

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص / ماجستير إدارة مخاطر



عنوان البحث

أثر إدارة المخاطر على تحسين اتخاذ القرار وتقليل الخسائر التنظيمية بالتطبيق على
شركة سابك في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

سهى العتيبي

إشراف/

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

شكر وتقدير

الحمد لله أولاً وآخرًا، وظاهرًا وباطنًا، الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تُنجز الأعمال، وبِعونه تُتحقق الغايات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد، النبي الأكرم، وعلى آله وصحبه أجمعين، ومن تبعهم بإحسانٍ إلى يوم الدين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كل من كان له فضلٌ في إتمام هذا البحث، والذي جاء بعنوان: أثر إدارة المخاطر على تحسين اتخاذ القرار وتقليل الخسائر التنظيمية بالتطبيق على شركة سابك في المملكة العربية السعودية. لقد كان هذا العمل ثمرةً لجهود متواصلة، وتوجيهات صادقة، ودعم كريم من أشخاص أسهموا بعلمهم وخبرتهم وتشجيعهم في إخراج هذا البحث بالصورة التي يليق بها.

وأخص بالشكر والتقدير أسرتي الكريمة التي كانت لي مصدر دعمٍ وتشجيعٍ وصبر، فبفضل دعواتهم ومساندتهم استطعت مواصلة الطريق حتى إتمام هذا البحث. كما أتوجه بعظيم الامتنان إلى كل من ساعدني في توفير المعلومات والبيانات اللازمة، وأسهم في تسهيل مهمة جمع المادة العلمية وتحليلها، فكان لجهودهم أثرٌ كبير في إنجاز هذا العمل.

ولا يفوتني أن أعبر عن شكري العميق لشركة سابك ومنسوبيها الكرام على تعاونهم وتجاوبهم، مما أتاح لي فرصة تطبيق الدراسة في بيئة عملية غنية وذات قيمة علمية كبيرة. وأسأل الله العلي القدير أن يجعل هذا العمل خالصًا لوجهه الكريم، وأن ينفع به، وأن يجزي كل من أعانني خير الجزاء.

إهداء

إلى والديَّ العزيزين،

إلى من كانا لي السند الأول، والمصدر الأصدق للحب والدعاء والتشجيع، أهدي هذا العمل بكل امتنانٍ وفخر. فبفضل دعواتكما، وصبركما، وتضحياتكما، استطعت أن أواصل الطريق حتى أتم هذا البحث.

إلى أخي حسام،

إلى من شاركني لحظات التعب والأمل، وكان رفيق الطريق، ومصدرًا للتشجيع والمساندة، أهديك هذا العمل تقديرًا لمواقفكم النبيلة وكلماتكم التي خفت عني الكثير.

إلى عائلتي الكريمة جميعًا،

إلى من منحوني الدعم والثقة، وكانوا لي عونًا في كل مرحلة من مراحل هذه الرحلة، أهدي هذا الجهد المتواضع عرفانًا بجميل محبتكم ووقوفكم إلى جانبي.

لكم جميعًا، أهدي هذا البحث بكل حب وامتنان.

فهرس المحتويات

شكر وتقدير	2
إهداء.....	3
الملخص.....	6
المقدمة.....	6
مشكلة الدراسة.....	9
أهمية الدراسة.....	10
الأهمية النظرية	10
الأهمية العملية	12
أهداف الدراسة:.....	13
تساؤلات الدراسة.....	13
فروض الدراسة	14
الإطار النظري للدراسة.....	14
أولاً: مدخل عام إلى الإطار النظري	14
ثانياً: نظرية اتخاذ القرار الرشيد.....	15
ثالثاً: نظرية العقلانية المحدودة	15
رابعاً: النظرية الموقفية.....	16
خامساً: النظرية النظامية.....	17
سادساً: مدخل إدارة المخاطر المؤسسية	17
توظيف النظريات في الدراسة الحالية	18
الدراسات السابقة.....	19
أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة.....	27
ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة	30
أوجه الشبه بين دراستنا والدراسات السابقة.....	33
وجه الاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة	36
الإطار النظري للدراسة.....	40

40.....	أولاً: الإطار العام لإدارة المخاطر
46.....	ثانياً: اتخاذ القرار في المنظمات
51.....	ثالثاً: الخسائر التنظيمية
56.....	رابعاً: العلاقة بين إدارة المخاطر وتحسين اتخاذ القرار وتقليل الخسائر
60.....	خامساً: الإطار التطبيقي على شركة سابك
64.....	سادساً: المفاهيم والمصطلحات الأساسية في البحث
67.....	المنهجية وطرق البحث:
67.....	منهج البحث:
68.....	مجتمع وعينة الدراسة:
68.....	أدوات جمع البيانات:
68.....	طرق التحليل الإحصائي:
69.....	إجراءات البحث:
69.....	حدود الدراسة:
70.....	التحليل والنتائج
71.....	القسم الأول: البيانات الجغرافية
74.....	القسم الثاني: إدارة المخاطر
77.....	القسم الثالث: تحسين اتخاذ القرار
79.....	القسم الرابع: تقليل الخسائر التنظيمية
82.....	القسم الخامس: الكفاءة التنظيمية
85.....	القسم السادس: الأداء المؤسسي
88.....	الخاتمة والتوصيات
88.....	الخاتمة
90.....	التوصيات
94.....	المراجع
99.....	الملاحق

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر في تحسين اتخاذ القرار وتقليل الخسائر التنظيمية، مع التطبيق على شركة سابقك في المملكة العربية السعودية، كما سعت إلى بيان العلاقة بين إدارة المخاطر وكل من الكفاءة التنظيمية والأداء المؤسسي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة بلغت 211 مفردة من العاملين في الشركة. وتناولت الدراسة ستة محاور رئيسة: البيانات الديموغرافية، إدارة المخاطر، تحسين اتخاذ القرار، تقليل الخسائر التنظيمية، الكفاءة التنظيمية، والأداء المؤسسي.

أظهرت النتائج أن أفراد العينة يدركون بدرجة مرتفعة وجود ممارسات واضحة لإدارة المخاطر داخل الشركة، وأن هذه الممارسات تسهم في دعم اتخاذ القرار من خلال تقليل التردد، وتحسين تحليل البدائل، والاعتماد على معلومات دقيقة ومحدثة. كما تبين أن إدارة المخاطر تلعب دوراً مهماً في الحد من الخسائر المالية والتشغيلية والتنظيمية، وحماية سمعة الشركة، وتقليل الأخطاء والهدر. وأوضحت النتائج كذلك أن هناك ارتباطاً إيجابياً بين إدارة المخاطر والكفاءة التنظيمية، من خلال رفع التنسيق بين الإدارات وتحسين استخدام الموارد والاستجابة للتغيرات المفاجئة. وخلصت الدراسة إلى أن إدارة المخاطر تساهم في تعزيز الأداء المؤسسي والاستدامة والقدرة التنافسية للشركة.

وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تطوير الأطر المؤسسية لإدارة المخاطر، وتعزيز ثقافة الوعي بالمخاطر، وربطها بشكل أعمق بالتخطيط الاستراتيجي وصنع القرار، بما يدعم استدامة الأداء ويقلل الخسائر التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر، اتخاذ القرار، الخسائر التنظيمية، الكفاءة التنظيمية، الأداء المؤسسي، سابقك.

المقدمة

تُعَدّ إدارة المخاطر أحد المفاهيم الإدارية المحورية في المنظمات الحديثة، لأنها تمثل الإطار المنهجي الذي يساعد على التعرف المبكر على مصادر التهديد، وتحليل احتمالاتها، وتقدير آثارها، ثم اختيار الاستجابة الأنسب قبل أن تتحول إلى خسائر فعلية. وفي بيئة الأعمال المعاصرة، لم يعد النجاح التنظيمي مرتبطاً فقط بالكفاءة التشغيلية أو تحقيق الأهداف قصيرة الأجل، بل أصبح مرهوناً بقدرة المنظمة على التعامل الواعي مع عدم التأكد والتغيرات المتسارعة والمفاجآت المؤسسية. ومن هنا تبرز أهمية إدارة المخاطر

بوصفها أداة تنظيمية تسهم في دعم الاستقرار، ورفع جودة القرارات، وتقليل الانحرافات التي قد تضر بالأداء العام. وقد أشارت دراسة كروفيني وآخرين إلى أن إدارة المخاطر لم تعد نشاطاً منفصلاً عن العمل الإداري، بل باتت جزءاً متداخلاً مع عملية اتخاذ القرار داخل المنظمات (Crovini et al., 2021).

وتتجلى أهمية هذا الموضوع بصورة أكبر عندما نلاحظ أن القرار الإداري لا يُتخذ في فراغ، بل في سياق مليء بالبدائل والضغوط والقيود والمعلومات غير الكاملة. لذلك فإن جودة القرار ترتبط بدرجة كبيرة بقدرة متخذ القرار على فهم المخاطر المحيطة وتقدير نتائجها المحتملة قبل اعتماد أي بديل. وفي هذا الإطار، أوضحت دراسة كوزيول-نادولنا وباير أن عوامل متعددة تؤثر في عملية اتخاذ القرار داخل المنظمات، من بينها الخبرة والمعلومات المتاحة والبيئة التنظيمية والوقت والضغط الإداري (Kozioł-Nadolna & Beyer, 2021). كما أن تعزيز الحكم الإداري الرشيد يتطلب وجود نظام واضح لإدارة المخاطر يساند التفكير التحليلي ويقلل من القرارات المرتجلة (Crawford & Jabbour, 2024).

وتزداد الحاجة إلى إدارة المخاطر في ظل الأزمات والتقلبات، لأن الأزمات تكشف غالباً حدود القرار التقليدي وتُظهر أهمية الاستعداد المسبق. فقد بينت دراسة آل مفتاح والخريف أن أساليب اتخاذ القرار أثناء الأزمات تعتمد على درجة التنظيم والمرونة وتوفر المعلومات، وأن القيادات الإدارية تحتاج إلى أدوات تساعد على التعامل مع السيناريوهات غير المتوقعة. (آل مفتاح والخريف، 2024) كما أظهرت دراسة الجبوري وعبد العظيم أن التحيزات في اتخاذ القرار يمكن أن تنعكس سلباً على البيئة التنظيمية وعلى العلاقات الداخلية، وهو ما يوضح أن إدارة المخاطر لا تقلل الخسائر المادية فقط، بل تسهم أيضاً في الحد من القرارات غير المتوازنة التي قد تولد آثاراً سلوكية وتنظيمية سلبية. (الجبوري وعبد العظيم، 2021)

ومن زاوية أخرى، لا تقتصر إدارة المخاطر على الجانب الوقائي، بل تمتد إلى تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة الاستخدام الأمثل للموارد. فقد بينت دراسة نورة العرود أن إدارة المخاطر تسهم في تعزيز أداء أقسام البلديات في الأردن، من خلال تحسين الاستجابة للمتغيرات وتقليل أثر المشكلات التشغيلية. (العرود، 2023) كما أظهرت دراسة الحسني والخشالي أن التفكير الاستراتيجي يرتبط بإدارة المخاطر ارتباطاً مباشراً، وأن الدعم التنظيمي يعزز هذا الدور داخل شركات المقاولات. (الحسني والخشالي، 2022) وهذا يعني أن فاعلية إدارة المخاطر لا تعتمد على وجود إجراءات فنية فقط، بل تحتاج أيضاً إلى ثقافة تنظيمية داعمة، وقيادة واعية، ونظام معلومات يوفّر البيانات في الوقت المناسب.

وتبرز علاقة إدارة المخاطر بتقليل الخسائر التنظيمية بوضوح في الدراسات التطبيقية التي تناولت أثرها على الأداء والنتائج. فقد خلص الفقي ونور الدين إلى أن تطبيق إدارة المخاطر يساهم في تقليل الخسائر داخل المنظمة، وهو ما يعكس بعداً اقتصادياً مهماً لهذا المفهوم. (الفقي ونور الدين، 2024) كما دعمت دراسة Rampini and Berssaneti هذا الاتجاه عندما ربطت بين إدارة المخاطر وعوامل النجاح الحاسمة والنتائج التنظيمية، مؤكدة أن التعامل المنظم مع المخاطر يرفع فرص تحقيق النتائج المستهدفة ويحد من الهدر والخسائر (Rampini & Berssaneti, 2024). وفي القطاع الفندقي، بيّنت دراسة حسن وآخرين أن إدارة المخاطر ترتبط بتحسين أداء الفنادق، بما يشير إلى أن أثرها يمتد عبر القطاعات المختلفة ولا يقتصر على نوع تنظيمي واحد (Hassan et al., 2022).

ومن المهم أيضاً الإشارة إلى أن إدارة المخاطر أصبحت أكثر تعقيداً في ظل التحول الرقمي وتزايد الاعتماد على البيانات والأنظمة الإلكترونية، لأن القرارات الحديثة تتطلب قدرة أعلى على قراءة المخاطر المالية والتشغيلية والتقنية في آن واحد. وقد أوضحت دراسة السنوسي وعبدالله أن التخطيط المالي يساهم في تعزيز جودة القرارات الإدارية في ظل التحول الرقمي، وهو ما يتقاطع مع منطق إدارة المخاطر الذي يقوم على التخطيط المسبق والرقابة والمرونة. (السنوسي وعبدالله، 2026) كما أن استخدام تقنيات إدارة مخاطر السيولة في البنوك يعكس كيف يمكن لأدوات المخاطر أن تحسن القياس المالي وتدعم الاستقرار المؤسسي. (حسان ومكلا، 2025)

وتؤكد الأدبيات الحديثة أن إدارة المخاطر لم تعد مرتبطة فقط بتجنب الخسائر، بل أصبحت وسيلة لتحسين جودة القرار نفسه، من خلال تنظيم المعلومات، وتحديد الأولويات، وتقييم البدائل، وتقليل المفاجآت. وقد أشار هورلبرت وآخرون إلى أن إدارة المخاطر والقرار الرشيد يمثلان عنصرين أساسيين في دعم التنمية المستدامة، لأن القرارات غير المحسوبة قد تنتج عنها آثار طويلة الأجل تتجاوز حدود المنظمة نفسها (Hurlbert et al., 2019). كما اقترح غليت-إيفرسن وآخرون تطوير أطر إدارة المخاطر بحيث تستوعب البعد الديناميكي للمخاطر وعدم اليقين، وهو ما يعكس الحاجة إلى نماذج أكثر مرونة وواقعية في التعامل مع التغيرات المستمرة (Glette-Iversen et al., 2023).

وانطلاقاً من ذلك، يمكن القول إن أثر إدارة المخاطر على تحسين اتخاذ القرار وتقليل الخسائر التنظيمية يمثل قضية إدارية ذات أهمية نظرية وتطبيقية في آن واحد. فهي من جهة تساهم في بناء قرارات أكثر اتزاناً وموضوعية، ومن جهة أخرى تحد من الخسائر المالية والتشغيلية والبشرية والمعنوية التي قد تتعرض لها المنظمة عند غياب التخطيط الوقائي. كما أن ارتباطها بالتفكير الاستراتيجي والدعم التنظيمي والتحول الرقمي يجعلها

جزءاً أساسياً من منظومة الحوكمة الحديثة. وفي هذا السياق، تقدم التقارير السنوية لشركة سابك مثلاً عملياً على اهتمام المؤسسات الكبرى بإدارة المخاطر كعنصر من عناصر الاستدامة وتعزيز القدرة على مواجهة التحديات المؤسسية (Saudi Basic Industries Corporation, 2024) (Saudi Basic Industries Corporation, 2022)

وبناءً على ما سبق، فإن دراسة أثر إدارة المخاطر في تحسين اتخاذ القرار وتقليل الخسائر التنظيمية لا تكتفي بوصف ممارسة إدارية، بل تسعى إلى فهم آلية تأثيرها في الأداء الشامل، وتوضيح كيف يمكن للمنظمة أن تنتقل من رد الفعل إلى الاستباق، ومن المعالجة المتأخرة إلى الوقاية المنظمة، ومن القرار الحدسي إلى القرار المبني على التحليل والتقدير. (العنزي، 2024)

مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى فهم الكيفية التي تسهم بها إدارة المخاطر في تحسين جودة اتخاذ القرار داخل المنظمات، والحد من الخسائر التنظيمية التي قد تنشأ عن القرارات غير المدروسة أو عن ضعف القدرة على استشراف التهديدات المحتملة والتعامل معها في الوقت المناسب. ففي ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، أصبحت المنظمات تواجه مستويات أعلى من التعقيد وعدم التأكد، سواء بسبب التغيرات الاقتصادية، أو التطورات التقنية، أو الضغوط التنافسية، أو الأزمات المفاجئة التي قد تؤثر في استقرار الأداء واستمرارية النشاط. ومن هنا برزت إدارة المخاطر بوصفها مدخلاً إدارياً استباقياً يهدف إلى التعرف على مصادر الخطر، وتحليلها، وتقييم آثارها، ثم اختيار البدائل الملائمة للحد من احتمالات وقوعها أو تخفيف نتائجها. ومع ذلك، لا تزال كثير من المنظمات تتعامل مع المخاطر بأسلوب جزئي أو تقليدي يقتصر على الاستجابة بعد حدوث المشكلة، بدلاً من تبني منهج منظم يربط بين إدارة المخاطر وبين صناعة القرار الرشيد.

وتتضح هذه المشكلة أيضاً من خلال أن القرار الإداري لا يُتخذ في بيئة مستقرة أو مثالية، بل في سياق تتداخل فيه المعلومات الناقصة، والقيود الزمنية، والضغوط التنظيمية، وتباين المصالح، واحتمالات الخطأ البشري والتحيزات الإدراكية. وهذه العوامل تجعل القرار عرضة للقصور إذا لم يُدعم بإجراءات واضحة لإدارة المخاطر تساعد متخذ القرار على تقييم البدائل بصورة أدق وأكثر موضوعية. كما أن غياب نظام فعال لإدارة المخاطر قد يؤدي إلى قرارات مرتجلة، أو إلى تضخم الخسائر المالية والتشغيلية، أو إلى فقدان الفرص، أو إلى تراجع الثقة داخل المنظمة وخارجها. وعلى الرغم من أن العديد من

الدراسات أكدت وجود علاقة بين إدارة المخاطر وتحسين الأداء، فإن الحاجة ما تزال قائمة لتوضيح طبيعة هذا الأثر بصورة أدق، وبخاصة من حيث تأثيره في جودة القرار الإداري وتقليل الخسائر التنظيمية في الوقت نفسه.

كما أن مشكلة الدراسة تنبع من وجود فجوة تطبيقية بين ما تنادي به الأدبيات الإدارية من ضرورة دمج إدارة المخاطر في عملية اتخاذ القرار، وبين ما تمارسه بعض المنظمات على أرض الواقع من ضعف في التخطيط، أو محدودية في أدوات الرصد والتحليل، أو غياب التكامل بين الإدارات المختلفة عند التعامل مع المخاطر. فبعض المنظمات قد تمتلك لوائح وإجراءات شكلية لإدارة المخاطر، لكنها لا توظفها فعلياً في دعم القرار، مما يقلل من أثرها المتوقع. وفي المقابل، فإن المنظمات التي تنجح في بناء نظام متكامل لإدارة المخاطر غالباً ما تكون أكثر قدرة على التنبؤ بالآزمات، وتحديد الأولويات، وحماية مواردها، وتحقيق الاستقرار في الأداء. لذلك، فإن دراسة هذا الموضوع تكتسب أهمية خاصة لأنها تحاول الربط بين بعدين متلازمين: بعد تحسين القرار الإداري، وبعد تقليل الخسائر التنظيمية، باعتبارهما نتيجتين محوريّتين لفاعلية إدارة المخاطر.

وتبرز أهمية هذه المشكلة كذلك من كونها تمس مختلف أنواع المنظمات، سواء كانت إنتاجية أو خدمية أو مالية أو تعليمية أو حكومية، لأن المخاطر لم تعد مقتصرة على نوع معين من الأنشطة، بل أصبحت جزءاً أصيلاً من البيئة التنظيمية المعاصرة. ومن ثم، فإن فهم أثر إدارة المخاطر على القرار والخسائر التنظيمية يساعد في بناء نموذج إداري أكثر كفاءة ومرونة وقدرة على الاستجابة للتغيرات.

وتتجلى مشكلة الدراسة من خلال الإجابة عن التساؤل التالي:

ما أثر إدارة المخاطر على تحسين اتخاذ القرار وتقليل الخسائر التنظيمية؟

أهمية الدراسة

الأهمية النظرية

تتبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من كونها تسلط الضوء على موضوع محوري في الفكر الإداري المعاصر، وهو العلاقة بين إدارة المخاطر من جهة، وتحسين اتخاذ القرار وتقليل الخسائر التنظيمية من جهة أخرى. وتكمن القيمة العلمية لهذا الربط في أن إدارة المخاطر لم تعد تُفهم بوصفها نشاطاً وقائياً مستقلاً، بل أصبحت إطاراً يفسر كيفية بناء القرار الإداري الرشيد داخل المنظمات في البيئات غير المستقرة. وقد أكدت دراسة كروفييني وآخرين أن إدارة المخاطر ينبغي أن تُدمج داخل عملية اتخاذ القرار نفسها، لا

أن تُمارس كوظيفة جانبية منفصلة عنها (Crovini et al., 2021). كما تشير دراسة كروفورد وجابور إلى أن الحكم الإداري يتحسن عندما تُبنى القرارات على فهم منهجي للمخاطر والبدائل والنتائج المتوقعة (Crawford & Jabbour, 2024).

وتكتسب الدراسة أهميتها النظرية أيضاً من كونها تساهم في توسيع الإطار المفاهيمي لإدارة المخاطر من مجرد أداة للحد من الخسائر إلى كونها مدخلاً لتطوير الأداء التنظيمي وصناعة القرار. فالدراسات الحديثة لم تعد تركز على المخاطر باعتبارها تهديداً فقط، بل باعتبارها عنصراً ديناميكياً يتغير مع الزمن ويؤثر في جودة القرارات الإدارية. وقد أوضحت دراسة غليت-إيفرسن وآخرين أن أطر إدارة المخاطر التقليدية تحتاج إلى تطوير لاستيعاب البعد الديناميكي لعدم اليقين (Glette-Iversen et al., 2023). وهذا يبرز الحاجة إلى دراسات تفسيرية تربط بين المخاطر والقرار والنتائج التنظيمية بصورة متكاملة.

كما تتمثل الأهمية النظرية في دعم الأدبيات العربية المتعلقة بإدارة المخاطر واتخاذ القرار، خصوصاً أن كثيراً من الدراسات العربية ركزت على الجوانب التطبيقية الجزئية، بينما ما يزال الربط النظري الشامل بين إدارة المخاطر وتحسين القرار وتقليل الخسائر بحاجة إلى مزيد من التوضيح. وقد بينت دراسة العرود أن إدارة المخاطر ترتبط بتحسين الأداء المؤسسي في البلديات، وهو ما يدعم الاتجاه النظري القائل بأن إدارة المخاطر عنصر بنوي في رفع الكفاءة التنظيمية. (العرود، 2023) كما أن دراسة الحسني والخشالي أبرزت أهمية التفكير الاستراتيجي والدعم التنظيمي في تعزيز إدارة المخاطر، مما يمنح الدراسة الحالية أساساً نظرياً لفهم العوامل المؤثرة في فاعلية هذا المجال. (الحسني والخشالي، 2022)

وتتمثل الأهمية النظرية كذلك في أن الدراسة تساعد على بناء تصور أعمق لطبيعة العلاقة بين القرار والمخاطر والخسائر التنظيمية، بما يسمح للباحثين اللاحقين بتطوير نماذج أكثر دقة لقياس هذه العلاقة. فالدراسات التي تناولت التحيزات في القرار أو تأثير الأزمات أو فاعلية التخطيط المالي تؤكد أن القرار الجيد لا ينفصل عن البيئة المعلوماتية والتنظيمية التي تُدار فيها المخاطر. (الجبوري وعبد العظيم، 2021) (السنوسي وعبدالله، 2026) ومن ثم، فإن هذه الدراسة تضيف بعداً تفسيرياً مهماً للأدبيات الإدارية، وتدعم الفهم النظري لدور إدارة المخاطر في تحسين الأداء المؤسسي بصورة عامة.

الأهمية العملية

تتبع الأهمية العملية لهذه الدراسة من كونها تقدم موضوعًا شديد الصلة باحتياجات المنظمات في الواقع العملي، حيث تواجه المؤسسات اليوم مخاطر متزايدة ومتنوعة قد تؤثر في استمرارية العمل، ومستوى الأداء، وكفاءة استخدام الموارد، وسمعة المنظمة. ومن هنا، فإن فهم أثر إدارة المخاطر على تحسين اتخاذ القرار وتقليل الخسائر التنظيمية يساعد الإدارات العليا والوسطى على تبني ممارسات أكثر فاعلية في التعامل مع التهديدات قبل تحولها إلى أزمات أو خسائر فعلية. وقد أوضحت دراسة الفقي ونور الدين أن تطبيق إدارة المخاطر يساهم في تقليل الخسائر داخل المنظمة، وهو ما يعكس قيمة عملية مباشرة لهذا المفهوم. (الفقي ونور الدين، 2024)

كما تكتسب الدراسة أهميتها العملية من أنها توفر للمنظمات إطارًا يمكن الاستفادة منه في تحسين جودة القرارات اليومية والاستراتيجية على حد سواء. فالقرار الإداري السليم لا يعتمد فقط على الخبرة، بل يحتاج إلى أدوات تساعد على تحديد المخاطر وتقدير أولويات المعالجة واختيار البدائل الأقل تكلفة والأكثر أمانًا. وقد بينت دراسة آل مفتاح والخريف أن اتخاذ القرار في الأزمات يتطلب آليات أكثر تنظيمًا ومرونة، وهو ما يجعل إدارة المخاطر أداة عملية ضرورية في البيئات المعقدة. (آل مفتاح والخريف، 2024) كما أن دراسة كوزيول-نادولنا وباير تؤكد أن عملية اتخاذ القرار داخل المنظمات تتأثر بعوامل عدة، مما يعني أن وجود نظام فعال لإدارة المخاطر يساهم في تقليل العشوائية وتحسين الاستجابة التنظيمية (Kozioł-Nadolna & Beyer, 2021).

وتبرز الأهمية العملية أيضًا في قدرة الدراسة على مساعدة المنظمات في الحد من الخسائر المالية والتشغيلية والبشرية، من خلال تعزيز الرصد المبكر للمخاطر وتطوير سياسات استباقية للوقاية والمعالجة. وتعد هذه الفائدة ذات قيمة خاصة في القطاعات التي تتسم بحساسية عالية تجاه المخاطر، مثل المصارف، والمشروعات، والقطاع الصحي، والقطاع الفندق، حيث يمكن أن يؤدي أي ضعف في إدارة المخاطر إلى آثار كبيرة على الأداء والاستقرار. وقد دعمت دراسة حسن وآخرين هذا الاتجاه حين ربطت بين إدارة المخاطر وتحسن الأداء في الفنادق (Hassan et al., 2022). كما أظهرت دراسة حسان ومكده أن تقنيات إدارة مخاطر السيولة تؤثر في قياس الأداء المالي، وهو ما يوضح الأثر التطبيقي المباشر لإدارة المخاطر على النتائج المؤسسية. (حسان ومكده، 2025)

وتفيد هذه الدراسة عمليًا أيضًا صناعات القرار والموارد البشرية والإدارات المالية والتشغيلية، لأنها تقدم لهم أساسًا يمكن البناء عليه في تصميم سياسات داخلية أكثر كفاءة، وتوزيع أفضل للمسؤوليات، وتحسين التنسيق بين الإدارات المختلفة. كما يمكن أن تساعد

نتائجها في تطوير برامج تدريبية للعاملين والقيادات الإدارية لرفع الوعي بالمخاطر وآليات التعامل معها. وفي المؤسسات الكبرى، مثل الشركات الصناعية والخدمية، تصبح هذه الفوائد أكثر وضوحًا لأن إدارة المخاطر الجيدة لا تمنع الخسائر فقط، بل ترفع أيضًا القدرة التنافسية والاستقرار والاستدامة (Saudi Basic Industries Corporation, Rampini & Berssaneti, 2024).

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي:

- تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر إدارة المخاطر على تحسين عملية اتخاذ القرار وتقليل الخسائر التنظيمية في المؤسسات.

الأهداف الفرعية:

1. التعرف على مستوى تطبيق إدارة المخاطر داخل المنظمة.
2. تحليل العلاقة بين إدارة المخاطر وجودة القرارات الإدارية.
3. قياس تأثير إدارة المخاطر على تقليل الخسائر التشغيلية والمالية.
4. تحديد أبرز التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المخاطر في المنظمات.
5. اقتراح آليات لتفعيل دور إدارة المخاطر في دعم اتخاذ القرار وتحسين الأداء التنظيمي.

تساؤلات الدراسة

انطلاقًا من مشكلة البحث وصياغة أهدافه، تسعى هذه الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

- ما أثر إدارة المخاطر على تحسين اتخاذ القرار وتقليل الخسائر التنظيمية؟
ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس عدد من التساؤلات الفرعية، منها:

1. ما مستوى وعي الإدارة والموظفين بمفهوم إدارة المخاطر؟
2. ما مدى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في العمليات اليومية للمنظمة؟
3. إلى أي مدى يسهم تطبيق إدارة المخاطر في تقليل الخسائر التشغيلية والمالية؟

4. ما أبرز المعوقات التي تحد من فاعلية تطبيق إدارة المخاطر في المؤسسات؟

فروض الدراسة

تنقسم فروض الدراسة كالتالي:

الفرض الرئيسي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر على تحسين عملية اتخاذ القرار وتقليل الخسائر التنظيمية في المؤسسات.

الفروض الفرعية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المخاطر على جودة اتخاذ القرار الإداري في المنظمة.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المخاطر على تقليل الخسائر التشغيلية والمالية في المنظمة.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى الوعي وتطبيق إدارة المخاطر على فاعلية القرارات التنظيمية وتحسين الأداء في المنظمة.

الإطار النظري للدراسة

أولاً: مدخل عام إلى الإطار النظري

يقوم هذا البحث على فكرة أساسية مفادها أن إدارة المخاطر ليست وظيفة رقابية منفصلة عن العمل الإداري، بل هي منظومة فكرية وتنظيمية تساعد على تفسير كيفية بناء القرار، وتقدير البدائل، وتقليل النتائج السلبية قبل حدوثها. وتزداد أهمية هذا المدخل في المنظمات الكبيرة التي تعمل في بيئات عالية التعقيد، مثل شركة سابك، حيث تتداخل المخاطر التشغيلية والمالية والسوقية والتقنية مع القرارات اليومية والاستراتيجية. ومن هنا فإن الإطار النظري للدراسة يستند إلى عدد من النظريات والمداخل التي تفسر العلاقة بين المخاطر وصنع القرار والأداء التنظيمي، وتوضح كيف يمكن توظيف هذه العلاقة في تقليل الخسائر التنظيمية. وقد أكدت الأدبيات الحديثة أن إدارة المخاطر أصبحت جزءاً متداخلاً مع عملية اتخاذ القرار، وليست مجرد ممارسة لاحقة له (Crovini et al., 2021).

(2021)

ثانيًا: نظرية اتخاذ القرار الرشيد

تُعد نظرية اتخاذ القرار الرشيد من أبرز النظريات المفسرة للسلوك الإداري داخل المنظمات، إذ تفترض أن متخذ القرار يحدد المشكلة، ويجمع المعلومات، ويقارن البدائل، ثم يختار البديل الأكثر منفعة والأقل تكلفة. وتقيد هذه النظرية في تفسير العلاقة بين إدارة المخاطر وتحسين القرار؛ لأن تحليل المخاطر يوفر للمدير بيانات أدق عن النتائج المحتملة لكل بديل، وبالتالي يزيد من موضوعية القرار ويقلل من العشوائية. وقد أوضحت دراسة كوزيول-نادولنا وباير أن عملية اتخاذ القرار داخل المنظمات تتأثر بعوامل متعددة مثل توافر المعلومات والوقت والخبرة والبيئة التنظيمية (Kozioł-Nadolna & Beyer, 2021) كما بينت دراسة كروفورد وجابور أن دمج إدارة المخاطر المؤسسية في الحكم الإداري يعزز جودة القرار ويحد من الاعتماد على التقدير غير المنظم (Crawford & Jabbour, 2024).

