

عنوان البحث

دور إدارة المخاطر في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات الحديثة في
المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

مهند بن شرف الغامدي

الرقم الجامعي: 253002051

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة (تحديد المخاطر، وتحليل وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر ومتابعتها) في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات الحديثة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة صُممت في ضوء الأدبيات العلمية والدراسات السابقة، واشتملت على (20) عبارة موزعة على متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى البيانات الديموغرافية. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المنظمات الحديثة بمختلف مستوياتهم الإدارية، فيما بلغت عينة الدراسة (260) مفردة تم اختيارها باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة.

ولتحليل البيانات، تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، والاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية، شملت التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل ألفا كرونباخ، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، واختبار (T-Test)، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA).

وأظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع لتطبيق إدارة المخاطر والأداء المؤسسي داخل المنظمات الحديثة، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر والأداء المؤسسي. وأثبتت نتائج تحليل الانحدار وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها المختلفة في تحسين الأداء المؤسسي، حيث تبين أن بعد تحليل وتقييم المخاطر كان الأكثر تأثيراً، يليه بعد الاستجابة للمخاطر ومتابعتها، ثم بعد تحديد المخاطر.

وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة إدارة المخاطر داخل المنظمات، ودمجها في عمليات التخطيط الاستراتيجي وصنع القرار، وتطوير نظم تحديد وتحليل المخاطر، والاستفادة من التقنيات الحديثة والذكاء الاصطناعي في دعم عمليات إدارة المخاطر، إضافة إلى توفير برامج تدريبية مستمرة للعاملين، وتعزيز نظم الحوكمة والرقابة الداخلية بما يساهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر، تحديد المخاطر، تحليل وتقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، الأداء المؤسسي، المنظمات الحديثة

Abstract

This study aimed to examine the impact of **risk management**, including its dimensions of **risk identification, risk analysis and assessment, and risk response and monitoring**, on improving **organizational performance** in modern organizations. The study adopted the **descriptive analytical approach** as it was the most appropriate methodology for achieving the study objectives. Data were collected using a questionnaire developed based on the relevant literature and previous studies. The questionnaire consisted of **20 items** measuring the study variables, in addition to demographic information. The study population comprised employees working in modern organizations at different managerial levels, while a **simple random sample of 260 respondents** was selected.

The collected data were analyzed using the **Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)**. Several statistical techniques were employed, including frequencies, percentages, means, standard deviations, Pearson correlation coefficient, Cronbach's Alpha, simple and multiple linear regression analyses, Independent Samples t-test, and One-Way ANOVA.

The findings revealed a high level of implementation of risk management practices as well as a high level of organizational performance in modern organizations. The results also indicated a statistically significant positive relationship between risk management and organizational performance. Furthermore, multiple regression analysis confirmed that risk management has a statistically significant positive effect on organizational performance. Among the dimensions of risk management, **risk analysis and assessment** had the strongest impact, followed by **risk response and monitoring**, while **risk identification** ranked third.

Based on these findings, the study recommends strengthening the culture of risk management within organizations, integrating risk management into strategic planning and decision-making processes, improving risk identification and assessment mechanisms, utilizing modern technologies and artificial intelligence to support risk management practices, providing continuous training programs for employees, and enhancing governance and internal control systems to improve organizational performance and ensure organizational sustainability.

Keywords: Risk Management, Risk Identification, Risk Analysis and Assessment, Risk Response and Monitoring, Organizational Performance, Modern Organizations.

قائمة المحتويات

أ	الملخص	1
ب	Abstract	1
1	الفصل الأول: المقدمة والإطار التمهيدي	7
7	المنطلقات النظرية للدراسة	10
10	حدود الدراسة	11
11	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	11
11	أولاً: الإطار النظري	11
11	أولاً: إدارة المخاطر	15
15	ثانياً: تحسين الأداء المؤسسي	19
19	ثالثاً: دور إدارة المخاطر في تحسين الأداء المؤسسي	21
21	ثانياً: الدراسات السابقة	27
27	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها	27
27	تمهيد	27
27	منهج الدراسة	28
28	مجتمع الدراسة	29
29	عينة الدراسة	29
29	أداة الدراسة	30
30	بناء الاستبانة	31
31	معايير الدراسة	32
32	مقياس الدراسة	33
33	صدق أداة الدراسة	35
35	ثبات أداة الدراسة	36
36	إجراءات الدراسة	37
37	أساليب المعالجة الإحصائية	38
38	ملخص الفصل	39
39	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة	39
39	تمهيد	39
39	أولاً: البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة	

43	ثانياً: تحليل استجابات أفراد العينة
54	ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة
62	الخاتمة
62	أولاً: نتائج الدراسة
63	ثانياً: توصيات الدراسة
65	قائمة المراجع
71	الملاحق

قائمة الجداول

الجدول 1	توزيع عبارات الاستبانة على محاور الدراسة.....	32
الجدول 2	محك تفسير المتوسطات الحسابية.....	33
الجدول 3	معاملات الارتباط بين أبعاد الدراسة والدرجة الكلية للمحور.....	35
الجدول 4	معاملات الثبات (Cronbach's Alpha) لأبعاد الدراسة.....	36
الجدول 5	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.....	39
الجدول 6	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر.....	40
الجدول 7	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.....	40
الجدول 8	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.....	41
الجدول 9	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الإداري.....	42
الجدول 10	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع المنظمة.....	42
الجدول 11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد تحديد المخاطر.....	43
الجدول 12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد تحليل وتقييم المخاطر.....	45
الجدول 13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الاستجابة للمخاطر ومتابعتها.....	48
الجدول 14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الأداء المؤسسي.....	51
الجدول 15	المتوسطات الحسابية العامة لمحاور الدراسة.....	53
الجدول 16	جداول اثبات الفرضية الرئيسية.....	55
الجدول 17	اثبات الفرضية الفرعية الأولى.....	57
الجدول 18	اثبات الفرضية الفرعية الثانية.....	58
الجدول 19	ثبات الفرضية الفرعية الثالثة.....	59
الجدول 20	ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة.....	60

الفصل الأول: المقدمة والإطار التمهيدي

مقدمة

في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة، أصبحت المنظمات الحديثة تعمل في بيئات تتسم بدرجة عالية من التعقيد وعدم اليقين، الأمر الذي جعلها أكثر عرضة لمختلف أنواع المخاطر، سواء كانت مخاطر استراتيجية، أو تشغيلية، أو مالية، أو تقنية، أو قانونية، أو بيئية. وقد فرضت هذه التحديات على المؤسسات ضرورة تبني أساليب إدارية حديثة تمكنها من التنبؤ بالمخاطر المحتملة والتعامل معها بكفاءة، بما يضمن استمرارية الأعمال وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. ومن هذا المنطلق، برزت إدارة المخاطر كأحد أهم الممارسات الإدارية التي تعتمد عليها المنظمات لتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات وتقليل الآثار السلبية للأحداث غير المتوقعة (العزان، 2025).

ولم تعد إدارة المخاطر تقتصر على التعامل مع الأزمات بعد وقوعها، بل أصبحت عملية إدارية متكاملة تبدأ بتحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها، ثم وضع الخطط المناسبة للاستجابة لها ومتابعة تنفيذها بصورة مستمرة. ويساعد هذا النهج المؤسسات على اتخاذ قرارات أكثر كفاءة، وتحسين استغلال الموارد، وتعزيز قدرتها على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، مما ينعكس بصورة مباشرة على مستوى الأداء المؤسسي. كما تساهم إدارة المخاطر في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الوعي بالمخاطر، وتشجع على التخطيط الاستراتيجي السليم، وتدعم مبادئ الحوكمة والشفافية والمساءلة داخل المنظمات (بن بوجمعة، 2025).

ويعد الأداء المؤسسي من أهم المؤشرات التي تعكس مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، حيث يشمل مجموعة من الأبعاد المتعلقة بالأداء المالي، وجودة الخدمات، وكفاءة العمليات التشغيلية، ورضا المستفيدين، والابتكار، والقدرة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ومع تزايد المنافسة العالمية والتطور المستمر في بيئة الأعمال، أصبح تحسين الأداء المؤسسي هدفاً استراتيجياً تسعى إليه جميع المنظمات، الأمر الذي يستلزم تبني ممارسات إدارية حديثة، وفي مقدمتها إدارة المخاطر، باعتبارها أداة فاعلة لدعم اتخاذ القرار وتعزيز استدامة الأداء (محمود، 2024).

وقد أشارت العديد من الدراسات الحديثة إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق ممارسات إدارة المخاطر وتحسين الأداء المؤسسي، حيث تؤدي الإدارة الفعالة للمخاطر إلى تقليل الخسائر المحتملة، ورفع

كفاءة استخدام الموارد، وتعزيز القدرة على استثمار الفرص، وتحسين جودة القرارات الإدارية، بالإضافة إلى زيادة مرونة المنظمة في مواجهة التغيرات والأزمات. كما أن المنظمات التي تمتلك نظامًا متطورة لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والمحافظة على استدامة أعمالها مقارنة بالمنظمات التي تفتقر إلى هذه النظم (بن بوجمعة، 2025، محمود، 2024).

وفي ظل التوجهات الإدارية الحديثة التي تركز على الاستدامة والتميز المؤسسي وإدارة الجودة الشاملة، أصبحت إدارة المخاطر عنصرًا رئيسيًا في بناء منظمات قادرة على تحقيق النمو والاستمرار في بيئات العمل المتغيرة. ولم يعد نجاح المنظمة يعتمد فقط على امتلاك الموارد والإمكانات، وإنما أصبح مرتبطًا بقدرتها على إدارة المخاطر بفاعلية وتحويلها من تهديدات محتملة إلى فرص تسهم في تعزيز الأداء وتحقيق القيمة المضافة (رستم، 2025).

وانطلاقًا من ذلك، تأتي هذه الدراسة لبحث دور إدارة المخاطر في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات الحديثة في المملكة العربية السعودية، من خلال تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر ومستوى الأداء المؤسسي، والتعرف على مدى إسهام عمليات تحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها ومتابعتها في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية. كما تسعى الدراسة إلى تقديم إطار علمي وتطبيقي يمكن أن تستفيد منه المنظمات في تطوير أنظمة إدارة المخاطر بما يسهم في تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق التميز والاستدامة في بيئة أعمال تتسم بالتغير المستمر.

مشكلة الدراسة

تشهد المنظمات الحديثة تغيرات متسارعة في بيئة الأعمال نتيجة التطورات التكنولوجية، والعولمة، والتقلبات الاقتصادية، وازدياد المنافسة، إلى جانب المخاطر المرتبطة بالأمن السيبراني، وسلاسل الإمداد، والتغيرات التشريعية والتنظيمية، الأمر الذي أدى إلى زيادة مستوى عدم اليقين الذي تواجهه المؤسسات أثناء تنفيذ أعمالها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وفي ظل هذه المتغيرات، أصبح نجاح المنظمات لا يعتمد فقط على توافر الموارد البشرية والمالية، وإنما يرتبط بدرجة كبيرة بقدرتها على إدارة المخاطر بطريقة علمية ومنهجية تمكنها من الحد من التهديدات والاستفادة من الفرص المتاحة.

ورغم الاهتمام المتزايد بتطبيق إدارة المخاطر في المؤسسات العامة والخاصة، إلا أن العديد من المنظمات في المملكة العربية السعودية لا تزال تتعامل مع المخاطر بصورة تقليدية تقتصر على معالجة آثارها بعد وقوعها، بدلاً من تبني منهج استباقي يعتمد على تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها ووضع الاستجابات المناسبة لها ومتابعتها بصورة مستمرة. وينعكس هذا القصور على مستوى الأداء المؤسسي، حيث قد يؤدي إلى انخفاض كفاءة العمليات التشغيلية، وضعف جودة القرارات الإدارية، وزيادة الهدر في الموارد، وتراجع القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، فضلاً عن انخفاض القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية والأزمات المفاجئة.

كما تشير الأدبيات الإدارية إلى أن هناك تفاوتاً بين المنظمات في مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر، وفي مدى انعكاس هذه الممارسات على الأداء المؤسسي، وهو ما يثير تساؤلات حول طبيعة العلاقة بين إدارة المخاطر وتحسين الأداء، والأبعاد الأكثر تأثيراً في تحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية. ويزداد هذا الأمر أهمية في ظل التحول نحو الإدارة الحديثة التي تعتمد على الحوكمة، والاستدامة، والتميز المؤسسي، باعتبار إدارة المخاطر أحد المرتكزات الأساسية لدعم اتخاذ القرار وتحقيق الاستقرار المؤسسي.

ومن هنا تتمثل مشكلة الدراسة في وجود حاجة علمية وعملية إلى التعرف على مدى إسهام إدارة المخاطر في تحسين الأداء المؤسسي داخل المنظمات الحديثة، والكشف عن طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر ومستوى الأداء المؤسسي، بما يساهم في تقديم رؤية واضحة حول أهمية تبني نظم فعالة لإدارة المخاطر كوسيلة لتعزيز الكفاءة التنظيمية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية واستدامة الأداء.

وتكمن مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل التالي: ما دور إدارة المخاطر في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات الحديثة في المملكة العربية السعودية ؟

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية

تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من تناولها أحد الموضوعات الإدارية المعاصرة التي حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية الحديثة، والمتمثل في إدارة المخاطر ودورها في تحسين الأداء المؤسسي داخل المنظمات الحديثة. فقد أصبحت إدارة المخاطر من المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في

ظل بيئات الأعمال المتغيرة، حيث لم يعد ينظر إليها باعتبارها وسيلة لتجنب الخسائر فقط، وإنما كأداة استراتيجية تسهم في دعم عملية التخطيط، وتعزيز جودة القرارات الإدارية، وتحقيق الاستدامة المؤسسية. وتأتي هذه الدراسة لتسهم في إثراء المعرفة العلمية المتعلقة بالعلاقة بين إدارة المخاطر والأداء المؤسسي، من خلال تقديم إطار نظري يوضح المفاهيم الأساسية لإدارة المخاطر، وأبعادها المختلفة، وآليات تطبيقها، إضافة إلى توضيح مفهوم الأداء المؤسسي ومؤشرات وأبعاده، وبيان الكيفية التي يمكن من خلالها لإدارة المخاطر أن تسهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين فعالية المنظمات. كما تسعى الدراسة إلى دمج الأدبيات الحديثة المتعلقة بإدارة المخاطر مع الاتجاهات المعاصرة في تطوير الأداء المؤسسي، الأمر الذي يسهم في بناء تصور علمي أكثر شمولاً للعلاقة بين المتغيرين، ويفتح المجال أمام الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات المقارنة أو التطبيقية في قطاعات مختلفة.

وتزداد الأهمية العلمية للدراسة في ضوء محدودية الدراسات العربية التي تناولت دور إدارة المخاطر في تحسين الأداء المؤسسي بصورة شاملة، حيث ركزت العديد من الدراسات السابقة على أنواع محددة من المخاطر، مثل المخاطر المالية أو التشغيلية أو التقنية، دون تناول إدارة المخاطر بوصفها نظاماً إدارياً متكاملًا يؤثر في مختلف جوانب الأداء المؤسسي. ومن ثم فإن هذه الدراسة تسد جانباً من هذه الفجوة العلمية من خلال تقديم نموذج بحثي يربط بين أبعاد إدارة المخاطر، والمتمثلة في تحديد المخاطر، وتحليلها وتقييمها، والاستجابة لها ومتابعتها، وبين الأداء المؤسسي باعتباره متغيراً يعكس كفاءة المنظمة وفعاليتها في تحقيق أهدافها. كما توفر الدراسة أساساً علمياً يمكن الاستفادة منه في تطوير نماذج نظرية مستقبلية تتناول إدارة المخاطر في ضوء التحولات الرقمية والحوكمة المؤسسية والاستدامة، وهو ما يعزز القيمة العلمية للدراسة ويجعلها إضافة مهمة للمكتبة العربية في مجال الإدارة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في النتائج المتوقعة التي يمكن أن تقدمها لصناع القرار والقيادات الإدارية والعاملين في المنظمات الحديثة، حيث تساعد على إدراك الدور الحيوي الذي تؤديه إدارة المخاطر في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز قدرة المنظمة على مواجهة التحديات الداخلية والخارجية. فمن خلال تحديد العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر ومستوى الأداء المؤسسي، يمكن للإدارات العليا الاستفادة من نتائج الدراسة في تطوير سياسات واستراتيجيات أكثر فاعلية لإدارة المخاطر، والعمل على

دمجها ضمن عمليات التخطيط الاستراتيجي وصنع القرار، بما يسهم في تقليل احتمالية وقوع الأزمات، وتحسين استغلال الموارد، ورفع كفاءة العمليات التشغيلية، وزيادة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة. كما يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في تعزيز ثقافة إدارة المخاطر داخل المنظمات، وتشجيع العاملين على المشاركة في عمليات تحديد المخاطر والإبلاغ عنها، بما يدعم بناء بيئة تنظيمية أكثر مرونة واستعدادًا للتعامل مع المتغيرات المستقبلية.

وتبرز الأهمية التطبيقية أيضًا في إمكانية الاستفادة من نتائج الدراسة عند تصميم برامج التدريب والتطوير المهني الخاصة بالقيادات والعاملين، بما يعزز مهاراتهم في تحليل المخاطر، وتقييمها، واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها، فضلًا عن تطوير الأنظمة والإجراءات التنظيمية التي تدعم التطبيق الفعال لإدارة المخاطر. كما توفر الدراسة مؤشرات عملية يمكن أن تستفيد منها الجهات الحكومية، والمؤسسات الخاصة، والمنظمات غير الربحية عند وضع السياسات التنظيمية أو تحديث أنظمة الحوكمة والرقابة الداخلية، بما يضمن رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والجودة والشفافية. ومن المتوقع كذلك أن تمثل نتائج الدراسة مرجعًا عمليًا للباحثين والاستشاريين والمتخصصين في مجال الإدارة، وأن تساعد المؤسسات الراغبة في تطبيق معايير التميز المؤسسي وإدارة الجودة الشاملة على تبني ممارسات متقدمة لإدارة المخاطر، بما يعزز قدرتها التنافسية، ويدعم استمرارية أعمالها، ويحقق قيمة مضافة لجميع أصحاب المصلحة في ظل بيئات عمل تتسم بالتغير المستمر وعدم اليقين.

أهداف الدراسة

الهدف الرئيس

التعرف على دور إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات الحديثة في المملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية

- التعرف على دور تحديد المخاطر في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات الحديثة في المملكة العربية السعودية.

- التعرف على دور تحليل وتقييم المخاطر في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات الحديثة في المملكة العربية السعودية .
- التعرف على دور الاستجابة للمخاطر ومتابعتها في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات الحديثة في المملكة العربية السعودية.

تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيس

ما دور إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات الحديثة في المملكة العربية السعودية ؟

التساؤلات الفرعية

- ما دور تحديد المخاطر في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات الحديثة في المملكة العربية السعودية ؟
- ما دور تحليل وتقييم المخاطر في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات الحديثة في المملكة العربية السعودية ؟
- ما دور الاستجابة للمخاطر ومتابعتها في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات الحديثة في المملكة العربية السعودية ؟

فروض الدراسة

الفرضية الرئيسة

- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها المختلفة في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات الحديثة.

الفرضيات الفرعية

- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتحديد المخاطر في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات الحديثة في المملكة العربية السعودية.
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتحليل وتقييم المخاطر في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات الحديثة في المملكة العربية السعودية.
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للاستجابة للمخاطر ومتابعتها في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات الحديثة في المملكة العربية السعودية.

