

أثر إدارة المخاطر في تعزيز المرونة التنظيمية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية في ظل عدم الاستقرار الاقتصادي

إعداد الطالب /

أحمد عالي الرشيد

الرقم الجامعي /

2021203156

إشراف /

د. فايز جراد

العام الدراسي : 2026 م

قائمة المحتويات

1	الفصل الأول الإطار العام للدراسة.....	4
1-1	المقدمة.....	5
1-2	خلفية الدراسة.....	6
1-3	مشكلة الدراسة.....	7
1-4	أسئلة الدراسة.....	7
1-5	أهداف الدراسة.....	8
1-6	أهمية الدراسة.....	8
1-7	فرضيات الدراسة.....	9
1-8	نموذج الدراسة ومتغيراتها.....	10
1-9	التعريفات الاصطلاحية والإجرائية.....	11
1-10	حدود الدراسة.....	12
1-11	منهجية الدراسة.....	12
1-12	مبررات اختيار موضوع الدراسة.....	12
1-13	هيكل الدراسة.....	13
1-14	خلاصة الفصل.....	13
2	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة.....	14
2-1	تمهيد.....	15
2-2	مفهوم إدارة المخاطر.....	15
2-3	إدارة المخاطر المؤسسية.....	15
2-4	أهمية إدارة المخاطر في بيئة الأعمال المعاصرة.....	15
2-5	أبعاد إدارة المخاطر في الدراسة الحالية.....	16
2-6	مفهوم المرونة التنظيمية.....	17
2-7	أبعاد المرونة التنظيمية في الدراسة الحالية.....	17
2-8	عدم الاستقرار الاقتصادي وانعكاساته على المنشآت الصغيرة والمتوسطة.....	18
2-9	العلاقة بين إدارة المخاطر والمرونة التنظيمية.....	19
2-10	الأطر النظرية المفسرة للدراسة.....	19
2-11	الدراسات السابقة.....	20
2-12	التعقيب على الدراسات السابقة.....	21
2-13	الفجوة البحثية.....	22
2-14	النموذج النظري المقترح للدراسة.....	22
3	الفصل الثالث منهجية الدراسة وإجراءاتها.....	24
3-1	تمهيد.....	25
3-2	منهج الدراسة.....	25
3-3	نوع الدراسة وتصميمها.....	25

25	3-4 مجتمع الدراسة.....
25	3-5 عينة الدراسة.....
26	3-6 طريقة اختيار العينة.....
26	3-7 أداة الدراسة.....
27	3-8 مقياس الاستجابة.....
27	3-9 بناء أداة الدراسة.....
28	3-10 محاور الاستبانة المقترحة.....
28	3-11 أمثلة أولية لعبارات الاستبانة.....
29	3-12 صدق أداة الدراسة.....
29	3-13 ثبات أداة الدراسة.....
30	3-14 فأكثر.....
30	3-15 إجراءات جمع البيانات.....
30	3-16 أساليب التحليل الإحصائي.....
30	3-17 اختبار فرضيات الدراسة.....
31	3-18 الاعتبارات الأخلاقية.....
31	3-19 حدود المنهجية.....
32	4 الفصل الرابع النتائج والتوصيات.....
33	4-1 مقدمة.....
33	4-2 تحليل البيانات.....
33	4-3 النتائج.....
34	4-4 التوصيات.....
35	4-5 المراجع.....

1 الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة

تعمل منظمات الأعمال في بيئة اقتصادية تتسم بدرجة متزايدة من التعقيد وعدم اليقين، حيث لم تعد المخاطر التي تواجه المؤسسات محصورة في جانب مالي أو تشغيلي واحد، بل أصبحت تمتد إلى مجالات متعددة تشمل تقلبات الأسواق، اضطراب سلاسل الإمداد، تغير تكلفة التمويل، التضخم، تذبذب الطلب، والتحول التكنولوجي والتنظيمية. وفي ظل هذا الواقع، أصبحت إدارة المخاطر من الوظائف الإدارية الأساسية التي تساعد المؤسسات على فهم مصادر التهديد، وتقدير أثرها، وبناء آليات مناسبة للتعامل معها قبل أن تتحول إلى أزمات تهدد الاستقرار والاستمرارية. (ISO, 2018)

وتكتسب إدارة المخاطر أهمية خاصة لأنها لم تعد مجرد إجراء وقائي أو نشاط رقابي تقليدي، بل أصبحت مدخلًا استراتيجيًا يدعم القرار الإداري ويرتبط بتحقيق الأهداف المؤسسية. فالمعيار الدولي لإدارة المخاطر يقدم إطارًا عامًا يساعد المنظمات على تحديد المخاطر، وتحليلها، وتقييمها، ومعالجتها، ومراقبتها، والتواصل بشأنها بصورة منظمة ومتكاملة، بما يجعل إدارة المخاطر جزءًا من الحوكمة والقيادة وصناعة القرار (ISO, 2018).

كما يؤكد إطار إدارة المخاطر المؤسسية الصادر عن COSO أن المخاطر ينبغي أن تُدمج مع الاستراتيجية والأداء، لا أن تُعالج بصورة منفصلة عن توجهات المؤسسة وأهدافها. ويعني ذلك أن المؤسسات الأكثر قدرة على ربط المخاطر بالتخطيط والتنفيذ والرقابة تكون أقدر على التكيف مع المتغيرات، وتحويل بعض مصادر عدم اليقين إلى فرص للنمو والتحسين (COSO, 2017).

وفي ظل عدم الاستقرار الاقتصادي، تظهر الحاجة إلى المرونة التنظيمية بوصفها قدرة المؤسسة على الاستجابة للاضطرابات، وإعادة ترتيب مواردها، والتكيف مع الظروف الجديدة، والمحافظة على استمرارية أعمالها. فالمنشآت التي تمتلك ممارسات واضحة لإدارة المخاطر تكون غالبًا أكثر قدرة على مواجهة الصدمات؛ لأنها لا تنتظر وقوع الأزمة، بل تراقب مؤشرات الخطر وتبني سيناريوهات بديلة وتطور خطط استجابة عملية. (Hillmann & Guenther, 2021)

وتزداد أهمية هذا الموضوع عند تطبيقه على المنشآت الصغيرة والمتوسطة، إذ تمثل هذه المنشآت قطاعًا حيويًا في الاقتصادات الوطنية، لكنها في الوقت نفسه أكثر حساسية للصدمات مقارنة بالشركات الكبيرة. ويعود ذلك إلى محدودية مواردها المالية والبشرية، وضعف قدرتها على امتصاص ارتفاع التكاليف، وتأثرها السريع بتغير الطلب أو تأخر التوريد أو صعوبة الحصول على التمويل. ولذلك فإن دراسة أثر إدارة المخاطر في تعزيز المرونة التنظيمية لهذه المنشآت تعد موضوعًا مهمًا من الناحيتين العلمية والتطبيقية. (OECD, 2023)

وفي المملكة العربية السعودية، يحظى قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة باهتمام كبير ضمن برامج التحول الاقتصادي، حيث تستهدف رؤية السعودية 2030 رفع مساهمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الإجمالي من 20% إلى 35%، وهو هدف يتطلب تطوير قدرات هذه المنشآت ليس فقط في التمويل والتوسع، بل أيضًا في إدارة المخاطر والاستجابة للمتغيرات الاقتصادية (رؤية السعودية 2030، 2016).

ومن هنا، تأتي هذه الدراسة لتحليل أثر إدارة المخاطر في تعزيز المرونة التنظيمية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية في ظل عدم الاستقرار الاقتصادي، من خلال دراسة أبعاد إدارة المخاطر المتمثلة في تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، التخطيط للاستجابة،

مراقبة المخاطر، والاتصال والتقارير، وتحليل أثرها في أبعاد المرونة التنظيمية مثل سرعة الاستجابة، التكيف، استمرارية الأعمال، والتعلم من الأزمات.

2-1 خلفية الدراسة

شهد الاقتصاد العالمي خلال السنوات الأخيرة حالة متزايدة من عدم الاستقرار، نتيجة تداخل عوامل اقتصادية وجيوسياسية ومالية وتقنية. فقد أصبحت المؤسسات تواجه بيئة يصعب التنبؤ بها بصورة دقيقة، بسبب تغيرات الأسعار، اضطراب التجارة الدولية، تشدد الأوضاع المالية، وتزايد المخاطر المرتبطة بالطاقة وسلاسل الإمداد. وتشير توقعات صندوق النقد الدولي إلى أن النمو العالمي في عام 2026 يتأثر بحالة عدم اليقين وارتفاع أسعار السلع وتغير الظروف المالية، وهو ما يعكس استمرار الضغوط على بيئة الأعمال العالمية (صندوق النقد الدولي، 2026).

كما يوضح البنك الدولي أن النمو العالمي متوقع أن يتباطأ إلى 2.5% في عام 2026، مع استمرار المخاطر الزلزالية المرتبطة بالاضطرابات الجيوسياسية وارتفاع أسعار الطاقة واضطراب أسواق السلع. وتعكس هذه المؤشرات أن المؤسسات في مختلف القطاعات مطالبة بتطوير قدراتها على رصد المخاطر والاستجابة لها، خصوصاً في الاقتصادات التي تتأثر بالتجارة العالمية وتكلفة التمويل وتغيرات أسعار السلع (البنك الدولي، 2026).

وفي السياق السعودي، تظهر أهمية الموضوع من خلال حجم الاقتصاد وتنوع أنشطته وارتباطه بعوامل محلية وعالمية. فقد أوضحت الهيئة العامة للإحصاء أن الناتج المحلي الإجمالي بالأسعار الجارية بلغ 4,789 مليار ريال في عام 2025، وأن أنشطة النفط والغاز، والأنشطة الحكومية، والتجارة، والصناعة التحويلية، والبناء كانت من بين الأنشطة ذات المساهمة البارزة في الناتج المحلي. وهذا التنوع يعكس فرصاً اقتصادية واسعة، لكنه في الوقت نفسه يعني أن المنشآت تعمل ضمن بيئة تتأثر بتغيرات متعددة في السوق والتمويل والتشغيل (الهيئة العامة للإحصاء، 2026).

