (AVE)

الأبعاد	قيمة الثبات المركب (CR)	معدل التباين المستخرج (AVE)
المساءلة	0.870	0.630
الشفافية	0.906	0.657
المشاركة	0.872	0.632
العدالة	0.885	0.607
سيادة القانون	0.918	0.693
تحديد المخاطر	0.929	0.813
تحليل المخاطر	0.903	0.757
تقييم المخاطر	0.793	0.534
الاستجابة للمخاطر	0.885	0.565
مراقبة المخاطر	0.803	0.542

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن قيم الثبات المركب (CR) تراوحت بين (0.793 - 0.932)، وجميعها أكبر من (0.70). وكذلك قيم معدل التباين المستخرج (AVE) تراوحت بين (0.534 - 0.813)، وجميعها أكبر من (0.50). هذه النتائج مقبولة من الناحية الإحصائية وتؤكد على تمتع مقاييس الدراسة بصدق تقاربي عالٍ.

ثانياً: الصدق التمييزي:

يشير الصدق التمييزي إلى أن بنود المقياس التي تقيس بعداً معيناً تقيس بالفعل المتغير ذاته وليس بعداً آخر، ويتم التحقق منه عن طريق مقارنة بين الجذر التربيعي للتباين المفسر للبعد مع معاملات الارتباط بين الأبعاد الأخرى؛ أي يجب أن يكون الجذر التربيعي للتباين المفسر للبعد أكبر من معامل ارتباطه مع الأبعاد الأخرى، ويوضح الجدول (7) مصفوفة الصدق التمييزي

لأبعاد ومتغيرات الدراسة مقارنة بالجذر التربيعي للتباين المفسر:

جدول (7): مصفوفة الصديق التمييزي لأبعاد ومتغيرات الدراسة مقارنة بالجذر التربيعي للتباين المفسر

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	الأبعاد
									0.758	المساءلة
								0.803	0.740	الشفافية
							0.810	0.801	0.715	المشاركة
						0.773	0.799	0.773	0.661	العدالة
					0.838	0.805	0.718	0.765	0.665	سيادة القانون
				0.900	0.827	0.708	0.763	0.656	0.646	تحديد المخاطر
			0.882	0.829	0.777	0.819	0.802	0.721	0.559	تحليل المخاطر
		0.930	0.820	0.805	0.812	0.725	0.260	0.235	0.310	تقييم المخاطر
	0.752	0.705	0.266	0.277	0.291	0.709	0.616	0.532	0.536	الاستجابة للمخاطر
0.736	0.708	0.395	0.649	0.705	0.559	0.597	0.589	0.542	0.426	مراقبة المخاطر

يوضح من الجدول (5) أن قيم الجذر التربيعي لمعامل التباين المستخلص لكل بُعد من أبعاد الدراسة جاءت أعلى من معاملات الارتباط مع بقية الأبعاد، مما يشير إلى تحقق الصديق التمييزي (Discriminant Validity) بين المتغيرات الكامنة. ويعني ذلك أن كل بُعد يقيس المفهوم الذي صُمم لقياسه دون تداخل جوهري مع الأبعاد الأخرى، وهو ما يؤكد تميز بناءه عن غيره في النموذج المقترض. كما تدل هذه النتائج على أن النموذج يتمتع بدرجة عالية من الملاءمة البنوية والصلاحية التمييزية، بما يعزز الثقة في دقة العلاقات الهيكلية التي تم اختبارها في النموذج البحثي.

ثالثاً: معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به (Tolerance)

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين أبعاد المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، باستخدام معامل تضخم التباين (VIF)، واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل بُعد من أبعاد الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (5)، وأن تكون قيمة التباين المسموح به (Tolerance) أكبر من (0.05):

جدول رقم (8) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به

الابعاد (المتغير المستقل)	Tolerance	VIF
المساءلة	.416	2.404
الشفافية	.237	4.215
المشاركة	.295	3.389
العدالة	.235	4.258
سيادة القانون	.239	4.190

يظهر الجدول (6) ان قيمة (VIF) لجميع ابعاد المتغير المستقل كانت اقل من (5) وتتراوح ما بين (2,404 – 4.258)، كما يلاحظ ان قيمة التباين المسموح به (tolerance) لجميع تلك الابعاد كانت اكبر من (0.05) وتتراوح ما بين (0.235 – 0.416) لذلك يمكن القول انه لا يوجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عال بين ابعاد المتغير المستقل وبناءً على نتائج التحليل السابق، فإن المقاييس المستخدمة في الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بين فقراتها، وبقدرتها على تحقيق أهداف الدراسة، والاعتماد عليها في المراحل اللاحقة من التحليل.

رابعا: جودة النموذج (Goodness of Fit – GoF)

تُعرف جودة ملائمة النموذج (Goodness of Fit – GoF) على أنها مقياس شامل لتقييم جودة نموذج الدراسة، ويتم حسابها بالاعتماد على الوسط الهندسي لكل من متوسط التباين المستخرج (AVE) لجميع المتغيرات، ومتوسط معامل التحديد (R-square) للمتغيرات التابعة في النموذج. الهدف الرئيس من هذا المقياس هو تقدير جودة النموذج على المستويين (نموذج القياس والنموذج الهيكلي) بشكل متكامل. وتوضح المعادلة التالية كيفية حساب قيمة (GoF) حسب (Hair et al., 2022):

$$GoF = \sqrt{R^2 \cdot AVE}$$

ويوضح الجدول (9) نتائج العمليات الحسابية لاختبار (GoF).

جدول (9): نتائج العمليات الحسابية لاختبار GoF

القيمة	المؤشر
0.838	متوسط (AVE)
0.797	متوسط (R2)
0.668	(AVE) * (R2)
0.817	GOF = (AVE * R2) (الجزر)

يلاحظ من الجدول (9) ان قيمة (GOF) بلغت (0.817) وهذا يعني أن جودة النموذج على المستويين القياسي والهيكلية مرتفعة جداً، إذ تجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.36)، مما يدل على أن النموذج يتمتع بقدرة تفسيرية عالية ودرجة مناسبة من التوافق بين البيانات الفعلية والنموذج المقترح

نتائج الاحصاء الوصفي لمتغيرات وأبعاد الدراسة والإجابة عن أسئلتها:

الإجابة عن السؤال الأول الذي ينص على: ما مستوى مبادئ الحوكمة بأبعادها (المساءلة، الشفافية، المشاركة، العدالة، سيادة القانون) في قطاع السياحة وتعزيز البيئة الاستثمارية والتنمية الصناعية؟ يتعلق هذا الجزء من الدراسة بوصف أبعاد المتغير المستقل مبادئ الحوكمة وذلك لتحديد مستوى الأهمية النسبية لتصورات المبحوثين في قطاع السياحة وتعزيز البيئة الاستثمارية والتنمية الصناعية، نحو أبعاد مبادئ الحوكمة، حيث تم الاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري، وهو ما يمثل الإجابة عن التساؤل الرئيس الأول، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (10).