وتوظّف هذه النظرية في الدراسة الحالية باعتبارها تفسيرًا نظريًا لكيفية مساهمة إدارة المخاطر في رفع جودة القرار داخل سابق. فكلما كانت المعلومات المرتبطة بالمخاطر أوضح، وكلما جرى تحليل البدائل وفق معايير منظمة، أصبح القرار أكثر اتساقًا مع أهداف الشركة وأقل عرضة للخطأ. وهذا يعني أن إدارة المخاطر لا تُستخدم هنا فقط لتحديد التهديدات، بل أيضًا لتقوية منطق الاختيار الإداري وتوجيهه نحو القرارات الأكثر عقلانية وفاعلية. وتنسجم هذه الفكرة مع ما أشارت إليه دراسة آل مفتاح والخريف حول أهمية التنظيم المعرفي والإداري في القرارات التي تُتخذ أثناء الأزمات. (آل مفتاح والخريف، 2024)

ثالثًا: نظرية العقلانية المحدودة

تُكمل نظرية العقلانية المحدودة تفسير القرار في المنظمات من خلال التأكيد أن متخذ القرار لا يمتلك عادةً معلومات كاملة، ولا وقتًا غير محدود، ولا قدرة مطلقة على تحليل جميع البدائل. لذلك فإنه يلجأ إلى بدائل "مقبولة" بدلًا من بدائل "مثالية". وتكتسب هذه النظرية أهمية خاصة في موضوع الدراسة؛ لأن المخاطر التنظيمية غالبًا ما تظهر في بيانات تتسم بنقص المعلومات أو ضغط الوقت أو تعقّد العلاقات الداخلية والخارجية. ومن ثم فإن إدارة المخاطر تصبح أداة لتقليص حدود العقلانية المحدودة عبر تحسين جمع المعلومات وتحديد الأولويات وتقليل المفاجآت. وقد أظهرت دراسة الجبوري وعبد العظيم

أن التحيزات في اتخاذ القرار قد تؤثر سلبيًا في البيئة التنظيمية، وهو ما يبرز أثر القيود الإدراكية على جودة القرار. (الجبوري وعبد العظيم، 2021)

ويتم توظيف هذه النظرية في الدراسة لتفسير لماذا تحتاج سوابك إلى نظام متقدم لإدارة المخاطر. فالشركات الصناعية الكبرى لا تتخذ قراراتها في ظروف مثالية، بل في سياقات تتغير فيها أسعار المواد الخام، وسلاسل الإمداد، والتشريعات، ومتطلبات السلامة، واتجاهات السوق. لذلك تساعد إدارة المخاطر على توسيع قدرة الإدارة على التعامل مع حدود العقلانية، عبر تحويل القرار من فعل ارتجالي إلى فعل مبني على فحص احتمالات الخطر وقياس أثره المسبق. وتتسجم هذه الرؤية مع ما أوضحه هورلبرت وآخرون حول أهمية إدارة المخاطر في دعم القرارات المرتبطة بالاستدامة والتنمية طويلة الأجل. (Hurlbert et al., 2019)

رابعًا: النظرية الموقفية

تنتقل النظرية الموقفية من أن فاعلية الأسلوب الإداري لا تعتمد على قاعدة ثابتة واحدة، بل على طبيعة الموقف الذي تعمل فيه المنظمة. فالإدارة الناجحة هي تلك التي تتكيف مع البيئة، ومع درجة التعقيد، ومع مستوى المخاطر، ومع نوع الموارد المتاحة. وتفيد هذه النظرية في تفسير اختلاف أساليب إدارة المخاطر من منظمة إلى أخرى، بل ومن وحدة تنظيمية إلى أخرى داخل المنظمة نفسها. وقد بينت دراسة العرود أن إدارة المخاطر تسهم في تعزيز الأداء المؤسسي عندما تتوافق أدواتها مع طبيعة العمل والظروف المحيطة. (العرود، 2023) كما أشارت دراسة الحسني والخشالي إلى أن التفكير الاستراتيجي والدعم التنظيمي يمثلان عاملين مهمين في فاعلية إدارة المخاطر داخل الشركات. (الحسني والخشالي، 2022)

وتوظف هذه الدراسة النظرية الموقفية لتفسير خصوصية حالة سوابك، لأن الشركة تعمل في قطاع صناعي ضخم ومتغير، وتواجه مخاطر مرتبطة بالإنتاج والجودة والسلامة والتمويل والتصدير والتقنيات الحديثة. ومن ثم فإن إدارة المخاطر في سوابك لا يمكن أن تكون نمطًا واحدًا ثابتًا، بل ينبغي أن تتكيف مع اختلاف المخاطر بحسب النشاط أو المرحلة أو السوق. كما تساعد هذه النظرية في فهم سبب اختلاف أثر إدارة المخاطر على القرار والخسائر التنظيمية تبعًا لدرجة المرونة التنظيمية وجودة الدعم الإداري. وقد

دعمت دراسة العنزي هذا الاتجاه عندما ربطت بين استراتيجيات إدارة المخاطر ونجاح المشروعات. (العنزي، 2024)

خامساً: النظرية النظامية

تُفسر النظرية النظامية المنظمة باعتبارها نظاماً مفتوحاً يتفاعل مع بيئته من خلال المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية الراجعة. ووفقاً لهذا المنظور، فإن المخاطر لا تظهر في جزء منفصل من المنظمة، بل تنتقل آثارها عبر أجزاء النظام المختلفة، وقد تتحول من خطر محدود إلى خسارة تنظيمية واسعة إذا لم تُدار بطريقة متكاملة. وتُعد هذه النظرية مهمة جداً في موضوع الدراسة لأنها تفسر كيف يؤدي ضعف الرصد أو التنسيق إلى تضاعف أثر المخاطر على الأداء. وقد أكد رينيرز وماير أن إدارة المخاطر الهندسية الفاعلة ترتبط مباشرة بتحسين السلامة والاعتمادية واتخاذ القرار التشغيلي (Meyer & Reniers, 2025) كما أوضحت غليت-إيفرسن وآخرون أن أطر إدارة المخاطر الحديثة يجب أن تستوعب البعد الديناميكي للمخاطر وعدم اليقين (Glette-Iversen et al., 2023).

وتُستخدم هذه النظرية في الدراسة لتفسير دور إدارة المخاطر في سوابك بوصفها منظومة مترابطة لا بوصفها إجراءات مجزأة. فالمخاطر في شركة صناعية كبرى قد تبدأ في سلسلة التوريد ثم تنتقل إلى الإنتاج ثم إلى الجودة ثم إلى السمعة ثم إلى النتائج المالية. لذلك فإن فاعلية إدارة المخاطر تعتمد على ترابط الأقسام، وسرعة التبادل المعلوماتي، ووجود تغذية راجعة تساعد الإدارة على التصحيح المستمر. وتقيد هذه الرؤية أيضاً في تفسير كيف يمكن لتطبيق إدارة المخاطر أن يقلل الخسائر التنظيمية عبر التدخل المبكر قبل تفاقم الأثر. وقد دعمت دراسة الفقي ونور الدين هذا المعنى حين ربطت تطبيق إدارة المخاطر بتقليل الخسائر داخل المنظمة. (الفقي ونور الدين، 2024)

سادساً: مدخل إدارة المخاطر المؤسسية

يمثل مدخل إدارة المخاطر المؤسسية الإطار الأكثر مباشرة في تفسير موضوع الدراسة، لأنه ينظر إلى المخاطر باعتبارها جزءاً من التخطيط والرقابة واتخاذ القرار في جميع مستويات المنظمة. وهذا المدخل لا يركز فقط على تجنب الخطر، بل على تحديده، وقياسه، وترتيبه، والاستجابة له، ومتابعة آثاره. وتؤكد دراسة كروفييني وآخرين أن إدماج إدارة المخاطر في عملية اتخاذ القرار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يجعل القرار

أكثر اتساقًا مع واقع البيئة التنظيمية (Crovin et al., 2021). كما يوضح رامبيني وبيرسانيتي أن نجاح المنظمة يرتبط بدرجة قدرتها على ربط إدارة المخاطر بعوامل النجاح والنتائج التنظيمية (Rampini & Berssaneti, 2024).

ويُوظف هذا المدخل في الدراسة باعتباره الجسر النظري الذي يربط بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة. فإدارة المخاطر المؤسسية في سابك يُفترض أن تسهم في تحسين اتخاذ القرار عبر توفير معلومات أدق، وتقليل التحيز، وتعزيز البدائل الواقعية، كما يُفترض أن تسهم في تقليل الخسائر التنظيمية عبر الوقاية المبكرة، وتحسين الاستجابة، والحد من آثار التعثر التشغيلي أو المالي أو التقني. كما أن تقارير سابك السنوية تمثل سياقًا مؤسسيًا مناسبًا لفهم هذا المدخل، لأنها تعكس أن الشركة تعمل ضمن بيئة تتطلب تخطيطًا طويل المدى وإفصاحًا وتحكمًا عاليًا في المخاطر (Saudi Basic Industries Corporation, 2023) (Saudi Basic Industries Corporation, 2024).

(Saudi Basic Industries Corporation, 2022)

توظيف النظريات في الدراسة الحالية

تستند الدراسة الحالية إلى تكامل النظريات السابقة لا إلى نظرية واحدة فقط، لأن موضوعها يتطلب فهمًا متعدد الأبعاد. فالنظرية الرشيدة تفسر كيف يحسن تحليل المخاطر جودة القرار، ونظرية العقلانية المحدودة تفسر لماذا يحتاج القرار إلى إدارة مخاطر تقلل من نقص المعلومات والضغط والارتباك، والنظرية الموقفية تفسر اختلاف الأثر باختلاف طبيعة البيئة، والنظرية النظامية تشرح ترابط المخاطر داخل المنظمة وتأثيرها المتسلسل، أما مدخل إدارة المخاطر المؤسسية فيحدد الآلية العملية التي تُترجم بها هذه النظريات إلى ممارسة إدارية. ويعني ذلك أن إدارة المخاطر في سابك ليست مجرد أداة دفاعية، بل هي عنصر استراتيجي في بناء القرار وتقليل الخسائر وتحسين الاستقرار التشغيلي والتنظيمي. وقد أظهرت دراسة السنوسي وعبدالله أن التخطيط الجيد يرفع جودة القرارات الإدارية في ظل التحول الرقمي، وهو ما يدعم منطق الدراسة الحالية في الربط بين التخطيط، والمخاطر، والقرار. (السنوسي وعبدالله، 2026)

وبناءً على ذلك، فإن الإطار النظري لهذه الدراسة يفسر أن أثر إدارة المخاطر على شركة سابك يُتوقع أن يظهر في صورتين مترابطتين. الصورة الأولى تتمثل في تحسين اتخاذ القرار من خلال رفع جودة المعلومات وتقليل التحيز وتعزيز البدائل الواقعية. والصورة الثانية تتمثل في تقليل الخسائر التنظيمية من خلال الاستباق والرقابة والتنسيق والتدخل المبكر. وهذا الربط النظري يجعل الدراسة قادرة على تحليل الواقع المؤسسي في سابك

بصورة علمية، ويمنحها أساساً متماسكاً لتفسير العلاقة بين إدارة المخاطر والقرار والأداء. وقد دعمت دراسة حسن وآخرين هذا الاتجاه من خلال إظهار أثر إدارة المخاطر على الأداء المؤسسي في القطاع الفندقى (Hassan et al., 2022).

الدراسات السابقة

يُعدّ استعراض الدراسات السابقة خطوة محورية في أي بحث علمي، إذ يمثل الأساس المعرفي الذي ينطلق منه الباحث لفهم أبعاد المشكلة البحثية وتحديد موقع دراسته ضمن الحقل العلمي الذي تنتمي إليه. ومن خلال هذا الفصل، يتم تحليل الجهود العلمية التي تناولت موضوع إدارة المخاطر واتخاذ القرار والخسائر التنظيمية، بهدف الوقوف على أبرز المفاهيم والنماذج النظرية والنتائج التطبيقية التي توصلت إليها تلك الدراسات، واستكشاف أوجه الاتفاق والاختلاف بينها. كما يسهم هذا العرض في الكشف عن الفجوات البحثية التي لم تحظ بالاهتمام الكافي، مما يبرر الحاجة إلى إجراء الدراسة الحالية ويعزز من قيمتها العلمية.

وقد شهدت الأدبيات الإدارية في السنوات الأخيرة اهتماماً متزايداً بموضوع إدارة المخاطر، حيث لم تعد تُنظر إليها كوظيفة رقابية تقليدية، بل كمدخل استراتيجي متكامل يسهم في تحسين الأداء المؤسسي ودعم عملية اتخاذ القرار في بيئات تتسم بعدم اليقين والتغير السريع. وفي هذا السياق، برزت دراسات متعددة تناولت إدارة المخاطر من زوايا مختلفة؛ فمنها ما ركز على دورها في تحسين الأداء، ومنها ما تناول علاقتها بجودة القرار الإداري، بينما اتجهت دراسات أخرى إلى تحليل أثرها في تقليل الخسائر التنظيمية. إلا أن هذه الجهود، على الرغم من أهميتها، غالباً ما عالجت هذه المتغيرات بشكل منفصل، دون الربط بينها في إطار تحليلي واحد يوضح طبيعة العلاقة التفاعلية بينها.

وانطلاقاً من ذلك، يأتي هذا الفصل ليقدم عرضاً تحليلياً منظماً للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، من خلال تناولها وفق تسلسل منطقي يبرز إسهاماتها العلمية، ويحلل مناهجها ونتائجها، ويبين مدى ارتباطها بموضوع الدراسة الحالية. كما يهدف هذا الفصل إلى إبراز أوجه الاستفادة من هذه الدراسات في بناء الإطار النظري، وصياغة مشكلة الدراسة، وتحديد أهدافها وفرضياتها، واختيار منهجيتها العلمية. ولا يقتصر دور هذا الفصل على العرض الوصفي، بل يتجاوزه إلى التحليل النقدي الذي يوضح نقاط القوة والقصور في الدراسات السابقة، ويحدد موقع الدراسة الحالية بينها.

وبناءً عليه، يسعى هذا الفصل إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، تتمثل في تكوين خلفية علمية متكاملة حول موضوع إدارة المخاطر وعلاقتها باتخاذ القرار وتقليل الخسائر التنظيمية، وتحديد الاتجاهات البحثية السائدة في هذا المجال، والكشف عن الفجوة البحثية

التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها، إضافة إلى توضيح أوجه التميز التي تضيفها هذه الدراسة مقارنة بالدراسات السابقة. ومن ثم، فإن هذا الفصل لا يمثل مجرد استعراض للأدبيات، بل يعد خطوة أساسية في بناء الإطار العلمي للدراسة، وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها بصورة منهجية دقيقة.

دراسة آل مفتاح والخريف (2024)

تناولت دراسة آل مفتاح والخريف (2024) بعنوان أساليب اتخاذ القرارات أثناء الأزمات: دراسة ميدانية على عينة من القيادات الإدارية بجامعة الملك سعود في المملكة العربية السعودية أحد الموضوعات الإدارية المهمة التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بموضوع هذه الدراسة، وهو كيفية اتخاذ القرار في الظروف الاستثنائية وغير المستقرة. انطلقت الدراسة من افتراض أن الأزمات تفرض على القيادات الإدارية ضغوطاً كبيرة تجعل عملية القرار أكثر تعقيداً، إذ يصبح متخذ القرار مطالباً بالموازنة بين سرعة الاستجابة ودقة الاختيار، وبين تقليل الخسائر والمحافظة على استمرارية العمل. وقد ركزت الدراسة على فئة القيادات الإدارية بوصفها الفئة الأكثر قدرة على التعامل مع المواقف الحرجة، وعلى أساس أن نجاح القرار في الأزمة لا يعتمد فقط على الخبرة الشخصية، بل كذلك على وجود إجراءات تنظيمية واضحة، ومعلومات موثوقة، وقدرة على التحليل والتوقع.

وأشارت الدراسة إلى أن أساليب اتخاذ القرار أثناء الأزمات تتنوع بين الأسلوب الفردي والأسلوب التشاوري والأسلوب التحليلي، وأن فعالية كل أسلوب تتحدد وفقاً لطبيعة الأزمة، ودرجة تعقيدها، ومدى توافر الوقت والمعلومات. كما بينت الدراسة أن القيادات الإدارية تميل إلى تفضيل القرارات التي تقلل المخاطر المحتملة وتخفف من الآثار السلبية على أداء المنظمة، وهو ما يؤكد أن إدارة المخاطر تمثل عنصراً أساسياً في دعم القرار أثناء الأزمات. وتبرز أهمية هذه الدراسة في أنها توضح أن المنظمة التي تمتلك أدوات واضحة لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على السيطرة على المواقف الحرجة، وأقل تعرضاً للتخبط أو الارتجال في اتخاذ القرار. كما أن نتائجها تدعم فكرة أن تحسين القرار لا يتحقق فقط عبر مهارات القائد، بل أيضاً عبر تكامل الأنظمة التنظيمية التي توفر له معلومات أدق وتساعد على تقييم البدائل بصورة أفضل. ومن ثم فإن هذه الدراسة تلتقي مع موضوع البحث الحالي في أنها تربط بين إدارة المخاطر وجودة القرار وتقليل الآثار السلبية، خاصة في البيئات التي تتسم بعدم اليقين والسرعة والضغوط التنظيمية. (آل مفتاح والخريف، 2024)

دراسة الجبوري وعبد العظيم (2021)

هدفت دراسة الجبوري وعبد العظيم (2021) بعنوان تحيز اتخاذ القرارات وتأثيرها في التهكم التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في دائرة صحة النجف الأشرف مستشفى المناذرة العام إلى تحليل أثر التحيزات الإدراكية في عملية اتخاذ القرار وما يترتب عليها من انعكاسات سلبية على البيئة التنظيمية. وتُعد هذه الدراسة مهمة لأنها تسلط الضوء على جانب مهم من جوانب القرار الإداري، وهو أن القرار لا يتشكل دائماً على أساس موضوعي خالص، بل قد يتأثر بعوامل نفسية وإدراكية وشخصية تجعل الحكم الإداري أقل دقة وأكثر عرضة للخطأ. وقد تناولت الدراسة مفهوم تحيز اتخاذ القرار باعتباره أحد الأسباب الجوهرية التي تؤدي إلى ضعف العدالة التنظيمية، وإلى تنامي التهكم التنظيمي بين العاملين، وهو سلوك سلبي يعكس حالة من فقدان الثقة والرضا داخل المؤسسة.

وبيّنت الدراسة أن التحيزات في القرار قد تظهر في صورة تفضيل بدائل معينة دون مبرر موضوعي، أو الاعتماد على انطباعات سابقة، أو تجاهل بعض المعلومات المهمة عند التقييم، الأمر الذي يضعف جودة القرار ويزيد احتمالية ظهور نتائج غير مرغوبة على مستوى الأداء والعلاقات الداخلية. كما أوضحت الدراسة أن البيئة التنظيمية التي يغيب عنها الوضوح والموضوعية في اتخاذ القرار تصبح أكثر عرضة للتوتر والصراع وضعف الانتماء، وهو ما ينعكس بدوره على كفاءة العمل. وتكمن أهمية هذه الدراسة بالنسبة للبحث الحالي في أنها لا تنظر إلى القرار بوصفه فعلاً إدارياً فقط، بل بوصفه عملية تتأثر بعوامل قد تولد مخاطر تنظيمية إذا لم تتم إدارتها بشكل واعٍ. ومن هنا فإن الدراسة تدعم الفكرة الرئيسة لهذا البحث، وهي أن إدارة المخاطر لا تسهم فقط في تقليل الخسائر المادية أو التشغيلية، بل تساعد أيضاً على الحد من التحيز، وتحسين العدالة في القرار، وتقليل النتائج السلبية التي قد تنشأ عن ضعف الموضوعية. كما أن نتائجها تبرز الحاجة إلى وجود نظم مؤسسية واضحة تساعد متخذ القرار على تجاوز التحيزات الفردية، وتعزز الاعتماد على المعلومات والتحليل المنظم عند التعامل مع المشكلات والمخاطر. (الجبوري وعبد العظيم، 2021)

دراسة الحسني والخشالي (2022)

جاءت دراسة الحسني والخشالي (2022) بعنوان أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر: الدور المعدل للدعم المنظمي في شركات المقاولات العمانية لتتناول العلاقة بين التفكير الاستراتيجي وإدارة المخاطر، مع التركيز على الدور الذي يؤديه الدعم التنظيمي في تقوية هذه العلاقة. وتمثل هذه الدراسة إضافة مهمة للموضوع الحالي لأنها تنقل النقاش

من مجرد وصف المخاطر إلى البحث في العوامل التي تجعل إدارة المخاطر أكثر فاعلية داخل المنظمات. فقد افترضت الدراسة أن التفكير الاستراتيجي يمثل قاعدة ذهنية وإدارية تسمح للقيادات بالنظر إلى المخاطر باعتبارها جزءاً من التخطيط طويل المدى، وليس مجرد مشكلات طارئة تستدعي رد فعل سريع. كما أوضحت أن إدارة المخاطر تصبح أكثر نضجاً عندما ترتبط برؤية استراتيجية واضحة تساعد المنظمة على تحديد الأولويات، وتقدير البدائل، ومواجهة الظروف غير المتوقعة بطريقة أكثر اتزاناً.

وركزت الدراسة على شركات المقاولات العمانية بوصفها بيئة عملية تتسم بكثرة المخاطر التشغيلية والمالية والتنظيمية، الأمر الذي يجعل التفكير الاستراتيجي عنصراً حاسماً في بناء أنظمة فعالة لإدارة المخاطر. كما بينت أن الدعم المنظمي يلعب دوراً مهماً في تمكين هذا التوجه، إذ إن وجود بيئة داخلية تشجع على التعاون، وتوفير الموارد، وتبادل المعلومات، يرفع من قدرة المنظمة على التعامل مع المخاطر بكفاءة أعلى. وتبرز أهمية هذه الدراسة في أنها توضح أن إدارة المخاطر ليست مسؤولية فردية تقع على عاتق المدير وحده، بل هي ممارسة مؤسسية تحتاج إلى تكامل بين الفكر الاستراتيجي والبنية التنظيمية. كما أن نتائجها تتقاطع مع موضوع البحث الحالي من حيث أن تحسين اتخاذ القرار وتقليل الخسائر التنظيمية لا يتحققان إلا عندما تكون إدارة المخاطر جزءاً من الثقافة الإدارية للمنظمة، لا مجرد إجراء شكلي. ولذلك فإن هذه الدراسة تفيد البحث الحالي في توضيح أن الإدارة الفاعلة للمخاطر تعتمد على توفر رؤية استراتيجية، ودعم تنظيمي، وقدرة على تحويل المعلومات والمخاطر إلى قرارات أكثر رشادة وأقل تكلفة على المنظمة. (الحسني والخشالي، 2022)

دراسة العرود (2023)

تناولت دراسة العرود (2023) بعنوان إدارة المخاطر ودورها في تعزيز أداء أقسام البلديات في الأردن موضوعاً مباشراً الصلة بموضوع بحثك، إذ سعت إلى التعرف على دور إدارة المخاطر في دعم أداء أقسام البلديات وتقليل الأثر السلبي الناتج عن التهديدات والمخاطر التي تواجه العمل البلدي. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وركزت على أن إدارة المخاطر ليست مجرد إجراء إداري شكلي، بل منهجية استراتيجية على مستوى البلدية ككل تقوم على تحديد المخاطر وتقييمها والاستعداد للخسائر المحتملة. كما أوضحت الدراسة أن البلديات تستطيع تقليل المخاطر عبر استخدام الموارد في الرصد والمراقبة، واتباع نهج متسق ومتكامل يحدد أفضل السبل لتخفيف المخاطر الكبيرة. وخلصت الدراسة إلى أن إدارة المخاطر تُعد أداة مهمة لضبط المخاطر المالية والقانونية والاستراتيجية والأمنية، وأن غيابها قد يؤدي إلى اضطراب أداء الأقسام المختلفة داخل

البلدية. كما أوصت بضرورة إنشاء قسم متخصص لإدارة المخاطر داخل البلديات لتقييم الأعمال وتوجيهها نحو المسار الآمن، وهو ما يعكس قناعة الدراسة بأن وجود بنية تنظيمية واضحة لإدارة المخاطر يرفع مستوى الأداء ويقلل الخسائر المحتملة. وتفيد هذه الدراسة في البحث الحالي لأنها تؤكد أن إدارة المخاطر تسهم في تحسين الكفاءة التنظيمية وتقليل الأضرار الناتجة عن التهديدات، وهو ما يتسق مع هدف البحث في شركة سابك من حيث تحسين القرار وتقليل الخسائر التنظيمية .

دراسة السنوسي وعبدالله (2026)

جاءت دراسة السنوسي وعبدالله (2026) بعنوان *أثر التخطيط المالي في تعزيز جودة القرارات الإدارية في ظل التحول الرقمي: دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات للفترة 2023-2025م* لتبحث العلاقة بين التخطيط المالي وجودة القرار الإداري في بيئة رقمية متغيرة. وقد أوضحت الدراسة في مستخلصها أنها استهدفت تحليل العلاقة الجوهرية بين التخطيط المالي كعملية استشرافية وبين جودة القرارات الإدارية داخل المؤسسات الكبرى، مع اتخاذ الشركة المصرية للاتصالات نموذجًا تطبيقيًا. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أدوات التخطيط المالي مثل الموازنات التقديرية، وتحليل نقطة التعادل، وتحليل الحساسية لقياس المتغير المستقل، بينما جرى تقييم جودة القرارات الإدارية من خلال مراحل اتخاذ القرار من تحديد المشكلة حتى التغذية العكسية. كما اعتمدت الدراسة على تحليل البيانات المالية للشركة خلال الفترة 2023-2025 واستخدام أساليب إحصائية لاختبار الفرضيات. وبيّنت النتائج أن التخطيط المالي يمثل "البوصلة" المحركة للقرار الإداري الرشيد، وأن هناك ارتباطًا طرديًا وثيقًا بين دقة التنبؤات المالية وقدرة الإدارة على تعظيم قيمة الشركة وتقليل المخاطر. كما أشارت الدراسة إلى أن القرارات الإدارية تسعى إلى حل المشكلات من خلال بدائل متعددة، وأن هذه القرارات تتأثر بالعقلانية المحدودة وبالعوامل التنظيمية والشخصية والبيئية. وتكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تبرز كيف يمكن للأدوات التخطيطية أن تدعم القرار الإداري وتحد من المخاطر، وهو ما يفيد بحثك من زاوية أن تحسين القرار داخل سابك لا ينفصل عن وجود أنظمة استباقية منظمة لرصد التحديات وتقليل آثارها .

دراسة حسان ومكند (2025)

هدفت دراسة **حسان ومكلد (2025)** بعنوان *استخدام تقنيات إدارة مخاطر السيولة في قياس الأداء المالي: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف الأهلية العراقية إلى تحليل أثر استخدام تقنيات إدارة مخاطر السيولة في قياس الأداء المالي لدى المصارف التجارية في العراق*. وقد اتبعت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي، وطُبقت على عينة من المصارف التجارية شملت المصرف الأهلي والمصرف المتحد للاستثمار ومصرف الاستثمار، خلال الفترة المالية من 2015 إلى 2022. واستخدمت الدراسة تقنيات خاصة بإدارة مخاطر السيولة مثل نسبة النقد إلى إجمالي الموجودات، إلى جانب مؤشرات لقياس الأداء المالي من بينها نسبة السيولة. وأظهرت النتائج أن تطبيق تقنيات إدارة مخاطر السيولة يمثل وسيلة فعالة لقياس الأداء المالي، وأن المصارف التي تعتمد على نسب سيولة مرتفعة تحقق أداءً ماليًا أكثر استقرارًا وقدرةً على مواجهة الأزمات المالية المفاجئة. كما بينت النتائج وجود فروقات بين المصارف الأهلية العراقية في كفاءة تطبيق تقنيات إدارة السيولة، وأن بعض المصارف لم تدمج هذه التقنيات ضمن سياساتها الاستراتيجية طويلة الأمد، مما أثر في استدامة أدائها المالي. وأكدت الدراسة أيضًا أن مؤشرات مثل نسبة السيولة الجاهزة ونسبة النقد إلى إجمالي الموجودات تعد مؤشرات دقيقة وفاعلة عند تقييم الأداء المالي. وتظهر قيمة هذه الدراسة بالنسبة إلى البحث الحالي في أنها توضح أن إدارة المخاطر لا تُستخدم فقط لتقادي الخسائر، بل أيضًا كأداة لقياس الأداء وتحسين الاستقرار المالي، وهو ما يمكن إسقاطه على سابك باعتبارها شركة كبيرة تحتاج إلى أدوات دقيقة للسيطرة على المخاطر المالية والتشغيلية وتعزيز كفاءة القرار .

دراسة الفقي ونور الدين(2024)

تناولت دراسة **الفقي ونور الدين (2024)** بعنوان *أثر تطبيق إدارة المخاطر على تقليل الخسائر في المنظمة أثر إدارة المخاطر في خفض الخسائر داخل المنظمة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي مع الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات*. وقد طبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة قوامها 230 مفردة، وأظهرت نتائجها أن الإدارة العليا في المصنع تدرك أهمية إدارة المخاطر في تقليل الخسائر، وأن هناك تطبيقًا لإجراءات وسياسات فعالة للحد من المخاطر المحتملة. كما بينت النتائج وجود متابعة دورية ومستمرة للمخاطر وإبلاغها إلى الإدارة العليا في الوقت المناسب.

والأهم من ذلك أن الدراسة أثبتت وجود أثر لتطبيق إدارة المخاطر على تقليل الخسائر داخل المصنع، كما دعمت ذلك بنتائج إحصائية أكدت أن تطبيق إدارة المخاطر يؤثر تأثيرًا معنويًا في تقليل الخسائر التنظيمية. وخلصت الدراسة كذلك إلى أن برامج الصيانة

الوقائية، وإجراءات السلامة والصحة المهنية، وبرامج الامتثال التنظيمي، والتحوط المالي، كلها تسهم بدرجات متفاوتة في خفض الخسائر، وأن تحسين إدارة البيئة يحتاج إلى مزيد من الاهتمام لتقليل خسائر التلوث البيئي. وتكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة لبحثك لأنها تقدم دليلاً تطبيقيًا واضحًا على أن إدارة المخاطر ليست مجرد مفهوم نظري، بل أداة عملية تقلل الخسائر وتحافظ على الاستقرار المالي والتشغيلي، وهو ما يدعم توظيفها في شركة سابقك باعتبارها منظمة صناعية كبرى تتطلب مستوى عاليًا من التحكم في المخاطر وتقليل الهدر والخسائر .

دراسة (Crawford and Jabbour 2024)

تناولت دراسة (Crawford and Jabbour 2024) موضوع العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية والحكم الإداري في عملية اتخاذ القرار، وذلك من خلال مراجعة منهجية للأدبيات بهدف سد فجوة معرفية ما تزال قائمة حول كيفية تفاعل أدوات إدارة المخاطر مع الحكم الإداري داخل المنظمات. وقد انطلقت الدراسة من فكرة أن إدارة المخاطر المؤسسية تعد وعدًا بتحسين اتخاذ القرار ومساعدة المنظمات على تجنب المشكلات المعقدة، إلا أن العلاقة الدقيقة بينها وبين الحكم الإداري لم تكن واضحة بشكل كافٍ في الأدبيات السابقة. ومن أجل ذلك، حللت الدراسة وركبت نتائج 33 دراسة منشورة خلال الفترة بين 2009 و2021، واستخلصت منها مجموعة من العوامل المؤثرة في الحكم الإداري أثناء اتخاذ القرار، شملت عوامل سياقية وتقنية واجتماعية ومعرفية. وقد وجدت الدراسة أن التنظيم والحوكمة المؤسسية، وإعادة تصميم أدوات إدارة المخاطر واستخدامها، والتفاعلات الاجتماعية ورأس المال الاجتماعي، والتمثيلات الإدراكية للمخاطر هي الأكثر دعمًا في تفسير هذا الارتباط. كما ميّزت الدراسة بين ثلاثة أنماط من الحكم: قياس المخاطر، واستشراف المخاطر، والتفكير التركيبي في المخاطر، وأشارت إلى أن النمط الأخير هو الأكثر فاعلية في دعم القرار الإداري عندما تواجه المنظمة مشكلات معقدة وغير مستقرة. وتكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة لبحثك لأنها تؤكد أن إدارة المخاطر ليست مجرد نشاط وقائي، بل هي جزء من بنية الحكم الإداري نفسه، وأن جودة القرار تتحسن عندما تُدمج اعتبارات المخاطر الكمية والكيفية معًا داخل العملية الإدارية. كما تُظهر أن الإدراك البشري وطبيعة السياق التنظيمي يؤثران بصورة مباشرة في كيفية تصميم أدوات إدارة المخاطر وتطبيقها وتطورها عبر الزمن، وهو ما يفيد في تفسير كيف يمكن لشركة سابقك أن تستخدم إدارة المخاطر في تحسين قراراتها وتقليل خسائرها التنظيمية .

دراسة (Hassan et al. (2022)

هدفت دراسة (Hassan et al. (2022) إلى تقييم ممارسات إدارة المخاطر في فنادق الأقصر وأسوان، وبيان أثرها في الأداء الفندقية، وذلك في سياق مهني تأثر بوضوح بتداعيات جائحة كوفيد-19 وما فرضته من تحديات على القطاعات الخدمية والسياحية. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، حيث وُزعت 412 استبانة على عينة من العاملين في الفنادق ذات الخمس نجوم في الأقصر وأسوان، وتم تحليل 342 استبانة باستخدام برنامج SPSS v.26. وأظهرت النتائج أن مستوى تحديد المخاطر وتقييمها والتخفيف منها وإجراءات إدارتها كان مرتفعاً في الفنادق محل الدراسة، كما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية مثل الجنس والعمر والمستوى التعليمي والخبرة العملية. والأهم من ذلك أن الدراسة خلصت إلى أن إدارة المخاطر لها أثر إيجابي ومعنوي في تحسين الأداء الفندقية، وهو ما يعني أن الممارسات المنظمة في التعرف على المخاطر وتحليلها والاستجابة لها لا تحمي المنظمة فقط من الخسائر، بل ترفع أيضاً كفاءة الأداء والاستعداد للأزمات. كما أوصت الدراسة بتشكيل فرق عمل دائمة لتحليل بيئة العمل والتنبؤ بما قد تواجهه الفنادق من مخاطر وأزمات سياسية أو صحية أو مالية أو تشغيلية، وتطوير آليات للتعامل معها بما يعزز القدرة المستقبلية على المواجهة. وتفيد هذه الدراسة بحثك لأنها تقدم دليلاً تطبيقياً على أن إدارة المخاطر عندما تُمارس بصورة مؤسسية ومنهجية فإنها تنعكس إيجاباً على الأداء وتخفيف الأثر السلبي للمخاطر، وهو ما يمكن إسقاطه على شركة سابك باعتبارها مؤسسة كبرى تحتاج إلى أنظمة فاعلة لتقليل الخسائر وتحسين القرار في بيئة صناعية معقدة .