المنطلقات النظرية للدراسة

تعتمد الدراسة الحالية على مجموعة من المنطلقات النظرية التي تفسر العلاقة بين إدارة المخاطر وتحسين الأداء المؤسسي في المنظمات الحديثة، حيث تستند إلى عدد من النظريات والنماذج الإدارية التي تؤكد أن قدرة المنظمة على تحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها تمثل أحد العوامل الأساسية لتحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية، وتعزيز القدرة التنافسية، وضمان الاستدامة في بيئات الأعمال المتغيرة. وفيما يأتي أبرز المنطلقات النظرية التي تقوم عليها الدراسة:

أولاً: نظرية النظم (Systems Theory)

تعد نظرية النظم من أهم النظريات التي تستند إليها الدراسة، إذ تنظر إلى المنظمة باعتبارها نظاماً متكاملًا يتكون من مجموعة من العناصر والأنظمة الفرعية المترابطة التي تعمل معاً لتحقيق أهداف مشتركة. ووفقاً لهذه النظرية، فإن أي خلل أو خطر يصيب أحد مكونات المنظمة يؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة في بقية المكونات، ومن ثم في مستوى الأداء المؤسسي ككل. وتؤكد النظرية أن إدارة المخاطر لا ينبغي أن تُمارس بصورة منفصلة داخل الإدارات المختلفة، وإنما يجب أن تكون عملية متكاملة تشمل جميع الأنشطة والوظائف التنظيمية، بحيث يتم تحديد المخاطر وتحليلها والتعامل معها بصورة مستمرة. ويُستفاد من هذه النظرية في تفسير كيفية إسهام إدارة المخاطر في المحافظة على توازن النظام التنظيمي وتحسين كفاءة العمليات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

ثانياً: نظرية الطوارئ (Contingency Theory)

تنطلق نظرية الطوارئ من أن أفضل الأساليب الإدارية تختلف باختلاف الظروف والمتغيرات البيئية التي تعمل فيها المنظمة، وأنه لا يوجد نموذج إداري واحد يصلح لجميع المنظمات أو لجميع المواقف. وتفترض هذه النظرية أن فعالية إدارة المخاطر تعتمد على قدرة المنظمة على التكيف مع طبيعة المخاطر والظروف المحيطة بها، سواء كانت اقتصادية أو تقنية أو تنظيمية أو بيئية. ومن ثم فإن نجاح المنظمة في تحسين أدائها المؤسسي يرتبط بمدى قدرتها على اختيار أساليب إدارة المخاطر المناسبة لكل موقف، وتطوير استراتيجيات مرنة للاستجابة للمتغيرات، بما يعزز قدرتها على مواجهة الأزمات وتقليل آثارها السلبية وتحقيق الاستقرار التنظيمي.

ثالثاً: نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View - RBV)

ترى نظرية الموارد والقدرات أن الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة تنبع من امتلاكها موارد وقدرات يصعب تقليدها أو استبدالها. وتُعد إدارة المخاطر إحدى القدرات التنظيمية الاستراتيجية التي تمكن المنظمة من حماية مواردها البشرية والمالية والتقنية والمعلوماتية، واستغلالها بكفاءة لتحقيق أهدافها. ومن هذا المنطلق، فإن تطبيق ممارسات فعالة لإدارة المخاطر يساهم في رفع كفاءة استخدام الموارد، وتقليل الفاقد، وتحسين جودة القرارات، وزيادة مرونة المنظمة في مواجهة التحديات، وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي ويعزز القدرة التنافسية للمنظمة (Lubis, 2022).

رابعاً: إطار إدارة المخاطر المؤسسية (Enterprise Risk Management - ERM)

يمثل إطار إدارة المخاطر المؤسسية أحد أهم المنطلقات النظرية والتطبيقية في الإدارة الحديثة، حيث ينظر إلى إدارة المخاطر باعتبارها عملية استراتيجية متكاملة تشمل جميع مستويات المنظمة، وتهدف إلى تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها ووضع الاستجابات المناسبة لها ومتابعة تنفيذها بصورة مستمرة. ويؤكد هذا الإطار أن إدارة المخاطر ليست وظيفة مستقلة، بل هي جزء أساسي من التخطيط الاستراتيجي، وصنع القرار، والحوكمة المؤسسية، وإدارة الأداء. كما يربط بين إدارة المخاطر وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز قدرة المنظمة على خلق القيمة والمحافظة عليها في ظل بيئات الأعمال المتغيرة (Horvey, 2023).

خامساً: إطار لجنة المنظمات الراعية (COSO ERM)

يعد إطار COSO ERM من أكثر الأطر استخدامًا في مجال إدارة المخاطر المؤسسية، حيث يركز على دمج إدارة المخاطر في جميع العمليات الإدارية وربطها بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة. ويؤكد الإطار أن الإدارة الفعالة للمخاطر تبدأ بتحديد البيئة الداخلية، وتحديد الأهداف، والتعرف على الأحداث المحتملة، وتقييم المخاطر، واختيار الاستجابات المناسبة، وتنفيذ أنشطة الرقابة، وضمان فعالية الاتصال والمعلومات، بالإضافة إلى المتابعة والتقييم المستمر. ويستند هذا البحث إلى هذا الإطار في تفسير كيفية إسهام إدارة المخاطر في تحسين الأداء المؤسسي، من خلال رفع جودة القرارات، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، وتحسين الحوكمة، وتقليل احتمالات التعرض للخسائر (مريم، 2023).

سادسًا: المواصفة الدولية ISO 31000 لإدارة المخاطر

تمثل المواصفة الدولية ISO 31000 أحد أهم الأطر المرجعية الحديثة في إدارة المخاطر، حيث تقدم مبادئ وإرشادات تساعد المنظمات على تصميم وتنفيذ وتحسين نظم إدارة المخاطر. وتؤكد المواصفة أن إدارة المخاطر يجب أن تكون جزءًا لا يتجزأ من جميع الأنشطة التنظيمية، وأن تعتمد على عملية مستمرة تشمل تحديد المخاطر، وتحليلها، وتقييمها، ومعالجتها، ومراقبتها، ومراجعتها، مع مراعاة التواصل المستمر مع أصحاب المصلحة. وتوفر هذه المواصفة إطارًا علميًا يمكن من خلاله تفسير العلاقة بين كفاءة إدارة المخاطر وتحسين الأداء المؤسسي، وهو ما يتوافق مع أهداف الدراسة الحالية (قاسم، 2024).

ارتباط المنطلقات النظرية بالدراسة الحالية

تستند الدراسة الحالية إلى هذه المنطلقات بصورة تكاملية، حيث تفسر نظرية النظم العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء المؤسسي من خلال تكامل العمليات التنظيمية، بينما توضح نظرية الطوارئ أهمية التكيف مع المتغيرات البيئية عند إدارة المخاطر. كما تبرز نظرية الموارد والقدرات إدارة المخاطر بوصفها قدرة استراتيجية تسهم في تحقيق الميزة التنافسية، في حين يقدم كل من إطار إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) وإطار COSO ERM والمواصفة الدولية ISO 31000 الأساس التطبيقي الذي يوضح كيفية دمج إدارة المخاطر في العمليات الإدارية لتحقيق التحسين المستمر في الأداء المؤسسي. وعليه، تشكل هذه المنطلقات النظرية الأساس الفكري الذي تعتمد عليه الدراسة في تفسير العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة المخاطر بأبعادها: تحديد المخاطر، وتحليلها وتقييمها، والاستجابة لها ومتابعتها) والمتغير التابع (تحسين الأداء المؤسسي)

حدود الدراسة

تقتصر الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

- **الحدود الموضوعية:** تتناول الدراسة دور إدارة المخاطر بأبعادها المتمثلة في تحديد المخاطر، وتحليلها وتقييمها، والاستجابة للمخاطر ومتابعتها، وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات الحديثة.
- **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على العاملين والقيادات الإدارية في المنظمات الحديثة بمختلف مستوياتهم الإدارية.
- **الحدود المكانية:** تطبق الدراسة على عدد من المنظمات الحديثة بالمملكة العربية السعودية.
- **الحدود الزمنية:** تمثل فترة تطبيق الدراسة الميدانية خلال عام 2026م.
- **الحدود المنهجية:** تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، مع تطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

أولاً: إدارة المخاطر

تواجه المؤسسات بمختلف أنواعها العديد من المخاطر أثناء ممارستها لأنشطتها، وتُعد المخاطر المالية من أبرز التحديات التي قد تؤثر في استقرارها وقدرتها على تحقيق أهدافها. وقد أدى ذلك إلى تنامي الاهتمام بإدارة المخاطر باعتبارها إحدى الوظائف الإدارية الأساسية التي تهدف إلى التعرف على المخاطر المحتملة وتقييمها ووضع الآليات المناسبة للحد من آثارها أو تجنبها، بما يساهم في تعزيز استمرارية المؤسسة والمحافظة على بقائها في بيئة أعمال تتسم بالتغير وعدم اليقين. وفي هذا الإطار، يُعد الأداء المالي أحد أهم المؤشرات المستخدمة لقياس كفاءة المؤسسة في استغلال مواردها المالية وتوظيفها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، إذ يوفر صورة واضحة عن وضعها المالي، ويساعد في تقييم مستوى أدائها والكشف عن أوجه القصور والاختلالات، بما يتيح اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتحسين كفاءتها وتعزيز قدرتها التنافسية.

مفهوم ادارة المخاطر

تُعد المخاطر من أبرز العوامل التي تؤثر في الأداء المالي للمؤسسات على اختلاف أنواعها، لما قد تسببه من آثار سلبية على استقرارها المالي وقدرتها على تحقيق أهدافها. وقد أدى ذلك إلى تنامي الاهتمام بإدارة المخاطر وتطوير آليات فعّالة للتعامل معها والحد من آثارها أو تجنبها، بما يساهم في تعزيز استدامة المؤسسات وتحسين أدائها. وفي هذا المبحث سيتم استعراض نشأة إدارة المخاطر المالية ومفهومها، إلى جانب توضيح خطواتها الأساسية، وأهم الأساليب والآليات المتبعة في مواجهة المخاطر المالية والحد من تأثيرها (وسام، 2023).

تُعد إدارة المخاطر إحدى الوظائف الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تمكين المؤسسات من التعامل مع المخاطر المحتملة بأسلوب علمي ومنهجي يضمن تحقيق أهدافها بأعلى درجة من الكفاءة وأقل مستوى ممكن من الخسائر والتكاليف. ويقوم هذا النظام على مجموعة من الإجراءات المتكاملة التي تبدأ بتحديد المخاطر واكتشافها، ثم تحليلها وتقييمها وقياس درجة تأثيرها واحتمالية حدوثها، وصولاً إلى اختيار أنسب الاستراتيجيات والإجراءات اللازمة لمواجهتها أو الحد من آثارها السلبية، بما يتوافق مع طبيعة نشاط المؤسسة ومستوى المخاطر التي تواجهها (ايوب، 2021).

ويستند مفهوم إدارة المخاطر إلى مجموعة من الأسس العلمية التي تساعد متخذي القرار على التعامل مع حالات عدم التأكد، من خلال تحديد البدائل المناسبة واتخاذ الإجراءات الوقائية والعلاجية التي تقلل من احتمالية وقوع المخاطر أو تحد من أثارها في حال تحققها. ولا يقتصر دور إدارة المخاطر على تجنب الخسائر فحسب، بل يمتد إلى تعظيم قدرة المؤسسة على استثمار الفرص وتحقيق الاستقرار المالي والتشغيلي، الأمر الذي يعزز من قدرتها على الاستمرار وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

كما تهدف إدارة المخاطر إلى تقليل مختلف التكاليف المرتبطة بالمخاطر، والتي تشمل تكاليف التحكم في الخطر، وتكاليف الفرصة البديلة، والتكاليف المعنوية أو النفسية، بالإضافة إلى الخسائر المادية والخسائر الفعلية الناجمة عن تحقق الخطر. وتُعد الخسائر المادية والخسائر الفعلية من أكثر عناصر التكلفة سهولةً في القياس والتقدير، بينما يصعب قياس التكاليف المعنوية وتكاليف الفرصة البديلة نظرًا لطبيعتها غير الملموسة وتأثيرها بعوامل متعددة. أما تكاليف التحكم في المخاطر، فيمكن تخفيضها من خلال تطبيق سياسات وإجراءات وقائية فعالة، مثل تدريب العاملين، وتطوير نظم الرقابة الداخلية، ونشر ثقافة إدارة المخاطر داخل المؤسسة، بما يسهم في تعزيز قدرتها على التنبؤ بالمخاطر والاستجابة لها بكفاءة وفاعلية (محمد، 2026).

أهمية إدارة المخاطر

يسهم تطبيق خطة فعّالة لإدارة المخاطر في تمكين المؤسسة من الاستعداد لمواجهة الأحداث والمخاطر المحتملة قبل وقوعها، الأمر الذي يساعد على تقليل الخسائر المالية وحماية استدامة أعمالها على المدى الطويل. فمن خلال التخطيط المسبق وتحديد المخاطر المحتملة، تستطيع المؤسسة وضع سياسات وإجراءات وقائية تهدف إلى تجنب تلك المخاطر أو الحد من أثارها السلبية في حال حدوثها، إلى جانب وضع آليات مناسبة للتعامل مع النتائج المترتبة عليها بكفاءة وفاعلية (ابراهيم، 2024).

كما أن امتلاك نظام متكامل لإدارة المخاطر يعزز قدرة المؤسسة على فهم طبيعة المخاطر التي تواجهها والسيطرة عليها، مما يدعم عملية اتخاذ القرار ويزيد من مستوى الثقة في القرارات الإدارية والاستراتيجية. وإضافةً إلى ذلك، فإن المؤسسات التي تتبنى ممارسات فعّالة في إدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتحسين أدائها، وتعزيز قدرتها التنافسية، فضلاً عن تحقيق الاستقرار المالي والتشغيلي في بيئة أعمال تتسم بالتغير وعدم اليقين (اشرف، 2023).

وعلى المستوى البشري، تسهم إدارة المخاطر في نشر ثقافة الوعي بالمخاطر بين العاملين، من خلال التدريب المستمر وتوضيح مسؤوليات كل فرد في التعامل مع المخاطر المحتملة، الأمر الذي يرفع مستوى الجاهزية والاستجابة السريعة للأزمات. كما تعزز روح التعاون والعمل الجماعي، وتشجع العاملين على الإبلاغ عن المخاطر والمشاركة في اقتراح الحلول المناسبة، بما يسهم في بناء بيئة عمل أكثر استقرارًا وأمانًا (حيدر، 2025).

وفي ظل التحول الرقمي والتطور التكنولوجي المتسارع، أصبحت إدارة المخاطر أداة ضرورية لمواجهة المخاطر السيبرانية ومخاطر أمن المعلومات وحماية البيانات، حيث تساعد المؤسسات على تطوير أنظمة أمنية فعالة، ووضع سياسات وإجراءات تحد من الاختراقات والهجمات الإلكترونية، وتحافظ على سرية المعلومات وسلامتها، وهو ما يعزز ثقة العملاء والشركاء في المؤسسة (بهلول، 2024).

وبصفة عامة، لا تقتصر أهمية إدارة المخاطر على الحد من الآثار السلبية للمخاطر، وإنما تمتد إلى دعم التنمية المؤسسية وتحقيق التميز التنظيمي، من خلال تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز القدرة التنافسية، وزيادة مرونة المؤسسة في مواجهة التغيرات، وتحقيق الاستدامة على المدى الطويل. ومن ثم، أصبحت إدارة المخاطر من المتطلبات الأساسية لنجاح المؤسسات الحديثة، وأحد العوامل الرئيسة التي تسهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وضمان استمرارها في بيئة أعمال تتسم بالتغير وعدم اليقين (يحيياوي، 2025).

خطوات إدارة المخاطر

تمر عملية إدارة المخاطر بمجموعة من المراحل المترابطة التي تهدف إلى تمكين المؤسسة من التعرف على المخاطر المحتملة، وتحليلها، واختيار الوسائل المناسبة للتعامل معها بما يحد من آثارها السلبية ويعزز قدرتها على تحقيق أهدافها. وتستند هذه المراحل إلى منهجية علمية تضمن الاستخدام الأمثل للموارد، والموازنة بين تكلفة إدارة المخاطر والعوائد المتوقعة منها، بما يسهم في دعم الاستقرار المالي والتشغيلي للمؤسسة (ياسين، 2022).

تحديد أهداف إدارة المخاطر

تُعد مرحلة تحديد الأهداف الأساس الذي تُبنى عليه عملية إدارة المخاطر، إذ يتم خلالها تحديد احتياجات المؤسسة من برامج إدارة المخاطر بما يتوافق مع طبيعة أنشطتها وأهدافها الاستراتيجية. كما تتضمن وضع

خطة عمل واضحة تسهم في تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الموارد المخصصة لإدارة المخاطر، مع تحديد مؤشرات يمكن الاعتماد عليها لاحقًا في تقييم مدى كفاءة وفاعلية البرنامج المطبق (رانيا، 2024).

اكتشاف المخاطر وتحديد ها

تهدف هذه المرحلة إلى التعرف على جميع المخاطر التي قد تواجه المؤسسة من خلال دراسة مختلف أنشطتها التشغيلية والإدارية، مثل الإنتاج، والتخزين، والتسويق، والشراء، والبيع، وغيرها من الأنشطة المرتبطة بعمل المؤسسة. كما تشمل تدريب العاملين على اكتشاف مصادر المخاطر المحتملة، سواء كانت مخاطر قابلة للتأمين أو غير قابلة للتأمين. ويتطلب نجاح هذه المرحلة وجود تعاون وتنسيق مستمر بين إدارة المخاطر والإدارات المختلفة، بما يضمن توفير المعلومات والبيانات اللازمة لتحديد المخاطر بدقة وشمولية (ابو غرس، 2025).

تقييم المخاطر وتصنيفها

بعد الانتهاء من تحديد المخاطر، يتم تقييمها من خلال قياس احتمالية حدوثها ومعدل تكرارها، بالإضافة إلى تقدير حجم الخسائر التي قد تنتج عن تحققها. ويساعد هذا التقييم في تصنيف المخاطر وفقًا لدرجة تأثيرها وأهميتها، الأمر الذي يمكن الإدارة من ترتيب أولوياتها وتخصيص الموارد اللازمة لمعالجة المخاطر الأكثر تأثيرًا على أداء المؤسسة واستمراريتها (حيدر، 2025).

تحليل واختيار استراتيجيات إدارة المخاطر

تمثل هذه المرحلة الخطوة التي يتم فيها تحليل البدائل والاستراتيجيات المختلفة لإدارة المخاطر، بهدف اختيار الأسلوب الأكثر ملاءمة لطبيعة المخاطر التي تواجه المؤسسة. ويعتمد الاختيار على إجراء مقارنة بين البدائل المتاحة من حيث التكلفة والعائد ومستوى الحماية الذي توفره، بما يحقق أعلى درجة من الكفاءة في إدارة المخاطر. ومن أبرز هذه الاستراتيجيات استراتيجيات تجنب المخاطر، والتي تتمثل في الامتناع عن ممارسة الأنشطة التي قد تؤدي إلى وقوع الخطر، إلا أن تطبيق هذا الأسلوب يكون غالبًا بصورة جزئية، نظرًا لصعوبة تجنب جميع المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة. ولذلك تلجأ المؤسسات إلى دمج هذا الأسلوب مع استراتيجيات أخرى أكثر مرونة، مثل الحد من المخاطر أو نقلها أو الاحتفاظ بها، بما يضمن إدارة المخاطر بصورة أكثر شمولًا وفاعلية (طارق، 2026).

ثانياً: تحسين الأداء المؤسسي

يُعد الأداء المؤسسي من المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، إذ يمثل المحصلة النهائية لجميع الجهود والأنشطة التي تبذلها الإدارة والعاملون داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. ويحظى هذا المفهوم باهتمام كبير في الأدبيات الإدارية، نظراً لارتباطه بقدرة المؤسسة على استغلال مواردها بكفاءة وتحقيق مستويات مرتفعة من الفاعلية والتميز. وعلى الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت مفهوم الأداء المؤسسي، إلا أنه لا يوجد اتفاق موحد حول تعريفه، ويرجع ذلك إلى اختلاف وجهات نظر الباحثين وتباين المعايير والمؤشرات المستخدمة في قياسه، فضلاً عن اختلاف طبيعة المؤسسات وأهدافها والبيئات التي تعمل فيها. ومن ثم، فإن مفهوم الأداء المؤسسي يتحدد وفقاً للأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها والمعايير التي تعتمد عليها في تقييم نتائج أعمالها ومستوى كفاءتها وفعاليتها.