الجدول (10) نتائج الإحصاء الوصفي لتصورات المبحوثين حول أبعاد مبادئ الحوكمة

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتبة
المساءلة	4.26	.56	مرتفعة	1
سيادة القانون	4.25	.62	مرتفعة	2
العدالة	4.23	.62	مرتفعة	3
الشفافية	4.19	.61	مرتفعة	4
المشاركة	4.04	.73	مرتفعة	5
المتوسط العام	4.19	.55	مرتفعة	

نلاحظ من جدول (4-2) أن المتوسطات الحسابية لأبعاد المتغير المستقل (مبادئ الحوكمة) قد تراوحت بين (4.04 - 4.26) وجميعها تقع ضمن مستوى الأهمية المرتفعة، حيث جاء المتوسط الحسابي الكلي (4.19) بدرجة مرتفعة وانحراف معياري (0.55) وتبين أن بُعد المساءلة حقق المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (4.26) وبمستوى أهمية نسبية مرتفعة بين أبعاد مبادئ الحوكمة وانحراف معياري (0.56)، بينما حقق بُعد المشاركة المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (4.04)، وبمستوى أهمية نسبية مرتفعة، وانحراف معياري (0.73) أيضاً، بناءً على ما سبق، يمكن القول إن مستوى مبادئ الحوكمة لدى المبحوثين جاء بدرجة مرتفعة في جميع أبعاده.

الإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) في قطاع السياحة وتعزيز البيئة الاستثمارية والتنمية الصناعية؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير التابع "إدارة المخاطر"، ويوضح الجدول (11) ملخص النتائج لهذه الأبعاد.

الجدول (11): نتائج الإحصاء الوصفي لتصورات المبحوثين حول أبعاد إدارة المخاطر

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة
تحديد المخاطر	4.28	.62	مرتفعة	1
تحليل المخاطر	4.15	.73	مرتفعة	2
مراقبة المخاطر	4.06	.59	مرتفعة	3
الاستجابة للمخاطر	3.88	.59	مرتفعة	4
تقييم المخاطر	3.70	.72	مرتفعة	5
المتوسط العام	4.02	.51	مرتفعة	

يتضح من الجدول أن المتوسط العام لأبعاد إدارة المخاطر بلغ (4.02) بانحراف معياري (0.51)، وهو ما يشير إلى مستوى مرتفع من اتفاق أفراد العينة حول تطبيق الوزارة لممارسات إدارة المخاطر بمراحلها المختلفة، مما يعكس توجهاً مؤسسياً واضحاً نحو تنظيم ومعالجة المخاطر بشكل منهجي. وعند مقارنة الأبعاد، جاء بُعد تحديد المخاطر في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.28) وانحراف معياري (0.62)، مما يدل على قدرة مرتفعة لدى الوزارة في التعرف المبكر على المخاطر المحتملة ضمن بيئة العمل. في المقابل، جاء بُعد تقييم المخاطر في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.72)، ورغم كونه الأقل إلا أنه ما يزال ضمن المستوى المرتفع، مما يعكس أداءً جيداً في هذا الجانب، مع وجود مساحة لتعزيز دقة وعمق عمليات تقييم المخاطر بشكل أكبر.

نتائج اختبار فرضيات الدراسة

في هذا الجزء من الدراسة، سيتم عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة التي تم اشتقاقها من الإطار النظري، وذلك باستخدام أسلوب نمذجة المعادلات البنائية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)

الفرضية الرئيسية الأولى Ho1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

لمبادئ الحوكمة بأبعاده (المساءلة، الشفافية، المشاركة، العدالة، سيادة القانون) على إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، وتقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) في قطاع السياحة وتعزيز البيئة الاستثمارية والتنمية الصناعية لاختبار هذه الفرضية، تم تحليل قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل (مبادئ الحوكمة) والمتغير التابع (إدارة المخاطر)، ويُشترط لقبول الفرضية البديلة (وجود أثر) أن تكون القيمة الاحتمالية (P-Value) أقل من (0.05)، وأن تكون قيمة (T-Value) المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.96). يوضح الجدول رقم (12) النتائج.

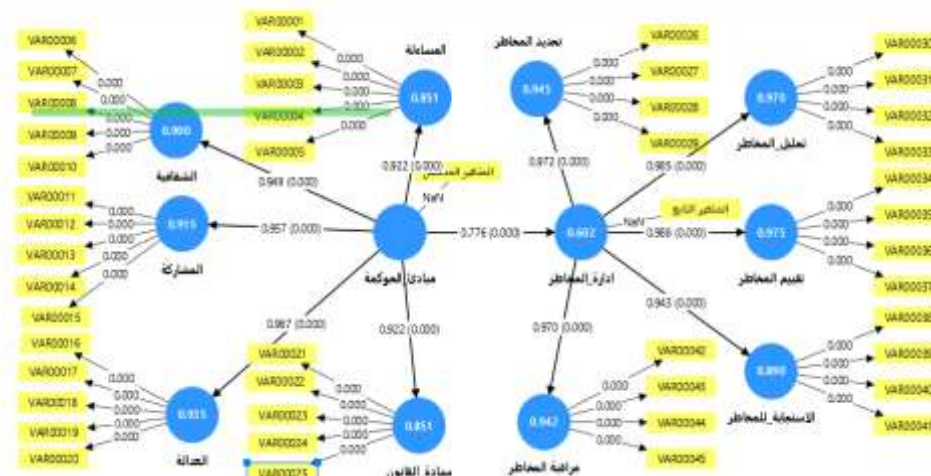
جدول (12): نتائج اختبار أثر مبادئ الحوكمة على إدارة المخاطر في قطاع السياحة وتعزيز البيئة الاستثمارية والتنمية الصناعية

المسار	معامل المسار	الخطأ المعياري	T-Value	Sig. P-Value
مبادئ الحوكمة- < إدارة المخاطر	0.776	0.077	11.830	*0.000
		$Q^2=0.565$	$f^2=1.513$	$R^2=0.588$