وتشير تقارير البنك المركزي السعودي إلى أن تقرير الاستقرار المالي يصدر سنوياً لتقييم مرونة النظام المالي السعودي وقدرته على الاستجابة للتطورات المحلية والعالمية. وهذا يبرز أهمية مفهوم المرونة ليس فقط على مستوى النظام المالي الكلي، بل أيضاً على مستوى المؤسسات التي تعتمد على بيئة مالية مستقرة للحصول على التمويل وإدارة السيولة والتوسع التشغيلي (البنك المركزي السعودي، 2025).

أما على مستوى المنشآت الصغيرة والمتوسطة، فإن التحدي يكون أكثر وضوحاً؛ لأن هذه المنشآت غالباً لا تمتلك وحدات متخصصة لإدارة المخاطر، وقد تعتمد على خبرة المالك أو المدير في التعامل مع الأزمات. وهذا يجعلها أكثر عرضة للقرارات التفاعلية غير المخططة عند حدوث ارتفاع مفاجئ في التكاليف، أو انخفاض في المبيعات، أو تأخر في سلاسل الإمداد، أو تغير في شروط التمويل. (Florio & Brotto, 2024)

وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن المنشآت الصغيرة والمتوسطة تكون أكثر هشاشة في أوقات الأزمات بسبب محدودية الأصول والموارد واعتمادها الكبير على العملاء المحليين، وأن تبني ممارسات شاملة لإدارة المخاطر يعد عاملاً مهماً في بناء المرونة المؤسسية. ولذلك فإن الربط بين إدارة المخاطر والمرونة التنظيمية في هذا القطاع يمثل اتجاهاً بحثياً مهماً ومناسباً للبيئة الاقتصادية الحالية. (Florio & Brotto, 2024)

3-1 مشكلة الدراسة

تعمل المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية في بيئة تتأثر بتقلب الأسعار وتكلفة التمويل والطلب وسلاسل الإمداد، وهو ما يجعل استمرارها مرتبطاً بقدرتها على توقع المخاطر والتعامل معها بطريقة منظمة. ورغم برامج الدعم المؤسسي والتمويلي، فإن هذا الدعم لا يضمن الاستمرارية ما لم يصاحبه وعي إداري بالمخاطر وخطط واضحة للاستجابة.

وتتمثل الفجوة العملية في أن بعض المنشآت تتعامل مع المخاطر بعد وقوعها، بدلاً من رصدها مبكراً وتقييم أولوياتها وبناء بدائل تشغيلية وتمويلية. ويحد هذا الأسلوب التفاعلي من سرعة الاستجابة والتكيف، في حين ترتبط مرونة المنشآت بقدرتها على توظيف مواردها وشبكاتها واستراتيجيات المواجهة بصورة استباقية (Koporcic et al., 2025).

وتشير الدراسات إلى أن تكامل إدارة المخاطر المؤسسية يدعم مرونة الشركات ويحسن التعامل مع الاضطرابات التشغيلية والسوقية، بما يؤكد أن إدارة المخاطر ليست وسيلة لتقليل الخسائر فقط، بل قدرة تنظيمية تعزز الاستمرار والأداء (Jidda Jidda et al., 2025).

وعليه تتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى قياس أثر ممارسات إدارة المخاطر في المرونة التنظيمية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية في ظل عدم الاستقرار الاقتصادي.

وتتحدد المشكلة في السؤال الرئيس الآتي: ما أثر إدارة المخاطر في تعزيز المرونة التنظيمية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية في ظل عدم الاستقرار الاقتصادي؟

4-1 أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر إدارة المخاطر في تعزيز المرونة التنظيمية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية في ظل عدم الاستقرار الاقتصادي؟
ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية؟
2. ما مستوى المرونة التنظيمية لدى المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية في ظل عدم الاستقرار الاقتصادي؟
3. ما أثر تحديد المخاطر في تعزيز المرونة التنظيمية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية؟
4. ما أثر تقييم المخاطر في تعزيز المرونة التنظيمية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية؟
5. ما أثر التخطيط للاستجابة للمخاطر في تعزيز المرونة التنظيمية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية؟
6. ما أثر مراقبة المخاطر ومتابعتها في تعزيز المرونة التنظيمية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية؟
7. ما أثر الاتصال والتقارير المتعلقة بالمخاطر في تعزيز المرونة التنظيمية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية؟
8. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المرونة التنظيمية تعزى إلى خصائص المنشأة مثل حجم المنشأة، وعمرها، ونوع النشاط، وعدد العاملين؟

5-1 أهداف الدراسة

• الهدف العام

تهدف الدراسة بصفة رئيسة إلى:

تحليل أثر إدارة المخاطر في تعزيز المرونة التنظيمية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية في ظل عدم الاستقرار الاقتصادي.

• الأهداف التفصيلية

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التفصيلية الآتية:

1. تحديد مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية.
2. قياس مستوى المرونة التنظيمية لدى المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية.
3. تحليل أثر تحديد المخاطر في تعزيز المرونة التنظيمية.
4. تحليل أثر تقييم المخاطر في تعزيز المرونة التنظيمية.
5. قياس أثر التخطيط للاستجابة للمخاطر في دعم استمرارية الأعمال.
6. تحليل أثر مراقبة المخاطر ومتابعتها في تحسين قدرة المنشآت على التكيف.
7. تحليل أثر الاتصال والتقارير المتعلقة بالمخاطر في دعم سرعة القرار الإداري.
8. تقديم تصور مقترح لتعزيز ممارسات إدارة المخاطر في المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية.
9. الإسهام في دعم الأدبيات العربية المتعلقة بإدارة المخاطر والمرونة التنظيمية في بيئة اقتصادية غير مستقرة.

6-1 أهمية الدراسة

• الأهمية العلمية

تنبع الأهمية العلمية من ربط إدارة المخاطر بالمرونة التنظيمية في قطاع شديد الحساسية للتقلبات الاقتصادية. وتتناول الدراسة إدارة المخاطر بوصفها قدرة استراتيجية تدعم القرار وتحمي القيمة، لا مجرد إجراء فني لتقليل الخسائر (ISO, 2018).

كما تقدم الدراسة إطارًا يفسر أثر تحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها ومراقبتها والاتصال بشأنها في سرعة الاستجابة والتكيف واستمرارية الأعمال والتعلم وإعادة ترتيب الموارد، بما يسهم في دعم الأدبيات العربية في السياق السعودي.

• الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية في تقديم نتائج يمكن أن تساعد أصحاب المنشآت ومديريها على بناء سجل مبسط للمخاطر، وترتيب الأولويات، ووضع خطط بديلة، ومتابعة مؤشرات الإنذار المبكر بصورة دورية.

كما يمكن أن تفيد الجهات الداعمة والمنظمة في تصميم برامج تدريب واستشارات وأدوات تقييم ذاتي تركز على إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال، بما يعزز قدرة المنشآت الصغيرة والمتوسطة على الإسهام في مستهدفات التحول الاقتصادي الوطني (رؤية السعودية 2030، 2016).

7-1 فرضيات الدراسة

بما أن الدراسة تعتمد على المنهج الكمي الوصفي التحليلي، فإنها تقوم على اختبار فرضيات قابلة للقياس إحصائيًا. وتتم صياغة الفرضيات على النحو الآتي:

• الفرضية الرئيسية

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر في تعزيز المرونة التنظيمية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية في ظل عدم الاستقرار الاقتصادي.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر في تعزيز المرونة التنظيمية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية في ظل عدم الاستقرار الاقتصادي.

• الفرضيات الفرعية

H0-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد المخاطر في تعزيز المرونة التنظيمية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية.

H1-1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد المخاطر في تعزيز المرونة التنظيمية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية.

H0-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم المخاطر في تعزيز المرونة التنظيمية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية.

H1-2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم المخاطر في تعزيز المرونة التنظيمية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية.

H0-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط للاستجابة للمخاطر في تعزيز المرونة التنظيمية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية.

H1-3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط للاستجابة للمخاطر في تعزيز المرونة التنظيمية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية.

H0-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمراقبة المخاطر ومتابعتها في تعزيز المرونة التنظيمية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية.

H1-4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمراقبة المخاطر ومتابعتها في تعزيز المرونة التنظيمية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية.

H0-5: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال والتقارير المتعلقة بالمخاطر في تعزيز المرونة التنظيمية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية.

H1-5: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال والتقارير المتعلقة بالمخاطر في تعزيز المرونة التنظيمية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية.

8-1 نموذج الدراسة ومتغيراتها

تقوم الدراسة على نموذج يربط بين متغير مستقل يتمثل في إدارة المخاطر، ومتغير تابع يتمثل في المرونة التنظيمية، وذلك في سياق عدم الاستقرار الاقتصادي. ويعكس هذا النموذج افتراضاً أساسياً مفاده أن المنشآت التي تطبق ممارسات أكثر نضجاً في إدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على بناء مرونة تنظيمية تساعد على التعامل مع الاضطرابات. (Jidda Jidda et al., 2025)

• المتغير المستقل: إدارة المخاطر

يقصد بإدارة المخاطر في هذه الدراسة مجموعة العمليات والممارسات التي تستخدمها المنشآت الصغيرة والمتوسطة لتحديد المخاطر، وتحليلها، وتقييمها، ووضع الاستجابات المناسبة لها، ومراقبتها، والتواصل بشأنها. ويستند هذا التصور إلى المعيار الدولي الذي ينظر إلى إدارة المخاطر بوصفها عملية متكاملة ترتبط بالسياق المؤسسي والحوكمة وصناعة القرار (ISO, 2018).