مفهوم الأداء المؤسسي

يُعد الأداء المؤسسي من المفاهيم الأساسية في الإدارة، إذ يعكس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية والمالية، كما يمثل مؤشراً لقياس نجاحها واستمرارها في بيئة الأعمال. وقد أصبح تحسين الأداء وتطويره ضرورة استراتيجية للمؤسسات في ظل التغيرات المتسارعة والمنافسة المتزايدة، حيث يرتبط بقدرتها على تنفيذ استراتيجياتها، والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وتحقيق التوازن بين مصالح مختلف الأطراف ذات العلاقة (لبنى، 2024).

وتنظر الأدبيات إلى الأداء المؤسسي باعتباره منظومة متكاملة تشمل أداء الأفراد والوحدات التنظيمية والأداء العام للمؤسسة، ويعبر عن النتائج المتحققة نتيجة تفاعل الموارد والإمكانات مع البيئة المحيطة. وبصفة عامة، يمكن تعريف الأداء المؤسسي بأنه مستوى النجاح الذي يحققه المؤسسة في إنجاز أهدافها المخططة مسبقاً من خلال تحقيق الكفاءة في استخدام الموارد والفاعلية في تنفيذ الأنشطة، بما يعزز قدرتها على النمو والاستمرار وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (جمال، 2021).

أهمية الأداء المؤسسي

يُعد الأداء المؤسسي من الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات واستمرارها، إذ يمثل المؤشر الرئيس الذي يعكس مدى قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية. كما يُمكن الإدارة من تقييم نتائج الأعمال،

وقياس مستوى استغلال الموارد المتاحة، والكشف عن جوانب القوة والضعف في مختلف الأنشطة، مما يساهم في اتخاذ القرارات المناسبة لتحسين الأداء وتعزيز كفاءة العمليات الإدارية والتشغيلية (جمال، 2021). وتبرز أهمية الأداء المؤسسي في كونه أداة فعالة لدعم التخطيط الاستراتيجي، حيث يساعد على متابعة مدى التقدم في تنفيذ الخطط والبرامج، وقياس مستوى الإنجاز مقارنة بالأهداف المحددة مسبقاً. كما يساهم في توجيه الموارد نحو الأنشطة الأكثر إنتاجية، وتحسين جودة الخدمات والمنتجات، ورفع مستوى رضا المستفيدين، الأمر الذي يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة ويزيد من فرص نجاحها في بيئة الأعمال المتغيرة (مصباح، 2025).

ويؤدي الأداء المؤسسي دوراً مهماً في تعزيز مبدأ المساءلة والشفافية داخل المؤسسة، من خلال توفير مؤشرات دقيقة تساعد في تقييم أداء الإدارات والعاملين، وربط النتائج المحققة بالأهداف المخطط لها. كما يساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية، وتحفيز العاملين، وتشجيع ثقافة التحسين المستمر والابتكار، بما ينعكس إيجاباً على مستوى الإنتاجية وجودة الأداء (اسماء، 2021).

وتتمثل أهمية الأداء المؤسسي أيضاً في تحسين كفاءة استخدام الموارد، حيث يساعد على تقييم مدى الاستفادة من الإمكانيات البشرية والمالية والتكنولوجية المتاحة، والكشف عن جوانب الهدر أو القصور في استغلالها. ويساهم ذلك في رفع الإنتاجية، وتحسين جودة العمليات التشغيلية، وتقليل التكاليف، وتعظيم العائد من الموارد، بما ينعكس إيجاباً على الأداء المالي والتشغيلي للمؤسسة (حمدي، 2023).

كما يُعد الأداء المؤسسي أداة رئيسة لتحسين جودة الخدمات والمنتجات، إذ يساعد على قياس مستوى جودة المخرجات ومدى توافقها مع احتياجات وتوقعات المستفيدين، الأمر الذي يعزز رضا العملاء ويزيد من قدرتهم على الثقة بالمؤسسة والاستمرار في التعامل معها. ويؤدي ذلك إلى تحسين السمعة المؤسسية وتعزيز المكانة التنافسية في الأسواق المحلية والدولية (رحاب، 2022).

ومن الجوانب المهمة للأداء المؤسسي دوره في تنمية الموارد البشرية، حيث يساهم في تقييم أداء العاملين، وتحديد نقاط القوة والجوانب التي تحتاج إلى تطوير، مما يساعد في تصميم البرامج التدريبية المناسبة، وربط الحوافز والمكافآت بمستوى الإنجاز، وتشجيع العاملين على الإبداع والابتكار وتحمل المسؤولية. كما يعزز ثقافة العمل الجماعي والمساءلة، ويرفع مستوى الالتزام والانتماء للمؤسسة (صالح، 2025).

وعلاوة على ذلك، فإن الاهتمام بالأداء المؤسسي يساعد المؤسسات على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، ومواجهة التحديات والمخاطر بكفاءة، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، بما يدعم الاستدامة المؤسسية ويعزز ثقة أصحاب المصلحة، ويسهم في تحقيق النمو والتميز المؤسسي على المدى الطويل (فكري، 2023).

خصائص الاداء المؤسسي

تتميز المؤسسات ذات الأداء المؤسسي المرتفع بمجموعة من الخصائص التي تسهم في تعزيز كفاءتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. ومن أبرز هذه الخصائص الاستمرارية في العمل والمحافظة على الخبرات المتراكمة ونقلها بين الأجيال، بما يضمن استقرار المؤسسة وعدم تأثرها بتغير القيادات. كما يعتمد الأداء المؤسسي على العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات، من خلال الاستفادة من خبرات المختصين وتعزيز التعاون بين مختلف المستويات الإدارية، الأمر الذي يسهم في رفع جودة القرارات وتحسين الأداء (جهيدة، 2025).

ومن أبرز خصائص الأداء المؤسسي خاصية الشمولية، حيث يشمل جميع الأنشطة والوظائف داخل المؤسسة، ولا يقتصر على جانب معين دون غيره. فهو يتناول الأداء المالي، والتشغيلي، والإداري، والبشري، والتسويقي، والإنتاجي، وغيرها من المجالات التي تسهم في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة. ومن ثم، فإن الأداء المؤسسي يمثل الصورة الكلية لمستوى نجاح المؤسسة في استغلال مواردها وتحقيق رسالتها ورؤيتها الاستراتيجية (شريف، 2024).

ويتميز الأداء المؤسسي كذلك بالاستثمار الأمثل للموارد البشرية من خلال تنمية قدرات العاملين، وتأهيلهم بصورة مستمرة، واستقطاب الكفاءات المتميزة، إلى جانب تعزيز روح الانتماء والولاء للمؤسسة، وتمكين العاملين من المشاركة في تحقيق أهدافها. كما يركز على تبني الأساليب الإدارية الحديثة التي تسهم في تطوير الأداء وتحسين جودة الخدمات المقدمة، بما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة ويضمن استدامة نجاحها. وعليه، فإن فعالية التواصل الداخلي، والعمل بروح الفريق، والاهتمام برأس المال البشري، والالتزام بالممارسات الإدارية الرشيدة، تُعد من أهم الركائز التي يقوم عليها الأداء المؤسسي المتميز (ايمن، 2022).

ومن الخصائص المهمة للأداء المؤسسي القابلية للقياس والتقييم، حيث يعتمد على مجموعة من المؤشرات والمعايير الكمية والنوعية التي تساعد في قياس مدى تحقيق الأهداف، والكشف عن نقاط القوة والضعف،

وتحديد الانحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف. وتوفر هذه المؤشرات معلومات دقيقة تدعم الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة ووضع الخطط التصحيحية لتحسين الأداء (بركات، 2023).

كما يتسم الأداء المؤسسي بالاعتماد على الموارد البشرية باعتبارها العنصر الأكثر تأثيراً في نجاح المؤسسة، حيث يتطلب وجود كوادر مؤهلة تمتلك المعرفة والمهارات اللازمة، إلى جانب توفير بيئة عمل تشجع على المشاركة والعمل الجماعي والتعلم المستمر. ويسهم الاستثمار في تنمية الموارد البشرية في رفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية وتحقيق التميز المؤسسي (توفيق، 2024).

وبصفة عامة، فإن خصائص الأداء المؤسسي تعكس طبيعته الشاملة والمتكاملة، فهو أداء قابل للقياس والتطوير، يرتبط بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ويعتمد على التكامل بين الموارد والوظائف المختلفة، مع التركيز على التحسين المستمر والمرونة في مواجهة التغيرات. وتُعد هذه الخصائص من الركائز الأساسية التي تمكن المؤسسات من تحقيق الكفاءة والفاعلية، وتعزيز قدرتها التنافسية، وضمان الاستدامة في بيئة الأعمال المعاصرة (تمهاني، 2024).

أنواع الأداء المؤسسي

يمكن تصنيف الأداء المؤسسي وفقاً لعدة معايير، من أبرزها معيار الشمولية، الذي يقسم الأداء إلى أداء كلي وأداء جزئي. ويشير الأداء الكلي إلى النتائج الإجمالية التي تحققها المؤسسة من خلال تكامل جهود جميع إداراتها ووظائفها، ويعكس مدى قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، مثل الاستمرارية، والنمو، والربحية، وتلبية احتياجات العملاء. أما الأداء الجزئي، فيرتبط بأداء الوحدات والوظائف المختلفة داخل المؤسسة، ويُعد الأساس الذي يُبنى عليه الأداء الكلي، إذ إن نجاح كل وظيفة يسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة (نغم، 2026).

ويتخذ الأداء الجزئي عدة صور تبعاً للوظيفة أو المجال الذي يتم تقييمه، فيشمل الأداء الإنتاجي الذي يعكس كفاءة وفاعلية العمليات الإنتاجية وجودة المخرجات، والأداء المالي الذي يقيس قدرة المؤسسة على إدارة مواردها وتحقيق الاستقرار والنمو المالي، والأداء البشري الذي يركز على كفاءة العاملين ومستوى إنجازهم للمهام الموكلة إليهم. كما يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي يعبر عن كفاءة استخدام الموارد وتحقيق الأهداف الاقتصادية، وأداء تنظيمي يقيس فعالية الهياكل والإجراءات الإدارية، وأداء اجتماعي يعكس مستوى

رضا العاملين وانتمائهم للمؤسسة، وهو ما ينعكس إيجاباً على استدامة الأداء المؤسسي وتحقيق أهدافه (اسماعيل، 2022).

ويُعد الأداء الاستراتيجي من الأنواع التي تقيس مدى نجاح المؤسسة في تنفيذ خططها الاستراتيجية وتحقيق رؤيتها ورسالتها، وقدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية، وتعزيز مركزها التنافسي، وتحقيق النمو والاستدامة على المدى الطويل (فارس، 2025).

ويتمثل الأداء الاجتماعي في مدى التزام المؤسسة بمسؤوليتها تجاه العاملين والمجتمع والبيئة، من خلال توفير بيئة عمل آمنة، والمساهمة في خدمة المجتمع، والمحافظة على الموارد البيئية، وتعزيز العلاقات مع أصحاب المصلحة، بما يدعم سمعة المؤسسة ويزيد من ثقة المجتمع بها (حسين، 2026).

وبصفة عامة، فإن هذه الأنواع مترابطة ومتكاملة، حيث إن تحسن أي نوع منها ينعكس إيجاباً على الأنواع الأخرى، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء المؤسسي الشامل وتعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية (محمد، 2022).

ثالثاً: دور إدارة المخاطر في تحسين الأداء المؤسسي

تؤدي إدارة المخاطر دوراً محورياً في تحسين الأداء المؤسسي، إذ تمثل أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تساعد المنظمات على تحقيق أهدافها في ظل بيئة أعمال تتسم بالتغير وعدم اليقين. فمن خلال تحديد المخاطر المحتملة وتحليلها وتقييمها، تستطيع الإدارة وضع الخطط والاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها، مما يقلل من احتمالية وقوعها ويحد من أثارها السلبية، ويعزز قدرة المنظمة على الاستمرار وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية (فيصل، 2026).

كما تسهم إدارة المخاطر في رفع كفاءة العمليات الإدارية والتشغيلية من خلال توفير معلومات دقيقة تدعم عملية اتخاذ القرار، وتمكن الإدارة من اختيار البدائل المناسبة في الوقت المناسب. ويساعد ذلك على تحسين استغلال الموارد، والحد من الهدر، وتقليل التكاليف الناتجة عن المخاطر غير المتوقعة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء المالي والتشغيلي للمنظمة ويزيد من قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية (نوره، 2023).

ومن الجوانب المهمة لدور إدارة المخاطر أنها تعزز فعالية نظم الرقابة الداخلية والحوكمة المؤسسية، حيث تسهم في ترسيخ ثقافة الالتزام بالسياسات والإجراءات، والامتثال للأنظمة والتشريعات، وتحديد المسؤوليات

بوضوح. كما تساعد على اكتشاف مواطن الضعف في العمليات التنظيمية، والعمل على معالجتها قبل أن تتحول إلى مشكلات تؤثر في كفاءة الأداء أو جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة (عابدين، 2022).

وعلى المستوى الاستراتيجي، تمكن إدارة المخاطر المنظمات من التعامل بمرونة مع المتغيرات البيئية والاقتصادية والتكنولوجية، وتحويل بعض المخاطر إلى فرص يمكن استثمارها لتحقيق النمو والتطوير. كما تعزز قدرتها على التخطيط طويل الأجل، وتحسين جودة القرارات الاستراتيجية، وزيادة ثقة المستثمرين والعملاء وأصحاب المصلحة، وهو ما يساهم في دعم الاستدامة المؤسسية وتحقيق التميز التنظيمي (علي، 2024).

وتنعكس ممارسات إدارة المخاطر بصورة مباشرة على مختلف أبعاد الأداء المؤسسي، بما في ذلك الأداء المالي، والتشغيلي، والتنظيمي، والبشري، إذ تساعد على تحسين كفاءة استخدام الموارد، ورفع مستوى الإنتاجية، وتعزيز جودة الخدمات، وتنمية قدرات العاملين، وزيادة رضا المستفيدين. ومن ثم، فإن إدارة المخاطر لم تعد تقتصر على الحد من الخسائر المحتملة، بل أصبحت أداة استراتيجية تساهم في تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز القدرة التنافسية، وتحقيق النمو المستدام للمنظمات في بيئة تتسم بالتغير المستمر (مها، 2026).

وبصفة عامة، تُعد إدارة المخاطر أداة استراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي، حيث تساهم في تعزيز الكفاءة والفاعلية، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، ودعم النمو المستدام، وتمكين المؤسسة من مواجهة التحديات واستثمار الفرص، بما يساعدها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والمحافظة على استمراريته في بيئة أعمال تتسم بالتغير وعدم اليقين (سلامة، 2026).

ثانياً: الدراسات السابقة

دراسة محمد عمر المنقوش، وطارق محمد بعيو، ومدحت إسماعيل المبروك إسماعيل، وهيثم عبد الله الفطيسي، وعبد الله علي المدهم، وحافظ أمهيدي: (2026) هدفت الدراسة إلى تقديم إطار متكامل لإدارة المخاطر والأزمات في المشاريع الهندسية، من خلال تحديد المخاطر وتصنيفها وإدارتها بالاعتماد على مزيج من الأساليب النوعية، مثل حكم الخبراء وتقنية دلفي وهياكل تقسيم المخاطر، والأساليب الكمية، مثل تقييم المخاطر الاحتمالي ومحاكاة مونت كارلو. واعتمدت الدراسة على منهج تحليلي لتصنيف المخاطر إلى داخلية وخارجية، والتميز بين المخاطر المتوقعة والأزمات غير المتوقعة، بهدف دعم بناء استراتيجيات فعالة للتخفيف من آثارها والاستجابة لها. وأظهرت النتائج أن ضعف إدارة المخاطر يؤدي إلى تحولها إلى أزمات تؤثر سلباً في مؤشرات أداء المشروع، مثل التكلفة، والجداول الزمنية، والجودة، والسلامة، وثقة أصحاب المصلحة، بما قد يترتب عليه تأخير التنفيذ، وتجاوز الميزانيات، والنزاعات التعاقدية، والإضرار بسمعة المشروع. كما أكدت الدراسة أن توظيف التقنيات الرقمية الحديثة، مثل نمذجة معلومات البناء (BIM)، والذكاء الاصطناعي، والتحليلات التنبؤية، والتوائم الرقمية، يساهم في تعزيز القدرة على التنبؤ بالمخاطر واتخاذ قرارات أكثر دقة وفاعلية. إلا أن الدراسة اقتصرت على المشاريع الهندسية، الأمر الذي يحد من إمكانية تعميم نتائجها على مختلف القطاعات الاقتصادية، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته من خلال بحث دور إدارة المخاطر في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات الحديثة.

دراسة عبد الفتاح وبوقلوط: (2025) سعت الدراسة إلى تحليل أثر إدارة المخاطر المالية في تحسين الأداء المالي بمؤسسة سونلغاز - ميلة خلال الفترة (2018-2023)، من خلال الاعتماد على منهجية التحليل المالي باستخدام النسب والمؤشرات المالية، مع التركيز على قياس السيولة والتوازن المالي والأداء العام للمؤسسة. وأظهرت النتائج تحقيق المؤسسة مستويات جيدة من السيولة والتوازن المالي ووجود خزينة موجبة، في حين ظل صافي النتيجة المالية سلبياً نتيجة ضعف استغلال الأصول الثابتة والمتداولة، مما يعكس أن إدارة المخاطر المالية أسهمت في تحسين بعض جوانب الأداء المالي دون تحقيق الأثر الكامل. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير ممارسات إدارة المخاطر المالية وتحليل جميع العوامل المؤثرة في الأداء المالي لضمان رفع كفاءته. ورغم أهمية نتائجها، فقد ركزت الدراسة على جانب الأداء المالي فقط، بينما تتناول الدراسة الحالية الأداء المؤسسي بمفهومه الشامل، بما يشمل الأبعاد التشغيلية والإدارية والتنظيمية.

دراسة بوساحة، باية، قايد، وصورية: (2025) هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة المخاطر التشغيلية في شركات التأمين الجزائرية، من خلال دراسة ميدانية اعتمدت على استبانة وُزعت على العاملين في شركات التأمين العمومية والخاصة، وتحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS V27) وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين تكرار الأحداث التشغيلية وارتفاع مؤشرات المخاطر، كما أكدت أهمية تطبيق نظم حوكمة فعالة، وتعزيز نظم المعلومات، وتطوير الرقابة الداخلية للحد من المخاطر التشغيلية. وأوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة إدارة المخاطر داخل المؤسسات وتحديث آليات الرقابة بما يتوافق مع المعايير الحديثة. إلا أن نتائجها اقتصر على قطاع التأمين في الجزائر، الأمر الذي يبرز الحاجة إلى دراسات تتناول إدارة المخاطر في قطاعات تنظيمية مختلفة، وهو ما تسعى إليه الدراسة الحالية.

دراسة رستم، أحمد، وتوفيق نور الدين: (2025) استهدفت الدراسة تحليل أثر إدارة المخاطر في تحسين أداء السلامة والصحة المهنية داخل المؤسسات الصناعية، من خلال دراسة العلاقة بين تحديد المخاطر، وتحليلها، وإجراءات التحكم فيها، ومتابعة فاعلية التدابير، والتحسين المستمر. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام التحليل الوصفي، والتحليل العاملي، ونماذج الانحدار لاختبار الفرضيات. وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر في تحسين أداء السلامة والصحة المهنية، كما أكدت أهمية دمج مفهومي الفرص والمخاطر، وتعزيز التواصل بين الأطراف المعنية، والاستفادة من التكنولوجيا في دعم أنشطة إدارة المخاطر. ورغم أهمية الدراسة، فقد اقتصر على مؤسسة صناعية واحدة، مما يحد من إمكانية تعميم نتائجها، في حين تستهدف الدراسة الحالية المنظمات الحديثة بصورة أشمل.

دراسة نورالدائم الطيب يوسف الحاج: (2025) هدفت الدراسة إلى بيان أثر إدارة المخاطر المالية في تعزيز التنمية المستدامة بالأندية الرياضية السعودية، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي باستخدام عينة عشوائية طبقية بلغت (210) مفردات. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين إدارة المخاطر المالية والتنمية المستدامة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.83) عند مستوى دلالة (0.01). كما بينت الدراسة أن استخدام الذكاء الاصطناعي، وتطبيق أطر إدارة المخاطر وفق معايير (COSO) و (ISO 31000)، يساهمان في دعم الاستدامة وتحسين الأداء المالي والإداري. وأوصت الدراسة بتعزيز الحوكمة، والإفصاح المالي، وتدريب

الكوادر البشرية على ممارسات إدارة المخاطر. إلا أنها اقتصرت على قطاع الأندية الرياضية، بينما تمتد الدراسة الحالية لتشمل المنظمات الحديثة بمختلف أنشطتها.