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة. ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج تحليل المسار إلى أن مبادئ الحوكمة لها تأثير مباشر وقوي وذو دلالة إحصائية على إدارة المخاطر (معامل المسار $\beta = 0.767$ ، $T\text{-Value} = 11.830$ ، $\text{Sig.} = 0.000$)، مما يعكس أهمية هذه المبادئ في تحسين قدرة المؤسسات على التعرف على المخاطر والتعامل معها بفعالية. كما يوضح $R^2 = 0.588$ أن مبادئ الحوكمة تفسر حوالي 58.8% من التباين في إدارة المخاطر، وهو مؤشر على قوة النموذج في تفسير الظاهرة وتأثيره الكبير على المتغير التابع. علاوة على ذلك، تشير قيمة $f^2 = 1.513$ إلى أن حجم الأثر لمبادئ الحوكمة على إدارة المخاطر يُعد كبيراً، بينما تعكس $Q^2 = 0.565$ قدرة النموذج على التنبؤ بالقيم المستقبلية للمتغير التابع (إدارة المخاطر)، مما يعزز موثوقية النتائج. بالتالي، يمكن الاستنتاج بأن تبني مبادئ الحوكمة يمثل عنصراً محورياً وأساسياً في تعزيز فعالية إدارة المخاطر داخل المؤسسات، ويؤكد الدور

الاستراتيجي لهذه المبادئ في دعم اتخاذ القرارات وتقليل احتمالات التعرض للمخاطر.



الشكل (2) الفرضية الرئيسية الأولى (H₀₁).

نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى

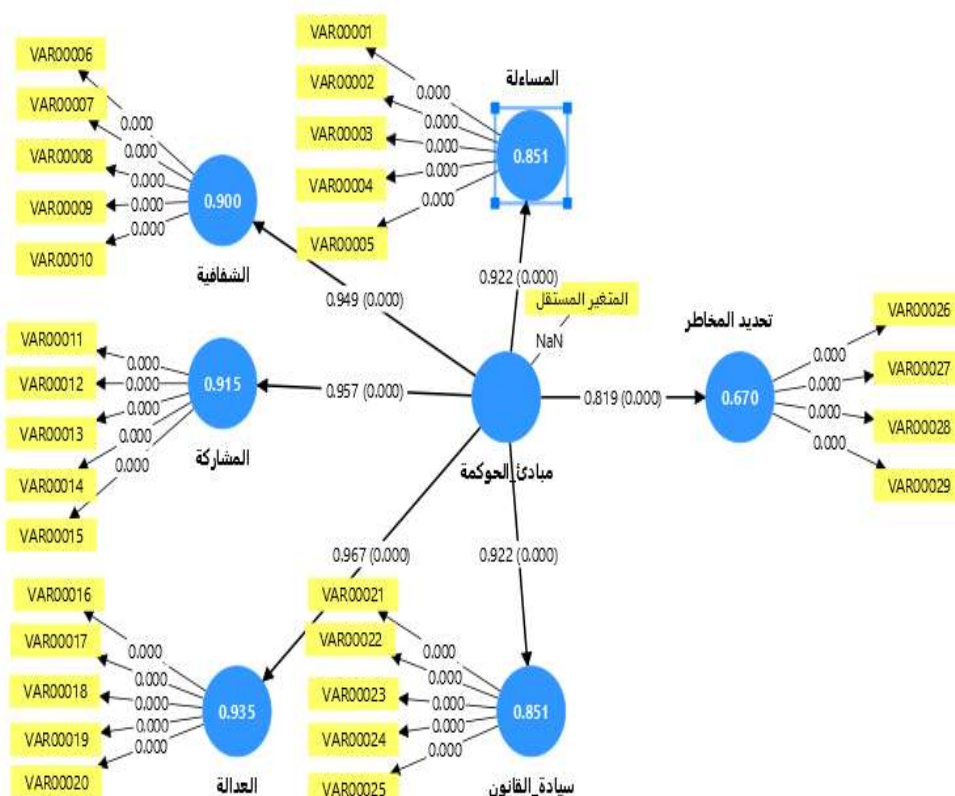
نتائج اختبار الفرضية الفرعية (H_{01.1}) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمبادئ الحوكمة بأبعادها (المساءلة، الشفافية، المشاركة، العدالة، سيادة القانون) في تحديد المخاطر كأحد أبعاد تحقيق إدارة المخاطر في قطاع السياحة وتعزيز البيئة الاستثمارية والتنمية الصناعية.

جدول (13): نتائج اختبار أثر مبادئ الحوكمة في تحديد المخاطر في قطاع السياحة وتعزيز البيئة الاستثمارية والتنمية الصناعية

المسار	معامل المسار	الخطأ المعياري	T-Value	Sig. P-Value
مبادئ الحوكمة -> تحديد المخاطر	0.784	0.071	12.511	*0.000 R ² = 0.615

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج النموذج إلى وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية لمبادئ الحوكمة على تحديد المخاطر، حيث بلغ معامل المسار ($\beta=0.784$) مصحوباً بقيمة $T=12.511$ عند مستوى دلالة ($P=0.000$)، مما يعكس قوة وموثوقية التأثير من الناحية الإحصائية. كما يظهر أن النموذج يتمتع بقوة تفسيرية عالية؛ إذ بلغ معامل التحديد ($R^2=0.615$)، مما يشير إلى أن 61.5% من التباين في تحديد المخاطر يمكن تفسيره من خلال مبادئ الحوكمة. وبناءً على هذه النتائج، يتضح أن مبادئ الحوكمة تلعب دوراً مهماً في تعزيز عملية تحديد المخاطر، مما يدعم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تفترض وجود أثر دال إحصائياً لمبادئ الحوكمة على إدارة المخاطر.



