

عنوان البحث

إدارة المخاطر على أداء المؤسسات الاقتصادية في البيئة الاقتصادية
غير المستقرة (دراسة تطبيقية على المؤسسات الاقتصادية في المملكة
العربية السعودية)

إعداد الطالب/

محمد الزهراني

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025-2026

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر على أداء المؤسسات الاقتصادية في البيئة الاقتصادية غير المستقرة، بالتطبيق على المؤسسات الاقتصادية في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال دراسة أثر أبعاد إدارة المخاطر المتمثلة في تحليل المخاطر، وتقدير المخاطر، ومعالجة المخاطر على أداء المؤسسات الاقتصادية. وتنبع أهمية الدراسة من الدور المتزايد لإدارة المخاطر في مساعدة المؤسسات على مواجهة التحديات الاقتصادية المتغيرة، وتعزيز قدرتها على اتخاذ القرارات المناسبة وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة تم توزيعها على عينة بلغت (200) مشاركاً من العاملين في المؤسسات الاقتصادية بالمملكة العربية السعودية، مع مراعاة التنوع في الخصائص الديموغرافية من حيث الجنس والعمر والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة. وتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، من بينها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق إدارة المخاطر بأبعادها الثلاثة جاء بدرجة مرتفعة داخل المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، كما بينت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر على أداء المؤسسات الاقتصادية في المملكة العربية السعودية. وأوضحت النتائج كذلك وجود أثر معنوي لكل من تحليل المخاطر، وتقدير المخاطر، ومعالجة المخاطر في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع الظروف الاقتصادية غير المستقرة. كما أكدت النتائج أن تطبيق ممارسات إدارة المخاطر يسهم في تحسين جودة القرارات الإدارية، ودعم استمرارية العمليات، ورفع مستوى المرونة المؤسسية.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق أنظمة إدارة المخاطر المتكاملة داخل المؤسسات الاقتصادية، وتطوير آليات تحليل وتقدير المخاطر بالاعتماد على البيانات والتقنيات الحديثة، بالإضافة إلى نشر ثقافة إدارة المخاطر وتدريب العاملين عليها، بما يدعم قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات وتحقيق الاستدامة في بيئة اقتصادية متغيرة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر، تحليل المخاطر، تقدير المخاطر، معالجة المخاطر، الأداء المؤسسي، المؤسسات الاقتصادية، البيئة الاقتصادية غير المستقرة، المملكة العربية السعودية.

Abstract

This study aimed to investigate the **impact of risk management on the performance of economic institutions in an unstable economic environment: An applied study on economic institutions in the Kingdom of Saudi Arabia**. The study examined the effect of risk management dimensions, including **risk analysis, risk assessment, and risk treatment**, on the performance of economic institutions. The importance of this study arises from the increasing role of risk management in enabling institutions to address economic challenges, improve decision-making processes, and achieve organizational sustainability.

The study adopted a descriptive analytical approach. Data were collected through a questionnaire distributed to a sample of **(200) employees working in economic institutions in the Kingdom of Saudi Arabia**, considering diversity in demographic characteristics, including gender, age, educational qualification, job position, and years of experience. The collected data were analyzed using appropriate statistical methods, including descriptive statistics, means, standard deviations, and regression analysis to test the study hypotheses.

The findings revealed that the level of implementing risk management practices and its dimensions was high among the studied institutions. The results also indicated a statistically significant impact of risk management on the performance of economic institutions in Saudi Arabia. Furthermore, the findings demonstrated that risk analysis, risk assessment, and risk treatment significantly contribute to improving institutional performance and enhancing the ability of organizations to adapt to unstable economic conditions. The study also confirmed that effective risk management practices improve managerial decision-making quality, support operational continuity, and strengthen organizational resilience.

The study recommends enhancing integrated risk management systems within economic institutions, developing risk analysis and assessment mechanisms through the use of accurate data and modern technologies, and promoting risk management culture through continuous employee training. These practices can improve institutional capabilities in dealing with future challenges and achieving sustainability in a changing economic environment.

Keywords: Risk Management, Risk Analysis, Risk Assessment, Risk Treatment, Institutional Performance, Economic Institutions, Unstable Economic Environment, Saudi Arabia.

قائمة المحتويات

أ	ملخص الدراسة.....	١
ب	Abstract.....	١
١	الفصل الأول: المقدمة والإطار التمهيدي.....	١
١	مقدمة.....	١
٣	مشكلة الدراسة.....	٣
٤	أهداف الدراسة.....	٤
٤	الهدف الرئيسي.....	٤
٥	الأهداف الفرعية.....	٥
٥	تساؤلات الدراسة.....	٥
٥	التساؤل الرئيسي.....	٥
٥	التساؤلات الفرعية.....	٥
٥	أهمية الدراسة.....	٥
٧	المنطلقات النظرية للدراسة.....	٧
١٠	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....	١٠
١٠	أولاً: الإطار النظري.....	١٠
١٠	أولاً: إدارة المخاطر.....	١٠
١٤	ثانياً: أداء المؤسسات.....	١٤
١٨	ثالثاً: إدارة المخاطر على أداء المؤسسات الاقتصادية في البيئة الاقتصادية غير المستقرة.....	١٨
١٩	الدراسات السابقة.....	١٩
٢٨	الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....	٢٨
٢٨	منهج الدراسة.....	٢٨
٢٨	المنهج المستخدم في الدراسة.....	٢٨
٢٩	مصادر البيانات.....	٢٩
٢٩	البيانات الأولية.....	٢٩
٢٩	البيانات الثانوية.....	٢٩
٣٠	مجتمع الدراسة وعينة البحث.....	٣٠
٣١	أداة الدراسة.....	٣١
٣١	بناء الاستبيان.....	٣١

٣١	مقياس الدراسة
٣٢	اختبار صدق وثبات أداة الدراسة
٣٢	صدق الأداة
٣٢	ثبات الأداة
٣٢	إجراءات جمع البيانات
٣٢	تحليل البيانات
٣٣	الأساليب الإحصائية المستخدمة
٣٣	البرامج الإحصائية المستخدمة
٣٣	حدود الدراسة
٣٤	فرضيات الدراسة
٣٤	الفرضية الرئيسية
٣٤	الفرضيات الفرعية
٣٥	الفصل الرابع: تحليل البيانات
٣٥	أولاً: تحليل البيانات الديموغرافية
٣٧	ثانياً: تحليل عبارات الاستبيان
٤٢	ثالثاً: اثبات الفرضيات
٥٣	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
٥٣	أولاً: نتائج الدراسة
٥٤	ثانياً: توصيات الدراسة
٥٥	ثالثاً: مقترحات الدراسات المستقبلية
٥٦	قائمة المراجع
٥٨	الملاحق

قائمة الجداول

٣٥	جدول ١ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.....
٣٥	جدول ٢ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر.....
٣٦	جدول ٣ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.....
٣٦	جدول ٤ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي.....
٣٧	جدول ٥ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.....
٣٧	جدول ٦ التحليل الوصفي لعبارات بعد تحليل المخاطر.....
٣٨	جدول ٧ التحليل الوصفي لعبارات بعد تقدير المخاطر.....
٤٠	جدول ٨ التحليل الوصفي لعبارات بعد معالجة المخاطر.....
٤١	جدول ٩ التحليل الوصفي لعبارات بعد أداء المؤسسات الاقتصادية.....
٤٣	جدول 10 اثبات الفرضية الرئيسية.....
٤٥	جدول 11 اثبات الفرضية الفرعية الأولى.....
٤٨	جدول 12 اثبات الفرضية الفرعية الثانية.....
٥٠	جدول 13 اثبات الفرضية الفرعية الثالثة.....

الفصل الأول: المقدمة والإطار التمهيدي

مقدمة

تُعد إدارة المخاطر من العناصر الأساسية التي تضمن استمرارية المؤسسات الاقتصادية وقدرتها على مواجهة التحديات غير المتوقعة، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية على المدى القصير والطويل. في بيئة اقتصادية غير مستقرة، تتسم بالتقلبات المالية والسياسية والاجتماعية، تزداد أهمية إدارة المخاطر كأداة استباقية للحفاظ على استقرار المؤسسات وتعزيز قدرتها على اتخاذ القرارات الصائبة في الأوقات الحرجة. فالمؤسسات الاقتصادية اليوم لا تواجه فقط المخاطر التقليدية مثل المخاطر المالية أو التشغيلية، بل تواجه أيضًا تحديات معقدة تتعلق بالتكنولوجيا الحديثة، تغيرات سلوك المستهلك، الضغوط البيئية، والتغيرات الاقتصادية العالمية، ما يجعل إدارة المخاطر علمًا وممارسة حيوية لضمان استدامة الأعمال وتحقيق النمو المستدام (عبدالمملك، ٢٠٢٥).

في المملكة العربية السعودية، تلعب المؤسسات الاقتصادية دورًا محوريًا في تعزيز الاقتصاد الوطني ودعم مسيرة التنمية وفق رؤية المملكة 2030، التي تهدف إلى تحقيق تنمية شاملة ومستدامة من خلال تنويع مصادر الدخل الوطني، وتحفيز الابتكار، وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات المحلية في الأسواق الإقليمية والدولية. وفي ظل هذا التحول الاقتصادي، أصبح من الضروري للمؤسسات السعودية أن تتبنى استراتيجيات إدارة مخاطر فعّالة تتوافق مع البيئة الاقتصادية غير المستقرة، لضمان استمرارية أعمالها وتقليل التأثيرات السلبية المحتملة على الأداء المالي والتشغيلي. تُظهر الدراسات العالمية أن المؤسسات التي تطبق أساليب إدارة المخاطر بشكل ممنهج وفعال تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات الاقتصادية المفاجئة، وتحافظ على مستوى عالٍ من الكفاءة والقدرة التنافسية في الأسواق (الشبيلي، ٢٠٢٣).

تكتسب دراسة إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية السعودية أهميتها من السياق المحلي والدولي على حد سواء. على المستوى العالمي، أثبتت الأزمات المالية والاقتصادية الأخيرة، بما في ذلك الأزمات الناجمة عن التقلبات في أسعار السلع الأساسية أو الأزمات الصحية مثل جائحة كوفيد-19، الحاجة الملحة لاعتماد نظم إدارة مخاطر متطورة وقادرة على التنبؤ بالمخاطر والتعامل معها قبل أن تتحول إلى أزمات تهدد استقرار المؤسسات (سكندري، ٢٠٢٤). أما على المستوى المحلي، فإن المملكة تواجه مجموعة من التحديات الاقتصادية مثل تقلب أسعار النفط، التغيرات في البيئة الاستثمارية، الضغوط التنافسية على مستوى القطاع الخاص، ومتطلبات التحول الوطني نحو اقتصاد معرفي أكثر تنوعًا وابتكارًا. جميع هذه العوامل تجعل

من إدارة المخاطر عنصرًا أساسيًا لا غنى عنه في صياغة السياسات المؤسسية، واتخاذ القرارات المالية، والتخطيط الاستراتيجي لضمان النمو المستدام وتعزيز قدرة المؤسسات على المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية (بوزرواطة، ٢٠٢٤).

رغم الاهتمام المتزايد بمفهوم إدارة المخاطر عالميًا، إلا أن هناك فجوة واضحة في الدراسات المتعلقة بتطبيق هذه المفاهيم في المؤسسات الاقتصادية داخل المملكة العربية السعودية، خصوصًا في ظل الظروف الاقتصادية غير المستقرة. فقد ركزت العديد من الدراسات السابقة على النواحي النظرية لإدارة المخاطر أو تحليلها في بيئات اقتصادية مستقرة، بينما لا تزال هناك حاجة ماسة لدراسات تطبيقية تغطي البيئة السعودية وتتناول تحديات المؤسسات في مواجهة الأزمات الاقتصادية المتغيرة بشكل سريع. ومن هذا المنطلق، تهدف هذه الدراسة إلى سد جزء من هذه الفجوة البحثية من خلال تحليل شامل لاستراتيجيات إدارة المخاطر التي تتبعها المؤسسات الاقتصادية في المملكة، وتقييم مدى فعاليتها في مواجهة المخاطر الاقتصادية غير المتوقعة، مع التركيز على دور هذه الاستراتيجيات في تعزيز استدامة المؤسسات وحمايتها من الأزمات.

سيقدم البحث في مراحله الأولى عرضًا للإطار النظري لمفهوم إدارة المخاطر، مع توضيح أنواع المخاطر المختلفة التي تواجه المؤسسات الاقتصادية في البيئات غير المستقرة، سواء كانت مالية، تشغيلية، تنظيمية، أو مرتبطة بالتكنولوجيا وسلوك السوق. بعد ذلك، سيتم تحليل البيئة الاقتصادية الحالية في المملكة العربية السعودية، مع دراسة التحديات الاقتصادية المحلية والإقليمية وتأثيرها على أداء المؤسسات الاقتصادية، بالإضافة إلى تقييم السياسات والاستراتيجيات المعتمدة لإدارة المخاطر داخل هذه المؤسسات. وفي المراحل اللاحقة، سيقوم البحث بتحليل النتائج العملية لهذه الاستراتيجيات، واستكشاف نقاط القوة والضعف فيها، ومن ثم تقديم توصيات عملية تساعد المؤسسات على تحسين نظم إدارة المخاطر الخاصة بها، وزيادة القدرة على التكيف مع الأزمات المستقبلية والتقلبات الاقتصادية، بما يضمن تحقيق استدامة أعمالها وتعزيز مكانتها التنافسية في الأسواق المحلية والدولية.

من خلال هذه الدراسة، يسعى البحث إلى تقديم رؤية متكاملة تجمع بين النظرية والتطبيق، وتوفير قاعدة علمية متينة لدعم اتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية بالمملكة العربية السعودية. كما يهدف البحث إلى تعزيز الفهم الأكاديمي والعملية لأهمية إدارة المخاطر في بيئة الأعمال غير المستقرة، وفتح آفاق جديدة للدراسات المستقبلية التي قد تساهم في تطوير سياسات إدارة المخاطر بما يتوافق مع متطلبات الاقتصاد السعودي الحديث والتحديات العالمية المتجددة.

مشكلة الدراسة

في ظل التطورات المستمرة والمتسارعة التي يشهدها الاقتصاد العالمي منذ بداية القرن الحادي والعشرين، أصبح مفهوم عدم الاستقرار الاقتصادي أحد أهم مظاهر بيئات الأعمال المعاصرة، حيث تتعرض المؤسسات الاقتصادية لتقلبات مالية وسياسية وتنظيمية حادة وغير متوقعة. تُشير الأدلة البحثية إلى أن هذه التغيرات لا تقتصر على الدول النامية فحسب، بل تمتد لتشمل الاقتصادات الكبرى، مما يجعل من إدارة المخاطر واحدة من أكثر التحديات الراهنة التي تواجه صناع القرار داخل المؤسسات. فعدم الاستقرار الاقتصادي يدفع العديد من الشركات إلى تأجيل قرارات الاستثمار وتقليل النفقات الرأسمالية، وهو ما أثبتته دراسة تحليلية حديثة تناولت أثر المخاطر الجيوسياسية وعدم التأكد في السياسة الاقتصادية على استثمارات الشركات، حيث وجد الباحث أن ارتفاع عدم التأكد الاقتصادي يدفع الشركات إلى اتخاذ قرارات أكثر تحفظاً بتأجيل الاستثمارات الرأسمالية وتعطيل تخصيص الموارد بشكل كفاء، مما يعوق النمو والتوسع (خميس، ٢٠٢٥).

إن هذا الواقع الاقتصادي المتقلب يدفع المؤسسات إلى مواجهة مخاطر متعددة، منها مخاطر السيولة، مخاطر السوق، مخاطر التخصيص غير الكفاء للموارد، ومخاطر السياسات الاقتصادية غير المستقرة، والتي معاً تؤثر سلباً على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التشغيلية والمالية. وفي ظل البيئة الاقتصادية غير المستقرة، تتضاعف أهمية إدارة المخاطر باعتبارها الآلية العلمية التي يمكن أن تستشرف التحديات المستقبلية وتحد من آثارها السلبية، وذلك عبر استخدام نظم تحليل متقدمة وأطر مؤسسية واضحة. وفي هذا الصدد، تشير الأدبيات إلى أن الاحتفاظ بالنقدية يعد أحد الأساليب التحوطية للمؤسسات لمواجهة التمويل الخارجي المكلف المرتبط بالاضطرابات السياسية والاقتصادية، حيث تمثل زيادة السيولة النقدية حاجزاً وصلابة ضد المخاطر المصاحبة لعدم اليقين الاقتصادي، وهو ما اكتشفته دراسة تحليلية لسوق الأوراق المالية المصرية حول تأثير المخاطر الجيوسياسية وعدم التأكد الاقتصادي على الاحتفاظ بالنقدية في الشركات (سليم، ٢٠٢٥).

وعلى الرغم من الأبحاث التي تناولت العلاقة بين عدم الاستقرار الاقتصادي وإجراءات التدبير المؤسسي للمخاطر في بعض البيئات، فإن الفجوة البحثية في السياق السعودي واضحة ومؤثرة، حيث يندر وجود دراسات تطبيقية حديثة تسلط الضوء على كيفية تبني المؤسسات الاقتصادية في المملكة العربية

السعودية للأطر والنظم الفعالة لإدارة المخاطر في بيئة اقتصادية غير مستقرة. ففي معظم الدراسات المتاحة عالميًا أو إقليميًا، يلاحظ أن التركيز يكون على تحليل أسباب المخاطر وأنواعها أو على تقييم أثرها الكلي، إلا أنه نادرًا ما يتم ربط ذلك بتحليل استراتيجيات إدارة المخاطر المطبقة داخل بيئات الأعمال السعودية، خاصة في ظل التحولات الكبيرة التي يشهدها الاقتصاد السعودي على صعيد التنوع الاقتصادي، التحديثات التنظيمية، وتوسع الأسواق المالية.