دراسة سلطان محمد عبد الله باوزير: (2025) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر في رفع كفاءة إدارة الممتلكات داخل السوق العقاري بمدينة الرياض، واعتمدت المنهج الوصفي، مع جمع البيانات من خلال استبانة طبقت على (151) مفردة، وتحليلها إحصائيًا لاختبار الفرضيات. وأظهرت النتائج أن التطبيق الفعال لإدارة المخاطر يسهم في تحسين كفاءة التخطيط الاستراتيجي، والتقييم، والتسعير، والتسويق، والصيانة، والتنبؤ بالمتغيرات المستقبلية، مما ينعكس إيجابًا على كفاءة إدارة الممتلكات. ورغم القيمة التطبيقية للدراسة، فإنها اقتصرت على القطاع العقاري، الأمر الذي يجعل نتائجها محدودة من حيث إمكانية تعميمها على بقية القطاعات، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى تجاوزه.

دراسة بن بوجمعة، ويوسف، وبومدين، والزهراء: (2025) هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر التحول الرقمي في تطوير إدارة المخاطر المالية بالمؤسسات الجزائرية، من خلال دراسة حالة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بتيارت، واعتمدت المنهجين الوصفي والتحليلي، مع استخدام استبانة وزعت على (34) موظفًا وتحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) ونماذج الانحدار. وأظهرت النتائج أن التحول الرقمي أسهم في تحسين عمليات إدارة الاشتراكات، ومعالجة الحوادث، وتحليل المخاطر، وتقليل الأخطاء البشرية، كما أبرزت أهمية الحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة في التنبؤ بالمخاطر وتعزيز الشفافية. وفي المقابل، أشارت الدراسة إلى وجود تحديات تتعلق بضعف البنية التحتية الرقمية، ونقص الكفاءات، ومقاومة التغيير، ومخاطر الأمن السيبراني، وأوصت بالاستثمار في البنية الرقمية وتطوير الكفاءات ووضع استراتيجيات رقمية متكاملة لإدارة المخاطر. إلا أن الدراسة اقتصرت على البيئة الجزائرية، بينما تسعى الدراسة الحالية إلى تناول إدارة المخاطر في المنظمات الحديثة بصورة أكثر شمولًا، بما يتيح تعميم النتائج على بيئات تنظيمية واقتصادية متنوعة.

التعليق على الدراسات السابقة

يتضح من استعراض الدراسات السابقة وجود اهتمام متزايد بموضوع إدارة المخاطر ودورها في تحسين أداء المنظمات في مختلف القطاعات، حيث تناولت هذه الدراسات إدارة المخاطر من زوايا متعددة شملت المخاطر المالية، والمخاطر التشغيلية، وإدارة الأزمات، والسلامة والصحة المهنية، وإدارة الممتلكات،

والتحول الرقمي، والتنمية المستدامة. كما اتفقت معظم الدراسات على أن التطبيق المنهجي لإدارة المخاطر يسهم في تعزيز كفاءة الأداء، وتحسين جودة القرارات، وتقليل الخسائر، ودعم استدامة المنظمات وقدرتها على مواجهة التحديات والمتغيرات البيئية.

وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اهتمامها بمتغير إدارة المخاطر باعتباره أحد المتغيرات الإدارية المؤثرة في أداء المنظمات، كما تتفق معها في الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والدراسة الميدانية في معظم الحالات، واستخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، والاستعانة بالأساليب الإحصائية لتحليل البيانات واختبار العلاقات بين المتغيرات. كذلك تتفق الدراسة الحالية مع نتائج العديد من الدراسات السابقة التي أكدت أن الإدارة الفعالة للمخاطر تمثل عنصراً أساسياً في رفع كفاءة العمليات، وتحسين الأداء، وتعزيز القدرة التنافسية، وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

وفي المقابل، تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدد من الجوانب المهمة. فقد ركزت دراسة محمد عمر المنقوش وآخرين (2026) على إدارة المخاطر في المشاريع الهندسية وإدارة الأزمات، بينما ركزت دراسة عبد الفتاح وبوقلوط (2025) على إدارة المخاطر المالية وأثرها في الأداء المالي، واقتصرت دراسة بوساحة وآخرين (2025) على المخاطر التشغيلية في قطاع التأمين، في حين تناولت دراسة رستم وآخرين (2025) أثر إدارة المخاطر في السلامة والصحة المهنية داخل مؤسسة صناعية، كما انحصرت دراسة نورالدائم الطيب يوسف الحاج (2025) في قطاع الأندية الرياضية وربطت إدارة المخاطر بالتنمية المستدامة، وركزت دراسة سلطان محمد عبد الله باوزير (2025) على إدارة الممتلكات في السوق العقاري، بينما تناولت دراسة بن بوجمعة وآخرين (2025) أثر التحول الرقمي في تطوير إدارة المخاطر المالية داخل مؤسسات جزائرية. ويلاحظ أن هذه الدراسات ركزت على قطاعات محددة أو على نوع معين من المخاطر أو على أحد أبعاد الأداء، في حين تتناول الدراسة الحالية إدارة المخاطر بوصفها نظاماً إدارياً متكاملاً يضم أبعاد تحديد المخاطر، وتحليلها وتقييمها، والاستجابة لها ومتابعتها، وتبحث أثرها في تحسين الأداء المؤسسي بصورة شاملة.

كما تختلف الدراسة الحالية من حيث البيئة التطبيقية؛ إذ أجريت معظم الدراسات السابقة في قطاعات متخصصة مثل المشاريع الهندسية، وشركات التأمين، والمؤسسات الصناعية، والأندية الرياضية، والقطاع العقاري، أو في بيئات جغرافية محددة مثل الجزائر وليبيا، الأمر الذي يحد من إمكانية تعميم

نتائجها على مختلف المنظمات. أما الدراسة الحالية فتستهدف المنظمات الحديثة بصورة عامة، وهو ما يمنح نتائجها قدرًا أكبر من الشمول وإمكانية الاستفادة منها في قطاعات تنظيمية متنوعة.

وتتميز الدراسة الحالية كذلك بتقديم نموذج بحثي متكامل يربط بين أبعاد إدارة المخاطر الثلاثة ومتغير الأداء المؤسسي في إطار واحد، بدلاً من التركيز على جانب واحد من الأداء مثل الأداء المالي أو السلامة المهنية أو التنمية المستدامة. كما تسعى إلى قياس الأثر المباشر لكل بعد من أبعاد إدارة المخاطر على الأداء المؤسسي، بما يوفر فهمًا أكثر عمقًا لطبيعة العلاقة بين المتغيرين، ويساعد في تحديد الأبعاد الأكثر تأثيرًا في تحسين الأداء. إضافة إلى ذلك، تستند الدراسة إلى أحدث الأدبيات والنماذج العالمية في إدارة المخاطر، مثل إطار COSO ERM والمواصفة الدولية ISO 31000، بما يعزز من قيمتها العلمية والتطبيقية.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن الدراسة الحالية تمثل امتدادًا للدراسات السابقة، وفي الوقت نفسه تتجاوزها من خلال تبني منظور أكثر شمولاً لإدارة المخاطر، وتوسيع نطاق التطبيق ليشمل المنظمات الحديثة، والتركيز على الأداء المؤسسي بوصفه متغيرًا رئيسًا يعكس كفاءة المنظمة وفاعليتها في تحقيق أهدافها. ومن ثم، تسهم الدراسة في سد جانب من الفجوة البحثية في الأدبيات العربية، وتقدم إطارًا علميًا وتطبيقيًا يمكن أن تستفيد منه المنظمات في تطوير ممارسات إدارة المخاطر وتحسين أدائها المؤسسي في ظل بيئات الأعمال المتغيرة.

الفجوة البحثية

يتضح من استعراض الدراسات السابقة أن إدارة المخاطر تمثل أحد العوامل الرئيسة المؤثرة في تحسين أداء المنظمات، إلا أن معظم الدراسات تناولت هذا الموضوع من زوايا محددة وفي قطاعات أو مجالات متخصصة، مما يكشف عن وجود فجوة بحثية تستدعي مزيدًا من الدراسة. فقد ركزت دراسة محمد عمر المنقوش وآخرين (2026) على إدارة المخاطر في المشاريع الهندسية، بينما اقتصرَت دراسة عبد الفتاح وبوقلوط (2025) على إدارة المخاطر المالية وعلاقتها بالأداء المالي، في حين تناولت دراسة بوساحة وآخرين (2025) المخاطر التشغيلية في قطاع التأمين، وركزت دراسة رستم وآخرين (2025) على أثر إدارة المخاطر في السلامة والصحة المهنية داخل مؤسسة صناعية، كما انحصرَت دراسة نورالدائم الطيب يوسف الحاج (2025) في قطاع الأندية الرياضية، واهتمت دراسة سلطان محمد عبد الله باوزير (2025) بالسوق العقاري، بينما تناولت دراسة بن بوجمعة وآخرين (2025) دور التحول الرقمي في تطوير إدارة المخاطر المالية داخل

مؤسسات جزائرية. ويلاحظ أن أغلب هذه الدراسات ركزت على قطاعات محددة أو أنواع معينة من المخاطر، ولم تتناول إدارة المخاطر بوصفها نظامًا إداريًا متكاملًا يؤثر في الأداء المؤسسي بمختلف أبعاده داخل المنظمات الحديثة.

كما أظهرت الدراسات السابقة اهتمامًا واضحًا بدراسة متغيرات مثل الأداء المالي، والسلامة والصحة المهنية، والتنمية المستدامة، وكفاءة إدارة الممتلكات، وإدارة المخاطر التشغيلية أو المالية، بينما لم تحظ العلاقة المباشرة بين إدارة المخاطر بأبعادها الرئيسية (تحديد المخاطر، وتحليلها وتقييمها، والاستجابة لها ومتابعتها) وتحسين الأداء المؤسسي باهتمام كافٍ في إطار واحد يجمع هذه الأبعاد ويقاس تأثيرها بصورة شاملة. إضافة إلى ذلك، فإن غالبية الدراسات أجريت في بيئات تنظيمية ودول مختلفة مثل الجزائر وليبيا، أو في قطاعات متخصصة داخل المملكة العربية السعودية، مما يحد من إمكانية تعميم نتائجها على مختلف المنظمات الحديثة التي تعمل في بيئات تنظيمية واقتصادية متنوعة.

وانطلاقًا من ذلك، تتمثل الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها في بناء نموذج متكامل لدراسة دور إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة في تحسين الأداء المؤسسي داخل المنظمات الحديثة، من خلال قياس أثر كل من تحديد المخاطر، وتحليلها وتقييمها، والاستجابة لها ومتابعتها على الأداء المؤسسي، بما يوفر فهمًا أكثر شمولًا للعلاقة بين المتغيرين، ويسهم في تقديم نتائج يمكن الاستفادة منها في تطوير ممارسات إدارة المخاطر وتعزيز الأداء المؤسسي في المنظمات الحديثة، بما يتجاوز الحدود القطاعية الضيقة التي ركزت عليها الدراسات السابقة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

تمهيد

يتناول هذا الفصل المنهجية العلمية التي اعتمدت عليها الدراسة لتحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها، وذلك من خلال توضيح المنهج المستخدم، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وأداة جمع البيانات، بالإضافة إلى إجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، وإجراءات تنفيذ الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات. ويعد هذا الفصل من أهم فصول الدراسة، إذ يوضح الأسس العلمية التي استندت إليها الباحثة في جمع البيانات وتحليلها بما يضمن الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية يمكن الاعتماد عليها في تفسير العلاقة بين إدارة المخاطر وتحسين الأداء المؤسسي في المنظمات الحديثة.

وقد روعي عند إعداد هذا الفصل الالتزام بالمنهج العلمي المتبع في الدراسات الإدارية، بما يحقق الاتساق بين مشكلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها، ويسهم في توفير بيانات تتسم بالموضوعية والدقة، بما يساعد على الوصول إلى نتائج يمكن الاستفادة منها في تطوير ممارسات إدارة المخاطر وتعزيز الأداء المؤسسي داخل المنظمات الحديثة.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach) ، لكونه من أكثر المناهج ملاءمة للدراسات التي تهدف إلى وصف الظواهر الإدارية وتحليل العلاقات بين متغيراتها، فضلاً عن قدرته على تفسير الواقع كما هو، واستنتاج العلاقات بين المتغيرات المختلفة بصورة علمية ومنهجية.

ويقوم المنهج الوصفي التحليلي على جمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة باستخدام أدوات علمية مقننة، ثم تنظيمها وتحليلها إحصائياً للوصول إلى نتائج دقيقة تساعد في تفسير الظاهرة محل الدراسة، كما يتيح اختبار الفرضيات والكشف عن طبيعة العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، الأمر الذي يجعله مناسباً للدراسة الحالية التي تسعى إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر في تحسين الأداء المؤسسي داخل المنظمات الحديثة.

وقد تم اختيار هذا المنهج لأنه يتيح دراسة واقع ممارسات إدارة المخاطر كما يطبق داخل المنظمات الحديثة، وقياس درجة تطبيق أبعادها المختلفة، والمتمثلة في تحديد المخاطر، وتحليلها وتقييمها، والاستجابة لها ومتابعتها، إضافة إلى قياس مستوى الأداء المؤسسي، ومن ثم تحليل طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات واختبار مدى تأثير إدارة المخاطر في تحسين الأداء المؤسسي.

كما يتميز المنهج الوصفي التحليلي بإمكانية استخدام مجموعة متنوعة من الأساليب الإحصائية التي تساعد في وصف البيانات وتحليلها بصورة دقيقة، مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط وتحليل الانحدار، وهي الأساليب التي اعتمدت عليها الدراسة الحالية لتحقيق أهدافها واختبار فرضياتها.

ويعد استخدام هذا المنهج مناسباً لطبيعة الدراسة الحالية، لأنه لا يقتصر على وصف واقع إدارة المخاطر داخل المنظمات الحديثة، وإنما يمتد إلى تحليل العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء المؤسسي، وتحديد حجم تأثير كل بعد من أبعاد إدارة المخاطر في تحسين الأداء، بما يساهم في تقديم نتائج علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير السياسات الإدارية ورفع كفاءة الأداء داخل المنظمات.

مجتمع الدراسة

يشير مجتمع الدراسة إلى جميع الأفراد الذين تنطبق عليهم خصائص الدراسة، والذين يمكن الحصول منهم على البيانات اللازمة للإجابة عن تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها. ويعد تحديد مجتمع الدراسة بدقة من الخطوات الأساسية في البحوث العلمية، لما له من أثر مباشر في جودة النتائج وإمكانية تعميمها.

ويتكون مجتمع الدراسة الحالية من العاملين في المنظمات الحديثة بمختلف مستوياتهم الإدارية، سواء كانوا في الإدارة العليا أو الإدارة الوسطى أو الإدارة التنفيذية، ممن يشاركون بصورة مباشرة أو غير مباشرة في تطبيق ممارسات إدارة المخاطر أو تنفيذ العمليات الإدارية التي تؤثر في الأداء المؤسسي.

وقد تم اختيار هذا المجتمع لكونه الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة، إذ يمثل العاملون العنصر الرئيس في تنفيذ سياسات إدارة المخاطر، كما أن إدراكهم لممارسات إدارة المخاطر ومستوى الأداء المؤسسي يعكس بصورة مباشرة واقع التطبيق داخل المنظمات. ويشمل المجتمع منظمات تنتمي إلى قطاعات مختلفة،

بما يسهم في توفير بيانات متنوعة تعكس طبيعة إدارة المخاطر في بيئات عمل متعددة، ويزيد من إمكانية الاستفادة من نتائج الدراسة.

كما أن تنوع أفراد المجتمع من حيث المستوى الإداري، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ونوع المنظمة، يتيح الحصول على وجهات نظر مختلفة حول واقع إدارة المخاطر، الأمر الذي يعزز من موضوعية النتائج ويزيد من قدرتها على تفسير الظاهرة محل الدراسة.

عينة الدراسة

نظراً لاتساع مجتمع الدراسة وصعوبة الوصول إلى جميع أفرادها، فقد اعتمدت الدراسة على العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sampling)، والتي تعد من أكثر أساليب المعاينة استخداماً في الدراسات الوصفية، حيث تمنح جميع أفراد المجتمع فرصاً متساوية للمشاركة في الدراسة، الأمر الذي يسهم في تقليل التحيز وزيادة درجة تمثيل العينة لمجتمع الدراسة.

وقد بلغ حجم عينة الدراسة (260) مفردة من العاملين في المنظمات الحديثة، وهو حجم مناسب لإجراء التحليلات الإحصائية المختلفة، واختبار فرضيات الدراسة باستخدام برنامج SPSS. كما يتوافق هذا الحجم مع متطلبات الدراسات الإدارية التي تعتمد على تحليل الانحدار والارتباط، ويوفر مستوى مناسباً من الثقة في النتائج وإمكانية تعميمها في حدود مجتمع الدراسة.

وروعي عند اختيار أفراد العينة أن تشمل مختلف المستويات الإدارية، وأن تتنوع من حيث الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ونوع المنظمة، وذلك بهدف الحصول على بيانات أكثر شمولاً وتمثيلاً لواقع المنظمات الحديثة.

وقد ساعد هذا التنوع في خصائص العينة على توفير صورة واقعية عن مستوى تطبيق إدارة المخاطر ومستوى الأداء المؤسسي، كما أتاح إجراء المقارنات الإحصائية عند الحاجة، ودراسة مدى اختلاف استجابات أفراد العينة تبعاً لخصائصهم الديموغرافية، وهو ما يعزز من دقة النتائج ويزيد من موثوقيتها.

أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة (Questionnaire) بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وذلك لما تتميز به من ملاءمتها للدراسات الوصفية والتحليلية، وقدرتها على جمع

البيانات من عدد كبير من المبحوثين في وقت قصير، بالإضافة إلى سهولة تطبيقها وتحليل بياناتها باستخدام البرامج الإحصائية المختلفة. كما تعد الاستبانة من أكثر الأدوات استخدامًا في الدراسات الإدارية التي تهدف إلى قياس الاتجاهات والآراء والإدراكات المتعلقة بالظواهر التنظيمية، وهو ما يتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية التي تستهدف قياس مستوى تطبيق إدارة المخاطر وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي.

وقد تم تصميم الاستبانة بعد مراجعة الأدبيات العلمية والدراسات السابقة العربية والأجنبية المرتبطة بإدارة المخاطر والأداء المؤسسي، والاستفادة من المقاييس التي استخدمتها تلك الدراسات، مع إجراء التعديلات اللازمة بما يتناسب مع أهداف الدراسة الحالية وطبيعة مجتمعها. كما روعي عند إعداد فقرات الاستبانة أن تكون واضحة ومباشرة، وأن تقيس الأبعاد المختلفة لمتغيرات الدراسة بصورة دقيقة، مع تجنب العبارات الغامضة أو المزدوجة التي قد تؤثر في دقة استجابات أفراد العينة.

وتضمنت الاستبانة مجموعة من العبارات التي تغطي جميع أبعاد الدراسة، حيث بلغ إجمالي عدد فقراتها (20) عبارة، إضافة إلى مجموعة من الأسئلة الخاصة بالبيانات الديموغرافية، وقد صيغت جميع العبارات بصورة إيجابية لتسهيل عملية الإجابة وتحليل النتائج، كما تم ترتيبها بطريقة منطقية تبدأ بالأسئلة العامة ثم تنتقل إلى محاور الدراسة الرئيسة.

بناء الاستبانة

تكونت الاستبانة من قسمين رئيسين، وذلك على النحو الآتي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

خصص هذا القسم للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، بهدف وصف العينة وإجراء المقارنات الإحصائية عند الحاجة، وقد اشتمل على مجموعة من المتغيرات التي يُتوقع أن يكون لها تأثير في استجابات المبحوثين، وهي:

الجنس.

العمر.

المؤهل العلمي.

سنوات الخبرة.

المستوى الإداري.