وتتكون إدارة المخاطر في هذه الدراسة من الأبعاد الآتية:

- تحديد المخاطر.
- تقييم المخاطر.
- التخطيط للاستجابة للمخاطر.
- مراقبة المخاطر ومتابعتها.
- الاتصال والتقارير المتعلقة بالمخاطر.

• المتغير التابع: المرونة التنظيمية

يقصد بالمرونة التنظيمية قدرة المنشأة على التعامل مع الاضطرابات الاقتصادية من خلال سرعة الاستجابة، والتكيف، والحفاظ على استمرارية الأعمال، والتعلم من الأزمات، وإعادة ترتيب الموارد وفق الأولويات. وتعد المرونة التنظيمية نتيجة مهمة لممارسات إدارية قادرة على تحويل المعرفة بالمخاطر إلى إجراءات عملية. (Hillmann & Guenther, 2021)

وتتكون المرونة التنظيمية في هذه الدراسة من الأبعاد الآتية:

- سرعة الاستجابة للتغيرات.
- القدرة على التكيف.
- استمرارية الأعمال.
- التعلم التنظيمي من الأزمات.
- إعادة ترتيب الموارد.

• السياق المؤثر: عدم الاستقرار الاقتصادي

يقصد بعدم الاستقرار الاقتصادي حالة التقلب وعدم اليقين التي تؤثر في بيئة الأعمال، وتشمل تغير الأسعار، وتذبذب الطلب، وارتفاع تكلفة التمويل، واضطراب سلاسل الإمداد، وتغير تكلفة المدخلات. ويعد هذا السياق مهمًا لأنه يمثل البيئة التي تختبر قدرة المنشآت على الاستفادة من ممارسات إدارة المخاطر في بناء المرونة. (البنك الدولي، 2026)

9-1 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

• إدارة المخاطر

اصطلاحياً، تعني إدارة المخاطر العملية المنظمة التي تهدف إلى تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها ومعالجتها ومراقبتها بما يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها. وينظر المعيار الدولي إلى المخاطر باعتبارها أثر عدم اليقين في الأهداف، لا باعتبارها خسارة محتملة فقط (ISO, 2018).

إجرائياً، يقصد بإدارة المخاطر في هذه الدراسة الدرجة التي تحصل عليها المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية في محاور الاستبانة المتعلقة بتحديد المخاطر، وتقييمها، والتخطيط للاستجابة لها، ومراقبتها، والاتصال بشأنها.

• المرونة التنظيمية

اصطلاحياً، تعني المرونة التنظيمية قدرة المؤسسة على الاستجابة للاضطرابات، والتكيف مع الظروف المتغيرة، والحفاظ على أنشطتها الأساسية، والتعلم من الأزمات، واستعادة التوازن التشغيلي بعد التعرض للصدمات. (Hillmann & Guenther, 2021)

إجرائياً، يقصد بالمرونة التنظيمية في هذه الدراسة الدرجة التي تحصل عليها المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية في محاور الاستبانة المتعلقة بسرعة الاستجابة، والتكيف، واستمرارية الأعمال، والتعلم التنظيمي، وإعادة ترتيب الموارد.

• المنشآت الصغيرة والمتوسطة

اصطلاحياً، تشير المنشآت الصغيرة والمتوسطة إلى المنشآت التي تصنف ضمن هذه الفئة وفقاً لمعايير الحجم وعدد العاملين وحجم الإيرادات المعتمدة في البيئة التنظيمية السعودية، وتمثل أحد القطاعات المستهدفة في برامج التحول الاقتصادي. (منشآت، 2023)

إجرائياً، يقصد بها في هذه الدراسة المنشآت السعودية الصغيرة والمتوسطة التي يعمل بها مشاركون قادرون على الإجابة عن محاور الاستبانة بحكم ارتباطهم بالإدارة أو المالية أو التخطيط أو التشغيل أو الجودة أو المخاطر.

• عدم الاستقرار الاقتصادي

اصطلاحياً، يعني عدم الاستقرار الاقتصادي حالة من التقلب وعدم اليقين في المؤشرات الاقتصادية والأسواق، بما يشمل التضخم، وتذبذب أسعار الفائدة، واضطراب سلاسل الإمداد، وتغير أسعار السلع، وتراجع القدرة على التنبؤ. (البنك الدولي، 2026)

إجرائياً، يقصد به في هذه الدراسة إدراك المبحوثين لتأثير التقلبات الاقتصادية في تكلفة التشغيل، والتمويل، والطلب، والتوريد، واستمرارية الأعمال داخل المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية.

10-1 حدود الدراسة

• الحدود الموضوعية

تقتصر الدراسة على تحليل أثر إدارة المخاطر في تعزيز المرونة التنظيمية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية في ظل عدم الاستقرار الاقتصادي. ولا تتناول الدراسة جميع أنواع المخاطر بصورة تفصيلية منفصلة، بل تركز على إدارة المخاطر بوصفها منظومة إدارية تتكون من مجموعة أبعاد قابلة للقياس.

• الحدود البشرية

تتمثل الحدود البشرية في المديرين، وأصحاب المنشآت، والعاملين في الإدارات المالية، وإدارات التخطيط، والإدارات التشغيلية، ووحدات الجودة أو المخاطر في المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية، ممن لديهم معرفة مناسبة ببيئة العمل الداخلية والتحديات الاقتصادية التي تواجه المنشأة.

• الحدود المكانية

تطبق الدراسة في المملكة العربية السعودية، مع إمكانية تركيز التطبيق الميداني على منشآت صغيرة ومتوسطة في مدن رئيسة مثل الرياض وجدة والدمام، نظرًا لوجود كثافة عالية من الأنشطة التجارية والخدمية والصناعية فيها.

• الحدود الزمانية

تتمثل الحدود الزمانية في العام الدراسي 2026، على أن تكون فترة جمع البيانات الميدانية خلال مدة يتم تحديدها لاحقًا وفق إجراءات الجامعة وتوفر عينة الدراسة.

• الحدود المنهجية

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتستخدم الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات، ثم يتم تحليل البيانات إحصائيًا لاختبار العلاقة بين أبعاد إدارة المخاطر والمرونة التنظيمية.

11-1 منهجية الدراسة

تعتمد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمدخل الكمي، وتستخدم استبانة بمقياس ليكرت الخماسي لقياس أبعاد إدارة المخاطر والمرونة التنظيمية. وسيتم التحقق من صدق الأداة وثباتها، ثم تحليل البيانات باستخدام الإحصاءات الوصفية، ومعامل الارتباط، وتحليل الانحدار، والاختبارات المناسبة للفروق بين المجموعات (Field, 2018).

12-1 مبررات اختيار موضوع الدراسة

اختير الموضوع لارتباطه بقدرة المنشآت الصغيرة والمتوسطة على البقاء والنمو في بيئة تتكرر فيها التقلبات الاقتصادية، ولأن إدارة المخاطر أصبحت ضرورة مؤسسية تساعد على الاستعداد للاضطرابات بدلاً من الاكتفاء بردود الفعل بعد وقوعها (البنك الدولي، 2026).

كما يرتبط اختيار القطاع بأهميته في رؤية السعودية 2030، وبالحاجة البحثية إلى قياس أثر إدارة المخاطر مباشرة في المرونة التنظيمية داخل المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية (Florio & Brotto, 2024).

13-1 هيكل الدراسة

تتكون الدراسة من أربعة فصول مترابطة على النحو الآتي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة، ويتضمن المشكلة والأسئلة والأهداف والأهمية والفرضيات والمتغيرات والحدود والمصطلحات الأساسية.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة، ويتناول إدارة المخاطر والمرونة التنظيمية وعدم الاستقرار الاقتصادي والفجوة البحثية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها، ويعرض المنهج والمجتمع والعينة والأداة والصدق والثبات وأساليب التحليل الإحصائي.

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات، ويعرض خطة تحليل البيانات والنتائج التي ستظهر بعد التطبيق، ثم التوصيات المرتبطة بها.

14-1 خلاصة الفصل

عرض الفصل الإطار العام للدراسة، وحدد مشكلتها وأسئلتها وأهدافها وأهميتها وفرضياتها ومتغيراتها وحدودها. كما أوضح أن المنشآت الصغيرة والمتوسطة تحتاج إلى ممارسات منظمة لإدارة المخاطر حتى تعزز قدرتها على الاستجابة والتكيف والاستمرار في بيئة اقتصادية غير مستقرة.

2 الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1-2 تمهيد

يعرض هذا الفصل الأسس النظرية لمتغيرات الدراسة والعلاقة بينها، ثم يناقش الدراسات السابقة المرتبطة بإدارة المخاطر والمرونة التنظيمية وعدم الاستقرار الاقتصادي، وصولاً إلى تحديد الفجوة البحثية والنموذج النظري المقترح.

2-2 مفهوم إدارة المخاطر

إدارة المخاطر عملية منظمة تشمل تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها واختيار الاستجابات المناسبة لها ومتابعتها والتواصل بشأنها. ويعرّف معيار ISO 31000 المخاطر بأنها أثر عدم اليقين في الأهداف، ولذلك تمتد الإدارة الفعالة للمخاطر إلى حماية القيمة ودعم القرار والتعامل مع الفرص والتهديدات (ISO, 2018).

ويقوم المدخل الحديث على الانتقال من الاستجابة بعد وقوع المشكلة إلى الرصد والاستعداد المبكر. وتزداد أهميته في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بسبب محدودية مواردها وصعوبة امتصاص الصدمات المالية والتشغيلية (OECD, 2023).