الشكل (3) الفرضية الفرعية الأولى ($H_{01.1}$):

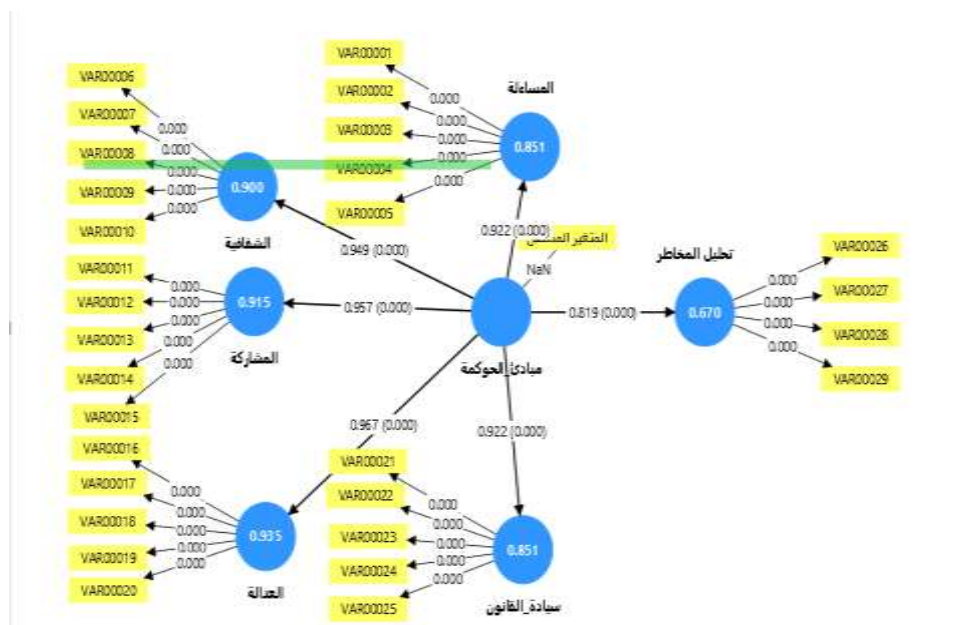
نتائج اختبار الفرضية الفرعية ($H_{01.2}$) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمبادئ الحوكمة بأبعادها (المساءلة، الشفافية، المشاركة، العدالة، سيادة القانون) في تحليل المخاطر كأحد أبعاد تحقيق إدارة المخاطر في قطاع السياحة وتعزيز البيئة الاستثمارية والتنمية الصناعية.

جدول (14): نتائج اختبار أثر مبادئ الحوكمة في تحليل المخاطر

المسار	معامل المسار	الخطأ المعياري	T-Value	Sig. P-Value
مبادئ الحوكمة -> تحليل المخاطر	0.819	0.073	13.838	*0.000 $R^2 = 0.671$

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من نتائج الجدول أن مبادئ الحوكمة تُحدث أثراً إيجابياً وذا دلالة إحصائية في تحليل المخاطر في قطاع السياحة وتعزيز البيئة الاستثمارية والتنمية الصناعية؛ إذ بلغ معامل المسار (0.819)، وهو معامل مرتفع يشير إلى قوة واتجاه العلاقة. كما حقق الأثر قيمة ($T = 13.838$) عند مستوى دلالة ($P = 0.000$)، مما يؤكد معنوية العلاقة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وتشير قيمة معامل التحديد هذه ($R^2 = 0.671$) إلى أن مبادئ الحوكمة تفسّر ما نسبته 67,1% من التباين في تحليل المخاطر، وهو ما يعكس قدرة النموذج على تفسير جزء كبير من التغير في تحليل المخاطر، ويؤكد هذا عدم صحة الفرضية الصفرية ($H_{01.2}$) وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمبادئ الحوكمة بأبعادها (المساءلة، الشفافية، المشاركة، العدالة، سيادة القانون) في تحليل المخاطر كأحد أبعاد تحقيق إدارة المخاطر في قطاع السياحة وتعزيز البيئة الاستثمارية والتنمية الصناعية.



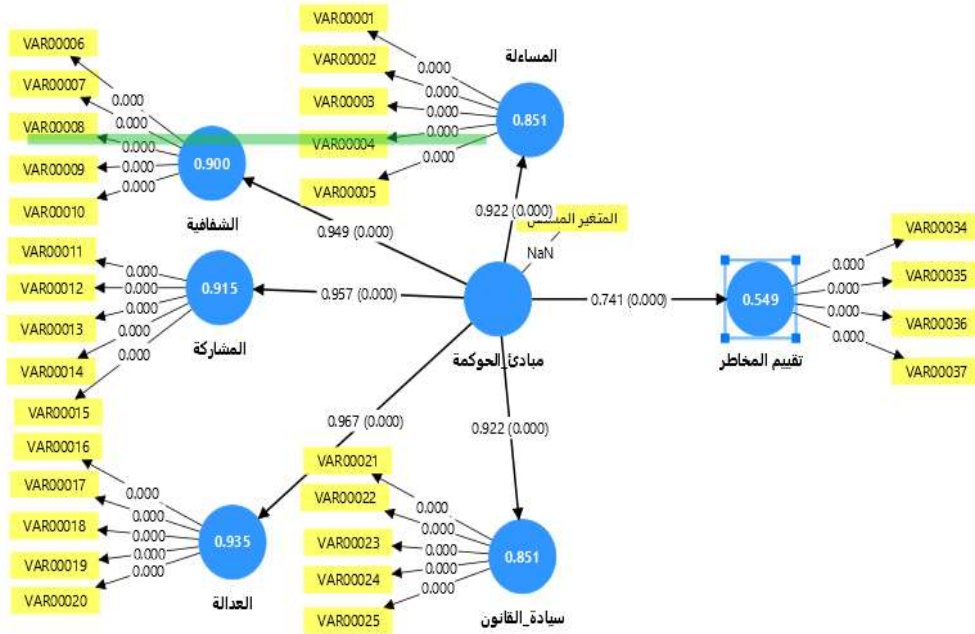
الشكل (4) الفرضية الفرعية الثانية ($H_{01.2}$)

نتائج اختبار الفرضية الفرعية ($H_{01.3}$): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمبادئ الحوكمة بأبعادها (المساءلة، الشفافية، المشاركة، العدالة، سيادة القانون) في تقييم المخاطر كأحد أبعاد إدارة المخاطر في قطاع السياحة وتعزيز البيئة الاستثمارية والتنمية الصناعية.