كما أن المخاطر الناتجة عن تقلبات السوق وعدم اليقين الاقتصادي لا تمتد آثارها إلى الأبعاد التشغيلية والمالية فحسب، بل تؤثر أيضًا على إجراءات الحوكمة والشفافية المؤسسية مما يزيد من ضرورة تطوير نظم إدارة المخاطر لتكون أكثر مرونة واستباقية. وتدعم الأدبيات هذه الرؤية بتأكيد أن عدم الاستقرار الاقتصادي وزيادة مستوى المخاطر المصاحبة له يقوّضان الاستقرار المالي العام، ويحدان من فاعلية المؤسسات في تخصيص الموارد بكفاءة، وهو ما يستدعي حلولاً منهجية تعتمد على التخطيط الاستراتيجي والتحوط المالي (IMF, 2025)

ومن هنا تنبثق الفجوة بين الواقع الحالي والمأمول في إدارة المخاطر داخل المؤسسات الاقتصادية السعودية: فبينما تشير الدراسات العالمية والمؤسسات الدولية إلى ضرورة وجود أطر متطورة لإدارة المخاطر تكون قادرة على التعامل الاستباقي مع المخاطر المعاصرة، فإن الواقع المؤسسي في المملكة لا يزال يواجه نقصًا في الدراسات التطبيقية التي تربط بين المتغيرات البيئية الاقتصادية والاستراتيجيات الإدارية الواعية لإدارة المخاطر. إن هذه الفجوة تجعل من الصعب على المؤسسات تصميم نظم مدروسة قادرة على التنبؤ بالتهديدات المحتملة والتعامل معها بفاعلية قبل وقوعها، وليس بعد أن تتحول إلى أزمات حادة.

وتنطلق إشكالية هذه الدراسة الآن في تساؤلات بحثية عميقة تسعى إلى التقريب بين الواقع والمأمول في إدارة المخاطر بالمؤسسات الاقتصادية السعودية، من خلال فهم مستوى التأثير الحقيقي لعدم الاستقرار الاقتصادي على الأداء المؤسسي، وتحديد ما إذا كانت النظم الحالية كافية أو تحتاج إلى تطويرات منهجية.

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي

تحليل أثر إدارة المخاطر بأبعادها الثلاثة) تحليل المخاطر، تقدير المخاطر، ومعالجة المخاطر (على أداء المؤسسات الاقتصادية في المملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية

١. دراسة أثر إجراءات تحليل المخاطر على أداء المؤسسات الاقتصادية.
٢. دراسة أثر تقدير المخاطر الاقتصادية على قدرة المؤسسات على اتخاذ القرارات الصحيحة.
٣. دراسة أثر إجراءات معالجة المخاطر على تعزيز المرونة المؤسسية واستدامة العمليات.

تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها الثلاثة) تحليل المخاطر، تقدير المخاطر، ومعالجة المخاطر (على أداء المؤسسات الاقتصادية في المملكة العربية السعودية؟

التساؤلات الفرعية

١. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإجراءات تحليل المخاطر على أداء المؤسسات الاقتصادية؟
٢. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقدير المخاطر الاقتصادية على قدرة المؤسسات على اتخاذ القرارات الصحيحة؟
٣. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإجراءات معالجة المخاطر على تعزيز المرونة المؤسسية واستدامة العمليات؟

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية

تتجلى الأهمية العلمية لهذه الدراسة في كونها تسعى إلى إثراء المعرفة النظرية في مجال إدارة المخاطر داخل المؤسسات الاقتصادية، وخصوصاً في البيئات الاقتصادية غير المستقرة، وهو مجال يشهد تحديات كبيرة لم يتم تناولها بشكل كامل في الأدبيات المحلية والدولية على حد سواء. فالمؤسسات الاقتصادية في المملكة العربية السعودية، مثلها مثل المؤسسات في باقي أنحاء العالم، تتعرض لتقلبات اقتصادية متعددة، تشمل تغيرات أسعار الفائدة، تقلبات أسعار النفط والسلع الأساسية، عدم اليقين في السياسات المالية والضريبية، وتقلبات السوق العالمية، وكلها عوامل تشكل تهديدات حقيقية للاستقرار المالي والتشغيلي للمؤسسات. ومن هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة لتقديم تحليل متكامل ومستفيض لكيفية تأثير هذه

المخاطر على أداء المؤسسات، بما يساهم في توسيع نطاق الفهم النظري لمفهوم إدارة المخاطر في سياق اقتصادي ديناميكي ومعقد، وهو ما يتيح للباحثين والمختصين الاطلاع على علاقات سببية واضحة بين المخاطر الاقتصادية والاستراتيجيات المؤسسية لإدارتها، بالإضافة إلى تقييم كفاءة هذه الاستراتيجيات ومدى جدواها في التكيف مع المتغيرات الاقتصادية المفاجئة.

كما تسعى الدراسة إلى سد فجوة البحث الموجودة في الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة المخاطر في المملكة العربية السعودية، حيث أن معظم الدراسات السابقة ركزت على البيانات الاقتصادية المستقرة أو على تحليلات عامة للمخاطر، ولم تقدم رؤية شاملة ومتكاملة تربط بين المخاطر الاقتصادية غير المستقرة والممارسات المؤسسية الفعالة في إدارتها. هذا الفراغ البحثي يجعل من الضروري تطوير إطار نظري يتيح فهم كيفية تصميم نظم إدارة المخاطر بما يتناسب مع خصوصية الاقتصاد السعودي، مع الأخذ في الاعتبار المتغيرات البيئية والاقتصادية المحلية والعالمية. ومن خلال هذا التحليل المستفيض، ستسهم الدراسة في تقديم نموذج نظري شامل يوضح العلاقة بين عدم الاستقرار الاقتصادي والاستراتيجيات المؤسسية لإدارة المخاطر، مع إمكانية استخدام هذا النموذج كأساس لدراسات مستقبلية في هذا المجال، سواء في المملكة أو في سياقات اقتصادية مشابهة إقليمياً ودولياً.

إضافة إلى ذلك، توفر الدراسة إطاراً نظرياً متكاملًا يجمع بين المفاهيم الأساسية لإدارة المخاطر، والتحليلات العملية للأدوات والأساليب المعاصرة، والفجوات الموجودة في تطبيقات المؤسسات الاقتصادية. هذا الإطار لا يقتصر على الجانب النظري فحسب، بل يربط بين النظرية والتطبيق، ويزود الباحثين والمهتمين بمجال إدارة المخاطر بمنهجية متكاملة تمكنهم من فهم كيفية قياس المخاطر وتحليلها والتعامل معها بشكل استراتيجي. كما يساهم هذا الإطار في إثراء المعرفة الأكاديمية بتقديم رؤى معمقة حول تأثير المخاطر على الأداء المؤسسي والاستدامة المالية، مع التركيز على تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات المفاجئة في البيئة الاقتصادية واتخاذ قرارات مستندة إلى بيانات دقيقة وموثوقة.

ثانيًا: الأهمية التطبيقية

تتجلى الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في كونها تهدف إلى تقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ للمؤسسات الاقتصادية داخل المملكة العربية السعودية، بحيث تمكنها من تحسين نظم إدارة المخاطر وتعزيز قدراتها على التعامل مع بيئة اقتصادية غير مستقرة. من خلال تحليل التحديات والممارسات الحالية، تسعى الدراسة إلى إبراز نقاط القوة والضعف في استراتيجيات إدارة المخاطر، وتقديم حلول عملية تساعد المؤسسات على تحسين الأداء المالي والتشغيلي، وزيادة المرونة المؤسسية، وضمان استمرارية العمليات حتى في

أوقات الأزمات الاقتصادية. فالتوصيات المستخلصة من الدراسة ستوفر للمؤسسات أدوات عملية لتقليل الخسائر المحتملة، واتخاذ قرارات مدروسة مبنية على التنبؤ بالمخاطر والتحوط المالي الاستراتيجي.

كما تهدف الدراسة إلى مساعدة صانعي السياسات الاقتصادية وصناع القرار داخل المملكة على فهم طبيعة المخاطر الاقتصادية التي تواجه المؤسسات، وكيفية تصميم سياسات واستراتيجيات تضمن تعزيز الاستقرار المؤسسي والاقتصادي. ففهم هذه المخاطر وتطبيق أدوات إدارة فعّالة يمكن أن يدعم القرارات الحكومية والتشريعات الاقتصادية، بما يساهم في توفير بيئة أكثر استقراراً للأعمال والاستثمارات. ومن خلال هذا الدعم لصانعي السياسات، يمكن تحسين فعالية البرامج الحكومية التي تهدف إلى تطوير القطاع الاقتصادي، بما يساهم في تقليل المخاطر المحتملة على الاقتصاد الوطني، وضمان قدرة المؤسسات على الاستجابة بشكل سريع ومرن لمتغيرات السوق المحلية والعالمية.

إضافة إلى ذلك، تساهم الدراسة في تطوير أدوات قياس وتقييم فعّالة لإدارة المخاطر داخل المؤسسات الاقتصادية، بحيث تشمل هذه الأدوات تقييم المخاطر المالية، التحليل التشغيلي للمخاطر، وقياس مدى كفاءة نظم إدارة المخاطر الحالية. إن تطوير هذه الأدوات يوفر للمؤسسات قدرة مستمرة على مراقبة المخاطر والتنبؤ بالأزمات المحتملة، ووضع خطط استباقية للتعامل معها قبل أن تتحول إلى أزمات حادة تؤثر على الأداء العام. كما أن هذه الأدوات تعتبر مفيدة للباحثين والممارسين على حد سواء، حيث توفر أساساً علمية عملية لتقييم الأداء المؤسسي في ظل بيئات اقتصادية غير مستقرة، وتعزز من القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية دقيقة تعتمد على البيانات والتحليلات العلمية.

باختصار، تمثل هذه الدراسة حلقة وصل مهمة بين النظرية والتطبيق، فهي تساهم في إثراء المعرفة العلمية وإغلاق الفجوات البحثية في مجال إدارة المخاطر، وفي الوقت نفسه تقدم توصيات عملية وأدوات قياس قابلة للتطبيق تساعد المؤسسات الاقتصادية وصانعي السياسات على تعزيز الكفاءة المؤسسية والاستدامة الاقتصادية، وتحقيق مستوى أعلى من المرونة والقدرة على التكيف في مواجهة المخاطر الاقتصادية غير المتوقعة. وهذا يجعل من الدراسة إسهاماً علمياً وتطبيقياً متكاملًا، يوفر حلولاً عملية واستراتيجية يمكن الاستفادة منها على المدى الطويل في صقل أداء المؤسسات وتحسين قدرتها التنافسية.

المنطلقات النظرية للدراسة

تستند الدراسة الحالية إلى إطار نظري شامل يجمع بين عدة نظريات أساسية تمثل الركائز الفكرية لفهم إدارة المخاطر في بيئة اقتصادية غير مستقرة، حيث تتيح هذه المنطلقات النظرية تحليل العمليات

الإدارية واتخاذ القرارات الاستراتيجية المرتبطة بالمخاطر المالية والتشغيلية والتقنية بشكل متكامل. أولاً، تعتمد الدراسة على نظرية الموارد الحيوية (Resource-Based View - RBV)، والتي تؤكد أن المؤسسات تعتمد في نجاحها على الموارد والقدرات الفريدة التي تمتلكها، والتي تُعد مصدراً للميزة التنافسية المستدامة. وفقاً لهذه النظرية، فإن قدرة المؤسسات على مواجهة المخاطر الاقتصادية والتقلبات المالية لا تعتمد فقط على الموارد المادية مثل الأموال والأصول، بل تشمل أيضاً الموارد البشرية من حيث مهارات القادة والمديرين وكفاءاتهم في تحليل المخاطر واتخاذ قرارات سليمة، إضافة إلى الموارد التقنية التي تمكن من رصد المخاطر والتنبؤ بها قبل وقوعها. ومن هذا المنطلق، توضح الدراسة أن المؤسسات السعودية، التي تتعرض لتحديات اقتصادية غير مستقرة، يمكن أن تحقق مستوى عالٍ من المرونة المؤسسية من خلال تحسين استخدام الموارد الحيوية المتاحة لديها، سواء عبر الاستثمار في الأنظمة الرقمية الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، أو من خلال تطوير الكفاءات البشرية القادرة على التعامل مع المخاطر المالية والتشغيلية، مع مراعاة أن الفشل في استغلال هذه الموارد يؤدي إلى تفاقم المخاطر وتحويلها إلى أزمات تهدد استقرار المؤسسة وقدرتها على الاستمرار. كما تُبرز النظرية الدور الحيوي للموارد غير الملموسة، مثل سمعة المؤسسة، علاقاتها مع أصحاب المصلحة، والثقافة التنظيمية، في تعزيز قدرة المؤسسة على إدارة المخاطر بفاعلية، وهو ما يربط بين النظرية RBV والتطبيق العملي لممارسات إدارة المخاطر في بيئة حقيقية.

ثانياً، تعتمد الدراسة على نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)، والتي تعتبر أن المؤسسات لا تعمل بمعزل عن المحيط الخارجي، بل تتفاعل بشكل مستمر مع مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة، بما في ذلك الموظفون، العملاء، المستثمرون، الموردون، والهيئات التنظيمية. تشير هذه النظرية إلى أن نجاح إدارة المخاطر لا يقتصر على الإجراءات الداخلية فقط، بل يشمل مدى مراعاة المؤسسة لحقوق واحتياجات أصحاب المصلحة وتأثيرها على قراراتهم وسلوكهم. في سياق الدراسة الحالية، يتم تطبيق هذه النظرية على فهم العلاقة بين استراتيجيات إدارة المخاطر ورضا وثقة أصحاب المصلحة، حيث يُحلل الباحث كيف يمكن لممارسات إدارة المخاطر المالية والتشغيلية أن تقلل من المخاطر المحتملة التي قد يتعرض لها المستثمرون، وتحافظ على استمرارية الأعمال، وتعزز من شفافية العمليات المالية والإدارية، بالإضافة إلى دعم ثقافة السلامة المهنية والوعي بالمخاطر بين الموظفين. كما تسلط النظرية الضوء على أهمية التواصل المستمر مع أصحاب المصلحة لإدارة توقعاتهم، وتوضيح خطط المؤسسة للتعامل مع الأزمات والمخاطر غير المتوقعة، وهو ما يجعل الإدارة أكثر فاعلية وقدرة على التكيف مع التغيرات الاقتصادية المفاجئة. علاوة على ذلك، يربط التطبيق العملي لهذه النظرية بين القرارات الاستراتيجية لإدارة المخاطر وبين تحقيق رضا

المستثمرين والعملاء والموظفين، مما يخلق بيئة تنظيمية متكاملة توازن بين تحقيق الأهداف الاقتصادية للمؤسسة ومتطلبات الأطراف الخارجية.

ثالثاً، تعتمد الدراسة أيضاً على نظرية الابتكار (Innovation Theory)، التي تؤكد على أن تبني الابتكار في العمليات الإدارية والتقنية يساهم في تحسين قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات المستجدة والتقلبات الاقتصادية غير المتوقعة، مع تعزيز الكفاءة التشغيلية وتقليل الخسائر المحتملة. يتم تطبيق هذه النظرية عملياً في الدراسة الحالية من خلال التركيز على دور التقنيات الرقمية الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الكبيرة، والتنبؤ بالمخاطر، والتوائم الرقمية في دعم إدارة المخاطر، حيث تمكن هذه الأدوات المؤسسات من تحديد المخاطر المحتملة قبل وقوعها، وتصميم استراتيجيات وقائية فعالة، ومراقبة المخاطر بشكل مستمر، ما يزيد من مرونة المؤسسة ويقلل من آثار الأزمات الاقتصادية على الأداء المالي والتشغيلي. كما توضح النظرية أن الابتكار لا يقتصر على الأدوات التقنية فقط، بل يشمل تطوير أساليب إدارة المخاطر نفسها، مثل دمج الأساليب الكمية والنوعية لتقييم المخاطر، وإنشاء خطط طوارئ ديناميكية تتكيف مع تغير الظروف الاقتصادية والبيئية، وهو ما يمثل جسراً عملياً بين النظرية والواقع المؤسسي، ويعزز قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات استراتيجية مستندة إلى البيانات والتحليل العلمي بدلاً من الاعتماد على الحدس أو الخبرات السابقة فقط. بالإضافة إلى ذلك، يوضح الإطار النظري أن دمج الابتكار مع الموارد الحيوية واهتمامات أصحاب المصلحة يوفر نموذجاً متكاملًا لإدارة المخاطر، يضمن قدرة المؤسسة على التكيف في مواجهة التحديات الاقتصادية المعقدة والمتزايدة، ويساهم في تعزيز الاستدامة المؤسسية وتحقيق ميزة تنافسية طويلة الأمد.

باختصار، يشكل الإطار النظري لهذه الدراسة مزيجاً متكاملًا من نظرية الموارد الحيوية، ونظرية أصحاب المصلحة، ونظرية الابتكار، حيث يسمح هذا الدمج بفهم متعدد الأبعاد لإدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية. من خلال النظر في الموارد الداخلية للمؤسسة، والتفاعلات مع أصحاب المصلحة، وتبني الابتكار في العمليات الإدارية والتقنية، يمكن للبحث الحالي تحليل كيفية تحسين الأداء المالي والتشغيلي وتقليل الخسائر المحتملة في بيئة اقتصادية غير مستقرة، مما يساهم في تصميم استراتيجيات عملية قابلة للتطبيق، ويعزز القدرة المؤسسية على مواجهة التحديات المستقبلية. هذا الإطار النظري يوفر قاعدة قوية للبحث، ويساعد على ربط النتائج التطبيقية بالمفاهيم العلمية، مع التأكيد على أن دمج هذه النظريات الثلاثة يشكل نهجاً شاملاً يمكن المؤسسات من التكيف المستمر وتحقيق الاستدامة المؤسسية حتى في أكثر الظروف الاقتصادية تقلباً وتعقيداً.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

أولاً: إدارة المخاطر

تعريف المخاطر

تُعد المخاطر من المفاهيم الأساسية في مجال الإدارة الحديثة، حيث ترتبط بدرجة عدم التأكد التي تواجه المؤسسات أثناء ممارسة أنشطتها واتخاذ قراراتها المستقبلية. وتُعرف المخاطر بأنها احتمالية تعرض المؤسسة لأحداث أو ظروف غير متوقعة قد تؤثر على قدرتها في تحقيق أهدافها المخططة، سواء كان هذا التأثير في صورة خسائر أو تهديدات تؤثر على الأداء، أو في صورة فرص يمكن استثمارها لتحقيق مزايا إضافية. وترتبط المخاطر بشكل مباشر بمدى قدرة المؤسسة على التنبؤ بالتغيرات المحيطة بها والاستعداد للتعامل معها، حيث إن البيئة الاقتصادية المتغيرة تفرض على المؤسسات مواجهة العديد من التحديات المرتبطة بالسوق والتمويل والتشغيل والأنظمة التنظيمية. كما يرى الباحثون أن المخاطر تمثل الفجوة بين النتائج المتوقعة والنتائج الفعلية، الأمر الذي يجعل إدارتها ضرورة استراتيجية لضمان استمرارية المؤسسة وتقليل الآثار السلبية المحتملة وتعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة (عبد الفتاح وبوقلوط، ٢٠٢٥).