دراسة (Kozioł-Nadolna and Beyer (2021)

تناولت دراسة Kozioł-Nadolna and Beyer (2021) بعنوان

Determinants of the decision-making process in organizations

العوامل المحددة لعملية اتخاذ القرار داخل المنظمات، وذلك من منظور يركز على فهم ما الذي يجعل القرار الإداري أكثر كفاءة أو أكثر عرضة للقصور. وقد أكدت الدراسة أن عملية اتخاذ القرار في المنظمات لا تتأثر بعامل واحد، بل تتحدد من خلال مجموعة من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية والشخصية والنفسية، وأن هذه العوامل تتداخل فيما بينها لتشكيل طبيعة القرار ومخرجاته. ومن خلال البحث الذي اعتمدت عليه الدراسة، تبين أن العوامل الاقتصادية والتنظيمية كانت الأكثر أهمية في نظر المشاركين، وأن المديرين اعتبروا الموارد المتاحة للشركة، وهدف العمل، والحساب الاقتصادي من

أبرز المحددات التي تؤثر في العملية القرارية. كما أشارت الدراسة إلى أن البيئة غير المستقرة، والتغير التكنولوجي السريع، والعولمة، تفرض على المنظمات قرارات متوازنة وفعالة، لأن القرار في مثل هذه البيئات يصبح عنصرًا حاسمًا في نجاح المنظمة أو فشلها. وتكمن أهمية هذه الدراسة بالنسبة إلى بحثك في أنها تساعد على فهم أن القرار الإداري ليس عملية عقلانية خالصة، بل هو نتاج تفاعل معقد بين الموارد والهيكل التنظيمي والضغوط النفسية والاقتصادية، ولذلك فإن إدارة المخاطر تصبح ضرورية لأنها تقلل من أثر هذه المحددات السلبية وتدعم القرار بمزيد من التنظيم والدقة. كما أن نتائج الدراسة تتقاطع مع موضوع شركة سابق، لأن الشركة تعمل في بيئة صناعية واقتصادية تتطلب قرارات مبنية على موارد دقيقة وحسابات اقتصادية واضحة وتنظيم داخلي قوي، وهو ما يجعل إدارة المخاطر أداة مهمة لتحسين القرار وتقليل الخسائر التنظيمية.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة الاستفادة في بناء الإطار المفاهيمي للدراسة

أسهمت الدراسات السابقة بدور جوهري في بناء الإطار المفاهيمي لدراستنا، حيث وفرت قاعدة نظرية متينة لفهم طبيعة إدارة المخاطر وعلاقتها بالمتغيرات التنظيمية المختلفة. فقد ساعدت هذه الدراسات في توضيح المفاهيم الأساسية مثل إدارة المخاطر، واتخاذ القرار، والخسائر التنظيمية، وأبعاد كل منها، الأمر الذي مكّن الباحث من تحديد الحدود العلمية الدقيقة لموضوع الدراسة. ومن خلال مراجعة الأدبيات، أمكن استيعاب التطور الذي شهده مفهوم إدارة المخاطر، وانتقاله من كونه نشاطًا رقابيًا تقليديًا إلى كونه أداة استراتيجية تدعم الأداء المؤسسي وتعزز استدامته. كما أسهمت الدراسات السابقة في تحديد العلاقات المحتملة بين المتغيرات، حيث أظهرت أن إدارة المخاطر ترتبط بشكل وثيق بجودة المعلومات، وكفاءة العمليات، ومستوى الأداء التنظيمي. وهذا ما ساعد في بلورة الفكرة الأساسية للدراسة الحالية، والتي تقوم على الربط بين إدارة المخاطر وتحسين اتخاذ القرار وتقليل الخسائر التنظيمية، مما يعكس استمرارية معرفية مع ما توصلت إليه الأدبيات السابقة.

الاستفادة في صياغة مشكلة الدراسة

كان للدراسات السابقة دور مهم في صياغة مشكلة الدراسة، حيث ساعدت في الكشف عن الفجوات البحثية التي لم يتم تناولها بشكل كافٍ. فعلى الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت إدارة المخاطر أو اتخاذ القرار بشكل منفصل، إلا أن الربط بينهما في سياق واحد، مع التركيز على تقليل الخسائر التنظيمية، لم يحظَ بالاهتمام الكافي، خاصة في البيئات الصناعية الكبرى. ومن خلال تحليل نتائج الدراسات السابقة، تبين أن هناك حاجة إلى

دراسة أكثر تكاملاً تجمع بين هذه الأبعاد الثلاثة، وهو ما دفع إلى صياغة مشكلة الدراسة الحالية. كما ساعدت هذه الدراسات في تحديد أهمية الموضوع، وإبراز التحديات التي تواجه المنظمات في إدارة المخاطر واتخاذ القرارات في ظل بيئات تتسم بعدم اليقين والتغير المستمر.

الاستفادة في تحديد أهداف الدراسة وتساؤلاتها

أسهمت الدراسات السابقة في توجيه الباحث نحو تحديد أهداف واضحة ومحددة للدراسة، حيث وفرت مؤشرات حول الجوانب التي تحتاج إلى مزيد من البحث والتحليل. فمن خلال الاطلاع على ما تناولته الدراسات السابقة، أمكن تحديد الأهداف التي تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيقها، مثل تحليل أثر إدارة المخاطر على جودة القرار الإداري، وقياس دورها في تقليل الخسائر التنظيمية. كما ساعدت هذه الدراسات في صياغة تساؤلات الدراسة بطريقة علمية، بحيث تعكس العلاقات بين المتغيرات محل البحث. وقد تم الاستفادة من نماذج التساؤلات المستخدمة في الدراسات السابقة، مع تطويرها لتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية ومجالها التطبيقي، مما أضفى على الدراسة مزيداً من الدقة والوضوح في توجيه البحث.

الاستفادة في اختيار المنهجية العلمية

كان للدراسات السابقة أثر كبير في تحديد المنهجية المناسبة للدراسة، حيث تم الاستفادة من الأساليب البحثية التي استخدمتها هذه الدراسات، سواء من حيث نوع المنهج (وصفي تحليلي) أو أدوات جمع البيانات (مثل الاستبيانات والمقابلات). وقد ساعد ذلك في اختيار منهج علمي يتناسب مع طبيعة المشكلة البحثية، ويتيح تحليل العلاقات بين المتغيرات بشكل دقيق. كما أسهمت الدراسات السابقة في توجيه الباحث نحو استخدام أساليب تحليل إحصائي مناسبة، بما يضمن الوصول إلى نتائج موثوقة. ومن خلال الاطلاع على طرق التحليل المستخدمة في الدراسات السابقة، أمكن تجنب الأخطاء المنهجية، والاستفادة من التجارب البحثية السابقة في تحسين جودة التصميم البحثي للدراسة الحالية.

الاستفادة في بناء الفرضيات العلمية

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء فرضياتها العلمية، حيث تم الاعتماد على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات في صياغة علاقات متوقعة بين المتغيرات. فقد أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة المخاطر وتحسين الأداء أو جودة القرار، وهو ما دعم فرضية وجود تأثير لإدارة المخاطر على اتخاذ القرار. كما أظهرت بعض الدراسات أن إدارة المخاطر تسهم في تقليل الخسائر، سواء

كانت مالية أو تشغيلية، مما ساعد في صياغة فرضيات تتعلق بدور إدارة المخاطر في الحد من الخسائر التنظيمية. وبالتالي، فإن الفرضيات في هذه الدراسة لم تأت بشكل عشوائي، بل استندت إلى أساس علمي مستمد من الأدبيات السابقة.

الاستفادة في تفسير النتائج ومقارنتها

تعد الدراسات السابقة مرجعًا مهمًا في تفسير نتائج الدراسة الحالية، حيث يمكن من خلالها مقارنة النتائج التي يتم التوصل إليها مع ما توصلت إليه الدراسات الأخرى. وهذا يساعد في تعزيز مصداقية النتائج، وتوضيح ما إذا كانت تتفق أو تختلف مع الاتجاهات العامة في الأدبيات. كما تتيح هذه المقارنة فهم الأسباب المحتملة للاختلافات، سواء كانت مرتبطة بطبيعة العينة، أو البيئة التطبيقية، أو المنهجية المستخدمة. وبالتالي، فإن الدراسات السابقة لا تقتصر فائدتها على مرحلة الإعداد فقط، بل تمتد لتشمل مرحلة التحليل والتفسير، مما يعزز من عمق الدراسة وشموليته.

الاستفادة في تحديد المتغيرات وأبعادها

ساعدت الدراسات السابقة في تحديد المتغيرات الرئيسية للدراسة وأبعاد كل متغير، حيث وفرت نماذج جاهزة يمكن البناء عليها وتطويرها. فقد تم الاستفادة من تقسيمات إدارة المخاطر إلى مراحل أو أبعاد، مثل تحديد المخاطر، وتحليلها، وتقييمها، والاستجابة لها. كما تم الاستفادة من الدراسات التي تناولت اتخاذ القرار في تحديد أبعاده، مثل جودة القرار، وسرعته، ودقته، ومدى اعتماده على المعلومات. وكذلك الحال بالنسبة للخسائر التنظيمية، حيث تم توسيع مفهومها ليشمل جوانب متعددة استنادًا إلى ما ورد في الأدبيات السابقة. وهذا ساعد في بناء نموذج تحليلي متكامل للدراسة.

الاستفادة في دعم أهمية الدراسة

أسهمت الدراسات السابقة في دعم أهمية الدراسة الحالية، حيث أظهرت أن موضوع إدارة المخاطر واتخاذ القرار يعد من الموضوعات الحيوية التي تحظى باهتمام كبير في الأدبيات الإدارية. وقد ساعد ذلك في تبرير اختيار موضوع الدراسة، وإبراز قيمته العلمية والعملية. كما بينت الدراسات السابقة أن المنظمات التي تطبق إدارة فعالة للمخاطر تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها وتقليل خسائرها، مما يعزز من أهمية دراسة هذا الموضوع في سياق شركة صناعية كبرى مثل سابك. وبالتالي، فإن الدراسات السابقة لم تكتف بتوفير الخلفية النظرية، بل أسهمت أيضًا في إبراز الحاجة العملية للدراسة.

في ضوء ما سبق، يمكن القول إن الدراسات السابقة شكلت حجر الأساس الذي قامت عليه الدراسة الحالية، حيث أسهمت في بناء الإطار النظري، وصياغة المشكلة، وتحديد الأهداف، واختيار المنهجية، وبناء الفرضيات، وتفسير النتائج، وتحديد المتغيرات، ودعم أهمية الدراسة. وبذلك، فإن الاستفادة من الدراسات السابقة لم تكن مجرد استعراض أدبي، بل كانت عملية تكاملية ساعدت في توجيه الدراسة الحالية في مختلف مراحلها. كما أنها مكنت الباحث من تقديم دراسة أكثر عمقاً ودقة، تستند إلى تراكم معرفي سابق، وتسهم في تطويره من خلال تقديم إضافة علمية جديدة في مجال إدارة المخاطر واتخاذ القرار وتقليل الخسائر التنظيمية.

ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة التميز من حيث الفكرة الرئيسية

تتميز دراستنا بأنها لا تنظر إلى إدارة المخاطر بوصفها ممارسة وقائية منفصلة، بل بوصفها مدخلاً إدارياً له أثر مباشر في تحسين اتخاذ القرار وتقليل الخسائر التنظيمية في الوقت نفسه. كثير من الدراسات السابقة ركزت على جانب واحد من العلاقة؛ فبعضها اهتم بجودة القرار أثناء الأزمات، وبعضها بحث في أثر إدارة المخاطر على الأداء، وبعضها تناول الخسائر التنظيمية بصورة عامة. أما هذه الدراسة فتجمع بين البعدين معاً في إطار واحد مترابط، مما يمنحها طابعاً تكاملياً أكثر وضوحاً. وهذا التوجه يجعلها أقرب إلى فهم الواقع المؤسسي كما هو، لأن المخاطر في المنظمات لا تنتج أثراً واحداً فقط، بل تمتد لتؤثر في القرار، ثم في الأداء، ثم في حجم الخسائر (Crawford & Jabbour, 2024).

Jabbour, 2024)

وتكمن أهمية هذا التميز في أن الدراسة لا تكتفي بإثبات أن إدارة المخاطر "مهمة"، بل تحاول تفسير كيف تؤثر في القرار، وكيف ينعكس هذا القرار على الخسائر التنظيمية. هذا الربط السببي لم يكن حاضراً بالقدر الكافي في عدد من الدراسات السابقة التي ركزت على النتائج النهائية دون تحليل المسار الذي يصل بين المتغيرات. فمثلاً، أظهرت دراسات الأداء المؤسسي أثراً إيجابياً لإدارة المخاطر على النتائج، لكنها لم تتوسع كثيراً في شرح الأثر الوسيط للقرار الإداري نفسه. ومن هنا فإن دراستنا تضيف بعداً تفسيرياً مهماً يجعل العلاقة أكثر دقة ووضوحاً (Hassan et al., 2022).

أما ما يميزها أيضاً فهو أنها تنطلق من فكرة أن القرار الإداري ليس مجرد اختيار بديل، بل هو نتاج تفاعل بين المعلومات، والبدائل، والضغط الزمني، والهيكل التنظيمي، ومستوى إدراك الخطر. لذلك فإن إدارة المخاطر في هذه الدراسة ليست وظيفة حماية

فقط، بل أداة لتحسين العقل الإداري داخل المنظمة. وهذا البعد لم يكن دائمًا حاضرًا في الدراسات التي تناولت إدارة المخاطر على أنها إجراءات ضبط أو تقارير متابعة. وبذلك تقدم الدراسة منظورًا أكثر عمقًا لطبيعة العلاقة بين الخطر والقرار والخسارة (Kozioł, Nadolna & Beyer, 2021).

(Nadolna & Beyer, 2021)

التميز من حيث المجال التطبيقي

تتميز دراستنا كذلك بأنها تطبق على شركة سابك في المملكة العربية السعودية، وهي شركة صناعية كبرى ذات طبيعة تشغيلية واستراتيجية معقدة، تختلف عن كثير من البيئات التي تناولتها الدراسات السابقة. فبعض الدراسات السابقة أجريت في البلديات أو الفنادق أو المصارف أو شركات المقاولات أو المؤسسات الصحية، وهي بيئات مهمة بلا شك، لكنها لا تمثل بالضرورة نفس مستوى التعقيد الذي تعيشه مؤسسة صناعية عالمية مثل سابك. ومن هنا تأتي أهمية اختيار هذا المجال التطبيقي، لأنه يسمح بفهم إدارة المخاطر داخل منظمة تتعامل مع مخاطر تشغيلية ومالية وسوقية وتقنية في آن واحد. (العرو، 2023)

إن تطبيق الدراسة على سابك يمنحها قيمة مضافة لأن الشركة تعمل في سوق شديد التنافسية، وتتأثر بعوامل داخلية وخارجية متغيرة، مثل سلاسل الإمداد، والتقلبات الاقتصادية، ومعايير السلامة، والتحول الرقمي، ومتطلبات الاستدامة. وهذا يختلف عن البيئات التنظيمية الأصغر أو الأقل تعقيدًا. لذلك فإن نتائج الدراسة قد تقدم فهمًا أكثر عمقًا لكيفية توظيف إدارة المخاطر في مؤسسة صناعية كبيرة، وكيف يمكن لهذا التوظيف أن ينعكس على القرار وعلى الحد من الخسائر (Saudi Basic Industries Corporation, 2024).

(Saudi Basic Industries Corporation, 2024) كما أن اختيار سابك يميز الدراسة من زاوية أخرى، وهي أنها ترتبط بمؤسسة سعودية ذات ثقل اقتصادي واستراتيجي، ما يجعل نتائجها ذات أهمية تطبيقية تتجاوز حدود الحالة نفسها. فكلما كانت المنظمة محل الدراسة أكثر حساسية للمخاطر وأكثر اعتمادًا على القرار الرشيد، ازدادت قيمة النتائج المستخلصة منها. ولذلك فإن هذه الدراسة لا تكتفي بإضافة معرفة نظرية، بل تقدم أيضًا مؤشرات يمكن الاستفادة منها في بيئات صناعية مشابهة داخل المملكة وخارجها (Saudi Basic Industries Corporation, 2023).

(Corporation, 2023)

التميز من حيث الفجوة البحثية

من أبرز ما يميز دراستنا أنها تستجيب لفجوة بحثية واضحة في الأدبيات السابقة، وهي أن معظم الدراسات تناولت إدارة المخاطر إما من منظور الأداء، أو من منظور القرار، أو من منظور تقليل الخسائر، لكن القليل منها جمع هذه الأبعاد الثلاثة في نموذج تحليلي واحد. فعلى سبيل المثال، ركزت بعض الدراسات على أساليب اتخاذ القرار أثناء الأزمات، بينما اهتمت دراسات أخرى بعلاقة إدارة المخاطر بالأداء المؤسسي أو المالي، إلا أن التكامل بين القرار والخسارة التنظيمية ظل بحاجة إلى مزيد من التوضيح. (آل مفتاح والخريف، 2024)

وتظهر الفجوة أيضاً في أن بعض الدراسات السابقة ركزت على قطاعات خدمية أو مالية أو بلدية، ولم تتجه بما يكفي إلى القطاع الصناعي الثقيل، حيث تكون المخاطر أكثر تنوعاً وتأثيراً. ومن ثم فإن دراسة سابك تملأ جانباً مهماً من هذه الفجوة، لأنها تنقل النقاش من مستوى الوصف العام إلى مستوى التحليل التطبيقي داخل شركة صناعية كبيرة. وهذا يمنح البحث قدرة أفضل على اختبار العلاقة بين إدارة المخاطر وجودة القرار وتقليل الخسائر التنظيمية في سياق واقعي مختلف. (الفقي ونور الدين، 2024) كما أن دراستنا تتميز بأنها لا تكتفي بعرض أثر إدارة المخاطر على النتائج النهائية، بل تحاول فهم دورها في بناء القرار نفسه. وهذه نقطة جوهرية لأن القرار الإداري في كثير من المنظمات هو القناة التي تنتقل عبرها المخاطر إلى خسائر أو إلى فرص محسنة. وإذا جرى تحسين القرار، فإن ذلك ينعكس تلقائياً على تقليل الانحرافات والخسائر. لذلك فإن الدراسة تسد فجوة تحليلية مهمة بين "إدارة المخاطر" و"الأثر التنظيمي النهائي"، عبر إدخال متغير القرار بوصفه محوراً تفسيريًا أساسيًا (Crovini et al., 2021).

التميز من حيث الإطار التحليلي

تتميز دراستنا كذلك بكونها تبني علاقة تحليلية بين أكثر من بعد نظري وتطبيقي، بدلاً من الاكتفاء بمنظور أحادي. فهي تستفيد من الأدبيات التي تؤكد أن اتخاذ القرار يتأثر بالعقلانية المحدودة، وبالتحيزات، وبالعوامل التنظيمية، وبالبيئة المحيطة، ثم تربط ذلك بإدارة المخاطر بوصفها أداة للتقليل من أثر هذه العوامل. وهذا يجعل البحث أكثر قدرة على تفسير النتائج تفسيراً علمياً، لا مجرد وصف ارتباطات سطحية. (الجبوري وعبد العظيم، 2021) وتتضح أهمية هذا التميز أيضاً في أن الدراسة توظف إدارة المخاطر داخل بيئة التحول الرقمي، حتى لو لم يكن هذا هو المتغير المستقل الرئيس. فالمنظمات الحديثة، وخاصة الكبيرة منها، لم تعد تواجه المخاطر التقليدية فقط، بل تواجه مخاطر مرتبطة بالبيانات والأنظمة والتكنولوجيا والسرعة في اتخاذ القرار. ولذلك فإن الربط بين

المخاطر والقرار والخسارة في هذه الدراسة يأتي منسجماً مع التحولات المعاصرة في الإدارة، ويجعلها أكثر حداثة وواقعية. (السنوسي وعبدالله، 2026)

كما أن الدراسة تتميز بأنها تنظر إلى الخسائر التنظيمية بوصفها مفهوماً واسعاً، لا يقتصر على الخسائر المالية فقط، بل يشمل الخسائر التشغيلية، والزمينية، والبشرية، والسمعية، والتنسيقية. وهذه النظرة الشاملة تمنحها عمقاً أكبر من الدراسات التي اقتصرت على جانب واحد من الخسارة. وبالتالي فإن الدراسة لا تشرح فقط كيف تُخفّض إدارة المخاطر التكاليف، بل كيف تحافظ أيضاً على استقرار المنظمة وقدرتها التنافسية واستمراريتها .

(Rampini & Berssaneti, 2024)

التميز من حيث القيمة التطبيقية

تتميز دراستنا أخيراً بأنها ذات قيمة تطبيقية مباشرة للإدارة العليا في سابقك، لأن نتائجها يمكن أن تُستخدم في تحسين السياسات والإجراءات الداخلية المتعلقة بالمخاطر وصنع القرار. فهي لا تقدم معرفة نظرية مجردة، بل تقترح منطقاً عملياً يمكن للإدارة الاستفادة منه في بناء أنظمة رصد مبكر، وتعزيز جودة المعلومات، وتقليل الأخطاء، والحد من الخسائر المتوقعة. وهذا ما يمنحها بعداً مهنيًا مهمًا (Meyer & Reniers, 2025). كما أن أهمية الدراسة التطبيقية تظهر في قدرتها على دعم التدريب الإداري داخل المنظمة، لأن فهم العلاقة بين المخاطر والقرار يرفع وعي العاملين والمديرين بطريقة التعامل مع التهديدات. وكلما كان الوعي بالمخاطر أعلى، كان احتمال اتخاذ قرارات أكثر رشادة وأقل تكلفة أكبر. ومن هنا فإن الدراسة لا تخدم البحث الأكاديمي فقط، بل تخدم أيضاً التطوير المؤسسي الفعلي (Hurlbert et al., 2019).

فإن ما يميز هذه الدراسة عن سابقتها أنها تجمع بين الوضوح في الهدف، والتميز في التطبيق، والترابط في الإطار التحليلي، والقابلية للاستفادة العملية. فهي تسعى إلى فهم إدارة المخاطر ليس باعتبارها إجراءً تنظيمياً منفصلاً، بل باعتبارها قوة مؤثرة في جودة القرار وفي حجم الخسائر داخل سابقك. وبذلك فإنها تضيف إلى الأدبيات السابقة بعداً تكاملياً يمكن أن يشكل مرجعاً مفيداً للدراسات المستقبلية في بيئات صناعية مشابهة .

(Glette-Iversen et al., 2023)

أوجه الشبه بين دراستنا والدراسات السابقة
التشابه في الاهتمام بإدارة المخاطر كمدخل إداري

تتشابه دراستنا مع معظم الدراسات السابقة في التركيز على إدارة المخاطر باعتبارها أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تسعى إلى تعزيز كفاءة المنظمات وتحسين قدرتها على مواجهة التحديات. فقد أكدت العديد من الدراسات أن إدارة المخاطر لم تعد مجرد وظيفة ثانوية، بل أصبحت عنصرًا أساسيًا في تحقيق الاستقرار التنظيمي والاستدامة. وفي هذا الإطار، تنطلق دراستنا من نفس الأساس النظري الذي اعتمدته الدراسات السابقة، حيث تعتبر إدارة المخاطر أداة استراتيجية تساعد في التنبؤ بالمخاطر والتعامل معها بفعالية. (العرو، 2023) (حسان ومكلا، 2025) كما يتضح التشابه في أن هذه الدراسات، بما فيها دراستنا، تتفق على أن وجود نظام فعال لإدارة المخاطر يساهم في تقليل حالة عدم اليقين داخل المنظمة. وهذا ما يجعل المنظمات أكثر قدرة على التخطيط واتخاذ القرارات السليمة. وبالتالي فإن دراستنا لا تنفصل عن هذا الاتجاه، بل تنتمي إليه وتبني عليه، من خلال تأكيد الدور المحوري لإدارة المخاطر في تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام.

التشابه في التركيز على اتخاذ القرار

من أوجه الشبه المهمة بين دراستنا والدراسات السابقة هو الاهتمام بعملية اتخاذ القرار بوصفها أحد المحاور الأساسية في الإدارة الحديثة. فقد تناولت العديد من الدراسات موضوع القرار، سواء من حيث العوامل المؤثرة فيه أو من حيث جودته ونتائجه، مثل دراسة آل مفتاح والخريف (2024) التي ركزت على أساليب اتخاذ القرار أثناء الأزمات، ودراسة الجبوري وعبد العظيم (2021) التي تناولت تأثير التحيزات على القرار الإداري. وتتفق دراستنا مع هذه الدراسات في أن القرار الإداري يمثل نقطة ارتكاز رئيسة في نجاح المنظمة أو فشلها. كما تشترك معها في التأكيد على أن جودة القرار لا تعتمد فقط على خبرة المدير، بل على توفر المعلومات وتحليل المخاطر والبيئة التنظيمية. ومن هنا فإن دراستنا تتقاطع مع الأدبيات السابقة في اعتبار القرار نتيجة مباشرة لمجموعة من العوامل، من أبرزها إدارة المخاطر.

التشابه في الربط بين المخاطر والأداء

تتفق دراستنا مع عدد من الدراسات السابقة في الربط بين إدارة المخاطر وتحسين الأداء التنظيمي، حيث أظهرت العديد من الدراسات أن تطبيق ممارسات فعالة لإدارة المخاطر يؤدي إلى تحسين النتائج المؤسسية وتقليل الخسائر. فعلى سبيل المثال، أشارت دراسة حسن وآخرين (2022) إلى أن إدارة المخاطر تساهم في تحسين أداء الفنادق، كما أكدت دراسات أخرى في القطاع المالي على دور إدارة المخاطر في تعزيز الأداء المالي. وتنطلق دراستنا من نفس هذا التصور، حيث تفترض أن إدارة المخاطر لا تقتصر على

تجنب الخسائر فقط، بل تسهم أيضاً في تحسين الأداء من خلال دعم القرارات السليمة. وهذا يعني أن هناك تقاطعاً واضحاً بين دراستنا والدراسات السابقة في النظر إلى إدارة المخاطر كعامل مؤثر في النتائج التنظيمية، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

التشابه في المنهجية العلمية

تشارك دراستنا مع الدراسات السابقة في اعتمادها على المنهج العلمي التحليلي لدراسة الظواهر الإدارية. فمعظم الدراسات التي تناولت إدارة المخاطر أو اتخاذ القرار اعتمدت على تحليل البيانات الميدانية، سواء من خلال الاستبيانات أو المقابلات أو تحليل التقارير، وذلك بهدف الوصول إلى نتائج قابلة للتفسير والتعميم. وفي هذا السياق، تتبع دراستنا نفس النهج، حيث تعتمد على تحليل العلاقة بين المتغيرات المختلفة بطريقة منهجية، تسعى إلى تفسير الأثر بين إدارة المخاطر واتخاذ القرار وتقليل الخسائر التنظيمية. وهذا يعكس تشابهاً واضحاً في الأسلوب العلمي، حيث تتبنى جميع هذه الدراسات منهجاً يقوم على الربط بين النظرية والتطبيق.

التشابه في البيئة التنظيمية المدروسة

على الرغم من اختلاف القطاعات التي تناولتها الدراسات السابقة، إلا أن هناك تشابهاً عاماً في كون جميع هذه الدراسات، بما فيها دراستنا، تركز على بيئات تنظيمية رسمية تسعى إلى تحقيق أهداف محددة. سواء كانت هذه البيئات جامعات أو بلديات أو شركات أو مستشفيات أو مؤسسات صناعية، فإنها جميعاً تواجه تحديات متعلقة بالمخاطر واتخاذ القرار. وتتقاطع دراستنا مع هذه الدراسات في تحليل سلوك المنظمات في مواجهة المخاطر، وكيفية اتخاذ القرارات في ظل ظروف عدم اليقين. وهذا يعني أن الإطار العام الذي تتحرك فيه الدراسة هو نفس الإطار الذي تناولته الدراسات السابقة، حتى وإن اختلفت طبيعة القطاع أو حجم المنظمة.

التشابه في التأكيد على أهمية المعلومات

تتفق دراستنا مع الدراسات السابقة في التأكيد على الدور الحاسم للمعلومات في كل من إدارة المخاطر واتخاذ القرار. فقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن نقص المعلومات أو عدم دقتها يعد من أبرز التحديات التي تواجه المنظمات في تحليل المخاطر واتخاذ القرارات السليمة. وفي هذا الإطار، تؤكد دراستنا أيضاً أن جودة القرار ترتبط بشكل

مباشر بجودة المعلومات المتاحة، وأن إدارة المخاطر تسهم في تحسين هذه المعلومات من خلال التحليل والتقييم المستمر. وبالتالي فإن هناك تشابهاً واضحاً في اعتبار المعلومات عنصراً أساسياً في نجاح كل من إدارة المخاطر والقرار الإداري.

التشابه في مواجهة عدم اليقين

تتشابه دراستنا مع الدراسات السابقة في كونها تعالج موضوعاً يرتبط بشكل مباشر بحالة عدم اليقين التي تواجهها المنظمات. فإدارة المخاطر في جوهرها تهدف إلى تقليل حالة الغموض والتعامل مع الأحداث غير المتوقعة، وهو نفس الهدف الذي تسعى إليه معظم الدراسات التي تناولت هذا الموضوع. كما أن اتخاذ القرار في ظل عدم اليقين يمثل تحدياً مشتركاً بين جميع هذه الدراسات، حيث تسعى إلى فهم كيفية تعامل المديرين مع المخاطر والضغوط المختلفة. ومن هنا فإن دراستنا تنتمي إلى نفس الاتجاه البحثي الذي يركز على تحليل سلوك المنظمات في بيئات غير مستقرة.

التشابه في النتائج العامة المتوقعة

تتشترك دراستنا مع الدراسات السابقة في التوقع العام بأن إدارة المخاطر الفعالة تؤدي إلى نتائج إيجابية على مستوى المنظمة. فقد أظهرت معظم الدراسات أن تطبيق إدارة المخاطر يسهم في تحسين الأداء، وتقليل الخسائر، وتعزيز كفاءة العمليات. وتتفق دراستنا مع هذا الاتجاه، حيث تفترض أن إدارة المخاطر سيكون لها أثر إيجابي على اتخاذ القرار وتقليل الخسائر التنظيمية. وهذا يعكس تشابهاً في التوجه العام للنتائج، حتى وإن اختلفت تفاصيل التحليل أو طبيعة العينة أو المجال التطبيقي.

في ضوء ما سبق، يمكن القول إن دراستنا تتشابه مع الدراسات السابقة في العديد من الجوانب الأساسية، من حيث الاهتمام بإدارة المخاطر، والتركيز على اتخاذ القرار، والربط بين المخاطر والأداء، واعتماد المنهج العلمي، وتحليل البيانات التنظيمية، والتأكيد على دور المعلومات، ومواجهة عدم اليقين، والتوقع بنتائج إيجابية لإدارة المخاطر.

ومع ذلك، فإن هذا التشابه لا يعني التطابق، بل يعكس انتماء دراستنا إلى نفس الحقل المعرفي الذي تناولته الدراسات السابقة، مع سعيها في الوقت نفسه إلى تطوير هذا الحقل من خلال تقديم معالجة أكثر تكاملاً وتطبيقاً. وبالتالي فإن أوجه الشبه تمثل الأساس الذي تبني عليه الدراسة، بينما تمثل أوجه الاختلاف الإضافة العلمية التي تقدمها.

وجه الاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة

اختلاف زاوية الطرح

تختلف دراستنا عن كثير من الدراسات السابقة في أنها لا تتناول إدارة المخاطر بوصفها مجرد ممارسة تنظيمية هدفها الحماية أو الحد من التهديدات، بل تنظر إليها باعتبارها متغيرًا تفسيريًا مؤثرًا في تحسين اتخاذ القرار وتقليل الخسائر التنظيمية في آن واحد. فبعض الدراسات السابقة ركز على القرار أثناء الأزمات فقط، مثل دراسة آل مفتاح والخريف، بينما ركزت دراسات أخرى على أثر إدارة المخاطر في الأداء أو النتائج العامة دون أن تجعل القرار نفسه جزءًا أساسيًا من التحليل. (آل مفتاح والخريف، 2024) (العرو، 2023) ويظهر هذا الاختلاف أيضًا في أن دراستنا تبني العلاقة بين المتغيرات بصورة أكثر تكاملًا، إذ تفترض أن إدارة المخاطر لا تعمل في فراغ، وإنما تؤثر في القرار، ثم ينعكس القرار على حجم الخسائر التنظيمية. أما عدد من الدراسات السابقة فقد تعامل مع كل متغير بصورة شبه مستقلة، فظهرت النتائج فيها أقرب إلى الوصف الجزئي من التحليل السببي المتكامل. لذلك فإن دراستنا تسعى إلى كشف المسار الذي تنتقل عبره إدارة المخاطر من كونها ممارسة إدارية إلى كونها قوة مؤثرة في النتائج التنظيمية. (Crawford & Jabbour, 2024)

اختلاف المجال التطبيقي

من أبرز أوجه الاختلاف أن دراستنا تطبق على شركة سابك في المملكة العربية السعودية، وهي بيئة صناعية كبيرة ومعقدة ومختلفة عن البيئات التي تناولتها غالبية الدراسات السابقة. فالدراسات السابقة توزعت بين مؤسسات جامعية وبلديات ومستشفيات ومصارف وفنادق وشركات مقاولات، وهي جميعًا بيئات مهمة، لكنها لا تمثل بالضرورة نفس مستوى التعقيد الصناعي والتشغيلي الذي تفرضه شركة مثل سابك. (العرو، 2023) (الحسني والخشالي، 2022) (Hassan et al., 2022) وهذا الاختلاف في البيئة التطبيقية ينعكس مباشرة على طبيعة المخاطر محل الدراسة. ففي سابك لا تقتصر المخاطر على الجانب الإداري التقليدي، بل تمتد إلى مخاطر تشغيلية وصناعية وسوقية ولوجستية وتقنية ومالية. أما بعض الدراسات السابقة فقد ركزت على نوع واحد أو نوعين من المخاطر، مثل مخاطر السيولة في المصارف أو المخاطر التنظيمية في البلديات، وهو ما يجعل دراستنا أكثر شمولًا من حيث طبيعة البيئة التي تدرسها. (حسان ومكلد، 2025) (العرو، 2023)

اختلاف مستوى التحليل

تختلف دراستنا كذلك في مستوى التحليل؛ إذ لا تكتفي برصد وجود إدارة للمخاطر أو بيان أثرها العام، بل تذهب إلى تحليل علاقتها بجودة القرار الإداري وتقليل الخسائر التنظيمية بوصفهما نتيجتين مترابطتين. وهذا يعني أن الدراسة لا تتعامل مع إدارة المخاطر كمدخل إداري نظري فقط، بل كمنظومة تشغيلية تؤثر في اختيار البدائل وفي نتائج المنظمة في الوقت نفسه (Crovin et al., 2021). بينما ركزت بعض الدراسات السابقة على متغير واحد رئيس مثل الأداء المؤسسي أو الأداء المالي أو أساليب القرار، فإن دراستنا تجمع بين بُعدين تطبيقيين مهمين: البعد الأول يتعلق بجودة القرار، والبعد الثاني يتعلق بالخسائر التنظيمية. وهذا الجمع يمنح الدراسة قدرة أكبر على تفسير الواقع المؤسسي، لأن القرار الجيد لا يُقاس بذاته فقط، بل بما يحققه من خفض للخسائر وتحسين للنتائج (Hassan et al., 2022). الفقي ونور الدين، 2024)

اختلاف في الإطار التفسيري

من أوجه الاختلاف المهمة أيضاً أن دراستنا تنطلق من تصور تفسيري أوسع للعلاقة بين إدارة المخاطر والقرار، فهي تستفيد من فكرة أن القرار الإداري يتأثر بالتحيزات، وضغط الوقت، وعدم اكتمال المعلومات، وحدود العقلانية. أما بعض الدراسات السابقة فقد ركزت على القرار بوصفه عملية إجرائية أو تقنية، دون التعمق الكافي في العوامل التي تجعل إدارة المخاطر أداة لتصحيح هذا القرار وتحسينه. (الجبوري وعبد العظيم، 2021) (Kozioł-Nadolna & Beyer, 2021) كما أن دراستنا تستفيد من الأدبيات التي تؤكد أن إدارة المخاطر المؤسسية جزء من الحكم الإداري نفسه، لا مرحلة لاحقة عليه. وهذا يميزها عن الدراسات التي تعاملت مع إدارة المخاطر كخطوة مستقلة عن عملية صنع القرار. ومن ثم فإن الدراسة الحالية تقدم فهماً أكثر عمقاً لدور المخاطر في صياغة القرار منذ البداية، وليس فقط في مراجعة نتائجه بعد التنفيذ (Crawford & Jabbour, 2024).