نوع المنظمة.

وتساعد هذه البيانات في تكوين صورة واضحة عن خصائص أفراد العينة، كما تساهم في تفسير النتائج وربطها بالمتغيرات الديموغرافية المختلفة.

محاور الدراسة

خصص هذا القسم لقياس متغيرات الدراسة، وتكون من محورين رئيسيين، هما:

المحور الأول: إدارة المخاطر (المتغير المستقل)

يقيس هذا المحور مستوى تطبيق إدارة المخاطر داخل المنظمات الحديثة، ويتكون من ثلاثة أبعاد

رئيسية، هي:

البعد الأول: تحديد المخاطر (5 عبارات).

البعد الثاني: تحليل وتقييم المخاطر (5 عبارات).

البعد الثالث: الاستجابة للمخاطر ومتابعتها (5 عبارات).

وتهدف هذه الأبعاد إلى قياس مدى اهتمام المنظمات بالتعرف على المخاطر المحتملة، وتحليلها،

وتقييمها، ووضع الخطط المناسبة للاستجابة لها ومتابعة تنفيذها.

المحور الثاني: الأداء المؤسسي (المتغير التابع)

يقيس هذا المحور مستوى الأداء المؤسسي داخل المنظمات الحديثة، ويتكون من (5 عبارات، وتركز

هذه العبارات على كفاءة الأداء، وجودة الخدمات، وتحقيق الأهداف، والاستخدام الأمثل للموارد، والقدرة

على التطوير والتحسين المستمر.

الجدول 1 توزيع عبارات الاستبانة على محاور الدراسة

المحور	البعد	عدد العبارات	أرقام العبارات
إدارة المخاطر	تحديد المخاطر	5	1-5
إدارة المخاطر	تحليل وتقييم المخاطر	5	6-10
إدارة المخاطر	الاستجابة للمخاطر ومتابعتها	5	11-15
الأداء المؤسسي	الأداء المؤسسي	5	16-20
الإجمالي	—	20	1-20

يبين الجدول السابق توزيع عبارات الاستبانة على محاور الدراسة المختلفة، حيث بلغ إجمالي عدد العبارات (20) عبارة موزعة بصورة متوازنة على أربعة أبعاد رئيسية. وقد خصصت خمسة عبارات لكل بعد، بما يحقق التوازن في قياس متغيرات الدراسة ويضمن عدم التركيز على بعد دون آخر.

كما يتضح أن المتغير المستقل، وهو إدارة المخاطر، استحوذ على ثلاثة أبعاد رئيسية تمثل المراحل الأساسية لعملية إدارة المخاطر وفق الأدبيات العلمية والمعايير الدولية، وهي تحديد المخاطر، وتحليلها وتقييمها، والاستجابة لها ومتابعتها، في حين تم قياس المتغير التابع، وهو الأداء المؤسسي، من خلال مجموعة من العبارات التي تعكس مستوى الكفاءة والفاعلية داخل المنظمة.

ويعد هذا التوزيع مناسباً لطبيعة الدراسة الحالية، إذ يتيح قياس كل بعد بصورة مستقلة، إلى جانب قياس الأثر الكلي لإدارة المخاطر في الأداء المؤسسي، الأمر الذي يساعد على إجراء التحليلات الإحصائية واختبار الفرضيات بدقة وموضوعية.

مقياس الدراسة

اعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale) لقياس استجابات أفراد العينة تجاه عبارات الاستبانة، ويعد هذا المقياس من أكثر المقاييس استخداماً في البحوث الإدارية والاجتماعية، لما يتميز به من سهولة التطبيق، وقدرته على قياس اتجاهات وآراء المبحوثين بدرجة عالية من الدقة.

وقد طُلب من أفراد العينة اختيار درجة موافقتهم على كل عبارة من عبارات الاستبانة وفق البدائل الآتية:

الوزن	درجة الموافقة
5	أوافق بشدة
4	أوافق
3	محايد
2	لا أوافق
1	لا أوافق بشدة

ولغرض تفسير المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة، تم الاعتماد على تصنيف يوضح مستوى الموافقة لكل متوسط حسابي، وذلك كما في الجدول التالي.

محك تفسير المتوسطات الحسابية 2 الجدول

المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة
1.00 – 1.80	لا أوافق بشدة
1.81 – 2.60	لا أوافق
2.61 – 3.40	محايد
3.41 – 4.20	أوافق
4.21 – 5.00	أوافق بشدة

وقد استخدم هذا المحك في تفسير جميع المتوسطات الحسابية التي تم استخراجها خلال الفصل الرابع، بما يضمن توحيد معايير تفسير النتائج، ويساعد في بيان مستوى تطبيق أبعاد إدارة المخاطر ومستوى الأداء المؤسسي بصورة دقيقة وواضحة.

صدق أداة الدراسة

يُعد صدق أداة الدراسة من أهم المعايير العلمية التي يجب التحقق منها قبل تطبيقها على أفراد العينة، إذ يعبر الصدق عن مدى قدرة الأداة على قياس ما أُعدت لقياسه، ومدى ملاءمة فقراتها لتحقيق

أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها. وكلما ارتفع مستوى الصدق، زادت درجة الثقة في النتائج التي يتم التوصل إليها، وأصبحت الأداة أكثر قدرة على تمثيل المتغيرات محل الدراسة بصورة دقيقة.

وللتأكد من صدق أداة الدراسة، اعتمدت الباحثة على كل من صدق المحتوى (Content Validity) وصدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity) ، وذلك على النحو الآتي:

صدق المحتوى (Content Validity)

للتأكد من صدق محتوى الاستبانة، قامت الباحثة بعرضها في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس والمتخصصين في مجالات الإدارة، وإدارة المخاطر، والإدارة الاستراتيجية، والقياس والتقويم، وذلك لإبداء آرائهم حول مدى مناسبة فقرات الاستبانة لموضوع الدراسة، ووضوح صياغتها اللغوية، وانتماء كل عبارة إلى البعد الذي تقيسه، ومدى شمول الأداة لجميع متغيرات الدراسة.

وقد طلب من المحكمين تقييم الاستبانة من حيث سلامة الصياغة اللغوية، ودقة المفاهيم المستخدمة، وتسلسل العبارات، وإبداء أي ملاحظات أو مقترحات يرونها مناسبة لتحسين الأداة. وبعد استلام ملاحظات المحكمين، قامت الباحثة بإجراء التعديلات المقترحة، والتي تمثلت في إعادة صياغة بعض العبارات لتكون أكثر وضوحًا، وتعديل بعض المصطلحات بما يتناسب مع طبيعة الدراسة، مع المحافظة على مضمون الفقرات وأهدافها.

وقد أبدى المحكمون اتفاقًا مرتفعًا على صلاحية الاستبانة، وأكدوا أن فقراتها مناسبة لقياس متغيرات الدراسة، وأنها تغطي جميع الأبعاد الرئيسة لإدارة المخاطر والأداء المؤسسي، الأمر الذي يشير إلى تمتع الأداة بدرجة مرتفعة من صدق المحتوى، مما يسمح بتطبيقها على أفراد العينة.

صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity)

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي، تم حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل بعد من أبعاد الدراسة والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه، وذلك للتأكد من وجود علاقة ارتباط قوية بين الأبعاد والدرجة الكلية.

الجدول 3 معاملات الارتباط بين أبعاد الدراسة والدرجة الكلية للمحور

البعد	معامل الارتباط (Pearson)	مستوى الدلالة
تحديد المخاطر	0.842**	0.000
تحليل وتقييم المخاطر	0.889**	0.000
الاستجابة للمخاطر ومتابعتها	0.874**	0.000
الأداء المؤسسي	0.901**	0.000

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد الدراسة والدرجة الكلية جاءت مرتفعة، حيث تراوحت بين (0.842) و (0.901)**، وجميعها دالة إحصائية عند مستوى (0.01)، وهو ما يدل على وجود اتساق داخلي مرتفع بين فقرات الأداة وأبعادها المختلفة. كما تعكس هذه النتائج أن جميع الفقرات تقيس المفاهيم التي وضعت من أجلها، الأمر الذي يؤكد تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الصدق الداخلي، وصلاحيها للتطبيق على أفراد عينة الدراسة.

ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة مدى اتساق نتائجها عند إعادة تطبيقها في ظروف متشابهة، ويعد الثبات مؤشراً على استقرار الأداة وموثوقية نتائجها. وكلما ارتفعت قيمة معامل الثبات، دل ذلك على ارتفاع درجة الاتساق بين فقرات الأداة، وزادت الثقة في النتائج التي يتم الحصول عليها.

وللتحقق من ثبات الاستبانة، استخدمت الباحثة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ، والذي يعد من أكثر الأساليب استخداماً في الدراسات الإدارية والاجتماعية لقياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة.

البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
تحديد المخاطر	5	0.881
تحليل وتقييم المخاطر	5	0.904
الاستجابة للمخاطر ومتابعتها	5	0.892
الأداء المؤسسي	5	0.913
الثبات الكلي للاستبانة	20	0.924

يتضح من نتائج الجدول السابق أن معاملات الثبات لجميع أبعاد الدراسة جاءت مرتفعة، حيث تراوحت قيم معامل ألفا كرونباخ بين (0.881) و $^{**}(0.913)$ ، بينما بلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة (0.924)، وهي قيمة مرتفعة جداً مقارنة بالحد الأدنى المقبول في الدراسات العلمية والبالغ (0.70)

وتشير هذه النتائج إلى وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة، مما يؤكد أن الأداة تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات، وأنها قادرة على توفير بيانات مستقرة يمكن الاعتماد عليها في اختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها.

إجراءات الدراسة

اتبعت الباحثة مجموعة من الإجراءات المنظمة لضمان تنفيذ الدراسة بصورة علمية، ويمكن تلخيصها فيما يأتي:

بدأ الباحث بمراجعة الأدبيات العلمية والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المخاطر والأداء المؤسسي، بهدف بناء الإطار النظري للدراسة وتحديد متغيراتها وأبعادها الرئيسية. كما تمت الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في إعداد أداة الدراسة وصياغة فقراتها بما يتناسب مع أهداف الدراسة الحالية.

بعد ذلك تم إعداد الاستبانة في صورتها الأولية، ثم عرضها على مجموعة من المحكمين للتأكد من صدقها، وإجراء التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظاتهم، قبل إعدادها في صورتها النهائية.

وفي المرحلة التالية، تم توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (260) من العاملين في المنظمات الحديثة، مع توضيح الهدف من الدراسة، والتأكيد على سرية المعلومات، وأن البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وبعد الانتهاء من جمع الاستبانات، تمت مراجعتها والتأكد من اكتمال البيانات، ثم إدخالها إلى برنامج SPSS، وإجراء عمليات الترميز والتدقيق اللازمة، تمهيداً لتحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

أساليب المعالجة الإحصائية

اعتمدت الدراسة على برنامج Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) لتحليل البيانات، واستخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، وهي:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على محاور الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر كل بعد من أبعاد إدارة المخاطر في الأداء المؤسسي.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر أبعاد إدارة المخاطر مجتمعة في تحسين الأداء المؤسسي.
- اختبار (Independent Samples T-Test) لدراسة الفروق بين متوسطات مجموعتين وفقاً لبعض المتغيرات الديموغرافية.
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لدراسة الفروق بين أكثر من مجموعتين وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.

- معامل التحديد (R^2) لتحديد نسبة التباين في الأداء المؤسسي التي يمكن تفسيرها من خلال أبعاد إدارة المخاطر.
- اعتماد مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للحكم على معنوية النتائج الإحصائية.

ملخص الفصل

تناول هذا الفصل منهجية الدراسة والإجراءات التي اتبعتها الباحثة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها. وقد تم توضيح المنهج المستخدم، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وأداة جمع البيانات، وآلية بنائها، بالإضافة إلى التحقق من صدقها وثباتها باستخدام الأساليب العلمية المناسبة. كما عرض الفصل إجراءات تنفيذ الدراسة والأساليب الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تحليل البيانات. ويُعد هذا الفصل الأساس المنهجي للدراسة، إذ وفر إطارًا علميًا واضحًا يضمن سلامة الإجراءات البحثية وموثوقية النتائج، ويمهد للانتقال إلى الفصل الرابع الذي يتناول عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها وتفسيرها في ضوء أهداف الدراسة وفرضياتها.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة الموجهة إلى العاملين في المنظمات الحديثة، وذلك بهدف التعرف إلى أثر إدارة المخاطر في تحسين الأداء المؤسسي. وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات، من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية التي تتناسب مع طبيعة متغيرات الدراسة وفروضها.

ويشتمل هذا الفصل على وصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، واختبار صدق وثبات أداة الدراسة، وتحليل استجابات أفراد العينة، ثم اختبار الفرضيات الرئيسة والفرعية باستخدام معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي المتعدد، وصولاً إلى استخلاص النتائج الإحصائية.

أولاً: البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة

الجدول 5 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	156	60.0
أنثى	104	40.0
الإجمالي	260	100.0

يتضح من نتائج الجدول أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور، حيث بلغ عددهم (156) مفردة بنسبة (60.0%)، في حين بلغ عدد الإناث (104) مفردات بنسبة (40.0%) من إجمالي أفراد العينة البالغ عددهم (260) مفردة. ويعكس هذا التوزيع مشاركة كل من الذكور والإناث في الدراسة، مع وجود تمثيل أكبر لفئة الذكور، وهو ما قد يرجع إلى طبيعة بعض المنظمات الحديثة التي ترتفع فيها نسبة العاملين من الذكور، ولا سيما في المناصب الإدارية والإشرافية المرتبطة بإدارة المخاطر واتخاذ القرارات التنظيمية.

كما تشير هذه النتائج إلى أن الدراسة لم تقتصر على فئة محددة، وإنما شملت الجنسين بما يحقق قدرًا مناسباً من التنوع في آراء المبحوثين، الأمر الذي يساهم في الحصول على بيانات أكثر شمولاً وواقعية حول ممارسات إدارة المخاطر ومستوى الأداء المؤسسي. ويعزز هذا التنوع من إمكانية تعميم النتائج على المنظمات

الحديثة التي تضم قوى عاملة متنوعة من حيث الجنس، كما يدعم موضوعية التحليل الإحصائي ويحد من احتمالية التحيز في تفسير النتائج.

الجدول 6 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

النسبة المئوية(%)	التكرار	الفئة العمرية
17.7	46	أقل من 30 سنة
37.7	98	من 30 إلى أقل من 40 سنة
27.7	72	من 40 إلى أقل من 50 سنة
16.9	44	50 سنة فأكثر
100.0	260	الإجمالي

توضح نتائج الجدول أن الفئة العمرية (30 إلى أقل من 40 سنة) جاءت في المرتبة الأولى، حيث بلغ عدد أفرادها (98) مفردة بنسبة (37.7%)، تلتها الفئة العمرية (40 إلى أقل من 50 سنة) بعدد (72) مفردة بنسبة (27.7%). أما الفئة الأقل من (30) سنة فقد بلغت (46) مفردة بنسبة (17.7%)، في حين جاءت الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) في المرتبة الأخيرة بعدد (44) مفردة بنسبة (16.9%).

وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى الفئات العمرية التي تتمتع بخبرة مهنية وإدارية مناسبة، وهو ما ينعكس إيجاباً على قدرتهم على تقييم ممارسات إدارة المخاطر والأداء المؤسسي بصورة دقيقة. كما أن وجود نسب متقاربة بين مختلف الفئات العمرية يعكس تنوعاً في الخبرات والاتجاهات، الأمر الذي يثري نتائج الدراسة ويمنحها قدراً أكبر من المصداقية، حيث تختلف نظرة العاملين إلى إدارة المخاطر باختلاف مراحلهم العمرية وخبراتهم العملية.

الجدول 7 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية(%)	التكرار	المؤهل العلمي
13.1	34	دبلوم
58.5	152	بكالوريوس
20.8	54	ماجستير
7.7	20	دكتوراه

الإجمالي	260	100.0
----------	-----	-------

تشير نتائج الجدول إلى أن حملة درجة البكالوريوس يمثلون النسبة الأكبر من أفراد العينة، حيث بلغ عددهم (152) مفردة بنسبة (58.5%)، يليهم حملة درجة الماجستير بعدد (54) مفردة بنسبة (20.8%)، ثم حملة الدبلوم بنسبة (13.1%)، بينما جاءت نسبة حملة الدكتوراه في المرتبة الأخيرة بنسبة (7.7%)

وتعكس هذه النتائج أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بمستوى تعليمي جامعي يؤهلهم لفهم المفاهيم المتعلقة بإدارة المخاطر والأداء المؤسسي واستيعاب ممارساتها داخل بيئة العمل. كما أن وجود نسبة من حملة الدراسات العليا يضيف قيمة علمية إلى الدراسة، نظراً لما يمتلكونه من خبرات ومعارف متقدمة تساهم في تقديم تقييم أكثر دقة لممارسات إدارة المخاطر وتأثيرها في تحسين الأداء المؤسسي، وهو ما يعزز من موثوقية النتائج المستخلصة.

الجدول 8 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية(%)
أقل من 5 سنوات	48	18.5
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	88	33.8
من 10 إلى أقل من 15 سنة	66	25.4
15 سنة فأكثر	58	22.3
الإجمالي	260	100.0

يتبين من نتائج الجدول أن الفئة التي تمتلك خبرة تتراوح بين (5 إلى أقل من 10 سنوات) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (33.8%)، تليها فئة الخبرة من (10 إلى أقل من 15 سنة) بنسبة (25.4%)، ثم فئة الخبرة التي تزيد على (15) سنة بنسبة (22.3%)، بينما جاءت فئة أقل من (5) سنوات في المرتبة الأخيرة بنسبة (18.5%).

وتدل هذه النتائج على أن غالبية المشاركين يمتلكون خبرات عملية كافية تمكنهم من تقييم واقع إدارة المخاطر ومدى انعكاسها على الأداء المؤسسي. كما أن تنوع سنوات الخبرة بين أفراد العينة يساهم في تمثيل مختلف المستويات الوظيفية والخبرات المهنية، ويزيد من قدرة الدراسة على تقديم نتائج أكثر دقة وواقعية،

نظراً لأن الخبرة العملية تعد من أهم العوامل المؤثرة في إدراك العاملين لممارسات إدارة المخاطر وآليات تطبيقها داخل المنظمات.

الجدول 9 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الإداري

النسبة المئوية(%)	التكرار	المستوى الإداري
16.9	44	الإدارة العليا
34.6	90	الإدارة الوسطى
48.5	126	الإدارة التنفيذية
100.0	260	الإجمالي

تشير النتائج إلى أن الإدارة التنفيذية جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (48.5%)، تلتها الإدارة الوسطى بنسبة (34.6%)، بينما جاءت الإدارة العليا بنسبة (16.9%). ويعد هذا التوزيع منطقياً نظراً لأن العاملين في الإدارة التنفيذية يمثلون غالباً النسبة الأكبر داخل الهيكل التنظيمي للمنظمات الحديثة.

ويعكس هذا التنوع في المستويات الإدارية شمول الدراسة لمختلف الفئات المسؤولة عن تطبيق سياسات إدارة المخاطر واتخاذ القرارات التنظيمية وتنفيذها، مما يتيح الحصول على رؤية متكاملة حول واقع إدارة المخاطر داخل المنظمة. كما يساهم إشراك القيادات العليا والإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية في تعزيز دقة النتائج، حيث تختلف مسؤوليات كل مستوى إداري في التعامل مع المخاطر وتحقيق الأداء المؤسسي، وهو ما يثري عملية التحليل والمقارنة.

الجدول 10 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع المنظمة

النسبة المئوية(%)	التكرار	نوع المنظمة
43.1	112	حكومية
56.9	148	خاصة
100.0	260	الإجمالي

توضح نتائج الجدول أن العاملين في المنظمات الخاصة يمثلون النسبة الأكبر من أفراد العينة، حيث بلغ عددهم (148) مفردة بنسبة (56.9%)، بينما بلغ عدد العاملين في المنظمات الحكومية (112) مفردة

بنسبة (43.1%). ويشير ذلك إلى أن الدراسة شملت كلا القطاعين، بما يحقق قدراً جيداً من التنوع في بيئات العمل التي تمثلها العينة.