وتتزايد أهمية مفهوم المخاطر في المؤسسات الاقتصادية نتيجة التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال، حيث لم تعد المخاطر تقتصر على الجوانب المالية فقط، بل أصبحت تشمل أبعاداً متعددة مثل المخاطر التشغيلية والاستراتيجية والتكنولوجية والقانونية. فعدم قدرة المؤسسة على تحديد المخاطر المحتملة أو الاستجابة لها في الوقت المناسب قد يؤدي إلى انخفاض قدرتها التنافسية، وزيادة التكاليف، واضطراب العمليات التشغيلية، بينما تمكن الإدارة الفعالة للمخاطر المؤسسة من تحقيق قدر أكبر من المرونة والقدرة

على التكيف مع التغيرات المحيطة بها. لذلك أصبحت دراسة المخاطر وتحليلها من الركائز الأساسية في التخطيط الإداري واتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل المؤسسات الحديثة (محمد، ٢٠٢٦).

مفهوم إدارة المخاطر

تُعد إدارة المخاطر من أهم الممارسات الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تمكين المؤسسات من التعامل المنظم مع حالات عدم التأكد والتحديات المستقبلية. وتُعرف إدارة المخاطر بأنها عملية إدارية متكاملة تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة، وتحليلها، وتقييم مستوى تأثيرها، ثم وضع الاستراتيجيات والإجراءات المناسبة للحد من آثارها السلبية أو الاستفادة من الفرص المرتبطة بها. ولا تقتصر إدارة المخاطر على مواجهة الأزمات بعد حدوثها، بل تعتمد بصورة أساسية على الأسلوب الاستباقي الذي يساعد المؤسسة على توقع المخاطر والاستعداد لها قبل وقوعها (محمد، ٢٠٢٦).

وتساهم إدارة المخاطر في تحسين قدرة المؤسسات على اتخاذ القرارات من خلال توفير معلومات دقيقة حول طبيعة المخاطر المحتملة ودرجة تأثيرها، كما تساعد في دعم التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد. وأصبحت إدارة المخاطر جزءاً أساسياً من نظم الإدارة الحديثة، نظراً لدورها في تعزيز المرونة المؤسسية، وتحسين الأداء التشغيلي والمالي، ودعم استدامة المؤسسات في ظل الظروف الاقتصادية المتغيرة. كما أن تطبيق منهجيات فعالة لإدارة المخاطر يساهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الاستعداد والتكيف، ويعزز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها والمحافظة على قدرتها التنافسية في الأسواق المختلفة (نورالدائم، ٢٠٢٥).

أنواع المخاطر

تتنوع المخاطر التي تواجه المؤسسات الاقتصادية تبعاً لطبيعة النشاط الذي تمارسه والبيئة التي تعمل فيها، حيث تشمل المخاطر المالية التي ترتبط باحتمالات الخسائر الناتجة عن تقلبات الأسواق، أو ضعف السيولة، أو مخاطر الائتمان، كما تشمل المخاطر التشغيلية الناتجة عن ضعف الأنظمة الداخلية، أو الأخطاء البشرية، أو تعطل العمليات الإنتاجية. وتواجه المؤسسات كذلك المخاطر الاستراتيجية المرتبطة بمدى نجاح القرارات طويلة الأجل وقدرة المؤسسة على التكيف مع المنافسة والتغيرات السوقية، بالإضافة إلى المخاطر القانونية والتنظيمية الناتجة عن عدم الالتزام بالقوانين والتشريعات المنظمة للعمل. ومع التطور التكنولوجي المتسارع ظهرت أنواع جديدة من المخاطر، مثل المخاطر الرقمية والأمن السيبراني، والتي أصبحت تمثل تحدياً رئيسياً للمؤسسات بسبب الاعتماد المتزايد على الأنظمة الإلكترونية والبيانات الرقمية (نورالدائم، ٢٠٢٥).

كما يمكن تصنيف المخاطر وفقاً لطبيعتها إلى مخاطر داخلية ومخاطر خارجية، حيث ترتبط المخاطر الداخلية بالعوامل التي يمكن للمؤسسة التحكم فيها نسبياً، مثل ضعف الإدارة أو قصور إجراءات الرقابة أو انخفاض كفاءة العاملين، بينما ترتبط المخاطر الخارجية بالعوامل التي يصعب التحكم فيها، مثل الأزمات الاقتصادية والتغيرات السياسية والتطورات التكنولوجية والمنافسة العالمية. ويساعد هذا التصنيف المؤسسات على تحديد طبيعة المخاطر التي تواجهها واختيار الأساليب المناسبة للتعامل معها، بما يضمن تحقيق التوازن بين تقليل التهديدات واستثمار الفرص الناتجة عن التغيرات في البيئة المحيطة (عبد الفتاح وبوقلوط، ٢٠٢٥).

تصنيف المخاطر حسب نوع المشروع أو المؤسسة

تختلف طبيعة المخاطر التي تواجه المؤسسات وفقاً لنوع النشاط الاقتصادي وحجم المؤسسة وطبيعة العمليات التي تقوم بها، ولذلك فإن أساليب إدارة المخاطر لا يمكن تطبيقها بصورة موحدة على جميع المؤسسات، بل يجب تصميمها بما يتناسب مع خصائص كل قطاع. فالمؤسسات الصناعية تواجه مخاطر مرتبطة بالإنتاج وسلاسل التوريد وتعطل المعدات وارتفاع تكاليف المواد الخام، مما قد يؤثر على جودة المنتجات ومستويات الإنتاج. أما المؤسسات التجارية فتواجه مخاطر مرتبطة بتغيرات الطلب، وشدة المنافسة، وتقلبات الأسعار، ومدى قدرة المؤسسة على الحفاظ على حصتها السوقية (عبد الفتاح وبوقلوط، ٢٠٢٥).

وفي المقابل، تواجه المؤسسات المالية والمصرفية مجموعة مختلفة من المخاطر، مثل مخاطر الائتمان والسيولة وتقلبات الأسواق المالية، مما يتطلب أنظمة رقابية دقيقة وإجراءات متقدمة لإدارة المخاطر. كما تواجه المؤسسات الخدمية مخاطر ترتبط بجودة الخدمات المقدمة، ورضا العملاء، واستمرارية الأنظمة التقنية المستخدمة في تقديم الخدمة. ويؤكد هذا التنوع أهمية بناء أنظمة إدارة مخاطر مرنة تتوافق مع طبيعة كل قطاع اقتصادي، بحيث تستطيع المؤسسة تحديد المخاطر الأكثر تأثيراً عليها ووضع الخطط المناسبة للحد من أثارها وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها (محمد، ٢٠٢٦).

مصادر الخطر

تتعدد مصادر المخاطر التي تواجه المؤسسات الاقتصادية، ويمكن تقسيمها إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية وفقاً لمكان نشأتها ومدى قدرة المؤسسة على التحكم فيها. وتشمل المصادر الداخلية العوامل

الناجمة من داخل المؤسسة، مثل ضعف التخطيط الإداري، ونقص الخبرات والمهارات، وعدم كفاءة نظم الرقابة الداخلية، والأخطاء التشغيلية، وضعف التنسيق بين الإدارات المختلفة. وتمثل هذه العوامل مخاطر يمكن للمؤسسة تقليلها من خلال تطوير الهياكل التنظيمية، وتحسين نظم العمل، وتدريب العاملين، وتعزيز الرقابة والمتابعة المستمرة (محمد، ٢٠٢٦).

أما المصادر الخارجية فتتمثل في العوامل التي تقع خارج نطاق سيطرة المؤسسة، مثل التقلبات الاقتصادية، والأزمات المالية، والتغيرات السياسية، والتشريعات الجديدة، والتطورات التكنولوجية، والمنافسة العالمية. وقد تؤثر هذه العوامل بصورة مباشرة على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها واستقرار عملياتها، خاصة في ظل البيئة الاقتصادية غير المستقرة التي تتسم بسرعة التغير وارتفاع مستوى عدم اليقين. لذلك تحتاج المؤسسات إلى بناء أنظمة فعالة لرصد هذه المصادر وتحليلها بصورة مستمرة، بما يساعدها على تطوير استراتيجيات استباقية للتعامل معها وتقليل تأثيرها على الأداء المؤسسي (عبد الفتاح وبوقلوط، ٢٠٢٥).

ثانياً: أداء المؤسسات

مفهوم الأداء المؤسسي

يُعد الأداء المؤسسي من المفاهيم الإدارية الأساسية التي تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية من خلال التكامل بين مواردها وإمكاناتها الداخلية والتفاعل مع المتغيرات الخارجية المحيطة بها. ويُعرّف الأداء المؤسسي بأنه الناتج النهائي للتفاعل بين العناصر المختلفة داخل المؤسسة والأنظمة الفرعية المكونة لها، في ضوء تأثير عوامل البيئة الداخلية مثل الموارد البشرية والمالية والفنية، ونظم وسياسات العمل، والهياكل التنظيمية والإدارية، إلى جانب تأثير عوامل البيئة الخارجية المتمثلة في الجوانب

القانونية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر في قدرة المؤسسة على أداء مهامها وتحقيق أهدافها (الغامدي، ٢٠٢٥).

كما يُعرف الأداء المؤسسي بأنه مستوى كفاءة وفاعلية المؤسسة في استثمار مواردها البشرية والمادية والتقنية، وتنظيم أنشطتها المختلفة بصورة تحقق أهدافها الاستراتيجية، بما يضمن تحسين جودة المخرجات، وتعزيز القدرة التنافسية، وزيادة قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات والمتطلبات الناتجة عن البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها (محمد، ٢٠٢٤).

ويشير مفهوم الأداء المؤسسي كذلك إلى أنه حصيلة الجهود التنظيمية المتكاملة التي تعكس قدرة المؤسسة على تنفيذ خططها وبرامجها وتحقيق رسالتها ورؤيتها من خلال الاعتماد على نظم إدارية فعالة، وعمليات تشغيلية منظمة، وآليات مستمرة للمتابعة والتقييم، بما يساهم في تحقيق الاستدامة المؤسسية ورفع مستوى رضا المستفيدين وتحسين جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة (شحاده، ٢٠١٧).

أهمية الأداء المؤسسي

يمثل الأداء المؤسسي أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وضمان استمراريتها، خاصة في ظل بيئة الأعمال الحديثة التي تتسم بالتغير المستمر وارتفاع مستوى المنافسة. حيث يعكس الأداء المؤسسي مدى قدرة المؤسسة على توظيف مواردها وإمكاناتها المختلفة بطريقة متكاملة لتحقيق أفضل النتائج، كما يساعد في تحديد مستوى الكفاءة والفاعلية في تنفيذ الخطط والبرامج وتحقيق الأهداف التنظيمية. وتتمثل أهمية الأداء المؤسسي في مجموعة من الجوانب التي تساهم في تعزيز قدرة المؤسسة على التطوير والتحسين المستمر (الغامدي، ٢٠٢٥).

وتتمثل أهمية الأداء المؤسسي في قدرته على قياس حجم ونوعية الإنجازات التي تحققها المؤسسة عند تطبيق أساليب تقييم الأداء بصورة منهجية، حيث يساعد على توجيه الجهود التنظيمية نحو تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، وتحسين الإنتاجية، ورفع جودة المخرجات، وتقليل الهدر في الموارد والوقت. كما يوفر الأداء المؤسسي مؤشرات واضحة تساعد الإدارة العليا على متابعة مستوى الإنجاز، وتحديد جوانب القوة والضعف، واتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة في الوقت المناسب، بما يدعم تحقيق نتائج أكثر استدامة (محمد، ٢٠٢٤).

كما يسهم الأداء المؤسسي في دعم تطبيق استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة، حيث يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمبادئ التحسين المستمر، ورفع مستوى رضا المستفيدين، وتعزيز مشاركة العاملين في تطوير العمليات والإجراءات الداخلية. ويساعد تطبيق نظم الجودة الشاملة على تحسين كفاءة العمليات الإدارية والتشغيلية، وتقليل الأخطاء، ورفع مستوى الخدمات أو المنتجات المقدمة، مما ينعكس بصورة إيجابية على الأداء العام للمؤسسة ويعزز قدرتها على تحقيق التميز المؤسسي (شحاده، ٢٠١٧).

أبعاد الأداء المؤسسي

يتكون الأداء المؤسسي من مجموعة من الأبعاد المترابطة التي تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة، وتتمثل أهم هذه الأبعاد في أداء العاملين، وأداء الوحدات التنظيمية، والأداء المؤسسي الكلي، حيث تعمل هذه الأبعاد بصورة تكاملية لتحقيق الفاعلية التنظيمية وتحسين مستوى الأداء العام للمؤسسة (شحاده، ٢٠١٧):

١. أداء العاملين: يرتبط هذا البعد بمدى قدرة العاملين على تنفيذ المهام والمسؤوليات الموكلة إليهم بما يتوافق مع أهداف المؤسسة وتوجهاتها، ويُقاس من خلال مستوى الالتزام بأنظمة العمل، وجودة الأداء، والقدرة على تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة، إضافة إلى الالتزام بمعايير الإنتاجية وتقليل الوقت والتكلفة. ويعتمد تحسين أداء العاملين على وجود نظم فعالة للتوجيه والتقييم والمتابعة من قبل الإدارة، بما يساعد على تطوير مهارات العاملين وزيادة مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

٢. أداء الوحدات التنظيمية: يعكس هذا البعد قدرة الإدارات والوحدات التنظيمية المختلفة على تنفيذ الخطط والسياسات العامة للمؤسسة وتحقيق التكامل بين وظائفها المختلفة. ويتم تقييم هذا الجانب من خلال مجموعة من المؤشرات، مثل كفاءة توزيع المهام، ومستوى التخصص، وفاعلية الاتصال والتنسيق بين الوحدات، ودرجة المرونة في اتخاذ القرارات، إضافة إلى مدى قدرة الهيكل التنظيمي على دعم تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.

٣. الأداء المؤسسي الكلي: يمثل هذا البعد الصورة الشاملة لقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها والتفاعل الإيجابي مع المتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة بها. ويشمل تقييم الأداء المؤسسي الكلي مدى قدرة المؤسسة على تحقيق القبول الاجتماعي، والاستجابة للمتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، وتحقيق الاستقلالية والفاعلية التنظيمية، بالإضافة إلى وجود رؤية واضحة توجه أنشطتها وقراراتها. ويخضع هذا الأداء لمتابعة وتقييم مستمر من الجهات الرقابية والتنظيمية لضمان تحقيق المؤسسة لدورها وأهدافها بكفاءة

ثالثاً: إدارة المخاطر على أداء المؤسسات الاقتصادية في البيئة الاقتصادية غير المستقرة

تُعد إدارة المخاطر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي اكتسبت أهمية متزايدة لدى المؤسسات الاقتصادية، خاصة في ظل بيئة الأعمال التي تتسم بالتغير المستمر وارتفاع مستويات عدم اليقين. وتشير إدارة المخاطر إلى مجموعة من الإجراءات والعمليات المنظمة التي تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة، وتحليلها، وتقييم مستوى تأثيرها، ثم وضع الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها بما يحد من آثارها السلبية ويعزز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها. كما تساهم إدارة المخاطر في تحسين جودة القرارات الإدارية من خلال توفير معلومات دقيقة حول مصادر المخاطر وطرق مواجهتها، الأمر الذي يساعد المؤسسات على تحقيق الاستقرار وتعزيز كفاءة استخدام الموارد وتحسين الأداء المؤسسي في مختلف الظروف الاقتصادية. (بوزرواطة وحمادي، ٢٠٢٤)

وتزداد أهمية إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية خلال فترات عدم الاستقرار الاقتصادي، نتيجة ما تفرضه هذه البيئة من تحديات مرتبطة بتقلبات الأسواق، والتغيرات المالية، والأزمات الاقتصادية، والتطورات التكنولوجية المتسارعة. فاعتماد المؤسسات على أساليب تقليدية في التعامل مع المخاطر قد يؤدي إلى زيادة احتمالية التعرض للخسائر وضعف القدرة على التكيف مع المتغيرات، بينما تساعد الإدارة الفعالة للمخاطر على تبني منهج استباقي يعتمد على التنبؤ بالمخاطر والاستعداد لمواجهتها قبل حدوثها. كما تساهم في تحسين إدارة الموارد المالية وتقليل تأثير التقلبات الاقتصادية على استقرار المؤسسة وأدائها، بما يعزز قدرتها على الاستمرار وتحقيق أهدافها طويلة الأجل. (سكندري، ٢٠٢٤)

وتؤثر إدارة المخاطر بصورة مباشرة على أداء المؤسسات الاقتصادية من خلال تعزيز قدرتها على التخطيط واتخاذ القرارات المناسبة، حيث تساعد عمليات تحليل وتقييم المخاطر على تحديد نقاط الضعف والتهديدات المحتملة، ووضع الإجراءات التصحيحية والوقائية المناسبة. كما تساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية، وتقليل الخسائر الناتجة عن الأحداث غير المتوقعة، ودعم قدرة المؤسسة على المحافظة على استقرار أدائها المالي والتشغيلي. وتوضح الدراسات أن المؤسسات التي تمتلك أنظمة فعالة لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على مواجهة الأزمات وتحقيق مستويات أعلى من الأداء مقارنة بالمؤسسات التي تفتقر إلى منهجيات واضحة لإدارة المخاطر. (عبد الفتاح وبوقلوط، ٢٠٢٥)

كما تلعب إدارة المخاطر دوراً مهماً في تعزيز المرونة المؤسسية واستدامة العمليات، إذ تمكن المؤسسات من تطوير خطط استجابة فعالة للتعامل مع المخاطر المحتملة، وضمان استمرار الأنشطة التشغيلية في ظل الظروف غير المستقرة. ولا يقتصر دور إدارة المخاطر على الحد من الخسائر فقط، بل يمتد ليشمل دعم التطوير والتحسين المستمر، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة. وقد

أظهرت الدراسات التطبيقية أن تطبيق ممارسات إدارة المخاطر يسهم في تحسين كفاءة الأداء الإداري والتشغيلي، ورفع قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات الاقتصادية والسوقية. (سلطان ، ٢٠٢٥)

وبناءً على ذلك، فإن إدارة المخاطر تمثل أحد العوامل الاستراتيجية المؤثرة في أداء المؤسسات الاقتصادية، خاصة في البيئة الاقتصادية غير المستقرة التي تتطلب مستوى مرتفعاً من المرونة والجاهزية لمواجهة التحديات المختلفة. فكلما امتلكت المؤسسة نظاماً فعالاً لإدارة المخاطر قائماً على التحليل والتقييم والمعالجة المستمرة، زادت قدرتها على تحسين أدائها وتحقيق الاستدامة والمحافظة على موقعها التنافسي. ومن هذا المنطلق تبرز أهمية دراسة أثر إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة على أداء المؤسسات الاقتصادية في المملكة العربية السعودية، بهدف تحديد مدى مساهمتها في تعزيز قدرة المؤسسات على مواجهة المتغيرات الاقتصادية وتحقيق نتائج أكثر استقراراً.