جدول (15): نتائج اختبار أثر مبادئ الحوكمة في تقييم المخاطر

المسار	معامل المسار	الخطأ المعياري	T-Value	Sig. P-Value
مبادئ الحوكمة -> تقييم المخاطر	0.741	0.087	10.957	*0.000 $R^2 = 0.549$

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)



الشكل (5) الفرضية الفرعية الثانية (H_{01.3})

تشير نتائج الجدول إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمبادئ الحوكمة في تقييم المخاطر في قطاع السياحة وتعزيز البيئة الاستثمارية والتنمية الصناعية؛ حيث بلغ معامل المسار (0.741)، وهو يشير إلى أثر إيجابي مرتفع. وبلغت قيمة (T = 10.957) عند مستوى دلالة (P = 0.000)، مما يبين معنوية الأثر عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) أما قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.549$) فتوضح أن مبادئ الحوكمة تفسر ما نسبته 54.9% من التباين في تقييم المخاطر، وهو مقدار مرتفع يعكس تأثيراً قوياً لهذا المتغير في تفسير التغير في تقييم المخاطر ويؤكد هذا عدم صحة الفرضية الصفرية (H_{01.3}) وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمبادئ الحوكمة بأبعادها (المساءلة، الشفافية، المشاركة، العدالة، سيادة القانون) في تقييم المخاطر كأحد أبعاد إدارة المخاطر في قطاع السياحة وتعزيز البيئة الاستثمارية والتنمية الصناعية.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية ($H_{01.4}$) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمبادئ الحوكمة بأبعادها (المساءلة، الشفافية، المشاركة، العدالة، سيادة القانون) في الاستجابة للمخاطر كأحد أبعاد إدارة المخاطر في قطاع السياحة وتعزيز البيئة الاستثمارية والتنمية الصناعية.

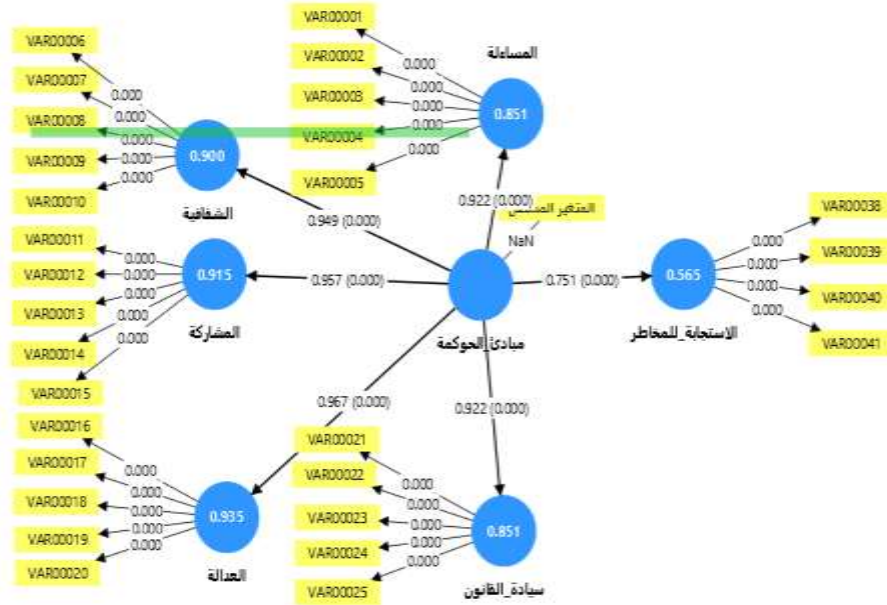
جدول (16): نتائج اختبار أثر مبادئ الحوكمة في الاستجابة للمخاطر

المسار	معامل المسار	الخطأ المعياري	T-Value	Sig. P-Value
مبادئ الحوكمة- < الاستجابة للمخاطر	0.751	0.067	11.166	*0.000 $R^2 = 0.564$

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج الجدول إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمبادئ الحوكمة في الاستجابة للمخاطر في قطاع السياحة وتعزيز البيئة الاستثمارية والتنمية الصناعية؛ حيث بلغ معامل المسار (0.751)، وهو يشير إلى أثر إيجابي مرتفع. وبلغت قيمة ($T = 11.166$) عند مستوى دلالة ($P = 0.000$)، مما يبين معنوية الأثر عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) أما قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.564$) فتوضح أن مبادئ الحوكمة تفسر ما نسبته 56.4% من التباين في الاستجابة للمخاطر، وهو مقدار مرتفع يعكس تأثيرًا قويًا لهذا المتغير في تفسير التغير في الاستجابة للمخاطر.

ويؤكد هذا عدم صحة الفرضية الصفرية ($H_{01.3}$) وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمبادئ الحوكمة بأبعادها (المساءلة، الشفافية، المشاركة، العدالة، سيادة القانون) في الاستجابة للمخاطر كأحد أبعاد تحقيق إدارة المخاطر في قطاع السياحة وتعزيز البيئة الاستثمارية والتنمية الصناعية.



الشكل (6) الفرضية الفرعية الثانية ($H_{01.4}$):

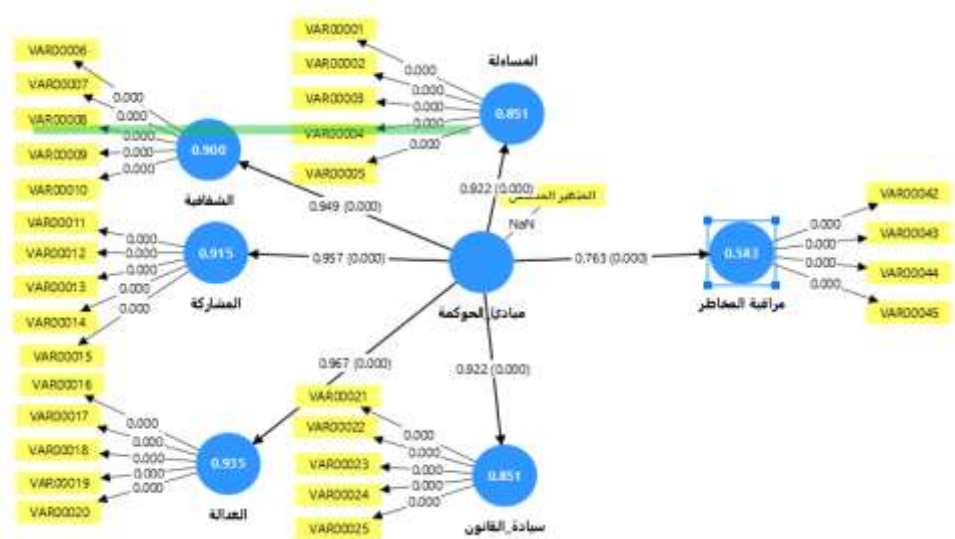
نتائج اختبار الفرضية الفرعية ($H_{01.5}$) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمبادئ الحوكمة بأبعادها (المساءلة، الشفافية، المشاركة، العدالة، سيادة القانون) في مراقبة المخاطر كأحد أبعاد إدارة المخاطر في قطاع السياحة وتعزيز البيئة الاستثمارية والتنمية الصناعية.