اختلاف في منظور الخسائر التنظيمية

تتميز دراستنا بأنها توسع مفهوم الخسائر التنظيمية ليشمل أكثر من مجرد الخسائر المالية. فهي تنظر إلى الخسارة باعتبارها قد تكون تشغيلية أو زمنية أو بشرية أو سمعية أو تنسيقية أو حتى استراتيجية. أما كثير من الدراسات السابقة فقد ركزت على الخسائر في جانب واحد فقط، مثل الأداء المالي أو التكاليف أو الإنتاجية. ولذلك فإن دراستنا أكثر شمولاً من حيث تفسير معنى الخسارة داخل المنظمة (Rampini & Berssaneti, 2021).

(2024) ويظهر هذا الاختلاف بوضوح عند مقارنة دراستنا بالدراسات التي تناولت تقليل الخسائر كغاية نهائية دون تحليل مصادرها الداخلية. فنحن لا نكتفي بالقول إن إدارة المخاطر تقلل الخسائر، بل نحاول تفسير كيف يحدث ذلك عبر تحسين القرار، وتقليل الارتجال، وزيادة القدرة على الاستجابة المبكرة، وتفادي الأخطاء المكلفة. وهذا البعد التحليلي يضيف قيمة علمية لا تظهر دائماً في الدراسات التطبيقية المباشرة. (الفقي ونور الدين، 2024)

اختلاف في طبيعة العلاقة بين المتغيرات

الدراسات السابقة غالباً ما عالجت العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء باعتبارها علاقة مباشرة، بينما تميزت دراستنا بأنها تقترح أن القرار الإداري يشكل حلقة مركزية في هذه العلاقة. أي أن إدارة المخاطر لا تؤثر فقط في النتائج النهائية، بل تمر أولاً عبر تحسين القرار، ثم يظهر أثرها في تقليل الخسائر التنظيمية. وهذا يجعل نموذج الدراسة الحالية أكثر تركيباً ودقة (Crawford & Jabbour, 2024). كما أن هذا الاختلاف ينسجم مع واقع المنظمات الكبيرة مثل سابك، حيث لا تحدث النتائج التنظيمية بصورة فجائية، بل تتكون عبر سلسلة من القرارات المتراكمة. لذلك فإن فهم أثر إدارة المخاطر في القرار يصبح ضرورياً لفهم أثرها النهائي في الخسائر. وهذه الزاوية لم تكن واضحة بالقدر نفسه في كثير من الدراسات السابقة التي اكتفت بعرض الأثر الإجمالي دون تحليل البنية الداخلية له (Saudi Basic Industries Corporation, 2024).

اختلاف في البعد القطاعي والاستراتيجي

تختلف دراستنا كذلك من حيث البعد الاستراتيجي؛ فاختيار سابك لا يعكس مجرد حالة تطبيقية عادية، بل يعكس مؤسسة ذات ثقل صناعي واستراتيجي في الاقتصاد السعودي. وهذا يختلف عن الدراسات السابقة التي أجريت في قطاعات خدمية أو محلية أو محدودة النطاق، مثل البلديات أو المستشفيات أو الفنادق أو المصارف الأهلية. (العرو، 2023) (Hassan et al., 2022) (حسان ومكلد، 2025) ونتيجة لذلك، فإن أي نتيجة تتعلق بإدارة المخاطر داخل سابك يمكن أن تحمل دلالات أوسع على مستوى الشركات الصناعية الكبرى، لا على مستوى المؤسسة محل الدراسة فقط. وهذه ميزة مهمة لأن الدراسة لا تكتفي بوصف حالة داخلية، بل تسعى إلى إنتاج معرفة يمكن أن تُستفاد منها في مؤسسات مشابهة تعمل في بيئات عالية المخاطر والتقلب (Saudi Basic Industries Corporation, 2023).

اختلاف في القيمة العلمية المضافة

القيمة العلمية التي تضيفها دراستنا تتمثل في أنها تجمع بين ما فرّقته الدراسات السابقة؛ فهي تدمج بين القرار، والخسائر، وإدارة المخاطر، والبيئة الصناعية، والتطبيق السعودي. وبالتالي فهي لا تعيد إنتاج ما سبق، بل تبني عليه وتعيد تركيبه في نموذج أكثر وضوحًا وشمولاً. وهذا يجعلها أقرب إلى سد فجوة بحثية حقيقية في الأدبيات (Glette-Iversen et al., 2023). كما أن هذه القيمة تظهر في أنها تفتح المجال أمام دراسات مستقبلية يمكن أن تشتق منها نماذج جديدة، مثل أثر إدارة المخاطر على الكفاءة التشغيلية أو على الاستدامة أو على الابتكار داخل الشركات الصناعية الكبرى. فالبحث الحالي لا يكفي بالنتيجة، بل يضع أساسًا يمكن البناء عليه لاحقًا، وهو ما يميز البحث الجيد عن مجرد التكرار الوصفي للدراسات السابقة (Meyer & Reniers, 2025).

يمكن القول في النهاية إن وجه الاختلاف الرئيس بين دراستنا والدراسات السابقة يتمثل في أنها تقدم معالجة أكثر تكاملًا وأكثر تخصصًا وأكثر ارتباطًا ببيئة صناعية كبرى. فهي لا تدرس إدارة المخاطر بوصفها مفهومًا منفصلًا، بل بوصفها أداة لتحسين القرار وتقليل الخسائر التنظيمية داخل شركة سابك. وهذا الربط بين المتغيرات يميزها عن كثير من الدراسات التي توقفت عند حدود الأداء أو القرار أو الخسارة بصورة منفردة. (Crovin et al., 2021) (الفقي ونور الدين، 2024). وإذا كانت الدراسات السابقة قد أسهمت في بناء قاعدة معرفية مهمة، فإن دراستنا تضيف إليها من خلال الجمع بين التحليل النظري والتطبيق المؤسسي والبعد الصناعي والمنظور السعودي، الأمر الذي يمنحها خصوصية علمية واضحة. ومن هنا يمكن اعتبارها امتدادًا للدراسات السابقة، لكنها في الوقت نفسه تختلف عنها في الزاوية، والمجال، والبناء التحليلي، والهدف النهائي. (آل مفتاح والخريف، 2024) (Saudi Basic Industries Corporation, 2024)

الإطار النظري للدراسة

أولاً: الإطار العام لإدارة المخاطر

مفهوم إدارة المخاطر

تعريف إدارة المخاطر

تُعد إدارة المخاطر من الوظائف الإدارية الأساسية التي تساعد المنظمة على التعامل مع حالات عدم التأكد التي قد تهدد أهدافها أو تعيق تحقيقها. ويقوم هذا المفهوم على أسلوب

منظم يبدأ بتحديد مصادر الخطر، ثم تحليلها وتقدير أثارها، ثم وضع الاستجابات المناسبة للحد من احتمال وقوعها أو تخفيف نتائجها. ومن هذا المنظور، لا تُفهم إدارة المخاطر بوصفها نشاطاً دفاعياً محدوداً، بل باعتبارها عملية إدارية متكاملة ترتبط بالتخطيط والتنفيذ والرقابة واتخاذ القرار. وقد أشارت الدراسات التطبيقية إلى أن إدارة المخاطر تمثل مدخلاً عملياً لتعزيز الأداء المؤسسي لأنها تمنح الإدارة قدرة أفضل على مواجهة التغيرات والاضطرابات قبل أن تتحول إلى خسائر فعلية (العروء، 2023). كما أن الربط بين إدارة المخاطر والقرار الإداري يجعل المنظمة أكثر وعياً بمستقبلها وأكثر قدرة على اختيار البدائل الأنسب. (Crawford & Jabbour, 2024)

أهمية إدارة المخاطر في المنظمات

تزداد أهمية إدارة المخاطر في المنظمات الحديثة بسبب تعقيد البيئة التي تعمل فيها وتعدد التهديدات التي قد تؤثر في الموارد والعمليات والسمعة والنتائج المالية. فالمنظمات لم تعد تواجه مخاطر تقليدية فقط، بل أصبحت تتعامل مع مخاطر تشغيلية وتقنية ومالية وتنظيمية تتغير بوتيرة سريعة. ومن هنا، فإن وجود إدارة فعالة للمخاطر يساعد المنظمة على حماية الأصول وتقليل الخسائر وتحسين كفاءة استغلال الموارد. كما ينعكس ذلك على جودة العمل الإداري، لأن توفر معلومات واضحة عن المخاطر يرفع من مستوى الثقة في القرار ويقلل من الارتجال في الممارسة الإدارية. وقد بينت بعض الدراسات أن إدارة المخاطر ترتبط بتحسين الأداء العام لأنها تساهم في رفع الجاهزية التنظيمية وتدعيم الاستقرار الداخلي. (Hassan et al., 2022) وفي السياقات الصناعية الكبيرة، مثل شركة سابك، تصبح أهمية إدارة المخاطر مضاعفة بسبب حساسية العمليات التشغيلية وطبيعة المنافسة العالمية.

أهداف إدارة المخاطر

تهدف إدارة المخاطر إلى تحقيق مجموعة من الغايات المرتبطة باستدامة المنظمة واستقرارها. فهي تسعى أولاً إلى اكتشاف المخاطر مبكراً قبل أن تتفاقم أثارها، وثانياً إلى تقدير حجمها واحتمال حدوثها، وثالثاً إلى اختيار الاستجابة المناسبة لها سواء بالتجنب أو التخفيف أو النقل أو القبول. كما تهدف إلى ضمان استمرار الأعمال، وحماية الموارد البشرية والمادية، وتقليل التكاليف غير المتوقعة، ورفع كفاءة الاستجابة للأزمات. وتكتسب هذه الأهداف أهمية خاصة عندما ترتبط بالقرارات الإدارية؛ لأن القرار الرشيد لا يكون ناتجاً عن الحدس وحده، بل عن تقدير واعٍ لما يمكن أن يترتب عليه من نتائج مستقبلية. وقد أوضحت الأدبيات أن الهدف من إدارة المخاطر ليس إزالة جميع المخاطر، وهو أمر غير ممكن، بل الوصول إلى مستوى مقبول منها يتناسب مع قدرة المنظمة على التحمل

ومع أولوياتها الاستراتيجية. (Rampini & Berssaneti, 2024) وهذا يجعل إدارة المخاطر جزءًا من الفعل الإداري الذكي وليس مجرد رد فعل عند وقوع الضرر.

خصائص إدارة المخاطر

الشمولية

تتميز إدارة المخاطر بالشمولية لأنها لا تقتصر على جانب واحد من نشاط المنظمة، بل تشمل جميع الوحدات والعمليات والأنشطة. فهي تنظر إلى المخاطر باعتبارها مترابطة، وقد ينتج الخطر المالي عن ضعف تشغيلي، أو ينشأ الخطر التشغيلي بسبب قصور تقني، أو تتولد المخاطر الاستراتيجية من تغيرات السوق أو اللوائح التنظيمية. ويعني ذلك أن المعالجة الناجحة للمخاطر تتطلب رؤية كلية لا تقتصر على مشكلة منفصلة. وقد أظهرت الدراسات أن المنظمات التي تتبنى نظرة شاملة للمخاطر تكون أكثر قدرة على حماية نتائجها وتحسين أدائها العام (العرو، 2023). وتعد هذه السمة ضرورية في المنظمات الكبيرة ذات الأنشطة المتشعبة مثل سابك، لأن مخاطرها لا تظهر في مجال واحد فقط بل تمتد عبر سلاسل الإمداد والإنتاج والتسويق والامتثال.

الاستباقية

الاستباقية هي من أبرز خصائص إدارة المخاطر، إذ تقوم على توقع الخطر قبل وقوعه بدل الاكتفاء بمعالجته بعد حدوثه. فالإدارة الاستباقية تعتمد على التحليل المبكر والإشارات التحذيرية والمؤشرات الدالة على احتمال الخطر، ثم تبادر بوضع الإجراءات الوقائية. وتبرز هذه الخاصية في البيئات المتغيرة التي لا تمنح المنظمة وقتًا طويلاً للتصرف بعد وقوع الأزمة. ومن هنا، فإن استباق المخاطر يساعد في تقليل الخسائر وفي تحسين القرار الإداري لأنه يوسع البدائل أمام الإدارة ويمنحها وقتًا أفضل للاختيار. وقد دعمت الأدبيات الحديثة هذا الاتجاه من خلال التأكيد على ضرورة دمج عدم اليقين الديناميكي في أطر إدارة المخاطر والقرار. (Glette-Iversen et al., 2023) وهذا يعني أن الاستباقية ليست مجرد ميزة إضافية، بل شرط أساسي لفعالية الإدارة المعاصرة.

الاستمرارية

تُعد الاستمرارية سمة جوهرية في إدارة المخاطر، لأن الخطر لا يظهر مرة واحدة ثم ينتهي، بل يتجدد ويتغير بتغير الظروف الداخلية والخارجية. لذلك، فإن عملية إدارة المخاطر يجب أن تكون مستمرة، تبدأ مع التخطيط وتستمر أثناء التنفيذ وتُراجع مع نتائج الأداء. إن الاستمرارية تجعل المنظمة في حالة يقظة دائمة، وتسمح لها بتحديث استجاباتها

وفقًا للمعطيات الجديدة. وقد أظهرت بعض الدراسات أن فعالية إدارة المخاطر ترتفع عندما تكون جزءًا من دورة تنظيمية متواصلة وليست إجراءً مؤقتًا مرتبطًا بأزمة محددة فقط (الحسني والخشالي، 2022). ومن ثم، فإن الاستمرارية تساعد على بناء ثقافة مؤسسية ترى المخاطر باعتبارها عنصرًا دائمًا في الحياة التنظيمية.

المرونة

المرونة تعني قدرة نظام إدارة المخاطر على التكيف مع التغيرات في نوع الخطر أو حجمه أو توقيته. فالمنظمة قد تواجه في فترة معينة مخاطر مالية، ثم تصبح المخاطر التقنية هي الأكثر تأثيرًا، أو قد تتغير الأولويات بحسب السوق أو التكنولوجيا أو اللوائح. ولهذا، فإن النظام المرن يتيح تعديل الاستجابة من دون تعطيل كامل للعمل. كما أن المرونة تساعد في اختيار الأدوات الأكثر ملاءمة لكل حالة بدل فرض حل واحد على جميع المخاطر. وقد أظهرت دراسات في قطاعات مختلفة أن المرونة في إدارة المخاطر ترتبط بقدرة المنظمة على تحسين نتائجها وتقليل آثار الأزمات (العنزي، 2024). وتكتسب هذه الخاصية أهمية خاصة في الشركات الصناعية الكبرى التي تعمل في بيئة متغيرة ومعقدة.

التكامل مع التخطيط الاستراتيجي

من السمات المهمة لإدارة المخاطر أنها تتكامل مع التخطيط الاستراتيجي، لأن القرارات بعيدة المدى لا يمكن أن تُبنى على التوقعات المجردة فقط، بل يجب أن تستند إلى تحليل واضح للمخاطر والفرص. فالتخطيط الاستراتيجي يحدد الاتجاه العام، بينما تساعد إدارة المخاطر على اختبار قابلية هذا الاتجاه للتنفيذ في ظل المتغيرات المحتملة. كما أن هذا التكامل يمنع التعارض بين الأهداف والوسائل، ويجعل القرار أكثر انساقًا مع الإمكانيات الفعلية. وقد بينت بعض الأدبيات أن الفكر الاستراتيجي يمثل عاملاً مهمًا في نجاح إدارة المخاطر عندما يكون مدعومًا تنظيميًا بشكل جيد (الحسني والخشالي، 2022). ولهذا فإن الربط بين التخطيط وإدارة المخاطر يرفع من جودة القرار ويزيد من احتمال نجاح الخطط المؤسسية.

أنواع المخاطر في المنظمات

المخاطر الاستراتيجية والتشغيلية

تتعدد أنواع المخاطر في المنظمات، ويأتي في مقدمتها المخاطر الاستراتيجية التي ترتبط باتجاهات النمو والمنافسة والتوسع والدخول إلى أسواق جديدة. وهذه المخاطر قد تؤثر

في مستقبل المنظمة كله إذا أسيء تقديرها. أما المخاطر التشغيلية فتتصل بإجراءات العمل اليومية، مثل الأخطاء البشرية، وتعطل المعدات، وضعف الرقابة، ومشكلات الجودة. وقد أشارت دراسات تطبيقية إلى أن نجاح المشاريع والمنظمات يرتبط بقدرتها على إدارة هذا النوع من المخاطر بفعالية، لأن الخلل التشغيلي غالبًا ما يتحول مباشرة إلى خسائر مادية أو زمنية (العنزي، 2024). وفي السياقات الصناعية، يمثل هذا النوع من المخاطر أحد أهم مصادر التعطل والخسارة.

المخاطر المالية والقانونية والتنظيمية

تشمل المخاطر المالية كل ما يتعلق بالتدفقات النقدية والسيولة والتمويل والتكلفة والعائد والالتزامات المستقبلية. أما المخاطر القانونية والتنظيمية فتتصل بالتغيرات في الأنظمة والتعليمات أو بعدم الالتزام باللوائح والعقود. وقد أوضحت بعض الدراسات أن تقنيات إدارة المخاطر المالية تسهم في دعم الأداء المالي وتحسين قدرة المنظمة على مواجهة الضغوط (حسان ومكلد، 2025). وهذا يبين أن البعد المالي في إدارة المخاطر ليس جانبيًا، بل هو عنصر محوري في الاستقرار المؤسسي.

المخاطر التقنية والبيئية والبشرية

تتمثل المخاطر التقنية في الأعطال الرقمية والهجمات السيبرانية وفشل الأنظمة أو ضعف أمن المعلومات، بينما ترتبط المخاطر البيئية والسلامة بالحوادث الصناعية والتلوث والتهديدات المرتبطة بصحة العاملين واستمرارية الإنتاج. كما تمثل المخاطر البشرية عنصرًا مهمًا، إذ قد تنشأ من ضعف المهارات أو التحيز في القرار أو عدم الالتزام بالإجراءات. وقد تناولت بعض الدراسات تحيز اتخاذ القرار بوصفه عاملاً قد يؤثر في الأداء التنظيمي ويزيد احتمالات الخطأ (الجبوري وعبد العظيم، 2021). ولذلك فإن إدارة المخاطر الناجحة يجب أن تأخذ البعد البشري والتقني والبيئي في الاعتبار بشكل متكامل.

مراحل إدارة المخاطر

تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها

تبدأ إدارة المخاطر بتحديد ما قد يهدد المنظمة من أحداث أو ظروف أو قرارات. ثم تأتي مرحلة التحليل لفهم الأسباب والعلاقات والاحتمالات. بعد ذلك يتم التقييم بهدف ترتيب المخاطر وفق درجة خطورتها وأولوية التعامل معها. وتساعد هذه المراحل على تحويل المخاطر من فكرة عامة إلى بيانات قابلة للمعالجة. وقد أكدت بعض الأدبيات أن جودة

القرار الإداري تتحسن عندما تُبنى المعلومات على تحليل مالي وتنظيمي واضح قبل اتخاذ القرار (السنوسي وعبدالله، 2026). وهذا يدل على أن التحليل الدقيق للمخاطر يمثل قاعدة أساسية للقرار الرشيد.

معالجة المخاطر والمتابعة والتوثيق

بعد التقييم تبدأ مرحلة المعالجة التي تشمل التخطيط للاستجابة المناسبة. وقد تتخذ المعالجة شكل تقليل احتمال الخطر أو تخفيف أثره أو نقله إلى طرف آخر أو قبوله عندما يكون ضمن الحد المقبول. ولا تنتهي العملية عند هذا الحد، بل يجب متابعة النتائج ومراجعتها بشكل دوري للتأكد من فاعلية الإجراءات. كما أن التوثيق والاتصال الداخلي بين المستويات الإدارية يضمنان انتقال المعرفة بشأن المخاطر وعدم تكرار الأخطاء. وقد بينت الدراسات أن التطبيق المنظم لإدارة المخاطر يساهم في تقليل الخسائر التنظيمية ويحسن نتائج الأداء عند اقترانه بالرقابة والمتابعة (الفقي ونور الدين، 2024). ومن ثم فإن المرحلة المتابعة ليست فرعية، بل هي الضامن الحقيقي لاستمرار فعالية النظام.

أساليب وأدوات إدارة المخاطر

الاستبعاد والتخفيف والنقل

تستخدم المنظمة أسلوب الاستبعاد عندما ترى أن النشاط نفسه يحمل خطرًا يفوق منفعته، فتتجنب الدخول فيه من الأساس. أما التخفيف فيعتمد على الضوابط الوقائية والتحسينات التشغيلية والتدريب وتقليل نقاط الضعف. والنقل يكون غالبًا عبر التأمين أو توزيع المسؤولية التعاقدية. وقد كشفت بعض الدراسات أن اختيار الأسلوب المناسب يرتبط بطبيعة النشاط وبقدرة المنظمة على تحمل الخطر، وأن الإدارة الفعالة لا تعتمد على رد فعل واحد لجميع الحالات (Meyer & Reniers, 2025) وهذا يوضح أن الأدوات ليست متنافرة، بل مكملة لبعضها بحسب الموقف.

القبول والتحوط وخطط الطوارئ

يُستخدم أسلوب القبول عندما تكون كلفة المعالجة أعلى من كلفة الخطر نفسه، بشرط أن يكون ضمن الحدود التي تستطيع المنظمة تحملها. أما التحوط فيُستخدم لتقليل أثر التذبذب المستقبلي، خاصة في المخاطر المالية أو التشغيلية ذات التأثير غير المستقر. وتعد خطط الاستجابة للطوارئ من أكثر الأدوات أهمية في البيئات عالية الحساسية، لأنها توفر مسارًا

سريعاً للتصرف عند وقوع الخطر وتقلل الارتباك داخل المنظمة. وقد أثبتت الدراسات التطبيقية أن وجود خطط واضحة للطوارئ يعزز استمرارية الأداء ويقلص آثار الانقطاع (Hurlbert et al., 2019). وبالنسبة لشركة سابك، فإن هذه الأدوات تمثل أساساً مهماً في مواجهة المخاطر الصناعية واللوجستية والتشغيلية التي قد تؤثر في الإنتاج والسمعة والربحية.

ثانياً: اتخاذ القرار في المنظمات

مفهوم اتخاذ القرار

تعريف اتخاذ القرار

يُعد اتخاذ القرار من أهم الوظائف الإدارية التي تمارسها القيادة داخل المنظمة، لأنه العملية التي يتم من خلالها اختيار بديل معين من بين بدائل متعددة بهدف تحقيق نتيجة محددة. ولا يقتصر القرار على كونه اختياراً لحل مشكلة آنية، بل يمثل فعلاً إدارياً يعكس مستوى الوعي التحليلي لدى متخذ القرار وقدرته على تقدير النتائج المستقبلية. وقد أوضحت الأدبيات أن عملية اتخاذ القرار ترتبط ارتباطاً مباشراً بالسلوك التنظيمي وبقدرة المؤسسة على تحويل المعلومات إلى مخرجات عملية نافعة (Kozioł-Nadolna & Beyer, 2021). ومن ثم فإن القرار الإداري لا يكون ناجحاً إلا إذا استند إلى فهم دقيق للموقف، وإلى بدائل مدروسة، وإلى معايير واضحة للاختيار.

أهمية اتخاذ القرار في المؤسسات

تتجلى أهمية اتخاذ القرار في المؤسسات في كونه الأداة التي تُترجم بها الأهداف إلى أعمال فعلية. فالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، كلها وظائف لا تكتمل إلا بوجود قرارات مناسبة في الوقت المناسب. كما أن جودة القرار تؤثر في الإنتاجية، وفي كفاءة استخدام الموارد، وفي قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية. وقد بينت الدراسات التطبيقية أن جودة القرارات الإدارية ترتفع عندما تكون هناك معطيات مالية وتشغيلية دقيقة تساعد الإدارة على بناء الحكم السليم، خاصة في بيئات العمل الرقمية والمعقدة (السنوسي وعبدالله، 2026). ولذلك فإن القرار الجيد لا يقتصر أثره على حل مشكلة معينة، بل يمتد إلى تحسين الأداء المؤسسي ككل.

الفرق بين القرار الإداري والقرار التشغيلي

يختلف القرار الإداري عن القرار التشغيلي من حيث المستوى والأثر والزمن. فالقرار الإداري غالباً ما يرتبط بالسياسات العامة، وبالاتجاهات الكبرى، وبالاختيارات التي تحدد

مسار المنظمة على المدى المتوسط أو الطويل. أما القرار التشغيلي فيرتبط بالتنفيذ اليومي، وبحل المشكلات الروتينية، وإدارة الأنشطة المتكررة. ويعني ذلك أن القرار الإداري يتطلب رؤية أوسع وتحليلاً أشمل للبدائل، بينما يركز القرار التشغيلي على السرعة والدقة والملاءمة المباشرة. وقد أظهرت الأدبيات أن التمييز بين المستويين يساعد على توزيع المسؤوليات داخل المنظمة وعلى جعل القرار أكثر اتساقاً مع طبيعة المهمة المطلوبة (العطرة، 2021). ومن هنا، فإن فهم هذا الفرق مهم عند دراسة أثر إدارة المخاطر في تحسين القرار، لأن نوع المخاطر يختلف باختلاف نوع القرار نفسه.

مراحل عملية اتخاذ القرار

تحديد المشكلة وجمع المعلومات

تبدأ عملية اتخاذ القرار بتحديد المشكلة تحديداً واضحاً، لأن غموض المشكلة يؤدي عادة إلى غموض الحل. فالمشكلة الإدارية قد تكون انخفاضاً في الأداء، أو تأخراً في الإنتاج، أو ارتفاعاً في التكلفة، أو اضطراباً في التنسيق بين الوحدات. وبعد تحديد المشكلة، تأتي مرحلة جمع المعلومات من المصادر المختلفة، وهي خطوة حاسمة لأنها توفر الأساس الواقعي الذي يُبنى عليه القرار. وكلما كانت المعلومات أدق وأحدث وأكثر صلة، زادت فرصة الوصول إلى قرار رشيد. وقد بينت الدراسات أن الإدارة التي تعتمد على المعلومات المنظمة والموثوقة تكون أكثر قدرة على التعامل مع الأزمات واتخاذ قرارات متوازنة (آل مفتاح والخريف، 2024). وهذا يعني أن المعلومات ليست مجرد دعم للقرار، بل هي جزء أصيل من بنائه.

تحليل البدائل واختيار البديل المناسب

بعد جمع المعلومات، تبدأ مرحلة تحليل البدائل، وهي المرحلة التي يتم فيها فحص كل بديل من حيث منفعته، وتكلفته، ومخاطره، وإمكان تنفيذه، وأثره المتوقع. ولا يكفي أن يكون البديل جيداً نظرياً، بل يجب أن يكون ممكن التطبيق ومتلائماً مع قدرات المنظمة ومواردها. ثم تأتي مرحلة اختيار البديل المناسب، وهي لحظة الحسم التي تعتمد فيها الإدارة على المفاضلة بين الخيارات المتاحة. وقد أوضحت بعض الدراسات أن جودة القرار ترتفع عندما يُنظر إلى البدائل من زاوية العواقب المتوقعة وليس من زاوية الحل السريع فقط. (Crovini et al., 2021) وهذا يؤكد أن عملية الاختيار الناجح تتطلب مزيجاً من التحليل الموضوعي والحكم الإداري السليم.

تنفيذ القرار ومتابعته

لا تنتهي عملية اتخاذ القرار عند لحظة الاختيار، بل تبدأ بعدها مرحلة التنفيذ التي تُحوّل فيها التوصية إلى ممارسة فعلية. وقد يفشل القرار الجيد إذا تعثر تنفيذه بسبب ضعف التنسيق أو مقاومة التغيير أو غياب المتابعة. لذلك فإن التنفيذ يحتاج إلى موارد واضحة، ومسؤوليات محددة، وآليات رقابة مناسبة. ثم تأتي مرحلة المتابعة والتقييم للتأكد من أن القرار حقق أهدافه، وللتعرف على الانحرافات أو الآثار غير المتوقعة. وقد بينت دراسات في مجال إدارة المخاطر والقرار أن المراجعة المستمرة تمثل جزءاً جوهرياً من القرار الفعال، لأنها تكشف مدى نجاح البديل المختار وتسمح بإجراء التعديلات اللازمة (Glette-Iversen et al., 2023). ومن ثم فإن القرار الناجح هو قرار يتبعه تقييم وليس قراراً لحظياً ينتهي بمجرد صدوره.

أنواع القرارات الإدارية

القرارات الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية

تتفاوت القرارات الإدارية بحسب مستوياتها داخل المنظمة. فالقرارات الاستراتيجية تتعلق بالمستقبل البعيد وتوجه المنظمة في قضايا مثل التوسع والاستثمار والدخول إلى أسواق جديدة. أما القرارات التكتيكية فتقع في المستوى الوسيط وترجم الاستراتيجية إلى خطط وإجراءات، بينما ترتبط القرارات التشغيلية بالنشاط اليومي وتنظيم العمل المباشر. وقد أظهرت الأدبيات أن وضوح هذه المستويات يساعد الإدارة على توزيع الجهد وتحسين التنسيق بين الرؤية العامة والتنفيذ العملي (Kozioł-Nadolna & Beyer, 2021). وبذلك يصبح القرار أداة تنظيمية تربط بين الفكرة الكبرى والتطبيق الفعلي.

القرارات الفردية والجماعية

يمكن أن يكون القرار فردياً عندما يصدر عن مدير أو مسؤول واحد، وقد يكون جماعياً عندما تشارك فيه لجنة أو فريق عمل أو مجلس إداري. ويتميز القرار الجماعي بتعدد وجهات النظر وتقليل احتمال الخطأ، لكنه قد يحتاج وقتاً أطول للوصول إلى نتيجة. أما القرار الفردي فغالباً ما يكون أسرع، لكنه يعتمد بدرجة أكبر على خبرة الشخص وقدرته على التقدير. وقد بينت بعض الدراسات أن القرار في الأزمات يستفيد كثيراً من الطابع الجماعي، لأن تعدد المشاركين يرفع مستوى الفهم ويقلل التسرع (آل مفتاح والخريف، 2024). وهذا يوضح أن اختيار النمط المناسب يتوقف على طبيعة المشكلة ومستوى المخاطرة.

القرارات المبرمجة وغير المبرمجة

القرارات المبرمجة هي القرارات المتكررة التي يمكن التعامل معها وفق قواعد وإجراءات واضحة، مثل الموافقات الروتينية أو الجداول التشغيلية. أما القرارات غير المبرمجة فهي القرارات غير المألوفة التي تواجه المؤسسة لأول مرة، وتحتاج إلى تحليل خاص وإبداع إداري. وقد أظهرت الدراسات أن القرارات غير المبرمجة تصبح أكثر تعقيداً عندما تكون البيئة شديدة التغير أو عندما تكون المعلومات ناقصة (الجبوري وعبد العظيم، 2021). ولهذا فإن قدرة الإدارة على التمييز بين النوعين تسهم في بناء استجابة أكثر كفاءة وأقل كلفة.

العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

المعلومات المتاحة والخبرة الإدارية

تُعد المعلومات المتاحة من أهم العوامل المؤثرة في القرار، لأن القرار لا يمكن أن يكون أفضل من نوعية البيانات التي يستند إليها. فكلما كانت المعلومات أكثر دقة وارتباطاً بالمشكلة، كان القرار أقرب إلى الواقع. كما أن الخبرة الإدارية تمثل عاملاً حاسماً، لأنها تمنح متخذ القرار قدرة على تفسير المؤشرات واستشراف النتائج. وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن الخبرة تلعب دوراً مهماً في التعامل مع حالات عدم اليقين، خاصة عندما تكون الخيارات المتاحة متقاربة أو متعارضة (السنوسي وعبدالله، 2026). ومن ثم فإن القرار الرشيد هو نتاج تفاعل المعلومات الجيدة مع الخبرة العملية.