وتتطلب إدارة المخاطر في هذه المنشآت قدرًا من التناسب؛ فالنظام الفعال ليس بالضرورة الأكثر تعقيدًا، بل الذي يحدد المخاطر الجوهرية ويربطها بقرارات واقعية ومسؤوليات واضحة. ويمكن أن يبدأ التطبيق بأدوات بسيطة مثل اجتماعات المراجعة الدورية، وسجل المخاطر، ومصفوفة الاحتمال والأثر، قبل تطوير الممارسة تدريجيًا وفق حجم المنشأة.

3-2 إدارة المخاطر المؤسسية

تشير إدارة المخاطر المؤسسية إلى إدارة المخاطر بصورة شاملة على مستوى المنظمة، ودمجها في الاستراتيجية والقرار وتخصيص الموارد والرقابة، بدلاً من التعامل مع كل خطر بمعزل عن غيره (COSO, 2017).

ويمكن للمنشآت الصغيرة والمتوسطة تطبيق هذا المدخل بصورة مبسطة من خلال سجل للمخاطر، وتقدير الاحتمال والأثر، وتحديد المسؤوليات والاستجابات، والمراجعة الدورية، دون الحاجة إلى هياكل معقدة.

وتظهر فائدة المدخل المؤسسي عند فهم الترابط بين المخاطر؛ فقد يؤدي تأخر مورد رئيس إلى توقف التشغيل، ثم انخفاض المبيعات وتراجع السيولة وصعوبة الوفاء بالالتزامات. ويساعد النظر الشامل إلى هذه السلسلة على اختيار استجابة تعالج الأسباب والآثار معًا بدل معالجة كل مشكلة بصورة منفصلة.

4-2 أهمية إدارة المخاطر في بيئة الأعمال المعاصرة

تزداد أهمية إدارة المخاطر مع تشابك مخاطر التضخم والتمويل وسلاسل الإمداد والتقنية والتنظيم والتوترات الجيوسياسية. وفي هذه البيئة يصبح التخطيط التقليدي غير كافٍ ما لم تدعمه آليات للرصد والسيناريوهات والاستجابة (صندوق النقد الدولي، 2026).

وتظهر قيمة إدارة المخاطر قبل الأزمة من خلال تحسين الجاهزية وتقليل ارتباك القرار والمحافظة على ثقة العاملين والعملاء والممولين، بما يدعم استمرارية المؤسسة في الظروف المتغيرة.

5-2 أبعاد إدارة المخاطر في الدراسة الحالية

تعتمد الدراسة خمسة أبعاد مترابطة لإدارة المخاطر هي: تحديد المخاطر، وتقييمها، والتخطيط للاستجابة لها، ومراقبتها، والاتصال والتقارير المتعلقة بها.

• تحديد المخاطر

يقصد بتحديد المخاطر التعرف المنظم على الأحداث التي قد تعوق أهداف المنشأة، مثل ارتفاع تكاليف المدخلات، وتأخر الموردين، وضعف السيولة، وفقدان العملاء، والتغيرات التنظيمية والتقنية. وتمثل هذه الخطوة أساس المراحل اللاحقة لأن الخطر غير المحدد لا يمكن تقييمه أو معالجته.

ويتم التحديد من خلال مراجعة العمليات والبيانات المالية وشكاوى العملاء وخبرات العاملين والتغيرات الخارجية، مع وصف مصدر الخطر والحدث المحتمل والنتيجة المتوقعة. ويؤدي هذا الوصف إلى تقليل الغموض وتجنب إدراج عبارات عامة لا تساعد على اتخاذ إجراء محدد.

• تقييم المخاطر

يتضمن تقييم المخاطر تقدير احتمال وقوع كل خطر وحجم أثره، ثم ترتيب المخاطر حسب الأولوية. ويساعد ذلك المنشآت الصغيرة والمتوسطة على توجيه مواردها المحدودة نحو المخاطر الأكثر تهديداً للاستمرارية والسيولة والعمليات.

وقد يستخدم التقييم مقياساً نوعياً أو رقمياً بسيطاً، مع مراعاة الأثر المالي والتشغيلي والسمعة والامتثال. كما ينبغي التمييز بين مستوى الخطر قبل تطبيق الضوابط ومستواه المتبقي بعدها، حتى تتمكن الإدارة من معرفة كفاية الإجراءات الحالية والحاجة إلى معالجات إضافية.

• التخطيط للاستجابة للمخاطر

يعني التخطيط للاستجابة اختيار الإجراء الأنسب لتجنب الخطر أو تقليله أو نقله أو قبوله، مع إعداد بدائل عملية مثل تنويع الموردين، والاحتياطي النقدي، وقنوات البيع البديلة، وخطط استمرارية الأعمال.

وتحتاج كل استجابة إلى مسؤول وموعد وموارد ومؤشر لقياس التنفيذ. فالخطة التي تكتفي بعبارة عامة مثل «متابعة الخطر» لا توفر أساساً للمساءلة، بينما تتيح الإجراءات المحددة للإدارة مقارنة تكلفة المعالجة بحجم الخسارة المحتملة وتحديد الخيار الأكثر ملاءمة.

• مراقبة المخاطر ومتابعتها

تعني المراقبة متابعة المخاطر ومؤشرات الإنذار المبكر وفعالية الاستجابات بصورة دورية، لأن مستوى الخطر يتغير مع الأسعار والمبيعات والتحصيل وشروط التمويل والتوريد.

ومن أمثلة المؤشرات التي يمكن متابعتها نسبة السيولة، ومدة التحصيل، ونسبة الاعتماد على أكبر عميل أو مورد، وتكرار الأعطال، ومعدل تغير تكلفة المدخلات. وتساعد المقارنة الدورية لهذه المؤشرات بالحدود المقبولة على التدخل قبل تحول الانحراف إلى أزمة.

• الاتصال والتقارير المتعلقة بالمخاطر

يقصد بالاتصال والتقارير إيصال معلومات المخاطر إلى متخذ القرار والأطراف المعنية في الوقت المناسب. ويساعد وضوح قنوات الإبلاغ وتبادل المعلومات على تنسيق الاستجابة وتقليل القرارات المتأخرة أو المتعارضة.

ويشمل الاتصال الفعال تحديد نوع المعلومات المطلوبة ومستوى تفصيلها وتكرار التقارير والجهة المستلمة. وفي المنشآت الصغيرة يمكن أن يكون التقرير مختصرًا، لكنه ينبغي أن يوضح المخاطر الأعلى، والتغير في مستوياتها، والإجراءات المتأخرة، والقرارات المطلوب اعتمادها.

6-2 مفهوم المرونة التنظيمية

المرونة التنظيمية هي قدرة المؤسسة على الاستعداد للاضطرابات والاستجابة لها والتكيف معها والمحافظة على عملياتها والتعلم منها. وهي لا تقتصر على العودة إلى الوضع السابق، بل تشمل تطوير قدرات جديدة تقلل أثر الاضطرابات المقبلة (Hillmann & Guenther, 2021).

وتعد المرونة مهمة بصورة خاصة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، لأنها تعتمد بدرجة أكبر على سرعة القرار ومرونة العمليات وإعادة ترتيب الموارد بدلاً من الاحتياطيات والهياكل الواسعة المتاحة للشركات الكبيرة.

ويختلف مفهوم المرونة عن مجرد مقاومة التغير؛ فالمؤسسة المرنة قد تعدل نموذج العمل أو المنتجات أو آليات التوريد عند الضرورة، بينما قد تؤدي محاولة المحافظة على الوضع السابق دون تعديل إلى زيادة الخسائر. لذلك تجمع المرونة بين الصمود والتكيف والتعلم والتجديد.

7-2 أبعاد المرونة التنظيمية في الدراسة الحالية

تقاس المرونة التنظيمية في الدراسة من خلال سرعة الاستجابة، والقدرة على التكيف، واستمرارية الأعمال، والتعلم التنظيمي، وإعادة ترتيب الموارد.

• سرعة الاستجابة

تشير سرعة الاستجابة إلى اتخاذ إجراءات مناسبة فور ظهور التغير أو التهديد، وترتبط بتوافر المعلومات المبكرة ووضوح الصلاحيات وقدرة الإدارة على اتخاذ القرار دون تأخير.

ولا تعني السرعة اتخاذ قرارات متعجلة، بل تقليل الوقت الضائع بين اكتشاف الإشارة وتقييمها وتنفيذ الإجراء. وتتحسن هذه القدرة عندما تكون حدود الصلاحيات وخطط الطوارئ والأدوار معروفة قبل وقوع الاضطراب.

• القدرة على التكيف

تعني القدرة على التكيف تعديل العمليات أو المنتجات أو الأسعار أو قنوات البيع بما يتناسب مع الظروف الجديدة، وهي تعكس قدرة المؤسسة على إعادة تشكيل مواردها وكفاءاتها في البيئات المتغيرة (Teece, 2018).

وقد يظهر التكيف في تحويل جزء من المبيعات إلى قنوات رقمية، أو تغيير شروط التعاقد، أو تعديل مواصفات المنتج، أو إعادة تصميم الخدمة بما يلائم تغير الطلب. ويعتمد نجاحه على سرعة التعلم وتوافر معلومات موثوقة عن السوق والعملاء.

• استمرارية الأعمال

تشير استمرارية الأعمال إلى المحافظة على الأنشطة الأساسية والخدمات والسيولة والعلاقات مع العملاء أثناء الاضطراب وبعده، بالاعتماد على بدائل تشغيلية وتمويلية واضحة.

وتبدأ الاستمرارية بتحديد العمليات الحرجة والحد الأقصى المقبول لتوقفها والموارد الضرورية لاستعادتها. وبالنسبة للمنشأة الصغيرة قد تكون الخطة موجزة، لكنها يجب أن تحدد بدائل الموردين والاتصال والبيانات والموقع والسيولة والمسؤولين عن التنفيذ.

• التعلم التنظيمي

يعني التعلم التنظيمي استخلاص الدروس من الأزمات ومراجعة القرارات وتحديث الإجراءات وسجل المخاطر، حتى لا تتكرر الأخطاء وتحسن الاستجابة مستقبلاً.