كما يعكس هذا التوزيع إمكانية المقارنة بين ممارسات إدارة المخاطر في المنظمات الحكومية والخاصة، إذ تختلف طبيعة الأنظمة الإدارية والإجراءات التنظيمية بين القطاعين، وهو ما قد يؤثر في مستوى تطبيق إدارة المخاطر والأداء المؤسسي. ويسهم هذا التنوع في تعزيز شمولية النتائج وإمكانية الاستفادة منها في مختلف أنواع المنظمات الحديثة، كما يدعم قدرة الدراسة على تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في بيئات تنظيمية متعددة.

ثانياً: تحليل استجابات أفراد العينة

الجدول 11 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيانات بعد تحديد المخاطر

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
1	تحرص المنظمة على تحديد المخاطر المحتملة قبل تنفيذ الأعمال والمشروعات.	4.29	0.67	2	موافق بشدة
2	تعتمد المنظمة على إجراءات واضحة لاكتشاف المخاطر في الوقت المناسب.	4.18	0.72	4	موافق
3	تتم مراجعة مصادر المخاطر بصورة دورية داخل المنظمة.	4.15	0.75	5	موافق
4	تشارك الإدارات المختلفة في عملية تحديد المخاطر.	4.24	0.69	3	موافق بشدة
5	تمتلك المنظمة قاعدة بيانات تساعد في تحديد المخاطر المحتملة.	4.35	0.64	1	موافق بشدة

الإجمالي	بعد تحديد المخاطر	4.24	0.69	—	موافق بشدة
----------	-------------------	------	------	---	---------------

يتضح من نتائج الجدول السابق أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد تحديد المخاطر بلغ (4.24) بانحراف معياري (0.69)، وهو متوسط مرتفع يقع ضمن مستوى (موافق بشدة)، مما يشير إلى إدراك أفراد العينة أن المنظمات الحديثة تولي اهتمامًا كبيرًا بعمليات تحديد المخاطر باعتبارها الخطوة الأولى والأساسية في منظومة إدارة المخاطر. كما يعكس انخفاض قيم الانحرافات المعيارية تقارب آراء أفراد العينة، وهو ما يدل على وجود درجة عالية من الاتفاق حول أهمية ممارسات تحديد المخاطر داخل المنظمات.

وتبين النتائج أن العبارة "تمتلك المنظمة قاعدة بيانات تساعد في تحديد المخاطر المحتملة" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.35)، وهو ما يعكس إدراك العاملين لأهمية وجود قواعد بيانات وأنظمة معلومات متكاملة تدعم عمليات التعرف المبكر على المخاطر. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء التوسع الذي تشهده المنظمات الحديثة في استخدام النظم الرقمية وقواعد البيانات في متابعة العمليات وتحليل الأحداث السابقة، الأمر الذي يساهم في تحسين القدرة على التنبؤ بالمخاطر وتقليل أثارها المستقبلية.

في المقابل، جاءت العبارة "تتم مراجعة مصادر المخاطر بصورة دورية داخل المنظمة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.15)، ورغم أنها جاءت في المرتبة الأخيرة، فإنها لا تزال ضمن مستوى الموافقة، مما يدل على أن عملية المراجعة الدورية للمخاطر تُمارس داخل المنظمات، إلا أنها قد تحتاج إلى مزيد من التطوير والاستمرارية لضمان مواكبة التغيرات السريعة في بيئة الأعمال. ويشير ذلك إلى أن بعض المنظمات لا تزال تركز بصورة أكبر على تحديد المخاطر الأولية مقارنة بالمراجعة المستمرة للمخاطر المستجدة.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة محمد عمر المنقوش، وطارق محمد بعيو، ومدحت إسماعيل المبروك إسماعيل، وهيثم عبد الله الفطيسي، وعبد الله علي المدهم، وحافظ أمهيدي (2026)، التي أكدت أن تحديد المخاطر يمثل المرحلة الأساسية في إدارة المخاطر، وأن الاعتماد على قواعد البيانات والتقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي ونمذجة معلومات البناء يساهم في تحسين القدرة على اكتشاف المخاطر قبل تحولها إلى أزمات تؤثر في الأداء. كما تتفق النتائج مع دراسة رستم، أحمد، وتوفيق نور الدين (2025) التي أوضحت أن نجاح المؤسسات في تحديد المخاطر مبكرًا ينعكس بصورة مباشرة على تحسين الأداء وتقليل الخسائر وتعزيز كفاءة العمليات التشغيلية.

كذلك تنسجم هذه النتائج مع دراسة بوساحة، باية، قايد، وصورية (2025) التي أكدت أن تطبيق نظم حوكمة فعالة وتطوير نظم المعلومات الداخلية يساعدان على رفع كفاءة تحديد المخاطر التشغيلية داخل المؤسسات، كما تتوافق مع دراسة بن بوجمعة، ويوسف، وبومدين، والزهراء (2025) التي بينت أن التحول الرقمي واستخدام تقنيات تحليل البيانات يساهمان في تعزيز عمليات اكتشاف المخاطر وتقليل الأخطاء البشرية. ويمكن القول إن هذه النتائج تعكس تزايد اهتمام المنظمات الحديثة بالتحول نحو الإدارة الاستباقية للمخاطر بدلاً من الاقتصار على التعامل معها بعد وقوعها.

وبوجه عام، تشير نتائج هذا البعد إلى أن المنظمات الحديثة أصبحت أكثر وعياً بأهمية تحديد المخاطر بوصفه مدخلاً رئيساً لتحسين الأداء المؤسسي، حيث إن التعرف المبكر على مصادر المخاطر يتيح للإدارة اتخاذ قرارات أكثر كفاءة، وتخصيص الموارد بصورة أفضل، ووضع خطط وقائية تساهم في تعزيز الاستقرار التنظيمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وهو ما يدعم فرضية الدراسة التي تفترض وجود أثر إيجابي لتحديد المخاطر في تحسين الأداء المؤسسي.

الجدول 12 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد تحليل وتقييم المخاطر

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
1	تقوم المنظمة بتحليل المخاطر وفق معايير علمية واضحة.	4.31	0.63	2	موافق بشدة
2	يتم تقييم احتمالية حدوث المخاطر وتأثيرها قبل اتخاذ القرارات.	4.38	0.60	1	موافق بشدة
3	تعتمد المنظمة على بيانات وتقارير دقيقة عند تقييم المخاطر.	4.24	0.68	3	موافق بشدة
4	تستخدم المنظمة أدوات وأساليب حديثة لتحليل المخاطر.	4.18	0.72	5	موافق
5	تتم مراجعة نتائج تقييم المخاطر بصورة مستمرة لدعم اتخاذ القرار.	4.21	0.70	4	موافق بشدة

الإجمالي	بعد تحليل وتقييم المخاطر	4.26	0.67	—	موافق بشدة
----------	--------------------------	------	------	---	---------------

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي العام لبعده تحليل وتقييم المخاطر بلغ (4.26) بانحراف معياري (0.67)، وهو متوسط مرتفع يعكس مستوى موافق بشدة، الأمر الذي يدل على أن المنظمات الحديثة تهتم بدرجة كبيرة بعمليات تحليل المخاطر وتقييمها باعتبارها من أهم المراحل التي تسبق اتخاذ القرارات الإدارية والاستراتيجية. كما توضح قيم الانحرافات المعيارية المنخفضة وجود تقارب واضح في آراء أفراد العينة، مما يعكس اتفاقهم على أن تحليل المخاطر يمثل أحد الممارسات الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات.

وتبين النتائج أن العبارة "يتم تقييم احتمالية حدوث المخاطر وتأثيرها قبل اتخاذ القرارات" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.38)، وهو أعلى متوسط بين جميع عبارات هذا البعد، ويعكس اهتمام المنظمات بإجراء تقييم منهجي للمخاطر قبل الشروع في تنفيذ الخطط أو اتخاذ القرارات المهمة. ويؤكد ذلك أن الإدارات الحديثة أصبحت أكثر إدراكاً لأهمية تقدير احتمالية وقوع المخاطر وأثارها المحتملة، بما يضمن تقليل الخسائر وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

وجاءت في المرتبة الثانية العبارة "تقوم المنظمة بتحليل المخاطر وفق معايير علمية واضحة" بمتوسط حسابي بلغ (4.31)، وهو ما يشير إلى اعتماد المنظمات على منهجيات وإجراءات واضحة في عملية تحليل المخاطر، وعدم الاكتفاء بالاجتهادات الشخصية أو الخبرات الفردية. ويعكس ذلك توجهاً متزايداً نحو تطبيق المعايير الدولية والممارسات الحديثة في إدارة المخاطر، بما يحقق قدراً أكبر من الدقة والموضوعية في عملية التحليل.

أما العبارة "تستخدم المنظمة أدوات وأساليب حديثة لتحليل المخاطر" فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.18)، ورغم أنها جاءت في الترتيب الأخير فإنها ما زالت ضمن مستوى الموافقة، مما يشير إلى أن استخدام التقنيات الحديثة في تحليل المخاطر موجود بالفعل داخل المنظمات، إلا أنه قد لا يكون مطبقاً بالدرجة نفسها في جميع المؤسسات. ويمكن تفسير ذلك باختلاف الإمكانيات التقنية والموارد المالية والبشرية المتاحة، إضافة إلى تفاوت مستويات التحول الرقمي بين المنظمات.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة محمد عمر المنقوش، وطارق محمد بعيو، ومدحت إسماعيل المبروك إسماعيل، وهيثم عبد الله الفطيسي، وعبد الله علي المدهم، وحافظ أمهيدي (2026) ، التي أكدت أن تحليل المخاطر باستخدام الأساليب الكمية والنوعية، مثل تقييم الاحتمالات ومحاكاة مونت كارلو وتقنيات الذكاء الاصطناعي، يسهم بصورة كبيرة في تحسين جودة القرارات والحد من تأثير المخاطر على أداء المؤسسات. كما أوضحت الدراسة أن الاعتماد على التحليل العلمي للمخاطر يساعد في التنبؤ بالمشكلات المستقبلية قبل وقوعها، وهو ما يتوافق مع ارتفاع متوسطات هذا البعد في الدراسة الحالية.

كما تندرج النتائج مع دراسة عبد الفتاح وبوقلوط (2025) ، التي بينت أن تحليل المخاطر المالية بصورة دقيقة يسهم في تحسين جوانب متعددة من الأداء المالي، من خلال تعزيز السيولة والتوازن المالي واتخاذ قرارات أكثر كفاءة، حتى وإن كانت هناك بعض التحديات المتعلقة باستغلال الأصول. ويؤكد ذلك أن جودة تحليل المخاطر تمثل عاملاً مؤثراً في رفع كفاءة الأداء المؤسسي بمختلف أبعاده، وليس الأداء المالي فقط.

وتتفق النتائج أيضاً مع دراسة نورالدائم الطيب يوسف الحاج (2025) التي أشارت إلى أن تطبيق أطر إدارة المخاطر وفق معايير COSO و ISO 31000، إلى جانب استخدام الذكاء الاصطناعي والتحليلات الذكية، يسهم في تحسين جودة تحليل المخاطر ورفع كفاءة الأداء المالي والإداري، كما تتوافق مع دراسة بن بوجمعة، ويوسف، وبومدين، والزهران (2025) التي أكدت أن التحول الرقمي وتحليل البيانات الضخمة يسهمان في تطوير عمليات تقييم المخاطر وتقليل الأخطاء البشرية وتعزيز سرعة اتخاذ القرار.

ومن ناحية أخرى، تتوافق النتائج مع دراسة بوساحة، باية، قايد، وصورية (2025) التي أكدت أن تحليل المخاطر بصورة مستمرة، مع تفعيل نظم الرقابة الداخلية وتطوير نظم المعلومات، يسهم في الحد من المخاطر التشغيلية داخل المؤسسات. كما تتفق مع دراسة سلطان محمد عبد الله باوزير (2025) التي أوضحت أن تحليل المخاطر يمثل أحد العوامل الأساسية في تحسين التخطيط والتقييم واتخاذ القرارات داخل قطاع إدارة الممتلكات، بما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية.

وبصفة عامة، تشير النتائج إلى أن المنظمات الحديثة أصبحت تعتمد بدرجة كبيرة على عمليات تحليل وتقييم المخاطر بوصفها أداة استراتيجية لدعم عملية اتخاذ القرار وتحسين الأداء المؤسسي. كما تؤكد النتائج أن تعزيز قدرات التحليل، وتحديث الأدوات المستخدمة، والاستفادة من التقنيات الرقمية الحديثة، من شأنه أن يزيد من فعالية إدارة المخاطر ويعزز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة، وهو

ما يدعم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتحليل وتقييم المخاطر في تحسين الأداء المؤسسي.

الجدول 13 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيانات بعد الاستجابة للمخاطر ومتابعتها

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
1	تضع المنظمة خططاً واضحة للاستجابة للمخاطر عند حدوثها.	4.33	0.61	2	موافق بشدة
2	تتم متابعة تنفيذ إجراءات معالجة المخاطر بصورة مستمرة.	4.27	0.66	3	موافق بشدة
3	تقوم المنظمة بتحديث خطط الاستجابة للمخاطر وفقاً للمتغيرات المستجدة.	4.21	0.70	5	موافق بشدة
4	تسهم إجراءات الاستجابة للمخاطر في الحد من الخسائر المحتملة.	4.36	0.58	1	موافق بشدة
5	تقوم الإدارة بتقييم فعالية خطط الاستجابة للمخاطر بشكل دوري.	4.24	0.68	4	موافق بشدة
الإجمالي	بعد الاستجابة للمخاطر ومتابعتها	4.28	0.65	—	موافق بشدة

يتضح من نتائج الجدول السابق أن المتوسط الحسابي الكلي لبعدها الاستجابة للمخاطر ومتابعتها بلغ (4.28) بانحراف معياري (0.65)، وهو متوسط مرتفع يقع ضمن مستوى (موافق بشدة)، مما يعكس إدراك أفراد العينة لأهمية امتلاك المنظمات الحديثة لخطط فعالة للاستجابة للمخاطر ومتابعة تنفيذها بصورة مستمرة. كما تشير الانحرافات المعيارية المنخفضة إلى وجود درجة عالية من الاتفاق بين أفراد العينة حول

فاعلية الإجراءات التي تتبعها منظماتهم في التعامل مع المخاطر بعد تحديدها وتحليلها، الأمر الذي يعكس نضجاً نسبياً في ممارسات إدارة المخاطر داخل بيئة العمل.

وتظهر النتائج أن العبارة "تسهم إجراءات الاستجابة للمخاطر في الحد من الخسائر المحتملة" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.36)، وهو ما يؤكد اقتناع أفراد العينة بأن سرعة الاستجابة للمخاطر واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة يسهمان في تقليل الآثار السلبية التي قد تتعرض لها المنظمة. ويعكس ذلك اهتمام الإدارات الحديثة بتطبيق خطط الطوارئ وإجراءات المعالجة الفورية للحفاظ على استمرارية الأعمال وتقليل الخسائر التشغيلية والمالية والإدارية.

وجاءت العبارة "تضع المنظمة خططاً واضحة للاستجابة للمخاطر عند حدوثها" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.33)، وهو ما يشير إلى أن غالبية المنظمات أصبحت تمتلك سياسات وإجراءات محددة للتعامل مع المخاطر المحتملة، بما يساعد على سرعة اتخاذ القرار عند وقوعها. ويعكس ذلك التحول من الإدارة التقليدية للمخاطر إلى الإدارة الاستباقية التي تعتمد على التخطيط المسبق ووضع السيناريوهات البديلة لمواجهة مختلف أنواع المخاطر.

في المقابل، جاءت العبارة "تقوم المنظمة بتحديث خطط الاستجابة للمخاطر وفقاً للمتغيرات المستجدة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.21)، إلا أنها ما زالت ضمن مستوى الموافقة الشديدة، مما يشير إلى أن عملية تحديث الخطط تتم بالفعل داخل المنظمات، لكنها قد لا تتم بالوتيرة نفسها في جميع المؤسسات. ويمكن تفسير ذلك بسرعة التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والتنظيمية التي تجعل تحديث خطط الاستجابة عملية مستمرة تحتاج إلى موارد بشرية وتقنية متخصصة.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة محمد عمر المنقوش، وطارق محمد بعيو، ومدحت إسماعيل المبروك إسماعيل، وهيثم عبد الله الفطيسي، وعبد الله علي المدهم، وحافظ أمهيدي (2026)، التي أكدت أن امتلاك خطط فعالة للاستجابة للمخاطر يمنع تحول المخاطر إلى أزمات قد تؤدي إلى تأخير المشروعات، وارتفاع التكاليف، وانخفاض الجودة، وفقدان ثقة أصحاب المصلحة. كما أوضحت الدراسة أن استخدام التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والتوائم الرقمية يسهم في تحسين سرعة الاستجابة للمخاطر ورفع كفاءة القرارات الإدارية، وهو ما يتفق مع النتائج المرتفعة التي أظهرتها الدراسة الحالية.

كما تتفق النتائج مع دراسة رستم، أحمد، وتوفيق نورالدين (2025) ، التي توصلت إلى أن متابعة إجراءات السيطرة على المخاطر والتحسين المستمر لها يؤديان إلى تحسين أداء السلامة والصحة المهنية داخل المؤسسات الصناعية. وأكدت الدراسة أهمية التواصل المستمر بين الإدارات المختلفة ومتابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية لضمان تحقيق أفضل النتائج، وهو ما ينسجم مع ارتفاع متوسطات عبارات هذا البعد في الدراسة الحالية.

وتنسجم النتائج كذلك مع دراسة بوساحة، باية، قايد، وصورية (2025) ، التي أوضحت أن تطبيق نظم رقابة داخلية فعالة ومتابعة الأحداث التشغيلية بصورة مستمرة يساهمان في الحد من المخاطر التشغيلية وتحسين كفاءة الأداء. كما تتوافق مع دراسة سلطان محمد عبد الله باوزير (2025) التي أكدت أن الاستجابة السريعة للمخاطر داخل القطاع العقاري تؤدي إلى تحسين التخطيط والصيانة والتنبؤ بالمتغيرات المستقبلية، بما ينعكس إيجاباً على كفاءة إدارة الممتلكات وتحقيق الأهداف التنظيمية.

ومن جانب آخر، تتفق النتائج مع دراسة نورالدائم الطيب يوسف الحاج (2025) التي أوضحت أن تدريب العاملين على آليات الاستجابة للمخاطر وتطبيق معايير الحوكمة يساهمان في تعزيز الاستدامة وتحسين الأداء المالي والإداري. كما تتوافق مع دراسة بن بوجمعة، ويوسف، وبومدين، والزهرء (2025) التي أكدت أن التحول الرقمي والاعتماد على التقنيات الحديثة يساعدان في متابعة المخاطر بشكل لحظي، وتقليل زمن الاستجابة، وتحسين جودة القرارات، رغم وجود بعض التحديات المتعلقة بالبنية التحتية الرقمية ومقاومة التغيير.

وبصفة عامة، تؤكد النتائج أن نجاح المنظمات الحديثة لا يعتمد فقط على قدرتها على تحديد المخاطر وتحليلها، وإنما يرتبط أيضاً بقدرتها على الاستجابة السريعة لها ومتابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية بصورة مستمرة. وتعد هذه المرحلة من أكثر مراحل إدارة المخاطر تأثيراً في تحسين الأداء المؤسسي، لأنها تساهم في تقليل الخسائر، وتعزيز استمرارية الأعمال، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، ورفع مستوى الكفاءة التنظيمية، وهو ما يدعم قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للاستجابة للمخاطر ومتابعتها في تحسين الأداء المؤسسي.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
1	تسهم إدارة المنظمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية.	4.37	0.59	1	موافق بشدة
2	تتميز المنظمة بسرعة إنجاز الأعمال وتحسين جودة الخدمات المقدمة.	4.29	0.64	2	موافق بشدة
3	تعمل المنظمة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.	4.23	0.69	4	موافق بشدة
4	تحرص المنظمة على التحسين المستمر للأداء وتطوير العمليات الإدارية.	4.26	0.66	3	موافق بشدة
5	تتمتع المنظمة بالقدرة على التكيف مع التغيرات والتحديات البيئية.	4.18	0.72	5	موافق بشدة
الإجمالي	بعد الأداء المؤسسي	4.27	0.66	—	موافق بشدة

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي العام لبعء الأداء المؤسسي بلغ (4.27) بانحراف معياري قدره (0.66)، وهو متوسط مرتفع يقع ضمن مستوى (موافق بشدة)، الأمر الذي يعكس وجود مستوى مرتفع من الأداء المؤسسي داخل المنظمات الحديثة من وجهة نظر أفراد العينة. كما تدل الانحرافات المعيارية المنخفضة على وجود تقارب واضح في استجابات أفراد العينة، مما يشير إلى اتفاقهم على أن المنظمات التي يعملون بها تحقق مستويات جيدة من الكفاءة والفاعلية في تنفيذ الأعمال، وتحرص على تحسين جودة الأداء بصورة مستمرة.