البيئة الداخلية والخارجية ومستوى المخاطر

لا يتخذ القرار في فراغ، بل يتأثر بالبيئة الداخلية للمنظمة مثل الهيكل التنظيمي، والثقافة، والموارد، والعلاقات بين الأفراد، كما يتأثر بالبيئة الخارجية التي تشمل المنافسة، والتشريعات، والتقنيات، والظروف الاقتصادية. ويؤثر مستوى المخاطر كذلك في طبيعة القرار وسرعة اتخاذه ودرجة تحفظه. فالقرارات التي تنطوي على مخاطر عالية تحتاج إلى تحليل أكثر عمقاً وإلى بدائل أكثر أماناً. وقد أوضحت دراسات إدارة المخاطر أن تقدير الخطر بشكل أفضل يؤدي إلى تحسين جودة المخرجات التنظيمية والحد من التعرض للأضرار. (Hassan et al., 2022) ولذلك فإن البيئة ومستوى المخاطر يشكلان إطاراً ضاعطاً يحدد نوع القرار الممكن ونطاقه.

الوقت والموارد والثقافة التنظيمية

يؤثر الوقت المتاح في القرار تأثيراً مباشراً، لأن ضيق الوقت قد يدفع إلى قرارات سريعة وغير مكتملة، بينما يمنح الوقت الكافي فرصة أوسع للمراجعة والتحليل. كما أن الموارد المالية والبشرية والتقنية تحدد مدى قابلية القرار للتنفيذ. أما الثقافة التنظيمية فتؤثر في أسلوب التفكير وفي درجة تقبل التغيير وفي استعداد العاملين لتنفيذ القرار. وقد بينت بعض الدراسات أن المؤسسات التي تمتلك ثقافة داعمة للقرار والتحليل تكون أكثر قدرة على التعامل مع الأزمات بفعالية (العطرة، 2021). وهذا يعني أن القرار لا تحدده المعايير الفنية فقط، بل تؤثر فيه أيضاً البيئة الثقافية داخل المنظمة.

العلاقة بين إدارة المخاطر واتخاذ القرار

دور المعلومات المخاطرية في دعم القرار

ترتبط إدارة المخاطر باتخاذ القرار ارتباطاً عضوياً، لأن المعلومات المخاطرية تمنح متخذ القرار صورة أوضح عن المستقبل المحتمل. فبدل أن يتخذ القرار بناءً على الحدس أو الانطباع، يصبح لديه تقدير منظم لاحتمالات النجاح والفشل. وقد أكدت الدراسات الحديثة أن دمج إدارة المخاطر في الحكم الإداري يعزز جودة القرار ويقلل من التحيزات الشخصية. (Crawford & Jabbour, 2024) ومن هنا فإن المعلومات المخاطرية لا تعمل فقط على كشف التهديدات، بل تساعد أيضاً على صياغة بدائل أكثر واقعية.

تقليل عدم التأكد وتحسين جودة القرار

تسهم إدارة المخاطر في تقليل عدم التأكد من خلال تحويل الغموض إلى معطيات قابلة للتقدير. فكلما كان الخطر معروفاً ومحللاً ومقاساً، أصبحت الإدارة أكثر قدرة على التعامل معه بوعي. وهذا ينعكس على جودة القرار، لأنه يجعل الاختيار مبنياً على تقدير منطقي للعواقب وليس على التخمين. وقد أشارت بعض الأدبيات إلى أن العلاقة بين إدارة المخاطر والقرار تتعزز في البيئات الديناميكية التي تتغير فيها المعطيات بسرعة، حيث يصبح التحليل المستمر شرطاً للقرار السليم. (Glette-Iversen et al., 2023) وبذلك تتحول إدارة المخاطر إلى أداة لتقليل العشوائية ورفع الدقة.

رفع كفاءة البدائل الإدارية

عندما تكون المخاطر واضحة ومقيمة، يصبح بالإمكان مقارنة البدائل الإدارية على أسس أكثر موضوعية. وهذا يرفع كفاءة البدائل من حيث التكلفة، والزمن، والأثر، والملاءمة التنظيمية. كما أن الإدارة تصبح قادرة على اختيار البديل الذي يحقق أفضل توازن بين

المنفعة والخطر. وقد بينت بعض الدراسات أن دمج إدارة المخاطر في عملية القرار يؤدي إلى تحسين نتائج المنظمة بشكل عام، لأنه يربط بين الاستراتيجية والتنفيذ والنتائج النهائية. (Rampini & Berssaneti, 2024) ومن هذا المنطلق، فإن العلاقة بين إدارة المخاطر واتخاذ القرار ليست علاقة دعم جانبي، بل علاقة بنائية تحدد جودة العمل الإداري كله.

يتضح من هذا العرض أن اتخاذ القرار في المنظمات عملية مركبة تتداخل فيها المعلومات والخبرة والبيئة والمخاطر والموارد، وأن نجاحها يعتمد على مدى قدرة الإدارة على تحليل البدائل واختيار الأنسب منها ومتابعة تنفيذه وتقييم نتائجه. كما يتبين أن إدارة المخاطر ليست منفصلة عن اتخاذ القرار، بل تمثل قاعدة أساسية لتحسينه، لأنها توفر المعلومات وتقلل الغموض وترفع جودة البدائل وتساعد على تجنب الخسائر. ولذلك فإن دراسة أثر إدارة المخاطر على تحسين اتخاذ القرار في شركة سابك تكتسب قيمة نظرية وتطبيقية كبيرة، لأنها تتناول واحدة من أهم العلاقات الإدارية التي تحدد كفاءة المنظمة وقدرتها على المنافسة والاستمرار (Saudi Basic Industries Corporation, 2024).

ثالثاً: الخسائر التنظيمية

مفهوم الخسائر التنظيمية

تعريف الخسائر التنظيمية

تمثل الخسائر التنظيمية أحد المفاهيم المحورية في الدراسات الإدارية، إذ تشير إلى كل ما تتعرض له المنظمة من فقد أو تراجع أو تعطل في مواردها أو نتائجها أو قدرتها التنافسية نتيجة خلل داخلي أو صدمة خارجية أو قصور في الإدارة. ولا تقتصر الخسائر التنظيمية على الجانب المالي المباشر، بل تمتد لتشمل جوانب الوقت، والإنتاجية، والسمعة، والموارد البشرية، والعلاقات مع العملاء، والحصة السوقية. ومن هذا المنطلق، فإن الخسارة التنظيمية ليست حدثاً منعزلاً، بل هي نتيجة تراكمات في الإدارة والرقابة والتخطيط والاستجابة للمخاطر. وقد أوضحت بعض الدراسات أن إدارة المخاطر تمثل أداة فاعلة في تقليل هذه الخسائر من خلال الحد من احتمالات وقوعها أو تخفيف آثارها عند حدوثها (الفقي ونور الدين، 2024). كما أن الاهتمام بالخسائر التنظيمية يعكس وعياً متقدماً لدى المنظمة بأهمية حماية قيمتها واستمراريتها في بيئة تنافسية معقدة (Hassan et al., 2022).

الفرق بين الخسائر المباشرة وغير المباشرة

يمكن التمييز بين الخسائر المباشرة وغير المباشرة من حيث طبيعة الأثر وسرعة ظهوره. فالمباشرة هي تلك التي يمكن قياسها بسهولة وارتباطها بحدث محدد، مثل الخسائر النقدية الناتجة عن توقف الإنتاج أو التلف في المواد أو دفع غرامات أو تعويضات. أما الخسائر غير المباشرة فهي أكثر تعقيداً وأطول أثراً، مثل تراجع الثقة، وضعف السمعة، وانخفاض الولاء، وتأثر العلاقات مع الشركاء والعملاء. وتكمن خطورة الخسائر غير المباشرة في أنها قد لا تظهر فوراً في الحسابات المالية، لكنها تؤثر على الأداء المؤسسي على المدى المتوسط والطويل. وقد أشارت الأدبيات إلى أن ضعف إدارة المخاطر يزيد من احتمالية تحوّل الخسائر الصغيرة إلى أزمات أوسع ذات كلفة تنظيمية عالية (العرو، 2023). ولهذا فإن الفهم الدقيق لنوعي الخسائر يساعد الإدارة على اختيار استجابة أكثر ملاءمة وفعالية.

أنواع الخسائر التنظيمية

الخسائر المالية وخسائر الوقت

تُعد الخسائر المالية أكثر أنواع الخسائر وضوحاً، لأنها تظهر في شكل انخفاض في الإيرادات، أو زيادة في النفقات، أو هدر في الموارد، أو فقد في القيمة السوقية. وفي الشركات الصناعية الكبرى، مثل سابك، قد ترتبط هذه الخسائر بتعطّل بعض العمليات، أو ارتفاع تكلفة المواد، أو تقلبات السوق، أو فشل بعض الاستثمارات التشغيلية. كما أن الخسائر المالية لا تنشأ فقط من الأحداث الكبيرة، بل قد تنتج أيضاً من القرارات غير الدقيقة أو من ضعف التنبؤ بالمخاطر. وقد بينت بعض الدراسات أن تقنيات إدارة المخاطر المالية تساعد في قياس الأداء وتقليل الانكشاف على الخسائر (حسان ومكدي، 2025).

أما خسائر الوقت فتتمثل في ضياع الوقت الإنتاجي أو الإداري نتيجة التأخير، أو توقف العمل، أو إعادة الإنجاز، أو بطء اتخاذ القرار. وخسارة الوقت ليست مسألة إجرائية فقط، بل هي خسارة فعلية في الفرص وفي الكفاءة وفي القدرة على المنافسة. ففي البيئات الصناعية، يؤثر الوقت الضائع مباشرة في سلاسل الإمداد وفي الالتزامات التشغيلية تجاه العملاء. وقد أوضحت دراسات ميدانية أن القرارات غير المنظمة في الأزمات تؤدي غالباً إلى إطالة زمن الاستجابة، وهو ما يضعف الخسائر التنظيمية (آل مفتاح والخريف، 2024). ومن هنا فإن إدارة الوقت تعد جزءاً أساسياً من إدارة الخسائر.

خسائر الإنتاجية والسمعة

تتجسد خسائر الإنتاجية عندما تنخفض قدرة المنظمة على تحويل الموارد إلى مخرجات فعّالة بالقيمة المطلوبة، سواء بسبب ضعف المعدات، أو سوء التنظيم، أو انخفاض معنويات العاملين، أو تكرار الأخطاء. وتمثل هذه الخسارة مؤشراً على تراجع الكفاءة، لأنها تعني أن المنظمة تتفق أكثر مما يجب لتحقيق نفس النتائج أو تحقق نتائج أقل مما هو مخطط. وقد ربطت بعض الدراسات بين فعالية إدارة المخاطر وتحسن الأداء التشغيلي والنتائج المؤسسية، بما يشير إلى أن تقليل الخطر ينعكس مباشرة على مستوى الإنتاجية (Rampini & Berssaneti, 2024).

أما خسائر السمعة فهي من أخطر الخسائر التنظيمية، لأن السمعة تمثل أصلاً غير ملموس يؤثر في ثقة العملاء والمستثمرين والشركاء والجهات التنظيمية. وقد تكون هذه الخسارة ناتجة عن حادث صناعي، أو تكرار شكاوى العملاء، أو ضعف الشفافية، أو سوء الاستجابة للأزمات. وتزداد خطورة هذا النوع من الخسائر في الشركات الكبرى التي تعمل تحت المجهر الإعلامي والسوقي. وتشير الأدبيات إلى أن إدارة المخاطر الفعالة لا تحمي العمليات فقط، بل تحمي أيضاً الصورة الذهنية للمنظمة وشرعيتها المؤسسية (Crawford & Jabbour, 2024). وهذا يوضح أن السمعة عنصر اقتصادي وتنظيمي في الوقت نفسه.

خسائر الموارد البشرية والعملاء والحصة السوقية

تحدث خسائر الموارد البشرية عندما تفقد المنظمة كفاءات مهمة، أو تواجه ارتفاعاً في معدل الدوران الوظيفي، أو تتدهور معنويات العاملين، أو تتراجع الخبرة المتراكمة. وهذه الخسائر قد تنتج عن ضعف بيئة العمل أو غياب العدالة التنظيمية أو ضعف فرص التطوير. كما أن الأخطاء البشرية قد تكون سبباً رئيسياً في تعظيم الخسائر الأخرى، لأنها ترتبط بالقرار والتنفيذ والرقابة. وقد تناولت بعض الدراسات أثر التحيز في اتخاذ القرار على المخرجات التنظيمية، مما يدل على أن العنصر البشري نفسه قد يكون مصدر خسارة إذا غابت عنه الضوابط المناسبة (الجبوري وعبد العظيم، 2021).

أما خسائر العملاء والحصة السوقية فتظهر عندما تفشل المنظمة في الاحتفاظ بعملائها أو في جذب عملاء جدد، أو عندما تتراجع قدرتها التنافسية لصالح منافسين آخرين. وقد تكون هذه الخسارة نتيجة مباشرة لخدمة متدنية أو تأخير أو أزمة سمعة أو اضطراب في الجودة. ومن ثم، فإن خسارة العملاء ليست مجرد خسارة مبيعات، بل هي مؤشر على تآكل الثقة السوقية. وتؤكد الأدبيات أن تحسين إدارة المخاطر يساهم في حماية العلاقات مع أصحاب المصلحة وفي دعم الاستمرارية التنافسية للمنظمة (Hurlbert et al., 2024).

(2019) وفي حالة شركة سابك، يظل الحفاظ على العملاء والحصة السوقية عنصرًا حاسمًا في ظل بيئة صناعية عالمية متغيرة.

أسباب الخسائر التنظيمية

ضعف الرقابة وسوء التخطيط

يُعد ضعف الرقابة من أبرز أسباب الخسائر التنظيمية، لأن غياب المتابعة الدقيقة يسمح بتكرار الأخطاء وترك الانحرافات تتفاقم حتى تتحول إلى خسائر فعلية. والرقابة الضعيفة تعني أن المنظمة لا تكتشف المشكلات في وقت مبكر، ولا تتخذ إجراءات تصحيحية كافية. كما أن سوء التخطيط يؤدي إلى تخصيص غير مناسب للموارد، أو إلى قرارات لا تتناسب مع الواقع، أو إلى عدم الاستعداد للطوارئ. وقد أشارت الدراسات إلى أن فعالية المنظمة ترتبط بقدرتها على المواءمة بين التخطيط والرقابة والتنبيه بالمخاطر، لأن غياب هذه العناصر يفتح المجال أمام الخسائر بأنواعها المختلفة (العروود، 2023). لذلك فإن الخسائر التنظيمية كثيرًا ما تكون نتيجة تراكمية لقصور إداري قبل أن تكون نتيجة لحادث مفاجئ.

غياب إدارة المخاطر وضعف نظم المعلومات

عندما تغيب إدارة المخاطر، تفقد المنظمة قدرتها على التعرف المبكر إلى التهديدات وتقييمها والاستعداد لها. وهذا يجعلها أكثر عرضة للأزمات المفاجئة وأكثر تعرضًا للخسائر المتسارعة. كما أن ضعف نظم المعلومات يحد من قدرة الإدارة على الحصول على بيانات دقيقة وفي الوقت المناسب، وهو ما يؤدي إلى قرارات غير مكتملة أو متأخرة. وقد أوضحت بعض الدراسات أن الربط بين إدارة المخاطر والمعلومات المنظمة ضروري لتحسين الحكم الإداري وتقليل الانكشاف على الخسائر (Crovini et al., 2021). كما أن التحول الرقمي لا يحقق أثره الكامل ما لم تدعمه بيانات دقيقة وآليات تحليل فعالة (السنوسي وعبدالله، 2026). ومن هنا فإن جودة المعلومات تمثل خط الدفاع الأول ضد الخسائر.

الأخطاء البشرية والأزمات التشغيلية والطارئة

تُعد الأخطاء البشرية مصدرًا متكررًا للخسائر التنظيمية، سواء كانت في التنفيذ أو المتابعة أو اتخاذ القرار. فضعف التدريب، أو التسرع، أو سوء الفهم، أو التحيز، كلها عوامل قد تؤدي إلى خسائر مالية وتشغيلية ومعنوية. كما أن الأزمات التشغيلية والطارئة، مثل الأعطال الكبرى أو الانقطاعات أو الحوادث الصناعية، قد تخلق خسائر حادة إذا لم تكن

المنظمة مستعدة لها. وقد بيّنت دراسات في مجال إدارة المخاطر أن الاستجابة المنظمة للأزمات تسهم في الحد من آثارها وتقليل استمرارها الزمني والمالي (Meyer & Reniers, 2025) ومن ثم فإن الخطر لا يكمن في وقوع الأزمة فقط، بل في ضعف الجاهزية للتعامل معها.

أساليب الحد من الخسائر التنظيمية الوقاية والرقابة الداخلية

تبدأ مواجهة الخسائر التنظيمية بالوقاية، أي بمنع أسباب الخسارة قبل حدوثها من خلال الفحص المبكر، والتدريب، وتطبيق المعايير، وتحديد نقاط الضعف. والوقاية أكثر كفاءة من العلاج، لأنها تقلل كلفة التصحيح وتحد من تكرار الأخطاء. أما الرقابة الداخلية فهي الأداة التي تضمن التزام العمليات بالسياسات والإجراءات، وتكشف الانحرافات في الوقت المناسب. وقد بيّنت بعض الدراسات أن المنظمات التي تطبق الرقابة كجزء من نظام إدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على حماية نتائجها وتقليل آثار الانحرافات (الفقي ونور الدين، 2024). وهذا يجعل الوقاية والرقابة خطين متلازمين في منظومة الحد من الخسائر.

إدارة الأزمات والتأمين

إدارة الأزمات تمثل جزءاً رئيسياً من الحد من الخسائر، لأنها توفر إطاراً للتصرف عند وقوع الحدث غير المتوقع. وتشمل هذه الإدارة إعداد الفرق، وتحديد الأدوار، ووضع خطط بديلة، والتواصل الفعال أثناء الأزمة. كما أن التأمين يمثل وسيلة مهمة لنقل جزء من الخطر المالي إلى طرف آخر، خاصة في الحالات التي تكون فيها كلفة الخطر عالية أو يصعب تجنبها. وقد أوضحت الأدبيات أن التنظيم الجيد للاستجابة للأزمات يخفف من الخسائر ويزيد من قدرة المنظمة على استعادة توازنها بسرعة (Hassan et al., 2022). ولهذا فإن التأمين وإدارة الأزمات لا يلغي أحدهما الآخر، بل يشكلان معاً شبكة حماية متكاملة.

خطط الاستمرارية التشغيلية والتحسين المستمر

تُعد خطط الاستمرارية التشغيلية ضرورية لضمان استمرار الأعمال الأساسية عند وقوع اضطراب أو توقف جزئي أو كلي. وهي تشمل تحديد الأنشطة الحرجة، وتوفير البدائل،

وتخطيط الموارد، وضمان عودة العمليات إلى وضعها الطبيعي بأقل خسارة ممكنة. وفي الشركات الصناعية الكبرى، تكون هذه الخطط ذات أهمية خاصة لأنها تحمي الإنتاج وسلاسل الإمداد والالتزامات السوقية. كما أن التحسين المستمر يمثل أسلوبًا طويل المدى لتقليل الخسائر، لأنه يعتمد على مراجعة الأداء بشكل دوري واكتشاف أسباب القصور ومعالجتها قبل أن تتكرر. وقد أكدت بعض الدراسات أن دمج التحسين المستمر مع إدارة المخاطر يعزز النتائج التنظيمية ويرفع من كفاءة الأداء العام (العنزي، 2024). وهذا يعني أن تقليل الخسائر ليس عملية وقتية، بل ثقافة إدارية مستمرة.

يتبين من هذا العرض أن الخسائر التنظيمية مفهوم واسع يتجاوز البعد المالي المباشر ليشمل الوقت، والإنتاجية، والسمعة، والموارد البشرية، والعلاء، والحصة السوقية. كما يتضح أن أسباب هذه الخسائر متعددة، إلا أنها غالبًا ما ترتبط بضعف الرقابة، وسوء التخطيط، وغياب إدارة المخاطر، وضعف المعلومات، والأخطاء البشرية، والأزمات التشغيلية. وفي المقابل، فإن الحد من الخسائر يتطلب منظومة متكاملة تقوم على الوقاية، والرقابة، وإدارة الأزمات، والتأمين، وخطط الاستمرارية، والتحسين المستمر. ومن هنا تبرز أهمية هذا المحور في دراسة شركة سابك، لأن فهم طبيعة الخسائر التنظيمية يساعد على تفسير أثر إدارة المخاطر في حماية الأداء، وتقوية القرار، وتعزيز الاستدامة المؤسسية. (Saudi Basic Industries Corporation, 2024)

رابعًا: العلاقة بين إدارة المخاطر وتحسين اتخاذ القرار وتقليل الخسائر

أثر إدارة المخاطر على جودة القرار

تُعد إدارة المخاطر أحد أهم المداخل التي ترفع جودة القرار داخل المنظمة، لأنها تنقل القرار من مستوى الانطباع والارتجال إلى مستوى التحليل والتقدير الموضوعي. فعندما تمتلك الإدارة رؤية واضحة للمخاطر المحتملة، تصبح أكثر قدرة على تقييم البدائل وفقًا لنتائجها المتوقعة، وليس فقط وفقًا لجاذبيتها الظاهرة. وهذا التحول في طبيعة القرار ينعكس مباشرة على جودته، لأن القرار الجيد هو القرار الذي يوازن بين المنفعة والمخاطرة ويأخذ في الحسبان الأثر المستقبلي. وقد أوضحت الأدبيات الحديثة أن الحكم الإداري يتحسن عندما يكون جزءًا من إطار منظم لإدارة المخاطر، حيث تصبح القرارات أكثر اتساقًا مع الأهداف المؤسسية وأكثر قدرة على مواجهة الغموض (Crawford & Jabbour, 2024). وفي هذا السياق، لا تقتصر إدارة المخاطر على حماية المنظمة من الخسائر، بل تمتد إلى تحسين مستوى الرشد في القرار نفسه.

وتتجلى جودة القرار أيضًا في مدى ملاءمته للظروف الفعلية للمنظمة. فكلما كانت إدارة المخاطر أكثر فاعلية، أمكن للإدارة أن تبني قراراتها على بيانات أدق، وأن تتجنب التقديرات المبالغ فيها أو المتسرفة. وهذا مهم بشكل خاص في المنظمات الصناعية التي تتعامل مع متغيرات تشغيلية ومالية وتقنية معقدة، لأن القرار الخاطئ في مثل هذه البيئة قد يترتب عليه أثر واسع ومكلف. وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن ربط التفكير الاستراتيجي بإدارة المخاطر يعزز جودة الحكم التنظيمي ويقلل من القرارات غير المدروسة (الحسني والخشالي، 2022). ومن ثم فإن إدارة المخاطر لا تحسن القرار بصورة مباشرة فقط، بل ترفع أيضًا من مستوى النضج الإداري داخل المنظمة.

أثر إدارة المخاطر على سرعة اتخاذ القرار

لا تعني جودة القرار بطبيعتها البطء، بل إن إدارة المخاطر الفعالة تسهم في جعل القرار أسرع وأكثر انضباطًا في الوقت نفسه. فعندما تكون المخاطر معروفة مسبقًا ومصنفة ومقيمة، لا تضطر الإدارة إلى البدء من الصفر عند وقوع الموقف، لأن لديها بالفعل إطارًا مرجعيًا يوضح طبيعة التهديدات وكيفية التعامل معها. وهذا يختصر وقت التحليل، ويقلل من التعثر في جمع المعلومات، ويمنح متخذ القرار قدرة أفضل على التحرك السريع. وقد بينت دراسات في اتخاذ القرار أن وضوح العوامل المؤثرة في القرار، ومنها المخاطر، يساهم في تقليص زمن المفاضلة بين البدائل وتسريع الوصول إلى الخيار المناسب (Kozioł-Nadolna & Beyer, 2021) ومن هنا فإن إدارة المخاطر لا تُبطئ القرار، بل تمنحه بنية أسرع وأكثر جاهزية.

وتكتسب سرعة القرار أهمية خاصة في حالات الأزمات والطوارئ، حيث يكون عامل الزمن حاسمًا في الحد من الضرر. فالمنظمة التي تملك نظامًا متقدمًا لإدارة المخاطر تستطيع أن تنتقل من مرحلة الرصد إلى مرحلة الاستجابة دون تأخير كبير، لأن أدوات التقدير والإجراءات البديلة تكون معروفة مسبقًا. وقد أكدت بعض الدراسات الميدانية أن الإدارة في الأزمات تحتاج إلى نمط من القرار السريع القائم على المعلومات الموثوقة والخبرة والتنسيق بين الأطراف المعنية (آل مفتاح والخريف، 2024). ويعني ذلك أن إدارة المخاطر ترفع من الجاهزية الزمنية للمنظمة، بحيث يصبح اتخاذ القرار أكثر مرونة وأكثر استجابة للظروف المتغيرة.

أثر إدارة المخاطر على تقليل الأخطاء الإدارية

تُسهم إدارة المخاطر في تقليل الأخطاء الإدارية لأنها تفرض على المنظمة مستوى أعلى من المراجعة والانتباه والتحقق قبل تنفيذ القرار. فالأخطاء الإدارية كثيرًا ما تنشأ من

نقص المعلومات، أو ضعف التقدير، أو التسرع، أو التحيز، أو غياب البدائل الواضحة. وعندما تُدار المخاطر بطريقة منظمة، تصبح هذه العوامل أكثر وضوحًا ويمكن معالجتها قبل أن تتحول إلى خطأ مؤسسي. وقد أوضحت بعض الدراسات أن تحيزات القرار قد تؤثر سلبيًا في الأداء التنظيمي، وأن وجود آليات تحليل ومراجعة يحد من أثرها (الجبوري وعبد العظيم، 2021). ولذلك فإن إدارة المخاطر تعمل بوصفها آلية وقائية ضد التحيز والخطأ، لأنها تجعل القرار أكثر استنادًا إلى الوقائع وأقل خضوعًا للانطباعات الفردية.

كما أن تقليل الأخطاء الإدارية لا يتحقق فقط عبر التحليل، بل عبر بناء ثقافة تنظيمية تدعم المساءلة والشفافية والتعلم من التجارب السابقة. فكلما كانت المنظمة توثق مخاطرها وتراجع قراراتها السابقة، زادت قدرتها على تجنب تكرار الأخطاء. وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن إدارة المخاطر تصبح أكثر فاعلية عندما ترتبط بالدعم المنظمي والتفكير الاستراتيجي، لأن ذلك يخلق بيئة تعليمية تقل فيها الهفوات الإدارية (الحسني والخشالي، 2022). ومن هنا، فإن إدارة المخاطر لا تُصلح الخطأ بعد وقوعه فقط، بل تقلل أيضًا من احتمالات حدوثه أصلاً.

أثر إدارة المخاطر على الحد من الخسائر التنظيمية

العلاقة بين إدارة المخاطر وتقليل الخسائر التنظيمية علاقة مباشرة وواضحة، لأن الغاية الأساسية لإدارة المخاطر هي منع الخسائر أو تخفيف أثارها. فكلما كان تحديد الخطر أكثر دقة، أمكن تقليل احتمالية تحوله إلى خسارة فعلية. والخسائر التنظيمية لا تنحصر في الجانب المالي، بل تشمل الخسائر التشغيلية والزمنية والسمعية والبشرية. ومن ثم فإن إدارة المخاطر الفعالة تمثل خط الدفاع الأول في مواجهة هذه الأشكال المختلفة من الخسارة. وقد أظهرت بعض الدراسات التطبيقية أن تطبيق إدارة المخاطر يسهم في تقليل الخسائر داخل المنظمة من خلال تحسين الاستجابة للأحداث المحتملة وتخفيض كلفة المعالجة اللاحقة (الفقي ونور الدين، 2024). ويعني ذلك أن الاستثمار في إدارة المخاطر أقل كلفة بكثير من تحمل نتائج الإهمال أو التأخر في الاستجابة.

وتزداد أهمية هذا الأثر في المنظمات الصناعية الكبيرة التي تعمل في بيئات عالية الحساسية، حيث قد يؤدي أي خلل بسيط إلى سلسلة من الخسائر المتتالية. وفي هذا النوع من المؤسسات، تمثل إدارة المخاطر أداة لحماية الإنتاج، والموارد، والجودة، والعلاقات مع العملاء. وقد بينت بعض الدراسات أن تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر يرتبط

بنجاح المشروعات والحد من الآثار السلبية التي تؤثر في النتائج العامة (العنزي، 2024). لذلك فإن الحد من الخسائر التنظيمية لا يتحقق عن طريق رد الفعل فقط، بل من خلال منظومة وقائية متكاملة تبدأ من الاستشراف وتنتهي بالمتابعة المستمرة.

دور نظم المعلومات في دعم إدارة المخاطر واتخاذ القرار

تلعب نظم المعلومات دورًا محوريًا في دعم إدارة المخاطر واتخاذ القرار، لأنها توفر البيانات الدقيقة وفي الوقت المناسب، وتساعد على تحويل المعلومات المتناثرة إلى معرفة قابلة للاستخدام. فإدارة المخاطر الحديثة لا تعتمد على التقدير الحدسي، بل على أنظمة معلوماتية قادرة على جمع البيانات وتحليلها وإظهار الأنماط والاتجاهات والإنذارات المبكرة. ومع زيادة تعقيد الأعمال، يصبح توفر نظام معلومات فعال شرطًا أساسيًا لنجاح القرار ولجودة الاستجابة للمخاطر. وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن التحول الرقمي يعزز جودة القرارات الإدارية عندما يُبنى على معلومات مالية وتشغيلية منظمة ومحدثة (السنوسي وعبدالله، 2026). وهذا يعني أن نظم المعلومات ليست مجرد وسيلة دعم فني، بل هي جزء من البنية الإدارية التي يقوم عليها القرار الرشيد.

كما أن نظم المعلومات تساهم في ربط مستويات المنظمة المختلفة، بحيث تنتقل بيانات المخاطر من التشغيل إلى الإدارة العليا بسرعة ووضوح. وهذا يقلل من فجوة المعلومات، ويمنع تأخر الاستجابة، ويعزز التكامل بين الوحدات التنظيمية. وقد بينت بعض الأدبيات أن فعالية إدارة المخاطر تزداد عندما تكون المعلومات متاحة ومتربطة وقابلة للتتبع، لأن ذلك يسمح للإدارة بتقدير أثر المخاطر على المدى القصير والطويل معًا (Glette- (Iversen et al., 2023). ومن ثم فإن قوة نظم المعلومات تعني قوة في الرؤية الإدارية، وقوة في القرار، وقوة في الوقاية من الخسائر.

الإطار التكاملي بين إدارة المخاطر والأداء التنظيمي

يمكن النظر إلى العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء التنظيمي باعتبارها علاقة تكاملية، لا علاقة جزئية أو ثانوية. فالأداء التنظيمي لا يتحسن فقط عندما ترتفع المبيعات أو الإنتاج، بل عندما تقل الأخطاء، وتنخفض الخسائر، وتحسن الاستجابة، وتزداد القدرة على التنبؤ بالمستقبل. وإدارة المخاطر تساهم في كل ذلك لأنها تمنح المنظمة رؤية أوضح لبيئتها

الداخلية والخارجية، وتساعد على اتخاذ قرارات أكثر اتزاناً. وقد أكدت بعض الدراسات أن نتائج المنظمة تتحسن عندما تُدمج إدارة المخاطر مع عوامل النجاح الحرجة، لأن هذا الدمج يعزز الفاعلية الشاملة ويقوي النتائج المؤسسية (Rampini & Berssaneti, 2024). ومن هنا فإن إدارة المخاطر ليست وظيفة مساندة فقط، بل عنصر بنائي في الأداء التنظيمي نفسه.

ويظهر هذا التكامل بوضوح في المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الاستدامة والمرونة في بيئة عمل مضطربة. فالأداء التنظيمي الجيد لا يتحقق بالإنجاز اللحظي، بل بالقدرة على الاستمرار والتكيف وتجنب الانهيار أمام الأزمات. ولذلك فإن إدارة المخاطر تسهم في خلق منظمة أكثر تعلمًا وأكثر انضباطًا وأكثر قدرة على استثمار مواردها بكفاءة. وقد دعمت بعض الدراسات هذا الاتجاه من خلال بيان أن ربط إدارة المخاطر بالقرار والتنمية المستدامة يؤدي إلى تحسين الاستجابة المؤسسية للمتغيرات طويلة المدى (Hurlbert et al., 2019). وهذا يؤكد أن الأداء التنظيمي القوي هو في جوهره نتاج إدارة واعية للمخاطر وقدرة متقدمة على اتخاذ القرار.

توضح هذه العلاقة أن إدارة المخاطر ليست هدفًا مستقلًا عن القرار أو الأداء، بل هي الإطار الذي يربط بينهما. فهي ترفع جودة القرار عبر التحليل والمعلومات، وتسرع اتخاذ القرار عبر الجاهزية المسبقة، وتقلل الأخطاء الإدارية من خلال الرقابة والمراجعة، وتحد من الخسائر التنظيمية عبر الوقاية والاستجابة المنظمة. كما أن نظم المعلومات تعزز هذا الأثر من خلال توفير البيانات والدعم التحليلي، في حين يشكل الإطار التكاملي بين إدارة المخاطر والأداء التنظيمي أساسًا لفهم النجاح المؤسسي في بيئات العمل المعاصرة. وفي حالة شركة سابك، تبرز هذه العلاقة بوصفها عاملاً حاسماً في حماية الموارد ودعم القرارات الرشيدة وتحقيق الاستمرارية التنافسية (Saudi Basic Industries Corporation, 2024).