ويتحقق التعلم عندما توثق المؤسسة ما حدث، وأسباب نجاح أو فشل الاستجابة، وما ينبغي تعديله. أما الاكتفاء بانتهاء الأزمة دون مراجعة فيؤدي إلى فقدان الخبرة وبقاء نقاط الضعف نفسها عند تكرار ظروف مشابهة.

• إعادة ترتيب الموارد

تعني إعادة ترتيب الموارد توجيه العاملين والسيولة والإنفاق نحو الأنشطة الأكثر أهمية وقت الأزمة، وهي قدرة جوهريّة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة بسبب محدودية مواردها.

وقد تشمل هذه العملية تأجيل نفقات غير حرجة، أو نقل العاملين مؤقتاً إلى أنشطة ذات أولوية، أو توجيه المخزون والسيولة نحو المنتجات الأكثر طلباً. ويجب أن تستند إعادة الترتيب إلى تقييم واضح للأثر حتى لا تنتج عنها مخاطر جديدة أكبر من الخطر الأصلي.

8-2 عدم الاستقرار الاقتصادي وانعكاساته على المنشآت الصغيرة والمتوسطة

يقصد بعدم الاستقرار الاقتصادي حالة التقلب وعدم اليقين في التضخم وأسعار الفائدة والطاقة والطلب وسلاسل الإمداد، بما يضاعف القدرة على التنبؤ بالتكاليف والإيرادات والتمويل (صندوق النقد الدولي، 2026).

وتتأثر المنشآت الصغيرة والمتوسطة بصورة أكبر بسبب ضعف قدرتها على امتصاص ارتفاع التكاليف أو تأخر التوريد أو انخفاض المبيعات. وقد أكد تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أن هذا القطاع كان من أكثر القطاعات تعرضاً للصدمات، مع أهميته في التعافي والنمو (OECD, 2023).

وفي السعودية، ترتبط مرونة هذه المنشآت بمستهدف رفع مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي إلى 35%، مما يجعل إدارة مخاطرها واستمراريتها قضية ذات بعد وطني إلى جانب بعدها الإداري (رؤية السعودية 2030، 2016).

وتوفر المبادرات الوطنية فرصاً للتمويل والتدريب والنمو، إلا أن الاستفادة المستدامة منها تتطلب قدرات داخلية في التخطيط والسيولة والحوكمة وإدارة المخاطر. ولذلك تركز الدراسة على الممارسات التي تستطيع المنشأة تطويرها داخلها إلى جانب ما تتلقاه من دعم خارجي (منشآت، 2025).

9-2 العلاقة بين إدارة المخاطر والمرونة التنظيمية

توفر إدارة المخاطر أدوات الاستعداد والرصد والتقييم، بينما تظهر المرونة التنظيمية في قدرة المنشأة على استخدام هذا الاستعداد عند وقوع الاضطراب. لذلك يدعم تحديد المخاطر سرعة الاستجابة، ويساعد التقييم على ترتيب الأولويات، وتدعم خطط الاستجابة استمرارية الأعمال، بينما تعزز المراقبة والاتصال التكيف والتنسيق.

وتشير الدراسات إلى أن إدارة المخاطر المؤسسية تسهم في بناء الموارد والقدرات اللازمة للمرونة، خاصة عندما تكون مرتبطة بالتخطيط والاستراتيجية والتحول التنظيمي (Monazzam & Crawford, 2024).

وبذلك يمكن تصور العلاقة كسلسلة مترابطة تبدأ بجمع معلومات عن المخاطر، ثم تقييم الأولويات واختيار الاستجابات، وتنتهي بقدرة أعلى على الاستمرار والتكيف والتعلم. وإذا كانت الممارسة شكلية أو غير مرتبطة بالقرار، فقد لا يظهر أثرها في المرونة حتى لو توفرت نماذج أو سجلات مكتوبة.

10-2 الأطر النظرية المفسرة للدراسة

تستند الدراسة إلى أطر متكاملة تفسر عملية إدارة المخاطر وبناء المرونة وتأثير البيئة الاقتصادية، وهي ISO 31000، وإطار COSO، ونظرية القدرات الديناميكية، ومدخل المرونة التنظيمية، ومدخل عدم اليقين الاقتصادي.

ويحقق الجمع بين هذه الأطر تفسيراً أشمل؛ إذ يوضح ISO عملية إدارة المخاطر، ويربط COSO هذه العملية بالاستراتيجية والأداء، وتفسر القدرات الديناميكية إعادة تشكيل الموارد، بينما يحدد مدخل المرونة النتائج التنظيمية المتوقعة، ويبين مدخل عدم اليقين طبيعة السياق الذي تختبر فيه هذه العلاقة.

• إطار ISO 31000 لإدارة المخاطر

يقدم ISO 31000 مبادئ وإرشادات عامة تجعل إدارة المخاطر مدمجة ومنظمة ومتكيفة مع سياق المنظمة، ويفيد في تحديد مراحل التعرف على المخاطر وتحليلها وتقييمها ومعالجتها ومراقبتها والتواصل بشأنها (ISO, 2018).

• إطار COSO لإدارة المخاطر المؤسسية

يركز COSO على دمج المخاطر بالاستراتيجية والأداء والحوكمة، ويوضح أن فاعلية إدارة المخاطر تعتمد على القيادة والثقافة والمعلومات والقرار، وهي عناصر أساسية لبناء المرونة (COSO, 2017).

• نظرية القدرات الديناميكية

تفسر نظرية القدرات الديناميكية قدرة المنشأة على استشعار التغيرات واغتنام الفرص وإعادة تشكيل الموارد. ومن هذا المنظور تمثل إدارة المخاطر قدرة تساعد المنشأة على اكتشاف التهديدات والتكيف معها (Teece, 2018).

• مدخل المرونة التنظيمية

يركز مدخل المرونة التنظيمية على الاستعداد والاستجابة والتكيف والتعلم، ويعد إدارة المخاطر أحد العوامل السابقة التي تبني هذه القدرات قبل الأزمة وأثناءها وبعدها (Hillmann & Guenther, 2021).

• مدخل عدم اليقين الاقتصادي

يفسر مدخل عدم اليقين الاقتصادي أثر صعوبة التنبؤ بالسياسات والأسواق في الاستثمار والتوظيف والإيرادات، ويوضح سبب حاجة المنشآت إلى أدوات تقلل الغموض وتحسن القرار عند ارتفاع التقلبات (Feng et al., 2023).

11-2 الدراسات السابقة

• دراسات تناولت إدارة المخاطر والمرونة في المنشآت الصغيرة والمتوسطة

أظهرت دراسة Broto و Florio إمكانية تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بأدوات تناسب مواردها، وربطت ذلك ببناء المرونة (Florio & Broto, 2024). كما وجدت دراسة Jidda Jidda وزملائه أن تكامل إدارة المخاطر يدعم مرونة الشركة وأداء سلسلة الإمداد (Jidda Jidda et al., 2025). وأكدت مراجعة Koporcic وزملائه أن مرونة المنشآت الصغيرة والمتوسطة ترتبط بالقيادة والموارد والشبكات والتكيف واستراتيجيات مواجهة الأزمات (Koporcic et al., 2025). وتستفيد الدراسة الحالية من هذه النتائج مع تطبيق نموذج كمي في السياق السعودي.

تتفق هذه الدراسات في أن المرونة لا تتحقق بإجراء منفرد، بل من خلال ممارسات مترابطة وقدرة الإدارة على استخدام الموارد والعلاقات والمعلومات. إلا أنها تختلف في تصميماتها ومجالاتها؛ فبعضها ركز على حالات أو أزمات محددة، وبعضها تناول أداء سلسلة الإمداد، بينما تقيس الدراسة الحالية المرونة التنظيمية مباشرة من خلال مجموعة أبعاد محددة.

كما تستفيد الدراسة من فكرة ملائمة أدوات إدارة المخاطر لحجم المنشأة، ولذلك لا تفترض وجود إدارة مستقلة للمخاطر في جميع الحالات، بل تقيس الممارسات الفعلية التي قد ينفذها المالك أو المدير أو الوظائف المالية والتشغيلية.

• دراسات تناولت إدارة المخاطر المؤسسية والتحول التنظيمي

بينت دراسة Monazzam و Crawford أن إدارة المخاطر المؤسسية تساعد على بناء الموارد والقدرات الضرورية للمرونة أثناء التحولات الاستراتيجية عالية المخاطر. وتختلف الدراسة الحالية عنها بتركيزها على منشآت صغيرة ومتوسطة متعددة وفي سياق عدم الاستقرار الاقتصادي (Monazzam & Crawford, 2024).

وتبرز الدراسة أهمية ربط إدارة المخاطر بالتغيير والاستراتيجية، وهو ما يدعم افتراض البحث الحالي بأن قيمة إدارة المخاطر لا تقاس بعدد الإجراءات فقط، بل بقدرتها على تحسين الاستعداد وإعادة توزيع الموارد واتخاذ القرار أثناء التحولات والضغوط.

• دراسات تناولت المرونة التنظيمية بوصفها مفهومًا إداريًا

أوضحت مراجعة Hillmann و Guenther أن المرونة التنظيمية مفهوم متعدد الأبعاد يشمل الاستعداد والاستجابة والتكيف والتعلم، وهو ما يدعم بناء مقياس واضح للدراسة الحالية (Hillmann & Guenther, 2021). كما أبرزت دراسة Su و Junge تأثير العوامل الفردية والتنظيمية والشبكية في عمليات المرونة ونتائجها (Su & Junge, 2023).

وتشير هاتان الدراستان إلى ضرورة تجنب قياس المرونة بسؤال عام واحد؛ لذلك توزع الدراسة الحالية القياس على أبعاد عملية يمكن للمشارك ملاحظتها، مثل سرعة القرار واستمرار الأنشطة وتعديل الموارد واستخدام الدروس السابقة.