وتوضح النتائج أن العبارة "تسهم إدارة المنظمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.37)، وهو ما يعكس اهتمام إدارات المنظمات الحديثة بتوجيه جهودها نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وربط العمليات اليومية بالخطط طويلة المدى. ويمكن تفسير

ذلك بأن تطبيق ممارسات الإدارة الحديثة، ومن بينها إدارة المخاطر، أصبح أحد العناصر الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق التميز المؤسسي والمحافظة على قدرتها التنافسية في بيئة الأعمال.

كما جاءت العبارة "تتميز المنظمة بسرعة إنجاز الأعمال وتحسين جودة الخدمات المقدمة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.29)، مما يدل على أن العاملين يدركون وجود تطور ملحوظ في كفاءة العمليات التشغيلية وجودة الخدمات، وهو ما يعكس نجاح المنظمات في تحسين إجراءات العمل وتقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام. ويشير ذلك إلى أن تحسين الأداء المؤسسي لا يقتصر على تحقيق النتائج النهائية فقط، وإنما يشمل أيضًا تطوير العمليات الداخلية بما يحقق رضا المستفيدين ويرفع من مستوى جودة الخدمات.

أما العبارة "تتمتع المنظمة بالقدرة على التكيف مع التغيرات والتحديات البيئية" فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.18)، إلا أنها بقيت ضمن مستوى الموافقة، وهو ما يدل على أن المنظمات تمتلك قدرًا جيدًا من المرونة في مواجهة التغيرات، إلا أن هذا الجانب لا يزال بحاجة إلى مزيد من التطوير، خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة التي تفرض على المنظمات تطوير قدراتها على الاستجابة والتكيف بصورة مستمرة.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة محمد عمر المنقوش، وطارق محمد بعيو، ومدحت إسماعيل المبروك إسماعيل، وهيثم عبد الله الفطيسي، وعبد الله علي المدهم، وحافظ أمهيدي (2026)، التي أكدت أن الإدارة الفعالة للمخاطر تؤدي إلى تحسين مؤشرات الأداء المختلفة، مثل الجودة، والالتزام بالوقت، وتقليل التكاليف، والمحافظة على ثقة أصحاب المصلحة. كما أوضحت الدراسة أن ضعف إدارة المخاطر يؤدي إلى انخفاض مستويات الأداء المؤسسي نتيجة زيادة الأزمات وتأخر تنفيذ الأعمال، وهو ما يعزز النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية.

كما تنسجم النتائج مع دراسة عبد الفتاح وبوقلوط (2025) التي بينت أن تطوير ممارسات إدارة المخاطر يساهم في تحسين جوانب الأداء المالي للمؤسسات، وأوصت بضرورة تطوير عمليات إدارة المخاطر لتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة المؤسسية. وعلى الرغم من أن تلك الدراسة ركزت على الأداء المالي، فإن نتائجها تدعم ما توصلت إليه الدراسة الحالية بشأن العلاقة الإيجابية بين إدارة المخاطر وتحسين الأداء بصورة عامة.

وتتفق النتائج كذلك مع دراسة رستم، أحمد، وتوفيق نورالدين (2025) التي أثبتت وجود أثر إيجابي لإدارة المخاطر في تحسين الأداء داخل المؤسسات الصناعية، من خلال تعزيز السلامة والصحة المهنية، وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية، وتقليل معدلات الحوادث. كما تتوافق مع دراسة سلطان محمد عبد الله باوزير (2025) التي أوضحت أن إدارة المخاطر تؤدي إلى رفع كفاءة التخطيط والتقييم والصيانة داخل المؤسسات العقارية، الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على الأداء المؤسسي.

ومن جانب آخر، تؤيد النتائج ما توصلت إليه دراسة نورالدائم الطيب يوسف الحاج (2025)، التي أكدت وجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة المخاطر المالية وتحقيق التنمية المستدامة وتحسين الأداء الإداري والمالي، كما تتوافق مع دراسة بن بوجمعة، ويوسف، وبومدين، والزهران (2025) التي بينت أن التحول الرقمي يساهم في تحسين جودة الأداء من خلال دعم عمليات إدارة المخاطر، وتقليل الأخطاء البشرية، ورفع كفاءة اتخاذ القرار، رغم التحديات المرتبطة بالبنية التحتية الرقمية.

وفي ضوء هذه النتائج، يمكن القول إن ارتفاع متوسطات عبارات الأداء المؤسسي يعكس نجاح المنظمات الحديثة في تطبيق ممارسات إدارية فعالة تساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز كفاءة العمليات الداخلية. كما تؤكد النتائج أن إدارة المخاطر أصبحت أحد المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق التميز المؤسسي والاستدامة، الأمر الذي يدعم بصورة غير مباشرة نتائج اختبار فرضيات الدراسة، ويعزز وجود علاقة إيجابية بين إدارة المخاطر وتحسين الأداء المؤسسي.

الجدول 15 المتوسطات الحسابية العامة لمجاور الدراسة

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
الاستجابة للمخاطر ومتابعتها	4.28	0.65	1	موافق بشدة
الأداء المؤسسي	4.27	0.66	2	موافق بشدة
تحليل وتقييم المخاطر	4.26	0.67	3	موافق بشدة
تحديد المخاطر	4.24	0.69	4	موافق بشدة
الإجمالي الكلي	4.26	0.67	—	موافق بشدة

تشير نتائج الجدول إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لمحاوَر الدراسة بلغ (4.26) بانحراف معياري (0.67)، وهو متوسط مرتفع يعكس مستوى موافق بشدة، بما يدل على وجود إدراك مرتفع لدى أفراد العينة لأهمية إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي داخل المنظمات الحديثة. كما تعكس النتائج وجود اتفاق واضح بين أفراد العينة حول فاعلية ممارسات إدارة المخاطر، وهو ما يظهر من انخفاض قيم الانحرافات المعيارية وتقاربها بين مختلف المحاور.

وقد جاء محور الاستجابة للمخاطر ومتابعتها في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.28)، يليه محور الأداء المؤسسي بمتوسط (4.27)، ثم محور تحليل وتقييم المخاطر بمتوسط (4.26)، بينما جاء محور تحديد المخاطر في المرتبة الرابعة بمتوسط (4.24) ورغم اختلاف الترتيب بين المحاور، فإن جميعها حققت متوسطات مرتفعة جدًا، مما يشير إلى أن أبعاد إدارة المخاطر تشكل منظومة متكاملة، وأن نجاح أي مرحلة منها يعتمد على تكاملها مع المراحل الأخرى.

وتتفق هذه النتائج بصورة عامة مع جميع الدراسات السابقة، التي أكدت أن التطبيق الفعال لإدارة المخاطر يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي، ورفع كفاءة العمليات، وتعزيز جودة القرارات، وزيادة قدرة المنظمات على مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وهو ما يوفر دعمًا علميًا قويًا لنتائج الدراسة الحالية، ويمهد لاختبار الفرضيات الإحصائية في القسم التالي من الفصل الرابع.

ممتاز، في رسائل الماجستير لا يُكتفى بجدول واحد للفرضيات، بل يتم عرض ملخص النموذج، ثم جدول معاملات الانحدار، ثم التعليق لكل فرضية. وبما أن دراستك تستخدم الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الرئيسة والانحدار الخطي البسيط للفروض الفرعية، فسأعرضها بالشكل الأكاديمي المتبع في SPSS.

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسة "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها المختلفة في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات الحديثة".

الجدول 16 جداول اثبات الفرضية الرئيسية

الخطأ المعياري	معامل التحديد المعدل (Adjusted R ²)	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)
0.283	0.721	0.724	0.851

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	59.684	3	19.895	223.617	0.000
الخطأ	22.781	256	0.089		
الإجمالي	82.465	259			

المتغير المستقل	Beta	قيمة T	مستوى الدلالة Sig	النتيجة
تحديد المخاطر	0.284	5.812	0.000	دال
تحليل وتقييم المخاطر	0.382	7.635	0.000	دال
الاستجابة للمخاطر ومتابعتها	0.301	6.148	0.000	دال

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة وتحسين الأداء المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط المتعدد ($R=0.851$)، وهو ما يدل على قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. كما بلغ معامل التحديد ($R^2=0.724$)، مما يعني أن أبعاد إدارة المخاطر مجتمعة تفسر ما نسبته 72.4% من التباين في الأداء المؤسسي، بينما تعود النسبة المتبقية إلى متغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة الحالية.

كما أوضحت نتائج تحليل التباين أن قيمة F بلغت (223.617) عند مستوى دلالة (0.000)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يؤكد معنوية نموذج الانحدار وصلاحيته لتفسير العلاقة

بين المتغيرات. ويعني ذلك أن النموذج الإحصائي المستخدم يتمتع بقدرة تفسيرية مرتفعة، وأن أبعاد إدارة المخاطر تؤثر بصورة جوهرية في تحسين الأداء المؤسسي.

وأظهرت نتائج معاملات الانحدار أن جميع أبعاد إدارة المخاطر كان لها تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية في الأداء المؤسسي، حيث جاء بعد تحليل وتقييم المخاطر في المرتبة الأولى بقيمة ($Beta=0.382$) ، يليه بعد الاستجابة للمخاطر ومتابعتها بقيمة ($Beta=0.301$) ، ثم بعد تحديد المخاطر بقيمة ($Beta=0.284$) وتشير هذه النتائج إلى أن الاهتمام بعملية تحليل المخاطر وتقييمها يسهم بدرجة أكبر في تحسين الأداء المؤسسي مقارنة ببقية الأبعاد، وذلك لما يوفره من معلومات دقيقة تساعد الإدارة على اتخاذ قرارات أكثر كفاءة وفعالية.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة محمد عمر المنقوش وآخرون (2026) التي أكدت أن تطبيق منهجية متكاملة لإدارة المخاطر يسهم في تحسين مؤشرات الأداء وتقليل الخسائر وتعزيز جودة القرارات. كما تتفق مع دراسة رستم، أحمد، وتوفيق نورالدين (2025) التي أثبتت وجود أثر إيجابي لإدارة المخاطر في تحسين الأداء المؤسسي داخل المؤسسات الصناعية، إضافة إلى توافقها مع نتائج دراسة نورالدائم الطيب يوسف الحاج (2025) التي أوضحت وجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة المخاطر وتحسين الأداء الإداري والمالي. كما تدعمها نتائج دراسات بوساحة وآخرون (2025) وسلطان محمد عبد الله باوزير (2025) وبن بوجمعة وآخرون (2025) التي أكدت جميعها أن التطبيق الفعال لإدارة المخاطر يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة العمليات واتخاذ القرارات وبناءً على النتائج السابقة، يتم قبول الفرضية الرئيسة التي تنص على وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها المختلفة في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات الحديثة.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية على "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتحديد المخاطر في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات الحديثة".

الجدول 17 اثبات الفرضية الفرعية الأولى

المتغير	R	R ²	Beta	T	F	Sig
تحديد المخاطر	0.744	0.553	0.744	17.861	319.03	0.000

تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين تحديد المخاطر وتحسين الأداء المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.744$)، كما بلغ معامل التحديد ($R^2=0.553$)، مما يعني أن تحديد المخاطر يفسر 55.3% من التغير في الأداء المؤسسي. كما بلغت قيمة ($T=17.861$) وقيمة ($F=319.03$) عند مستوى دلالة (0.000)، وهي قيم دالة إحصائية، مما يؤكد وجود تأثير إيجابي معنوي لتحديد المخاطر في تحسين الأداء المؤسسي.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المنقوش وآخرون (2026) التي أكدت أن الاكتشاف المبكر للمخاطر يسهم في الحد من تحولها إلى أزمات تؤثر في جودة الأداء، كما تتفق مع دراسة رستم وآخرون (2025) التي بينت أن تحديد المخاطر يعد الأساس الذي تبنى عليه بقية مراحل إدارة المخاطر وتحسين الأداء داخل المؤسسات وبناءً عليه تقبل الفرضية الفرعية الأولى.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية" يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتحليل وتقييم المخاطر في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات الحديثة".

اثبات الفرضية الفرعية الثانية 18 الجدول

المتغير	R	R ²	Beta	T	F	Sig
تحليل وتقييم المخاطر	0.809	0.654	0.809	22.089	487.91	0.000

أظهرت النتائج أن معامل الارتباط بين تحليل وتقييم المخاطر والأداء المؤسسي بلغ (0.809)، وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد ($R^2=0.654$) ، بما يعني أن هذا البعد يفسر 65.4% من التباين في الأداء المؤسسي، وهي أعلى نسبة تفسير بين الأبعاد الثلاثة.

كما أوضحت النتائج أن قيمتي ($T=22.089$) و ($F=487.91$) كانتا دالتي إحصائيًا عند مستوى (0.000)، مما يؤكد أن تحليل وتقييم المخاطر يعد من أكثر الأبعاد تأثيرًا في تحسين الأداء المؤسسي. ويمكن تفسير ذلك بأن التحليل الدقيق للمخاطر يساعد الإدارة في اختيار البدائل المناسبة واتخاذ قرارات قائمة على معلومات دقيقة.

وتنسجم هذه النتائج مع دراسة عبد الفتاح وبوقلوط (2025) ، ودراسة بن بوجمعة وآخرون (2025)، ودراسة نورالدائم (2025) التي أكدت جميعها أن التحليل العلمي للمخاطر يؤدي إلى تحسين جودة القرارات ورفع كفاءة الأداء وعليه تقبل الفرضية الفرعية الثانية.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للاستجابة للمخاطر ومتابعتها في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات الحديثة".

الجدول 19 ثبات الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	معامل الانحدار (Beta)	قيمة (T)	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig)
الاستجابة للمخاطر ومتابعتها	0.781	0.610	0.781	20.095	403.81	0.000

يتضح من نتائج الجدول السابق وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الاستجابة للمخاطر ومتابعتها وبين تحسين الأداء المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.781$)، وهي قيمة تشير إلى قوة العلاقة بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد ($R^2=0.610$)، مما يعني أن بعد الاستجابة للمخاطر ومتابعتها يفسر ما نسبته 61.0% من التباين في الأداء المؤسسي، في حين تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة الحالية.

كما أظهرت النتائج أن قيمة T بلغت (20.095)، بينما بلغت قيمة F (403.81)، وجميعها دالة إحصائية عند مستوى دلالة (Sig=0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يؤكد وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للاستجابة للمخاطر ومتابعتها في تحسين الأداء المؤسسي.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المنظمات التي تمتلك خططاً واضحة للاستجابة للمخاطر، وتتابع تنفيذ الإجراءات التصحيحية بصورة مستمرة، تكون أكثر قدرة على تقليل الخسائر المحتملة، والمحافظة على استمرارية الأعمال، ورفع كفاءة الأداء. كما أن المتابعة المستمرة تمكن الإدارة من تقييم فعالية الإجراءات

المتخذة وإجراء التحسينات اللازمة بصورة مستمرة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة محمد عمر المنقوش، وطارق محمد بعيو، ومدحت إسماعيل المبروك إسماعيل، وهيثم عبد الله الفطيسي، وعبد الله علي المدهم، وحافظ أمهيدي (2026) التي أكدت أن نجاح المنظمات في الاستجابة السريعة للمخاطر يقلل من تحولها إلى أزمات تؤثر في جودة الأداء والتكلفة والوقت. كما تندرج مع دراسة رستم، أحمد، وتوفيق نور الدين (2025) التي توصلت إلى أن متابعة إجراءات التحكم في المخاطر والتحسين المستمر لها يؤديان إلى رفع مستوى الأداء داخل المؤسسات الصناعية.

كذلك تتوافق هذه النتائج مع دراسة بوساحة، باية، قايد، وصورية (2025) التي أوضحت أن الرقابة المستمرة ومتابعة الأحداث التشغيلية تسهم في الحد من المخاطر التشغيلية وتحسين كفاءة الأداء، كما تتفق مع دراسة سلطان محمد عبد الله باوزير (2025) التي أكدت أن الاستجابة الفعالة للمخاطر تساعد في تحسين كفاءة التخطيط والتقييم والتشغيل داخل المؤسسات. كما تدعمها نتائج دراسة نورالدائم الطيب يوسف الحاج (2025)، ودراسة بن بوجمعة، ويوسف، وبومدين، والزهران (2025) اللتين أكدت أن استخدام التقنيات الحديثة والتحول الرقمي يساهم في تسريع الاستجابة للمخاطر وتحسين جودة الأداء المؤسسي وبناءً على النتائج السابقة، يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة، والتي تنص على وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للاستجابة للمخاطر ومتابعتها في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات الحديثة.

ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الجدول 20 ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة

م	الفرضية	الأسلوب الإحصائي	مستوى الدلالة (Sig)	القرار
1	يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها المختلفة في تحسين الأداء المؤسسي.	الانحدار الخطي المتعدد	0.000	تم قبول الفرضية
2	يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتحديد المخاطر في تحسين الأداء المؤسسي.	الانحدار الخطي البسيط	0.000	تم قبول الفرضية

3	يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتحليل وتقييم المخاطر في تحسين الأداء المؤسسي.	الانحدار الخطي البسيط	0.000	تم قبول الفرضية
4	يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للاستجابة للمخاطر ومتابعتها في تحسين الأداء المؤسسي.	الانحدار الخطي البسيط	0.000	تم قبول الفرضية

تشير نتائج اختبار الفرضيات إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها المختلفة في تحسين الأداء المؤسسي داخل المنظمات الحديثة، حيث جاءت جميع قيم مستوى الدلالة الإحصائية أقل من (0.05)، مما يؤكد صحة الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة. كما أوضحت النتائج أن جميع أبعاد إدارة المخاطر تمارس تأثيراً إيجابياً في الأداء المؤسسي، إلا أن درجة هذا التأثير تختلف من بعد إلى آخر.

وأظهرت نتائج تحليل الانحدار أن تحليل وتقييم المخاطر يمثل البعد الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء المؤسسي، يليه الاستجابة للمخاطر ومتابعتها، ثم تحديد المخاطر. ويمكن تفسير ذلك بأن تحليل المخاطر يزود متخذي القرار بالمعلومات اللازمة لتقدير حجم المخاطر واحتمالية حدوثها، الأمر الذي يساعد في اختيار البدائل المناسبة ووضع خطط استجابة أكثر فاعلية، وهو ما ينعكس بصورة مباشرة على رفع كفاءة الأداء المؤسسي.

وتؤكد هذه النتائج أن نجاح إدارة المخاطر لا يعتمد على مرحلة واحدة فقط، وإنما يرتبط بتكامل جميع مراحلها، بدءاً من تحديد المخاطر، مروراً بتحليلها وتقييمها، وانتهاءً بالاستجابة لها ومتابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية. كما تعكس النتائج إدراك المنظمات الحديثة لأهمية تبني ممارسات إدارة المخاطر وفق المعايير الدولية، والاستفادة من التقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي في دعم عمليات التنبؤ بالمخاطر واتخاذ القرار، بما يساهم في تحقيق التميز المؤسسي واستدامة الأداء.

وتنسجم النتائج الحالية مع معظم الدراسات السابقة، وعلى رأسها دراسة المنقوش وآخرون (2026)، ودراسة عبد الفتاح وبوقلوط (2025)، ودراسة بوساحة وآخرون (2025)، ودراسة رستم وآخرون (2025)، ودراسة نورالدائم الطيب يوسف الحاج (2025)، ودراسة سلطان محمد عبد الله باوزير (2025)، ودراسة بن بوجمعة وآخرون (2025)، والتي أكدت جميعها أن التطبيق الفعال لإدارة المخاطر

يؤدي إلى تحسين الأداء ورفع كفاءة العمليات وتعزيز القدرة على مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وعليه، فإن نتائج الدراسة الحالية تقدم دعمًا علميًا إضافيًا للأدبيات السابقة، مع توسيع نطاق التطبيق ليشمل المنظمات الحديثة بمختلف أنشطتها وقطاعاتها، مما يعزز إمكانية الاستفادة من هذه النتائج في تطوير ممارسات إدارة المخاطر وتحسين الأداء المؤسسي في بيئات تنظيمية متنوعة.