خامساً: الإطار التطبيقي على شركة سابك

نبذة عن شركة سابك

تُعد الشركة السعودية للصناعات الأساسية "سابك" إحدى أبرز الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية والعالم، وهي تعمل في مجال الصناعات البتروكيماوية والكيماوية والمواد المرتبطة بها، ضمن حضور دولي واسع يمتد إلى 43 دولة حول

العالم، مع قوة بشرية تتجاوز 28,000 موظف، ومحفظة براءات اختراع تزيد على 11,000 براءة، وتصنيف ائتماني مستقل من أعلى التصنيفات عند A+/A1 كما تشير بيانات التقرير السنوي الموحد لعام 2024 إلى أن إيرادات الشركة بلغت 140.0 مليار ريال سعودي، وصافي الدخل 2.1 مليار ريال، والأصول 278.0 مليار ريال، والإنتاج 53.9 مليون طن متري، وهو ما يعكس حجم الشركة وتعقيد عملياتها وأهمية أنظمتها الإدارية والرقابية .

وتُظهر هذه المؤشرات أن سابقك ليست مجرد منشأة إنتاجية، بل منظومة صناعية واستثمارية وإدارية متكاملة تتطلب مستوى متقدماً من التنظيم والقدرة على التنبؤ بالمخاطر. كما يؤكد التقرير السنوي أن الشركة تواصل العمل على “كيمياء تصنع الغد”، مع تركيز واضح على خلق القيمة للعملاء وتعزيز الأداء طويل الأجل، وهو ما يجعل إدارة المخاطر عنصراً بنوياً في استراتيجيتها وليس مجرد وظيفة مساندة .

طبيعة النشاط والبيئة التشغيلية للشركة

تعمل سابقك في قطاع البتروكيماويات، وهو قطاع يتميز بدرجة عالية من التعقيد والتقلب، سواء من حيث أسعار المواد الأولية أو تكاليف الطاقة أو متطلبات الامتثال أو الضغوط البيئية والتحول نحو حلول أقل انبعاثاً وأكثر استدامة. وقد أشارت سابقك في تقريرها السنوي 2024 إلى أن الصناعة البتروكيماوية تتأثر بدورات اقتصادية متقلبة، وأن التركيز على الكفاءة التشغيلية والمرونة ساعدها على التعامل مع هذه الدورية وعلى التهيؤ لمستقبل أكثر قوة. كما أوضحت القيادة التنفيذية أن التحول نحو الحلول منخفضة الكربون، ودائرية المنتجات، وانتقال الطاقة يعيد تشكيل الصناعة، وأن هذه الاتجاهات باتت جزءاً من محفظة الشركة الأساسية .

وتعني هذه البيئة التشغيلية أن سابقك تواجه مجموعة متداخلة من المخاطر التشغيلية والمالية والتقنية والتنظيمية والبيئية، وهو ما يرفع أهمية وجود نظام مؤسسي متقدم لإدارة المخاطر. ففي قطاع مثل البتروكيماويات، قد يؤدي أي خلل محدود في سلسلة الإمداد، أو في التشغيل، أو في السلامة، أو في الامتثال، إلى أثر واسع على الإنتاج والسمعة والالتزامات السوقية. لذلك فإن طبيعة نشاط سابقك تفرض نموذجاً إدارياً يعتمد على الاستباق، والمرونة، وسرعة الاستجابة، وتكامل القرار مع معطيات المخاطر الفعلية .

أهمية إدارة المخاطر في قطاع الصناعات البتروكيماوية

تكتسب إدارة المخاطر في الصناعات البتروكيماوية أهمية خاصة لأنها ترتبط مباشرة بالسلامة التشغيلية، واستمرارية الإنتاج، وحماية الأصول، والامتثال، والسمعة، وتجنب الحوادث ذات الكلفة العالية. وقد أكدت سابقاً في تقريرها التنفيذي لعام 2022 أن الحوكمة المؤسسية لديها تقوم على التخطيط الاستراتيجي، وإدارة المخاطر، والشفافية، والمسؤولية الاجتماعية والبيئية، وهو ما يعكس وعياً مبكراً بأن النجاح الصناعي لا يتحقق من خلال التوسع وحده، بل من خلال السيطرة على المخاطر المصاحبة للنشاط .

ويزداد هذا الأمر وضوحاً في 2024، حيث أوضحت سابقاً في صفحة المخاطر والفرص أن الشركة تسعى إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية عبر تحمل مخاطر محسوبة ضمن إطار إدارة مخاطر مؤسسي، وأن إدارة المخاطر المؤسسية ERM توفر للقيادة إنذارات مبكرة بشأن المخاطر المحتملة أو الناشئة من الداخل أو الخارج، والتي قد تؤثر في الأهداف الاستراتيجية. هذه الإشارة مهمة جداً في التطبيق العملي، لأنها تبين أن إدارة المخاطر عند سابق ليست إجراءً لاحقاً على وقوع المشكلة، بل هي نظام إنذار مبكر يوجه الإدارة قبل أن تتفاقم التأثيرات .

ممارسات إدارة المخاطر في سابق

تظهر ممارسات إدارة المخاطر في سابق من خلال بناء منظومة حوكمة تركز على التخطيط، والرقابة، والالتزام، ومتابعة المخاطر الناشئة، وربط ذلك بالأداء التشغيلي والاستراتيجي. ويشير التقرير التنفيذي لعام 2024 إلى أن الشركة تحافظ على معايير عالية من الحوكمة من خلال التخطيط وإدارة المخاطر والشفافية، وأن مؤشرات الامتثال الداخلية توضح وجود متابعة فعلية؛ إذ بلغ عدد المخاوف المتعلقة بالامتثال التي أثّرت 208 حالة، وأغلقت 158 تحقيقاً، وتم العثور على 77 مخالفة ومعالجتها، مع وصول نسبة إكمال التدريب إلى 99%. هذه المؤشرات لا تعني مجرد كثافة في التدقيق، بل تعكس وجود دورة مستمرة من الرصد والمعالجة والتعلم التنظيمي .

كما أن التوجه الاستراتيجي في التقرير يوضح أن سابق تعتمد على أربعة روافع رئيسية هي التحول، وإدارة المحفظة، والنمو، وخلق القيمة، وهو ما يتطلب بطبيعته قرارات مبنية على تقييم دقيق للمخاطر والفرص. ومن ثم فإن إدارة المخاطر في سابق تبدو متداخلة مع التخطيط الاستراتيجي، والحوكمة، والتدريب، والرقابة الداخلية، وإدارة الأداء، وليس كإطار منفصل عنها. وتُفهم هذه الممارسة أيضاً في سياق توسع الشركة الجغرافي

وتتنوع أسواقها ومنتجاتها وعملياتها، الأمر الذي يزيد الحاجة إلى وحدات قادرة على رصد التهديدات وتحويلها إلى معلومات قابلة للاستخدام الإداري .

أثر إدارة المخاطر على القرارات الإدارية في الشركة

تؤثر إدارة المخاطر في سابق على القرارات الإدارية من خلال تزويد القيادة بمعلومات مبكرة عن التهديدات المحتملة، بما يسمح بالمفاضلة بين البدائل على أساس أكثر دقة وموضوعية. فعندما تكون الإشارات المبكرة متاحة، لا يُضطر متخذ القرار إلى الاعتماد على الحدس وحده، بل يصبح قادرًا على تقدير النتائج المترتبة على كل بديل قبل اعتماده. وقد صرحت سابق بأن إدارة المخاطر المؤسسية توفر للقيادة إنذارات مبكرة من الأحداث الداخلية أو الخارجية التي قد تمس الأهداف الاستراتيجية، وهو ما يجعل القرار الإداري أكثر استباقًا وأقل عرضة للمفاجآت .

ويظهر هذا الأثر أيضًا في طبيعة البيئة التي تديرها الشركة، إذ إن التحديات المرتبطة بدورية سوق البتروكيماويات، والتحول نحو حلول أقل كربونًا، واستدامة سلاسل الإمداد، تفرض على الإدارة اتخاذ قرارات ذات حساسية عالية تجاه المخاطر. وفي هذا السياق، تصبح سرعة القرار وجودته متوقفتين على جودة منظومة الرصد والتحليل، لأن القرار في الشركات الصناعية الكبرى لا يكون فعالًا إذا جاء متأخرًا أو منفصلًا عن البيانات الواقعية. لذلك يمكن القول إن إدارة المخاطر في سابق لا تحسن القرار فقط، بل تعيد تشكيل طريقة صنع القرار بحيث يصبح أقرب إلى التنبؤ الواعي وإدارة التعقيد .

أثر إدارة المخاطر على تقليل الخسائر التنظيمية في سابق

يسهم تطبيق إدارة المخاطر في سابق في تقليل الخسائر التنظيمية من خلال الحد من آثار التعطل، وتحسين الامتثال، وتقليل احتمالات الحوادث، ورفع الجاهزية التنظيمية. فوجود نظام إنذار مبكر، ومتابعة مستمرة للمخاطر، وتدريب شبه شامل للموظفين، ووجود آليات للتحقيق في المخالفات ومعالجتها، كلها عناصر تقلل من فرص تحول الخطر إلى خسارة مالية أو تشغيلية أو سمعية. وتُظهر بيانات 2024 أن الشركة لا تكتفي برصد المخاوف، بل تتابع التحقيقات وتتعامل مع المخالفات المكتشفة، وهو ما ينسجم مع منهج وقائي يقلل الخسائر قبل تضخمها .

كما أن طبيعة قطاع البتروكيماويات تجعل تقليل الخسائر التنظيمية مرتبطًا مباشرة بإدارة المخاطر، لأن أي توقف تشغيلي أو خلل في السلامة أو اضطراب في الامتثال يمكن أن يتسع أثره بسرعة. ولهذا فإن بناء الاستمرارية والمرونة داخل سابق يُعد أداة لتقليل الخسائر غير المباشرة أيضًا، مثل خسائر السمعة أو الثقة أو الفرص السوقية. وتؤكد بيانات التقرير السنوي أن الشركة تحافظ على حضور عالمي واسع وسمعة تجارية ضمن

المراكز الأولى في القطاع الكيميائي، وهو ما يجعل حماية الصورة المؤسسية والحفاظ على استقرار الأداء جزءًا من إدارة الخسائر ذاتها .

يمكن القول إن سابقك تمثل نموذجًا تطبيقياً مناسباً لدراسة العلاقة بين إدارة المخاطر واتخاذ القرار وتقليل الخسائر التنظيمية، لأن بنيتها التشغيلية واسعة، وبيئتها الصناعية معقدة، ومخاطرها متعددة المصادر. وتُظهر تقارير الشركة أن إدارة المخاطر ليست وظيفة شكلية، بل جزء أصيل من الحوكمة والإنذار المبكر والمعالجة والتدريب والالتزام. كما أن بيانات الأداء والامتثال والتوسع العالمي توضح أن هذه الإدارة تُسهم في دعم القرارات الإدارية، وتحسين جاهزية، وتقليل الخسائر، وتعزيز الاستدامة التنظيمية. ومن ثم فإن تحليل سابقك في هذا البحث يوفّر أساساً واقعياً لفهم كيف تتحول إدارة المخاطر من مفهوم نظري إلى ممارسة مؤسسية مؤثرة في الأداء والنتائج .

سادساً: المفاهيم والمصطلحات الأساسية في البحث

إدارة المخاطر

تُعد إدارة المخاطر من المفاهيم الإدارية المحورية التي تقوم على التعرف المبكر إلى المخاطر المحتملة، وتحليلها، وتقييمها، ثم اختيار الاستجابة الأنسب للتعامل معها بما يحد من آثارها السلبية على أهداف المنظمة. وهي لا تُفهم باعتبارها نشاطاً دفاعياً فقط، بل بوصفها منهجاً إدارياً استباقياً يساعد المنظمة على تحويل عدم اليقين إلى عناصر قابلة للفهم والمعالجة. كما أن إدارة المخاطر ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط والرقابة وصنع القرار، لأنها تمنح الإدارة رؤية أوضح حول ما يمكن أن يهدد الأداء أو يعطل الاستمرارية (العروء، 2023). وفي هذا البحث، تُفهم إدارة المخاطر إجرائياً على أنها مجموعة السياسات والإجراءات والأدوات التي تعتمد عليها سابقك للتعرف إلى المخاطر التشغيلية والمالية والتنظيمية والتعامل معها بصورة تقلل من احتمالات الخسارة وتدعم جودة القرارات الإدارية.

كما أن إدارة المخاطر في البيئة الصناعية المعقدة لا تقتصر على التعامل مع الحوادث أو الأزمات بعد وقوعها، بل تشمل بناء أنظمة إنذار مبكر ومتابعة مستمرة وتنسيقاً بين الوحدات المختلفة. وقد بيّنت الأدبيات أن إدماج التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر يعزز قدرة المنظمة على الصمود أمام التغيرات ويزيد من كفاءة الاستجابة المؤسسية (الحسني والخشالي، 2022). ومن ثم فإن إدارة المخاطر في هذا البحث تمثل متغيراً مستقلاً رئيسياً يُفترض أن له أثراً مباشراً وغير مباشر في تحسين القرار وتقليل الخسائر التنظيمية.

اتخاذ القرار

يمثل اتخاذ القرار العملية التي يتم من خلالها اختيار بديل معين من بين بدائل متعددة بعد دراسة المشكلة وتحليل المعلومات والنتائج المتوقعة. ويُعد من أكثر العمليات الإدارية تأثيرًا في أداء المنظمة، لأن القرار هو الأداة التي تتحول بها الأهداف إلى أفعال، والخطط إلى نتائج. وقد أوضحت بعض الدراسات أن عملية اتخاذ القرار تتأثر بطبيعة المشكلة، ونوعية المعلومات المتاحة، وخبرة متخذ القرار، والبيئة التنظيمية التي يعمل فيها (Kozioł-Nadolna & Beyer, 2021). لذلك فإن القرار الرشيد ليس مجرد اختيار

سريع، بل هو نتيجة تفكير منظم يوازن بين الإمكانيات والقيود والمخاطر.

وفي هذا البحث، يُقصد باتخاذ القرار إجرائيًا تلك العمليات الإدارية التي تمارسها القيادات في شركة سابك عند المفاضلة بين البدائل المتعلقة بالإنتاج أو التشغيل أو الاستثمار أو الاستجابة للأزمات أو تخصيص الموارد، بحيث يكون القرار قائمًا على معلومات دقيقة وتقدير واعٍ للمخاطر والآثار المحتملة. وقد بينت الدراسات التطبيقية أن القرارات الجيدة في الأزمات تعتمد على القدرة على جمع المعلومات سريعًا وتحليلها داخل إطار منظم، وهو ما يرفع فاعلية الاستجابة ويقلل من التردد (آل مفتاح والخريف، 2024). وبناءً عليه، فإن اتخاذ القرار في هذه الدراسة يُنظر إليه بوصفه متغيرًا وسيطًا أو ناتجًا تنظيميًا يتأثر بإدارة المخاطر ويؤثر بدوره في الأداء والخسائر.

الخسائر التنظيمية

تشير الخسائر التنظيمية إلى كل ما تتعرض له المنظمة من فقد أو تراجع في مواردها أو نتائجها أو قدرتها التنافسية نتيجة قصور إداري أو خلل تشغيلي أو أزمة خارجية أو ضعف في إدارة المخاطر. وهذه الخسائر لا تقتصر على البعد المالي فقط، بل تمتد إلى الوقت والإنتاجية والسمعة والعلاقات مع العملاء والموارد البشرية. وقد أكدت بعض الأبحاث أن تطبيق إدارة المخاطر يساهم في تقليل الخسائر التنظيمية من خلال الحد من آثار الأزمات وتحسين الاستعداد المؤسسي وتخفيف الأضرار قبل تفاقمها (الفقي ونور الدين، 2024). وعليه فإن الخسائر التنظيمية تُعد في هذا البحث المتغير التابع الثاني الذي يراد قياس أثر إدارة المخاطر عليه.

ويُقصد بالخسائر التنظيمية إجرائيًا في هذه الدراسة كل انخفاض أو فقد في قيمة الموارد أو المخرجات أو الكفاءة التشغيلية أو السمعة أو الحصة السوقية داخل شركة سابك نتيجة ضعف السيطرة على المخاطر أو سوء الاستجابة لها. ويُضاف إلى ذلك ما قد ينجم عن الأعطال أو التأخر أو القرارات غير المدروسة من آثار غير مباشرة يصعب قياسها فورًا

لكنها تؤثر في الأداء على المدى المتوسط والطويل. وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن أثر المخاطر على النتائج التنظيمية قد يكون مباشرًا أو غير مباشر، وأن المؤسسات التي تدير مخاطرها بفعالية تكون أكثر قدرة على الحفاظ على مواردها (Hassan et al., 2022). ومن ثم فإن الخسارة التنظيمية هنا تشمل الأثر الملموس وغير الملموس معًا.

الكفاءة التنظيمية

تُعد الكفاءة التنظيمية مفهومًا يرتبط بقدرة المنظمة على استخدام مواردها المتاحة بأفضل صورة ممكنة من أجل تحقيق أهدافها بأقل تكلفة وأعلى جودة. فهي تعكس مدى قدرة المنظمة على تحويل المدخلات إلى مخرجات مع تقليل الهدر وتجنب التكرار والارتباك والأخطاء. كما ترتبط الكفاءة التنظيمية بسرعة الإنجاز، ودقة التنفيذ، وحسن التنسيق، ووضوح الأدوار، وفعالية الرقابة. وقد بينت الأدبيات أن الأداء المؤسسي يتحسن عندما تتجح المنظمة في إدارة مواردها ومخاطرها بصورة متوازنة، لأن هذا يرفع مستوى الانضباط ويقلل من الفاقد التنظيمي (Rampini & Berssaneti, 2024) وبالتالي فإن الكفاءة ليست مجرد سرعة في العمل، بل هي جودة في الاستخدام الرشيد للموارد وتحقيق النتائج المطلوبة.

وفي الإطار الإجرائي لهذا البحث، تُفهم الكفاءة التنظيمية على أنها قدرة شركة سابك على أداء عملياتها وإدارة مواردها البشرية والمالية والتقنية بأقل قدر من الهدر وأعلى درجة من الانسجام بين الأهداف والنتائج. ويلاحظ أن هذه الكفاءة تتأثر مباشرة بإدارة المخاطر؛ فكلما كانت المنظمة أكثر قدرة على التعرف إلى المخاطر وتخفيفها، زادت كفاءتها في تشغيل مواردها. كما أن الكفاءة التنظيمية تُعد مؤشرًا مهمًا على سلامة البنية الإدارية، لأنها تكشف مدى قدرة النظام الداخلي على منع الانحرافات وتحقيق الاستقرار التشغيلي (العنزي، 2024).

الأداء المؤسسي

يمثل الأداء المؤسسي أحد المفاهيم الجامعة التي تعبر عن مستوى تحقق أهداف المنظمة ومدى نجاحها في استخدام مواردها وتحقيق نتائجها الاستراتيجية والتشغيلية. وهو مفهوم يتجاوز المؤشرات المالية المباشرة ليشمل جودة العمليات، ورضا أصحاب المصلحة، والاستدامة، والقدرة على التكيف، وتحقيق القيمة المضافة. وقد أظهرت بعض الدراسات أن الأداء التنظيمي يرتبط بقوة بقدرة المنظمة على إدارة المخاطر والمرونة في مواجهة المتغيرات، لأن الأداء لا يتحدد بالنتائج فقط، بل أيضًا بمدى استقرارها واستمراريتها

(Hassan et al., 2022). ولهذا فإن الأداء المؤسسي في هذا البحث يُعد إطارًا شاملاً يعكس حصيلة التفاعل بين إدارة المخاطر والقرار والخسائر والكفاءة.

وفي هذا البحث، يُقصد بالأداء المؤسسي إجراءات النتائج الكلية التي تحقّقها شركة سابق على المستويات المالية والتشغيلية والتنظيمية والاستراتيجية، مثل الاستمرارية، والربحية، والالتزام، والجودة، والإنتاجية، والسمعة المؤسسية، والقدرة على الاستجابة للتغيرات. كما أن الأداء المؤسسي لا ينفصل عن مستوى إدارة المخاطر؛ لأن المنظمة التي تمتلك نظامًا جيدًا للمخاطر تكون أكثر قدرة على الحفاظ على أدائها وتعزيزه حتى في البيئات المضطربة. وقد أكدت بعض الدراسات أن تداخل إدارة المخاطر مع عناصر النجاح الحرجة ينعكس إيجابًا على النتائج المؤسسية العامة (Rampini & Berssaneti, 2024). ومن ثم فإن الأداء المؤسسي يمثل في هذه الدراسة النتيجة الكبرى التي تتأثر بفاعلية إدارة المخاطر وجودة القرار ومحدودية الخسائر.

يمكن القول إن المفاهيم الأساسية في هذا البحث مترابطة ترابطًا وظيفيًا واضحًا؛ فإدارة المخاطر تمثل المدخل التنظيمي الذي يوفر المعلومات والضبط والاستباق، واتخاذ القرار يمثل العملية التي تُترجم من خلالها تلك المعلومات إلى بدائل واختيارات، بينما تعكس الخسائر التنظيمية النتائج السلبية التي قد تنجم عن ضعف الإدارة أو غياب الاستعداد. وفي المقابل، تُظهر الكفاءة التنظيمية مدى حسن استخدام الموارد، ويعكس الأداء المؤسسي الحصيلة النهائية لهذا التفاعل كله. وبناءً عليه، فإن هذه المفاهيم ليست مجرد تعريفات نظرية، بل تشكل الإطار الذي ستُفسّر من خلاله نتائج الدراسة التطبيقية على شركة سابق، بما يسمح بفهم أوضح للعلاقة بين إدارة المخاطر وتحسين القرار وتقليل الخسائر (العرود، 2023).

المنهجية وطرق البحث:

منهج البحث:

سوف يستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث يهدف إلى وصف واقع تطبيق إدارة المخاطر في المنظمة وتحليل أثرها على جودة اتخاذ القرار وتقليل الخسائر التنظيمية. هذا المنهج مناسب لدراسة العلاقات بين المتغيرات وفحص الفروض المقترحة.

مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة: جميع الموظفين والمديرين في شركة سابك بالمملكة العربية السعودية، بما في ذلك الإدارات المسؤولة عن التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر.

عينة الدراسة: سيتم اختيار عينة عشوائية بسيطة تمثل مختلف الإدارات والمستويات الوظيفية لضمان شمولية المعلومات ودقتها. سيتم تحديد حجم العينة بما يتوافق مع حجم الموظفين وإمكانية الوصول إليهم.

أدوات جمع البيانات:

• **الاستبيان:** تصميم استبيان يحتوي على أسئلة مغلقة ومقاييس لقياس:

1. مستوى تطبيق إدارة المخاطر في الشركة.

2. جودة اتخاذ القرار الإداري.

3. حجم وتقليل الخسائر التنظيمية.

• **مقابلات الخبراء (اختيارية):** يمكن إجراء مقابلات مع المسؤولين عن إدارة المخاطر لتعزيز مصداقية البيانات والحصول على رؤى نوعية إضافية.

طرق التحليل الإحصائي:

• استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات.

• **التحليل الوصفي:** المتوسطات، الانحراف المعياري، والنسب المئوية.

• **التحليل الاستنتاجي:** اختبار الفرضيات باستخدام اختبارات الارتباط (Correlation) والانحدار الخطي (Regression Analysis) لتحديد أثر إدارة المخاطر على اتخاذ القرار وتقليل الخسائر.

إجراءات البحث:

1. إعداد أدوات جمع البيانات ومراجعتها لضمان الصلاحية والمصداقية.
2. توزيع الاستبيانات على عينة الموظفين والمديرين في شركة سابك وجمعها.
3. إدخال البيانات وتحليلها إحصائياً باستخدام SPSS.
4. تفسير النتائج وفق الفروض، الدراسات السابقة، والنظرية العلمية.

حدود الدراسة:

تحدد حدود هذه الدراسة كما يلي:

1. الحدود الموضوعية:

تركز الدراسة على أثر إدارة المخاطر على تحسين اتخاذ القرار وتقليل الخسائر التنظيمية، دون التوسع في دراسة جميع جوانب إدارة الأداء أو الموارد البشرية.

2. الحدود المكانية:

تطبق الدراسة على شركة سابك في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على الإدارات المعنية بإدارة المخاطر واتخاذ القرار.

3. الحدود الزمنية:

تشمل الدراسة الفترة الزمنية من 2024 حتى تاريخ إجراء البحث، أي خلال العام الحالي وسنوات البيانات المتاحة ذات الصلة بتطبيق إدارة المخاطر في الشركة.

4. الحدود البشرية

تستهدف الدراسة الموظفين والمديرين في شركة سابك، وخاصة من لديهم علاقة مباشرة بتطبيق ممارسات إدارة المخاطر أو اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

التحليل والنتائج

يُعد فصل الدراسات السابقة من الفصول الأساسية في البحوث العلمية، لأنه يضع الدراسة الحالية ضمن إطارها المعرفي ويُظهر موقعها بين الجهود البحثية التي سبقتها. ومن خلال هذا الفصل يستطيع الباحث التعرف على ما توصلت إليه الدراسات من نتائج، وما استخدمته من مناهج وأدوات، وما كشفته من فجوات علمية يمكن للدراسة الحالية أن تسهم في سدها. كما يساعد هذا الفصل على بناء خلفية نظرية متماسكة تربط بين متغيرات البحث، وتوضح الأساس العلمي الذي تنطلق منه الفرضيات. وفي هذا البحث، تبرز أهمية الدراسات السابقة في دعم فهم أثر إدارة المخاطر على تحسين اتخاذ القرار وتقليل الخسائر التنظيمية، ثم انعكاس ذلك على الكفاءة والأداء المؤسسي.

تكتسب الدراسات السابقة أهمية خاصة في الموضوعات الإدارية والتنظيمية، لأن هذه الموضوعات تتأثر بطبيعة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات، وبالتغيرات المستمرة في الأسواق والتقنيات والأنظمة. لذلك فإن مراجعة الدراسات السابقة تتيح للباحث التعرف على الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر، وكيفية توظيفها في دعم القرارات الإدارية والحد من الخسائر وتحسين الكفاءة التشغيلية. كما تُظهر هذه الدراسات العلاقة بين إدارة المخاطر وبقية الأبعاد التنظيمية، مثل الاستدامة والمرونة والفعالية. ومن هنا، فإن هذا الفصل لا يهدف إلى العرض فقط، بل إلى التحليل والمقارنة واستخلاص ما يفيد في بناء تصور علمي متكامل يخدم أهداف الدراسة الحالية.

كما أن الدراسات السابقة تساعد في توضيح مدى اتفاق أو اختلاف النتائج البحثية حول موضوع معين، وهو ما يمنح الدراسة الحالية بعداً نقدياً وعلمياً أعمق. فعندما تتقاطع نتائج عدة دراسات حول فاعلية إدارة المخاطر في تحسين الأداء، فإن ذلك يعزز منطقية فرضيات البحث الحالي. أما إذا ظهرت تباينات بين الدراسات، فإن ذلك يفتح المجال أمام التفسير والبحث عن الأسباب المرتبطة باختلاف البيئات التنظيمية أو الأدوات أو العينة. وفي هذه الدراسة، تُعد مراجعة الأدبيات ضرورية لفهم طبيعة الممارسات في الشركات الكبرى، وخاصة في بيئة شركة سابك، بما يجعل التحليل أكثر دقة وارتباطاً بالواقع التطبيقي.

ويهدف هذا الفصل في النهاية إلى بناء قاعدة معرفية تساعد على صياغة الدراسة الحالية بصورة علمية رصينة، وتدعم تفسير النتائج التي سيتم التوصل إليها لاحقاً. كما يسهم في تحديد موقع البحث ضمن الأدبيات الإدارية ذات الصلة، ويُظهر ما يضيفه من قيمة علمية وعملية. ومن خلال الربط بين الدراسات السابقة ومتغيرات البحث، يصبح بالإمكان فهم

العلاقة بين إدارة المخاطر، واتخاذ القرار، وتقليل الخسائر، والكفاءة التنظيمية، والأداء المؤسسي على نحو متكامل. لذلك فإن هذا الفصل يمثل خطوة منهجية ضرورية تمهد لفهم أعمق للمشكلة البحثية وتدعم بناء الاستنتاجات والتوصيات في نهاية الدراسة.

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	126	59.7%
	أنثى	85	40.3%
العمر	أقل من 25 سنة	24	11.4%
	من 25 إلى أقل من 35 سنة	73	34.6%
	من 35 إلى أقل من 45 سنة	64	30.3%
	من 45 إلى أقل من 55 سنة	34	16.1%
	55 سنة فأكثر	16	7.6%
	ثانوي أو أقل	18	8.5%
المؤهل العلمي	دبلوم	29	13.7%
	بكالوريوس	116	55.0%
	ماجستير	39	18.5%
	دكتوراه	9	4.3%
	موظف	82	38.9%
المسمى الوظيفي	مشرف	46	21.8%
	رئيس قسم	38	18.0%
	مدير إدارة	33	15.6%
	مدير تنفيذي / إداري أعلى	12	5.7%
	أقل من 5 سنوات	41	19.4%
سنوات الخبرة في العمل	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	53	25.1%

23.2%	49	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
15.2%	32	من 15 إلى أقل من 20 سنة	
17.1%	36	20 سنة فأكثر	
13.7%	29	إدارة المخاطر	طبيعة الإدارة أو القسم
12.3%	26	التخطيط الاستراتيجي	
16.6%	35	المالية	
22.7%	48	التشغيل / الإنتاج	
11.4%	24	الموارد البشرية	
15.6%	33	المشتريات / اللوجستيات	
7.6%	16	أخرى	
41.7%	88	نعم، بشكل مباشر	الخبرة المباشرة في اتخاذ القرار أو تطبيق إدارة المخاطر
27.0%	57	نعم، بشكل محدود	
20.9%	44	لا، لكن لدي معرفة بها	
10.4%	22	لا توجد لدي خبرة مباشرة	

يُظهر جدول البيانات الديموغرافية أن أفراد العينة المكونة من 211 مفردة يتمتعون بتنوع جيد يتيح بناء صورة أكثر شمولاً عن واقع إدارة المخاطر وعلاقتها باتخاذ القرار داخل شركة سابك. ويُلاحظ أولاً أن نسبة الذكور بلغت 59.7% مقابل 40.3% للإناث، وهو توزيع يمكن تفسيره بطبيعة العمل في الشركات الصناعية الكبرى التي تميل فيها بعض الوظائف التشغيلية والفنية إلى استقطاب الذكور بصورة أكبر. ومع ذلك، فإن وجود نسبة معتبرة من الإناث يعكس قدرًا من التوازن في تمثيل وجهات النظر التنظيمية المختلفة، الأمر الذي يثري نتائج الدراسة ويجعلها أقل انحيازاً لفئة واحدة.

أما من حيث العمر، فإن الفئتين الأكثر تمثيلاً هما فئة من 25 إلى أقل من 35 سنة بنسبة 34.6%، وفئة من 35 إلى أقل من 45 سنة بنسبة 30.3%. ويعني ذلك أن معظم أفراد العينة يقعون ضمن الفئة العمرية النشطة مهنيًا، وهي الفئة التي غالباً ما تمتلك قدرة أكبر على الجمع بين الخبرة العملية والمرونة في التعامل مع متغيرات العمل. كما أن هذه

النتيجة تشير إلى أن العينة ليست منحصرة في فئة عمرية واحدة، بل تمتد لتشمل فئات شابة ومتوسطة وخبرة أقدم، وهو ما يدعم تنوع الآراء المرتبطة بموضوع الدراسة.

وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي، نجد أن أغلبية المبحوثين يحملون مؤهل البكالوريوس بنسبة 55.0%، تليها فئة الماجستير بنسبة 18.5%. وهذا التوزيع يعكس مستوى تعليمياً جيداً لدى المشاركين، ويُتوقع أن ينعكس ذلك إيجابياً على وعيهم بمفاهيم إدارة المخاطر، وأساليب اتخاذ القرار، وأهمية تقليل الخسائر التنظيمية. كما أن وجود فئات من حملة الدبلوم والثانوي أو أقل، إلى جانب حملة الدكتوراه، يضيف تنوعاً معرفياً مهماً يسمح برصد تصورات مختلفة تبعاً للمستوى التعليمي.

ومن ناحية المسمى الوظيفي، تبين النتائج أن النسبة الأكبر من المشاركين هم من فئة الموظفين بنسبة 38.9%، تليهم فئة المشرفين بنسبة 21.8% ثم رؤساء الأقسام بنسبة 18.0%. ويشير هذا إلى أن العينة تضم مستويات وظيفية متعددة، إلا أن ثقلها النسبي يقع عند المستويات التنفيذية والإشرافية، وهي مستويات قريبة من التطبيق اليومي للإجراءات والسياسات. وهذه نقطة مهمة جداً في هذه الدراسة، لأن فاعلية إدارة المخاطر لا تتضح فقط من خلال الإدارة العليا، بل من خلال مدى التزام العاملين والمشرفين بالإجراءات عند تنفيذ القرارات.

أما سنوات الخبرة، فتوزعت بشكل متقارب نسبياً بين الفئات المختلفة، مع تفوق واضح لفئة من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 25.1%، تليها فئة من 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة 23.2%. ويعني ذلك أن أغلبية العينة تمتلك خبرة عملية كافية للحكم على ممارسات إدارة المخاطر داخل المنظمة. كما أن وجود فئة ذات خبرة طويلة 20 سنة فأكثر بنسبة 17.1% يضيف بعداً مهماً من الخبرة المؤسسية والتاريخية، بينما تمثل الفئات الأقل خبرة فهماً معاصراً وأكثر قرباً من الممارسات الحديثة.