• دراسات تناولت عدم اليقين الاقتصادي وأداء المؤسسات

وجدت دراسة Feng وزملائه أن عدم اليقين في السياسات الاقتصادية يرتبط بتراجع الاستثمار والتوظيف والإيرادات (Feng et al., 2023). كما أظهرت دراسة Ou وزملائه أن بعض الاستراتيجيات الإدارية يمكن أن تخفف أثر عدم اليقين في أداء المؤسسات، وهو ما ينسجم مع افتراض أن إدارة المخاطر تعزز المرونة (Ou et al., 2023).

وتفيد هذه النتائج في تفسير أن عدم الاستقرار لا يؤدي بالضرورة إلى النتيجة نفسها في جميع المؤسسات؛ إذ تتأثر النتيجة بقدرات المؤسسة واستراتيجياتها. ومن ثم تختبر الدراسة الحالية ما إذا كانت ممارسات إدارة المخاطر تمثل أحد العوامل التي تفسر اختلاف مستويات المرونة بين المنشآت.

• تقارير ومصادر مرتبطة بسياق المنشآت الصغيرة والمتوسطة

أشار تقرير OECD إلى تعرض المنشآت الصغيرة والمتوسطة بدرجة كبيرة للصدمات، مع دورها المهم في التعافي المستدام (OECD, 2023). وفي السعودية تؤكد رؤية 2030 وتقارير منشآت أهمية القطاع والحاجة إلى بناء قدراته الداخلية إلى جانب برامج الدعم الخارجي (منشآت، 2025).

وتجمع هذه المصادر بين البعد المؤسسي والبعد الاقتصادي؛ فهي توضح أهمية القطاع من جهة، وحساسيته للمخاطر من جهة أخرى. ويبرر ذلك اختيار المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية مجالاً للدراسة بدل تطبيق النموذج على الشركات الكبيرة التي تختلف مواردها وهيكلها.

12-2 التعقيب على الدراسات السابقة

تتفق الدراسات على أن إدارة المخاطر والمرونة التنظيمية ضروريان لمواجهة الاضطرابات، وأن المنشآت الصغيرة والمتوسطة تحتاج إلى حلول تناسب مواردها وهيكلها. كما تبين أن المرونة ترتبط بالاستجابة والتكيف والتعلم واستمرارية الأعمال، وأن إدارة المخاطر توفر آليات عملية لبناء هذه القدرات.

ومع ذلك، ركزت بعض الدراسات على الأداء أو سلاسل الإمداد، ودرست أخرى المرونة أو عدم اليقين الاقتصادي بصورة منفصلة، كما طبقت نسبة كبيرة منها خارج السعودية. ولذلك تتميز الدراسة الحالية بجمع إدارة المخاطر والمرونة التنظيمية وعدم الاستقرار الاقتصادي في نموذج واحد يطبق على المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية.

كذلك تختلف الأدبيات في الأبعاد المستخدمة للمتغيرين، وهو ما استدعى اختيار أبعاد واضحة قابلة للقياس ومتوافقة مع منطق إدارة المخاطر وخصائص المنشآت الصغيرة والمتوسطة. ويساعد هذا التحديد على بناء فرضيات مباشرة وتفسير النتائج دون توسع في متغيرات لا تدخل في نطاق الدراسة.

13-2 الفجوة البحثية

تتمثل الفجوة البحثية في قلة الدراسات التي تقيس مباشرة أثر أبعاد إدارة المخاطر في المرونة التنظيمية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية في ظل عدم الاستقرار الاقتصادي. فالأدبيات تناولت غالباً الأداء أو الأزمات أو المرونة ضمن عوامل متعددة دون اختبار إدارة المخاطر كمتغير مستقل متكامل.

وتعالج الدراسة هذه الفجوة بنموذج كمي يربط تحديد المخاطر وتقييمها والتخطيط للاستجابة لها ومراقبتها والاتصال بشأنها بسرعة الاستجابة والتكيف واستمرارية الأعمال والتعلم التنظيمي وإعادة ترتيب الموارد.

وتتمثل الإضافة المتوقعة في تقديم دليل ميداني من البيئة السعودية يوضح مستوى الممارسات الحالية والأبعاد الأكثر تأثيراً، مع تحويل النتائج إلى توصيات قابلة للتطبيق من قبل المنشآت والجهات الداعمة.

14-2 النموذج النظري المقترح للدراسة

استناداً إلى الإطار النظري والدراسات السابقة، يمكن بناء النموذج النظري للدراسة على النحو الآتي:

المتغير المستقل: إدارة المخاطر، ويتكون من الأبعاد الآتية:

- تحديد المخاطر.
 - تقييم المخاطر.
 - التخطيط للاستجابة للمخاطر.
 - مراقبة المخاطر ومتابعتها.
 - الاتصال والتقارير المتعلقة بالمخاطر.
- المتغير التابع: المرونة التنظيمية، ويتكون من الأبعاد الآتية:

- سرعة الاستجابة.
- القدرة على التكيف.
- استمرارية الأعمال.
- التعلم التنظيمي.
- إعادة ترتيب الموارد.

السياق العام للدراسة: عدم الاستقرار الاقتصادي، ويتمثل في التقلبات الاقتصادية التي تؤثر في تكلفة التمويل، والأسعار، والطلب، وسلاسل الإمداد، والسيولة، وقرارات النمو.

ويقوم النموذج على افتراض أن تطبيق ممارسات إدارة المخاطر بصورة أكثر نضجًا يؤدي إلى تعزيز المرونة التنظيمية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية. فكلما زادت قدرة المنشأة على تحديد المخاطر وتقييمها والتخطيط لها ومراقبتها والتواصل بشأنها، زادت قدرتها على الاستجابة والتكيف والاستمرار والتعلم. (Jidda Jidda et al., 2025)

3 الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

1-3 تمهيد

يعرض هذا الفصل الإجراءات المنهجية المقترحة لاختبار أثر إدارة المخاطر في المرونة التنظيمية، ويحدد المنهج والتصميم والمجتمع والعينة والأداة وإجراءات الصدق والثبات وجمع البيانات والتحليل الإحصائي.

2-3 منهج الدراسة

تعتمد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف مستوى تطبيق إدارة المخاطر والمرونة التنظيمية، ثم تحليل العلاقة والأثر بينهما باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة (Saunders et al., 2023).

كما تتبنى المدخل الكمي من خلال جمع بيانات رقمية باستبانة موجهة إلى أفراد العينة، بما يسمح باختبار الفرضيات وقياس العلاقات بصورة منظمة (Creswell & Creswell, 2023).

ويقتصر الاستدلال السببي في هذه الدراسة على تفسير الأثر الإحصائي في إطار التصميم المقطعي، دون الادعاء بإثبات سببية زمنية قاطعة. لذلك ستناقش النتائج بوصفها علاقات وأثرًا تنبؤيًا مدعومًا بالنموذج النظري وحدود المنهج المستخدم.

3-3 نوع الدراسة وتصميمها

تعد الدراسة تطبيقية وتفسيرية ومقطعية؛ فهي تسعى إلى تقديم نتائج قابلة للاستفادة في المنشآت، وتفسير أثر أبعاد إدارة المخاطر في المرونة التنظيمية، وجمع البيانات خلال فترة زمنية محددة (Sekaran & Bougie, 2019).

4-3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية، وتمثل وحدة المعاينة في أصحاب المنشآت والمديرين والعاملين في المالية والتخطيط والتشغيل والجودة والمخاطر أو الوظائف المرتبطة بالقرار.

ويشمل المجتمع منشآت في قطاعات التجارة والخدمات والصناعة والتقنية والمقاولات والأنشطة المهنية، لأن آثار التقلبات الاقتصادية تمتد إلى قطاعات متعددة.

وسيتم التأكيد في بداية الاستبانة من انطباق تعريف المنشأة الصغيرة أو المتوسطة على جهة عمل المشارك، ومن ارتباط وظيفته بالمعلومات اللازمة، حتى لا تدخل استجابات من أفراد لا يملكون معرفة مناسبة بموضوع القياس.

5-3 عينة الدراسة

يقترح أن تتراوح العينة بين 250 و300 مفردة من العاملين والمديرين في المنشآت المستهدفة، وهو حجم مناسب لتحليل الارتباط والانحدار واختبار الفرضيات، ويمكن زيادته بحسب مستوى الوصول والاستجابة (Hair et al., 2019).

ستوزع الاستبانة إلكترونياً عبر Microsoft Forms أو Google Forms، مع الاستعانة بالتواصل المباشر مع المنشآت والمشاركين المؤهلين عند الحاجة.

وسيؤخذ في الاعتبار احتمال وجود استجابات ناقصة أو غير صالحة، ولذلك يفضل توزيع عدد أكبر من الاستبانات عن الحد الأدنى المستهدف. كما ستتابع معدلات الاستجابة عبر القطاعات والأحجام لتقليل تركيز العينة في فئة واحدة قدر الإمكان.

6-3 طريقة اختيار العينة

ستستخدم العينة القصدية غير الاحتمالية، مع الاستفادة من العينة الميسرة عند الحاجة، لاختيار مشاركين لديهم معرفة مباشرة بعمل المنشأة وتحدياتها (Saunders et al., 2023). وتشتراط المشاركة الارتباط بمنشأة صغيرة أو متوسطة داخل السعودية، والمعرفة بطبيعة عملياتها، والمشاركة الطوعية.

ويعد هذا الأسلوب عملياً في ظل عدم توفر إطار شامل بأسماء جميع العاملين المؤهلين، إلا أنه يفرض الحذر عند تعميم النتائج. وسيتم وصف خصائص العينة بدقة حتى يستطيع القارئ تقدير مدى تمثيلها لمجتمع الدراسة.

7-3 أداة الدراسة

تعتمد الدراسة على استبانة تبنى في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وتخضع للتحكيم والاختبار الأولي قبل توزيعها النهائي. وتتكون من ثلاثة أقسام رئيسة .