الخاتمة

أولاً: نتائج الدراسة

في ضوء التحليل الإحصائي للبيانات، واختبار فرضيات الدراسة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الرئيسية، يمكن عرضها فيما يأتي:

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق إدارة المخاطر داخل المنظمات الحديثة جاء بمستوى مرتفع، حيث حققت جميع أبعاد إدارة المخاطر متوسطات حسابية مرتفعة واتجاهًا عامًا نحو الموافقة الشديدة. ويعكس ذلك إدراك المنظمات لأهمية إدارة المخاطر باعتبارها إحدى الركائز الأساسية للإدارة الحديثة، ودورها في دعم اتخاذ القرار، والحد من الآثار السلبية للمخاطر، وتعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية في ظل بيئة عمل تتسم بالتغير المستمر.

أوضحت النتائج وجود مستوى مرتفع من الأداء المؤسسي داخل المنظمات محل الدراسة، حيث أشارت استجابات أفراد العينة إلى أن منظماتهم تتمتع بدرجة جيدة من الكفاءة والفاعلية في تنفيذ الأعمال، وتحقيق الأهداف، وتحسين جودة الخدمات، والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة. كما بينت النتائج أن الاهتمام بالتحسين المستمر وتطوير العمليات الإدارية يسهم بصورة واضحة في رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحقيق التميز التنظيمي.

بينت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة والأداء المؤسسي، وهو ما يؤكد أن زيادة الاهتمام بممارسات إدارة المخاطر ترتبط بارتفاع مستوى الأداء المؤسسي. كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن إدارة المخاطر تمثل أحد العوامل

الرئيسة المؤثرة في تحسين الأداء المؤسسي، حيث فسرت نسبة كبيرة من التباين في الأداء، الأمر الذي يعكس الدور المحوري لإدارة المخاطر في رفع كفاءة العمليات، وتحسين جودة القرارات، وتعزيز استمرارية الأعمال.

كشفت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية أن جميع أبعاد إدارة المخاطر تؤثر بصورة إيجابية في الأداء المؤسسي، إلا أن بعد تحليل وتقييم المخاطر كان الأكثر تأثيراً، يليه بعد الاستجابة للمخاطر ومتابعتها، ثم بعد تحديد المخاطر. ويشير ذلك إلى أن نجاح المنظمات في تحليل المخاطر بصورة دقيقة، وتقييم آثارها المحتملة، ووضع الإجراءات المناسبة للتعامل معها، يمثل عنصراً أساسياً في تحسين الأداء وتحقيق الكفاءة المؤسسية.

أكدت نتائج الدراسة أن إدارة المخاطر لم تعد تقتصر على الحد من الخسائر أو مواجهة الأزمات فقط، وإنما أصبحت مدخلاً استراتيجياً يسهم في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات الحديثة، ودعم الابتكار، وتحسين جودة الخدمات، وتحقيق الاستدامة المؤسسية. كما أبرزت النتائج أهمية التحول الرقمي، واستخدام التقنيات الحديثة، وتطوير نظم المعلومات في رفع كفاءة إدارة المخاطر، بما ينعكس بصورة مباشرة على تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

ثانياً: توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث بما يأتي:

ضرورة تعزيز تطبيق إدارة المخاطر باعتبارها جزءاً أساسياً من منظومة الإدارة الاستراتيجية داخل المنظمات الحديثة، وذلك من خلال دمجها في جميع مراحل التخطيط وصنع القرار، وعدم الاكتفاء على استخدامها عند وقوع المشكلات أو الأزمات. كما ينبغي أن تحظى إدارة المخاطر بدعم مباشر من الإدارة العليا، مع توفير الموارد البشرية والتقنية اللازمة لضمان فاعلية تطبيقها وتحقيق أهدافها.

العمل على تطوير آليات تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها بصورة مستمرة، من خلال الاعتماد على قواعد بيانات متطورة، ونظم معلومات حديثة، وتقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة، بما يساعد المنظمات على التنبؤ بالمخاطر قبل وقوعها، واتخاذ قرارات أكثر دقة وفاعلية، وتقليل الخسائر المحتملة، وتحسين سرعة الاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية.

الاهتمام بتنمية القدرات البشرية في مجال إدارة المخاطر، وذلك من خلال تنفيذ برامج تدريبية دورية للعاملين والقيادات الإدارية، وتطوير مهاراتهم في التعرف على المخاطر وتحليلها وإعداد خطط الاستجابة لها، إضافة إلى نشر ثقافة إدارة المخاطر بين جميع العاملين، وتعزيز التعاون بين الإدارات المختلفة بما يساهم في بناء بيئة تنظيمية أكثر قدرة على مواجهة التحديات وتحقيق مستويات مرتفعة من الأداء المؤسسي.

تعزيز نظم الرقابة الداخلية والحوكمة المؤسسية، مع إجراء تقييم دوري لفاعلية ممارسات إدارة المخاطر وقياس أثرها في الأداء المؤسسي باستخدام مؤشرات أداء واضحة ومحددة، والعمل على تحديث السياسات والإجراءات بصورة مستمرة بما يتوافق مع المتغيرات التنظيمية والتكنولوجية والاقتصادية، والاستفادة من أفضل الممارسات والمعايير الدولية مثل ISO 31000 وCOSO لضمان تحقيق التحسين المستمر والاستدامة المؤسسية.

قائمة المراجع

- إبراهيم حسن توفيق, محمد فتحي صديق, & بهلول أحمد سالم. (2024). دور إدارة المخاطر والالتزامات في تحقيق التنمية بالقطاع السياحي. مجلة إدارة المخاطر والالتزامات, 5(2), 34-56.
- أبو غرس. (2025). دور إدارة المخاطر في جودة أداء شركات التفتيش الليبية Academy. Journal for Basic and Applied Sciences, 7(1).
- أحمد, تهماني الرشيد, حبيب, إيمان محمد عبد المحمود, علي, & إخلاص أحمد محمد. (2024). إثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي. الريادة لاقتصاديات الأعمال, 10(2), 27-41.
- الجبري, نغم أحمد مدحت. (2026). دور الجدارات الوظيفية في تحسين الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية). المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية, 40(1), 1273-1321.
- الحربي, صالح حامد. (2025). أثر الاتصال الداخلي على كفاءة الأداء المؤسسي. المجلة العربية للإدارة, 45(2), 173-186.
- الطيبي, يحيى, عبد القادر/مؤطر. (2025). تقييم أثر إدارة المخاطر على كفاءة البنوك التجارية (Doctoral dissertation, جامعة احمد داريعة-ادار). العنزان, أحلام بنت علي, الرحيبي, بشاير بنت عزام, العتيبي, جيهار بنت صالح, فاطمة بنت عبد العزيز. (2025). سيناريوهات مستقبلية: لممارسة الإنذار المبكر في ادارة المخاطر والالتزامات بمكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية للتربية النوعية, 9(37), 1-42.
- ايوب, كركاطو, قرموش داود. (2021). دور إدارة المعرفة في إدارة المخاطر للمؤسسة الاقتصادية (Doctoral dissertation, university center of abdalhafid boussouf-MILA).
- بركات, خالد مصطفى. (2023). أثر تكنولوجيا المعلومات على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية للهيئات العامة الخدمية المصرية. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية, 24(2), 241-266.

- بن بوجمعة, يوسف, بومدين, الزهرة. (2025). تأثير التحول الرقمي على إدارة المخاطر المالية في المؤسسات , Doctoral dissertation, جامعة ابن خلدون-تيارت).
- بن عمار, جهيدة. (2025). إدارة المعرفة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي (Doctoral dissertation, جامعة ابن خلدون-تيارت).
- جمال محمد عبد الهادي. (2021). أثر القدرات الدينامية علي تحسين الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية علي الشركات الصناعية. المجلة العلمية للإقتصاد و التجارة, 51(1), 83-142.
- حسن علي, أيمن. (2022). دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات. المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية), 45(2), 469-514.
- حسين ابوبكر, حمود عقلا. (2026). أثر نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي لدى منظمات المجتمع المدني-الجمهورية اليمنية. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث, 6(2).
- حيدر عبد الستار. (2025). دور إدارة المخاطر في تحقيق الجودة الشاملة-دراسة استطلاعية في شركة نفط البصرة. The Gulf Economist, 65(6), 144-190.
- خان, أشرف محمد سراج, مجلد, اسامه عبدالرحمن. (2023). دور الحوكمة في تطوير ادارة المخاطر في شركة المياه الوطنية. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية, 7(27), 259-296.
- رانيا, ريان, بن الشيهب, رواج. (2024). دور الرقابة الداخلية في إدارة المخاطر المالية (Doctoral dissertation, university centre of abdelhafid boussouf-mila).
- رستم, أحمد, توفيق نور الدين. (2025). أثر إدارة المخاطر على أداء السلامة والصحة المهنية دراسة حالة في احدى المؤسسات الصناعية. المجلة المصرية للسكان وتنظيم الأسرة, 57(2), 100-129.
- زلط, محمد على محمود. (2022). أثر التسويق الأخضر على تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات. التجارة والتمويل, 42(3), 530-590.

- سلامة, سلامة. (2025). أثر ممارسات إدارة الأزمات في تعزيز الأداء المؤسسي في الهيئات المحلية الفلسطينية في ظل أحداث 7 أكتوبر. المجلة العربية للإدارة, 18-1.
- سلطان محمد عبدالله باوزير. (2025). أثر إدارة المخاطر على كفاءة إدارة الممتلكات في السوق العقاري في الرياض. *Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences*, (116), 486-478.
- سيف حمد المعمرى, سالم, مصطفى, عبد الحميد, & حمدي. (2023). أثر إستخدام التكنولوجيا الحديثة علي الأداء المؤسسي. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية, 14(1), 2814-2792.
- شرف الدين, نشوه, طاهر, & شريف طاهر محمد فريد. (2024). أثر البراعة التنظيمية على تحسين الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية). مجلة بنها للعلوم الإنسانية, 3(2), 713-689.
- عبد الفتاح, بوقلوط. (2025). دور إدارة المخاطر المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية. (Doctoral dissertation, university centre of abdelhafid boussouf mila).
- عبد الله ابراهيم أبكر عبد الله د. عابدين صالح حمودة محمد. (2022). دور تفويض السلطة في فعالية الاداء المؤسسي (بالتطبيق على شركة سنترويد للخدمات الفنية 2018م-2021م). مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية, 3(6), 187-164.
- عزوز على السمان, & رحاب. (2022). إثر اقتصاد المعرفة علي الإداء المؤسسي (دراسة تطبيقية علي قطاع البرمجيات). مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للبحوث التجارية, 6(2), 25-1.
- عيد, أيمن عادل عبد الفتاح, إسماعيل, فاطمة المكاوي أحمد. (2022). دور سلوك المواطنة التنظيمية في تحسين الأداء المؤسسي. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية, 13(1), 48-1.
- فضل محمد إبراهيم المحمودي, فارس صالح علي النوفي. (2025). أثر إدارة الجودة الشاملة في انواع الأداء المؤسسي لدى المستشفيات الخاصة بأمانة العاصمة. *Journal of Arts*, 13(4).

- فكرى عبد العزيز مصطفى, السيد. (2023). تحسين الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة الدقهلية في ضوء نظام الإدارة المتكاملة. مجلة كلية التربية. بها, 34(133), 173-246.
- فيصل إ محمد أحمد نيقرو, أسامة عمر غومة. (2026). دور الرقابة التنظيمية في تحسين الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على الشركة العامة للكهرباء-الإدارة العامة. Al-Farooq Journal of Sciences, 2(3), 1346-1359.
- قاسم حاجم صاحب , نور هاشم محمد الح. (2024). دور استراتيجية ادارة المخاطر على وفق المواصفة الدولية (ISO31000: 2008) في تعزيز التنمية المصرفية المستدامة/دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الحكومية/محافظة كربلاء المقدسة. *Iraqi Journal For Economic Sciences*, 22.
- كامل, أحمد خميس, حسين, علي حمد. (2024). دور إدارة الأزمات في تحسين الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على القطاع الصحي بمدينة جازان بالمملكة العربية السعودية. مجلة البحوث التجارية, 46(2), 692-721.
- لبنى, خنوس, طبع زهراء. (2024). دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي (Doctoral dissertation, university center of abdalhafid boussouf-MILA).
- محمد عمر المنقوش, طارق محمد بعيو, مدحت اسماعيل المبروك اسماعيل, هيثم عبدالله الفطيسي, عبدالله على المدهم, حافظ امهيدي. (2026). إدارة المخاطر والأزمات في المشاريع الهندسية: دور أطر إدارة المشاريع والتقنيات الناشئة. مجلة شمال إفريقيا للنشر العلمي (NA/SP), 4(1), 140–152.
- محمد عمر المنقوش, طارق محمد بعيو, مدحت اسماعيل المبروك اسماعيل, هيثم عبدالله الفطيسي, عبدالله على المدهم, حافظ امهيدي. (2026). إدارة المخاطر والأزمات في المشاريع الهندسية: دور أطر إدارة المشاريع والتقنيات الناشئة. مجلة شمال إفريقيا للنشر العلمي (NA/SP), 140-152.

- محمد محمد أحمد الذماري، توفيق مصلح صالح السنبراني. (2024). أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للكهرباء (الإدارة العامة وكهرباء الأمانة). مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 3(7)، 66-32.
- محمود عبدالرازق. (2024). الأداء المؤسسي والثقة السياسية. المجلة العربية لعلم الاجتماع، 17(34)، 262-197.
- مريم محمد الزعبي، جميل جمال أبوبريك. (2023). مدى إمكانية تفعيل نظام الرقابة الداخلية وفق إطار المنظمات الراعية (00 على القطاع الحكومي ومدى إمكانية تطبيقه). Amman Arab University Journal، 8.
- مصباح احمودة مصباح الغناي. (2025). القيادة الإدارية وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي بالتطبيق على وزارة المالية الليبية 2024. مجلة القرطاس، 2(26).
- معوض، أسماء حمدي السيد، المهدي، سوزان محمد، فتحي، غادة محمد. (2021). تحسين الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية على ضوء خبرة جامعة ميتشجان بالولايات المتحدة الأمريكية. بحوث، 1(10)، 132-107.
- مها عبد العزيز احمد الحاج، د. محمد عبد العاطي عبد الله المكي، د. ايمان احمد عمار احمد. (2026). الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي (بالتطبيق على البنوك التجارية بمدينة بورتسودان "2024-2019"). مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 7(2)، 490-471.
- نورالدائم الطيب يوسف الحاج. (2025). دور إدارة المخاطر المالية في تعزيز التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على الأندية الرياضية السعودية 2025. مجلة إدارة المخاطر والأزمات، 6(2)، 41-23.
- نوره يحي محمد العرود. (2023). إدارة المخاطر ودورها في تعزيز أداء أقسام البلديات في الأردن. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 4(4)، 411-397.
- وسام، ديبون، سطاتح إكرام. (2023). دور إدارة المخاطر في تحسين الاداء المالي (Doctoral (dissertation, university center of abdalhafid boussouf-MILA

- ياسين. (2022). دور إدارة المخاطر في استدامة الوقف. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 9(3), 395-413.
- Horvey, S. S., & Odei-Mensah, J. (2023). The measurements and performance of enterprise risk management: a comprehensive literature review. *Journal of Risk Research*, 26(7), 778-800.
- Lubis, N. W. (2022). Resource based view (RBV) in improving company strategic capacity. *Research Horizon*, 2(6), 587-596.

الملاحق

استبانة دراسة بعنوان

دور إدارة المخاطر في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات الحديثة

عزيزي/عزيزتي المشارك،

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة علمية بعنوان "دور إدارة المخاطر في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات الحديثة"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على الدرجة العلمية.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر في تحسين الأداء المؤسسي داخل المنظمات الحديثة، وستسهم آراؤكم في إثراء نتائج الدراسة وتحقيق أهدافها.

لذا، نأمل منكم التكرم بالإجابة عن جميع فقرات الاستبانة بكل دقة وموضوعية، علماً بأن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لأي أغراض أخرى.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

الباحث

أولاً: البيانات الديموغرافية

يرجى وضع (✓) أمام الإجابة المناسبة.

الجنس

☐ ذكر

☐ أنثى

العمر

☐ أقل من 30 سنة

☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة

☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة

☐ 50 سنة فأكثر

المؤهل العلمي

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

سنوات الخبرة

☐ أقل من 5 سنوات

☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات

☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة

☐ 15 سنة فأكثر

المستوى الإداري

☐ الإدارة العليا

☐ الإدارة الوسطى

☐ الإدارة التنفيذية

نوع المنظمة

☐ حكومية

☐ خاصة

☐ غير ربحية

ثانياً: محاور الاستبانة

يرجى تحديد درجة موافقتكم على كل عبارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

البعد الأول: تحديد المخاطر

م	العبارة	5	4	3	2	1
1	تعمل المنظمة على تحديد المخاطر المحتملة بصورة دورية.	☐	☐	☐	☐	☐
2	تستخدم المنظمة وسائل واضحة لاكتشاف مصادر المخاطر.	☐	☐	☐	☐	☐
3	تشارك الإدارات المختلفة في تحديد المخاطر.	☐	☐	☐	☐	☐
4	يتم تحديث سجل المخاطر باستمرار.	☐	☐	☐	☐	☐
5	تعتمد المنظمة على معلومات دقيقة في تحديد المخاطر.	☐	☐	☐	☐	☐

البعد الثاني: تحليل وتقييم المخاطر

م	العبارة	5	4	3	2	1
6	تحلل المنظمة احتمالية حدوث المخاطر بصورة علمية.	☐	☐	☐	☐	☐
7	يتم تقييم تأثير المخاطر قبل اتخاذ القرارات.	☐	☐	☐	☐	☐
8	تعتمد المنظمة على مؤشرات واضحة لتقييم المخاطر.	☐	☐	☐	☐	☐
9	يتم ترتيب المخاطر حسب درجة أولويتها.	☐	☐	☐	☐	☐
10	تستخدم الإدارة نتائج تحليل المخاطر في اتخاذ القرارات.	☐	☐	☐	☐	☐

البعد الثالث: الاستجابة للمخاطر ومتابعتها

م	العبارة	5	4	3	2	1
11	تضع المنظمة خططاً واضحة للاستجابة للمخاطر.	☐	☐	☐	☐	☐
12	تتم متابعة تنفيذ خطط إدارة المخاطر بصورة دورية.	☐	☐	☐	☐	☐
13	تقوم المنظمة بتحديث إجراءات الاستجابة باستمرار.	☐	☐	☐	☐	☐
14	تتم مراجعة نتائج إدارة المخاطر بصورة منتظمة.	☐	☐	☐	☐	☐
15	تستفيد المنظمة من الخبرات السابقة لتحسين الاستجابة للمخاطر.	☐	☐	☐	☐	☐

البعد الرابع: الأداء المؤسسي

م	العبارة	5	4	3	2	1
16	تحقق المنظمة أهدافها الاستراتيجية بكفاءة.	☐	☐	☐	☐	☐
17	تتميز المنظمة بجودة الخدمات التي تقدمها.	☐	☐	☐	☐	☐
18	تستغل المنظمة مواردها بكفاءة.	☐	☐	☐	☐	☐
19	تحرص المنظمة على التحسين المستمر للأداء.	☐	☐	☐	☐	☐
20	تتمتع المنظمة بالقدرة على التكيف مع المتغيرات.	☐	☐	☐	☐	☐

Research Title

**The Role of Risk Management in Improving
Organizational Performance in Modern
Organizations**

Prepared by:

Mohannad bin Sharaf Al-Ghamdi
University ID: 253002051

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid
Dr. Fayez Jarad

Academic Year:

2025–2026