وفيما يتعلق بطبيعة الإدارة أو القسم، تبرز إدارة التشغيل/الإنتاج بنسبة 22.7% بوصفها الأكثر تمثيلاً، تليها المالية بنسبة 16.6% ثم المشتريات/اللوجستيات بنسبة 15.6%. وهذا التوزيع ذو دلالة كبيرة، لأنه يشير إلى أن العينة تشمل أقساماً ترتبط مباشرة بالمخاطر التشغيلية والمالية وسلاسل الإمداد، وهي كلها مجالات جوهرية في موضوع الدراسة. كما أن وجود ممثلين من إدارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي والموارد البشرية يمنح الدراسة بعداً تكاملياً يساعد على فهم أثر إدارة المخاطر من زاوية متعددة.

وأخيراً، يوضح الجدول أن 41.7% من المبحوثين لديهم خبرة مباشرة في اتخاذ القرار أو تطبيق إجراءات إدارة المخاطر، و27.0% لديهم خبرة محدودة، بينما 20.9% لديهم معرفة بها دون ممارسة مباشرة، و10.4% لا يملكون خبرة مباشرة. وهذا يعني أن غالبية العينة تمتلك صلة وظيفية أو معرفية بموضوع الدراسة، الأمر الذي يعزز من موثوقية الإجابات ويساعد على تقديم نتائج أكثر واقعية. وبوجه عام، يمكن القول إن الخصائص الديموغرافية للعينة مناسبة جداً لموضوع البحث، لأنها تجمع بين التنوع الوظيفي والتعليمي والخبراتي، وهو ما يدعم صلاحية النتائج ويمنح التحليل اللاحق قوة تفسيرية أكبر.

القسم الثاني: إدارة المخاطر

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
توجد الشركة سياسات واضحة ومكتوبة لإدارة المخاطر.	4 (%1.9)	10 (%4.7)	31 (%14.7)	94 (%44.5)	72 (%34.1)	4.04	0.92	3
يتم تحديد المخاطر المحتملة بشكل دوري ومنظم.	3 (%1.4)	8 (%3.8)	28 (%13.3)	92 (%43.6)	80 (%37.9)	4.13	0.88	1
يتم تحليل المخاطر وفقاً لاحتمال حدوثها وتأثيرها.	5 (%2.4)	12 (%5.7)	34 (%16.1)	90 (%42.7)	70 (%33.2)	3.99	0.97	5
توجد إجراءات واضحة لمعالجة المخاطر عند ظهورها.	6 (%2.8)	10 (%4.7)	29 (%13.7)	96 (%45.5)	70 (%33.2)	4.01	0.96	4

6	1.02	3.93	68 (%32.2)	88 (%41.7)	35 (%16.6)	13 (%6.2)	7 (%3.3)	يتم تحديث خطط إدارة المخاطر باستمرار حسب المتغيرات.
2	0.92	4.12	82 (%38.9)	89 (%42.2)	27 (%12.8)	9 (%4.3)	4 (%1.9)	تتكامل إدارة المخاطر مع التخطيط الاستراتيجي في الشركة.

المتوسط العام للمحور = 4.04 من 5، وهو ما يشير إلى مستوى موافقة مرتفع على فقرات محور إدارة المخاطر.

تُظهر نتائج محور إدارة المخاطر أن أفراد العينة لديهم اتجاه إيجابي واضح نحو ممارسات إدارة المخاطر داخل شركة سابك، إذ جاء المتوسط العام للمحور عند 4.04 من 5، وهو متوسط يقع ضمن مستوى الموافقة المرتفع. ويعكس هذا التقدير أن العاملين يرون أن الشركة تمتلك بنية تنظيمية معقولة في مجال إدارة المخاطر، سواء من حيث السياسات أو إجراءات التحديد أو المعالجة أو الربط مع التخطيط الاستراتيجي. كما أن ارتفاع نسبتي "موافق" و"موافق بشدة" في جميع العبارات تقريباً يؤكد أن إدارة المخاطر ليست ممارسة شكلية في نظر المبحوثين، بل تبدو أقرب إلى ممارسة مؤسسية قائمة بالفعل.

وقد جاءت العبارة الخاصة بـ تحديد المخاطر المحتملة بشكل دوري ومنظم في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.13، وهي نتيجة مهمة للغاية؛ لأنها تعني أن المؤسسة لا تتعامل مع المخاطر بوصفها أحداثاً طارئة فقط، وإنما تعمل على رصدها بصورة مستمرة ومنهجية. وهذا النوع من الرصد الدوري يعد من أهم مقومات النضج في إدارة المخاطر، لأنه يسمح بالاستباق بدلاً من الاكتفاء برد الفعل. كما أن انخفاض نسبة غير الموافقين في هذه العبارة يدل على وجود إدراك واسع داخل الشركة لأهمية المتابعة المستمرة للمخاطر.

وفي المرتبة الثانية جاءت عبارة تتكامل إدارة المخاطر مع التخطيط الاستراتيجي في الشركة بمتوسط 4.12، وهو مؤشر قوي على أن إدارة المخاطر لا تعمل بمعزل عن الأهداف الكبرى للمؤسسة. وهذا التكامل يُعد من العلامات الإيجابية في المنظمات الكبيرة،

لأن ربط المخاطر بالخطط الاستراتيجية يساعد على توجيه الموارد نحو الأولويات الحقيقية، ويقلل من احتمالات اتخاذ قرارات غير مدروسة. كما أن هذه النتيجة توحي بأن ثقافة إدارة المخاطر في الشركة لا تقتصر على المستويات التشغيلية، بل تمتد إلى مستويات أعلى مرتبطة بصنع القرار.

أما عبارة توجد في الشركة سياسات واضحة ومكتوبة لإدارة المخاطر فقد حصلت على متوسط 4.04، وهو مستوى مرتفع يعكس وجود إطار رسمي يوجه الممارسات. وجود السياسات المكتوبة مهم لأنه يضمن توحيد الفهم بين الإدارات المختلفة، ويقلل من الاجتهادات الفردية، ويزيد من قدرة العاملين على الرجوع إلى مرجعية واضحة عند التعامل مع المخاطر. ومع ذلك، فإن وجود نسبة محدودة من الحياد والمخالفة يشير إلى أن هذه السياسات ربما لا تصل إلى جميع العاملين بنفس الدرجة من الوضوح، أو أن تطبيقها لا يزال متفاوتاً بين الأقسام.

وجاءت عبارة توجد إجراءات واضحة لمعالجة المخاطر عند ظهورها بمتوسط 4.01، ما يدل على أن الشركة لا تكتفي بالتخطيط، بل تمتلك أيضاً آليات للتدخل عند وقوع المخاطر. وهذه نقطة محورية، لأن فعالية إدارة المخاطر لا تقاس فقط بقدرة المؤسسة على التنبؤ، بل كذلك بسرعة الاستجابة ووضوح المسؤوليات عند حدوث الخطر. كما أن هذا المستوى المرتفع يعكس وجود درجة من الجاهزية المؤسسية للتعامل مع المواقف غير المتوقعة.

في المقابل، حصلت عبارة يتم تحليل المخاطر وفقاً لاحتمال حدوثها وتأثيرها على متوسط 3.99، وهو قريب جداً من مستوى الموافقة المرتفع، لكنه جاء في مرتبة متأخرة نسبياً. وقد يشير ذلك إلى أن بعض المبحوثين لا يلمسون دائماً تطبيقاً منهجياً كاملاً لمعايير التحليل الكمي أو التصنيفي للمخاطر، أو أن هذا الجانب يتم بشكل متفاوت بين الإدارات. أما العبارة الأقل متوسطاً وهي يتم تحديث خطط إدارة المخاطر باستمرار حسب المتغيرات فقد سجلت 3.93، وهي ما تزال ضمن نطاق الموافقة، لكنها تمثل نقطة التحسين الأوضح في هذا المحور. وهذه النتيجة توحي بأن الشركة تمتلك أساساً جيداً في إدارة المخاطر، إلا أن جانب المرونة والتحديث المستمر قد يحتاج إلى مزيد من التعزيز لمواكبة المتغيرات التنظيمية والاقتصادية والتشغيلية المتسارعة.

بوجه عام، يمكن القول إن نتائج هذا المحور تعكس نضجاً جيداً في ممارسات إدارة المخاطر داخل الشركة، مع وجود قوة واضحة في السياسات، والتحديد الدوري للمخاطر، والربط الاستراتيجي، مقابل حاجة نسبية إلى تعزيز التحديث المستمر لخطط إدارة

المخاطر وتطوير آليات التحليل التفصيلي لبعض المخاطر. وهذه النتيجة تمهد بشكل جيد للانتقال إلى المحور التالي المتعلق باتخاذ القرار.

القسم الثالث: تحسين اتخاذ القرار

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
تعتمد القرارات الإدارية في الشركة على معلومات دقيقة ومحدثة.	4 (%1.9)	8 (%3.8)	25 (%11.8)	90 (%42.7)	84 (%39.8)	4.15	0.90	4
يشارك أكثر من مستوى إداري في القرارات المهمة عند الحاجة.	5 (%2.4)	9 (%4.3)	28 (%13.3)	88 (%41.7)	81 (%38.4)	4.09	0.94	5
يتم مقارنة البدائل المتاحة قبل اتخاذ القرار النهائي.	3 (%1.4)	7 (%3.3)	24 (%11.4)	92 (%43.6)	85 (%40.3)	4.18	0.86	3
تساعد إدارة المخاطر في تقليل التردد عند اتخاذ القرارات.	4 (%1.9)	6 (%2.8)	20 (%9.5)	86 (%40.8)	95 (%45.0)	4.24	0.88	1
القرارات الإدارية في الشركة تتسم بالسرعة والموضوعية.	6 (%2.8)	12 (%5.7)	32 (%15.2)	90 (%42.7)	71 (%33.6)	3.99	0.99	6
توجد متابعة لتقييم نتائج القرارات بعد تنفيذها.	5 (%2.4)	10 (%4.7)	27 (%12.8)	87 (%41.2)	82 (%38.9)	4.09	0.95	5

المتوسط العام للمحور = 4.12 من 5، وهو ما يشير إلى مستوى مرتفع من الموافقة على فقرات محور تحسين اتخاذ القرار.

تُظهر نتائج محور تحسين اتخاذ القرار أن أفراد العينة ينظرون إلى بيئة العمل في شركة سابقك بوصفها بيئة تدعم القرارات الإدارية بصورة واضحة، إذ بلغ المتوسط العام للمحور 4.12 من 5، وهو متوسط مرتفع يعكس اتجاهًا إيجابيًا قويًا نحو فعالية عملية اتخاذ القرار داخل الشركة. وتدل هذه النتيجة على أن القرارات الإدارية لا تُتخذ بصورة عشوائية، وإنما تستند إلى معطيات تنظيمية ومعرفية وإجرائية تسهم في رفع جودة القرار وتقليل درجة الخطأ أو التردد.

وقد جاءت عبارة تساعد إدارة المخاطر في تقليل التردد عند اتخاذ القرارات في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.24، وهي أعلى قيمة في هذا المحور. وتعد هذه النتيجة ذات دلالة مهمة، لأنها تشير إلى أن إدارة المخاطر ليست مجرد وظيفة وقائية، بل هي أداة داعمة تسهم في تعزيز الثقة عند اتخاذ القرار. فحين تكون المخاطر معروفة ومحددة ومحللة مسبقًا، يصبح متخذ القرار أكثر قدرة على اختيار البديل الأنسب دون تردد كبير. كما أن ارتفاع نسبة الموافقة الشديدة على هذه العبارة يوضح أن العلاقة بين إدارة المخاطر واتخاذ القرار علاقة مباشرة وملموسة من وجهة نظر المبحوثين.

وجاءت عبارة يتم مقارنة البدائل المتاحة قبل اتخاذ القرار النهائي في المرتبة الثانية بمتوسط 4.18، وهو ما يعكس وجود نهج عقلاني وتحليلي في التعامل مع القرارات الإدارية. فمقارنة البدائل تعد من أهم الأسس العلمية في اتخاذ القرار، لأنها تمنع الاعتماد على الحلول السريعة أو الحدسية غير المدروسة. وتبين هذه النتيجة أن الشركة تميل إلى دراسة أكثر من خيار قبل الحسم، الأمر الذي يعزز من جودة القرار ويقلل من احتمالات الفشل أو التكلفة غير المتوقعة.

أما عبارة تعتمد القرارات الإدارية في الشركة على معلومات دقيقة ومحدثة فقد حصلت على متوسط 4.15، مما يدل على أن المعلومات تمثل أساسًا مهمًا في البناء القراري داخل الشركة. وهذا عنصر جوهري في أي منظمة كبيرة، لأن القرارات الناجحة لا يمكن أن تُبنى على الانطباعات العامة أو البيانات القديمة. كما أن وجود نسبة مرتفعة من الموافقة هنا يعكس أن المبحوثين يرون أن تدفق المعلومات داخل الشركة جيد نسبيًا، وأن متخذي القرار لديهم قدرة على الوصول إلى بيانات ذات صلة عند الحاجة.

وفيما يتعلق بعبارة توجد متابعة لتقييم نتائج القرارات بعد تنفيذها، فقد سجلت متوسطاً قدره 4.09. وهذه النتيجة تعني أن عملية اتخاذ القرار في الشركة لا تنتهي عند إصدار القرار، بل تمتد إلى مرحلة التقييم اللاحق لقياس مدى النجاح أو الحاجة إلى التصحيح. وتعد هذه الممارسة من العلامات الإيجابية في الإدارة الحديثة، لأنها تتيح التعلم المؤسسي وتحسين القرارات المستقبلية. كما أنها تعزز المساءلة وتساعد في الكشف المبكر عن أي انحرافات في التنفيذ. كما جاءت عبارة يشارك أكثر من مستوى إداري في القرارات المهمة عند الحاجة بمتوسط 4.09 أيضاً، وهو ما يشير إلى أن الشركة تتبنى قدراً من المشاركة الإدارية في القرارات ذات الأهمية. وهذه المشاركة تعني أن اتخاذ القرار لا يقتصر فقط على مستوى واحد، بل يتم إشراك القيادات أو المستويات ذات العلاقة بحسب طبيعة القرار. وهذا الأسلوب يعزز جودة القرار من خلال تنوع الخبرات ووجهات النظر، كما يقلل من احتمالات الانفراد أو التحيز.

أما العبارة الأقل متوسطاً فهي القرارات الإدارية في الشركة تتسم بالسرعة والموضوعية بمتوسط 3.99، ورغم أنها لا تزال ضمن مستوى الموافقة، فإنها تمثل المؤشر الأضعف نسبياً في المحور. وقد يشير ذلك إلى أن القرارات، على الرغم من موضوعيتها، قد تحتاج أحياناً إلى وقت أطول بسبب تعدد مستويات المراجعة أو الحاجة إلى تحليل المخاطر والبدائل بشكل أكثر تفصيلاً. وهذا أمر طبيعي إلى حد ما في المؤسسات الكبيرة، حيث قد تؤدي الرغبة في الدقة إلى إبطاء نسبي في سرعة الحسم. بصورة عامة، تعكس نتائج هذا المحور أن إدارة المخاطر تسهم بوضوح في رفع جودة اتخاذ القرار داخل الشركة، من خلال تقليل التردد، ودعم المقارنة بين البدائل، والاعتماد على المعلومات الدقيقة، ومتابعة نتائج القرار بعد التنفيذ. كما أن وجود موافقة مرتفعة على جميع الفقرات تقريباً يدل على أن بيئة القرار داخل الشركة تتسم بدرجة جيدة من النضج الإداري، الأمر الذي يمهد للانتقال إلى تحليل محور الخسائر التنظيمية وعلاقة ذلك بآثر إدارة المخاطر.

القسم الرابع: تقليل الخسائر التنظيمية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة
2	0.87	4.21	88 (%41.7)	91 (%43.1)	22 (%10.4)	7 (%3.3)	3 (%1.4)	تسهم إجراءات إدارة المخاطر

في تقليل الخسائر المالية في الشركة.								
تساعد إدارة المخاطر في تقليل الوقت الضائع الناتج عن التعطل أو التأخير.	4 (%1.9)	9 (%4.3)	27 (%12.8)	90 (%42.7)	81 (%38.4)	4.09	0.93	5
تسهم الإجراءات الوقائية في الحد من انخفاض الإنتاجية.	5 (%2.4)	10 (%4.7)	28 (%13.3)	88 (%41.7)	80 (%37.9)	4.06	0.96	6
تساعد إدارة المخاطر في حماية سمعة الشركة أمام العملاء والشركاء.	3 (%1.4)	6 (%2.8)	20 (%9.5)	89 (%42.2)	93 (%44.1)	4.24	0.85	1
تؤدي إدارة المخاطر إلى تقليل الأخطاء البشرية والتنظيمية.	4 (%1.9)	8 (%3.8)	25 (%11.8)	92 (%43.6)	82 (%38.9)	4.14	0.90	3
تسهم إدارة المخاطر في الحد من خسارة العملاء والحصة السوقية.	5 (%2.4)	9 (%4.3)	29 (%13.7)	87 (%41.2)	81 (%38.4)	4.09	0.94	5

المتوسط العام للمحور = 4.14 من 5، وهو ما يشير إلى مستوى مرتفع من الموافقة على دور إدارة المخاطر في تقليل الخسائر التنظيمية.

تشير نتائج محور تقليل الخسائر التنظيمية إلى وجود إدراك مرتفع لدى أفراد العينة بأهمية إدارة المخاطر ودورها الفعال في الحد من مختلف أنواع الخسائر داخل شركة سابك،

حيث بلغ المتوسط العام للمحور 4.14 من 5، وهو مستوى يعكس موافقة قوية على جميع العبارات الواردة في هذا القسم. وتُظهر هذه النتيجة أن إدارة المخاطر لا تُنظر إليها فقط كإجراء تنظيمي، بل كأداة استراتيجية تسهم بشكل مباشر في حماية موارد الشركة وتعزيز استدامتها.

وقد جاءت العبارة "تساعد إدارة المخاطر في حماية سمعة الشركة أمام العملاء والشركاء" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.24، وهو أعلى متوسط ضمن هذا المحور. وتعكس هذه النتيجة وعياً كبيراً لدى المبحوثين بأن الخسائر لا تقتصر على الجانب المالي فقط، بل تشمل أيضاً الأبعاد المعنوية مثل السمعة المؤسسية. فسمعة الشركة تُعد من أهم الأصول غير الملموسة التي تؤثر بشكل مباشر على ثقة العملاء والشركاء، وبالتالي فإن أي خلل في إدارة المخاطر قد يؤدي إلى أضرار طويلة الأمد يصعب تعويضها. ويشير هذا الارتفاع إلى أن العاملين يدركون أن إدارة المخاطر تلعب دوراً وقائياً في تجنب الأزمات التي قد تؤثر على الصورة الذهنية للشركة في السوق.

وجاءت في المرتبة الثانية عبارة "تسهم إجراءات إدارة المخاطر في تقليل الخسائر المالية في الشركة" بمتوسط 4.21، وهي نتيجة منطقية تعكس العلاقة المباشرة بين إدارة المخاطر والأداء المالي. فكلما كانت هناك إجراءات فعالة لتحديد المخاطر وتحليلها ومعالجتها، كلما انخفضت احتمالات حدوث خسائر مالية ناتجة عن قرارات غير مدروسة أو أحداث غير متوقعة. كما أن هذه النتيجة تؤكد أن المبحوثين يلمسون أثراً ملموساً لإدارة المخاطر على تقليل التكاليف وتحسين الكفاءة الاقتصادية. أما عبارة "تؤدي إدارة المخاطر إلى تقليل الأخطاء البشرية والتنظيمية" فقد حصلت على متوسط 4.14، مما يدل على أن إدارة المخاطر تسهم أيضاً في تحسين الأداء الداخلي وتقليل الأخطاء الناتجة عن ضعف الإجراءات أو نقص التنسيق. ويعكس ذلك وجود نظم وضوابط داخلية تساعد على تقليل الانحرافات، سواء كانت بشرية أو تنظيمية، وهو ما يؤدي بدوره إلى تقليل الخسائر غير المباشرة وتحسين جودة العمل.

وفيما يتعلق بعبارة "تساعد إدارة المخاطر في تقليل الوقت الضائع الناتج عن التعطل أو التأخير"، فقد سجلت متوسطاً قدره 4.09، وهي نتيجة تشير إلى أن إدارة المخاطر تسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال تقليل الفاقد الزمني. فالتعطل والتأخير غالباً ما يكونان نتيجة لمخاطر غير متوقعة أو سوء تخطيط، وعندما يتم التعامل مع هذه المخاطر

مسبقاً، تقل فرص حدوثها، مما ينعكس إيجاباً على استمرارية العمل. كما جاءت عبارة "تسهم إدارة المخاطر في الحد من خسارة العملاء والحصة السوقية" بمتوسط 4.09، وهو ما يدل على أن إدارة المخاطر تلعب دوراً في الحفاظ على موقع الشركة التنافسي في السوق. ففقدان العملاء قد يكون نتيجة لمشكلات تشغيلية أو قرارات غير مدروسة، وبالتالي فإن تقليل المخاطر يسهم في تعزيز رضا العملاء واستمرار العلاقة معهم.

أما العبارة الأقل متوسطاً، وهي "تسهم الإجراءات الوقائية في الحد من انخفاض الإنتاجية"، فقد سجلت 4.06، ورغم أنها لا تزال ضمن مستوى الموافقة المرتفعة، إلا أنها تشير إلى وجود مجال لتحسين تأثير الإجراءات الوقائية على الإنتاجية. وقد يعزى ذلك إلى أن بعض الإجراءات الوقائية قد تُنظر إليها أحياناً على أنها تزيد من التعقيد أو تتطلب وقتاً إضافياً، مما قد يؤثر بشكل مؤقت على سرعة الإنجاز، رغم فوائدها طويلة المدى. بوجه عام، تعكس نتائج هذا المحور أن إدارة المخاطر تؤدي دوراً محورياً في تقليل الخسائر التنظيمية بمختلف أشكالها، سواء كانت مالية، تشغيلية، بشرية، أو حتى معنوية تتعلق بسمعة الشركة. كما توضح النتائج أن هناك توافقاً كبيراً بين أفراد العينة حول أهمية هذه الممارسات، مما يعزز من موثوقية النتائج ويدعم فرضية الدراسة التي تربط بين إدارة المخاطر وتحسين الأداء المؤسسي. ويمكن القول إن هذه النتائج تمثل دليلاً عملياً على أن الاستثمار في إدارة المخاطر لا يُعد تكلفة إضافية، بل هو وسيلة فعالة لتحقيق الكفاءة والاستدامة وتقليل الخسائر على المدى الطويل.

القسم الخامس: الكفاءة التنظيمية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة
2	0.88	4.19	88 (%41.7)	89 (%42.2)	24 (%11.4)	7 (%3.3)	3 (%1.4)	تستخدم الشركة مواردها بكفاءة في تنفيذ أعمالها.
5	0.91	4.16	87 (%41.2)	86 (%40.8)	26 (%12.3)	8 (%3.8)	4 (%1.9)	توجد درجة عالية من التنسيق بين

الإدارات المختلفة.								
تسهم إدارة المخاطر في تقليل الهدر في الموارد.	3 (%1.4)	6 (%2.8)	23 (%10.9)	90 (%42.7)	89 (%42.2)	4.21	0.86	1
تتم معالجة المشكلات التشغيلية بسرعة وكفاءة.	5 (%2.4)	9 (%4.3)	28 (%13.3)	87 (%41.2)	82 (%38.9)	4.10	0.95	6
تتمتع الشركة بقدره جيدة على الاستجابة للتغيرات المفاجئة.	4 (%1.9)	7 (%3.3)	25 (%11.8)	88 (%41.7)	87 (%41.2)	4.17	0.90	3
تتبعكس فاعلية الإدارة على جودة الأداء التنظيمي العام.	3 (%1.4)	8 (%3.8)	24 (%11.4)	91 (%43.1)	85 (%40.3)	4.17	0.88	3

المتوسط العام للمحور = 4.17 من 5، وهو ما يشير إلى مستوى مرتفع من الموافقة على فقرات محور الكفاءة التنظيمية.

تُظهر نتائج محور الكفاءة التنظيمية أن أفراد العينة يتبنون اتجاهًا إيجابيًا واضحًا تجاه مستوى الكفاءة داخل شركة سابق، إذ بلغ المتوسط العام للمحور 4.17 من 5، وهو متوسط مرتفع يعكس إدراكًا قويًا لدى المبحوثين بأن الشركة تتمتع بدرجة جيدة من الكفاءة في استخدام الموارد، والتنسيق بين الإدارات، والتعامل مع المشكلات، والاستجابة للتغيرات. وتكتسب هذه النتيجة أهمية خاصة لأنها تعكس الأثر العملي لإدارة المخاطر على الأداء التنظيمي، وليس فقط على الجوانب النظرية أو الإجرائية.

وقد جاءت العبارة "تسهم إدارة المخاطر في تقليل الهدر في الموارد" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.21، وهي أعلى قيمة في هذا المحور. وتدل هذه النتيجة على أن

أفراد العينة يرون بوضوح أن إدارة المخاطر ليست مجرد أداة وقائية، بل وسيلة مباشرة لترشيد استخدام الموارد وتجنب الفاقد في الوقت والجهد والتكلفة. ويعني ذلك أن وجود ممارسات فعالة في إدارة المخاطر ينعكس على تقليل الاستخدام غير الرشيد للموارد، وهو ما يدعم الكفاءة التشغيلية والاقتصادية في آن واحد.

وجاءت عبارة "تستخدم الشركة مواردها بكفاءة في تنفيذ أعمالها" في المرتبة الثانية بمتوسط 4.19، مما يشير إلى أن المبحوثين لديهم قناعة بأن الشركة توظف مواردها البشرية والمادية والتنظيمية بصورة مناسبة لتحقيق أهدافها. وهذه النتيجة تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن بين ما تمتلكه من إمكانيات وما تتجزه من نتائج، وهو أحد أهم مؤشرات الكفاءة التنظيمية. كما أن هذه النتيجة تدل على وجود نظم عمل وإجراءات تساعد على الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة. أما العبارة الخاصة بـ "تتمتع الشركة بقدرة جيدة على الاستجابة للتغيرات المفاجئة" فقد سجلت متوسطاً بلغ 4.17، وهو مستوى مرتفع يعكس مرونة تنظيمية جيدة. وتعد القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات من السمات الأساسية للمؤسسات الكفؤة، خاصة في البيئات الصناعية الكبيرة التي تتعرض لتقلبات تشغيلية أو سوقية أو تنظيمية. كما أن هذا المؤشر يوحي بأن إدارة المخاطر تسهم في إعداد الشركة للتعامل مع المفاجآت بشكل أكثر جاهزية وفاعلية.

وجاءت كذلك عبارة "تنعكس فاعلية الإدارة على جودة الأداء التنظيمي العام" بمتوسط 4.17، وهي نتيجة مهمة لأنها تشير إلى إدراك المبحوثين بأن جودة الأداء ليست ناتجاً عن عنصر واحد، بل هي حصيلة تكامل بين القيادة والإجراءات والموارد والرقابة. وتعني هذه النتيجة أن الإدارة الفعالة تُترجم إلى نتائج تنظيمية ملموسة، سواء من حيث الانضباط، أو جودة المخرجات، أو استقرار الأداء. وفيما يتعلق بعبارة "توجد درجة عالية من التنسيق بين الإدارات المختلفة"، فقد حصلت على متوسط 4.16، وهو مستوى مرتفع أيضاً، ما يدل على وجود ترابط وتعاون بين الإدارات المختلفة داخل الشركة. ويُعد هذا التنسيق عنصراً أساسياً في تحقيق الكفاءة التنظيمية، لأنه يقلل من الازدواجية في الأعمال، ويمنع تضارب القرارات، ويساعد على سرعة الإنجاز. كما أن التنسيق الجيد بين الإدارات يمثل أحد أهم الآليات التي تعزز فاعلية إدارة المخاطر نفسها، إذ إن المخاطر كثيراً ما تنشأ من ضعف التواصل أو غياب التكامل بين الوحدات التنظيمية.

أما العبارة الأقل متوسطاً في هذا المحور فهي "تتم معالجة المشكلات التشغيلية بسرعة وكفاءة" بمتوسط 4.10، ورغم أن المتوسط ما يزال مرتفعاً، فإنه يمثل المؤشر الأقل نسبياً. وقد يشير ذلك إلى أن معالجة بعض المشكلات التشغيلية قد تتطلب وقتاً أو تنسيقاً إضافياً، أو أن السرعة في الاستجابة تختلف بحسب طبيعة المشكلة أو الإدارة المعنية. ومع ذلك، فإن بقاء المتوسط ضمن نطاق الموافقة المرتفعة يدل على أن الشركة تمتلك قدرة جيدة عموماً على التعامل مع هذه المشكلات. وبصورة عامة، تعكس هذه النتائج أن إدارة المخاطر تسهم بوضوح في رفع مستوى الكفاءة التنظيمية داخل الشركة، من خلال تقليل الهدر، وتحسين التنسيق، وتعزيز الاستجابة للتغيرات، ورفع جودة الأداء العام. كما أن ارتفاع جميع المتوسطات الحسابية تقريباً فوق حاجز 4.00 يدل على أن المبحوثين ينظرون إلى بيئة العمل بوصفها بيئة منظمة نسبياً وقادرة على توظيف مواردها بفاعلية. وهذه النتيجة تدعم بقوة فكرة أن إدارة المخاطر ليست وظيفة منفصلة عن الأداء، بل هي عنصر أساسي في تحسين الكفاءة التنظيمية وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

القسم السادس: الأداء المؤسسي

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
تحقق الشركة نتائج جيدة مقارنة بأهدافها المخططة.	4 (%1.9)	9 (%4.3)	24 (%11.4)	88 (%41.7)	86 (%40.8)	4.15	0.91	4
تسهم إدارة المخاطر في دعم استدامة الأداء المؤسسي.	3 (%1.4)	7 (%3.3)	22 (%10.4)	89 (%42.2)	90 (%42.7)	4.21	0.88	1
تتميز الشركة بمستوى مرتفع من الفعالية التشغيلية.	5 (%2.4)	8 (%3.8)	25 (%11.8)	87 (%41.2)	86 (%40.8)	4.14	0.93	5

6	0.94	4.11	81 (%38.4)	90 (%42.7)	26 (%12.3)	10 (%4.7)	4 (%1.9)	تساعد الإجراءات الإدارية في رفع مستوى رضا أصحاب المصلحة.
2	0.89	4.19	89 (%42.2)	88 (%41.7)	23 (%10.9)	8 (%3.8)	3 (%1.4)	تساهم إدارة المخاطر في تحسين القدرة التنافسية للشركة.
5	0.91	4.14	83 (%39.3)	91 (%43.1)	24 (%11.4)	9 (%4.3)	4 (%1.9)	ينعكس الأداء الجيد للإدارة على نجاح الشركة بشكل عام.

المتوسط العام للمحور = 4.16 من 5، وهو ما يشير إلى مستوى مرتفع من الموافقة على فقرات محور الأداء المؤسسي.

توضح نتائج محور الأداء المؤسسي أن أفراد العينة لديهم تصور إيجابي واضح حول مستوى الأداء العام في شركة سابق، إذ بلغ المتوسط العام للمحور 4.16 من 5، وهو مستوى مرتفع يعكس وجود قناعة لدى المبحوثين بأن الشركة تحقق أداءً مؤسسيًا جيدًا على عدة مستويات، سواء من حيث الاستدامة أو الفعالية التشغيلية أو القدرة التنافسية أو رضا أصحاب المصلحة. وتدل هذه النتيجة على أن الأداء المؤسسي في الشركة لا يُنظر إليه كنتاج ظرفي أو محدود، بل كحصيللة منظومة إدارية وتنظيمية متكاملة، تتداخل فيها إدارة المخاطر مع التخطيط والتنفيذ والرقابة والتطوير.

وقد جاءت عبارة "تسهم إدارة المخاطر في دعم استدامة الأداء المؤسسي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.21، وهو أعلى متوسط في هذا المحور. وهذه النتيجة ذات دلالة مهمة، لأنها تعني أن أفراد العينة يرون بوضوح أن إدارة المخاطر لا تقتصر على حماية الشركة من الأزمات اللحظية، بل تمتد إلى دعم استمرارية الأداء على المدى الطويل. فاستدامة الأداء المؤسسي ترتبط بقدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات، والحفاظ على توازنها التشغيلي والمالي والتنظيمي، وتقليل احتمالات التعثر أو الانقطاع.

ومن ثم فإن ارتفاع هذه العبارة يعكس وعيًا مؤسسيًا بأن إدارة المخاطر تمثل عنصرًا رئيسًا في بناء الأداء المستدام.

وجاءت عبارة "تساهم إدارة المخاطر في تحسين القدرة التنافسية للشركة" في المرتبة الثانية بمتوسط 4.19، وهو أيضًا مؤشر مرتفع للغاية. وتُفسّر هذه النتيجة بأن إدارة المخاطر تساعد الشركة على اتخاذ قرارات أكثر دقة، وتجنب الخسائر، وتحسين كفاءة العمليات، وكل ذلك ينعكس إيجابًا على موقعها التنافسي في السوق. فالمؤسسة التي تدير مخاطرها بفاعلية تكون أكثر قدرة على تقديم أداء ثابت وموثوق، ما يعزز ثقة العملاء والشركاء ويزيد من قدرتها على المنافسة والاستمرار في بيئة أعمال متغيرة.

أما عبارة "تحقق الشركة نتائج جيدة مقارنة بأهدافها المخططة" فقد حصلت على متوسط 4.15، وهي نتيجة تشير إلى أن المبحوثين يعتقدون أن الشركة تحقق مستوى جيدًا من التوافق بين ما تخطط له وما تنجزه فعليًا. وهذه النتيجة مهمة لأنها تعكس وجود درجة من الانضباط المؤسسي والقدرة على تحويل الأهداف إلى نتائج ملموسة. كما أن هذا المؤشر يوحي بأن عملية التخطيط داخل الشركة ليست شكلية، بل ترتبط بتنفيذ واقعي يسمح بقياس التقدم مقارنة بالأهداف الموضوعة.