وستراعى في صياغة الأداة اللغة الواضحة وتجنب الأسئلة المركبة والمصطلحات التقنية غير الضرورية، كما ستوزع العبارات بصورة تمنع تجمع العبارات المتشابهة بشكل يدفع المشارك إلى الإجابة النمطية. وستتضمن مقدمة الاستبانة تعريفاً مختصراً بالغرض وطريقة الإجابة والسرية.

• القسم الأول: البيانات العامة

يتضمن هذا القسم بيانات المشارك والمنشأة اللازمة للتحليل الوصفي ودراسة الفروق، مثل العمر والمؤهل والخبرة والمستوى الوظيفي ونوع النشاط وحجم المنشأة وعمرها وعدد العاملين والمنطقة، دون جمع بيانات تكشف هوية المشاركين.

• القسم الثاني: إدارة المخاطر

يقيس هذا القسم تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والتخطيط للاستجابة، والمراقبة والمتابعة، والاتصال والتقارير المتعلقة بالمخاطر.

• القسم الثالث: المرونة التنظيمية

يقيس هذا القسم سرعة الاستجابة، والقدرة على التكيف، واستمرارية الأعمال، والتعلم التنظيمي من الأزمات، وإعادة ترتيب الموارد.

8-3 مقياس الاستجابة

ستعتمد الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة أفراد العينة على عبارات الاستبانة. ويعد هذا المقياس من أكثر المقاييس استخدامًا في البحوث الإدارية والاجتماعية، لأنه يسمح بقياس الاتجاهات بدرجات متدرجة بدلاً من الإجابات الثنائية.

(Sekaran & Bougie, 2019)

ويكون المقياس على النحو الآتي:

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

وسيتم تفسير المتوسطات الحسابية وفق مستويات تقديرية مناسبة، بحيث تشير المتوسطات المرتفعة إلى ارتفاع مستوى تطبيق إدارة المخاطر أو المرونة التنظيمية، بينما تشير المتوسطات المنخفضة إلى ضعف مستوى التطبيق أو المرونة. وسيتم تحديد حدود فئات التفسير قبل التحليل وبطريقة ثابتة، مع عدم الاكتفاء بالمتوسط وحده؛ إذ سينظر أيضاً إلى الانحراف المعياري وترتيب العبارات والأبعاد حتى يظهر مستوى الاتفاق أو التباين بين المشاركين.

9-3 بناء أداة الدراسة

سيتم بناء الأداة عبر مراجعة الأدبيات، وتحديد الأبعاد، وصياغة العبارات، والتحقق من وضوحها، ثم عرضها على المحكمين، وإجراء اختبار استطلاعي، وحساب الاتساق الداخلي والثبات، واعتماد النسخة النهائية.

وستستخدم العينة الاستطلاعية للتحقق من زمن الإجابة وفهم المصطلحات وكشف العبارات المتكررة أو التي تحصل على إجابات متطابقة بصورة غير طبيعية. ولن تدمج بياناتها في العينة النهائية إلا إذا كانت إجراءات الدراسة تسمح بذلك ولم تجر تعديلات جوهرية على الأداة.

10-3 محاور الاستبانة المقترحة

يبين الجدول الآتي محاور الاستبانة المقترحة وعدد العبارات المتوقع لكل محور:

المحور	البعد	عدد العبارات المقترح
إدارة المخاطر	تحديد المخاطر	5
	تقييم المخاطر	5
	التخطيط للاستجابة للمخاطر	5
	مراقبة المخاطر ومتابعتها	5
	الاتصال والتقارير المتعلقة بالمخاطر	5
المرونة التنظيمية	سرعة الاستجابة	5
	القدرة على التكيف	5
	استمرارية الأعمال	5
	التعلم التنظيمي	5
	إعادة ترتيب الموارد	5

وبذلك يكون العدد المقترح لعبارات الاستبانة الأساسية 50 عبارة، إضافة إلى أسئلة البيانات العامة. ويمكن تعديل عدد العبارات بعد التحكيم بما يتناسب مع ملاحظات المحكمين ومتطلبات الدراسة.

ويحقق توزيع خمس عبارات مبدئيًا على كل بعد تغطية متوازنة، مع إمكانية حذف أو تعديل بعض العبارات وفق نتائج التحكيم والثبات، بشرط بقاء عدد كافٍ لتمثيل كل بعد وعدم اختزاله في مؤشر واحد.

11-3 أمثلة أولية لعبارات الاستبانة

ستصاغ عبارات الاستبانة بصورة مباشرة وقابلة للقياس، بحيث تغطي الأبعاد العشرة الموضحة في الجدول السابق. ومن أمثلتها: قدرة المنشأة على تحديد المخاطر المؤثرة في الاستمرارية، وترتيبها حسب الأولوية، ووضع خطط بديلة، ومتابعة مؤشرات الإنذار المبكر، وسرعة تعديل القرارات وإعادة توزيع الموارد أثناء الأزمات. وستراجع الصياغات النهائية في ضوء التحكيم والاختبار الاستطلاعي.

وستركز العبارات على الممارسات القابلة للملاحظة داخل المنشأة بدل الاكتفاء بتقييمات عامة، لأن السؤال عن وجود سجل محدث أو خطط بديلة أو تقارير دورية يعطي مؤشرًا أوضح من السؤال المجرد عن كون إدارة المخاطر «جيدة» أو «ضعيفة».

12-3 صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق الأداة قدرتها على قياس الأبعاد المستهدفة، وسيتم التحقق منه من خلال التحكيم والاتساق الداخلي (Creswell & Creswell, 2023).

• الصدق الظاهري وصدق المحكمين

ستعرض الاستبانة على متخصصين في إدارة الأعمال وإدارة المخاطر والمنهجية والإحصاء لتقييم وضوح العبارات وارتباطها بالمحاور، ثم تعدل وفق ملاحظاتهم.

• صدق الاتساق الداخلي

بعد التطبيق الاستطلاعي، ستحسب معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه وبين الأبعاد والمحور الكلي، للتأكد من اتساق مكونات المقياس (Field, 2018).

وستراجع العبارات ذات الارتباط الضعيف أو غير الدال للتحقق من سبب المشكلة قبل حذفها، فقد يكون الضعف ناتجاً عن غموض الصياغة أو اختلاف اتجاه العبارة أو عدم ملاءمتها للبعد، وليس بالضرورة عن عدم أهمية الموضوع.

13-3 ثبات أداة الدراسة

سيتم قياس ثبات الاستبانة باستخدام معامل كرونباخ ألفا لكل بعد ولكل محور، وتعد القيمة 0.70 فأكثر مقبولة في غالبية الدراسات الإدارية (Hair et al., 2019).

وسيتم تفسير مستوى الثبات وفق الجدول الآتي، مع مراجعة العبارات التي تخفض قيمة المعامل قبل اعتماد الأداة النهائية. ولا يستخدم ارتفاع ألفا وحده للحكم على جودة المقياس؛ إذ ستراعى أيضاً تغطية الأبعاد وتجنب التكرار المفرط بين العبارات، لأن معاملاً مرتفعاً جداً قد يعكس تشابهاً زائداً يقلل من تنوع المحتوى.

قيمة معامل كرونباخ ألفا	مستوى الثبات
أقل من 0.60	ضعيف
من 0.60 إلى أقل من 0.70	مقبول مبدئياً
من 0.70 إلى أقل من 0.80	جيد
من 0.80 إلى أقل من 0.90	جيد جداً

قيمة معامل كرونباخ ألفا	مستوى الثبات
فأكثر	مرتفع جدًا

15-3 إجراءات جمع البيانات

تبدأ إجراءات جمع البيانات بإعداد الاستبانة وتحكيمها واختبارها استطلاعيًا، ثم اعتمادها وتوزيعها إلكترونيًا على العينة المستهدفة. وبعد استلام الاستجابات ستراجع لاكتشاف النقص أو عدم الجدية، ثم ترمز وتدخّل إلى برنامج التحليل الإحصائي، وتفسر النتائج في ضوء أسئلة الدراسة وفرضياتها. وستكون المشاركة طوعية والبيانات مخصصة للبحث العلمي فقط. وسيتم توثيق فترة التوزيع وعدد الاستجابات المستلمة والمستبعدة وأسباب الاستبعاد. كما ستراجع البيانات للكشف عن التكرار والقيم المفقودة وأنماط الإجابة غير المنطقية، مع تطبيق قواعد موحدة على جميع الاستجابات قبل إجراء الاختبارات.

16-3 أساليب التحليل الإحصائي

ستحلل البيانات باستخدام SPSS أو Jamovi، وتشمل المعالجات المقترحة:

التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستويات المتغيرات.

معامل كرونباخ ألفا لقياس الثبات، ومعامل ارتباط بيرسون لقياس قوة العلاقة واتجاهها.

الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار أثر إدارة المخاطر وأبعادها في المرونة التنظيمية.

اختبار T وتحليل التباين الأحادي عند دراسة الفروق تبعًا لخصائص المنشأة أو المشارك (Field, 2018).

وقبل تطبيق الاختبارات الاستدلالية ستراجع افتراضات التحليل، مثل شكل التوزيع والخطية واستقلال الأخطاء والتعدد الخطي بين الأبعاد. وإذا لم تتحقق بعض الافتراضات فسيتم استخدام بدائل ملائمة أو تفسير النتائج بحذر، مع الإبلاغ عن الإجراءات المتخذة.

17-3 اختبار فرضيات الدراسة

ستختبر الفرضيات باستخدام الارتباط والانحدار، ويعتمد مستوى دلالة 0.05. فإذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 ترفض الفرضية الصفرية، أما إذا كانت أكبر فلا ترفض، مع تفسير حجم الأثر واتجاهه وليس الدلالة الإحصائية وحدها. (Field, 2018).