جدول (17): نتائج اختبار أثر مبادئ الحوكمة في مراقبة المخاطر

المسار	معامل المسار	الخطأ المعياري	T-Value	Sig. P-Value
مبادئ الحوكمة - < تقييم المخاطر	0.763	0.080	11.698	*0.000
				$R^2 = 0.583$

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج الجدول إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمبادئ الحوكمة في مراقبة المخاطر في قطاع السياحة وتعزيز البيئة الاستثمارية والتنمية الصناعية؛ حيث بلغ معامل المسار (0.763)، وهو يشير إلى أثر إيجابي مرتفع. وبلغت قيمة (T = 11.698) عند مستوى دلالة (P = 0.000)، مما يبين معنوية الأثر عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.583$) فتوضح أن مبادئ الحوكمة تفسر ما نسبته 58.3% فقط من التباين في مراقبة المخاطر، وهو مقدار مرتفع يعكس تأثيراً قوياً لهذا المتغير في تفسير التغير في مراقبة المخاطر ويؤكد هذا عدم صحة الفرضية الصفرية ($H_{01.5}$) وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمبادئ الحوكمة بأبعادها (المساءلة، الشفافية، المشاركة، العدالة، سيادة القانون) في مراقبة المخاطر كأحد أبعاد تحقيق إدارة المخاطر في قطاع السياحة وتعزيز البيئة الاستثمارية والتنمية الصناعية.



الشكل (7) الفرضية الفرعية الثانية ($H_{01.5}$):

مناقشة النتائج

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الوصفي أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الوزارات والمؤسسات المعنية بقطاعات السياحة والبيئة الاستثمارية والتنمية الصناعية في الأردن جاء بدرجة

"مرتفعة" (بمتوسط حسابي 4.19)، حيث تصدر بُعد "المساءلة" المرتبة الأولى. ويُعزى هذا الارتفاع إلى الجهود الحكومية الأردنية الحثيثة في إطار "رؤية التحديث الاقتصادي وخارطة طريق تحديث القطاع العام"، التي ركزت على مأسسة النزاهة والرقابة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (كراجة وعريقات، 2025) التي أكدت أن تطبيق المساءلة ساهم في تحسين الأداء العام، وتتقاطع مع دراسة (المومني، 2024) التي أوضحت التوجه العام في الأردن نحو رفع مستويات تطبيق الحوكمة في المجالس والمؤسسات الرسمية كمنطلوب تنموي.

وفيما يتعلق بالمتغير التابع، بينت النتائج أن ممارسات "إدارة المخاطر" تتوفر أيضاً بدرجة "مرتفعة" (بمتوسط حسابي 4.02)، حيث جاء بُعد "تحديد المخاطر" في المقدمة، بينما حل بُعد "تقييم المخاطر" في المرتبة الأخيرة رغم ارتفاعه. تشير هذه النتيجة إلى أن المؤسسات الأردنية تمتلك قدرة عالية على "رصد" التهديدات المبدئية، ولكنها تواجه تحديات فنية أكبر في "التقييم الرقمي" لحجم هذه المخاطر. وتتماشى هذه النتيجة مع دراسة (باقر، 2024) ودراسة (العنزي، 2024) اللتين أشارتا إلى وجود ممارسات فعلية لإدارة المخاطر في المشاريع الحيوية، لكنهما أكدت الحاجة لمتغيرات وممكنات داعمة (مثل الحوكمة الرشيدة) لضمان فاعلية هذه العمليات، وهو ما تختبره هذه الدراسة.

على الرغم من هذه المتوسطات المرتفعة، إلا أن القراءة النقدية المتعمقة تتطلب وضعها في سياقها المنهجي والإداري. فمن الناحية المنهجية، وبما أن الأداة تعتمد على "التقرير الذاتي" وموجهة للقيادات العليا والوسطى، لا يمكن إغفال احتمالية تدخل "انحياز المرغوبة الاجتماعية؛ حيث يميل القادة غالباً إلى تقديم صورة مثالية عن مؤسساتهم تجنباً لإظهار القصور. أما إدارياً، فيمكن تفسير هذا الارتفاع بأنه انعكاس لـ "حالة الامتثال القانوني الشكلي" وتوفر الأدلة واللوائح الورقية، أكثر من كونه انعكاساً لنضج تشغيلي عميق في مواجهة الأزمات. ورغم ذلك، فإن هذا التضخم الوصفي لا يطعن في جودة نتائج اختبار الفرضيات (PLS-SEM)؛ لأن نمذجة المعادلات البنائية تقيس "التباين والتغاير" بين المتغيرات (كيف يتحركان معاً) وليس متوسطاتها المطلقة، مما يجعل نتائج الأثر دقيقة وصالحة علمياً.

وأثبتت النتائج الإحصائية للفرضية الرئيسة وجود أثر إيجابي قوي وذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة في تعزيز إدارة المخاطر، حيث فسر النموذج ما نسبته (58.8%) من

التباين الكلي في إدارة المخاطر. ($R^2 = 0.588$) هذا الأثر القوي يبرهن على أن الحوكمة ليست مجرد مطلب أخلاقي، بل هي "البنية التحتية" التي لا تعمل إدارة المخاطر بدونها. وتتفق هذه النتيجة مع استنتاجات (Anton & Nucu, 2020) و (Darwish & Alastal, 2025) التي ربطت الحوكمة بفاعلية الأداء وتقليل المخاطر، ودراسة (المحارمة، 2023) التي ربطت بين القيم المؤسسية والأداء المستقر، ويتجاوز الدلالة الرقمية نحو "المعنى الإداري" لواقع المؤسسات الأردنية (السياحية والصناعية والاستثمارية)، يمكن تفسير هذا الأثر العميق من خلال المسارات الآتية:

- **الشفافية والمشاركة:** أظهرت النتائج أن "تحليل المخاطر" وتحديد كـ "السياحة"، والذي يتأثر فوراً بالصدمات الإقليمية، لا يمكنه الصمود في ظل سياسة "التكتم الإداري". الشفافية والمشاركة تضمنان تدفق البيانات حول التهديدات الجيوسياسية من الميدان إلى صناع القرار، وهذا يعني أن قطاعاً حساساً مثل "السياحة" في الأردن، والذي يتأثر فوراً بالصدمات الأمنية أو الصحية الإقليمية، لا يمكنه الصمود إذا مارست الإدارة سياسة "التكتم والتستر". الشفافية هنا تكسر ما يُعرف بـ (صوامع المعلومات)، وتسمح بتدفق البيانات حول التهديدات الجيوسياسية أو التشغيلية من الميدان إلى صناع القرار بسرعة، مما يجعل تحليل الخطر دقيقاً ومبنياً على استشراف حقيقي، لا على تكهنات. مما يتفق مع دراسة (Mohapatra, & Devarapalli, 2024) حول أهمية الإفصاح المفتوح.
- **المساءلة:** غالباً ما تميل الإدارات إلى التهرب من حجم التهديدات المستقبلية لتسويق نجاحات مؤقتة. تطبيق المساءلة يفرض على القيادات في قطاع الاستثمار تقييماً صارماً؛ لأن التقييم الوهمي سيضع المسؤول تحت طائلة المساءلة المباشرة، وبالتالي فإن تطبيق مبدأ المساءلة المؤسسية يفرض على القيادات الأردنية في وزارات الاستثمار والصناعة تقييماً صارماً للمخاطر؛ لأن أي تقييم وهمي أو ترحيل للأزمات سيضع المسؤول تحت طائلة المساءلة المباشرة. المساءلة هنا تُحول إدارة المخاطر من "خيار إداري" إلى "التزام إلزامي". مما يتوافق مع ما ذهبت إليه دراسة (صالح، 2023) حول دور المساءلة في ضمان المصداقية.
- **العدالة وسيادة القانون:** ارتبطت العدالة بقدرة المؤسسات على "الاستجابة" الفاعلة، حيث تتطلب الأزمات تكاتفاً داخلياً لا يتحقق مع الشعور بالظلم، وهو ما تؤكد دراسة (الحسنات، 2023). كما أسهم مبدأ سيادة القانون بشكل جوهري في تعزيز "مراقبة المخاطر"

($R^2=0.583$)؛ فاستقطاب رؤوس الأموال يتطلب ضمانات صارمة ضد التجاوزات الفردية والمحسوبة. وأن سيادة القانون تضمن آلية رقابية موحدة لا تتغير بتغير الأشخاص، وبالتالي تتطلب خطط الاستجابة ترشيحاً للإنفاق وإعادة هيكلة للموارد. إذا لم يشعر الموظفون أو المستثمرون بوجود "عدالة" في توزيع أعباء هذه الاستجابة، ستتولد مقاومة داخلية ومخاطر سلوكية (كالإضرابات أو تسريب المستثمرين للخارج). والعدالة تضمن تكاتف الجميع ". والمعنى العملي لهذه النتيجة هو أن رأس المال "جبان" ويحتاج إلى ضمانات؛ فالبينة الاستثمارية والصناعية في الأردن لا يمكنها استقطاب رؤوس الأموال ما لم يكن هناك استقرار هيكلي يضمن تطبيق القوانين بصرامة على الجميع دون "محسوبة" أو "استثناءات". سيادة القانون تضمن أن آلية مراقبة التهديدات تسير وفق معايير موحدة لا تتغير بتغير الأشخاص، مما يبنى الثقة المؤسسية. مما يتوافق مع مخرجات دراسة (سلام، 2020) ودراسة (الجلب والجماصي، 2023) بأن الامتثال القانوني هو ركيزة الاستدامة المؤسسية والمالية.

في ضوء ما سبق، ورغم حصول "الاستجابة للمخاطر" و"تقييم المخاطر" على قيم تفسيرية أقل نسبياً ($R^2=0.54-0.56$)—مما يشير إلى حاجة هذه المراحل لدعم تقني (كأدوات الذكاء الاصطناعي) بجانب الحوكمة—تُضيف هذه الدراسة بعداً جديداً للأدب النظري. فقد أثبتت أن سيادة القانون، العدالة، والشفافية هي أدوات وظيفية تشغيلية تسد الفجوة المعرفية بين "التنظير الإداري" (الحوكمة) و"التطبيق الفني" (إدارة المخاطر)، محولةً بذلك المؤسسات الأردنية من حالة "رد الفعل العشوائي" إلى "الاستجابة المؤسسية المنضبطة".

التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، والتي أثبتت الدور الحيوي لمبادئ الحوكمة في تعزيز فاعلية إدارة المخاطر في القطاعات الحيوية الأردنية، توصي الدراسة بما يلي:

- نظراً لأن بُعد "المشاركة" جاء في المرتبة الأخيرة ضمن أبعاد الحوكمة، توصي الدراسة بضرورة كسر المركزية في التخطيط للأزمات، وذلك عبر تشكيل "لجان مخاطر مشتركة" تضم ممثلين عن الإدارات العليا، والوسطى، وموظفي الخطوط الأمامية، بالإضافة إلى ممثلين عن المستثمرين والمجتمع المحلي. هذا الدمج يضمن تقليل "النقاط العمياء" ويوفر رؤية بانورامية للتهديدات قبل وقوعها.