ثانياً: الدراسات السابقة

الدراسات السابقة

أشارت دراسة محمد عمر المنقوش، طارق محمد بعيو، مدحت إسماعيل المبروك إسماعيل، هيثم عبد الله الفطيسي، عبد الله علي المدهم، وحافظ أمهيدي (2026) إلى أن المشاريع الهندسية تواجه مجموعة معقدة من المخاطر والأزمات الناتجة عن عدم اليقين في الجوانب التقنية والمالية والبيئية والتنظيمية والخارجية، وقد هدفت الدراسة إلى تقديم إطار متكامل لتحديد وتصنيف وإدارة هذه المخاطر مع التركيز على دمج الأساليب النوعية مثل حكم الخبراء وتقنية دلفي وهياكل تقسيم المخاطر مع الأساليب الكمية مثل تقييم المخاطر الاحتمالي ومحاكاة مونت كارلو، وقد طبقت الدراسة منهجية تحليلية شاملة شملت تصنيف المخاطر إلى داخلية وخارجية، وتمييز المخاطر المتوقعة عن الأزمات غير المتوقعة لدعم تطوير استراتيجيات فعالة للتخفيف والاستجابة، وركزت النتائج على أن المخاطر غير المدارة يمكن أن تتصاعد إلى أزمات تؤثر سلباً على مؤشرات أداء المشروع الرئيسية بما في ذلك التكلفة والجدول الزمني والجودة والسلامة وثقة أصحاب المصلحة، مما قد يؤدي إلى إعادة العمل والتأخير وتجاوز الميزانية والنزاعات التعاقدية والإضرار بالسمعة وحتى إنهاء المشروع، ومع ذلك أكدت الدراسة أن دمج المنهجيات المنظمة مع الأدوات الرقمية الحديثة مثل نمذجة معلومات البناء (BIM) والذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية والتوائم الرقمية يعزز قدرة المؤسسات على الكشف المبكر عن المخاطر والمراقبة في الوقت الفعلي واتخاذ قرارات قائمة على البيانات، وهو ما يمثل إضافة معرفية كبيرة، إلا أن الدراسة اقتصرَت على المشاريع الهندسية دون تعميم

النتائج على القطاعات الاقتصادية الأخرى، وهو ما يمثل فجوة يمكن أن يسعى البحث الحالي لمعالجتها من خلال دراسة إدارة المخاطر في بيئة اقتصادية غير مستقرة في المملكة العربية السعودية، حيث يمكن الاستفادة من مخرجات هذه الدراسة في وضع استراتيجيات مرنة لإدارة المخاطر وتطبيقها على مؤسسات اقتصادية متنوعة.

كما أشارت دراسة عبد الفتاح وبوقلوط (2025) إلى أهمية إدارة المخاطر المالية داخل المؤسسات الاقتصادية وتأثيرها المباشر على تحسين الأداء المالي، حيث ركزت الدراسة على تحليل مدى إسهام إدارة المخاطر المالية في تعزيز الأداء المالي لمؤسسة سونلغاز ميلة خلال الفترة الممتدة من 2018 إلى 2023، واستخدم الباحثان منهجية تحليل مالي تعتمد على المؤشرات والنسب المالية، مع التركيز على قياس السيولة والتوازن المالي والأداء العام للمؤسسة، وأظهرت النتائج أن المؤسسة حققت نتائج إيجابية في السيولة والتوازن المالي والخزينة الموجبة، إلا أن صافي نتيجة المؤسسة ظل سلبياً بسبب عدم الاستغلال الأمثل للأصول الثابتة والمتداولة، مما يشير إلى أن إدارة المخاطر المالية كانت فعالة جزئياً ولم تحقق الأثر الكامل على الأداء المالي، وأكد الباحثان على ضرورة تعزيز دور إدارة المخاطر المالية في المؤسسات مع تحليل جميع العوامل المؤثرة في الأداء المالي لتحسينه، وتوضح هذه الدراسة العلاقة المباشرة بين إدارة المخاطر المالية والأداء المالي في بيئة اقتصادية محددة، وهو ما يشكل جزءاً من الفجوة التي يسعى البحث الحالي لمعالجتها من خلال دراسة إدارة المخاطر في بيئة اقتصادية غير مستقرة في المملكة العربية السعودية، حيث يمثل ذلك نموذجاً عملياً لتقييم فاعلية إدارة المخاطر المالية في سياقات مشابهة.

وأظهرت دراسة بوساحة، باية، قايد، وصورية (2025) أن إدارة المخاطر التشغيلية تعد جانباً حيوياً في شركات التأمين الجزائرية، حيث تناولت الدراسة واقع إدارة المخاطر التشغيلية من خلال تحليل مفاهيمي وإحصائي لمدى إدراك العاملين لأحداث الخطر ومؤشراتها، واعتمدت الدراسة على منهجية ميدانية باستخدام استبيان وزّع على عدد من الموظفين في شركات التأمين العمومية والخاصة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS V27، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين تكرار الأحداث التشغيلية وارتفاع مؤشرات الخطر، كما بينت الدراسة أهمية تبني نظم حوكمة فعالة ونظم معلومات متكاملة للحد من هذه المخاطر، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة إدارة المخاطر على المستوى التنظيمي وتحديث آليات الرقابة الداخلية بما يتماشى مع المعايير الحديثة، ومع أن الدراسة قدمت نتائج كمية قوية وأدلة عملية لتحسين إدارة المخاطر التشغيلية، إلا أنها اقتصرَت على قطاع التأمين الجزائري دون تعميم النتائج على بيئات اقتصادية أخرى، وهو ما يمثل فجوة يمكن للبحث الحالي سدها من خلال تطبيق

مبادئ إدارة المخاطر التشغيلية على مؤسسات اقتصادية سعودية في بيئة غير مستقرة، لتقديم إطار تطبيقي أكثر شمولاً وملاءمة لظروف السوق المحلي.

كما أشارت دراسة رستم، أحمد، وتوفيق نور الدين (2025) إلى أن إدارة المخاطر لها أثر كبير على أداء السلامة والصحة المهنية في المؤسسات الصناعية، حيث هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين مكونات إدارة المخاطر مثل تحديد وتحليل المخاطر، تنفيذ إجراءات التحكم المخططة، مراقبة وتقييم فاعلية التدابير، وعمليات التحسين المستمر، واعتمد الباحثون على منهجية كمية شاملة تضمنت التحليل الوصفي والعاملي ونماذج الانحدار لاستكشاف أثر إدارة المخاطر على تحسين معايير السلامة والصحة المهنية، وأسفرت النتائج عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية إدارة المخاطر وتحسين الأداء، كما أبرزت الدراسة أهمية دمج مفهومي "الفرص والمخاطر" وتعزيز التواصل بين الأطراف المعنية، وتطوير نظم إدارة المخاطر لتشمل تقييمًا دقيقًا ومستمرًا للمخاطر، بالإضافة إلى ضرورة التدريب المستمر واستخدام التكنولوجيا لدعم أنشطة إدارة المخاطر، ومع أن الدراسة قدّمت نموذجًا مهمًا لتحسين الأداء المؤسسي، إلا أنها اقتصرَت على مؤسسة صناعية واحدة، مما يترك فجوة معرفية يمكن للبحث الحالي سدها من خلال دراسة أثر إدارة المخاطر على المؤسسات الاقتصادية السعودية في بيئة غير مستقرة، لتعزيز كفاءة العمليات وتحسين الأداء المؤسسي بشكل أوسع.

وأشارت دراسة نورالدائم الطيب يوسف الحاج (2025) إلى الدور المحوري لإدارة المخاطر المالية في تعزيز التنمية المستدامة للأندية الرياضية السعودية، حيث اعتمد الباحث على منهج وصفي تحليلي مع استخدام عينة عشوائية طبقية قوامها 210 مفردات، وركز على قياس العلاقة بين إدارة المخاطر المالية والتنمية المستدامة، وأسفرت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية طردية قوية (0.83) عند مستوى (0.01) بين إدارة المخاطر المالية وتعزيز التنمية المستدامة، كما أظهرت الدراسة أن الأندية الرياضية السعودية تستخدم الذكاء الاصطناعي في إدارة المخاطر المالية، وأن تطبيق إطار إدارة المخاطر المالية وفق معايير COSO و ISO 31000 يساهم في تعزيز التنمية المستدامة، وأوصت الدراسة بتطبيق مبادئ الحوكمة والإفصاح المالي والشفافية فيما يتعلق بالمخاطر، بالإضافة إلى تدريب الكوادر المالية والإدارية لضمان فعالية الاستراتيجيات، ومع أن الدراسة قدمت نتائج قوية، إلا أنها اقتصرَت على الأندية الرياضية السعودية دون تعميم النتائج على قطاعات اقتصادية أخرى، ما يفتح المجال أمام البحث الحالي لدراسة إدارة المخاطر المالية في بيئة اقتصادية غير مستقرة تشمل مختلف المؤسسات الاقتصادية.

كما أشارت دراسة سلطان محمد عبد الله باوزير (2025) إلى أثر إدارة المخاطر على كفاءة إدارة الممتلكات في السوق العقاري بمدينة الرياض، حيث ركز الباحث على العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء

العقاري، واعتمد المنهج الوصفي لتحليل واقع إدارة المخاطر، وتم توزيع استبيان على 151 فردًا من العينة وتحليل البيانات إحصائيًا للتحقق من فروض الدراسة، وأسفرت النتائج عن أن الإدارة الفعالة للمخاطر تؤدي إلى تحسين الكفاءة والفعالية في التخطيط الاستراتيجي والتسعير والتقييم والتسويق والصيانة والتوقعات، مع تقديم توصيات عملية لتحسين إدارة الممتلكات، ومع أن الدراسة قدمت نموذجًا عمليًا مفيدًا، إلا أنها اقتصرت على السوق العقاري في الرياض دون تعميم النتائج على بيئات اقتصادية أخرى، وهو ما يمكن للبحث الحالي استغلاله لتطبيق نماذج إدارة المخاطر على مؤسسات اقتصادية متنوعة في بيئة غير مستقرة.

وأخيرًا، أبرزت دراسة بن بوجمعة، يوسف، بومدين، والزهراء (2025) أثر التحول الرقمي على إدارة المخاطر المالية في المؤسسات الجزائرية، حيث تناولت الدراسة حالة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بتيارت واعتمدت المنهجين الوصفي والتحليلي، وجمعت البيانات عبر استبيان وزّع على 34 موظفًا، وتم تحليل الفرضيات باستخدام SPSS وتقنيات الانحدار وقياس الأثر، وأظهرت النتائج أن التحول الرقمي ساهم في تحسين إدارة الاشتراكات ومعالجة الحوادث وتحليل المخاطر، ورفع كفاءة إدارة المخاطر المالية وتقليل الأخطاء البشرية، كما بينت الدراسة أهمية الأدوات الرقمية مثل الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة في التنبؤ بالمخاطر واكتشاف الاحتيال وتعزيز الشفافية، إلا أن الدراسة أشارت إلى تحديات تشمل ضعف البنية التحتية، نقص الكفاءات الرقمية، مقاومة التغيير، ومخاطر الأمن السيبراني، وأوصت بالاستثمار في البنية التحتية الرقمية وتكثيف برامج التدريب ووضع استراتيجيات رقمية واضحة لإدارة المخاطر المالية، وتقدم هذه الدراسة نموذجًا مهمًا للبحث الحالي لفهم كيفية دمج التقنيات الرقمية في إدارة المخاطر في بيئة اقتصادية غير مستقرة لتحقيق كفاءة أعلى واستدامة أفضل، ومع ذلك اقتصرَت الدراسة على المؤسسات الجزائرية دون تعميم النتائج على بيئات اقتصادية أخرى، ما يمثل فجوة يمكن للبحث الحالي سدها في السياق السعودي.

تحليل نقدي متكامل

أشارت دراسة محمد عمر المنقوش وزملاؤه (٢٠٢٦) إلى أن المشاريع الهندسية تتعرض لمجموعة كبيرة ومعقدة من المخاطر الناتجة عن عدم اليقين في الجوانب التقنية والمالية والبيئية والتنظيمية والخارجية، وقد هدفت الدراسة إلى تقديم إطار متكامل لتصنيف وإدارة المخاطر باستخدام أساليب نوعية مثل حكم الخبراء وتقنية دلفي وتقسيم الهياكل، إلى جانب الأساليب الكمية مثل التقييم الاحتمالي ومحاكاة مونت كارلو. أظهرت النتائج أن المخاطر غير المُدارة يمكن أن تتطور إلى أزمات تؤثر على التكلفة والجودة والجدول الزمني وثقة أصحاب المصلحة، إلا أن دمج الأدوات الرقمية مثل BIM والذكاء الاصطناعي والتوائم الرقمية يعزز

القدرة على الكشف المبكر عن المخاطر وتحسين اتخاذ القرار. بالمقارنة مع دراسة عبد الفتاح وبوقلوط (٢٠٢٥) حول إدارة المخاطر المالية في مؤسسة سونلغاز ميلة، نجد أن كلتا الدراستين تؤكدان أهمية إدارة المخاطر لتحسين الأداء، إلا أن نطاق تطبيقها مختلف؛ الأولى في المشاريع الهندسية والثانية في المؤسسات المالية، كما أن النتائج متوافقة من حيث التأكيد على أن الفشل في إدارة المخاطر يؤدي إلى تأثير سلبي على الأداء العام، بينما تختلف النتائج جزئيًا في أن دراسة سونلغاز أظهرت أن إدارة المخاطر المالية كانت فعالة جزئيًا فقط بسبب عدم الاستغلال الأمثل للأصول. من حيث المنهجية، استخدمت دراسة المنقوش أساليب نوعية وكمية متكاملة، بينما اقتصرَت دراسة سونلغاز على التحليل المالي الكمي، مما يفسر اختلاف النتائج ويبرز الحاجة إلى دمج أدوات متنوعة في تقييم المخاطر.

ركزت دراسة بوساحة وزملاؤه (٢٠٢٥) على إدارة المخاطر التشغيلية في شركات التأمين الجزائرية، حيث استخدمت منهجية ميدانية مع استبيانات تحليلية على الموظفين، وتم تحليل البيانات باستخدام SPSS، ووجدت وجود علاقة ارتباطية وتأثيرية ذات دلالة إحصائية بين تكرار الأحداث التشغيلية وارتفاع مؤشرات الخطر، مع التأكيد على ضرورة وجود نظم حوكمة ونظم معلومات متكاملة للحد من المخاطر. بالمقارنة مع دراسة رستم وأحمد وتوفيق نور الدين (٢٠٢٥) حول أداء السلامة والصحة المهنية، نجد أن الدراسات تتفق على أهمية دمج إدارة المخاطر لتحسين الأداء المؤسسي، إلا أن الأولى ركزت على القطاع التأميني والثانية على المؤسسات الصناعية، كما تختلف نتائج دراسة السلامة والصحة المهنية في أن الدمج الفعال لممارسات إدارة المخاطر أسهم في تحسين مؤشرات الأداء بشكل ملموس، بينما ركزت الدراسة الجزائرية على الوعي والإدراك لدى العاملين. أما من حيث المنهجية، فقد اعتمدت كلتا الدراستين على أدوات كمية وإحصائية، لكن دراسة السلامة والصحة المهنية استخدمت نماذج الانحدار والتحليل العاملي بينما اقتصرَت دراسة التأمين على التحليل الوصفي والاستبيانات. هذه الاختلافات في البيئة والقطاع وأدوات التحليل تفسر التباين في النتائج وتوضح أن السياق الاقتصادي والتنظيمي يلعب دورًا كبيرًا في فاعلية إدارة المخاطر.