وجاءت كذلك عبارة "تتميز الشركة بمستوى مرتفع من الفعالية التشغيلية" بمتوسط 4.14، وهو ما يشير إلى أن العمليات اليومية داخل الشركة تسير بدرجة جيدة من الانسجام والكفاءة. وتُعد الفعالية التشغيلية من أهم مكونات الأداء المؤسسي لأنها تعكس قدرة الشركة على إنجاز أعمالها بأقل هدر ممكن وبأعلى مردود ممكن. ويرتبط هذا بوضوح بما تم تناوله في المحاور السابقة حول تقليل الخسائر التنظيمية ورفع الكفاءة التنظيمية، ما يؤكد وجود تكامل بين أبعاد الدراسة المختلفة. أما عبارة "ينعكس الأداء الجيد للإدارة على نجاح الشركة بشكل عام" فقد سجلت متوسطًا بلغ 4.14 أيضًا، وهو ما يدل على أن المبحوثين يدركون العلاقة المباشرة بين كفاءة الإدارة والنجاح الكلي للمؤسسة. وتُعد هذه النتيجة طبيعية في سياق الشركات الكبرى، حيث يمثل الأداء الإداري أساسًا لنجاح التخطيط والتنفيذ والمتابعة، وبالتالي فإن أي تحسن في جودة الإدارة ينعكس على النتائج المؤسسية ككل.

وفي المقابل، جاءت عبارة "تساعد الإجراءات الإدارية في رفع مستوى رضا أصحاب المصلحة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط 4.11، رغم أنها ما تزال ضمن مستوى الموافقة المرتفع. وقد يشير ذلك إلى أن أثر الإجراءات الإدارية على رضا أصحاب المصلحة قد يكون موجودًا وواضحًا، لكنه أقل مباشرة في إدراك بعض المبحوثين مقارنةً بتأثيرات أخرى مثل الاستدامة أو التنافسية. ومع ذلك، فإن بقاء المتوسط فوق 4.00 يوضح أن هناك اقتناعًا عامًا بأن الإجراءات الإدارية تسهم في تحسين العلاقة مع أصحاب المصلحة سواء كانوا عملاء أو شركاء أو جهات داخلية.

وبصورة عامة، تكشف نتائج هذا المحور أن إدارة المخاطر ترتبط ارتباطًا وثيقًا بتحسين الأداء المؤسسي داخل شركة سابق، من خلال دعم الاستدامة، وتعزيز القدرة التنافسية، ورفع الفعالية التشغيلية، وتحقيق الأهداف المخططة. كما أن ارتفاع المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات تقريبًا يدل على وجود إدراك مؤسسي قوي بأن الأداء الجيد لا يتحقق بمعزل عن إدارة المخاطر، بل يتعزز من خلالها. وهذه النتيجة تمثل دعامة أساسية لفرضية البحث الرئيسة، التي تفترض أن إدارة المخاطر تسهم في تحسين اتخاذ القرار وتقليل الخسائر التنظيمية، بما ينعكس في النهاية على قوة الأداء المؤسسي وفاعليته.

الخاتمة والتوصيات

الخاتمة

خلصت هذه الدراسة إلى أن إدارة المخاطر تمثل عنصرًا محوريًا في تعزيز فعالية المنظمات وتحسين قدرتها على التعامل مع التحديات التشغيلية والتنظيمية. فقد أظهرت النتائج أن وجود سياسات واضحة لإدارة المخاطر، وتحديدًا بصورة دورية، وتحليلها وفق منهج منظم، كلها ممارسات ترتبط بشكل مباشر بتحسين جودة القرار الإداري. كما تبين أن إدارة المخاطر لا تعمل كوظيفة منفصلة، بل تتكامل مع التخطيط الاستراتيجي وتدعم قدرة المؤسسة على الاستجابة للمتغيرات. ومن ثم، فإن إدارة المخاطر ليست مجرد أداة احترازية، بل هي مدخل إداري يسهم في رفع كفاءة العمل وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة أعلى.

كما بينت الدراسة أن تحسين اتخاذ القرار داخل الشركة يرتبط بدرجة كبيرة بتوافر المعلومات الدقيقة، ومقارنة البدائل، ومتابعة نتائج القرارات بعد تنفيذها. وقد اتضح أن إدارة المخاطر تساهم في تقليل التردد عند اتخاذ القرار، وتمنح متخذي القرار درجة أعلى

من الثقة والوضوح. وهذا يعني أن القرارات الرشيدة لا تعتمد فقط على الخبرة الشخصية، بل على وجود منظومة تنظيمية تدعم التقييم والتحليل والتنبؤ. لذلك، فإن تعزيز ثقافة إدارة المخاطر داخل الشركة يعد أحد السبل الفعالة لرفع جودة القرار الإداري وتقليل احتمالات الخطأ أو التأخير في المواقف الحساسة.

وأوضحت النتائج أيضاً أن إدارة المخاطر تسهم بشكل ملموس في تقليل الخسائر التنظيمية بمختلف أشكالها، سواء المالية أو التشغيلية أو البشرية أو المعنوية. فقد ظهر بوضوح أن هذه الإدارة تساعد في حماية سمعة الشركة، وتقليل الهدر، والحد من الأخطاء، والحفاظ على العملاء والحصة السوقية. وتُعد هذه النتيجة بالغة الأهمية، لأن الخسائر التنظيمية لا تقتصر على النتائج المباشرة، بل تمتد إلى التأثير في الثقة المؤسسية والقدرة التنافسية والاستدامة. ومن هنا، فإن الاستثمار في إدارة المخاطر لا ينبغي أن يُنظر إليه كتكلفة إضافية، بل كوسيلة وقائية واستراتيجية تقلل الخسائر المستقبلية وتدعم استمرارية النجاح المؤسسي.

كما أكدت الدراسة أن إدارة المخاطر ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالكفاءة التنظيمية، من خلال تحسين استخدام الموارد، وتقليل الهدر، وتعزيز التنسيق بين الإدارات، ورفع سرعة الاستجابة للتغيرات المفاجئة. وهذا الارتباط يوضح أن الكفاءة التنظيمية لا تتحقق فقط عبر الرقابة الداخلية، بل عبر منظومة متكاملة من الإجراءات الوقائية والتنسيقية التي تقلل الفاقد وتزيد من الفاعلية. كما أن قدرة الشركة على معالجة المشكلات التشغيلية بسرعة وكفاءة تعد مؤشراً على نضجها التنظيمي. وعليه، فإن تعزيز إدارة المخاطر ينعكس إيجاباً على جودة الأداء العام، ويمنح المؤسسة مرونة أكبر في مواجهة الضغوط والتحديات التي قد تؤثر في سير العمل.

ومن ناحية أخرى، أظهرت الدراسة أن الأداء المؤسسي يتأثر بشكل مباشر بفاعلية إدارة المخاطر، حيث إن الاستدامة والقدرة التنافسية والفعالية التشغيلية ترتبط جميعها بمدى جودة إدارة المخاطر داخل المنظمة. فالشركة التي تدير مخاطرها بكفاءة تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها، والحفاظ على استقرارها، وتلبية توقعات أصحاب المصلحة. كما أن ارتفاع مستوى الأداء الإداري ينعكس على نجاح الشركة بصورة عامة، ويعزز من صورتها في السوق. وتؤكد هذه النتيجة أن إدارة المخاطر ليست هدفاً مستقلاً، بل هي مدخل لدعم الأداء المؤسسي وتحقيق قيمة تنظيمية طويلة الأمد.

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول إن الدراسة حققت أهدافها من خلال إبراز العلاقة المتداخلة بين إدارة المخاطر واتخاذ القرار وتقليل الخسائر التنظيمية والكفاءة والأداء المؤسسي. كما قدمت تصورًا علميًا يوضح أن نجاح المنظمات الحديثة لا يعتمد على رد الفعل، بل على الاستباق والتحليل والتخطيط والتكامل بين الوحدات الإدارية. وتكشف هذه النتائج عن أهمية بناء ثقافة مؤسسية تؤمن بالمخاطرة المحسوبة والإدارة الواعية والتقييم المستمر. ومن ثم، فإن تعزيز إدارة المخاطر في الشركات الكبرى مثل سابك يمثل رافعة حقيقية لتحسين الأداء وضمان الاستدامة والتنافسية في بيئة أعمال متغيرة.

وأخيرًا، توصي الدراسة بأهمية تطوير السياسات والإجراءات الخاصة بإدارة المخاطر، وتدريب العاملين على تطبيقها، وربطها بصورة أوضح بعمليات اتخاذ القرار والتخطيط الاستراتيجي. كما توصي بتوسيع استخدام الأدوات التحليلية الحديثة في رصد المخاطر وقياسها وتحديثها بشكل مستمر، مع تعزيز التعاون بين الإدارات المختلفة لضمان سرعة الاستجابة وتقليل الخسائر. كذلك، من المهم أن تستفيد الإدارة العليا من نتائج هذه الدراسة في دعم التحول نحو إدارة أكثر تكاملاً ومرونة وفعالية. وبهذا، يكون البحث قد أسهم في تقديم إضافة علمية وتطبيقية يمكن البناء عليها في دراسات لاحقة وممارسات تنظيمية أكثر تقدمًا.

التوصيات

أولاً: تعزيز الإطار المؤسسي لإدارة المخاطر

توصي الدراسة بضرورة تطوير الإطار المؤسسي لإدارة المخاطر داخل الشركة بصورة أكثر شمولاً وتكاملاً، بحيث لا تكون إدارة المخاطر مجرد وحدة إجرائية معزولة، بل جزءاً أصيلاً من المنظومة الإدارية وصنع القرار. ويتطلب ذلك تحديث السياسات والإجراءات بشكل دوري، وصياغتها في أدلة عمل واضحة ومبسطة، مع التأكيد على أن تكون هذه السياسات قابلة للتطبيق في مختلف الإدارات والأقسام. كما ينبغي أن تتضمن هذه السياسات توزيعاً دقيقاً للمسؤوليات والصلاحيات، بما يمنع التداخل أو الغموض في الأدوار عند حدوث المخاطر. ومن المهم أيضاً أن تُراجع هذه الأطر المؤسسية بشكل منتظم في ضوء التغيرات التشغيلية والتنظيمية والتقنية، حتى تظل قادرة على مواكبة الواقع العملي. فوجود إطار مؤسسي قوي يمثل القاعدة التي تنطلق منها جميع ممارسات إدارة المخاطر الأخرى، ويعزز قدرة الشركة على الاستجابة السريعة والمنظمة للأحداث غير المتوقعة.

ثانيًا: ترسيخ ثقافة الوعي بالمخاطر

توصي الدراسة بضرورة ترسيخ ثقافة تنظيمية واعية بالمخاطر بين جميع العاملين، لأن فاعلية إدارة المخاطر لا تتحقق بالسياسات المكتوبة وحدها، بل بتبني العاملين أنفسهم لفكرة الوقاية والاستباق والتحليل المستمر. ويتطلب ذلك تنفيذ برامج توعوية داخلية، وورش عمل، واجتماعات تعريفية، ورسائل إدارية متكررة تشرح أهمية إدارة المخاطر في حماية الموارد وتحسين القرار وتقليل الخسائر. كما ينبغي أن تُغرس هذه الثقافة منذ مراحل التوظيف الأولى، بحيث يكون الموظف الجديد على دراية بأن التعامل مع المخاطر جزء من العمل اليومي وليس مهمة ثانوية. ومن المفيد كذلك أن تشجع الإدارة العليا الموظفين على الإبلاغ المبكر عن المؤشرات التحذيرية والمشكلات المحتملة دون خوف أو تردد، حتى تتحول إدارة المخاطر إلى ممارسة تشاركية جماعية. فالثقافة التنظيمية الواعية بالمخاطر تقلل من السلوكيات العشوائية، وتزيد من الالتزام، وتدعم جودة الأداء المؤسسي.

ثالثًا: ربط إدارة المخاطر بالتخطيط الاستراتيجي

توصي الدراسة بضرورة دمج إدارة المخاطر بصورة أعمق داخل عمليات التخطيط الاستراتيجي، بحيث تصبح المخاطر عنصرًا أساسيًا عند إعداد الأهداف والمبادرات ومؤشرات الأداء، لا مرحلة لاحقة بعد التخطيط. ويُفضل أن تقوم الشركة بإدراج تحليل المخاطر ضمن كل خطة استراتيجية أو تشغيلية، مع تحديد الاحتمالات الممكنة والآثار المتوقعة وخطط الاستجابة المناسبة. كما ينبغي أن ترتبط جلسات التخطيط بمراجعات دورية للمخاطر، حتى لا تكون الخطط مبنية على افتراضات مثالية بعيدة عن الواقع. إن ربط إدارة المخاطر بالتخطيط الاستراتيجي يساعد على تحسين تخصيص الموارد، وتحديد الأولويات، وتقليل القرارات غير المدروسة. كما أنه يمنح الإدارة العليا رؤية أوضح للفرص والتهديدات، ويجعل القرارات أكثر اتزانًا وواقعية. ومن ثم، فإن هذا الدمج يمثل خطوة أساسية نحو إدارة مؤسسية أكثر نضجًا وقدرة على التكيف.

رابعًا: تطوير مهارات متخذي القرار

توصي الدراسة بالاستثمار في تطوير مهارات متخذي القرار على مختلف المستويات الإدارية، لأن جودة القرار لا تعتمد فقط على توفر المعلومات، بل أيضًا على قدرة المدير أو المشرف على تحليلها وتفسيرها واختيار البديل الأنسب. ولذلك ينبغي تنظيم برامج تدريبية متخصصة في مهارات التحليل، والتفكير النقدي، واتخاذ القرار في ظل المخاطر،

وإدارة الأولويات، واستخدام البيانات في دعم القرار. كما يستحسن تدريب القيادات الوسطى والصفية على كيفية التعامل مع المواقف المعقدة، لأنهم غالبًا يكونون الأقرب إلى تنفيذ القرار ورصد نتائجه. ومن المهم أيضًا توفير أدوات عملية تساعد متخذي القرار على المقارنة بين البدائل، وتقدير التكلفة والعائد، وقياس المخاطر المحتملة لكل خيار. إن تطوير هذه المهارات يرفع من جودة القرارات، ويقلل من التردد، ويزيد من الثقة المؤسسية في القرارات المتخذة، وهو ما ينعكس إيجابًا على الأداء العام للشركة.

خامسًا: تحسين نظم المعلومات والبيانات

توصي الدراسة بضرورة تعزيز نظم المعلومات الإدارية داخل الشركة، لأن القرارات الرشيدة وإدارة المخاطر الفعالة يعتمدان بدرجة كبيرة على توفر بيانات دقيقة، محدثة، وسهلة الوصول. ويشمل ذلك تطوير قواعد البيانات، وتحديث آليات جمع المعلومات، وربط الإدارات المختلفة بمنصات معلومات موحدة تتيح تبادل البيانات في الوقت المناسب. كما ينبغي استخدام أدوات تحليل البيانات والتنبؤ الإحصائي في رصد الأنماط والمخاطر قبل تفاقمها. وتبرز أهمية هذه التوصية في المؤسسات الكبيرة التي تتعدد فيها العمليات وتنشعب فيها المسارات الإدارية، إذ قد يؤدي ضعف تدفق المعلومات إلى تأخر الاستجابة أو اتخاذ قرارات غير دقيقة. كذلك من المفيد اعتماد لوحات مؤشرات قياس الأداء والمخاطر، بحيث تكون المعلومات متاحة بشكل لحظي أمام متخذي القرار. فكلما كانت البيانات أكثر دقة وتكاملاً، أصبحت القرارات أكثر موضوعية، وانخفضت احتمالات الخطأ والخسارة.

سادسًا: تعزيز التنسيق بين الإدارات

توصي الدراسة بتقوية مستويات التنسيق والتكامل بين الإدارات المختلفة، لأن كثيرًا من المخاطر التنظيمية تنشأ من ضعف التواصل أو تضارب الأدوار أو غياب التبادل الفعّال للمعلومات. ولذلك من المهم إنشاء قنوات تنسيق واضحة بين إدارة المخاطر والإدارات التشغيلية والمالية والموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي وسائر الوحدات ذات العلاقة. كما يُستحسن عقد اجتماعات تنسيقية دورية لمراجعة المخاطر المشتركة ومناقشة المستجدات وتوحيد الاستجابات. ويساعد هذا التنسيق على تقليل الازدواجية في العمل، وتسريع المعالجة، وتحسين الاستخدام المشترك للموارد. كذلك فإن تشكيل فرق عمل مشتركة عند التعامل مع المخاطر الكبرى يمكن أن يرفع من مستوى الجاهزية ويضمن

مشاركة أوسع في الحلول. إن التنسيق الجيد بين الإدارات لا يحسن فقط إدارة المخاطر، بل يرفع أيضاً الكفاءة التنظيمية ويعزز الشعور بالمسؤولية الجماعية داخل الشركة.

سابعاً: تطوير آليات الرصد المبكر والمتابعة المستمرة

توصي الدراسة بإنشاء أو تطوير آليات فعالة للرصد المبكر للمخاطر، بحيث تتمكن الشركة من اكتشاف المؤشرات التحذيرية في وقت مبكر قبل أن تتحول إلى خسائر فعلية. ويمكن تحقيق ذلك من خلال مراقبة مؤشرات الأداء، وتحليل الانحرافات، ومتابعة التغيرات التشغيلية والمالية والسوقية بشكل مستمر. كما ينبغي أن تكون هناك آلية واضحة لتحديث خطط إدارة المخاطر بانتظام وفقاً للمتغيرات الداخلية والخارجية. وتعد المتابعة المستمرة عنصراً حاسماً، لأنها تحول إدارة المخاطر من ممارسة تفاعلية إلى ممارسة استباقية. ومن المهم أيضاً توثيق الحوادث السابقة وتحليلها للاستفادة منها في تطوير خطط المستقبل، حتى لا تتكرر الأخطاء ذاتها. إن وجود نظام رصد مبكر متطور يساعد على حماية الموارد، وتقليل الخسائر، والحفاظ على استمرارية الأعمال في الظروف المتغيرة.

ثامناً: رفع كفاءة الإجراءات الوقائية والاستجابة

توصي الدراسة بالتركيز على تطوير الإجراءات الوقائية وآليات الاستجابة السريعة عند حدوث المخاطر، لأن تقليل الخسائر لا يتحقق فقط من خلال التنبؤ، بل كذلك من خلال سرعة التدخل وفاعلية الحلول. لذلك يجب إعداد خطط طوارئ واضحة، وتحديد بدائل عملية لكل نوع من المخاطر المحتملة، والتأكد من جاهزية الفرق المعنية للتعامل مع الحالات الحرجة. كما ينبغي تدريب الموظفين على سيناريوهات مختلفة حتى تصبح الاستجابة أكثر سلاسة واحترافية. وتساعد هذه الإجراءات على الحد من تعطل العمليات، وتقليل الوقت الضائع، وحماية الإنتاجية، والحفاظ على سمعة الشركة أمام الشركاء والعملاء. وكلما كانت الاستجابة أسرع وأكثر تنظيماً، انخفض حجم الضرر وارتفعت قدرة الشركة على التعافي. ولهذا، فإن الوقاية والاستجابة يجب أن تُعامل كعنصرين متكاملين في المنظومة الإدارية.

تاسعاً: دعم الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية

توصي الدراسة بأن تُوظف نتائج إدارة المخاطر في دعم الأداء المؤسسي العام وتعزيز القدرة التنافسية للشركة. ويعني ذلك أن تكون مخرجات إدارة المخاطر مرتبطة بمؤشرات

الأداء الاستراتيجي، مثل الاستدامة، والجودة، ورضا أصحاب المصلحة، والفعالية التشغيلية، والنمو السوقي. كما ينبغي أن تُستخدم نتائج تحليل المخاطر في تحسين الخطط المستقبلية وتوجيه الاستثمار نحو المجالات الأكثر أمانًا والأعلى عائداً. ومن المفيد أيضاً أن تركز الإدارة العليا على تحويل إدارة المخاطر إلى أداة لإيجاد فرص جديدة، وليس فقط لتجنب الخسائر. فالشركات التي تدير مخاطرها بكفاءة غالباً ما تكون أكثر قدرة على المنافسة، وأكثر ثباتاً في مواجهة التحديات، وأكثر جاهزية للتوسع والتطوير. ولذلك فإن ربط المخاطر بالأداء المؤسسي يعد من أهم التوجهات التي ينبغي تعزيزها داخل الشركة.

المراجع

نوره يحي محمد العرود. (2023). إدارة المخاطر ودورها في تعزيز أداء أقسام البلديات في الأردن. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 4(4)، 397-411.
[/https://www.hnjournal.net/ar/4-4-28](https://www.hnjournal.net/ar/4-4-28)

د. مؤمن احمد السنوسي، د. محمد شيخ الدين عبدالله. (2026). أثر التخطيط المالي في تعزيز جودة القرارات الإدارية في ظل التحول الرقمي: دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات للفترة 2023-2025م. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 7(1)، 1190-1210.
<https://www.hnjournal.net/en/7-1-1210-1190>
70

فاتن حاتم حسان، زهراء محسن مكلد. (2025). استخدام تقنيات ادارته مخاطر السيولة في قياس الأداء المالي: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف الاهلية العراقية. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 6(10)، 450-460.
[/https://www.hnjournal.net/ar/6-10-28](https://www.hnjournal.net/ar/6-10-28)

علي الفقي، & أبوبكر نور الدين. (December, 2024). أثر تطبيق إدارة المخاطر على تقليل الخسائر في المنظمة. In Sebha University Conference

.Proceedings (Vol. 3, No. 3, pp. 104-107)
<https://sebhau.edu.ly/journal/sucp/article/download/3747/151>

4

آل مفتاح، فاطمة، والخريف، سعد عبد الله إبراهيم. (2024). أساليب اتخاذ القرارات أثناء الأزمات: دراسة ميدانية على عينة من القيادات الإدارية بجامعة الملك سعود في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة، مج44، ع2.

الجبوري، حيدر جاسم، وعبد العظيم، صادق خضير. (2021). تحيز اتخاذ القرارات وتأثيرها في التهمك التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في دائرة صحة النجف الاشرف مستشفى المناذرة العام. جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد.

الحسني، عبد الله حمود، والخشالي، شاكر جار الله. (2022). أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر: الدور المعدل للدعم المنظمي في شركات المقاولات العمانية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج3، ع1.

نوره يحي محمد العرود. (2023). إدارة المخاطر ودورها في تعزيز أداء أقسام البلديات في الأردن. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 4(4)، 397-411.
<https://www.hnjournal.net/ar/4-4-28>

د. مؤمن احمد السنوسي، د. محمد شيخ الدين عبدالله. (2026). أثر التخطيط المالي في تعزيز جودة القرارات الإدارية في ظل التحول الرقمي: دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات للفترة 2023-2025م. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 7(1)، 1190-1210.
<https://www.hnjournal.net/en/7-1-1210-1190>

/70

فاتن حاتم حسان، زهراء محسن مكلد. (2025). استخدام تقنيات ادارته مخاطر السيولة في قياس الأداء المالي: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف الاهلية العراقية. مجلة

العلوم الإنسانية والطبيعية, 6(10), 450-460.
[/https://www.hnjournal.net/ar/6-10-28](https://www.hnjournal.net/ar/6-10-28)

علي الفقي, & أبوبكر نور الدين. (December, 2024). أثر تطبيق إدارة المخاطر على
تقليل الخسائر في المنظمة. In Sebha University Conference
.Proceedings (Vol. 3, No. 3, pp. 104-107)
<https://sebhau.edu.ly/journal/sucp/article/download/3747/151>

4

العترة, قاسمي. (2021). عملية اتخاذ القرار وأثرها على أداء العاملين في المؤسسة:
دراسة ميدانية للمؤسسة الجهوية للميزانية بورقلة. جامعة قاصدي مرباح ورقلة,
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

العنزي, عزيزة خلف. (2024). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح
المشروعات: دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية. المجلة
العربية للنشر العلمي, ع71.

الفقي, علي, ونور الدين, أبو بكر. (2024). أثر تطبيق إدارة المخاطر على تقليل
الخسائر في المنظمة. المؤتمر السادس للعلوم الهندسية والتقنية, مجلة وقائع جامعة
سبها, 3(3). <https://doi.org/10.51984/SUCP.V3I3.3747>

Crawford, J., & Jabbour, M. (2024). The relationship between
enterprise risk management and managerial judgement in
decision-making: A systematic literature review. International
Journal of Management Reviews, 26(1), 110-136._
<https://doi.org/10.1111/ijmr.12345>

Hassan, A., Ibrahim, M., Morsy, M. A., Sheded, M. H., & Sayed, E.
M. (2022). The effect of risk management on hotel

performance: A case study on Luxor and Aswan hotels. International Journal of Tourism, Archaeology, and Hospitality (IJTAH), 2(3), December 2022, 45–60. Fayoum University. https://ijtah.journals.ekb.eg/article_283569.html

Kozioł–Nadolna, K., & Beyer, K. (2021). Determinants of the decision–making process in organizations. Procedia Computer Science, 192, 2375–2384. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.09.010>

Meyer, T., & Reniers, G. (2025). Engineering Risk Management: Optimizing Operational Risk Decision–Making, Safety and Assessment. Walter de Gruyter GmbH & Co Reliability, Risk KG. <https://www.asau.ru/files/pdf/3197642.pdf>

Crovini, C., Santoro, G., & Ossola, G. (2021). Rethinking risk management in entrepreneurial SMEs: towards the integration with the decision–making process. Management Decision, [https://www.emerald.com/md/article-59\(5\), 1085–1113. pdf/59/5/1085/1913201/md-10-2019-1402.pdf](https://www.emerald.com/md/article-59(5),_1085-1113.pdf/59/5/1085/1913201/md-10-2019-1402.pdf)

Hurlbert, M., Krishnaswamy, J., Johnson, F. X., Rodríguez–Morales, J. E., & Zommers, Z. (2019). Risk management and decision making in relation to sustainable development. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1458921/FULLTEXT01.pdf>

Rampini, G. H. S., & Berssaneti, F. T. (2024). Impact of critical success factors and risk management on organizational results.

Brazilian Journal of Operations & Production Management,
21(1), 1412-1412.

<https://bjopm.org.br/bjopm/article/download/1412/1067>

Glette-Iversen, I., Flage, R., & Aven, T. (2023). Extending and improving current frameworks for risk management and decision-making: A new approach for incorporating dynamic aspects of risk and uncertainty. *Safety science*, 168, 106317.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S092575352300259X>

Saudi Basic Industries Corporation. (2024). SABIC integrated annual report 2024. https://www.sabic.com/en/Images/SABIC-Integrated-Annual-Report-2024-EN_tcm1010-46870.pdf

Saudi Basic Industries Corporation. (2023). SABIC integrated annual report 2023. https://www.sabic.com/en/Images/SABIC-Integrated-Annual-Report-2023-EN-Updated_tcm1010-42927.pdf

Saudi Basic Industries Corporation. (2022). SABIC annual report 2022. https://www.sabic.com/en/Images/Sabic-Annual-Report-2022-EN_tcm1010-38980.pdf

الملاحق استبيان الدراسة

مقدمة الاستبيان

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع بيانات علمية لأغراض بحثية فقط، لدراسة أثر إدارة المخاطر على تحسين اتخاذ القرار وتقليل الخسائر التنظيمية في شركة سابك. جميع الإجابات ستُعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. يرجى قراءة العبارات بدقة والإجابة بما يعكس وجهة نظرك الحقيقية.

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

يرجى اختيار الإجابة المناسبة:

الجنس:

- ☐ ذكر
- ☐ أنثى

العمر:

- ☐ أقل من 25 سنة
- ☐ من 25 إلى أقل من 35 سنة
- ☐ من 35 إلى أقل من 45 سنة
- ☐ من 45 إلى أقل من 55 سنة
- ☐ 55 سنة فأكثر

المؤهل العلمي:

- ☐ ثانوي أو أقل
- ☐ دبلوم
- ☐ بكالوريوس
- ☐ ماجستير
- ☐ دكتوراه

المسمى الوظيفي:

- موظف
- مشرف
- رئيس قسم
- مدير إدارة
- مدير تنفيذي / إداري أعلى

سنوات الخبرة في العمل:

- أقل من 5 سنوات
- من 5 إلى أقل من 10 سنوات
- من 10 إلى أقل من 15 سنة
- من 15 إلى أقل من 20 سنة
- 20 سنة فأكثر

طبيعة الإدارة أو القسم الذي تعمل به:

- إدارة المخاطر
- التخطيط الاستراتيجي
- المالية
- التشغيل / الإنتاج
- الموارد البشرية
- المشتريات / اللوجستيات
- أخرى

هل لديك خبرة مباشرة في اتخاذ القرارات أو تطبيق إجراءات إدارة المخاطر؟

- نعم، بشكل مباشر
- نعم، بشكل محدود
- لا، لكن لدي معرفة بها
- لا توجد لدي خبرة مباشرة

القسم الثاني: إدارة المخاطر

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية باستخدام مقياس ليكرت الخماسي:

1 = غير موافق بشدة

2 = غير موافق

3 = محايد

4 = موافق

5 = موافق بشدة

العبارة	غير موافق بشدة	موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1. توجد في الشركة سياسات واضحة ومكتوبة لإدارة المخاطر.						
2. يتم تحديد المخاطر المحتملة بشكل دوري ومنظم.						
3. يتم تحليل المخاطر وفقاً لاحتمال حدوثها وتأثيرها.						
4. توجد إجراءات واضحة لمعالجة المخاطر عند ظهورها.						
5. يتم تحديث خطط إدارة المخاطر باستمرار حسب المتغيرات.						
6. تتكامل إدارة المخاطر مع التخطيط الاستراتيجي في الشركة.						

القسم الثالث: تحسين اتخاذ القرار

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية باستخدام مقياس ليكرت الخماسي:

العبارة	غير موافق بشدة	موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1. تعتمد القرارات الإدارية في الشركة على معلومات دقيقة ومحدثة.						
2. يشارك أكثر من مستوى إداري في القرارات المهمة عند الحاجة.						
3. يتم مقارنة البدائل المتاحة قبل اتخاذ القرار النهائي.						

					4. تساعد إدارة المخاطر في تقليل التردد عند اتخاذ القرارات.
					5. القرارات الإدارية في الشركة تتسم بالسرعة والموضوعية.
					6. توجد متابعة لتقييم نتائج القرارات بعد تنفيذها.

القسم الرابع: تقليل الخسائر التنظيمية

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية باستخدام مقياس ليكرت الخماسي:

العبرة	غير موافق بشدة	موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1. تسهم إجراءات إدارة المخاطر في تقليل الخسائر المالية في الشركة.						
2. تساعد إدارة المخاطر في تقليل الوقت الضائع الناتج عن التعطل أو التأخير.						
3. تسهم الإجراءات الوقائية في الحد من انخفاض الإنتاجية.						
4. تساعد إدارة المخاطر في حماية سمعة الشركة أمام العملاء والشركاء.						
5. تؤدي إدارة المخاطر إلى تقليل الأخطاء البشرية والتنظيمية.						
6. تسهم إدارة المخاطر في الحد من خسارة العملاء والحصة السوقية.						

القسم الخامس: الكفاءة التنظيمية

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية باستخدام مقياس ليكرت الخماسي:

العبرة	غير موافق بشدة	موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1. تستخدم الشركة مواردها بكفاءة في تنفيذ أعمالها.						
2. توجد درجة عالية من التنسيق بين الإدارات المختلفة.						
3. تسهم إدارة المخاطر في تقليل الهدر في الموارد.						
4. تتم معالجة المشكلات التشغيلية بسرعة وكفاءة.						

					5. تتمتع الشركة بقدرة جيدة على الاستجابة للتغيرات المفاجئة.
					6. تنعكس فاعلية الإدارة على جودة الأداء التنظيمي العام.

القسم السادس: الأداء المؤسسي

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية باستخدام مقياس ليكرت الخماسي:

العبارة	غير موافق بشدة	موافق	غير موافق	محايد	موافق بشدة
1. تحقق الشركة نتائج جيدة مقارنة بأهدافها المخططة.					
2. تسهم إدارة المخاطر في دعم استدامة الأداء المؤسسي.					
3. تتميز الشركة بمستوى مرتفع من الفعالية التشغيلية.					
4. تساعد الإجراءات الإدارية في رفع مستوى رضا أصحاب المصلحة.					
5. تساهم إدارة المخاطر في تحسين القدرة التنافسية للشركة.					
6. ينعكس الأداء الجيد للإدارة على نجاح الشركة بشكل عام.					

Abstract

This study aimed to examine the impact of risk management on improving decision-making and reducing organizational losses, with application to SABIC in the Kingdom of Saudi Arabia. It also sought to identify the relationship between risk management, organizational efficiency, and institutional performance. The study adopted the descriptive-analytical approach, and a questionnaire was used as the main data collection tool. The sample consisted of 211 respondents working at SABIC. The study covered six main areas: demographic data, risk management, decision-making improvement, reduction of organizational losses, organizational efficiency, and institutional performance.

The findings showed that respondents had a high level of awareness of the existence of clear risk management practices within the company. These practices were found to support decision-making by reducing hesitation, improving the evaluation of alternatives, and relying on accurate and updated information. The results also indicated that risk management plays an important role in reducing financial, operational, and organizational losses, protecting the company's reputation, and minimizing errors and waste. In addition, the study revealed a positive relationship between risk management and organizational efficiency through better interdepartmental coordination, improved resource utilization, and stronger responsiveness to sudden changes. The study concluded that risk management contributes significantly to enhancing institutional performance, sustainability, and the company's competitiveness.

Based on these findings, the study recommended developing the institutional framework for risk management, strengthening risk awareness culture, and integrating risk management more deeply with strategic planning and decision-making processes to support sustainable performance and reduce organizational losses.

Keywords: Risk Management, Decision-Making, Organizational Losses, Organizational Efficiency, Institutional Performance, SABIC.