- بناءً على النتيجة التي أظهرت أن "تقييم المخاطر" كان الأقل تطبيقاً والأقل تأثيراً نسبياً، يُوصى بضرورة انتقال المؤسسات من التقييم الوصفي التقليدي إلى التقييم الكمي المبني على البيانات. ويتحقق ذلك ببنني أدوات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة لتقييم حجم الانكشاف على المخاطر بدقة رياضية، مما يقلل من تدخل الأهواء الشخصية أو التهوين من حجم الأزمات.
- توصي الدراسة بتطوير قدرات المؤسسات في مرحلة "الاستجابة للمخاطر" عبر الانتقال من سياسة "إطفاء الحرائق ورد الفعل" إلى سياسة "تخطيط السيناريوهات؛ من خلال إجراء تجارب محاكاة وهمية دورية لاختبار مدى قدرة القطاع السياحي والصناعي على الصمود أمام أزمات جيوسياسية أو مالية مفاجئة، وتخصيص ميزانيات طوارئ مرنة ومستقلة.
- تعزيزاً لمبدأ "الشفافية"، ولأن المخاطر التي تضرب قطاع السياحة تنتقل بالعدوى إلى البيئة الاستثمارية والتنمية الصناعية، يُوصى بإنشاء قاعدة بيانات وطنية موحدة وشفافة لتبادل المعلومات اللحظية حول التهديدات الاقتصادية والأمنية بين الوزارات الثلاث، مما يمنع تعارض الإجراءات ويوحد الجهود الرقابية.
- تعزيزاً لمبدأ "سيادة القانون والمساءلة"، يُوصى صناع القرار في وزارة الاستثمار ودائرة مراقبة الشركات بتعديل التشريعات لتصبح ممارسة الحوكمة (وخاصة الإفصاح عن سجلات المخاطر) مطلباً إلزامياً لا إرشادياً. بحيث يُربط منح الإعفاءات الضريبية والحوافز الاستثمارية للشركات السياحية والصناعية بمدى التزامها الفعلي بتقديم تقارير دورية شفافة حول فاعلية نظام إدارة المخاطر لديها.
- تطبيق أنموذج هذه الدراسة على قطاعات حيوية أخرى في الأردن (كالقطاع المصرفي، أو الرعاية الصحية، أو التعليم العالي) لإجراء دراسات مقارنة تكشف عن مدى اختلاف أثر الحوكمة باختلاف طبيعة التهديدات القطاعية.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- الحسني، عبد الله. (2022). أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر: الدور المعدل للدعم المنظمي في شركات المقاولات العمانية (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية.
- الحسنات، أسعد. (2023). ممارسة أداة الاحتواء العالي للموارد البشرية وأثرها في تعزيز فاعلية إدارة المخاطر بوجود اللامركزية متغيراً وسيطاً: دراسة تطبيقية وزارة الصحة الأردنية (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة.
- الحوامدة، منال محمد محمود. (2023). أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في تعزيز الأداء الاستراتيجي بوجود الريادة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية في إقليم الشمال (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة.
- الرواشدة، ينال. (2022). أثر إدارة المخاطر في مرونة سلسلة التوريد: الدور المعدل للمتكمين في شركة البوتاس العربية. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، 60(1).
- العنزي، عزيزة خلف. (2024). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية. المجلة العربية للنشر العلمي، (71)، 300-329.
- المري، حمد. (2024). أثر إدارة المخاطر على الأداء الاستراتيجي: نكاه الأعمال كمتغير وسيط في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت. مجلة المثقال للعلوم الإدارية، 16(3)، 201-228.
- باقر، وفاء. (2024). أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية.
- سراج خان، أشرف محمد. (2023). دور الحكومة في تطوير أداء المخاطر في شركة المياه الوطنية. المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية، (27)، 259-296.
- نويجي، عبد العزيز، ودسوقي كمال عبد العزيز. (2025). أثر الاستشراف الاستراتيجي على تعزيز إدارة المخاطر بالتطبيق على عينة من الشركات الصناعية المصرية. مجلة البحوث

- الإدارية، 43(2)، 1-36.
- الزين، فريدة عمران. (2025). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المؤسسي: دراسة حالة عملية على شركة باكير للتجارة الإلكترونية وخدمات التوصيل "بريستو". *المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 4(3)، 613-633.
 - الوردي، شقرون. (2022). واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات الجزائرية: دراسة حالة شركة أسمنت عين التوتة - باتنة. *مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية*، 5(1)، 33-52.
 - الحمادي، بشير محمد. (2022). أثر التوجه الاستراتيجي في تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة باليمن. *مجلة الدراسات الاجتماعية*، 28(4)، 38-67.
 - الجخلب، درويش مصطفى، والجماصي، عبيدة محمد داود. (2023). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحقيق الاستدامة المالية: دراسة ميدانية على البنوك المدرجة في بورصة فلسطين. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية*، 8(19)، 57-73.
 - صالح، ناجية. (2023). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة وآلياتها على ضمان مصداقية القوائم المالية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من محاسبين ومدققين مؤسسات اقتصادية ببسكرة. *مجلة رؤى اقتصادية*، 13(1)، 103-118.
 - غربي، حمزة. (2021). مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في استمرارية الشركات العائلية. *مجلة الاقتصاد والمالية*، 7(1)، 23-34.
 - المومني، علاء كمال. (2024). تحديد مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في المجالس البلدية الأردنية: دراسة تحليلية. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*، 44(3)، 399-425.
 - كراجة، لوريس، وعريقات، إسماعيل. (2025). أثر تطبيق الحوكمة على تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية. *المجلة العربية للإدارة*، 45(2)، 65-73.
 - المحارمة، محمود. (2023). دور ممارسة الإدارة بالقيم في تعزيز المسؤولية الاجتماعية بوجود الحوكمة المؤسسية كمتغير وسيط: دراسة تطبيقية على المؤسسة الاقتصادية والاجتماعية للمتقاعدين العسكريين والمحاربين القداماء (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة.

- بنعمر، اعطيات. (2023). تطبيق الحوكمة ودورها في رفع القدرة التنافسية للبنوك التجارية السعودية: دراسة حالة بنك الرياض. *مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا*، 19(32)، 163-186.
- فضل الله، رحاب قريب الله الإمام. (2025). دور الاتجاهات المعاصرة للمراجعة الخارجية في تعزيز تطبيق حوكمة الشركات: دراسة تطبيقية على بنك الخرطوم. *مجلة دراسات إنسانية واجتماعية*، 14(1)، 382-363.
- سلام، محمد أحمد عبد الخالق. (2020). أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. *مجلة الاجتهاد القضائي*، 12(1)، 95-85.
- حميدان، صالح. (2022). المراجعة المستمرة مدخلاً مناسباً لتدعيم تطبيق مبادئ حوكمة الشركات: دراسة حالة الشركات العاملة في بيئة إلكترونية في الجزائر. *مجلة اقتصاد المال والأعمال*، 7(2)، 428-411.

المراجع الأجنبية:

- Al-Nimer, M., Abbadi, S. S., Al-Omush, A., & Ahmad, H. (2021). Risk management practices and firm performance with a mediating role of business model innovation: Observations from Jordan. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(3), Article 113.
- Anton, S. G., & Nucu, A. E. A. (2020). Enterprise risk management: A literature review and agenda for future research. *Journal of Risk and Financial Management*, 13(11), Article 281.
- Malik, M. F., Zaman, M., & Buckby, S. (2020). Enterprise risk management and firm performance: Role of the risk committee. *Journal of Contemporary Accounting & Economics*, 16(1), Article 100178.
- Akhtar, S. (2025). Impact of corporate governance on firm performance: An empirical study on different sectors in Pakistan. *Research Journal of Psychology*, 3(2), 279-289.
- Danilov, G. (2024). The impact of corporate governance on firm performance: Panel data evidence from S&P 500 Information Technology. *Future Business Journal*, 10(86).

- Darwish, S. Z., & Alastal, A. Y. M. (2025). The impact of corporate governance on firm's performance: Empirical evidence from Bahrain SMEs. In *Sustainable Data Management* (pp. 691-701). Springer.
- Devarapalli, S., & Mohapatra, L. M. (2024). Impact of corporate governance characteristics on integrated reporting quality: An empirical analysis, evidence from India.