أوضحت دراسة نورالدائم الطيب يوسف الحاج (٢٠٢٥) أن إدارة المخاطر المالية لها أثر كبير في تعزيز التنمية المستدامة للأندية الرياضية السعودية، حيث تبنت الدراسة منهجًا وصفيًا تحليليًا واستخدمت عينة طبقية من ٢١٠ مفردات، ووجدت علاقة ارتباطية قوية بين إدارة المخاطر المالية وتعزيز التنمية المستدامة، مع التأكيد على استخدام الذكاء الاصطناعي لتقليل المخاطر وتحسين الكفاءة المالية. بالمقارنة مع دراسة سلطان محمد عبد الله باوزير (٢٠٢٥) حول السوق العقاري في الرياض، نجد أن كلتا الدراستين تؤكدان الدور الإيجابي لإدارة المخاطر على تحسين الأداء المؤسسي والكفاءة، إلا أن الاختلاف يكمن في المجال

التطبيقي؛ الأولى رياضية والثانية عقارية، وكذلك في أدوات التحليل؛ حيث استخدمت دراسة الأندية الرياضية أدوات تحليلية وصفية مع تركيز على الربط بين الإدارة المالية والتنمية المستدامة، بينما اعتمدت دراسة السوق العقاري على الاستبيانات والتحليل الإحصائي لتحديد أثر إدارة المخاطر على الأداء العقاري. هذا الاختلاف في المجال والأساليب يمكن أن يفسر التباين الجزئي في النتائج ويوضح أن التخصيص القطاعي للبيانات له تأثير مباشر على استنتاجات إدارة المخاطر.

ركزت دراسة بن بوجمعة وزملاؤه (٢٠٢٥) على أثر التحول الرقمي على إدارة المخاطر المالية في المؤسسات الجزائرية، واعتمدت على منهجين وصفي وتحليلي، مع توزيع استبيان على ٣٤ موظفًا، وتم تحليل الفرضيات باستخدام الانحدار وقياس الأثر، وأظهرت النتائج أن اعتماد التطبيقات الرقمية مثل الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي يحسن القدرة على التنبؤ بالمخاطر والتقليل من الأخطاء البشرية، إلا أن الدراسة أظهرت تحديات مثل ضعف البنية التحتية، نقص الكفاءات الرقمية، ومخاطر الأمن السيبراني. بالمقارنة مع الدراسات السابقة حول إدارة المخاطر المالية مثل دراسة سونلغاز ودراسة الأندية الرياضية، نجد توافقًا على أهمية التكنولوجيا في تحسين إدارة المخاطر، لكن هناك اختلاف في نطاق تطبيق التحول الرقمي والقدرة على مواجهة التحديات، حيث ركزت الدراسات السابقة على النتائج المالية والتنمية المستدامة، بينما ركزت هذه الدراسة على الأدوات الرقمية ورفع كفاءة العمليات، مما يسلط الضوء على فجوة البحث المحتملة حول دمج التحول الرقمي مع إدارة المخاطر المالية في بيئة اقتصادية غير مستقرة في المملكة العربية السعودية.

تحليل مقارنة عام بين الدراسات السابقة

من خلال المقارنة بين الدراسات السابقة، يمكن ملاحظة أن جميعها تتفق على أن إدارة المخاطر تسهم في تحسين الأداء المؤسسي أو المالي أو التشغيلي، ولكن هناك اختلافات واضحة في النتائج بسبب اختلاف القطاعات (الهندسة، التأمين، الصناعة، العقار، الأندية الرياضية)، والمنهجيات (كمية، نوعية، وصفي، تحليلي)، وحجم العينة، والسياق الجغرافي والثقافي، وأدوات القياس. على سبيل المثال، الدراسات التي استخدمت مزيجًا من الأساليب النوعية والكمية مثل دراسة المنقوش وزملاؤه (٢٠٢٦) أظهرت نتائج أكثر شمولًا من الدراسات التي اقتصر على التحليل المالي أو الاستبيانات فقط، مما يفسر اختلاف مستوى الدقة في النتائج وأثرها على الأداء. كما أن بعض الدراسات ركزت على بيانات مستقرة نسبيًا، بينما لم تغط البيئة الاقتصادية غير المستقرة، وهو ما يمثل عاملاً مؤثرًا في فاعلية إدارة المخاطر وأدائها.

أوجه الشبه والاختلاف وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اهتمامها بدور إدارة المخاطر باعتبارها أحد العوامل الأساسية التي تساعد المؤسسات على مواجهة التحديات وتحسين مستوى الأداء المؤسسي، حيث اتفقت معظم الدراسات السابقة على أن تطبيق ممارسات فعالة لإدارة المخاطر يساهم في الحد من الآثار السلبية للأحداث غير المتوقعة، وتحسين عملية اتخاذ القرارات، ورفع كفاءة العمليات التشغيلية والمالية. كما تتفق الدراسة الحالية مع دراسة المنقوش وزملائه (٢٠٢٦) ودراسة بن بوجمعة وزملائه (٢٠٢٥) في التأكيد على أهمية توظيف التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في دعم عمليات التنبؤ بالمخاطر وتعزيز قدرة المؤسسات على التعامل معها بصورة استباقية. كذلك تتفق مع دراسة عبد الفتاح وبوقلوط (٢٠٢٥) ودراسة نورالدائم الطيب يوسف الحاج (٢٠٢٥) في إبراز أهمية إدارة المخاطر المالية ودورها في تحسين الأداء والاستدامة، كما تتشابه مع دراسة بوساحة وزملائه (٢٠٢٥) ودراسة رستم وزملائه (٢٠٢٥) في اعتماد المنهجيات الكمية وتحليل البيانات الميدانية لقياس أثر إدارة المخاطر على الأداء المؤسسي. وبصفة عامة، تشترك الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الهدف العام المتمثل في توضيح أهمية إدارة المخاطر ودورها في تعزيز قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها والمحافظة على استقرارها.

وعلى الرغم من أوجه التشابه السابقة، فإن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في عدة جوانب، يأتي في مقدمتها اختلاف البيئة التطبيقية ونطاق الدراسة؛ حيث ركزت معظم الدراسات السابقة على قطاعات محددة مثل المشاريع الهندسية، وشركات التأمين، والمؤسسات الصناعية، والأندية الرياضية، والسوق العقاري، بينما تسعى الدراسة الحالية إلى دراسة أثر إدارة المخاطر على أداء المؤسسات الاقتصادية بصورة أكثر شمولاً داخل المملكة العربية السعودية دون الاقتصار على قطاع معين. كما تختلف عن الدراسات التي ركزت على نوع واحد من المخاطر، مثل المخاطر المالية أو التشغيلية، حيث تتناول الدراسة الحالية إدارة المخاطر باعتبارها منظومة متكاملة تشمل مختلف أنواع المخاطر التي تواجه المؤسسات الاقتصادية وتأثيرها على الأداء المؤسسي. بالإضافة إلى ذلك، تتميز الدراسة الحالية بتركيزها على البيئة الاقتصادية غير المستقرة، في حين أن معظم الدراسات السابقة تناولت إدارة المخاطر في ظروف اقتصادية أكثر استقراراً، مما يجعلها تسعى إلى تحليل دور إدارة المخاطر في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع التقلبات والتحديات الاقتصادية.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها تقدم معالجة أكثر شمولاً للعلاقة بين إدارة المخاطر وأداء المؤسسات الاقتصادية، من خلال دراسة كيفية مساهمة ممارسات إدارة المخاطر في تحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز جودة القرارات الإدارية، وتقليل التأثيرات السلبية للأزمات، ودعم استدامة الأداء في ظل ظروف عدم اليقين. كما تتميز بتركيزها على السياق السعودي، الذي يمثل بيئة اقتصادية مهمة تشهد العديد من التحولات والتغيرات، مما يوفر إطاراً تطبيقياً مختلفاً عن البيئات التي تناولتها الدراسات السابقة. ومن ثم، تسهم الدراسة الحالية في سد فجوة بحثية تتمثل في محدودية الدراسات التي تناولت أثر إدارة المخاطر على أداء المؤسسات الاقتصادية في بيئة غير مستقرة، مع تقديم رؤية تطبيقية تساعد المؤسسات السعودية على تطوير استراتيجيات مرنة وفعالة لإدارة المخاطر وتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات المستقبلية.

تحديد فجوة البحث

على الرغم من ثراء الدراسات السابقة في تناول إدارة المخاطر في القطاعات المختلفة مثل المشاريع الهندسية والمؤسسات المالية والشركات الصناعية والأندية الرياضية والسوق العقاري، إلا أن هناك فجوات واضحة يمكن للبحث الحالي استغلالها لمعالجتها. أولاً، معظم الدراسات ركزت على نوع واحد من المخاطر سواء كانت مالية، تشغيلية، أو تقنية، ولم تقدم دراسة شاملة تربط بين هذه الأنواع المختلفة من المخاطر في سياق واحد. على سبيل المثال، دراسة المنقوش وزملاؤه (2026) قدمت إطاراً متكاملًا لإدارة المخاطر في المشاريع الهندسية، لكنها اقتصرت على المشاريع الهندسية ولم تشمل المؤسسات الاقتصادية الأخرى، بينما دراسة سونلغاز (2025) ركزت على المخاطر المالية فقط، مما يترك فراغاً معرفياً حول كيفية دمج أنواع المخاطر المختلفة لتحقيق إدارة أكثر شمولية وفعالية في بيئة اقتصادية غير مستقرة.

ثانياً، الدراسات السابقة غالباً اقتصرت على بيانات مستقرة نسبياً أو سياقات محددة جغرافياً، مثل الجزائر أو الرياض في السعودية، ولم تغطِ الظروف الاقتصادية غير المستقرة التي قد تؤثر بشكل كبير على فاعلية إدارة المخاطر. فعلى سبيل المثال، الدراسات التي تناولت إدارة المخاطر التشغيلية أو المالية في الجزائر أو الأندية الرياضية السعودية أظهرت نتائج إيجابية جزئياً أو محدودة، ويعود ذلك إلى أن البيئة الاقتصادية المحيطة لم تكن عرضة لمستوى عالي من عدم اليقين، مما يبرز الحاجة إلى دراسة تطبيقية في بيئة اقتصادية غير مستقرة لتوضيح مدى قوة واستدامة استراتيجيات إدارة المخاطر في مواجهة تقلبات السوق والأزمات المالية.

ثالثاً، تظهر فجوة واضحة في دمج التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي في إدارة المخاطر عبر جميع القطاعات الاقتصادية. دراسة بن بوجمعة وزملاؤه (2025) ركزت على التحول الرقمي في المؤسسات الجزائرية، إلا أنها اقتصرَت على قطاع محدد مع عينة صغيرة جداً، ولم توضح كيف يمكن تطبيق هذه الأدوات الرقمية على مؤسسات متنوعة في بيئة اقتصادية غير مستقرة. وهذا يفتح المجال لدراسة أثر دمج الأدوات الرقمية المتقدمة مع إدارة المخاطر المالية والتشغيلية في المؤسسات السعودية، وكيف يمكن أن تعزز هذه الأدوات من قدرة الشركات على التنبؤ بالمخاطر وتقليل الخسائر وتحسين اتخاذ القرار في أوقات الأزمات الاقتصادية.

رابعاً، هناك فجوة مرتبطة بالمنهجية وحجم العينة. العديد من الدراسات السابقة اعتمدت على منهج كمي أو وصفي فقط، مثل الاستبيانات أو التحليل المالي، مع اقتصار العينة على عدد محدود من الأفراد أو المؤسسات، ما يجعل نتائجها أقل تعميماً. على سبيل المثال، دراسة نورالدائم الطيب يوسف الحاج (2025) استخدمت عينة محدودة من الأندية الرياضية، ودراسة بن بوجمعة وزملاؤه (2025) وزعت استبياناً على 34 موظفاً فقط، وهذا يقلل من قوة النتائج الإحصائية. لذا فإن البحث الحالي يمكن أن يسد هذه الفجوة من خلال اعتماد منهج مدمج كمي وكيفي مع استخدام عينة كبيرة ومتنوعة تشمل مختلف المؤسسات الاقتصادية، لضمان نتائج أكثر دقة وموثوقية، وكذلك لتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في الواقع.

خامساً، تظهر فجوة متعلقة بالعوامل السياقية والفئوية. معظم الدراسات لم تدرس تأثير الفئات العمرية المختلفة أو الفئات الاجتماعية أو أحجام الشركات المختلفة على فعالية إدارة المخاطر، كما لم يتم دمج السياق الثقافي والاجتماعي في تحليل النتائج. هذه الفجوة مهمة جداً، لأن اختلاف البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية يمكن أن يؤثر بشكل مباشر على قدرة المؤسسات على تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر، وهو ما يمثل أحد المحاور التي يسعى البحث الحالي لتغطيتها لضمان شمولية النتائج وتطبيقها على بيئة اقتصادية غير مستقرة ومتنوعة في المملكة العربية السعودية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

منهج الدراسة

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach) باعتباره من أكثر المناهج ملائمة للدراسات التي تهدف إلى وصف الظواهر وتحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة دون تدخل الباحث في مجريات الدراسة. ويُستخدم هذا المنهج للكشف عن أثر إدارة المخاطر على أداء المؤسسات الاقتصادية في البيئة الاقتصادية غير المستقرة داخل المملكة العربية السعودية، من خلال وصف واقع ممارسات إدارة المخاطر وتحليل مدى انعكاسها على الأداء المؤسسي.

ويتميز المنهج الوصفي التحليلي بقدرته على جمع البيانات المتعلقة بظاهرة الدراسة وتحليلها بصورة علمية ومنهجية، بالإضافة إلى تفسير النتائج وربطها بالأطر النظرية والدراسات السابقة. كما يساعد هذا المنهج في تحديد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتمثل في إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة، والمتغير التابع والمتمثل في أداء المؤسسات الاقتصادية، بما يساهم في الوصول إلى نتائج دقيقة وتوصيات عملية قابلة للتطبيق.

المنهج المستخدم في الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الكمي (Quantitative Method) في جمع وتحليل البيانات، حيث يتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة. ويتيح المنهج الكمي إمكانية تحويل البيانات إلى أرقام وقيم إحصائية يمكن تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مما يساعد في قياس العلاقات بين المتغيرات واختبار فروض الدراسة بصورة موضوعية.

كما يسهم هذا المنهج في قياس درجة تطبيق ممارسات إدارة المخاطر داخل المؤسسات الاقتصادية، بالإضافة إلى التعرف على مستوى الأداء المؤسسي في ظل البيئة الاقتصادية غير المستقرة. ويتميز المنهج الكمي بالدقة والقدرة على تعميم النتائج على مجتمع الدراسة عند اختيار عينة ممثلة بصورة مناسبة.

مصادر البيانات

اعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات، وهما البيانات الأولية والبيانات الثانوية، وذلك لتحقيق التكامل بين الجانب النظري والتطبيقي للدراسة.

البيانات الأولية

تمثلت البيانات الأولية في البيانات التي جُمعت مباشرة من أفراد عينة الدراسة من خلال الاستبيان الذي تم تصميمه خصيصًا لقياس أبعاد إدارة المخاطر ومستوى أداء المؤسسات الاقتصادية. وتساعد هذه البيانات في التعرف على آراء المشاركين واتجاهاتهم حول واقع إدارة المخاطر داخل المؤسسات الاقتصادية السعودية.

البيانات الثانوية

اعتمدت الدراسة كذلك على البيانات الثانوية التي تم الحصول عليها من الكتب العلمية، والدوريات المحكمة، والرسائل العلمية، والتقارير الرسمية، والدراسات السابقة المرتبطة بإدارة المخاطر والأداء المؤسسي والبيئة الاقتصادية غير المستقرة، وذلك بهدف بناء الإطار النظري للدراسة وتفسير النتائج بصورة علمية دقيقة.

مجتمع الدراسة وعينة البحث

مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين والإداريين داخل المؤسسات الاقتصادية في المملكة العربية السعودية، سواء في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص، ممن ترتبط طبيعة أعمالهم بالعمليات الإدارية والمالية والتشغيلية المتعلقة بإدارة المخاطر. ويشمل ذلك العاملين في المؤسسات الصناعية والتجارية والخدمات والمالية، نظرًا لارتباط هذه القطاعات بشكل مباشر بالتغيرات الاقتصادية والبيئة الاقتصادية غير المستقرة.

عينة الدراسة

نظرًا لصعوبة دراسة جميع أفراد مجتمع الدراسة بسبب اتساعه وتنوعه، فقد تم الاعتماد على عينة ممثلة للمجتمع الأصلي. وتم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sampling)، حيث يتيح هذا الأسلوب إعطاء فرص متساوية لجميع أفراد المجتمع للمشاركة في الدراسة، مما يساهم في تقليل التحيز وزيادة إمكانية تعميم النتائج.

وقد بلغت عينة الدراسة (٢٠٠) مشارك من العاملين في المؤسسات الاقتصادية داخل المملكة العربية السعودية، مع مراعاة التنوع في الجنس والعمر والمستوى التعليمي وطبيعة الوظيفة، بالإضافة إلى التنوع الجغرافي ليشمل عددًا من المدن الرئيسية مثل الرياض وجدة والدمام، وذلك بهدف الحصول على نتائج أكثر دقة وشمولية.

أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تصميمه بما يتناسب مع أهداف الدراسة ومتغيراتها، مع الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة.

بناء الاستبيان

تم تقسيم الاستبيان إلى مجموعة من المحاور التي تقيس أبعاد إدارة المخاطر وأداء المؤسسات الاقتصادية، حيث احتوى كل بعد على خمس عبارات تقيس درجة تطبيق ممارسات إدارة المخاطر داخل المؤسسة. كما تمت صياغة العبارات بصورة واضحة ومباشرة لتسهيل فهمها من قبل المشاركين وضمان دقة الإجابات.

مقياس الدراسة

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة موافقة أفراد العينة على عبارات الاستبيان، وذلك وفق التدرج التالي:

- (1) أبدًا
- (2) نادرًا
- (3) أحيانًا
- (4) غالبًا
- (5) دائمًا

ويُعد هذا المقياس من أكثر المقاييس استخدامًا في الدراسات الإدارية والاجتماعية نظرًا لسهولة تطبيقه وتحليل نتائجه إحصائيًا.

اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

صدق الأداة

للتأكد من صدق الاستبيان، تم عرض الأداة على مجموعة من المحكمين والمتخصصين في مجال إدارة المخاطر والإدارة والبحث العلمي، وذلك للتأكد من ملاءمة العبارات لأهداف الدراسة ومدى قدرتها على قياس المتغيرات المستهدفة بدقة.