وسيتم عرض معامل التحديد لبيان نسبة التباين المفسرة في المرونة التنظيمية، ومعاملات الانحدار لمعرفة اتجاه وقوة إسهام كل بعد. ويساعد ذلك على التمييز بين النتيجة الدالة إحصائيًا والنتيجة ذات الأهمية التطبيقية للمنشآت.

18-3 الاعتبارات الأخلاقية

تلتزم الدراسة بالمشاركة الطوعية، وإيضاح الغرض العلمي، وعدم جمع أسماء المشاركين أو المنشآت، وحفظ البيانات بصورة آمنة، وإتاحة الانسحاب أو ترك أي سؤال، وعرض النتائج في صورة كلية لا تكشف هوية أي طرف (Creswell & Creswell, 2023).

19-3 حدود المنهجية

قد تتأثر النتائج بطبيعة العينة غير الاحتمالية واعتمادها على تقديرات المشاركين، كما أن التصميم المقطعي لا يتابع التغير عبر الزمن. وسيتم الحد من ذلك باختيار مشاركين ذوي معرفة، وتحكيم الأداة، وصياغة عبارات واضحة، واستخدام أساليب تحليل ملائمة.

ورغم أن الاستبانة لا توفر العمق نفسه الذي توفره المقابلات، فإنها مناسبة لجمع بيانات كمية من عدد أكبر واختبار العلاقات والفرضيات بصورة منظمة (Creswell & Creswell, 2023).

كما قد تتفاوت معرفة المشاركين بالتفاصيل الرسمية لإدارة المخاطر، خصوصًا في المنشآت التي تنفذ الممارسات بصورة غير مكتوبة. ولذلك ستصاغ العبارات بحيث تقيس السلوك والإجراء الفعلي، مع الإشارة إلى هذه المسألة عند مناقشة النتائج وحدود التعميم.

4 الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

1-4 مقدمة

يتناول هذا الفصل في صورته النهائية البيانات التي ستجمع من أفراد العينة، ونتائج تحليلها الإحصائي، ومدى تحقق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها المتعلقة بأثر إدارة المخاطر في المرونة التنظيمية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية. كما ستناقش النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، ثم تبنى عليها توصيات قابلة للتطبيق.

وبما أن الدراسة لم تُنفذ ميدانيًا بعد، تعرض الأقسام التالية خطة تحليل البيانات والنتائج والتوصيات بصيغة مستقبلية، على أن تستبدل هذه الصياغة بالنتائج الفعلية والجداول الإحصائية بعد جمع البيانات.

2-4 تحليل البيانات

سيبدأ تحليل البيانات بمراجعة الاستجابات واستبعاد الاستجابات غير المكتملة أو غير الجادة، ثم ترميز البيانات وإدخالها إلى البرنامج الإحصائي. وبعد ذلك ستعرض خصائص العينة والمنشآت باستخدام التكرارات والنسب المئوية، بما يشمل نوع النشاط وحجم المنشأة وعمرها وعدد العاملين والمستوى الوظيفي والخبرة.

وسيتيم قياس مستوى إدارة المخاطر والمرونة التنظيمية من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الأبعاد حسب أهميتها النسبية. كما سيعاد التحقق من ثبات الأداة باستخدام كرونباخ ألفا، ثم تستخدم معاملات الارتباط لقياس قوة العلاقة بين المتغيرين.

ولاختبار الفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية، سيستخدم الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لتحديد مقدار الأثر وتفسير الأبعاد الأكثر إسهامًا في المرونة التنظيمية. ويمكن استخدام اختبار T وتحليل التباين الأحادي للكشف عن الفروق المرتبطة بحجم المنشأة أو عمرها أو نشاطها أو خصائص المشاركين، عند ملائمة البيانات لذلك.

وسيتضمن العرض النهائي جداول مرقمة لكل مرحلة من مراحل التحليل، تبدأ بخصائص العينة ونتائج الصدق والثبات، ثم المتوسطات والترتيب، وتنتهي بجداول الارتباط والانحدار واختبارات الفروق. وسيلي كل جدول تفسير مباشر يوضح معناه دون تكرار جميع الأرقام الواردة فيه.

3-4 النتائج

سيخصص هذا الجزء لعرض النتائج وفق تسلسل أسئلة الدراسة وفرضياتها. وستبين النتائج مستوى تطبيق إدارة المخاطر، ومستوى المرونة التنظيمية، وطبيعة العلاقة بينهما، ومدى إسهام كل من تحديد المخاطر وتقييمها والتخطيط للاستجابة لها ومراقبتها والاتصال بشأنها في تفسير المرونة التنظيمية.

كما ستعرض نتائج اختبار الفرضيات في جداول واضحة تتضمن معاملات الارتباط والانحدار وقيم الدلالة الإحصائية وحجم الأثر. وستناقش النتائج بالمقارنة مع الدراسات السابقة، مع توضيح جوانب الاتفاق والاختلاف وتفسيرها في ضوء طبيعة المنشآت الصغيرة والمتوسطة والبيئة الاقتصادية السعودية.

وسيتيم الفصل بين عرض النتيجة الإحصائية ومناقشتها؛ فالعرض يبين ما أظهرته البيانات، بينما تفسر المناقشة الأسباب المحتملة والآثار التطبيقية. ولن تقدم نتائج متوقعة بوصفها حقائق قبل اكتمال التطبيق، كما لن تعمم النتائج خارج حدود المجتمع والعينة والمنهج المستخدم.

4-4 التوصيات

ستصاغ التوصيات النهائية بناءً على النتائج الفعلية، مع التركيز على الأبعاد التي يظهر التحليل حاجتها إلى تطوير. وقد تشمل التوصيات إنشاء سجل مبسط للمخاطر وتحديثه دوريًا، وتحديد مسؤوليات واضحة لمتابعة المخاطر، وربط تقييم المخاطر بالقرارات المالية والتشغيلية.

كما يمكن أن تتجه التوصيات إلى تنوع الموردين ومصادر التمويل، وإعداد خطط لاستمرارية الأعمال وسيناريوهات بديلة، وتطوير مؤشرات إنذار مبكر، وتحسين قنوات الإبلاغ والتقارير، وتدريب المديرين والعاملين على الاستجابة والتعلم من الأزمات.

وستتضمن التوصيات أيضًا مقترحات للجهات الداعمة والمنظمة لتوفير برامج تدريب وأدوات تقييم ذاتي واستشارات مبسطة تناسب حجم المنشآت، إضافة إلى اقتراح دراسات مستقبلية تستخدم عينات احتمالية أو تصاميم طويلة أو مناهج مختلطة للتحقق من النتائج وتوسيع نطاقها.

وسترتب التوصيات بحسب الأولوية والجهة المسؤولة وإمكانية التنفيذ، مع ربط كل توصية بنتيجة محددة من نتائج الدراسة. وسيتم تجنب التوصيات العامة التي لا توضح إجراءً عمليًا أو جهة تنفيذ أو مجالًا زمنيًا مناسبًا.

5-4 المراجع

• المراجع العربية والرسمية

1. البنك الدولي. (2026). الآفاق الاقتصادية العالمية، يونيو 2026. البنك الدولي.
2. الهيئة العامة للإحصاء. (2026). الاقتصاد السعودي يحقق نموًا بنسبة 4.5% في عام 2025. الهيئة العامة للإحصاء.
3. رؤية السعودية 2030. (2016). وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية 2030. حكومة المملكة العربية السعودية.
4. صندوق النقد الدولي. (2026). آفاق الاقتصاد العالمي، أبريل 2026: الاقتصاد العالمي في ظل الحرب. صندوق النقد الدولي.
5. منشآت. (2023). تعريف المنشآت متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة. الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.
6. منشآت. (2025). مرصد المنشآت الصغيرة والمتوسطة: الربع الأول 2025. الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.

• المراجع الأجنبية

1. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance.
2. Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (6th ed.). SAGE Publications.
3. Feng, X., Luo, W., & Wang, Y. (2023). Economic policy uncertainty and firm performance: Evidence from China. *Journal of the Asia Pacific Economy*, 28(4), 1476–1493.
4. Field, A. (2018). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (5th ed.). SAGE Publications.
5. Florio, C., & Brotto, L. (2024). Enterprise Risk Management and Resilience in SMEs During COVID-19 Pandemic: The Case of Italian Dealerships. In *Small and Medium-Sized Enterprise (SME) Resilience* (pp. 249–277). Springer.
6. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
7. Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Organizational Resilience: A Valuable Construct for Management Research? *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 7–44.
8. International Organization for Standardization (ISO). (2018). ISO 31000:2018 Risk management—Guidelines.
9. Jidda Jidda, D., Zhen, L., Ashraf, S. F., Nasir, A., & Amoako, T. (2025). Value of Enterprise Risk Management Integration and Supply Chain Performance: Mediating Role of Firm's Resilience Capability. *SAGE Open*, 15(1).
10. Koporcic, N., Kukkamalla, P. K., Markovic, S., & Maran, T. (2025). Resilience of small and medium-sized enterprises in times of crisis: An umbrella review. *Review of Managerial Science*. Advance online publication.
11. Monazzam, A., & Crawford, J. (2024). The role of enterprise risk management in enabling organizational resilience: A case study of the Swedish mining industry. *Journal of Management Control*, 35, 59–108.
12. OECD. (2023). *OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2023*. OECD Publishing.
13. Ou, L., Zhang, Z., Li, R., & Chen, Z. (2023). Economic policy uncertainty and business performance: The moderating role of service transformation. *International Review of Economics & Finance*, 88, 531–546.
14. Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). *Research Methods for Business Students* (9th ed.). Pearson.
15. Sekaran, U., & Bougie, R. (2019). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (8th ed.). Wiley.
16. Su, W., & Junge, S. (2023). Unlocking the recipe for organizational resilience: A review and future research directions. *European Management Journal*, 41(6), 1086–1105.
17. Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49.