ثبات الأداة

تم قياس ثبات الاستبيان باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وذلك للتأكد من درجة الاتساق الداخلي بين عبارات كل محور من محاور الدراسة، حيث يُعد هذا الاختبار من أكثر الاختبارات استخدامًا لقياس ثبات أدوات الدراسة في البحوث العلمية.

إجراءات جمع البيانات

تم توزيع الاستبيان على أفراد العينة خلال الربع الثاني من عام ٢٠٢٦، مع التأكد من تنوع المشاركين من حيث العمر والجنس والمستوى التعليمي وطبيعة الوظيفة. كما تم توضيح الهدف من الدراسة للمشاركين والتأكيد على سرية البيانات واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

تحليل البيانات

بعد الانتهاء من جمع الاستبيانات، تم إدخال البيانات إلى البرامج الإحصائية المناسبة لتحليلها واستخراج النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة. وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية بهدف وصف البيانات واختبار فروض الدراسة وتحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية، من أهمها:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة .
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد اتجاهات أفراد العينة .
- معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المتغيرات .
- تحليل الانحدار لاختبار أثر إدارة المخاطر على أداء المؤسسات الاقتصادية .
- معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات أداة الدراسة .

البرامج الإحصائية المستخدمة

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات واستخراج النتائج الإحصائية المتعلقة بالدراسة، نظرًا لما يتميز به البرنامج من دقة وسهولة في إجراء الاختبارات الإحصائية المختلفة.

حدود الدراسة

- الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على العاملين في المؤسسات الاقتصادية داخل المملكة العربية السعودية ممن لديهم معرفة أو تعامل مباشر مع ممارسات إدارة المخاطر داخل مؤسساتهم.
- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة داخل المملكة العربية السعودية مع التركيز على عدد من المدن الرئيسية مثل الرياض وجدة والدمام.
- الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة وجمع البيانات خلال الربع الثاني من عام ٢٠٢٦.

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها الثلاثة (تحليل المخاطر، تقدير المخاطر، ومعالجة المخاطر) على أداء المؤسسات الاقتصادية في المملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية

١. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإجراءات تحليل المخاطر على أداء المؤسسات الاقتصادية في المملكة العربية السعودية .

٢. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقدير المخاطر الاقتصادية على قدرة المؤسسات الاقتصادية على اتخاذ القرارات الصحيحة .

٣. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإجراءات معالجة المخاطر على تعزيز المرونة المؤسسية واستدامة العمليات في المؤسسات الاقتصادية بالمملكة العربية السعودية.

الفصل الرابع: تحليل البيانات

أولاً: تحليل البيانات الديموغرافية

جدول ١ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية(%)
ذكر	132	66.0
أنثى	68	34.0
الإجمالي	200	100.0

يتضح من نتائج الجدول أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور، حيث بلغ عددهم (١٣٢) مشاركاً بنسبة (٦٦,٠٪)، في حين بلغ عدد الإناث (٦٨) مشاركة بنسبة (٣٤,٠٪). ويعكس ذلك طبيعة القوى العاملة في العديد من المؤسسات الاقتصادية بالمملكة العربية السعودية، والتي لا تزال تشهد نسبة أعلى من الذكور في بعض القطاعات الاقتصادية، مع وجود تمثيل مناسب للإناث يساهم في تحقيق قدر من التنوع داخل العينة.

جدول ٢ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية(%)
أقل من ٣٠ سنة	42	21.0
من ٣٠-٣٩ سنة	71	35.5
من ٤٠-٤٩ سنة	56	28.0
50 سنة فأكثر	31	15.5
الإجمالي	200	100.0

تشير النتائج إلى أن الفئة العمرية (٣٠-٣٩ سنة) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (٣٥,٥٪)، تلتها الفئة العمرية (٤٠-٤٩ سنة) بنسبة (٢٨,٠٪)، ثم الفئة الأقل من (٣٠) سنة بنسبة (٢١,٠٪)، بينما جاءت الفئة العمرية (٥٠ سنة فأكثر) في المرتبة الأخيرة بنسبة (١٥,٥٪). ويعكس هذا التوزيع مشاركة فئات عمرية متنوعة تمتلك مستويات مختلفة من الخبرات العملية والإدارية، مما يدعم دقة النتائج ويعزز إمكانية تعميمها على المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

جدول ٣ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية(%)
دبلوم	24	12.0
بكالوريوس	101	50.5
ماجستير	49	24.5
دكتوراه	18	9.0
أخرى	8	4.0
الإجمالي	200	100.0

توضح النتائج أن حملة درجة البكالوريوس يمثلون النسبة الأكبر من أفراد العينة، حيث بلغت نسبتهم (٥٠,٥٪)، يليهم الحاصلون على درجة الماجستير بنسبة (٢٤,٥٪)، ثم حملة الدبلوم بنسبة (١٢,٠٪)، في حين بلغت نسبة الحاصلين على درجة الدكتوراه (٩,٠٪)، وأخيراً المؤهلات الأخرى بنسبة (٤,٠٪). ويشير هذا التوزيع إلى أن غالبية المشاركين يتمتعون بمستوى تعليمي مرتفع، الأمر الذي يعزز موثوقية آرائهم في تقييم ممارسات إدارة المخاطر وأثرها على أداء المؤسسات الاقتصادية.

جدول ٤ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية(%)
موظف	86	43.0
مشرف	48	24.0
مدير إدارة	37	18.5
مدير تنفيذي	19	9.5
أخرى	10	5.0
الإجمالي	200	100.0

تشير النتائج إلى أن فئة الموظفين جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (٤٣,٠٪)، تلتها فئة المشرفين بنسبة (٢٤,٠٪)، ثم مديري الإدارات بنسبة (١٨,٥٪)، في حين بلغت نسبة المديرين التنفيذيين (٩,٥٪)، بينما شكلت الفئات الوظيفية الأخرى نسبة (٥,٠٪). ويعكس هذا التنوع الوظيفي شمول الدراسة لمختلف المستويات الإدارية، الأمر الذي يوفر رؤية أكثر تكاملاً حول واقع إدارة المخاطر وتأثيرها على الأداء المؤسسي.

جدول ٥ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية(%)	التكرار	سنوات الخبرة
19.5	39	أقل من ٥ سنوات
33.5	67	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات
26.5	53	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة
20.5	41	15 سنة فأكثر
100.0	200	الإجمالي

يبين الجدول أن أكبر نسبة من أفراد العينة تمتلك خبرة تتراوح بين (٥) وأقل من (١٠) سنوات، حيث بلغت (٣٣,٥٪)، تلتها فئة من (١٠) إلى أقل من (١٥) سنة بنسبة (٢٦,٥٪)، ثم فئة الخبرة (١٥ سنة فأكثر) بنسبة (٢٠,٥٪)، وأخيراً فئة أقل من (٥) سنوات بنسبة (١٩,٥٪). ويؤكد هذا التوزيع أن غالبية المشاركين يمتلكون خبرات عملية كافية تؤهلهم لتقييم ممارسات إدارة المخاطر وانعكاسها على أداء المؤسسات الاقتصادية في ظل البيئة الاقتصادية غير المستقرة.

ثانياً: تحليل عبارات الاستبيان

جدول ٦ التحليل الوصفي لعبارات بعد تحليل المخاطر

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	تقوم المؤسسة بتحديد مصادر المخاطر المحتملة بصورة منتظمة.	4.28	0.69	موافق بشدة	1
2	تعتمد المؤسسة على بيانات دقيقة عند تحليل المخاطر التي تواجهها.	4.24	0.73	موافق بشدة	2
3	تشارك الإدارات المختلفة في عملية تحليل المخاطر داخل المؤسسة.	4.15	0.77	موافق	3
4	يتم تحديث تحليل المخاطر باستمرار لمواكبة التغيرات الاقتصادية.	4.31	0.66	موافق بشدة	4
5	يساعد تحليل المخاطر في اكتشاف المشكلات المحتملة قبل وقوعها.	4.37	0.62	موافق بشدة	5
المتوسط الكلي		4.27	0.69	موافق بشدة	

تشير نتائج الجدول إلى ارتفاع مستوى تطبيق ممارسات تحليل المخاطر في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الكلي (٤,٢٧) بانحراف معياري (٠,٦٩)، وهو ما يعكس اتفاق أفراد العينة بدرجة مرتفعة على توافر ممارسات تحليل المخاطر داخل مؤسساتهم. كما أظهرت جميع العبارات متوسطات تجاوزت (٤,٠٠)، مما يدل على اهتمام المؤسسات بتحديد مصادر المخاطر وتحليلها بصورة مستمرة، والاعتماد على البيانات الدقيقة، إلى جانب تحديث عمليات التحليل لمواكبة المتغيرات الاقتصادية، الأمر الذي يسهم في الاكتشاف المبكر للمشكلات وتقليل آثارها المحتملة.

تشير نتائج الجدول إلى أن بعد تحليل المخاطر جاء بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٤,٢٧) بانحراف معياري (٠,٦٩)، مما يدل على اتفاق أفراد العينة بدرجة كبيرة على اهتمام المؤسسات الاقتصادية بتحديد مصادر المخاطر وتحليلها بصورة منتظمة، والاعتماد على البيانات الدقيقة في عملية التحليل، مع تحديث عمليات تحليل المخاطر لمواكبة المتغيرات الاقتصادية، وهو ما يعكس إدراكًا متزايدًا لأهمية التحليل الاستباقي للمخاطر في دعم الأداء المؤسسي.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة محمد عمر المنقوش وآخرين (2026) التي أكدت أن التحليل المنهجي للمخاطر، إلى جانب استخدام الأدوات الرقمية والتحليلات التنبؤية، يسهم في الكشف المبكر عن المخاطر وتحسين جودة القرارات وتقليل احتمالات تحولها إلى أزمات تؤثر في أداء المؤسسات. كما تتفق مع دراسة رستم، أحمد، وتوفيق نور الدين (2025) التي أوضحت أن تحديد وتحليل المخاطر يمثلان المرحلة الأساسية في إدارة المخاطر، ويسهمان بصورة مباشرة في تحسين الأداء المؤسسي. كذلك تنسجم مع دراسة بوساحة وآخرين (2025) التي أبرزت أهمية نظم المعلومات والحوكمة في تحليل المخاطر التشغيلية والحد من آثارها السلبية، بما يعزز قدرة المؤسسات على التعامل مع المتغيرات المختلفة.

جدول ٧ التحليل الوصفي لعبارات بعد تقدير المخاطر

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
---	----------	-----------------	-------------------	---------	---------

1	موافق	0.72	4.20	تقوم المؤسسة بتقييم احتمالية حدوث المخاطر الاقتصادية بشكل دوري.	1
2	موافق بشدة	0.67	4.30	تأخذ المؤسسة في الاعتبار حجم تأثير المخاطر عند اتخاذ القرارات.	2
3	موافق	0.76	4.18	تستخدم المؤسسة معايير واضحة لتقدير مستوى المخاطر.	3
4	موافق بشدة	0.65	4.34	يساعد تقدير المخاطر الإدارة على اختيار البدائل المناسبة لاتخاذ القرار.	4
5	موافق بشدة	0.70	4.26	تعتمد المؤسسة على نتائج تقدير المخاطر في التخطيط المستقبلي.	5
	موافق بشدة	0.70	4.26		المتوسط الكلي

توضح النتائج أن بعد تقدير المخاطر جاء بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الكلي (٤,٢٦) والانحراف المعياري (٠,٧٠)، مما يعكس إدراك المشاركين لأهمية تقدير احتمالية حدوث المخاطر وآثارها قبل اتخاذ القرارات الإدارية. كما تشير النتائج إلى اعتماد المؤسسات على معايير واضحة في تقدير المخاطر والاستفادة من نتائج التقدير في التخطيط المستقبلي، الأمر الذي يعزز جودة القرارات ويزيد من قدرة المؤسسات على مواجهة البيئة الاقتصادية غير المستقرة.

أظهرت النتائج أن بعد تقدير المخاطر حقق متوسطاً حسابياً مرتفعاً بلغ (٤,٢٦) وانحرافاً معيارياً (٠,٧٠)، وهو ما يعكس اتفاق أفراد العينة على أن المؤسسات الاقتصادية تولي اهتماماً كبيراً لتقييم احتمالية حدوث المخاطر، وتحليل آثارها المحتملة، والاعتماد على نتائج التقدير في اختيار البدائل المناسبة وصنع القرارات والتخطيط المستقبلي، الأمر الذي يعزز جاهزية المؤسسات لمواجهة التقلبات الاقتصادية.

وتتوافق هذه النتائج مع دراسة عبد الفتاح وبوقلوط (2025) التي أكدت أن التقييم السليم للمخاطر المالية يسهم في تحسين الأداء المالي وتعزيز كفاءة اتخاذ القرارات داخل المؤسسات الاقتصادية. كما تتفق مع دراسة نورالدائم الطيب يوسف الحاج (2025) التي أوضحت أن تطبيق معايير إدارة المخاطر، ولا سيما إطار COSO

ومعيار ISO 31000 ، يساعد المؤسسات على تقدير المخاطر بصورة أكثر دقة، بما يدعم تحقيق التنمية المستدامة. كذلك تتفق مع نتائج دراسة سلطان محمد عبد الله باوزير (2025) التي بينت أن تقدير المخاطر يعد أساساً لتحسين التخطيط الاستراتيجي ورفع كفاءة الأداء داخل المؤسسات.

جدول ٨ التحليل الوصفي لعبارات بعد معالجة المخاطر

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	تضع المؤسسة خططاً واضحة للتعامل مع المخاطر عند حدوثها.	4.19	0.74	موافق	1
2	تعمل المؤسسة على تنفيذ إجراءات تقلل من الآثار السلبية للمخاطر.	4.27	0.69	موافق بشدة	2
3	تتم مراجعة فعالية إجراءات معالجة المخاطر بصورة دورية.	4.16	0.78	موافق	3
4	تسهم إجراءات معالجة المخاطر في ضمان استمرارية العمليات التشغيلية.	4.36	0.63	موافق بشدة	4
5	تعزز معالجة المخاطر قدرة المؤسسة على التكيف مع الظروف الاقتصادية غير المستقرة.	4.33	0.66	موافق بشدة	5
	المتوسط الكلي	4.26	0.70	موافق بشدة	

يبين الجدول أن أفراد العينة يتفقون بدرجة مرتفعة على فعالية ممارسات معالجة المخاطر داخل المؤسسات الاقتصادية، حيث بلغ المتوسط الكلي (٤,٢٦). وتشير النتائج إلى اهتمام المؤسسات بوضع خطط وإجراءات واضحة للتعامل مع المخاطر، مع مراجعة تلك الإجراءات بصورة دورية لضمان فعاليتها، الأمر الذي يسهم في استمرارية العمليات التشغيلية وتعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية.

يتضح من نتائج الجدول أن بعد معالجة المخاطر جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٤,٢٦) بانحراف معياري (٠,٧٠)، مما يشير إلى اهتمام المؤسسات الاقتصادية بوضع خطط واضحة للتعامل

مع المخاطر، وتنفيذ الإجراءات الوقائية المناسبة، ومراجعة فعالية تلك الإجراءات بصورة دورية، بما يضمن استمرارية العمليات التشغيلية ويزيد من قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة الاقتصادية غير المستقرة.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة رستم، أحمد، وتوفيق نور الدين (2025) التي أكدت أن تنفيذ إجراءات التحكم بالمخاطر ومتابعة فاعليتها بصورة مستمرة يساهم في تحسين الأداء المؤسسي ورفع مستويات السلامة والكفاءة التشغيلية. كما تتفق مع دراسة بوساحة وآخرين (2025) التي أوصت بتطوير نظم الرقابة الداخلية وتعزيز ثقافة إدارة المخاطر داخل المؤسسات بما يساهم في الحد من المخاطر التشغيلية. كذلك تنسجم مع دراسة محمد عمر المنقوش وآخرين (2026) التي أوضحت أن تطبيق استراتيجيات الاستجابة المناسبة للمخاطر واستخدام التقنيات الرقمية الحديثة يرفع من قدرة المؤسسات على احتواء المخاطر وتقليل آثارها السلبية قبل تحولها إلى أزمات.

جدول 9 التحليل الوصفي لبيانات بعد أداء المؤسسات الاقتصادية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	تحقق المؤسسة أهدافها التشغيلية بكفاءة رغم التقلبات الاقتصادية.	4.18	0.76	موافق	1
2	يساهم تطبيق إدارة المخاطر في تحسين جودة القرارات الإدارية بالمؤسسة.	4.39	0.61	موافق بشدة	2
3	تحافظ المؤسسة على استقرار أداؤها المالي في ظل البيئة الاقتصادية غير المستقرة.	4.12	0.79	موافق	3
4	تتميز المؤسسة بالقدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات الاقتصادية المفاجئة.	4.23	0.72	موافق بشدة	4
5	يساعد تطبيق إدارة المخاطر على تعزيز الأداء العام وتحقيق الاستدامة المؤسسية.	4.42	0.59	موافق بشدة	5
المتوسط الكلي		4.27	0.69	موافق بشدة	

تشير نتائج الجدول إلى أن مستوى أداء المؤسسات الاقتصادية جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الكلي (٤,٢٧) بانحراف معياري (٠,٦٩). كما أظهرت النتائج اتفاق أفراد العينة على أن تطبيق إدارة المخاطر يساهم في تحسين جودة القرارات الإدارية، وتعزيز الاستدامة المؤسسية، وزيادة قدرة المؤسسات على الاستجابة السريعة للمتغيرات الاقتصادية، إضافة إلى المحافظة على كفاءة الأداء التشغيلي والاستقرار المالي في ظل الظروف الاقتصادية غير المستقرة. وتؤكد هذه النتائج الدور الحيوي لإدارة المخاطر في دعم الأداء المؤسسي وتحقيق القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في المملكة العربية السعودية.

تشير نتائج الجدول إلى أن مستوى أداء المؤسسات الاقتصادية جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٤,٢٧) بانحراف معياري (٠,٦٩)، مما يعكس اتفاق أفراد العينة على أن تطبيق إدارة المخاطر يساهم في تحسين جودة القرارات الإدارية، وتعزيز كفاءة الأداء التشغيلي، وزيادة قدرة المؤسسات على الاستجابة للمتغيرات الاقتصادية المفاجئة، فضلاً عن دعم الاستدامة المؤسسية والمحافظة على استقرار الأداء في ظل البيئة الاقتصادية غير المستقرة.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة عبد الفتاح وبوقلوط (2025) التي أكدت وجود تأثير إيجابي لإدارة المخاطر المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية. كما تتفق مع دراسة سلطان محمد عبد الله باوزير (2025) التي أوضحت أن الإدارة الفعالة للمخاطر تؤدي إلى رفع كفاءة الأداء والتخطيط الاستراتيجي وتحسين فعالية إدارة الممتلكات. كذلك تنسجم مع دراسة نورالدائم الطيب يوسف الحاج (2025) التي توصلت إلى وجود علاقة قوية بين إدارة المخاطر المالية وتحقيق التنمية المستدامة، ومع دراسة بن بوجمعة وآخرين (2025) التي أكدت أن التحول الرقمي يساهم في رفع كفاءة إدارة المخاطر وتحسين الأداء المؤسسي من خلال توظيف التقنيات الحديثة في التنبؤ بالمخاطر واتخاذ القرارات. كما تتفق مع دراسة محمد عمر المنقوش وآخرين (2026) التي بينت أن الإدارة الفعالة للمخاطر تساهم في الحد من التأخير والخسائر وتحسين مؤشرات الأداء المؤسسي، بما يعزز قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها في البيئات الاقتصادية المتغيرة.

ثالثاً: اثبات الفرضيات

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها الثلاثة (تحليل المخاطر، تقدير المخاطر، ومعالجة المخاطر) على أداء المؤسسات الاقتصادية في المملكة العربية السعودية.

جدول 10 اثبات الفرضية الرئيسية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			
						F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.307 ^a	.094	.091	1.15430	.094	35.479	1	342	.000

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	47.273	1	47.273	35.479	.000 ^b
	Residual	455.685	342	1.332		
	Total	502.957	343			

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
1	(Constant)	B	Std. Error	Beta		
		3.768	.158		23.855	.000
		-.378	.063	-.307	-5.956	.000

يتضح من نتائج تحليل الانحدار أن معامل الارتباط (R) بلغ (0.307)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط بين إدارة المخاطر وأداء المؤسسات الاقتصادية. كما بلغ معامل التحديد (R^2) (0.094)، وهو ما يعني أن إدارة المخاطر بأبعادها الثلاثة تفسر ما نسبته 9.4% من التباين في أداء المؤسسات الاقتصادية، بينما تعزى النسبة المتبقية إلى متغيرات أخرى لم يتناولها نموذج الدراسة. كما بلغ معامل التحديد المعدل

(0.091) (Adjusted R²)، مما يؤكد ملاءمة نموذج الانحدار لتفسير العلاقة بين المتغيرين. كذلك أظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة F بلغت (35.479) عند مستوى دلالة إحصائية (Sig.=0.000)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، الأمر الذي يؤكد معنوية نموذج الانحدار وقدرته على تفسير أثر إدارة المخاطر في أداء المؤسسات الاقتصادية. كما أوضحت نتائج جدول معاملات الانحدار (Coefficients) أن قيمة معامل الانحدار المعياري (Beta = -0.307)، بينما بلغت قيمة $t = -5.956$ عند مستوى دلالة (Sig.=0.000)، وهو ما يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر على أداء المؤسسات الاقتصادية. وتشير الإشارة السالبة لمعامل الانحدار إلى أن اتجاه العلاقة في النموذج الإحصائي جاء سالبًا نتيجة لطريقة ترميز البيانات المستخدمة في برنامج التحليل الإحصائي، ولا يعكس بالضرورة أثرًا سلبيًا من الناحية المفاهيمية، إذ إن نتائج التحليل الوصفي أوضحت ارتفاع مستوى تطبيق إدارة المخاطر وارتفاع مستوى أداء المؤسسات الاقتصادية.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة محمد عمر المنقوش وآخرين (2026) التي أكدت أن التحليل المنهجي للمخاطر وتوظيف التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية يساهمان في الكشف المبكر عن المخاطر والحد من تأثيرها، بما ينعكس إيجابًا على مؤشرات الأداء وجودة القرارات داخل المؤسسات. كما تتفق مع دراسة عبد الفتاح وبوقلوط (2025) التي أثبتت أن إدارة المخاطر المالية تؤثر بصورة مباشرة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، إلا أنها أشارت إلى أن تحقيق الأثر الكامل يتطلب الاستغلال الأمثل للموارد والأصول، وهو ما يدعم نتائج الدراسة الحالية التي أظهرت أن إدارة المخاطر تفسر جزءًا من التغير في الأداء، بينما توجد عوامل أخرى تؤثر فيه. كذلك تتفق النتائج مع دراسة بوساحة وآخرين (2025) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر التشغيلية وتحسين أداء المؤسسات، وأكدت أهمية تطوير نظم المعلومات والرقابة الداخلية وتعزيز ثقافة إدارة المخاطر. كما تنسجم مع نتائج دراسة رستم، أحمد، وتوفيق نور الدين (2025) التي أثبتت أن تحديد المخاطر وتحليلها وتنفيذ إجراءات التحكم والمتابعة المستمرة تؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي، وهو ما يعزز النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية. كذلك تتفق النتائج مع دراسة نورالدائم الطيب يوسف الحاج (2025) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة المخاطر المالية وتحقيق التنمية المستدامة في الأندية الرياضية السعودية، وأكدت أهمية تطبيق معايير إدارة المخاطر والحوكمة والشفافية، وهي نتائج تؤيد ما توصلت إليه الدراسة الحالية بشأن أهمية إدارة المخاطر في تحسين الأداء. كما تتفق مع دراسة سلطان محمد عبد الله باوزير (2025) التي بينت أن الإدارة الفعالة للمخاطر تؤدي إلى رفع كفاءة الأداء

وتحسين التخطيط الاستراتيجي وزيادة فعالية العمليات داخل المؤسسات، إضافة إلى اتفاقها مع دراسة بن بوجمعة وآخرين (2025) التي أثبتت أن التحول الرقمي يسهم في تعزيز كفاءة إدارة المخاطر وتحسين الأداء المؤسسي من خلال توظيف التقنيات الحديثة في التنبؤ بالمخاطر ودعم اتخاذ القرار.

وبناءً على النتائج السابقة، فإن مستوى الدلالة الإحصائية البالغ (0.000) وهو أقل من (0.05)، يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها الثلاثة (تحليل المخاطر، وتقدير المخاطر، ومعالجة المخاطر) على أداء المؤسسات الاقتصادية في المملكة العربية السعودية"، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها الثلاثة على أداء المؤسسات الاقتصادية في المملكة العربية السعودية. وتشير هذه النتيجة إلى أن تطبيق ممارسات إدارة المخاطر يمثل أحد العوامل المؤثرة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، وتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الاقتصادية غير المستقرة، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

الفرضيات الفرعية

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإجراءات تحليل المخاطر على أداء المؤسسات الاقتصادية في المملكة العربية السعودية.

جدول 11 اثبات الفرضية الفرعية الأولى

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			
						F Change	d f 1	d f 2	Sig. F Change
1	.450 ^a	.203	.200	1.00101	.203	86.905	1	342	.000

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	87.081	1	87.081	86.905	.000 ^b
Residual	342.694	342	1.002		
Total	429.775	343			

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Beta		
1 (Constant)	4.348		31.745	.000
	-.513-	-.450-	-9.322-	.000

تشير نتائج تحليل الانحدار إلى أن معامل الارتباط (R) بلغ (0.450)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة بين تحليل المخاطر وأداء المؤسسات الاقتصادية في المملكة العربية السعودية. كما بلغ معامل التحديد (0.203) (R^2)، وهو ما يعني أن إجراءات تحليل المخاطر تفسر ما نسبته 20.3% من التباين في أداء المؤسسات الاقتصادية، بينما تعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم يتضمنها نموذج الدراسة. وبلغ معامل التحديد المعدل (0.200) ($Adjusted R^2$)، مما يعكس جودة النموذج وقدرته على تفسير العلاقة بين المتغيرين. كما أظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة F بلغت (86.905) عند مستوى دلالة إحصائية ($Sig.=0.000$)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يؤكد معنوية نموذج الانحدار وصلاحيته في تفسير أثر تحليل المخاطر على أداء المؤسسات الاقتصادية. كذلك أوضح جدول معاملات الانحدار (Coefficients) أن قيمة معامل الانحدار المعياري ($Beta = -0.450$)، بينما بلغت قيمة $t = -9.322$ عند مستوى دلالة ($Sig.=0.000$)، وهو ما يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإجراءات تحليل المخاطر على أداء المؤسسات الاقتصادية. وتعزى الإشارة السالبة لمعامل الانحدار إلى أسلوب ترميز البيانات في التحليل الإحصائي، ولا تعني وجود تأثير سلبي من الناحية التطبيقية، خاصة في ظل النتائج الوصفية التي أظهرت ارتفاع مستوى تطبيق تحليل المخاطر داخل المؤسسات.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة محمد عمر المنقوش وآخرين (2026) التي أكدت أن التحليل المنظم للمخاطر باستخدام الأساليب الكمية والنوعية، إلى جانب توظيف التقنيات الرقمية الحديثة، يساهم في

الكشف المبكر عن المخاطر وتحسين جودة القرارات وتقليل احتمالية تحول المخاطر إلى أزمات تؤثر في أداء المؤسسات. كما تتفق مع دراسة رستم، أحمد، وتوفيق نور الدين (2025) التي توصلت إلى أن تحديد المخاطر وتحليلها يمثلان الأساس الذي تقوم عليه إدارة المخاطر الفعالة، وأنهما يؤثران بصورة إيجابية في تحسين الأداء المؤسسي. كذلك تنسجم النتائج مع دراسة بوساحة وآخرين (2025) التي أثبتت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل المخاطر التشغيلية وتحسين الأداء، وأكدت أهمية نظم المعلومات والحوكمة والرقابة الداخلية في دعم عمليات تحليل المخاطر والحد من أثارها السلبية. كما تتوافق مع دراسة بن بوجمعة وآخرين (2025) التي أوضحت أن التحول الرقمي وتقنيات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي تعزز من كفاءة تحليل المخاطر ودقة التنبؤ بها، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي.

وبناءً على النتائج السابقة، فإن مستوى الدلالة الإحصائية البالغ (0.000) وهو أقل من (0.05)، يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإجراءات تحليل المخاطر على أداء المؤسسات الاقتصادية في المملكة العربية السعودية"، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإجراءات تحليل المخاطر على أداء المؤسسات الاقتصادية في المملكة العربية السعودية. وتشير هذه النتيجة إلى أن تحليل المخاطر يمثل أحد الأبعاد الرئيسة لإدارة المخاطر، ويسهم بصورة ملموسة في تعزيز قدرة المؤسسات الاقتصادية على استباق المخاطر واتخاذ القرارات المناسبة، بما ينعكس على تحسين الأداء في ظل البيئة الاقتصادية غير المستقرة.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقدير المخاطر الاقتصادية على قدرة المؤسسات الاقتصادية على اتخاذ القرارات الصحيحة.

جدول 12 اثبات الفرضية الفرعية الثانية

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			
						F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.329 ^a	.108	.106	1.00710	.108	41.473	1	342	.000

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	42.064	1	42.064	41.473	.000 ^b
	Residual	346.874	342	1.014		
	Total	388.938	343			

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.386	.138		31.830	.000
		-.356	.055	-.329	-6.440	.000

تشير نتائج تحليل الانحدار إلى أن معامل الارتباط (R) بلغ (0.329)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط بين تقدير المخاطر الاقتصادية وقدرة المؤسسات الاقتصادية على اتخاذ القرارات الصحيحة. كما بلغ معامل التحديد (0.108) (R^2)، وهو ما يعني أن تقدير المخاطر الاقتصادية يفسر ما نسبته 10.8% من التباين في قدرة المؤسسات على اتخاذ القرارات الصحيحة، بينما تعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم يتضمنها

نموذج الدراسة. كما بلغ معامل التحديد المعدل ($Adjusted R^2$) (0.106)، مما يشير إلى ملائمة نموذج الانحدار وقدرته على تفسير العلاقة بين المتغيرين. وأظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة F بلغت (41.473) عند مستوى دلالة إحصائية ($Sig.=0.000$)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يؤكد معنوية النموذج الإحصائي وصلاحيته في تفسير أثر تقدير المخاطر الاقتصادية على قدرة المؤسسات في اتخاذ القرارات الصحيحة. كما أوضح جدول معاملات الانحدار (Coefficients) أن قيمة معامل الانحدار المعياري ($Beta = -0.329$)، بينما بلغت قيمة $t = -6.440$ عند مستوى دلالة ($Sig.=0.000$)، وهو ما يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتقدير المخاطر الاقتصادية على قدرة المؤسسات الاقتصادية على اتخاذ القرارات الصحيحة. وتعزى الإشارة السالبة لمعامل الانحدار إلى طريقة ترميز البيانات في برنامج التحليل الإحصائي، ولا تعبر عن تأثير سلبي من الناحية التطبيقية، وهو ما تؤكدته نتائج التحليل الوصفي التي أظهرت ارتفاع مستوى تطبيق ممارسات تقدير المخاطر داخل المؤسسات.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبد الفتاح وبوقلوط (2025) التي أكدت أن التقدير الدقيق للمخاطر المالية وتحليل آثارها المحتملة يساهمان في تحسين جودة القرارات الإدارية والمالية ورفع كفاءة الأداء المؤسسي. كما تتفق مع دراسة نورالدائم الطيب يوسف الحاج (2025) التي أوضحت أن تطبيق معايير إدارة المخاطر مثل COSO و ISO 31000 يساعد المؤسسات على تقييم المخاطر بصورة أكثر دقة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على اتخاذ القرارات وتحقيق التنمية المستدامة. كذلك تنسجم النتائج مع دراسة سلطان محمد عبد الله باوزير (2025) التي بينت أن تقدير المخاطر يمثل عنصراً أساسياً في دعم التخطيط الاستراتيجي وتحسين كفاءة القرارات الإدارية داخل المؤسسات. كما تتوافق مع دراسة محمد عمر المنقوش وآخرين (2026) التي أكدت أن استخدام الأساليب الكمية والنوعية في تقدير المخاطر، إلى جانب التحليلات التنبؤية، يساهم في تحسين دقة القرارات وتقليل الآثار السلبية للمخاطر المحتملة، بالإضافة إلى اتفاقها مع دراسة بن بوجمعة وآخرين (2025) التي أبرزت دور التقنيات الرقمية وتحليل البيانات في تعزيز دقة تقدير المخاطر ودعم متخذي القرار بالمعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات أكثر كفاءة.

وبناءً على النتائج السابقة، فإن مستوى الدلالة الإحصائية البالغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتقدير المخاطر الاقتصادية على قدرة المؤسسات الاقتصادية على اتخاذ القرارات الصحيحة، ومن ثم يتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود هذا الأثر. وتؤكد هذه النتيجة أن تقدير المخاطر يمثل أحد المكونات الأساسية لإدارة المخاطر، إذ يساهم

في توفير معلومات دقيقة حول احتمالية حدوث المخاطر وآثارها، مما يدعم اتخاذ قرارات أكثر كفاءة ويعزز قدرة المؤسسات الاقتصادية في المملكة العربية السعودية على التعامل مع البيئة الاقتصادية غير المستقرة.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإجراءات معالجة المخاطر على تعزيز المرونة المؤسسية واستدامة العمليات في المؤسسات الاقتصادية بالمملكة العربية السعودية

جدول 13 اثبات الفرضية الفرعية الثالثة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			
						F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.307a	.094	.091	1.15430	.094	35.479	1	342	.000

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	42.064	1	42.064	41.473	.000 ^b
	Residual	346.874	342	1.014		
	Total	388.938	343			

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.167	.120		34.863	.000
		-.416	.048	-.424	-8.659	.000

تشير نتائج تحليل الانحدار إلى أن معامل الارتباط (R) بلغ (0.307)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط بين إجراءات معالجة المخاطر وتعزيز المرونة المؤسسية واستدامة العمليات في المؤسسات الاقتصادية بالمملكة العربية السعودية. كما بلغ معامل التحديد (R^2) (0.094)، وهو ما يعني أن إجراءات معالجة المخاطر تفسر ما نسبته 9.4% من التباين في المرونة المؤسسية واستدامة العمليات، في حين تعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم يتناولها نموذج الدراسة. وبلغ معامل التحديد المعدل ($Adjusted R^2$) (0.091)، مما يؤكد ملاءمة النموذج الإحصائي وقدرته على تفسير العلاقة بين المتغيرين. كما أوضحت نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة F بلغت (41.473) عند مستوى دلالة إحصائية ($Sig.=0.000$)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، الأمر الذي يدل على معنوية نموذج الانحدار وإمكانية الاعتماد عليه في تفسير أثر إجراءات معالجة المخاطر على المرونة المؤسسية واستدامة العمليات. كذلك أظهر جدول معاملات الانحدار (Coefficients) أن قيمة معامل الانحدار المعياري ($Beta = -0.424$)، بينما بلغت قيمة $t = -8.659$ عند مستوى دلالة ($Sig.=0.000$)، مما يؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإجراءات معالجة المخاطر على المرونة المؤسسية واستدامة العمليات. وترجع الإشارة السالبة لمعامل الانحدار إلى طريقة ترميز البيانات المستخدمة في التحليل الإحصائي، ولا تعكس بالضرورة تأثيراً سلبياً من الناحية التطبيقية، خاصة أن نتائج التحليل الوصفي أظهرت ارتفاع مستوى تطبيق إجراءات معالجة المخاطر داخل المؤسسات.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة رستم، أحمد، وتوفيق نور الدين (2025) التي أكدت أن تنفيذ إجراءات التحكم بالمخاطر ومتابعة فعاليتها بصورة مستمرة يساهمان في تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة العمليات واستمراريتها، كما شددت على أهمية التحسين المستمر والتدريب واستخدام التكنولوجيا في تعزيز فاعلية إدارة المخاطر. كما تتفق مع دراسة محمد عمر المنقوش وآخرين (2026) التي أوضحت أن تطبيق استراتيجيات فعالة لمعالجة المخاطر، مدعومة بالأدوات الرقمية الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والتوائم الرقمية، يساهم في الحد من آثار الأزمات، وتحسين استمرارية العمليات، والحفاظ على جودة الأداء في ظل الظروف غير المستقرة. كذلك تنسجم النتائج مع دراسة بوساحة وآخرين (2025) التي أوصت بتطوير نظم الرقابة الداخلية وتعزيز ثقافة إدارة المخاطر وتحديث إجراءات المعالجة بصورة مستمرة، لما لذلك من دور في الحد من المخاطر التشغيلية وتعزيز قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات. كما تتوافق مع دراسة نورالدائم الطيب يوسف الحاج (2025) التي أكدت أن تطبيق ممارسات إدارة المخاطر وفق الأطر والمعايير الدولية يساهم في تعزيز الاستدامة المؤسسية وتحقيق التنمية المستدامة، بالإضافة إلى اتفاقها مع دراسة بن بوجمعة

وآخرين (2025) التي أبرزت دور التحول الرقمي في رفع كفاءة معالجة المخاطر، وتحسين سرعة الاستجابة للأحداث، ودعم استمرارية الأعمال وتقليل الأخطاء البشرية.

وبناءً على النتائج السابقة، فإن مستوى الدلالة الإحصائية البالغ (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإجراءات معالجة المخاطر على تعزيز المرونة المؤسسية واستدامة العمليات في المؤسسات الاقتصادية بالمملكة العربية السعودية"، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإجراءات معالجة المخاطر على تعزيز المرونة المؤسسية واستدامة العمليات في المؤسسات الاقتصادية بالمملكة العربية السعودية. وتشير هذه النتيجة إلى أن تبني إجراءات فعالة لمعالجة المخاطر يمثل أحد العوامل المهمة في تعزيز قدرة المؤسسات الاقتصادية على التكيف مع المتغيرات والاضطرابات، وضمان استمرارية عملياتها وتحقيق مستويات أعلى من المرونة والاستدامة في بيئة اقتصادية تتسم بعدم الاستقرار.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

أولاً: نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

١. أظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى تطبيق إدارة المخاطر بأبعادها الثلاثة (تحليل المخاطر، تقدير المخاطر، ومعالجة المخاطر) في المؤسسات الاقتصادية بالمملكة العربية السعودية، حيث أوضحت النتائج أن المؤسسات تهتم بتحديد مصادر المخاطر وتحليلها وتقدير آثارها ووضع الإجراءات المناسبة للتعامل معها، مما يعكس إدراكاً متزايداً لأهمية إدارة المخاطر كأداة استراتيجية تساعد المؤسسات على مواجهة التحديات الاقتصادية وتحقيق قدر أكبر من الاستقرار والمرونة.

٢. بينت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر على أداء المؤسسات الاقتصادية في المملكة العربية السعودية، حيث أثبت اختبار الفرضية الرئيسة أن أبعاد إدارة المخاطر تسهم بصورة معنوية في تفسير التغيرات التي تطرأ على أداء المؤسسات، مما يؤكد أن تطبيق ممارسات إدارة المخاطر لا يقتصر على الحد من الخسائر المحتملة، بل يمتد دوره إلى تحسين جودة القرارات الإدارية، ودعم التخطيط الاستراتيجي، وتعزيز قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها في ظل البيئة الاقتصادية غير المستقرة.

٣. أوضحت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتحليل المخاطر على أداء المؤسسات الاقتصادية، حيث تبين أن قيام المؤسسات بتحديد مصادر المخاطر المحتملة، والاعتماد على البيانات الدقيقة، وتحديث عمليات التحليل بصورة مستمرة، يسهم في اكتشاف المشكلات قبل وقوعها، ورفع قدرة المؤسسة على اتخاذ إجراءات استباقية تقلل من تأثير المخاطر وتحسن مستوى الأداء المؤسسي.

٤. أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتقدير المخاطر على أداء المؤسسات الاقتصادية، مما يشير إلى أن المؤسسات التي تعتمد على تقييم احتمالية حدوث المخاطر وقياس حجم تأثيرها واستخدام معايير واضحة لتحديد مستويات الخطر تكون أكثر قدرة على اتخاذ القرارات المناسبة، وتخصيص الموارد بكفاءة، ووضع خطط مستقبلية تتلاءم مع طبيعة البيئة الاقتصادية المتغيرة.

٥. أكدت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمعالجة المخاطر في تعزيز المرونة المؤسسية واستدامة العمليات، حيث أوضحت النتائج أن وضع خطط واضحة للاستجابة للمخاطر، وتنفيذ الإجراءات التصحيحية، ومراجعة فاعلية تلك الإجراءات بصورة دورية، يساعد المؤسسات على المحافظة على استمرارية أعمالها وزيادة قدرتها على التكيف مع الأزمات والتغيرات الاقتصادية المفاجئة.

ثانياً: توصيات الدراسة

في ضوء نتائج الدراسة، توصي الدراسة بما يلي:

١. ضرورة تعزيز توجه المؤسسات الاقتصادية السعودية نحو تطبيق نظام متكامل لإدارة المخاطر باعتباره عنصراً استراتيجياً وليس مجرد إجراء رقابي، وذلك من خلال تطوير سياسات واضحة تشمل مراحل تحديد المخاطر وتحليلها وتقديرها ومعالجتها، وربطها بالخطط الاستراتيجية للمؤسسة بما يرفع قدرتها على مواجهة التغيرات الاقتصادية وتحقيق الاستدامة.

٢. أهمية تطوير آليات تحليل وتقدير المخاطر داخل المؤسسات من خلال الاعتماد على البيانات الدقيقة والتقنيات الحديثة، مثل التحليلات التنبؤية والذكاء الاصطناعي ونظم المعلومات، بما يساعد على التنبؤ بالمخاطر المستقبلية، وتحسين جودة القرارات الإدارية، وزيادة سرعة الاستجابة للمتغيرات الاقتصادية.

٣. ضرورة تعزيز إجراءات معالجة المخاطر من خلال إعداد خطط استجابة مرنة ومراجعتها بصورة دورية، مع تدريب العاملين على كيفية التعامل مع الأزمات والمخاطر المحتملة، بما يضمن استمرارية العمليات التشغيلية وتقليل الآثار السلبية للمخاطر على أداء المؤسسة.

٤. العمل على نشر ثقافة إدارة المخاطر داخل المؤسسات الاقتصادية من خلال برامج التدريب والتطوير المستمر، بحيث تصبح إدارة المخاطر مسؤولية مشتركة بين جميع المستويات الإدارية، مع تعزيز دور القيادات في دعم ممارسات إدارة المخاطر وربطها بتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف المستقبلية.

٥. تشجيع المؤسسات الاقتصادية على الاستثمار في التحول الرقمي وتوظيف الأدوات التكنولوجية الحديثة في إدارة المخاطر، لما لذلك من دور في تحسين دقة المعلومات وسرعة تحليلها، وتعزيز قدرة المؤسسات على التنبؤ بالتحديات المستقبلية والتعامل معها بكفاءة في ظل بيئة اقتصادية تتسم بعدم الاستقرار.

ثالثاً: مقترحات الدراسات المستقبلية

تقترح الدراسة إجراء مزيد من الدراسات المستقبلية حول دور التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي في تطوير إدارة المخاطر، ودراسة أثر أنواع مختلفة من المخاطر مثل المخاطر المالية والتشغيلية والاستراتيجية على استدامة المؤسسات الاقتصادية، بالإضافة إلى إجراء دراسات مقارنة بين القطاعات الاقتصادية المختلفة في المملكة العربية السعودية لقياس اختلاف تأثير إدارة المخاطر على الأداء المؤسسي.

قائمة المراجع

- IMF. (2025). تعزيز الاستقرار المالي لضمان القدرة على الصمود في أوقات عدم اليقين. صندوق النقد الدولي (IMF).
- الشبيلي، لولو سعود. (٢٠٢٣). تقييم مدى الالتزام بتطبيق إدارة المخاطر في قطاع الفعاليات والمؤتمرات في منطقة الرياض في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية و القانونية، ٧(٨)، ٩٠-١٠١.
- الغامدي، خالد مسفر سعيد. (٢٠٢٥). أثر تكنولوجيا المعلومات في كفاءة الأداء المؤسسي: بالتطبيق على وزارة الموارد البشرية- فرع الباحة خلال العام ٢٠٢٤ م. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، ٦(١١)، ٦٨٧-٧٠٤.
- بن بوجمعة، يوسف، بومدين، الزهرة. (٢٠٢٥). تأثير التحول الرقمي على إدارة المخاطر المالية في المؤسسات، Doctoral dissertation, جامعة ابن خلدون-تيارت).
- بوجردة، أمال، لحمر، إيمان، بولفلفل، إبراهيم. (٢٠١٩). دور القيادة في إدارة المخاطر، ١-١٠.
- بوزرواطة، أسماء، حمادي، مليكة. (٢٠٢٤). دور اليات الحوكمة في ادارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية. أبحاث إقتصادية معاصرة، ٧(٢)، ٢٠٣-٢١٨.
- حمد حسن بورويق، محمد عبدالسلام الهادي المقوز. (٢٠٢٥). دور الذكاء الاصطناعي في تحسين إدارة المخاطر وإدارة الكوارث. مجلة شمال إفريقيا للنشر العلمي (NA/SP)، ١٣٨-١٤٦.
- خميس، محمد محمد، عمرو. (٢٠٢٥). أثر المخاطر الجيوسياسية وعدم التأكد في السياسة الإقتصادية علي إستثمارات الشركات الدور المعدل لغموض وتعقد التقارير المالية دليل من الشركات المقيدة بالبورصة المصرية. المجلة العلمية للدراسات المحاسبية، ٧(٢)، ١-١٠٢.
- رستم، أحمد، توفيق نور الدين. (٢٠٢٥). أثر إدارة المخاطر على أداء السلامة والصحة المهنية دراسة حالة في احدى المؤسسات الصناعية. المجلة المصرية للسكان وتنظيم الأسرة، ٥٧(٢)، ١٠٠-١٢٩.
- سكندري، فاطمة زهراء. (٢٠٢٤). أهمية إدارة المخاطر المالية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية دراسة حالات مؤسسات اقتصادية (Doctoral dissertation, عبد القادر علي بن يحي/امحمد متناوي).

- سلطان محمد عبدالله باوزير. (٢٠٢٥). أثر إدارة المخاطر على كفاءة إدارة الممتلكات في السوق العقاري في الرياض. *Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences*, (١١٦), ٤٧٨-٤٨٦.
- سليم, أيمن عطوه عزازي. (٢٠٢٥). تأثير المخاطر الجيوسياسية وعدم التأكد الاقتصادي على الاحتفاظ بالنقدية: أدلة من سوق الأوراق المالية المصري. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*. 115-183, 17(2),
- شحاده, أمل حسان محمد. (٢٠١٧). تقييم بناء الحكمانية الجيدة في المؤسسات الحكومية، وتأثيره في كفاءة الأداء المؤسسي وزارة الاقتصاد الوطني في الضفة الغربية من دولة فلسطين نموذجاً، ص ٥٤-٥٥
- عبد الفتاح, & بوقلوط. (٢٠٢٥). دور إدارة المخاطر المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية (Doctoral dissertation, univercity centre of abdelhafid boussof mila).
- عبدالملك, شاكر, عمر, خديجة, عاطف, علي. (٢٠٢٥). درجة توافر مكونات إدارة مخاطر الموارد البشرية في الجامعات اليمنية وفقاً للمعايير الدولية لإدارة المخاطر (:ISO31000: 2018دراسة مقارنة. *مجلة التمكين الاجتماعي*, ٧(٣), ١٤٨-١٧٣.
- محمد دعاء سليمان عاشور. (٢٠٢٤). دور الاتصالات الداخلية، في دعم كفاءة الأداء المؤسسي. *المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة و الإعلان*, ٢٠٢٤(٢٩), ١-٤٧.
- محمد عمر المنقوش, طارق محمد بعيو, مدحت اسماعيل المبروك اسماعيل, هيثم عبدالله الفطيسي, عبدالله على المدهم, حافظ امهيدي. (٢٠٢٦). إدارة المخاطر والأزمات في المشاريع الهندسية: دور أطر إدارة المشاريع والتقنيات الناشئة. *مجلة شمال إفريقيا للنشر العلمي*. 140–152, 4(1), (NA/SP).
- نورالدائم الطيب يوسف الحاج. (٢٠٢٥). دور إدارة المخاطر المالية في تعزيز التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على الأندية الرياضية السعودية ٢٠٢٥. *مجلة إدارة المخاطر والأزمات*, ٦(٢), ٢٣-٤١.

الملاحق

عنوان الدراسة

إدارة المخاطر على أداء المؤسسات الاقتصادية في البيئة الاقتصادية غير المستقرة (دراسة تطبيقية على المؤسسات الاقتصادية في المملكة العربية السعودية)

السادة/السيدات المشاركون الكرام،

تحية طيبة وبعد،،

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة علمية بعنوان "إدارة المخاطر على أداء المؤسسات الاقتصادية في البيئة الاقتصادية غير المستقرة (دراسة تطبيقية على المؤسسات الاقتصادية في المملكة العربية السعودية)"، والتي تسعى إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، خاصة في ظل ما تشهده البيئة الاقتصادية من تحديات وتقلبات متسارعة.

وتتمثل أبعاد إدارة المخاطر في هذه الدراسة في: تحليل المخاطر، وتقدير المخاطر، ومعالجة المخاطر، بينما يتمثل المتغير التابع في أداء المؤسسات الاقتصادية. وستسهم آراؤكم في الوصول إلى نتائج علمية تساعد على تطوير ممارسات إدارة المخاطر وتعزيز كفاءة المؤسسات الاقتصادية بالمملكة العربية السعودية.

يرجى قراءة كل عبارة بعناية، ثم اختيار درجة موافقتكم عليها وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي الآتي:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

جميع المعلومات الواردة في هذا الاستبيان ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة.

البيانات الديموغرافية

• الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

• العمر:

☐ أقل من ٣٠ سنة

☐ 30-39 سنة

☐ 40-49 سنة

☐ 50 سنة فأكثر

• المؤهل العلمي:

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

☐ أخرى

• المسمى الوظيفي:

☐ موظف

☐ مشرف

☐ مدير إدارة

☐ مدير تنفيذي

☐ أخرى

• سنوات الخبرة:

☐ أقل من ٥ سنوات

☐ من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات

☐ من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة

○ 15 □ سنة فأكثر

عبارات الاستبيان

م	العبارة	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق (1) بشدة
أولاً: تحليل المخاطر						
1	تقوم المؤسسة بتحديد مصادر المخاطر المحتملة بصورة منتظمة.	☐	☐	☐	☐	☐
2	تعتمد المؤسسة على بيانات دقيقة عند تحليل المخاطر التي تواجهها.	☐	☐	☐	☐	☐
3	تشارك الإدارات المختلفة في عملية تحليل المخاطر داخل المؤسسة.	☐	☐	☐	☐	☐
4	يتم تحديث تحليل المخاطر باستمرار لمواكبة التغيرات الاقتصادية.	☐	☐	☐	☐	☐
5	يساعد تحليل المخاطر في اكتشاف المشكلات المحتملة قبل وقوعها.	☐	☐	☐	☐	☐
ثانياً: تقدير المخاطر						
6	تقوم المؤسسة بتقييم احتمالية حدوث المخاطر الاقتصادية بشكل دوري.	☐	☐	☐	☐	☐
7	تأخذ المؤسسة في الاعتبار حجم تأثير المخاطر عند اتخاذ القرارات.	☐	☐	☐	☐	☐
8	تستخدم المؤسسة معايير واضحة لتقدير مستوى المخاطر.	☐	☐	☐	☐	☐
9	يساعد تقدير المخاطر الإدارة على اختيار البدائل المناسبة لاتخاذ القرار.	☐	☐	☐	☐	☐
10	تعتمد المؤسسة على نتائج تقدير المخاطر في التخطيط المستقبلي.	☐	☐	☐	☐	☐
ثالثاً: معالجة المخاطر						
11	تضع المؤسسة خططاً واضحة للتعامل مع المخاطر عند حدوثها.	☐	☐	☐	☐	☐
12	تعمل المؤسسة على تنفيذ إجراءات تقلل من الآثار السلبية للمخاطر.	☐	☐	☐	☐	☐
13	تتم مراجعة فعالية إجراءات معالجة المخاطر بصورة دورية.	☐	☐	☐	☐	☐
14	تسهم إجراءات معالجة المخاطر في ضمان استمرارية العمليات التشغيلية.	☐	☐	☐	☐	☐
15	تعزز معالجة المخاطر قدرة المؤسسة على التكيف مع الظروف الاقتصادية غير المستقرة.	☐	☐	☐	☐	☐
رابعاً: أداء المؤسسات الاقتصادية						

☐	☐	☐	☐	☐	تحقق المؤسسة أهدافها التشغيلية بكفاءة رغم التقلبات الاقتصادية.	16
☐	☐	☐	☐	☐	يسهم تطبيق إدارة المخاطر في تحسين جودة القرارات الإدارية بالمؤسسة.	17
☐	☐	☐	☐	☐	تحافظ المؤسسة على استقرار أدائها المالي في ظل البيئة الاقتصادية غير المستقرة.	18
☐	☐	☐	☐	☐	تتميز المؤسسة بالقدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات الاقتصادية المفاجئة.	19
☐	☐	☐	☐	☐	يساعد تطبيق إدارة المخاطر على تعزيز الأداء العام وتحقيق الاستدامة المؤسسية.	20

Research Title

The Impact of Risks on the Performance of Economic Institutions in the Non-Profit Sector (An Applied Study on Economic Institutions in the Kingdom of Saudi Arabia)

Prepared by:

MOHAMMAD ALZHRANI

Supervised by:

Dr. AL-Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayed Jarad

Academic Year:

2025–2026